

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



DISEÑO PLAN ESTRETEGICO PARA LUMENUP 2011 - 2013

PRESENTADO POR:

MARCOS ALBERTO SÁNCHEZ CASTRO

PROFESOR ASESOR:

OSCAR CORDOBA ARTAVIA

**Práctica profesional para optar por el
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO, 2011

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
SEDE REGIONAL SAN CARLOS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



DISEÑO PLAN ESTRETEGICO PARA LUMENUP 2011 - 2013

PRESENTADO POR:

MARCOS ALBERTO SÁNCHEZ CASTRO

PROFESOR ASESOR:

OSCAR CORDOBA ARTAVIA

**Práctica profesional para optar por el
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JUNIO, 2011

RESUMEN

El principal objetivo de este proyecto es la creación de una propuesta estratégica para LumenUp, a través del diseño de un plan que le permita proyectar sus propósitos y metas a un futuro de tres años plazo, establecer las prioridades y las opciones más adecuadas para desarrollarse como empresa.

A partir del “quienes somos” y “hacia dónde vamos”, surge el desarrollo del presente proyecto, conociendo antes, las posibles oportunidades o amenazas que ofrece el sector donde opera la organización, así como también las fortalezas (cualidades empresariales) y debilidades que conllevan un autoanálisis o análisis interno; para determinar “el mejor camino para lograrlo”.

A través de reuniones (tipo grupos de enfoque) y mediante una presentación con diapositivas (tipo exposición) se trabajó la información clave y estratégica, para obtener opiniones, ideas y comentarios, sobre las necesidades de la organización, su situación en el entorno, proyectos que se esperan a futuro, los objetivos y su filosofía empresarial.

El documento contempla un amplio y detallado análisis del entorno, evaluando cada uno de los factores tanto internos como externos para conocer su situación específica, la formulación de las estrategias más adecuadas en relación a las características del entorno y su situación interna y la propuesta estratégica final para LumenUp.

Palabras Clave: Plan estratégico, estrategia, estructura, dirección estratégica.

ABSTRACT

The main objective of this project is the creation of a strategic proposal for LumenUp; the idea is to design a strategic plan to get company's purposes and goals for the future, establishing priorities and best options for the development of the company.

From the "about us" and "where we go", comes the progress of this project, studying before the potential opportunities and threats offered by the sector where the organization operates, as well as strengths (qualities) and weaknesses that involve self-analysis, to get "the best way to do it."

We have worked thanks to the collaboration of the engineers José Maria Calvo C. and Oscar Arroyo F., as member-owners and founders of the company, getting from them important information that stands out to achieve the final result.

Through meetings (like focus groups) and slide presentation (exposure type) with strategic and work key information, we get opinions, ideas and comments about the needs of the organization, its situation in the environment, projects expected in the future, goals and business philosophy.

The document provides a comprehensive and detailed environmental analysis, evaluating each of the internal and external factors to meet the specific situation of the company, the formulation of appropriate strategies in relation to the characteristics of the environment and its internal situation and the final strategy proposal for LumenUp.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este proyecto y a quienes lo han hecho posible...

Dios Padre

Por ser mi Dios, por la gracia que ha tenido conmigo y por las tantas bendiciones, sobre todo por permitirme haber finalizado esta meta.

Mi Familia

Por ser la fuente incondicional de apoyo, mi mayor bendición, por todos los buenos deseos y la ayuda recibida siempre, por empujarme hacia adelante y esperar lo mejor de mí siempre.

Mi Profesores

Por ser parte de mi formación como profesional, por su dedicación, sabiduría y buen espíritu en corregirme, ayudarme y enseñarme siempre lo mejor.

AGRADECIMIENTOS

Cuando se trata de dar las gracias, quisiera ser muy agradecido y agradecer a todas las personas que de una u otra forma han colaborado directa o indirectamente para este gran logro.

Sin embargo, quisiera hacer mención especial y agradecer primeramente, a Dios, por todo, por permitirme concluir con esta etapa de mi carrera, pero además por ser mi fuerza, guía y sabiduría para crecer como persona.

A mi querido padre Marcos Sánchez y madre Ligia Castro, por ayudarme y facilitarme todo lo posible a su alcance, por la lucha y sacrificios que han tenido conmigo y porque han estado siempre pendientes de mi crecimiento como persona y ahora como profesional, los Amo mucho más de lo que pienso.

A mis hermanas Marlyn, Dayanna y Paola, por estar siempre dispuestas a motivarme y brindarme su apoyo. Las quiero muchísimo.

A toda mi familia en general, primero por enseñarme el verdadero sentido de apoyo y solidaridad de la Familia, y después por ser parte de esto también, especialmente a mis tíos Aníbal, Rosa Iris, Rocío, mis primos José, Alejandra y Marvin.

A mis compañeros de universidad, Juan Pablo, Errol, Eder, Helberth, Luis Adrian, Jorge Luis, por los buenos momentos, luchas, alegrías, tristezas, esfuerzos, apoyo, transporte y por todo la ayuda tanto como compañeros como de amigos.

A todo el personal de LumenUp, especialmente a José y Oscar, por brindarme la oportunidad de desempeñarme en su empresa, por enseñarme, y por facilitarme muchas cosas para la elaboración del proyecto.

A todos los profesores de la Sede San Carlos de mi querido TEC, en especial a Oscar Córdoba, Eileen Barrantes, Rony Rodríguez, Oscar Acevedo, Alfredo Alfaro, Guiselle Hidalgo, Marta Mora, por toda la disposición y trabajo (excelentes profesionales), por facilitarnos muchos de conocimientos y experiencias, y por los buenos momentos vividos en sus clases.

!!!Gracias Infinitas a todos!!!

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
I. MARCO REFERENCIAL.....	4
A. <i>Referencia Empresarial</i>	4
1. Generalidades de la Empresa.....	4
2. Actividad Productiva.....	5
3. Dirección Estratégica.....	7
4. Organización.....	8
B. <i>Generalidades de la Investigación</i>	10
1. Problema.....	10
2. Justificación del Problema.....	10
3. Objetivos.....	11
4. Alcance de la Investigación.....	12
CAPITULO II.....	13
II. MARCO TEÓRICO.....	14
A. <i>Contenido del Estudio</i>	14
1. Administración.....	14
2. Administración estratégica.....	16
3. Modelo básico de administración estratégica.....	19
4. Análisis Ambiental.....	20
5. Formulación de la estrategia.....	29
B. <i>Metodología de Investigación</i>	39
1. Tipo de Investigación.....	39
2. Sujetos de Estudio.....	39
3. Fuente de Información.....	40
4. Método de Recolección de Información.....	41
CAPÍTULO III.....	42
III. MARCO METODOLÓGICO.....	43
A. <i>Metodología</i>	43
1. Tipo de Investigación.....	43
2. Sujetos de Estudio.....	44
3. Fuentes de Información.....	44
4. Método de Recolección de Información.....	45
CAPÍTULO IV.....	46
IV. ANÁLISIS AMBIENTAL.....	48
A. <i>Ambiente Externo</i>	48
1. Gran Entorno.....	48
2. Entorno Cercano.....	56
B. <i>Oportunidades y Amenazas</i>	59
1. Oportunidades.....	59
2. Amenazas.....	59
3. Evaluación Final.....	60
C. <i>Ambiente Interno</i>	61
1. Actividades Primarias.....	61
2. Actividades de apoyo.....	64

D.	<i>Fortalezas y Debilidades</i>	66
1.	Fortalezas	66
2.	Debilidades	67
3.	Evaluación Final	68
CAPÍTULO V		69
V.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	70
A.	<i>Dirección estratégica</i>	70
1.	Misión estratégica	70
2.	Visión estratégica.....	71
3.	Valores	72
4.	Factores críticos para el éxito	73
B.	<i>Objetivos Estratégicos</i>	74
1.	Objetivos Financieros	74
2.	Objetivos de Mercadeo	74
3.	Objetivos de Producción	74
4.	Objetivos de Recursos Humanos	74
C.	<i>Formulación de las Estrategias</i>	75
1.	Generación de Estrategias FODA	75
2.	Formulación de las Estrategias.....	78
3.	Mapa estratégico.....	81
CAPITULO VI		82
VI.	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	83
A.	<i>Dirección Estratégica</i>	83
1.	Concepto	83
2.	Misión.....	83
3.	Visión.....	83
4.	Valores	84
B.	<i>Objetivos estratégicos</i>	85
1.	Corto Plazo	85
2.	Mediano Plazo	85
3.	Largo Plazo	85
C.	<i>Plan Estratégico</i>	86
1.	Administrativos.....	86
2.	Finanzas.....	86
3.	Operativos.....	87
4.	Mercadeo	87
5.	Recursos Humanos	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		89
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
ANEXOS		92
VIII.	ANEXOS	93
BIBLIOGRAFIA		111
BIBLIOGRAFÍA.....		112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ADMINISTRACIÓN	14
ILUSTRACIÓN 2 IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	18
ILUSTRACIÓN 3 MODELO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	19
ILUSTRACIÓN 4 MODELO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (I ETAPA)	20
ILUSTRACIÓN 5 AMBIENTE EXTERNO	21
ILUSTRACIÓN 6 FUERZAS DEL GRAN ENTORNO	22
ILUSTRACIÓN 7 ENTORNO CERCANO	23
ILUSTRACIÓN 8 CADENA DE VALOR.....	26
ILUSTRACIÓN 9 ACTIVIDADES PRIMARIAS	26
ILUSTRACIÓN 10 ACTIVIDADES DE APOYO	28
ILUSTRACIÓN 11 MODELO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (II ETAPA)	29
ILUSTRACIÓN 12 MISIÓN	30
ILUSTRACIÓN 13 VISIÓN ESTRATÉGICA	31
ILUSTRACIÓN 14 ESTRATEGIAS	33
ILUSTRACIÓN 15 ESTRATEGIA DE DISUASIÓN	35
ILUSTRACIÓN 16 ESTRATEGIAS OFENSIVAS	36
ILUSTRACIÓN 17 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	37
ILUSTRACIÓN 18 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN O ALIANZAS	38
ILUSTRACIÓN 19 MAPA ESTRATÉGICO.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ESTRUCTURA LUMENUP.....	8
TABLA 2 EVALUACIÓN FINAL AMBIENTE EXTERNO.....	60
TABLA 3 EVALUACIÓN FINAL AMBIENTE INTERNO	68
TABLA 4 GENERACIÓN ESTRATEGIAS FODA	75

INTRODUCCIÓN

La administración cumple un papel de vital importancia en las organizaciones, sin importar su fin o el motivo con el que se haya creado, todo tipo de organización debe planear, organizar, dirigir y controlar recursos, con la necesidad de cumplir objetivos.

El buen desarrollo de cada una de estas actividades representa significativamente el éxito de una organización, por lo que se consideran vitales en la “vida” de la empresa.

Cuando se trata de planificación, o bien de administración estratégica, surgen distintos factores o análisis que quizás pocos se atreven a considerar, siendo esta una actividad tan importante como las demás y tan necesaria para definir la razón de ser de la empresa.

Surge, por lo cual, un instrumento ideal para trabajar estos aspectos, denominado plan estratégico, esta herramienta se trabaja para determinar el rumbo de la organización, su dirección estratégica y sus estrategias para el logro de sus objetivos.

Es por eso que LumenUp, buscando siempre el crecimiento y éxito empresarial, ha encomendado el desarrollo del presente Plan Estratégico.

El estudio que se presenta a continuación contempla la elaboración de un Plan Estratégico para LumenUp 2011 - 2013, el cual contempla la estructura y dirección estratégica a seguir para el logro de los objetivos.

De tal forma, se presentan los siguientes apartados por capítulos:

Capítulo I, denominado **Marco de Referencia**, presenta una descripción puntual de los aspectos generales de la empresa. Su naturaleza, organización, y otros antecedentes con el fin dar a conocer las bases y las justificantes del estudio desarrollado.

Capítulo II, contempla el fundamento de los aspectos teóricos que dan forma y origen en el desarrollo general del plan estratégico para LumenUp, presentados de forma tal que el lector pueda conocer mejor el enfoque del documento dentro de una estructura teórica, o **Marco Teórico**.

Capítulo III, **Marco Metodológico**, detalla la forma específica en la cual se desarrolló el proyecto, cada uno de los métodos, técnicas, y fuentes que sirvieron para la obtención de la información.

Capítulo IV, en este aspecto se presenta el **Análisis Ambiental** de LumenUp, tanto la evaluación del entorno Interno como el Externo, fuente de identificación de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Capítulo V, Formulación de las estrategias, este capítulo contempla el estudio de los resultados obtenidos en el análisis ambiental, para la formulación de las estrategias de LumenUp.

Capítulo VI, la Propuesta Estratégica final del proyecto desarrollado. La estructura organizacional estratégica que debe considerar LumenUp para operar en los futuros 3 años de operación.

Capítulo Conclusiones y Recomendaciones, este apartado destaca las conclusiones finales del proyecto y las consideraciones a las que deberá optar LumenUp para cumplir con estas.

Capítulo Anexos, documentos e información utilizada u obtenida para el desarrollo del documento.

Capítulo Bibliografía, este apartado contempla toda la referencia bibliográfica utilizada en el proyecto.

Sin más preámbulo, se presenta el plan estratégico para LumenUp a continuación.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA



I. MARCO REFERENCIAL

A. Referencia Empresarial

1. Generalidades de la Empresa

1.1 Logotipo y Nombre



1.2 Eslogan corporativo

“Iluminamos tu negocio”

1.3 Antecedentes

LumenUp es una empresa dedicada a los servicios de la industria tecnológica, del sector de computación y diseño, la cual se enfoca en tres áreas específicas: Desarrollo & Diseño de Software a la medida, Desarrollo de Aplicaciones & Sitios WEB, y Diseño Gráfico.

1.4 Historia de la Empresa

La idea que dio origen a la constitución de la empresa, surge a partir del año 2008, cuando el señor Ing. Jose Maria Calvo, como egresado de la carrera de Ingeniería en Computación del ITCR, decide crear su propia empresa de programación y diseño.

A raíz de esta idea y la importancia que ha surgido en los últimos tiempos la computación, la comunicación y el internet; surge la necesidad de ofrecer a las empresas servicios innovadores y tecnológicos que sean mucho más que un sitio de internet, un software personalizado.

Desarrollar una empresa con concepto diferente, buscando complementar la programación con el diseño, ha sido el objetivo principal de LumenUp.

Por lo cual, ha logrado así, a través de un equipo de profesionales de ingenieros y diseñadores creativos, una mezcla perfecta para ofrecer un servicio diferenciado y que se adecue a las necesidades más específicas de los clientes.

2. Actividad Productiva

LumenUp es una empresa dedicada a los servicios, se encarga específicamente de solucionar cualquier necesidad en función de software, sitios WEB, o diseño gráfico o publicitario, según lo soliciten los clientes. De los cuales se clasifican en cuatro sub-áreas de diseño, programación de interfaces, aplicaciones y, mercadeo y publicidad.

2.1 Servicios

2.1.1 Diseño WEB

- Diseño Web centrado en los usuarios-clientes
- Análisis de Usabilidad, Satisfacción de usuarios y Competitividad
- Desarrollo XHTML + CSS (SEO – Posicionamiento de un sitio Web)
- Mantenimientos Mensuales de sitios Web + Mejoras continuas
- Asesoría en diseño gráfico y Markup HTML
- Outsourcing de diseño Web y Gráfico

2.1.2 Interfaces WEB

- Diseño de Interfaces
- Análisis de Usabilidad y Competencia
- Diseño de la arquitectura de información (estructura y navegación)
- Planificación de funciones y características - Requerimientos
- Desarrollo XHTML y CSS
- Mantenimiento Mensual y Mejoras Continuas

2.1.3 Aplicaciones WEB

- Consultaría y Desarrollo de aplicaciones en .NET
- Programación en Java, Ruby, PHP
- Animaciones y Juegos Interactivos (Flash)
- Programación JavaScript con Mootools y Prototype
- Adaptación de Sitios Web con Joomla
- Construcción de Sitios con CMS (administradores de contenido)
- Integración con sistemas de terceros (bancos, tarjetas de crédito, etc.)
- Administración de la Publicación y Salida de un sitio

2.1.4 Mercadeo y estrategias publicitarias

- Monitoreo y Reporte de Visitantes
- Análisis de Segmentos de Visitantes
- Establecimiento de Objetivos y Métricas de eficacia del sitio Web
- Desarrollo de estrategias publicitarias por Internet
- Desarrollo de HTML y animaciones para envíos por correo
- Envíos de campañas de correos y mensajería celular
- Diseño de imagen corporativa (Logo, Firmas de Correos, Membretes, Brochures, etc.)

2.2 Clientes

La variedad de servicios y clientes destacan el desarrollo logrado en los años de operación, sus servicios no se enfocan en un área o sector específico, por lo que LumenUp puede ofrecer sus servicios a cualquier tipo de comercio o cliente, prueba de ello se destacan:

2.2.1 Sector Financiero

BAC San José Credomatic	Centroamérica
Grupo Financiero Improsa	Costa Rica

2.2.2 Servicios

DHL Centroamérica	Centroamérica y Caribe
Grupo Eco quintas	Chachagua Peñas Blancas
Hospital CIMA	San José Costa Rica
McCann Erickson	San José Costa Rica

2.2.3 Industria / Comercio

Plastimex	Costa Rica & Panamá
-----------	---------------------

2.2.4 Turismo

Jungla & Senderos Los Lagos	Arenal, Costa Rica
Grupo La Palma	Arenal, Costa Rica
Hotel Casa Luna Lodge	Arenal, Costa Rica
Hotel Arenal Montechiari	Arenal, Costa Rica
Mapache Tours y Ecoterra	Arenal, Costa Rica

3. Dirección Estratégica

Estructuralmente LumenUp no cuenta con una dirección estratégica real, prácticamente solo se dedicaba a la actividad productiva sin estar bien definida administrativamente, por lo que de manera exploratoria se plantea la siguiente dirección estratégica.

3.1 Misión

Ser una empresa de soluciones digitales en programación, desarrollo y diseño de aplicaciones web, que garantice una atención personalizada a nuestros clientes, mediante el trabajo eficiente, innovador, creativo y visionario.

3.2 Visión

Posicionarnos como una de las mejores empresas en servicios digitales, manteniendo siempre la constante investigación e innovación, así como el servicio eficiente y personalizado, respaldados con los mejores equipos tecnológicos, para brindar la mejor calidad en nuestros productos, en pro de la sociedad, el ambiente y nuestro equipo de profesionales.

3.3 Valores

3.3.1 Amor

Espíritu de entrega, tolerancia, respeto y consideración. Mantener un ambiente de trabajo grato y armónico.

3.3.2 Responsabilidad

Compromiso, deber y obligación, por hacer siempre lo mejor y lo correcto tanto para la empresa, como para sí mismos.

3.3.3 Lealtad

Fidelidad y gratitud hacia la empresa, compañeros de equipo, proveedores y clientes.

3.3.4 Transparencia

Honestidad, rectitud, y constante comunicación para que nos permita mantener relaciones claras y directas que nos benefician a todos.

3.3.5 Compañerismo

Buenas costumbres de amistad, servicio, compromiso, y solidaridad.

3.3.6 Conciencia Ambiental

Compromiso, respeto y consideración hacia el ambiente, pequeños aportes hacen mucho.

3.3.7 Excelencia

Dar siempre lo mejor en nuestra área de servicio y en cada rol que desempeñamos. Queremos superar las expectativas cumpliendo al máximo cada nuevo proyecto que se nos presenta.

4. Organización

4.1 Estructura

La organización de LumenUp S.A. está compuesta en su mayoría por un equipo de profesionales calificados, los cuales representan a la organización mediante su actividad productiva, se especializan específicamente en áreas como ingenierías en computación, sistemas informáticos, diseño gráfico, mercadeo & publicidad.

4.2 Equipo de trabajo

Actualmente laboran para la empresa 15 personas, distribuidas de la siguiente manera:

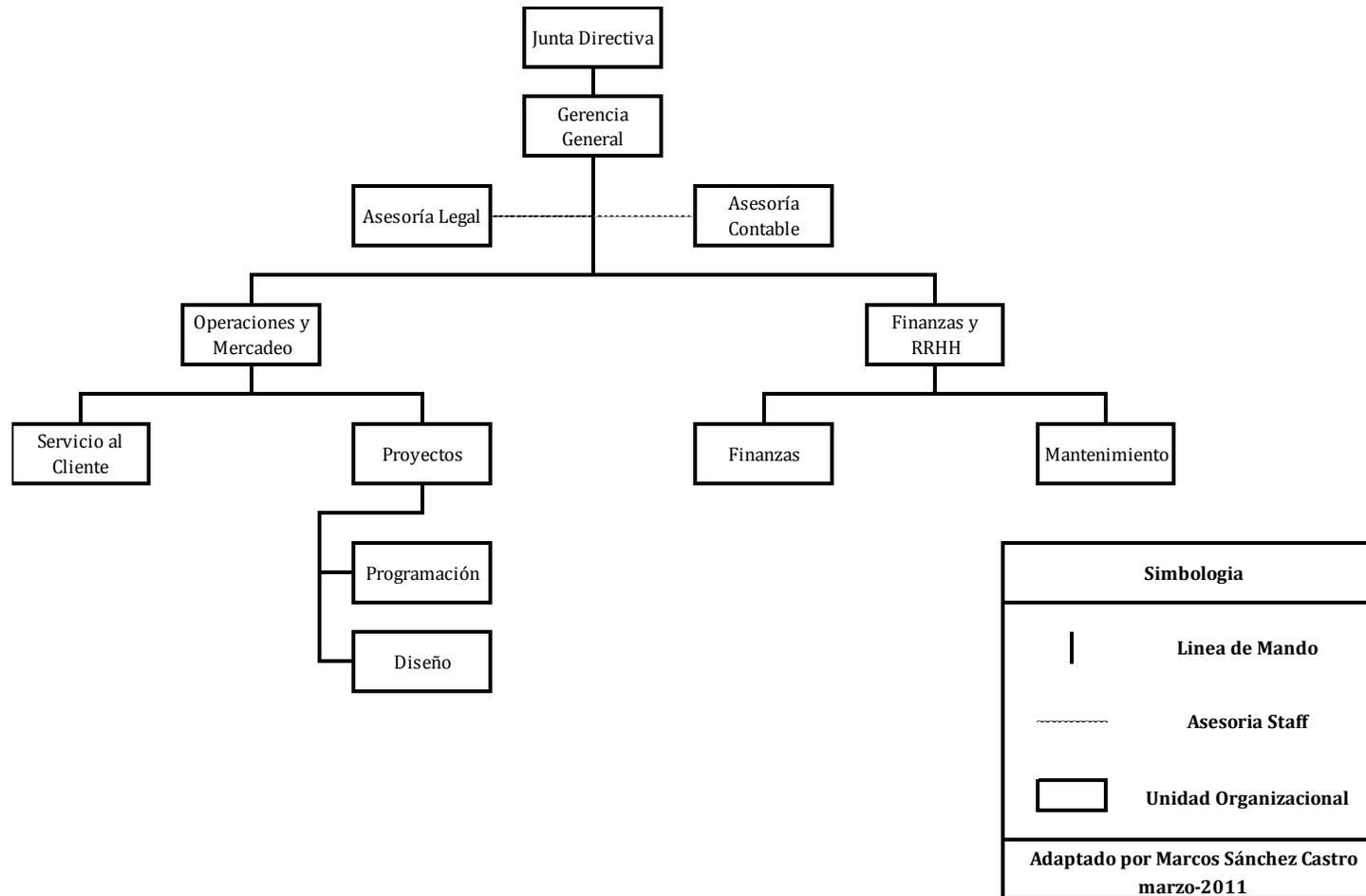
Ingenieros Programadores	3
Programadores	4
Ingeniero Programador HTML	1
Diseñadores Gráficos	3
Lic. Mercadeo y Publicidad	1
Fotógrafa Profesional	1
Administrador	1
Aseo y Limpieza	1
Total Personas	15

Tabla 1 Estructura LumenUp

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez.

4.3 Organigrama

Organigrama Estructural LumenUp S.A.



B. Generalidades de la Investigación

1. Problema

¿Cuáles elementos debe considerar LumenUp en su estrategia para conseguir un adecuado desarrollo a futuro?

2. Justificación del Problema

La idea fundamental, para diseñar una estructura y dirección estratégica para LumenUp, la constituye la creación de un plan estratégico.

A través de la necesidad de establecer un propósito que defina los logros por alcanzar para los próximos años, surge la necesidad de identificar objetivos concretos y la visión para desarrollar una estructura estratégica en la empresa.

Después de estos primeros años de operación, LumenUp se ha encontrado con un proyecto – negocio de mucho potencial, en un sector de gran crecimiento, que a la vez demanda constante innovación, cambios y desarrollo ante las cambiantes tecnologías informáticas.

De tal forma, la empresa ha planteado la posibilidad de estructurarse y prepararse organizacionalmente para continuar con su operación normal, y además tener conocimiento de la dirección que podría tomar ante las necesidades de crecimiento y desarrollo.

Su propósito es definir un “¿hacia dónde vamos?”, estableciendo el “¿cómo se esperamos lograrlo?” a través de un plan a seguir en cada una de las áreas de la empresa. (Operaciones, Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas)

Es necesario analizar y actuar estratégicamente antes de continuar con un proceso desmedido o sin rumbo, así como también es necesario para las empresas, establecer lo que esperan lograr ser, en un lapso determinado.

La formulación de las estrategias permitirá, a través de decisiones orientadas por los mandos de LumenUp, alcanzar los propósitos que la empresa espera, tanto específicos de cada área administrativa de la empresa como en un conjunto como tal.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para LumenUp S.A. que le permita establecer su dirección estratégica esperada para un plazo de 3 años.

3.2 Objetivos Específicos

- 1) Desarrollar un análisis del entorno externo para identificar principales Oportunidades y Amenazas de LumenUp S.A.
- 2) Desarrollar un análisis del entorno interno para identificar las principales Fortalezas y Debilidades de LumenUp S.A.
- 3) Identificar los propósitos empresariales que se esperan lograr para el corto, mediano y largo plazo.
- 4) Establecer una dirección estratégica que le permita a la empresa identificar y dar a conocer para lo que se espera lograr.
- 5) Diseñar las mejores estrategias según los resultados del análisis de los entornos y los propósitos empresariales.
- 6) Establecer objetivos claros y medibles para cada una de las estrategias y según las áreas de operación.

4. Alcance de la Investigación

El alcance del presente trabajo fue la realización del plan estratégico para LumenUp, el cual contempla la estructura estratégica que debe tomar LumenUp para los próximos tres años de operación.

La estrategia propuesta está enfocada principalmente a la parte directiva de la empresa, una estructura que debe considerar LumenUp en desarrollar e implementar para el logro de los objetivos organizacionales.

Alcance descriptivo

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA



II. MARCO TEÓRICO

A. Contenido del Estudio

El origen de los planes estratégicos, surgen a través de una de los procesos de la administración general, cual proviene de las ciencias económicas y que conocemos con administración.

1. Administración

1.1 Concepto

Para muchos autores el concepto de administración es parte de una ciencia, de las ciencias económicas, que se encarga de administrar recursos para lograr objetivos, a través de un proceso.

Según Chiavenato (2004, pág. 10), la administración es un proceso continuo el cual se desarrolla en planear, organizar, dirigir y controlar; el uso de los recursos de las organizaciones para lograr objetivos organizacionales.

Lo cual podríamos ilustrar de una forma sencilla a través de la ilustración siguiente:



Ilustración 1 Administración

Fuente: Elaborado por Marcos Sánchez (Basado en Chiavenato)

1.2 Proceso Administrativo

El propósito del proceso administrativo consiste en desarrollar la administración por etapas, según expuestas anteriormente, para Chiavenato, (2002, págs. 17-18) este proceso lo detalla de la siguiente manera:

1.2.1 Planeación

La planeación es lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

1.2.2 Organización

La organización es la que busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de recursos necesarios.

1.2.3 Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales.

1.2.4 Control

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

Para efectos del presente estudio, que se enfoca principalmente en la planeación. Es necesario conocer sobre la planeación o administración estratégica específicamente que señalan algunos autores.

A partir de las necesidades de las empresas y los constantes cambios en sus entornos, surgen nuevas metodologías, ideas, objetivos; que es necesario estar que se estén estudiando, evaluando y rediseñando en periodos determinados por lo cual surge la administración estratégica.

2. Administración estratégica

2.1 Concepto

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto el estudio de la planificación estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la organización. (Wheelen, T. y Hunger, D., 2007, pág. 3)

2.2 Etapas de la administración estratégica

Igualmente Wheelen, T. y Hunger, D. consideran, en la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica. (2007, pág. 4)

2.2.1 Planificación financiera básica

Los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental.

2.2.2 Planificación basada en pronósticos

Debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento se consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier otro dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

2.2.3 Planificación (estratégica) orientada externamente

Frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados de la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras.

2.2.4 Administración estratégica:

Al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y colaboradores clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia.

2.3 Importancia

Entre los principales aspectos que determinan la importancia de la aplicación de la administración estratégica en las organizaciones, Según Rodríguez, Rony (2009, diap. 6); se encuentran las siguientes:

- 1) *Propicia el desarrollo de la organización al establecer estrategias; reduce riesgos e identifica oportunidades.*
- 2) *Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.*
- 3) *Prepara a la organización para hacer frente a las contingencias*
- 4) *Ayuda a tener una mentalidad futurista y un afán de logro y mejora del quehacer.*
- 5) *Establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduciendo la improvisación.*
- 6) *Suministra bases para la operación y el control.*
- 7) *Es el elemento aglutinador que mantiene unidos a los otros sistemas e iniciativas dentro de la organización.*

En síntesis se considera que un plan estratégico es importante para una organización, porque le permite establecer en todos los aspectos hacia dónde dirigirse y cómo hacer para lograrlo en un lapso determinado.

Es vital para las organizaciones porque así todas sus unidades sabrán cuales son propósitos, y formar un solo conjunto. Tal como se muestra en la ilustración siguiente.



Ilustración 2 Importancia de un plan estratégico

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

Si se considera cada uno de los círculos, de la Ilustración 2 Importancia de un plan estratégico, como una unidad de la organización, claramente se encuentra la importancia de un plan estratégico, que es la base para orientar el camino a seguir para el logro de los objetivos y las metas de las empresas. Hay mayor eficiencia y eficacia dentro de la organización, se disminuye el riesgo a equivocarse y se está preparado para comprender las situaciones de un ambiente rápidamente cambiante.

Un plan estratégico ayuda a las empresas a auto conocerse y determinar cuál es su situación actual y con el plan definir cuál es la situación en la que se espera estar en un periodo deseado. Por lo cual Wheelen, T. y Hunger, D. presenta un modelo básico de administración estratégica, tal y como se presenta a continuación. (2007, p. 10)

3. Modelo básico de administración estratégica

Para llevar a cabo un adecuado desarrollo de la administración estratégica es necesario, tomar en cuenta los siguientes elementos, según como se muestra en la ilustración a continuación:

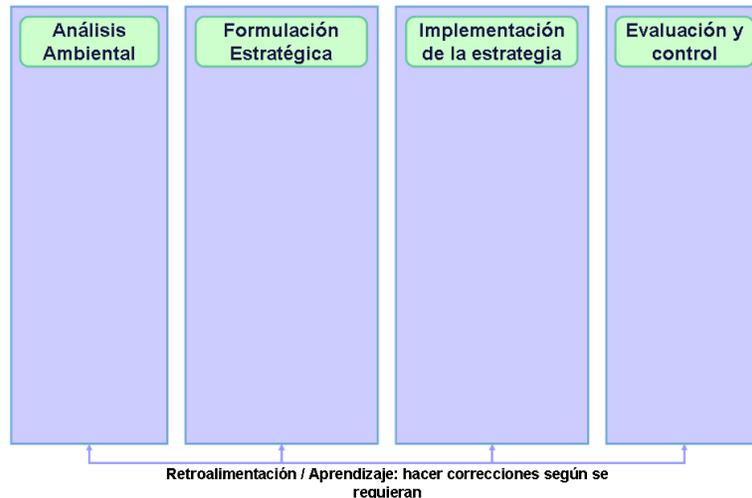


Ilustración 3 Modelo Básico de la Administración Estratégica

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

Los elementos mostrados en Ilustración 3 Modelo Básico de la Administración Estratégica no están diseñados para ser fijos o mantener siempre el mismo orden, es un proceso dinámico, el cual podría iniciarse con un análisis ambiental que permita conocer la situación actual de la empresa, para así formular los análisis y diseñar las estrategias, para posteriormente implementarlas y finalmente evaluarla y control de las estrategias implementadas que permita retroalimentar algún otro proceso.

Basados en Wheelen, T. y Hunger, D., la responsabilidad de la elaboración y gestión de la planificación estratégica recaen en la más alta gerencia, pero su aprobación y la responsabilidad por la pertinencia de la misma dependen de la junta directiva. (Rodríguez, 2009)

Para determinar desarrollar el modelo propuesto es necesario conocer uno por los subprocesos, tal como se presenta a continuación.

4. Análisis Ambiental

El primer paso para desarrollar un plan estratégico o una administración estratégica consiste en realizar un análisis del entorno, algunos autores como Wheelen, T. y Hunger, D. destacan este punto, y al igual puntualizan el método para desarrollarlo.

Antes de que la organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles Oportunidades y Amenazas y su ambiente interno para detectar sus Fortalezas y Debilidades (Análisis FODA). El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan este elemento para evitar sorpresas estratégicas y asegurar la salud a largo plazo. (2007, p. 73).

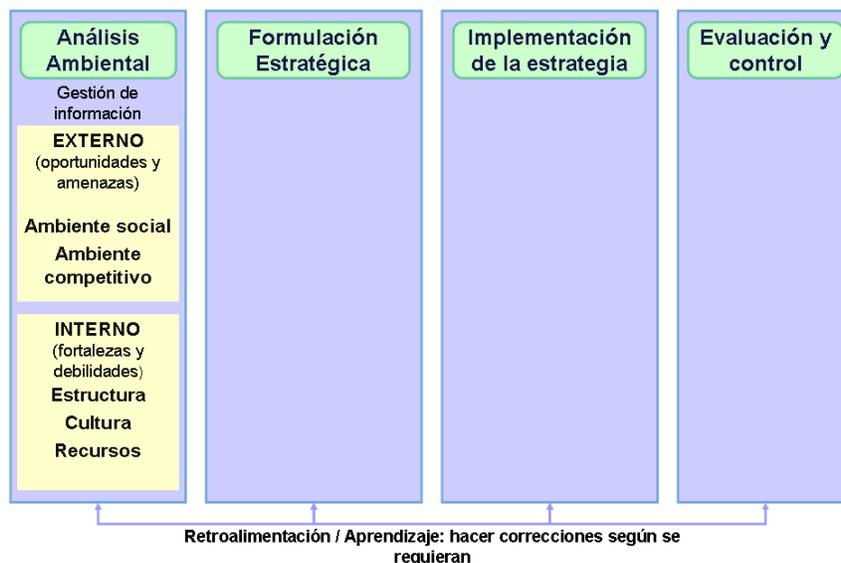


Ilustración 4 Modelo Básico de la Administración Estratégica (I Etapa)

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

4.1 Ambiente Externo (Análisis FODA)

El análisis del ambiente externo se utiliza para detectar las posibles oportunidades o amenazas que se encuentran en el sector, tanto a nivel macro (país o nación), como a nivel micro (zona o región)

El propósito es identificar puntualmente la lista detallada de oportunidades valiosas o alto potencial, así como las amenazas que pueden afectar de una u otra forma la actividad de la empresa, para que sea de gran ayuda ante la toma de decisiones en el diseño de las estrategias u objetivos.

Basados en Rodríguez (2009) para realizar este análisis es necesario estudiar tanto el gran entorno de la organización, o conocido como ambiente social o el entorno cercano, como lo son fuerzas externas a la empresa, pero cercana como lo son clientes y proveedores. Tal y como se muestra a continuación en el diagrama de Venn.



Ilustración 5 Ambiente Externo

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

4.2 Gran entorno

El análisis del ambiente social o gran entorno, por Wheelen, T. y Hunger, D. (2007, pág. 73), incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que si pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas son las Político - Legales, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas.

El análisis del gran entorno está enfocado hacia el nivel macro, ya sea a nivel de país o nación, por lo que es necesario destacar un poco más cada eventual elemento que se pueden considerar para identificar las oportunidades o amenazas que existen. Para facilitar de una manera gráfica las fuerzas influyentes del gran entorno se presenta la ilustración a continuación.



Ilustración 6 Fuerzas del Gran Entorno

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

Las grandes corporaciones clasifican en estas cuatro áreas el ambiente social de cualquier región geográfica y centran el monitoreo en cada área en las tendencias que tienen importancia corporativa. Obviamente, las tendencias existentes en cualquier área pueden ser muy importantes para las empresas de una industria, pero menos importantes para otras. (Wheelen, T. y Hunger, D., p. 74)

Algún cambio en alguna de las variables descritas en la Ilustración 6 Fuerzas del Gran Entorno **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** puede ser oportunidades para unas empresas o quizás amenazas para otras, como por ejemplo, si aumentan las tasas de interés en créditos bancarios, es amenaza para aquellas empresas que cuentan con financiamientos, sin embargo, para aquellas empresas que no requieren más inversión o que no o pueden financiarse con capital propio tienen una oportunidad importante ante otras instituciones.

4.3 Entorno Cercano

Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de intensidad depende de las fuerzas competitivas básicas, como ilustra la figura Ilustración 7 Entorno Cercano. “El poder en conjunto de estas fuerzas –argumenta– determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido.” (Wheelen, T. y Hunger, D., p. 84)

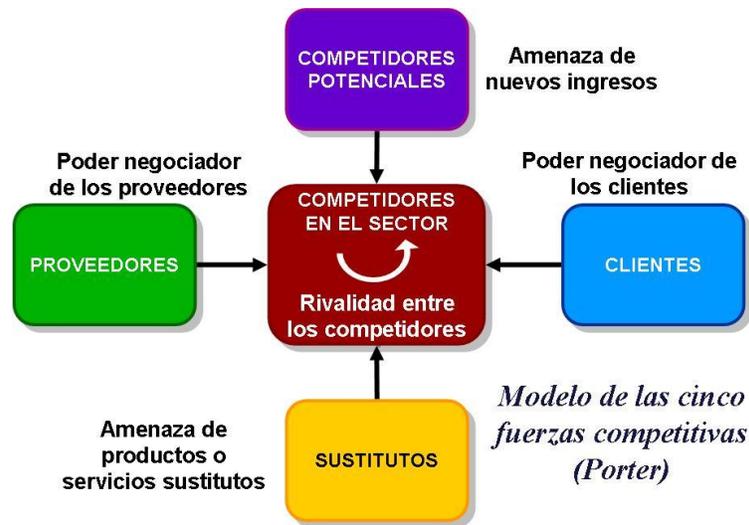


Ilustración 7 Entorno Cercano

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

El análisis de cada uno de los elementos, permite identificar las oportunidades y amenazas en el sector industrial que se encuentra la organización, por lo cual se describen cada uno de estos a continuación. (Wheelen, T. y Hunger, D., pp. 84-86)

4.3.1 Competidores Potenciales

Los nuevos participantes o competidores potenciales de una industria generalmente aportan a esta, nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa a entrar a una industria y las principales barreras de entrada que existen son:

- *Economías de escala*
- *Diferenciación de productos*
- *Requerimientos de capital*
- *Costos de cambio*
- *Acceso a canales de distribución*
- *Desventajas de costos independientes de la escala*
- *Política gubernamental*

4.3.2 Rivalidad entre competidores

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras, se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarlo. Según Porter, la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran

- *Número de competidores*
- *Tasa de crecimiento de a industria*
- *Características del producto o servicio*
- *Monto de los costos fijos*
- *Capacidad*
- *Altura de las barreras de salida*
- *Diversidad de los rivales*

4.3.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto o servicio sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Por ejemplo el correo electrónico es un sustituto importante del fax. Según Porter los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella puedan cobrar de manera rentable.

4.3.4 Poder de negociación de los clientes

Los compradores o clientes afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir una mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí, un comprador o grupo de compradores es poderoso si alguno de los siguientes factores es cierto:

- *Un comprador adquiere una gran cantidad de producto o servicio del vendedor.*
- *Un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo.*
- *Los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar o poco diferenciado.*
- *Cambiar de proveedores es poco costoso*
- *El producto adquirido representa un porcentaje alto de los costos de un comprador, lo que proporciona un incentivo para comparar precios en busca de un precio más bajo.*
- *Un comprador obtiene pocos beneficios y es, por lo tanto, muy sensible a los costos y a las diferencias de un servicio.*
- *El producto adquirido es poco importante en la calidad final o el precio de los productos o servicios de un comprador y, por consiguiente, se puede sustituir con facilidad sin afectar al producto final en forma adversa.*

4.3.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores afectan una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Un proveedor o grupo de proveedores es poderoso si alguno de los factores siguientes tiene relevancia:

- *Algunas empresas dominan en la industria proveedora, pero esta vende a muchas empresas.*
- *Su producto o servicio es único o ha creado costos de cambio.*
- *Los sustitutos no están fácilmente disponibles. (por ejemplo, el servicio de electricidad)*
- *Los proveedores tienen capacidad para integrarse hacia adelante y competir directamente con sus clientes actuales. (por ejemplo, Intel que produce microprocesadores, puede fabricar computadoras personales)*
- *Una industria de compras adquiere solo una pequeña porción de los bienes y servicios de un grupo de proveedores y, por lo tanto, es poco importante para el proveedor.*

4.4 Análisis Interno (Análisis FODA)

El examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir fortalezas y debilidades decisivas que determinan si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo de evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización. (2007, pág. 106)

Un adecuado análisis le permite a las organizaciones identificar sus Fortalezas o Debilidades, que le permitirán tomar decisiones acertadas, así aprovechar sus fortalezas, y trabajar las debilidades para disminuirlas o convertirlas para bien.

Para realizar el análisis interno se desarrolla la técnica de la cadena de valor.

4.5 Cadena de valor

Las cadenas de valor de la mayoría de industrias se dividen en ascendente y descendente. Por ejemplo, en la industria del petrolera, ascendente se refiere a la exportación petrolera, la perforación de pozos y el transporte del petróleo crudo a la refinería, en tanto que descendente se refiere a la refinación del petróleo más el transporte y marketing de gasolina y petróleo refinado a distribuidores y gasolineras... (Wheelen, T. y Hunger, D., 2007, pág. 112).

Según Rodríguez, R. la cadena de valor divide a la organización en sus actividades estratégicas para comprender las fuentes de su competitividad.

Una organización tiene ventaja competitiva si realiza estas actividades de una forma diferenciada (o eventualmente más barata) con respecto a sus competidores, dado que por lo general las cadenas de valor son similares en la misma industria. (2009, p. 11)

La cadena de valor enfoca en las actividades primarias, así como en el análisis de las actividades de apoyo, las cuales se muestran a continuación:



Ilustración 8 Cadena de Valor

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

4.6 Actividades primarias

Basados en Rodríguez, R. (2009, diaps. 14-18) las actividades primarias corresponden a la logística de la empresa, todo lo que hace que la empresa sea productiva ya sea con servicios o productos, de los cuales los elementos a considerar para el análisis en las actividades primarias se consideran:



Ilustración 9 Actividades Primarias

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

4.6.1 Logística Interna

- *Recepción, almacenamiento y disseminación de insumos.*
- *Manejo y ahorro de materiales.*
- *Control de inventarios.*
- *Programación de vehículos.*
- *Devoluciones a los proveedores.*
- *Otras...*

4.6.2 Operaciones

- *Transformación de insumos en productos o servicios.*
- *Maquinado, empaque y embalaje.*
- *Mantenimiento del equipo de producción o servicio.*
- *Otros...*

4.6.3 Logística Externa

- *Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.*
- *Almacenamiento de producto terminado.*
- *Operación de vehículos de distribución.*
- *Procesamiento de pedidos y programación.*
- *Otras...*

4.6.4 Mercadeo y Ventas

- *Publicidad.*
- *Promoción.*
- *Fuerza de ventas.*
- *Selección de canales de comercialización (¿cómo llegar al cliente?).*
- *Determinación del precio o tarifa aplicable.*
- *Otras...*

4.6.5 Seguimiento a clientes

Servicios prestados por la organización a los clientes:

- *Atención post-venta.*
- *Garantías.*
- *Mantenimiento de productos vendidos.*
- *Otros...*

4.7 Actividades de apoyo

A diferencia de las actividades primarias de las empresas, basados en Rodríguez, R., las actividades de apoyo corresponden a los elementos que dan mayor valor al producto o servicio final, de las cuales se analizan los siguientes elementos. (2009, p. 19-22)

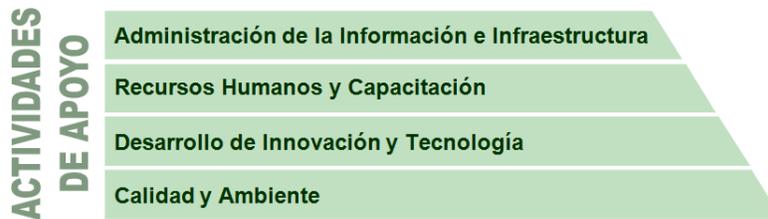


Ilustración 10 Actividades de Apoyo

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

4.7.1 Administración de la Gestión de Información e Infraestructura

- *Administración general (¿óptima la estructura de la organización?).*
- *Planificación (¿Se planifica adecuadamente?).*
- *Contabilidad y finanzas (¿Hay presupuesto?).*
- *Manejo de la tecnología de información (¿Sistemas de información?).*
- *Otras...*

4.7.2 Recursos Humanos y Capacitación

- *Búsqueda, selección y contratación (¿Atraemos al mejor personal?).*
- *Entrenamiento y capacitación (¿Tenemos plan de capacitación?).*
- *Compensaciones (¿La gente está motivada con su salario?).*
- *Desarrollo del Recurso Humano (¿Posibilidades desarrollo personal?).*
- *Otras...*

4.7.3 Desarrollo de Innovación y Tecnológica

Una amplia gama de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso. Por ejemplo:

- *Conocer mejores prácticas de competidores.*
- *Informarse constantemente sobre la tecnología de punta relativa al negocio.*
- *Realizar análisis de los procesos, con miras a mejorarlos.*

4.7.4 Calidad y Ambiente

- *Control de calidad*
- *Metrología (llevar datos y mediciones)*
- *Normalización (¿certificarse?) y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de la empresa y de generadores de atributos competitivos*
- *Gestión del ambiente y eco-eficiencia*
- *Otras...*

5. Formulación de la estrategia

Después de finalizar con el análisis ambiental, cuando ya se tienen identificadas las oportunidades y amenazas que se encuentran en el gran entorno y en el entorno cercano, así como las fortalezas y debilidades de la cadena de valor, tanto las actividades primarias como las de apoyo; se inicia con la formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base a las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias, y el establecimiento de directrices de política. *(Wheelen, T. y Hunger, D., 2007, pág. 12)*

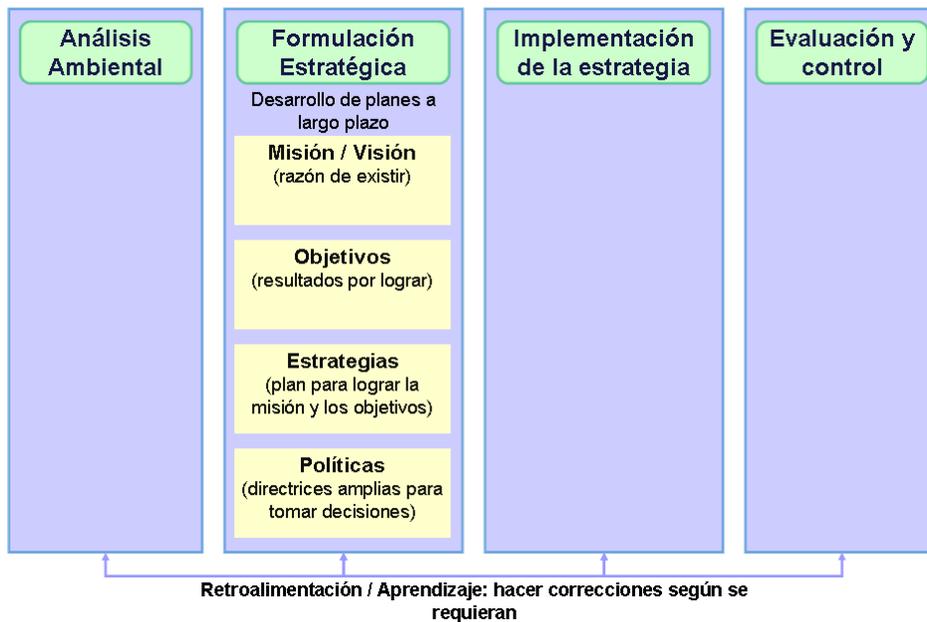


Ilustración 11 Modelo Básico de la Administración Estratégica (II Etapa)

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

5.1 Dirección estratégica

5.1.1 Misión

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007, págs. 12-13) define.

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto como automóviles. Una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados a que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. (...)

Igualmente Alcaraz Rodríguez (2001, pág. 16), comparte.

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. (...)

La misión estratégica representa lo que es la empresa respondiendo las preguntas, ¿Qué?, ¿Quién? y ¿Cómo?

- | | |
|----------------|--|
| ¿Qué? | ¿Qué hacemos?, ¿A qué se dedica la empresa? |
| ¿Quién? | ¿Para quién lo hacemos?, ¿Quiénes son los beneficiarios? |
| ¿Cómo? | ¿Cómo lo hacemos?, ¿Cómo hacemos lo que hacemos? |

MISIÓN
*Propósito que persigue
una organización*

Hoy

Ilustración 12 Misión

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

5.1.2 Visión

A diferencia de la misión, la visión representa a lo que la empresa quiere lograr, tal y como lo define Wheelen, T. y Hunger, D. Puntualmente. (2007, pág. 16)

(...) Describe no solo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegara a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene a su futuro. (...)

Una visión declara lo que la empresa desea lograr llegar a ser en un plazo determinado. Sin embargo, para Rodríguez, D., economista consultor del periódico El Financiero de Costa Rica, (2011, p. 16), destaca que las empresas más que una visión lo que deben de tener es un propósito estratégico.

El objetivo fundamental de una visión es darle un punto claro de dirección a la empresa, para que cada miembro entienda como su trabajo aporta valor para alcanzar esta visión.

Un problema común con la manera como se redacta una visión, es que con frecuencia es demasiado abstracta para medirla, por lo tanto, se vuelve complicado determinar si ya se alcanzó o no.

C.K. Prahaland, profesor de estrategia de la universidad de Michigan, y Gary Hamel, reconocido este año (2011) como el pensador más influyente del mundo de negocios, según The Wall Street Journal, proponen un concepto llamado: el propósito estratégico.

La diferencia fundamental entre el propósito estratégico y la visión, es que una vez alcanzado el propósito estratégico este se descarta y se empieza uno nuevo. La segunda diferencia es que tiene que ser fácilmente medible.

Cabe destacar que una visión o propósito según sea el caso de la empresa debe ser alcanzable, y de fácil medición. Es muy acertado que las empresas, evalúen sus propósitos y estén en constante redirección de estos.

Basados en Rodríguez, R. una visión debe destacar ¿Hacia dónde vamos?, a partir de ¿Quiénes somos? (su misión). Responde a la pregunta ¿Cómo?

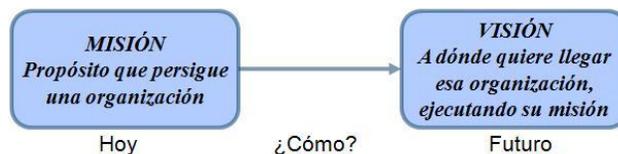


Ilustración 13 Visión Estratégica

Fuente: Elaborado por Rony Rodríguez B. M.B.A.

5.2 Objetivos estratégicos

Sobre los objetivos Wheelen, T. y Hunger, D. (2007, pág. 14) aportan.

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción, y deben de decir lo que se lograra en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.

Además,

Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con verbo infinitivo. Un ejemplo de un objetivo es: "incrementar la rentabilidad de la empresa 10% más en 2007, que la del 2006".

Por otra parte define los objetivos por área de administración de la empresa.

- *Rentabilidad (Utilidades Netas)*
- *Eficiencia (Costos bajos, etcétera.)*
- *Crecimiento (aumento de activos totales, ventas, etcétera.)*
- *Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)*
- *Utilización de recursos (ROE o ROI)*
- *Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)*
- *Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos, diversidad de empleo)*
- *Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio.)*
- *Liderazgo de mercado. (participación en el mercado)*
- *Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)*
- *Supervivencia (evitar la quiebra)*
- *Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos familiares)*

5.3 Estrategias

Las estrategias son las tácticas o métodos que se utilizan para lograr la misión y los objetivos de la empresa, tal y Wheelen, T. y Hunger, D. (2007, pág. 15) lo comparten.

La estrategia de una organización es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograra su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Por ejemplo aunque Staples es un competidor importante en la venta de artículos de oficina, es poco probable que logre su desafiante objetivo de crecimiento de duplicar las ventas en cinco años si no realiza cambios importantes en su estrategia.

Generalmente, también mencionan que hay 3 tipos de estrategias, la corporativa, la de negocios y la funcional.

5.3.1 La estrategia corporativa

Describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocios y productos. Por lo general las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. Por ejemplo, staples sigue una estrategia corporativa de crecimiento, esto es, diversifica su actividad de base de ventas al detalle hacia el negocio de las entregas.

5.3.2 La estrategia de negocios

Hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas (diferenciación, nuevos procesos) y cooperativas (alianzas, cooperaciones).

5.3.3 La estrategia funcional

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr objetivos y las estrategias de corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distinta para proporcionar a una empresa o una unidad de negocio una ventaja competitiva.

En síntesis, estos autores nos plantean.



Ilustración 14 Estrategias

Fuente: Elaborado por Marcos Sánchez, basado en Wheelen, T. Hunger, D.

Sin embargo Francés, A. (2006, págs. 107-111), destaca las estrategias genéricas y competitivas de Michael Porter, las cuales se presentan a continuación.

5.4 Estrategias Genéricas de Porter

5.4.1 Liderazgo en costos

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos (costes). El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde un punto de vista de los impulsores de costos...

5.4.2 Diferenciación

Consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinan que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado. Para lograr la diferenciación se examinan las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor a la luz de los impulsores de valor.

5.4.3 Focalización

Consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes: focalización en costos (costes) se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder adquisitivo, alto o bajo. La focalización en diferenciación se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos.

Según Francés, A. (2006, pág. 108) sobre la afirmación de Porter, las empresas que no adopten una de las estrategias genéricas se encontrarán en una situación ambigua que conduce a una disminución de la rentabilidad. Esto quiere decir que una empresa que adopte la estrategia de diferenciación, por ejemplo, no se debe olvidar controlar los costos.

5.5 Estrategias Competitivas de Porter

Las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o una unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores nuevos en el mercado o de enfrentar la aparición de productos sustitutos. El negocio o empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, además, de una o más estrategias competitivas, según las situaciones que debe enfrentar.

Las estrategias competitivas de (Porter, 1985) se clasifican en cuatro grupos:

5.5.1 De disuasión

Tienen como fin evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.

Por ejemplo:

Variable	Forma Estrategia
Mercadeo	Fuertes campañas publicitarias.
Operaciones	Incremento magnitud de operaciones e inversiones en capacidad (aunque quede ociosa).
Financiera	Fortalecimiento de la estructura financiera y de las fuentes de financiamiento.
Tecnología	Patentes, investigación, y desarrollo.
Organizativa	Fusiones o adquisición de otras empresas.

Ilustración 15 Estrategia de Disuasión

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez, basado en Francés, A.

5.5.2 Ofensivas

Destinadas a eliminar o debilitar a sus competidores.

Por ejemplo:

Variable	Forma Estrategia
Ataque Frontal (Mercadeo)	Ofrecer productos similares al del competidor con algun atributo adicional y atacar los segmentos de mercado servidos por este.
Ataque al Flanco (Mercadeo)	Buscar mercados no atendidos por los competidores.
Cabeza de Playa (Operaciones)	Estabecer plantas cerca de los mercados meta.
Envoltentes (Suministros)	Adquirir control accionario y/o gestión sobre los insumos de la competencia.
Contención (Logística de Salida)	Adquirir control sobre los canales de distribución.
Ofensivas no convencionales	Robo de talentos, registros de marca y diseminación de rumores negativos.

Ilustración 16 Estrategias Ofensivas

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez, basado en Francés, A.

5.5.3 Defensivas

Nacen como respuesta a ataques de los competidores.

Por ejemplo:

Variable	Forma Estrategia
De la posición (Mercadeo)	Reducción de precios, inversión en publicidad, mercadeo, mejora de la calidad, etc.
Móvil (Mercadeo)	Innovación continua en los productos
Preventiva (Mercadeo)	Campañas limitadas y periódicas para reforzar la imagen de líder.
Reposicionamiento (Mercadeo)	Cambio de segmento de mercado.
Contraofensiva (Mercadeo)	Devolver el golpe.
Integración abajo abajo (Logística de salida)	Adquirir el control sobre los canales de distribución.
Defensa de dominio (Suministros)	Desarrollar relaciones tecnológicas, financieras o de otro tipo con los proveedores.
Extensión de líneas (Mercadeo)	Diversificación de la oferta de productos.
Defensa sectorial (Dirección)	Creación de gremios.
Liquidación o salida (Dirección)	Abandonar el negocio.

Ilustración 17 Estrategias Defensivas

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez, basado en Francés, A.

5.5.4 De cooperación o alianzas

Mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

Por ejemplo:

Variable	Forma Estrategia
Licencias (Mercadeo, Tecnología)	Alquiler de marcas y/o tecnologías.
Acuerdos de mercados conjuntos (Mercadeo)	Aprovechar redes de distribución establecidas por otras empresas (convenios).
Marca privada (Mercadeo, Operaciones)	Fabricar por encargo para otras empresas.
Cuasi integración vertical (suministros)	Convenio de largo plazo para la obtención de insumos.
Consortios (Operaciones)	Complementación de capacidades con otras empresas.
Integración de estándares (Tecnología)	Fijación conjunta de estándares de fabricación.
Investigación conjunta (Tecnología)	Cooperación en investigación.
Acuerdos especiales para acceso a tecnología o mercados (Varios)	Convenios de cooperación sobre temas específicos.
Franquicias (Mercadeo)	Otorga marcas y derechos de explotación.

Ilustración 18 Estrategias de Cooperación o Alianzas

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez, basado en Francés, A.

B. Metodología de Investigación

1. Tipo de Investigación

Según Barrantes Echeverría, (1999, págs. 63-66) Los criterios para clasificar las investigaciones pueden ser: finalidad, alcance temporal, profundidad y carácter de la medida. Estos pueden abordarse metodológicamente en cualquier enfoque y pueden combinarse entre sí, pero se debe determinar el tipo que más se ajusta a un determinado estudio.

Basados en Barrantes Echeverría, esta investigación combina tres tipos, es parte exploratoria, descriptiva y un poco orientada a la explicación, basándose en el entorno del desarrollo del proyecto.

1.1 Exploratoria

Se realiza para tener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda, por eso se dice que tiene un carácter provisional. Por lo general es descriptiva pero puede llegar a ser explicativa.

1.2 Descriptiva:

Estudia los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación. Incluye gran variedad de estudios cuyo objetivo es describir los fenómenos (diagnósticos, estudio de casos, correlaciones, etc.)

1.3 Orientada a la explicación:

Busca dar respuestas a problemas concretos para la toma de decisiones, ya sea para cambiar o mejorar la práctica (investigación acción, investigación in situ).

2. Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio son a quienes está dirigida la investigación, enfocado hacia qué o quienes darán la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

3. Fuente de Información

Son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.)

Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias. (Escalona, 2001)

3.1 Fuente Primaria

Constituida por la información proporcionada por los socios fundadores, a través de los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de esta.

3.2 Fuente Secundaria

Sitios web, medios de comunicación, libros, proyectos similares de otros autores, y materiales e instrumentos facilitados por el profesor M.B.A. Rodríguez Barquero, Rony. En el curso de estrategia empresarial, así como la ayuda y supervisión del profesor Córdoba, Oscar. Así como la información facilitada por la empresa y cada una de las personas quienes en esta laboran.

4. Método de Recolección de Información

4.1 Grupo de Enfoque

Los grupos de enfoque, es una técnica de mercadeo que se utiliza para estudiar el comportamiento de varias personas o bien obtener información importante de estas. Se hace en un sitio donde se reúnan las personas, y hay un moderador que interviene haciendo preguntas o bien se dejan a solas y se observa su comportamiento.

4.2 Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas dirigidas por un entrevistador, el cual puede hacer la entrevista en forma individual o grupal.

4.3 Observación Directa

Corresponde simplemente a la observación de comportamientos de varios individuos para obtener cierta información que después puede ser analizada, no requiere de un diseño, sino consiste solo en observar y tomar apuntes para luego analizarlos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO



III. MARCO METODOLÓGICO

A. Metodología

1. Tipo de Investigación

Con base en la primera parte de este proyecto de diseño de un plan estratégico para LumenUp, se ha trabajado en la obtención de la información, la cual en cierta forma es muy manejada y conocida por la organización, pero sin ser analizada concretamente. Por lo cual se presenta, se estudia y se analiza, para determinar si se puede profundizar.

1.1 Exploratoria

Ante la necesidad de la empresa, de definir un plan con las mejores estrategias para lograr un propósito esperado, se desarrolla una investigación exploratoria.

Se desarrolla este tipo de investigación, por sus características, se conoce un poco, por experiencia, información sobre el entorno y su impacto en la organización, pero no se tiene con certeza lo que se encontrará y si será necesario investigar más a fondo.

1.2 Descriptiva

También parte de la investigación busca describir la situación actual de la empresa y su entorno, puntualizar tendencias, comportamientos, u algún otro aspecto que pueda ayudar a definir y establecer las posibles soluciones, a través de recomendaciones o estrategias que se deben considerar en la toma de decisiones.

1.3 Orientada a la explicación

El diseño del plan en sí, es la recomendación final para la empresa, el cual está orientado a dar una mejor solución, o al menos la mejor acción a tomar en cuenta ante el problema inicial planteado, de encontrar la dirección estratégica de LumenUp.

2. Sujetos de Estudio

2.1 Socios fundadores

Como socios y dueños de la empresa, son la principal fuente de información. Al ser ellos los principales interesados en exigir resultados, para aumentar las rentabilidades de sus inversiones, y como principales líderes en la toma de decisiones, son ellos quienes van a facilitar la información más importante sobre sus expectativas de la empresa y principales prioridades.

2.2 Personal

Son los principales involucrados con el acontecer diario de la empresa, manejan información que podría ser importante para la investigación y el estudio, aunque no tienen la autoridad para tomar decisiones de alto nivel como para un plan estratégico para la empresa, si pueden eventualmente ser objeto de consulta o inquietudes.

2.3 Clientes o terceros

Es importante tomar el punto de vista u opinión de los clientes o terceros, quizás puedan retroalimentar o brindar alguna información destacada para el proyecto.

2.4 Otros medios

Sitios WEB, medios de comunicación, libros, revistas, también son parte de la información relacionada con la investigación y análisis del proyecto.

3. Fuentes de Información

3.3 Fuente Primaria

Constituida por la información proporcionada por la empresa, directamente de los socios fundadores, así como el personal de la misma, a través de los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de esta.

3.4 Fuente Secundaria

Sitios web, medios de comunicación, libros, proyectos similares de otros autores, y materiales e instrumentos facilitados en el curso de estrategia empresarial, además la ayuda y supervisión del profesor Ing. Oscar Córdoba.

4. Método de Recolección de Información

4.1 Grupo de Enfoque

La idea de utilizar el grupo de enfoque es reunirse con los socios de la empresa y presentar una guía para la construcción del plan estratégico. Por lo que se utilizara para escuchar con el método de lluvia de ideas y obtener la información relevante para luego ser analizada más profundamente.

4.2 Entrevista

Se entrevistara a los socios de la empresa.

4.3 Observación Directa

Se observara la actividad diaria de la empresa, y estará evaluando las eventuales estrategias que se podrían considerar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS AMBIENTAL



IV. ANÁLISIS AMBIENTAL

A. Ambiente Externo

El ejercicio de análisis del gran entorno y entorno cercano, presenta el estudio de los principales factores, actuales, que afectan positiva o negativamente, mediante oportunidades o amenazas para la organización de LumenUp. Los cuales definen una lista definida de oportunidades o amenazas después de evaluar las fuerzas político/legales, económicas, socio/culturales y tecnológicas, además factores como la rivalidad entre competidores, posible entrada de competidores potenciales, servicios sustitutos y el poder de negociación con clientes y proveedores.

1. Gran Entorno



1.1 Fuerzas Político Legales

1.1.1 Apertura monopolio del ICE

Con la pasada firma del tratado de libre comercio de Costa Rica con Estados Unidos y la apertura del monopolio del ICE, se espera una mayor oferta en servicios informáticos, con mayor actividad y mejoras en la calidad.

Cordero Sancho, destaca en su artículo, que con la apertura del monopolio del ICE, se espera la entrada de más empresas, lo que permitirá que se dinamice el mercado de internet, TV por cable, telefonía móvil y telefonía IP.

El primer impacto de la ruptura del monopolio de las telecomunicaciones puede verse desde la entrada en vigencia del CAFTA, cuando los datos estadísticos muestran un leve repunte en el acceso de los ciudadanos a los servicios de telecomunicaciones a hogares.

No obstante, la apertura hoy parece reflejarse más en un aumento del parque empresarial que brinda este tipo de servicio y han elevado la variedad de alternativas para el consumidor.

Por otra parte, los nuevos operadores tienen la posibilidad de brindar 20 tipos de servicios de telecomunicaciones, de acuerdo con el registro de la SUTEL.

En la lista destaca geo-localización automática de vehículos, telefonía pública internacional, mensajería instantánea, monitoreo y control de redes, telefonía sobre IP y telefonía móvil. (Cordero Sancho, 2011)

1.1.2 Propiedad Intelectual

La propiedad intelectual es un tema que podría poner en conflicto los intereses de la empresa, los del cliente, o los desarrolladores del producto/servicio final.

Duncan Linch, abogado, destaca sobre la contratación de servicios o “outsourcing” especializado, como mercadeo electrónico o tecnologías de información; la necesidad de establecer y definir los derechos sobre la propiedad en la subcontratación de servicios.

“Este nivel más sofisticado de subcontratación trae consigo una mayor exposición de los activos intangibles de las partes que contratan, así como de los derechos intelectuales de los que estas son titulares.

Derechos Claros

En este tipo de outsourcing habrá una interrelación entre los derechos intelectuales de la empresa contratante, de la subcontratante y eventualmente de terceros proveedores de bienes o servicios o de la propiedad intelectual de los trabajadores.

Inclusive, dependiendo del servicio contratado, podrían seguir creaciones o intervenciones comunes propiedad de ambas partes.

En esa dinámica de los derechos intelectuales de otros, los de cada parte y los de ambos, es fundamental tener certeza sobre la titularidad y una regulación que puede normar la complejidad que puede surgir de la interrelación.” (Duncan Linch, 2011)

1.1.3 Ley Orgánica de la C.C.S.S.

Actualmente los temas de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental están influyendo fuertemente en las empresas y organizaciones, poco a poco se está migrando hacia un sistema de mayor conciencia de estos factores.

Tal y como menciona Alfaro Marín, en su artículo sobre Nueva Ley Orgánica de la CCSS, que anuncia la regulación de la seguridad social, por lo que además pone en prueba la forma como las organizaciones públicas y privadas deberán preocuparse más por los estos temas.

El 7 de marzo pasado (2011) fue publicada una reforma a la ley orgánica de la C.C.S.S. que prevé la posibilidad de que tratándose de contrataciones públicas, se le pueda considerar solidariamente responsable al contratista por el incumplimiento de un subcontratista con sus obligaciones de seguridad social. (Alfaro Marín, 2011)

1.1.4 Gobierno Digital

La agilidad, dinamismo y facilidad que brindan las tecnologías actuales son esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia en los servicios.

Basados en Cordero Sancho (Conectividad del Estado en la mira, 2011), el gobierno digital que arrancó como proyecto en el año 2007, espera acelerar el paso, gracias a que este año se iniciará la construcción de una red que comunique a las instituciones estatales para prestar servicios en línea, pretendiendo así agilizar trámites y hacer más transparente la administración pública.

Los resultados ya se han empezado a ver a través de los trámites para pasaportes, licencias de conducir, los formularios de tributación directa y compras públicas.

1.2 Fuerzas Económicas

1.2.1 Bandas Cambiarias

El cambio de minidevaluaciones del dólar ante el sistema de bandas cambiarias, que ha optado el Banco Central de Costa Rica como política monetaria, hace que el colón tenga un poco más de aceptación ante el dólar.

Anteriormente las empresas que tenían sus precios en dólares, y cobraban en esa moneda podían tener un pequeño efecto de ganancia diaria, debido a las minidevaluaciones.

Sin embargo, hoy día muchas de estas, si ganan en dólares, hacen lo posible por pagar en dólares para no tener que cambiar a colones debido a la inestabilidad de los tipos de cambio y hasta porque pueden tener pérdidas debido al diferencial cambiario.

1.2.2 Apoyo a las PYMES

Entidades financieras en el país, como bancos y otras organizaciones están brindando fuerte apoyo a las PYMES, ofreciéndoles capacitaciones, sistemas informáticos y facilidades con créditos.

El BAC San José ofrece un sistema denominado SYSBAC, el cual es un sistema de gestión empresarial que permite a las PYMES u otras empresas que cuenten con sistemas similares, llevar digitalmente la contabilidad, proveedores, clientes, recursos humanos, inventarios, entre otros.

1.2.3 Propuesta Nuevo Plan Fiscal

Fernández Sanabria, en su artículo “Pagar menos, con un impuesto más alto” destaca las novedades que se pretenden implementar con el nuevo plan fiscal que se encuentra en espera de ser aprobado por la asamblea legislativa, el cual consiste en gravar con impuestos los servicios que actualmente no tienen impuesto de ventas, lo que causaría aumento en los costos, pero disminución en el pago de impuestos al Ministerio de Hacienda.

Uno de los cambios más relevantes y polémicos de la reforma es el cobro del impuesto a los servicios, generando un aumento en la base impositiva, y con ello en la recaudación.

Por ejemplo, los servicios educativos, legales y médicos deberán el tributo de 14% y se elimina el listado cerrado de los que deben pagarlo. (Fernández Sanabria, 2011)

1.2.4 Debilidad del Dólar

Morales Chavarría, según su artículo, comenta que la devaluación del dólar es pasajera, sigue perdiendo valor en comparación con otras monedas, mientras el colón toma fuerza a través de los esfuerzos del Banco Central quien ha estado invirtiendo para que este no caiga por debajo del ancho de la banda.

Sin embargo, se desconoce por cuánto tiempo más continuara este efecto, porque el repunte del dólar dependerá de la recuperación y crecimiento de Estados Unidos.

Débil, golpeado y con un ritmo descendente, así se encuentra el valor del dólar en los mercados internacionales en este momento.

Con la economía estadounidense a un ritmo moderado, según la apreciación de las mismas autoridades, las posibilidades para que la moneda recobre vigor y se fortalezca para este año son pocas.

En lo que va del 2011, el dólar ha caído y ahora está cerca de los mismos niveles que reporto durante la crisis del 2008.

En el ámbito local, la presión de un colón más fuerte es evidente con las compras que ha hecho el banco central de Costa Rica para defender el piso de la banda cambiaria. (Morales Chavarría, 2011)

1.2.5 Tipo de Cambio

Mayorga López, destaca en su artículo, “¿Por qué el dólar sigue bajo?”, el comportamiento de la moneda extranjera en el país, así como la razón de la necesidad de invertir en colones que genera mayor rentabilidad que hacerlo en la moneda extranjera, aunque menciona que el efecto es temporal.

La lógica es simple: no hay opciones de inversión en dólares y las tasas en moneda extranjera están muy bajas (2% anual), mientras que en colones las ganancias prometen hasta un 8%.

A futuro y, a pesar de la postración del dólar cerca de los 500.00 colones, el mercado sigue previendo una devaluación que ubicaría la moneda en 520.00 colones al cierre del 2011. (Mayorga Lopez, 2011)

1.2.6 Outsourcing Diversificado

Basados en Duncan Linch, Las necesidades de las empresas en ofrecer sus servicios o productos con el menor costo posible, les ha llevado a la subcontratación de servicios, los cuales a diferencia de los normalmente comunes (mantenimiento, seguridad, etc), ahora se buscan también los más especializados o diversificados que también ha sido una herramienta muy útil, y les permite lograr sus objetivos a un mayor nivel.

“En el pasado, el contrato outsourcing estuvo orientado a la subcontratación de tareas simples, muchas veces repetitivas y no especializada.

Sin embargo, actualmente contempla también la contratación de servicios tecnológicos relacionados con el desarrollo de software, con diversos aspectos vinculados con las telecomunicaciones, con la elaboración de circuitos integrados o bien con servicios muy especializados de soporte técnico, de finanzas, de atención y reclamos jurídico, de cobro de compras, de contabilidad, de recursos humanos, de mercadeo entre otros.” (Duncan Linch, 2011)

1.3 Fuerzas Socio - Culturales

1.3.1 Tendencias Actuales de Mercadeo

Cada vez más y más las personas tienen mayores accesos a la internet y la información, gracias al gran impulso que han facilitado la tecnología.

Por lo que las tendencias actuales de mercadeo, se están enfocando cada vez más en estas tecnologías a través de internet, redes sociales, sitios web, multimedia, y arte digital, entre otros, que han tomado mucha importancia en las técnicas de mercadeo de las empresas.

Cada vez más, las empresas buscan darse a conocer, comunicarse, y ser parte o al menos estar en la mentalidad de las personas.

1.3.2 Acceso a Internet, Comunicación y Educación

Entre las muchas facilidades que ofrecen las tecnologías actuales, cada vez más personas hacen uso de estas para diferentes propósitos, el cual destaca Arias Retana, el gran impulso que ha tenido la educación.

La E-learning es la tecnología que utiliza internet como canal para el proceso de enseñanza y aprendizaje, que rompe con la presencialidad y que se desarrolla tanto en el campo formal como en el informal.

En Costa Rica el desarrollo de la educación en línea inicio hace unos diez años gracias al esfuerzo de algunas universidades, pero su mayor expansión se dio durante el último lustro, al punto que se triplico la cantidad de estudiantes que la utilizaron en la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (Arias Retana, 2011)

Según datos de la UNED, basados en Arias Retana, la cantidad de estudiantes en línea se ha triplicado de 20 mil en el 2006 a 60 mil en el 2010.

1.3.3 Redes Sociales, tecnología y medios de comunicación.

Actualmente las redes sociales, la tecnología y la información están marcando una importante influencia en la sociedad mundial, cada vez más crece la popularidad y cada más mayores son la cantidad de usuarios, tanto que estudios revelan la necesidades de las personas cuando son desconectadas de estos medios.

En un estudio llamado The Word Unplugged, el cual evaluó la reacción de 1000 estudiantes al ser desconectados de sus computadoras, teléfonos celulares, y medios de comunicación durante un lapso de 24 horas...,...hallaron en los comentarios, que los participantes mostraban una gran necesidad de estar actualizados, y en comunicación con otros. Su adicción no era al internet o a los dispositivos, sino a la facilidad que estas tecnologías brindan para estar informados. (Cordero Sancho, Tecnología crea adictos a la información, 2011)

1.3.4 Mentalidad Ambiental

La actitud de las personas en esta era, está tendiendo a la conservación, cuidado y protección del ambiente y está en constante crecimiento.

Las necesidades actuales de las sociedades están en la educación ambiental, y la búsqueda de la conservación del planeta.

Un reciente estudio estableció que el 54% de los consumidores considera la variable de la sostenibilidad como un factor importante en su decisión de compra entre productos de un precio y calidad similar. (Finding the Green in today's shoppers. Sustainability trends and new shoppers insights. Grocery Manufacturers Association, Deloitte 2009).

Hace unos tres años, una investigación reportó que el 33% de los consumidores consideraba adquirir un producto electrónico tecnológico amigable al medio ambiente ("Going Green: An Examination of the Green Trend and What it Means to Consumers and the CE Industry", 2008)

Los consumidores "verdes" o "sostenibles" son un mercado meta que actualmente es muy valorado... (Duncan Linch, 2011)

Por otra parte, en una encuesta que realizó la escuela de estadística de la Universidad de Costa Rica respaldada por un proyecto de Inteligencia Financiera de EF, coordinada por el economista Ronulfo Jiménez, según artículo publicado en el periódico El Financiero, "¿Cuán verde es el consumidor tico?", se concluyó que el 74% de las personas entrevistadas (718 personas jefes de hogar), consideran que el tema ambiental en Costa Rica es un problema actual y urgente. (Camacho Sandoval, 2011)

1.4 Fuerzas Tecnológicas

1.4.1 Innovación y Nuevas Tecnologías.

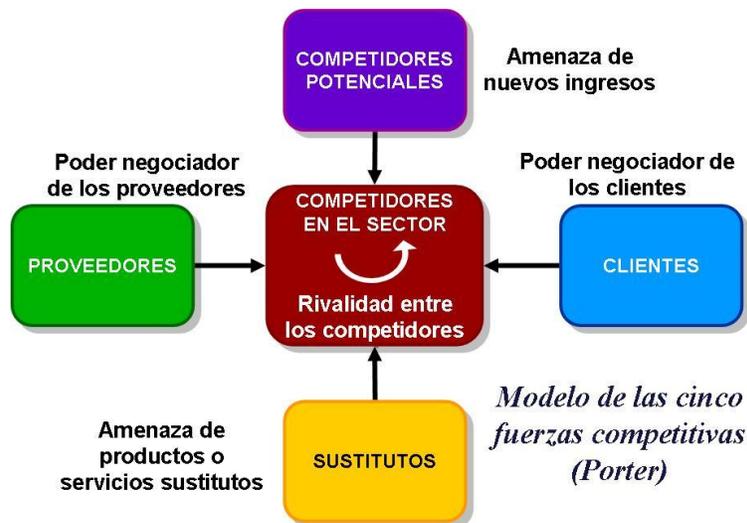
Las tecnologías y las innovaciones tecnológicas se desarrollan en un entorno muy acelerado, constantemente se están viendo nuevas actualizaciones de sistemas, mejoras, cambios, programas o productos complementarios y/o sustitutos, por lo que para trabajar con servicios de tecnologías es necesario al estar en constante innovación e investigación, así como actualización y adaptación a los cambios constantes.

1.4.2 Software Libre

La existencia de sistemas o software libre es una buena oportunidad para reducir costos en licencias, almacenamiento de datos y otros, ya que estos sistemas son de libre uso y distribución. Son además muy útiles para el desarrollo de nuevos sistemas, pueden ser estudiados y modificados según las necesidades del usuario.

Los servidores son uno de los mercados en que el sistema tiene más fuerza. Según Security Space, el 75% de los servidores web utilizan el sistema Apache y el 77% de los servidores DNS utilizan Bind, ambos softwares basados en Linux. En el caso de los supercomputadores, el 75% utilizan Linux. (Arias Retana, 2011)

2. Entorno Cercano



2.1 Rivalidad entre competidores

En la industria de tecnologías, principalmente la informática de desarrollo, creación, diseño de software o WEB y diseño gráfico, tiene una amplia oferta de servicios tanto a nivel micro (zona, región, provincia) como a nivel macro (país), e inclusive a nivel internacional.

Grandes, medianas, pequeñas empresas, personas independientes o grandes agencias internacionales compiten entre sí en el mercado.

De tal forma, de los muchos, se destacan algunos competidores de los más similares en relación a clientes y servicios que ofrecen.

2.1.1 Desarrollo Software

a) Logosoft

- Punto de Ventas
- Visual Gym

b) Software Solutions

- Easy Condos
- Diseño y desarrollo WEB

c) Itech software

- Software a la medida

d) Flowork Engineers

- Desarrollo software
- ASP.net

2.1.2 Desarrollo, diseño, hosting y aplicaciones WEB

a) Ticosite.net

- UTOPIA Magazine,
- CAFSA financiera de Toyota C.R.
- UNILIC Fundación Cristiana
- E Guide Costa Rica.

c) Activa

- Budget Rent a Car
- Punta Leona Hotel & Club
- Horizontes Nature Tours Agencia
- Tiendas Francisco Llobet e Hijos

b) Desarrollo creativo

- Pipasa
- Purdy Motor
- IQ Radio
- Omega Estéreo

d) Orbelink

- Spoon
- Kolbi
- Matra
- Hotel bahía del sol

2.2 Poder negociador con proveedores

Al igual que los competidores existen diversos proveedores en el mercado, a pesar de ser pocos los necesarios para la logística del servicio, existen diferentes opciones.

Servicios de impresión digital, duplicación e impresión de CD's y/o DVD's, traductores especializados, animación digital, producción de videos, entre otros, son los más comunes productos y servicios necesarios para la logística del servicio, sin embargo estos no son un obstáculo a la negociación, existe poder negociador con proveedores ya que ambas partes se ven beneficiadas con la negociación.

En cuanto a artículos para mantenimiento, mejoras y actualización de equipos existen muchas facilidades, hay diversidad, calidad y opciones diferentes, inclusive hasta tiendas en línea donde se puede conseguir lo necesario a un menor costo.

2.3 Poder negociador con clientes

La especialización o servicio personalizado es un elemento muy valorado por los clientes en este mercado, por lo que un buen servicio, innovador, a la vanguardia, y personalizado de calidad, es sin duda un valioso recurso para negociar con los clientes.

Actualmente el servicio de software y desarrollo WEB, no es más un lujo, sino una necesidad que cada vez más y más son los clientes que buscan por estos servicios por lo que he aquí la gran oportunidad del negocio.

2.4 Amenaza de Sustitutos

Actualmente el servicio como si no tiene ninguna amenaza importante que perjudique su consumo, sin embargo si debe estar en constante rediseño e investigación, porque es un sector muy cambiante.

La llegada de nuevos dispositivos, equipos, tecnologías podrían poner en peligro el desarrollo de la organización si no se está en constante investigación y adaptando rápido a lo que las importantes organizaciones madre ofrecen.

2.5 Competidores potenciales

Actualmente en Costa Rica existen grandes agencias de publicidad como Jotabequ, Garnier, Tribu BBD, entre otras; las cuales además de elaborar las campañas publicitarias más importantes del país, ofrecen servicios de muy alta calidad, de mucho valor y prestigio a nivel nacional. Por su capacidad instalada en cuanto a infraestructura, tecnologías y equipos, además por el número del personal son por mucho, más grandes que las pequeñas agencias como LumenUp.

En cuanto a desarrollo software, factores como estabilidad de gobierno, recurso humano, y costos de producción hacen de Costa Rica un lugar atractivo para la posible llegada de empresas de gran importancia y participación en el mercado tecnológico.

La existencia de empresas como HP, Intel, IBM, Bank of América, Amazon, entre otras, las cuales ya se han instalado en el país, representan una amenaza para compañías pequeñas, ya que estas empresas emplean gran número de personas, ofrecen muy buenos salarios, garantías sociales y muchos beneficios laborales.

B. Oportunidades y Amenazas

1. Oportunidades

- 1) Apertura Monopolio ICE trae oferta con mejores servicios y posibilidad de nuevos clientes.
- 2) Gobierno digital aumenta la cultura digital y trae la posibilidad de ofrecer servicios al gobierno.
- 3) Apoyo a las PYMES trae muchas facilidades y capacitaciones gratuitas.
- 4) Tipo de cambio bajo es temporal, se espera que al final del 2011 este en unos 520 colones.
- 5) Outsourcing diversificado, e-marketing, gran oportunidad económica para la empresa.
- 6) Nuevas tendencias de mercadeo en redes sociales, sitios web, multimedia y arte digital.
- 7) Población con mayor acceso a Internet
- 8) Influencia y popularidad de redes sociales y facilidades que ofrecen las tecnologías actuales.
- 9) Mentalidad ambiental, cada vez mayor es el nivel de consumidores “verdes”.
- 10) Software libre reduce costos de producción.
- 11) Poder negociador con proveedores.
- 12) Poder negociador con clientes.

2. Amenazas

- 1) Propuesta Nuevo Plan Fiscal aumentaría los costos de operación, pero disminuiría en renta.
- 2) Derechos de propiedad intelectual no son propios, son compartidos con quien los contrata.
- 3) Ley Orgánica C.C.S.S. responsabiliza a contratista y subcontratista.
- 4) Bandas cambiarias amenazan precios en dólares por la inestabilidad de tipos de cambios.
- 5) Debilidad del dólar da mayor fuerza al colon, temporalmente.
- 6) La innovación y las nuevas tecnologías son muy cambiantes, es un entorno muy acelerado
- 7) Rivalidad entre competidores es amplia.
- 8) Amenaza de sustitutos.
- 9) Competidores potenciales.

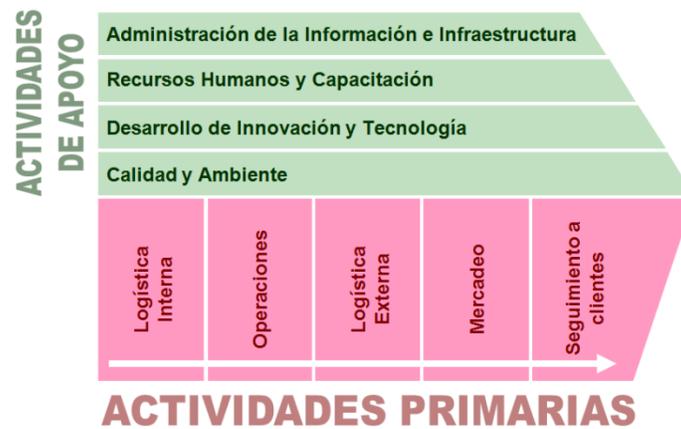
3. Evaluación Final

FACTORES DEL AMBIENTE EXTERNO CLAVE		VALOR %	CALIFICACIÓN (1 a 4)	PONDERADO	
OPORTUNIDADES	1	Apoyo a las PYMES	5	3	15
	2	Outsourcing Diversificado	15	4	60
	3	Nuevas tendencias de Mercadeo	15	4	60
	4	Poder negociador con Clientes	7.5	3	22.5
	5	Poder negociador con Proveedores	7.5	3	22.5
AMENAZAS	1	Propiedad Intelectual	5	3	15
	2	Ley Orgánica C.C.S.S.	5	3	15
	3	Fuerte rivalidad de competidores.	15	4	60
	4	Innovación y tecnologías muy cambiantes.	15	3	45
	5	Competidores potenciales	10	3	30
TOTAL			100%	345	

Tabla 2 Evaluación Final Ambiente Externo

Adaptado por Marcos Sánchez C., 2011

C. Ambiente Interno



1. Actividades Primarias

1.1 Logística Interna

La logística interna de LumenUp consiste básicamente en la negociación inicial de los servicios con los clientes, antes de vender un servicio, se tiene varias reuniones de contacto e información para conocer cuáles son las necesidades del cliente y cuál es la oferta que se le ofrecerá. Se desarrolla de la siguiente manera:

- Reunión de contacto, se escuchan las necesidades del cliente y se le presenta una oferta previa del servicio, al mismo tiempo con un estimado de duración y costo.
- Reunión de cotización, después de analizar detalladamente los requerimientos del cliente, se le presenta una cotización de servicio, con el detalle de lo que se desarrollara con tiempos estimados y costos totales.
- Se espera el visto bueno del cliente para iniciar el proyecto.
- Aprobado el proyecto se asigna el encargado de la cuenta y las tareas del proyecto para iniciarse.

Fortalezas

- 1) Se establecen los parámetros de los proyectos. (Costos, tiempos, tareas)
- 2) Se adapta el servicio lo mayor posible a las necesidades del cliente.

- 3) Se negocia con el cliente, las posibles eventualidades o costos extras del proyecto.

Debilidades

- 1) No hay un sistema de que permita conocer o comparar tiempos y/o costos históricos para determinar con mayor certeza los estimados.

1.2 Operaciones

El proceso de operación de cada proyecto se desarrolla de la siguiente manera:

- Después de asignar y definir tareas, en caso de ser necesario hay una etapa previa de investigación, siempre se busca la mejor tecnología o el mejor sistema, el más nuevo preferiblemente, para desarrollar el proyecto.
- Según corresponda cada programador o diseñador se encarga de dar inicio a sus tareas, siempre bajo la dirección del encargado de cuenta, que muy pendiente de cumplir las especificaciones del cliente.
- El encargado de cuenta, trabaja en contacto constante con el cliente, presentando avances y retroalimentando los proyectos, o bien atendiendo a los clientes para escucharles sus necesidades, comentarios, modificaciones, u otros, para trasmitirlo a la persona encargada del proyecto o de la tarea.

Fortalezas

- 1) Hay retroalimentación constante con el cliente.
- 2) Servicio personalizado.
- 3) Poder negociador con los clientes.

Debilidades

- 1) Hay poco control de proyectos, estados de avance, tiempo límite para entregas.
- 2) Falta control de tráfico de tareas, proyectos y funciones del personal.

1.3 Logística Externa

La logística externa consiste en el proceso de entrega del proyecto final, una vez terminado el proyecto se hace una reunión de entrega con el cliente, se escucha a retroalimentación necesaria y se negocia los nuevos requerimientos que eventualmente surgen en el desarrollo del proyecto y que no fueron negociados en la cotización inicial.

Fortalezas

- 1) Hay documentación y retroalimentación final del proyecto.
- 2) Cliente con conocimiento real del desarrollo de su proyecto.
- 3) Servicio de entrega en la comodidad del cliente.

Debilidades

- 1) Poco control comparativo entre estimados contra datos reales.

1.4 Mercadeo

Sin la necesidad de invertir en mercadeo, en promociones, u otros aspectos para aumentar las ventas, han ido llegando los clientes desde inicios de la empresa.

El buen servicio y la calidad de los trabajos han traído a cada uno de los clientes a comprar los servicios de LumenUp, pocos por cuenta propia y muchos por recomendación de otros.

Fortalezas

- 1) Clientes contactan a la empresa a través de recomendaciones de otros.
- 2) Servicio y calidad brindada se venden por si solos.
- 3) Recurso de ventas capacitado.

Debilidades

- 1) Sitio WEB desactualizado
- 2) No hay inversión de recursos en mercadeo, atracción de nuevos clientes.
- 3) No hay objetivos de ventas, aumento de clientes.

1.5 Seguimiento a clientes

El seguimiento a clientes es una de las mayores fortalezas del servicio, cada proyecto que se desarrolla por lo general lleva un mantenimiento periódico ya sea mensual, semestral, o anual, por lo que siempre se está en constante comunicación con el cliente.

Fortalezas

- 1) Se tiene conocimiento de satisfacción de los clientes, bases de datos, historiales, comunicación.
- 2) Los proyectos cuentan con garantía y mantenimiento.

Debilidades

- 1) No se encuentran debilidades importantes en este aspecto.

2. Actividades de apoyo

2.1 Administración de la información e infraestructura

Fortalezas

- 1) Se ha establecido un área administrativa, anteriormente solo se tenía la operativa.
- 2) Como clientes PYMES del BAC San José, se ha facilitado un software de control administrativo y contable totalmente gratuito. (SYSBAC)
- 3) Equipo y tecnología adecuada para el desarrollo normal de la empresa.

Debilidades

- 1) Hay poca planificación y poco control real de costos o procesos de los proyectos.
- 2) SYSBAC es un sistema muy estándar adaptado para clientes del BAC, poco flexible para trabajarlo con otras cuentas de otros bancos, y abarca solo parte de la gestión empresarial.
- 3) Instalaciones no son buena imagen de la empresa.

2.2 Recursos humanos y capacitación

Fortalezas

- 1) Buena oferta de aspirantes tanto programadores como diseñadores gráficos.
- 2) Incentivos a los colaboradores con capacitaciones sobre tecnologías y/o técnicas nuevas.
- 3) Salarios competitivos y beneficios laborales con horarios flexibles, horas de trabajo semanales, alimentación, etc.

Debilidades

- 1) No hay políticas salariales establecidas
- 2) Instalaciones poco aptas para un ambiente agradable de trabajo.

2.3 Desarrollo de innovación y tecnología

Fortalezas

- 1) Inversión en investigación de novedades, ideas innovadoras y nuevas tecnologías en libros, materiales, revistas, sitios web, etc.
- 2) Capacitaciones constantes.

Debilidades

- 1) Poco análisis de procesos, para mejorarlos.

2.4 Calidad y ambiente

Fortalezas

- 1) Control de calidad orientado a las necesidades del cliente.
- 2) A pesar de ser un tema de poca influencia para el desarrollo de la empresa, se hacen campañas internas de reciclaje y conciencia ambiental.

D. Fortalezas y Debilidades

1. Fortalezas

- 1) Desarrollo de proyectos a la medida, y flexibles según las necesidades del cliente, con presupuestos y estimados de duración en tiempo, costos, tareas y resultados esperados.
- 2) Comunicación y negociación constante.
- 3) Hay estructuras y planes de desarrollo de cada proyecto individual.
- 4) Servicio personalizado a cada cliente, y retroalimentación constante.
- 5) Existe comunicación, historiales de información, y documentación de procesos, tareas, y otros para respaldar todo proyecto, ante el conocimiento del cliente.
- 6) La calidad de los proyectos y el servicio ha atraído a nuevos clientes a través de recomendaciones de otros.
- 7) Servicio cuenta con mantenimiento post-venta.
- 8) Establecimiento de área administrativa.
- 9) Tecnología adecuada.
- 10) Oferta laboral capacitada y disponible.
- 11) Incentivos de capacitaciones, salarios competitivos y horarios flexibles.
- 12) Inversión en investigación.
- 13) Servicio siempre orientado a las necesidades del cliente.

2. Debilidades

- 1) Pocos controles de eficiencia y eficacia para determinar la rentabilidad de cada proyecto individual, en cuanto a estimaciones versus datos reales.
- 2) Poco orden en proyectos, falta establecer parámetros de prioridades para lograr terminar los proyectos a tiempo.
- 3) Falta control comparativo entre estimados y reales.
- 4) Sitio WEB desactualizado, poca inversión en mercadeo y atracción de nuevos clientes.
- 5) Infraestructura e instalaciones en condiciones inadecuadas para la buena imagen de la empresa y de motivación para los colaboradores.
- 6) No hay políticas salariales.
- 7) Pocos análisis de procesos o desarrollo de proyectos.

3. Evaluación Final

FACTORES DEL AMBIENTE INTERNO CLAVE		VALOR %	CALIFICACIÓN (1 a 4)	PONDERADO	
FORTALEZAS	1	Servicio Personalizado, proyectos a la medida y comunicación con clientes.	15	3	45
	2	Calidad de proyectos a atraído nuevos clientes a través del "Word of Mouth".	10	4	40
	3	Tecnología adecuada, software libre e investigación constante.	7.5	3	22.5
	4	Oferta laboral disponible, capacitada.	10	3	30
	5	Estructura operativa para los proyectos	7.5	2	15
DEBILIDADES	1	Pocos controles administrativos y financieros en desarrollo de proyectos	15	3	45
	2	Infraestructura en condiciones poco aptas como empresa y colaboradores.	7.5	4	30
	3	Sitio WEB, Comunidades Online, u otros aspectos desactualizados o inexistentes	10	4	40
	4	Poco orden en desarrollo de proyectos.	10	3	30
	5	Pocas políticas de recursos humanos.	7.5	2	15
TOTAL			100%	312.5	

Tabla 3 Evaluación Final Ambiente Interno

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A. Dirección estratégica

1. Misión estratégica

Analizando la misión actual de la empresa, en relación a su verdadero propósito de ser, se plantean las siguientes incógnitas para determinar una misión estratégica empresarial para LumenUp.

1.1 ¿Qué hacemos?, ¿A qué se dedica LumenUp?

1.1.1 Desarrollo y diseño de Software

Actualmente LumenUp, a través de su experiencia de operación, ha desarrollado importantes programas como sistemas de reservaciones en línea, encuestas y análisis de satisfacción de clientes, así como un sistema operativo y administrativo de empresas de bienes raíces (venta y mantenimiento de quintas y lotes).

1.1.2 Sitios y aplicaciones WEB

Sitios, paginas, aplicaciones, HTML, micro sitios, aplicaciones Facebook, aplicaciones para mini CD, CD, DVD, entre los más destacados, así como servicio de hosting, mantenimiento y envíos.

1.1.3 Diseño Gráfico.

Logotipos, diseño web, ilustraciones, arreglo de imágenes, animaciones, imagen corporativa, catálogos, brochures, tarjetas de presentación, rótulos, panfletos, entre otros.

1.2 ¿Para quién lo hacemos?, ¿Quién son los beneficiarios?

Los clientes a los que se pueden ofrecer los servicios de LumenUp corresponden a quienes deseen fortalecer su publicidad a través sitios WEB, o bien rediseñar su línea grafica o quienes tengan la necesidad de digitalizar algún sistema o algún programa, ósea empresas, organizaciones, grupos, personas físicas o jurídicas, entidades públicas o privadas.

No hay una distinción especial entre clientes de alguna industria o sector en específico, a cualquiera de las anteriores se les puede desarrollar un proyecto según así sean sus necesidades.

1.3 ¿Cómo lo hacemos?

- Servicio personalizado y de calidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Innovación e investigación constante.

Misión Estratégica:

“Ofrecer las mejores soluciones en sistemas informáticos, aplicaciones web y diseño gráfico, según la necesidad de nuestros clientes, mediante un servicio personalizado, eficiente, creativo, productivo e innovador.”

2. Visión estratégica

Enfocados en la visión actual de la empresa y analizándola en relación a la posibilidad de lograrse en un plazo de tres a cinco años, se definen los logros que se esperan para entonces.

- Crecer como empresa, lograr un nivel importante entre las empresas que ofrecen servicios similares, ubicarse entre los principales y darse a conocer.
- Mantener satisfechos y atraer a más clientes, lograr ser una valiosa fuente de apoyo para ellos en sus negocios, de tal forma de no convertirse en un simple proveedor de servicios sino en parte de sus organizaciones.
- Fortalecer el crecimiento profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa, facilitarles las mejores herramientas y recursos necesarios para que sobresalgan en sus ámbitos, así como para que logren el mayor beneficio laboral.
- Mantenerse atentos a las normas de sostenibilidad ambiental y siempre anuentes a colaborar en lo posible, para lograr ser una empresa con proyección ambiental y social.

Visión estratégica:

“Posicionarnos entre las mejores empresas de servicios digitales, manteniendo siempre la constante investigación e innovación, el servicio personalizado, eficiente y de calidad, escuchando las necesidades más específicas de los clientes, para brindar lo mejor de LumenUp en pro de nuestros clientes, la sociedad, y nuestro equipo de profesionales.”

3. Valores

3.1 Amor

Espíritu de entrega, tolerancia, respeto y consideración. Mantener un ambiente de trabajo grato y armónico.

3.2 Responsabilidad

Compromiso, deber y obligación, por hacer siempre lo mejor y lo correcto tanto para la empresa, como para sí mismos.

3.3 Lealtad

Fidelidad y gratitud hacia la empresa, compañeros de equipo, proveedores y clientes.

3.4 Transparencia

Honestidad, rectitud, y constante comunicación para que nos permita mantener relaciones claras y directas que nos benefician a todos.

3.5 Compañerismo

Buenas costumbres de amistad, servicio, compromiso, y solidaridad.

3.6 Conciencia Ambiental

Compromiso, respeto y consideración hacia el ambiente, pequeños aportes hacen mucho.

3.7 Excelencia

Dar siempre lo mejor en nuestra área de servicio y en cada rol que desempeñamos. Queremos superar las expectativas cumpliendo al máximo cada nuevo proyecto que se nos presenta.

4. Factores críticos para el éxito

Los elementos más importantes, que eventualmente pueden lograr una mayor oportunidad o fortaleza a empresas de este tipo de servicios, o bien una ventaja comparativa ante sus competidoras se establecen principalmente en tres aspectos clave. Considerados así como la innovación, la eficiencia y la calidad de los servicios.

4.1 Innovación

El sector de tecnologías informáticas, ha sido un entorno muy competitivo y cambiante en los últimos años, y se espera que siga durante muchos más, por lo que la innovación deberá siempre estar presente en la empresas que ofrecen servicios de este tipo, por lo que ser innovadores significa estar en las últimas tendencias del momento, ofrecer servicios creativos, diferentes, atractivos para los usuarios, ágiles, usables, y sobre todo compatibles con las nuevas tecnologías del momento. Por lo que sin duda alguna para ser innovador es necesaria la investigación constante.

4.2 Eficiencia

Como todas las organizaciones en general, la mayor eficiencia en la utilización de los recursos, significa mayor orden y sobre todo reducción de costos innecesarios, y empresas como LumenUp deben considerar ser eficientes y considerar la asignación adecuada de los recursos necesarios para cada proyecto, ya que esto puede significar, una oportunidad importante para estimar con mayor certeza costos, asignar precios, tiempos de entrega, posibles eventualidades, entre otros aspectos de producción.

4.3 Calidad

La buena calidad depende de factores como:

- Equipo de profesionales
- Personalización y diferenciación del servicio
- Sistemas tecnológicos, ágiles, usables, funcionales y eficientes.
- Equipo y tecnologías instaladas.

B. Objetivos Estratégicos

1. Objetivos Financieros

1. Alcanzar un aumento, en el promedio de ventas mensuales, en un 20%.
2. Conseguir la eficiencia en costos en el desarrollo de los proyectos.
3. Mantener la facturación de contado.
4. Establecer proyecciones y presupuestos mensuales y anuales.

2. Objetivos de Mercadeo

1. Darse a conocer en el sector.
2. Mantener satisfechos a los clientes actuales.
3. Conseguir aumentar las ventas en un 20%
4. Establecer metas mensuales y anuales de ventas.

3. Objetivos de Producción

1. Elaborar planes maestros mensuales de desarrollo de proyectos
2. Conseguir la mayor productividad y la eficiencia en los procesos.
3. Disminuir al máximo los tiempos de espera o los atrasos en la línea de desarrollo.

4. Objetivos de Recursos Humanos

1. Facilitar beneficios sociales a los trabajadores.
2. Invertir en capacitaciones, incentivos, ambiente laboral.
3. Mejorar las condiciones actuales laborales.

C. Formulación de las Estrategias

1. Generación de Estrategias FODA

Después de haber realizado el análisis FODA, y al haber identificado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se evalúa cada una con respecto a la otra para determinar posibles estrategias que se puedan generar.

Oportunidades		Fortalezas	
1	Apoyo a las PYMES	1	Servicio Personalizado, proyectos a la medida y comunicación con clientes.
2	Outsourcing Diversificado	2	Calidad de proyectos ha atraído nuevos clientes a través del "Word of Mouth".
3	Nuevas tendencias de Mercadeo	3	Tecnología adecuada, software libre e investigación constante.
4	Poder negociador con Clientes	4	Oferta laboral disponible y capacitada.
5	Poder negociador con Proveedores	5	Estructura operativa para los proyectos
1	Propiedad Intelectual	1	Pocos controles administrativos y financieros en desarrollo de proyectos
2	Ley Orgánica C.C.S.S.	2	Infraestructura en condiciones poco aptas como empresa y colaboradores.
3	Fuerte rivalidad de competidores.	3	Sitio WEB, Comunidades Online, u otros aspectos desactualizados o inexistentes
4	Innovación y tecnologías muy cambiantes.	4	Poco orden en desarrollo de proyectos.
5	Competidores potenciales	5	Pocas políticas de recursos humanos.
Amenazas		Debilidades	

Tabla 4 Generación Estrategias FODA

Fuente: Adaptado por Marcos Sánchez, 2011.

1.1 Estrategias Ofensivas FO (Fortalezas y Oportunidades)

¿Qué se puede hacer para aprovechar la OPORTUNIDADES ante la FORTALEZAS?

- Aprovechar el apoyo a las PYMES para mejorar los servicios, a través de capacitaciones, charlas, talleres, para darse a conocer, mantener comunicación, amistad y contactos de nuevos posibles clientes.
- Lograr alianzas estratégicas para ofrecer servicios de aplicaciones para sitios WEB y/o Facebook.
- Ofrecer servicio mercadeo outsourcing a terceros.
- Actualizar sitio WEB y servicio de comunidades online para estar atraer nuevos clientes.
- Lograr alianzas estratégicas con empresas o profesionales independientes para soporte en tareas como, animaciones flash, animaciones 3D, impresión de CD y DVD, imprentas, rotulación, traductores, entre otros.
- Equipo y tecnologías al alcance para ofrecer servicios en aplicaciones para teléfonos celulares, tabletas electrónicas, aplicaciones Facebook, entre otros.
- Invertir en capacitaciones en manejo de comunidades online, y desarrollo de aplicaciones en nuevas tecnologías entrantes.
- Orientar al cliente en las necesidades más importantes para su negocio, no abusar del poder de negociación con clientes.
- Comunicación con los clientes debe ser de extrema importancia, solo se tomaran decisiones con la autorización del cliente.
- Negociar facilidades de crédito y alianzas estratégicas.
- Establecer controles de costos reales por proyectos.

1.2 Estrategias Defensivas FA (Fortalezas y Amenazas)

¿Qué se puede hacer para atenuar la AMENAZAS a través de la FORTALEZAS?

- Definir condiciones y derechos de propiedad en negociación de proyectos.
- Código de Ética.

- Preocuparse por que se cumplan las obligaciones mínimas de seguro social.
- Proteger la calidad del servicio, en especial el servicio personalizado para mantener los clientes actuales.
- Mantener la buena reputación de empresa, y estar atentos a los comentarios y recomendaciones de los clientes.
- Crear una unidad o área organizacional para la investigación de nuevas tecnologías y tendencias actuales.

1.3 Estrategias Adaptativas DO (Debilidades y Oportunidades)

¿Qué se puede hacer para corregir la DEBILIDADES y aprovechar las OPORTUNIDADES?

- Apoyo a PYMES se puede invertir en controles, o bien aprovechar capacitaciones.
- Invertir en equipos y muebles más aptos para el trabajo y para la imagen de la empresa.
- Actualizar sitio web y retomar redes sociales para vender con el ejemplo.
- Establecer controles contables y parámetros operativos para el desarrollo de los proyectos.
- Elaborar un código de ética.
- Aprovechar las nuevas tendencias para ofrecer servicios.
- Invertir en instalaciones para que los clientes puedan conocer la empresa transparentemente.

1.4 Estrategias de Supervivencia DA (Debilidades y Amenazas)

¿Qué se puede hacer para corregir DEBILIDADES y atenuar AMENAZAS?

- Establecer controles, objetivos y procesos para todas las áreas organizacionales, recursos humanos, administración, finanzas, mercadeo y operación.

2. Formulación de las Estrategias

2.1 Estrategias Ofensivas

2.1.1 Apoyo PYMES

Participar en programas de apoyo PYME para la capacitación constante, mejora de servicios, realizar relaciones públicas, darse a conocer y sobre todo aprovechar financiamiento para mejorar las condiciones de instalaciones y equipo de la empresa.

2.1.2 Alianzas Estratégicas

Conseguir alianzas estratégicas, y no solo ofrecer servicio de páginas WEB o aplicaciones Facebook, sino también ofrecerles la opción del mercadeo outsourcing o bien el manejo del marketing digital a través de las tendencias actuales, comunidades online, redes sociales, envíos HTML, entre otras.

2.1.3 Proveedores

Lograr alianzas estratégicas con proveedores o profesionales independientes para brindar soporte en tareas como, animaciones flash, animaciones 3D, impresión de CD y DVD, imprentas, rotulación, traductores, entre otros.

2.1.4 Investigación

Fomentar la investigación y desarrollo de sistemas y tecnologías para las tendencias actuales, enfocados principalmente en sistemas con mucha interacción de personas, mucho énfasis en herramientas como medios y redes sociales, teléfonos celulares, tabletas electrónicas, entre otros.

2.1.5 Orientación al cliente

Orientar al cliente en las necesidades más importantes para su negocio, de una forma ética y profesional, para establecer fuertes lazos de lealtad y comunicación, escucharles y considerar sus observaciones o comentarios.

2.2 Estrategias Defensivas

2.2.1 Contratos de servicios

Establecer mediante contratos de servicios, las condiciones de los servicios brindados, dejando claro los beneficiarios de la propiedad intelectual y los derechos de las partes sobre estos.

2.2.2 Código de Ética.

Establecer un código de ética interno de la organización para dejar por definido las normas éticas profesionales con las que se desarrolla LumenUp, así como las que deben observar los colaboradores.

2.2.3 Calidad de los servicios

Establecer procedimientos o normas para proteger y cuidar siempre la calidad del servicio, para mantener los clientes actuales y a través de estos conseguir nuevos clientes.

2.2.4 Buena imagen empresarial.

Mantener la buena reputación de empresa en cuanto a temas de ética profesional, responsabilidad social y de ser posible ambiental, además cuidar la imagen corporativa y estar siempre atentos a los comentarios y recomendaciones de los clientes.

2.3 Estrategias Adaptativas

2.3.1 Controles y procedimientos

Desarrollar un análisis y establecer procedimientos, para funciones de operación principalmente, con el propósito de obtener una mayor eficiencia y así determinar el nivel de capacidad de la empresa, si esta sub utilizada o sobre utilizada.

2.3.2 Inversión

Invertir en instalaciones, equipo de trabajo, estética, y quizás en áreas recreativas para mejorar significativamente un mejor ambiente laboral, y evaluar la posibilidad de un área para comedor o hasta un área de relación para reducir los niveles de estrés laboral. Además que brindaría una mejor imagen de empresa.

2.3.3 Actualización

Es necesario retomar el sitio WEB de la empresa y actualizarlo, para vender con vender con el ejemplo.

2.3.4 Control de costos

Es necesario desarrollar más controles contables, desarrollar una contabilidad por proyectos, con asignación de tareas y tiempo desarrollado, para tener controles más reales de costos y así determinar la rentabilidad de los proyectos y reducir costos innecesarios.

2.4 Estrategias de Supervivencia

2.4.1 Control Administrativo

Es necesario implementar una estructura administrativa con objetivos y políticas en cada una de las áreas, mercadeo, finanzas, recursos humanos y operaciones, para lograr una mejor dirección estratégica para los siguientes años.

En conclusión se determina, sobre las estrategias planteadas, basados en la teoría de las estrategias genéricas de Porter, que en su mayoría corresponden a estrategias de diferenciación, la cual consiste en lograr que el producto o servicio final sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado.

3. Mapa estratégico

“Posicionarnos entre las mejores empresas de servicios digitales, manteniendo siempre la constante investigación e innovación, el servicio personalizado, eficiente y de calidad, escuchando las necesidades más específicas de los clientes, para brindar lo mejor de LumenUp en pro de nuestros clientes, la sociedad, y nuestro equipo de profesionales.” **Visión**

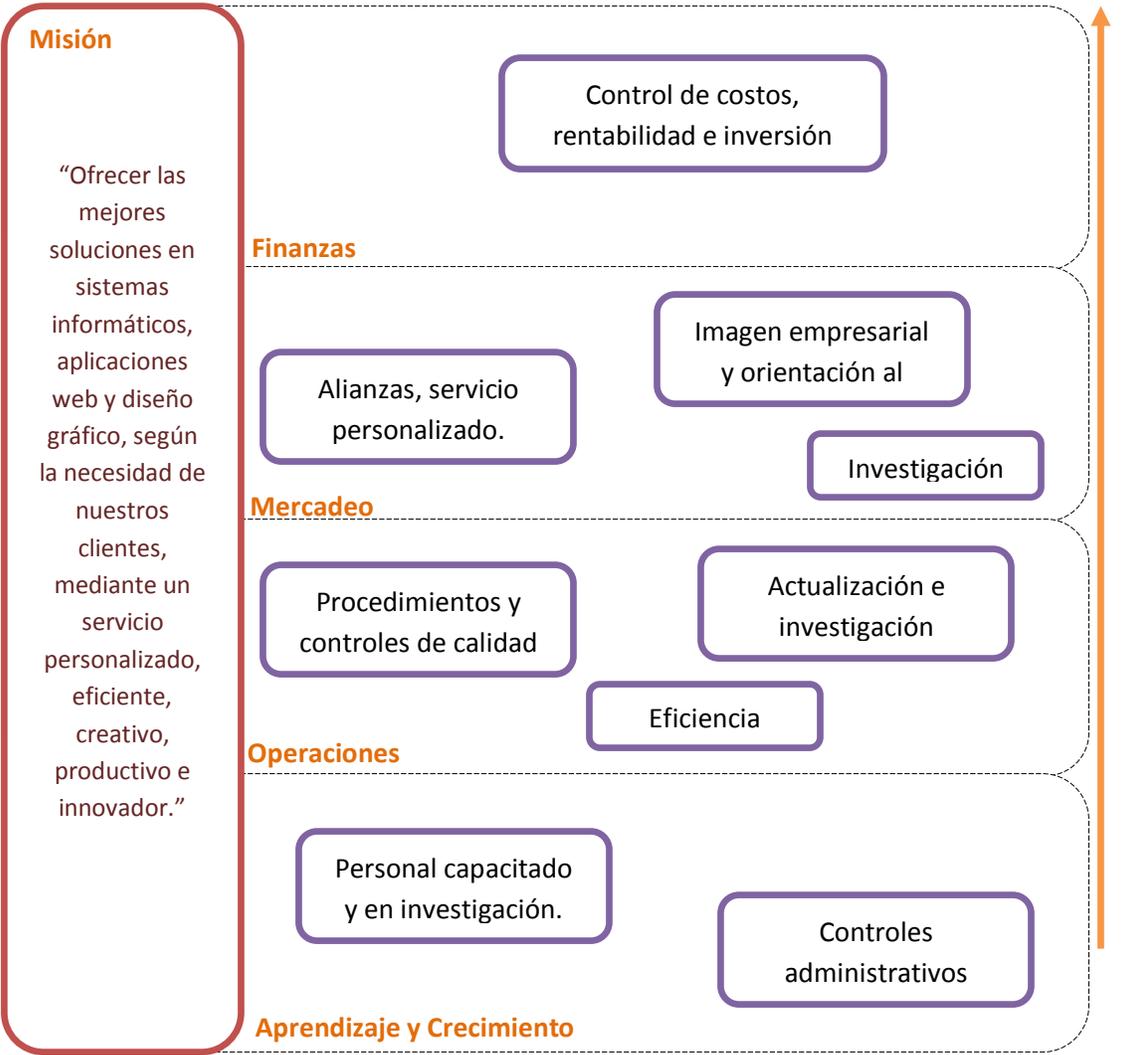


Ilustración 19 Mapa Estratégico

Adaptado por Marcos Sánchez C, 2011.

CAPITULO VI

PROPUESTA ESTRATÉGICA



VI. PROPUESTA ESTRATÉGICA

A. Dirección Estratégica

1. Concepto

LumenUp es una pequeña empresa de desarrollo y diseño de sistemas informáticos y WEB con aspiraciones para continuar creciendo según el comportamiento de demanda de los servicios.

Actualmente no se cuenta con instalaciones físicas propias, sin embargo se pretende llegar a contar un local sea alquilado o propio el cual logre estabilizar un poco mejor la imagen de la empresa.

2. Misión

“Ofrecer las mejores soluciones en sistemas informáticos, aplicaciones web y diseño gráfico, según la necesidad de nuestros clientes, mediante un servicio personalizado, eficiente, creativo, productivo e innovador.”

3. Visión

“Posicionarnos entre las mejores empresas de servicios digitales, manteniendo siempre la constante investigación e innovación, el servicio personalizado, eficiente y de calidad, escuchando las necesidades más específicas de los clientes, para brindar lo mejor de LumenUp en pro de nuestros clientes, la sociedad, y nuestro equipo de profesionales.”

4. Valores

4.1 *Amor*

Espíritu de entrega, tolerancia, respeto y consideración. Mantener un ambiente de trabajo grato y armónico.

4.2 *Responsabilidad*

Compromiso, deber y obligación, por hacer siempre lo mejor y lo correcto tanto para la empresa, como para sí mismos.

4.3 *Lealtad*

Fidelidad y gratitud hacia la empresa, compañeros de equipo, proveedores y clientes.

4.4 *Transparencia*

Honestidad, rectitud, y constante comunicación para que nos permita mantener relaciones claras y directas que nos benefician a todos.

4.5 *Compañerismo*

Buenas costumbres de amistad, servicio, compromiso, y solidaridad.

4.6 *Conciencia Ambiental*

Compromiso, respeto y consideración hacia el ambiente, pequeños aportes hacen mucho.

4.7 *Excelencia*

Dar siempre lo mejor en nuestra área de servicio y en cada rol que desempeñamos. Queremos superar las expectativas cumpliendo al máximo cada nuevo proyecto que se nos presenta.

B. Objetivos estratégicos

1. Corto Plazo

- Posicionarse entre las mejores empresas del sector.
- Invertir y mejorar las condiciones de la empresa en cuanto a imagen.
- Fomentar la innovación e investigación constante.
- Aumentar las ventas y solidez de la empresa.
- Ser una empresa eficiente.
- Contar con el mejor ambiente de trabajo para el desarrollo interno de los profesionales.

2. Mediano Plazo

- Ser una empresa innovadora y creativa con importancia en el sector.
- Contar con instalaciones adecuadas para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Aumentar las ventas y la rentabilidad de los socios.
- Impulsar proyectos innovadores.
- Contar con el mejor equipo de profesionales, motivados, experimentados y capacitados.
- Desarrollar proyectos de alta importancia.

3. Largo Plazo

- Ser líderes en el sector.
- Contar con instalaciones propias que reflejen la solidez y respaldo.
- Evaluar proyectos de inversión complementarios y aumentar la rentabilidad de los socios.
- Invertir en proyectos de investigación.
- Ser una empresa con alta rentabilidad para los socios.
- Desarrollar proyectos de alto nivel y calidad.

C. Plan Estratégico

Basados en el mapa estratégico y la propuesta estratégica de diferenciación, según las estrategias genéricas de Porter, además en las estrategias planteadas, se presenta a continuación las tareas, funciones u objetivos primordiales para determinar el logro de la dirección estratégica propuesta.

1. Administrativos

“Control Administrativo, Imagen Empresarial, Alianzas Estratégicas, Contratos de Servicios, Inversión”

- Velar por mantener la dirección estrategia propuesta.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos.
- Presentar reportes generales a junta directiva.
- Presentar ideas y propuestas de decisiones empresariales.
- Revisión y análisis de reportes de las áreas administrativas.
- Velar por la buena imagen de la empresa.
- Gestionar inversión en equipos y mobiliario.
- Definir contratos de servicios y laborales.

2. Finanzas

“Proveedores, Eficiencia, Control de Costos”

- Determinar costos de operación.
- Elaborar presupuestos y proyecciones de gastos mensuales, y anuales.
- Presentar reportes de ingresos y egresos mensuales y anuales.
- Desarrollar control de costos individuales por proyecto.
- Desarrollar controles comparativos de costos y gastos.
- Hacer cierres mensuales para la contabilidad. (Ingresos y Gastos).
- Realizar la gestión de facturación y cobro.
- Realizar la gestión de pago a proveedores y servicios.

3. Operativos

“Investigación, Control Procedimientos, Eficiencia”

- Diseñar planes semanales de control de producción de proyectos.
- Elaborar reportes mensuales de producción.
- Asignación y revisión de tareas diarias, semanales y/o mensuales.
- Diseñar un plan de control específico de proyectos, con detalles de tareas, duración, costos aparte, etc.
- Revisión de control de calidad y avances periódicos.
- Investigar, probar y revisar constantemente artículos, informes, noticias, sobre nuevas tecnologías y sistemas informáticos.
- Velar por el compromiso y buen desempeño del equipo de profesionales.

4. Mercadeo

“Alianzas estratégicas, investigación, calidad de servicios.”

- Elaborar reportes de ventas mensuales.
- Elaborar planes de ventas con proyecciones, negociaciones y posibles nuevos clientes.
- Brindar seguimiento a proyectos desde la etapa de negociación hasta la etapa posterior a la entrega o finalización.
- Brindar seguimiento a clientes sobre los proyectos que se desarrollan para ellos.
- Gestión de servicio al cliente.
- Gestión de relaciones públicas.

5. Recursos Humanos

“Fidelidad, Apoyo PYMES, Contratos, Código de Ética.”

- Velar por ofrecer al equipo de profesionales un GPW “Great Place to Work” o (Un gran lugar para trabajar) clima organizacional.
- Elaborar un código de ética interno.
- Velar por ofrecer los beneficios laborales como seguro social, seguro laboral, ahorro escolar, salarios competitivos, horarios flexibles.
- Conseguir un ambiente laboral agradable, incentivar el salario emocional.
- Investigar y mantenerse informado sobre capacitaciones relacionadas con la empresa.
- Elaborar políticas salariales, de incentivos, de comportamiento, de desarrollo y oportunidades de crecimiento, entre otras.
- Fomentar la integración del equipo.
- Elaborar contratos de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones finales al plan estratégico para LumenUp.

- Mediante la elaboración del plan estratégico de LumenUp surgió la necesidad de establecer la dirección estratégica de la empresa, en cuanto a no existir una misión, visión, valores, objetivos claros y puntuales, por lo que se planteó estratégicamente cada uno de estos aspectos. Se recomienda darlas a conocer al equipo de trabajo y tenerlas siempre presentes en el desarrollo diario de la empresa.
- Es necesario considerar que las mejores estrategias según la formulación de las estrategias FODA, es sin duda las ofensivas, sin embargo surgieron otras estrategias considerables y de importancia en los restantes entornos. Por lo que se considera necesario no enfocarse solo en la ofensiva, sino manejarse con cuidado entre estas con el fin de ser más ofensivos.
- Se recomienda estar siempre en la constante investigación y siempre a la vanguardia de herramientas nuevas en el entorno tecnológico, y buscar estar al tanto para desarrollar sistemas altamente usables, y de importante seguimiento de personas. Herramientas como Facebook, Twitter, y otros medios son de alto interés empresarial en estos momentos por motivo del gran número de personas que utilizan estos medios.
- A través de la presentación de la propuesta final se recomienda la estructura a través de objetivos por área departamental, se concluye que se deben desarrollar cada uno de estos específicamente para lograr los objetivos propuestos a corto plazo, además para así orientar a la organización a su futuro en el largo plazo.

Otras observaciones:

- No hay limitaciones

- No hay recomendaciones
- Los objetivos de posicionamiento / imagen son en realidad uno solo
- Los objetivos estratégicos por su naturaleza no pueden ser de corto plazo
- Algunos anexos en realidad deberían ser apéndices

ANEXOS



VIII. ANEXOS

Planeación Estratégica

- Conjunto de Decisiones y Acciones Administrativa.
- Un proceso de 4 pasos:
 - ▣ **Análisis Ambiental (FODA)**
 - ▣ **Formulación de la Estrategia**
 - ▣ **Implementación de la Estrategia**
 - ▣ **Evaluación y el Control.**
- Hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la organización.

Planeación Estratégica: Importancia

- Propicia el desarrollo de la organización al establecer estrategias; reduce riesgos e identifica oportunidades.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la organización para hacer frente a las contingencias.
- Ayuda a tener una mentalidad futurista y un afán de logro y mejora del quehacer.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, reduciendo la improvisación.
- Suministra bases para la operación y el control.

Planeación Estratégica: Importancia



Modelo de Planeación Estratégica



(Fuente: Wheelen y Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios)

1. Análisis Gran Entorno



2. Análisis del Entorno Cercano



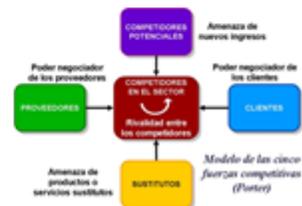
2.1 Rivalidad Competidores

- Factores que aumentan la rivalidad competitiva:
 - Número de competidores
 - Similitud de competidores en tamaño y capacidad
 - Reducción de la demanda de los productos o servicios del sector
 - Poca fidelidad de los clientes a las marcas
 - Barreras de salida altas
 - Costos fijos elevados
 - Otros...



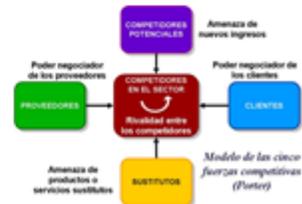
2.2 Competidores Potenciales

- Es necesario identificar si hay organizaciones nuevas que tienen la posibilidad de ingresar exitosamente al mercado, y si ingresan, vigilar sus estrategias.
- Las barreras de entrada son limitantes para el ingreso:
 - Obtener conocimiento especializado y tecnología
 - Preferencia de los clientes a marcas existentes
 - Requerimientos de fuertes capitales
 - Falta de acceso a insumos
 - Ubicación poco atractiva



2.3 Servicios Sustitutos

- La presión competitiva aumenta cuando:
 - El precio relativo de estos disminuye
 - El costo para el cliente por cambiar de producto disminuye
- Debe vigilarse la participación de los sustitutos en el mercado: entre más mercado ganen más exitosos son



2.4 Poder de los Proveedores

- Los proveedores ejercen poder de negociación sobre las organizaciones que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de su producto
- Los proveedores son más poderosos cuando:
 - Son pocos
 - Tienen productos diferenciados
 - Tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante

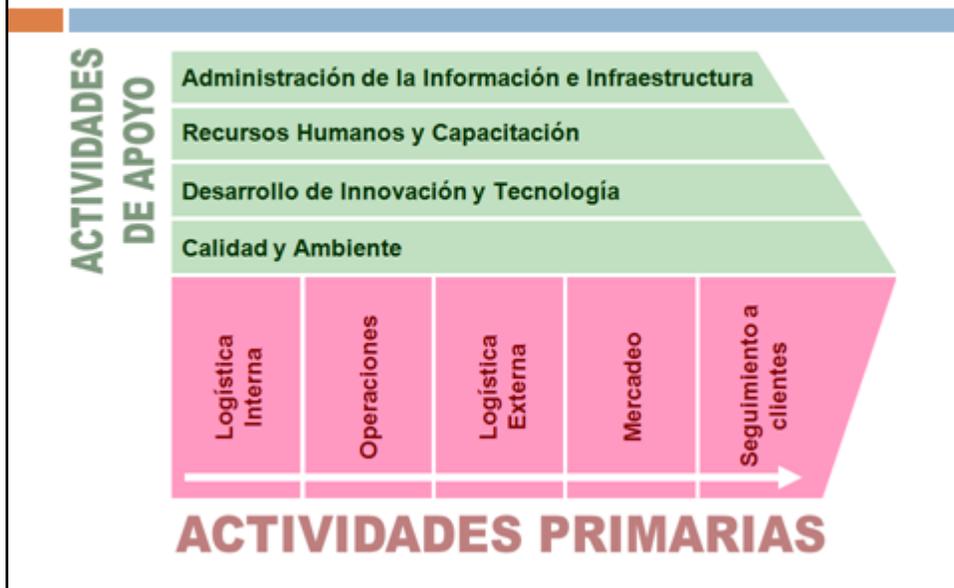


2.5 Poder de los Clientes

- Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación afecta la competencia en un sector.
- Los clientes adquieren mucho poder de negociación cuando los bienes o servicios que adquieren son poco diferenciados.

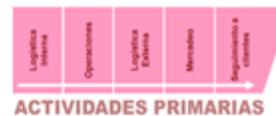


3. Análisis Interno



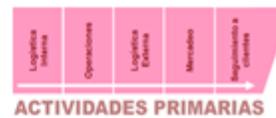
3.1.1 Actividades Primarias

- Identificar las fortalezas o debilidades que se relacionen directamente con la misión.
 - Operación (Servicio)
 - Recursos para los proyectos
 - Programas, herramientas, aplicadas al servicio
 - Asignación de tareas
 - Calidad o certificación del servicio
 - Tecnologías
 - Contratación de servicios a terceros
 - Otros...



3.1.2 Actividades Primarias

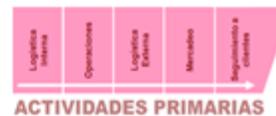
- **Mercadeo.**
 - Publicidad
 - Promoción
 - Fuerza de ventas
 - Selección de canales de comercialización (¿cómo llegar al cliente?)
 - Determinación del precio o tarifa aplicable
 - Otras ...



3.1.3 Actividades Primarias

- **Seguimiento a clientes**
 - Servicios prestados por la organización a los cliente

 - Atención posventa
 - Garantías
 - Otros ...



3.2.1 Actividades de Apoyo

- **Administración de la Información y la Infraestructura**
 - Administración general (¿Es óptima la estructura de la organización?)
 - Planificación (¿Se planifica adecuadamente?)
 - Contabilidad y finanzas (¿Hay presupuestos, proyecciones?)
 - Manejo de la tecnología de información (¿Hay sistemas de información?)
 - Otras...



3.2.2 Actividades de Apoyo

- **Recursos humanos y capacitación**
 - Búsqueda, selección y contratación (¿Atraemos al mejor personal?)
 - Entrenamiento y capacitación (¿Tenemos plan de capacitación?)
 - Compensaciones (¿La gente está motivada con su salario?)
 - Desarrollo del Recurso Humano (¿Hay posibilidades de desarrollo del personal?)
 - Otras ...



3.2.3 Actividades de Apoyo

- **Desarrollo de Innovación y Tecnología**
 - Una amplia gama de actividades orientadas a mejorar el servicio y el proceso
 - Por ejemplo:
 - Conocer mejores prácticas de competidores
 - Informarse constantemente sobre la tecnología de punta relativa que se pueda aplicar al servicio
 - Realizar análisis de los procesos, con miras a mejorarlos



3.2.4 Actividades de Apoyo

- **Calidad y ambiente**
 - Control de calidad
 - Metrología (llevar datos y mediciones)
 - Normalización (¿certificarse?) y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de la empresa y de generadores de atributos competitivos
 - Gestión del ambiente y eco-eficiencia
 - Otras ...



4. Dirección Estratégica

- Misión:
 - ¿Cual es el negocio de la empresa?
 - Principales servicios y productos
 - ¿Clientes a los que sirve?
 - Mercado meta
 - ¿Capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta?
 - Equipo, recurso humano, dirección empresarial, diferenciación, calidad, etc.

4. Dirección Estratégica

- Visión
 - Tecnología
 - Enfoque al cliente
 - Cobertura geográfica
 - Mercados de servicios
 - Capacidades
 - Tipo de administración
 - Otros...
- Valores

5. Objetivos a Largo Plazo

Deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización

□ Objetivos Financieros:

- Aumento de los ingresos
- Aumento de márgenes de ganancia
- Mejora del flujo de efectivo
- Otros...

□ Objetivos Estratégicos:

- Aumento participación en el mercado.
- Mejora competitiva ante los competidores
- Mejorar la calidad
- Innovar
- Otros...

1. Análisis Gran Entorno

Oportunidad	Amenaza

Oportunidad	Amenaza

- POLÍTICOS / LEGALES**
- Legislación sobre monopolios
 - Leyes de protección medio ambiental
 - Política fiscal
 - Legislación de comercio exterior
 - Legislación laboral
 - Estabilidad del gobierno
 - Otros...

- ECONÓMICOS**
- Ciclos de negocios
 - Tendencias del PIB
 - Tipos de interés
 - Oferta monetaria
 - Inflación
 - Posibilidad de paro
 - Renta disponible
 - Disponibilidad de energía
 - Otros...

- SOCIO - CULTURALES**
- Demografía
 - Distribución del nivel de renta
 - Movilidad social
 - Cambios en el estilo de vida
 - Actitudes hacia el trabajo y el ocio
 - Consumismo
 - Niveles de educación
 - Otros...

- TECNOLÓGICOS**
- Gasto público en investigación
 - Enfoque del gobierno y del sector en el esfuerzo tecnológico
 - Nuevos descubrimientos / desarrollos
 - Rapidez de las transferencias de tecnología
 - Tasas de obsolescencia
 - Otros...

Oportunidad	Amenaza

Oportunidad	Amenaza

Observaciones: _____

2. Análisis Entorno Cercano



Competidores Potenciales	
Oportunidad	Amenaza

Proveedores	
Oportunidad	Amenaza

Competidores	
Oportunidad	Amenaza

Clientes	
Oportunidad	Amenaza

Sustitutos	
Oportunidad	Amenaza



3. Análisis Entorno Interno

Administración de Información e Infraestructura				
Fortalezas				
Debilidades				

Recursos Humanos & Capacitación				
Fortalezas				
Debilidades				

Innovación y Tecnología				
Fortalezas				
Debilidades				

Calidad y Ambiente				
Fortalezas				
Debilidades				

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadeo	Seguimiento Clientes
Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas	Fortalezas
Debilidades	Debilidades	Debilidades	Debilidades	Debilidades

4. Diseño Dirección Estratégica

1) Misión Estratégica

Servicios Principales

Tipos de clientes

¿para quienes?

**Capacidades
tecnológicas y de
negocios**

(Indispensables para prestar
los servicios)

4. Diseño Dirección Estratégica

2) Visión Estratégica

Tecnología

¿con que trabajar?

Enfoque al cliente

¿para quienes trabajar?

Cobertura geográfica

¿en donde?

Mercados de Servicios

¿en que?

Capacidades

¿Cuales se espera desarrollar?

Tipo de Administración

¿Características?

Otros

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFÍA

- Aaker Kumar Day. (s.f.). *Investigacion de Mercados* (4a. Edición ed.). Mexico: Limusa Wiley.
- Alcaraz Rodriguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito* (Segunda ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Alfaro Marín, I. (27 de Marzo de 2011). Contratos que evitan lios. *El Financiero*, pág. 28.
- Arias Retana, G. (13 de Marzo de 2011). Calidad para sobrevivir en Texas. *El Financiero*, pág. 28.
- Arias Retana, G. (27 de Febrero de 2011). E-learning crece en el país. *El Financiero*, pág. 25.
- Arias Retana, G. (15 de Mayo de 2011). La "revolinux" cumple 20 años. *El Financiero*, pág. 28.
- Barrantes Echavarría, R. (1999). *Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Bermúdez Vives, M. (1 de Mayo de 2011). Plan fiscal crearía super ministerio. *El Financiero*, pág. 31.
- Camacho Sandoval, A. C. (10 de Abril de 2011). ¿Cuán verde es el consumidor tico? *El Financiero*, págs. 4-6.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima edición ed.). Mc Graw - Hill.
- Cordero Sancho, M. (3 de Abril de 2011). Apertura acelerará en 2012. *El Financiero*, pág. 4.
- Cordero Sáncho, M. (20 de Marzo de 2011). Conectividad del Estado en la mira. *El Financiero*, pág. 30.
- Cordero Sancho, M. (1 de Mayo de 2011). Tecnología crea adictos a la información. *El Financiero*, pág. 29.
- Dardón Garzaro, B. (7 de Marzo de 2011). Software de exportación. *El Financiero*, pág. 36.
- Duncan Linch, P. (3 de Abril de 2011). Cuidado con el engaño verde. *El Financiero*, pág. 33.
- Duncan Linch, P. (1 de Mayo de 2011). El "Outsourcing" se diversifica. *El Financiero*, pág. 28.
- Fernández Sanabria, F. (3 de Abril de 2011). Pagar menos, con un impuesto mas alto. *El Financiero*, pág. 31.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico D.F.: Prentice - Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing* (11ª edición ed.). Pearson.
- Mayorga Lopez, G. (3 de Abril de 2011). ¿Porqué el dolar sigue bajo? *El Financiero*, pág. 20.
- Morales Chavarría, S. (1 de Mayo de 2011). Devaluación del dolar es pasajera. *El Financiero*, pág. 16.
- Rodriguez, D. (7-13 de Marzo de 2011). De la pared a la aplicación. *El Financiero*, pág. 16.
- Trejos G., A. (19 de Diciembre de 2010). ¿Pagó el salario emocional? *El Financiero*.
- Trejos G., A. (19 de Diciembre de 2010). *El Financierocr.com*. Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de El Financierocr.com:
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/diciembre/19/economia2576508.html
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima edición ed.). Mexico D.F.: Prentice - Hall.