

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE DESARROLLO DE PROYECTOS
RELACIONADOS CON TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

ROLANDO ERADIO RAMÍREZ ALVARADO

LIMA – PERU

2004

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres por su invaluable apoyo, y también a mi esposa e hijos por su comprensión.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I. ANTECEDENTES	7
1.1 DATOS DE LA EMPRESA	7
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	12
1.3 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	15
1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	21
2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	25
2.3 MARKETING RELACIONAL	26
2.4 CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	27
2.5 MARKETING ONE TO ONE	30
CAPITULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	34
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	35
3.3 METODOLOGIA DE SOLUCIÓN	37

3.4 TOMA DE DECISIONES	44
3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS	45
CAPITULO IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	49
4.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS	49
4.2 COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS	51
4.3 INGRESOS ESPERADOS	52
4.4 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	53
4.5 VALOR ACTUAL NETO	54
4.6 TASA INTERNA DE RETORNO	55
4.7 FINANCIACIÓN	55
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1 CONCLUSIONES	56
5.2 RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Análisis externo

Análisis interno

Costo beneficio

Diagnóstico empresarial

Diagnóstico funcional

Flujo de caja económico

Marketing one to one

Marketing relacional

Matriz EFE (factores claves externos)

Matriz FODA

Matriz IFE (factores claves internos)

Matriz MCPE (matriz cuantitativa de planificación estratégica)

Planeamiento estratégico

Priorización de estrategias

Tasa interna de retorno

Valor actual neto

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe se basa en nuestra experiencia en la dirección de una pequeña empresa dedicada principalmente al desarrollo de proyectos relacionados con tecnologías de la información.

El Objetivo principal de esta empresa es la de proveer soluciones informáticas confiables que favorezcan el logro de los objetivos empresariales de sus clientes a través de la aplicación de tecnología de punta, dentro de estándares internacionales de calidad, obteniendo rentabilidad en todo sus proyectos.

El estado actual de la empresa muestra una situación especial, dado que durante los 5 años de operación los ingresos han provenido principalmente de un cliente principal, quién representa mas del 60 % de los ingresos.

En el año 2003, se han dado cambios en la propiedad del cliente principal, y para el año 2004, nuestro cliente, espera una fuerte competencia por el hecho de que se anuncia la entrada de una nueva compañía transnacional, que provee los mismos productos. Estos eventos nos dan fuertes indicios de que nuestro cliente principal en el futuro tomará decisiones estratégicas conforme a la nueva situación. Dichas decisiones nos pueden afectar fuertemente, si es que no nos preparamos para poder seguir a nuestro

cliente principal en la misma dirección, y a la vez no ampliamos nuestra cartera de clientes, disminuyendo gradualmente la dependencia del mismo.

Durante los 2 últimos años, se ha venido fortaleciendo la empresa, invirtiendo en equipos e infraestructura, capacitando a nuestro personal, mejorando la calidad de nuestros proyectos, mejorando nuestra presencia en el mercado y tratando de conseguir lazos fuertes con nuestros clientes, aprovechando al máximo nuestras ventajas competitivas como es el caso del buen conocimiento de los procesos y sistemas de nuestros clientes; es así que se buscó y estableció una nueva vocación de servicio y compromiso con los clientes, la misma que plantea una estrategia de negocios que se orienta a establecer una sociedad tecnológica mediante el desarrollo de proyectos conjuntos, donde la empresa contribuye con su conocimiento y experiencia en el campo informático, permitiendo que sus clientes se concentren en su negocio.

Esta experiencia nos ha permitido mejorar la posición de la empresa, y para enfrentar la situación actual, se tomó la decisión de preparar un planeamiento estratégico aplicando los conceptos del modelo del planeamiento y la dirección estratégica. Con lo que esperamos mantener y mejorar nuestra posición actual frente a nuestros clientes, disminuyendo gradualmente la dependencia de un solo cliente.

Las estrategias determinadas para enfrentar la situación actual nos llevan a prepararnos en los siguientes aspectos:

- **Administrativos:** Mejorando y fortaleciendo nuestra organización, con funciones y manuales claros, con personal especialista para ventas y mercadeo.
- **Capacitación:** Preparando a nuestro personal para estar en posibilidades de asumir proyectos de tecnologías de información con el ERP de nuestro cliente.
- **Fortalecimiento de Productos:** Preparando nuestros productos de software y saliendo a venderlos al mercado con un buen plan de marketing.

INTRODUCCIÓN

La Externalización de los procesos que no forman parte de la actividad principal de una empresa se ha convertido en los últimos años en una herramienta de gestión estratégica que permite a las pequeñas y medianas empresas potenciar y afianzar sus ventajas competitivas en un entorno de negocios cada vez más exigente.

Una de las funciones importantes en estas empresas es el área de sistemas, función que por su carácter de apoyo y alta especialización requiere mantener al personal actualizado, con lo que este aspecto se convierte en una carga administrativa de la empresa. En este contexto es que el área de sistemas en muchas empresas se empezó a reducir, dando lugar a la generación de empresas, constituidas específicamente para dar soporte a desarrollo y mantenimiento de sistemas.

Es así, que se forma la empresa el año 1998, en principio atendiendo las necesidades de un solo cliente, el mismo que hasta la fecha es el cliente principal y es parte de la cartera de clientes de la empresa.

La empresa ha venido creciendo manteniéndose con un promedio de 6 a 7 clientes por año. En el año 2003, las ventas se han incrementado, se ha ampliado la cartera de clientes y se ha constituido un equipo de trabajo

especializado que permite asumir cualquier proyecto de tecnologías de información.

En la actualidad afrontamos una nueva situación, ya que nuestro cliente principal ha cambiado de dueño, por lo que existe la posibilidad de que este lo implementando una solución ERP, con lo cual disminuiría considerablemente sus requerimientos de servicios.

Frente a esta situación, se toma la decisión de realizar un planeamiento estratégico para nuestra empresa de servicios, que cubra los 5 años siguientes, que permita consolidar la presencia con los clientes actuales mejorando nuestro servicio al cliente (aplicando el marketing one to one) y buscando ampliar el mercado con nuevos clientes.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DATOS DE LA EMPRESA

R&C SYSTEMS es una empresa individual de responsabilidad limitada, que fue constituida en 1998, con el propósito de desarrollar proyectos de ingeniería en el campo de la tecnología de la información.

Para cumplir este cometido, R&C SYSTEMS, reúne a un grupo de profesionales especializados en desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de información, así como la prestación de servicios de consultoría, capacitación en tecnologías de información y proyectos de instalación y mantenimiento de redes y equipos.

1.1.1 Principales Clientes

Entre nuestros clientes están:

- Unión de Cervecerías Backus y Johnston S.A.
- Quipudata S.A.
- Industrias del Envase S.A.
- Agroindustrias Backus
- Maltería Lima S.A.

- Cervecería del Sur S.A.
- EXPORTIMO S.A.
- IVOPE SRL (Argentina)
- PAD de la Universidad de Piura
- PERUPETRO S.A.
- Banco Wiese Sudameris
- ECR Consultores SAC
- Farmacia Bolívar

1.1.2 Principales Servicios

Nuestra empresa de servicios se orienta a la prestación de:









- Desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información
 - Diseño de soluciones
 - Desarrollo de sistemas llave en mano
 - Integración de sistemas
 - Supervisión y control de calidad de proyectos de sistemas de información
- Mantenimiento de Sistemas
 - Mantenimiento de sistemas mainframe (host)
 - Mantenimiento de sistemas redes (visual)
- Consultoría, Capacitación y Asesoría en Tecnologías de Información
 - Plan estratégico de tecnologías de información
 - Administración de proyectos de tecnologías de información

- Seguridad y auditoria de sistemas
- Elaboración de términos de referencia técnica para procesos de selección de proveedores en tecnologías de información
- Evaluación de paquetes de software
- **Proyectos de Hardware, Redes y Comunicaciones**
 - Instalación y mantenimiento de redes y equipos informáticos
 - Planeamiento de capacidad
 - Soporte técnico
 - Ensamblaje y venta de equipos
 - Migración de infraestructura a nuevas versiones

1.1.3 Principales Productos

La empresa de servicios como parte de sus activos cuenta con los siguientes sistemas desarrollados:

1) Sistema de Producción, El Sistema se encuentra implementado en 2 compañías, en Perú y en Argentina. Tiene los siguientes módulos:

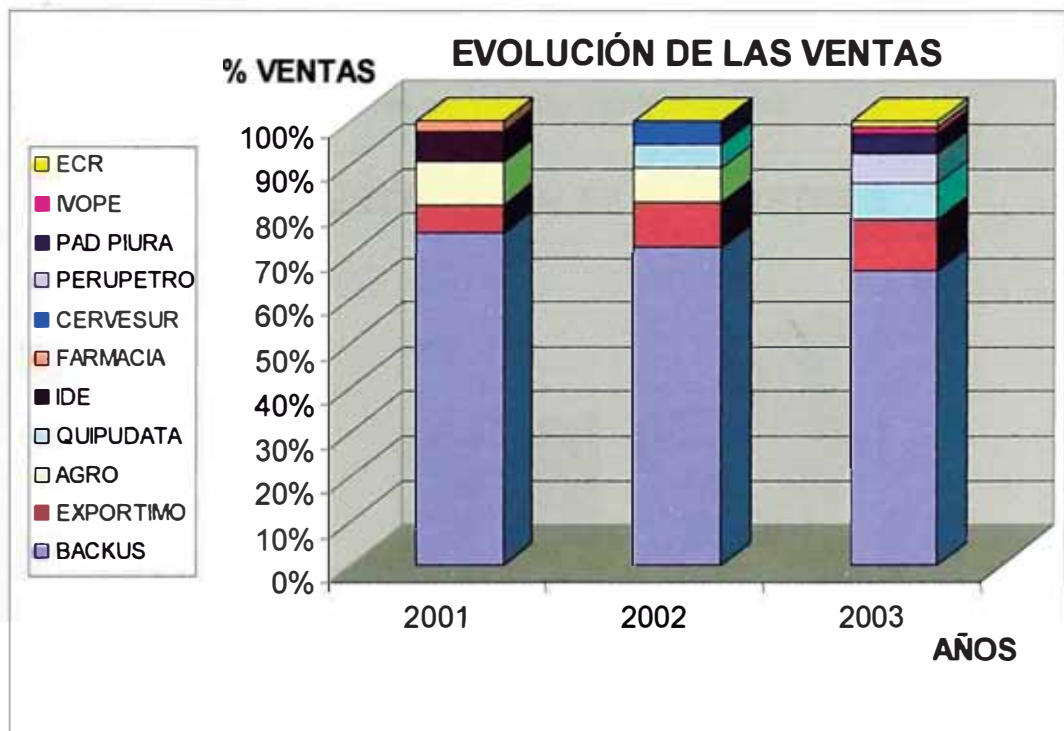
-  Gestión de Pedidos
-  Planeamiento y Control de la Producción
-  Producción
-  Costos de Producción
-  Control de Materias Primas
-  Control de Subprocesos
-  Código de Barras
-  Control de Asistencia

2) Otros Sistemas, desarrollados para nuestros clientes

- ✦ Control de Documentos Sunat
- ✦ Sistema de Personal y Planillas
- ✦ Sistema de Control de Calidad – Modulo de Laboratorio
- ✦ Sistema de Elaboración de Bebidas
- ✦ Sistema de Control de Equipos

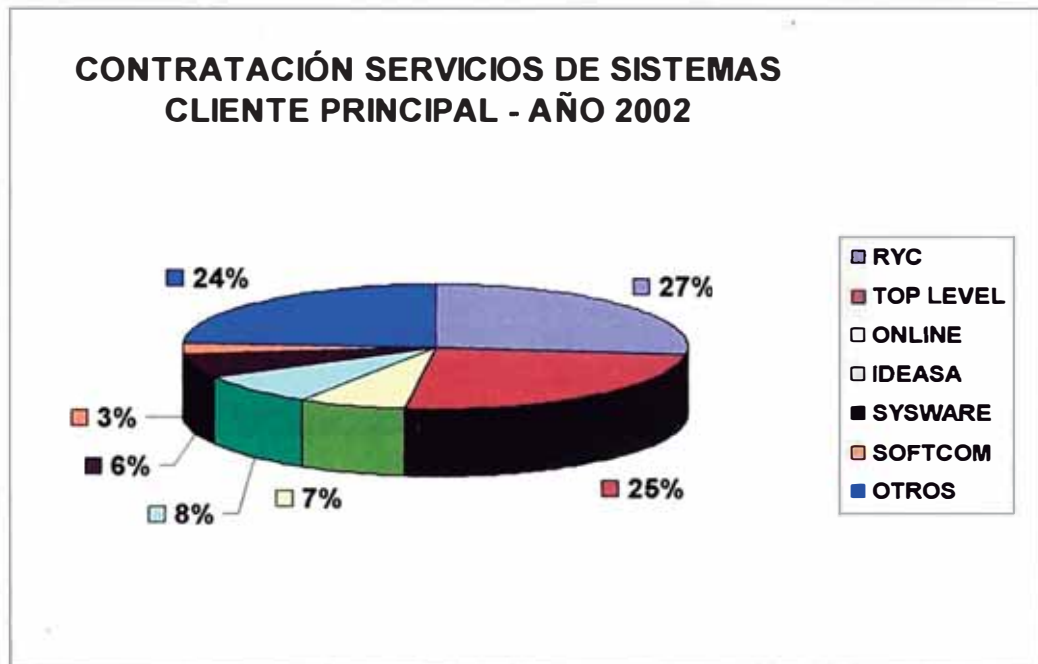
1.1.4 Evolución de las Ventas

La empresa de servicios en los años 2001, 2002 y 2003, se mantuvo con un promedio de 6 a 7 clientes, entre los cuales observando sus porcentajes de facturación se puede observar que mantuvieron bastante diferenciados. El cliente principal absorbe más del 65 % de la facturación

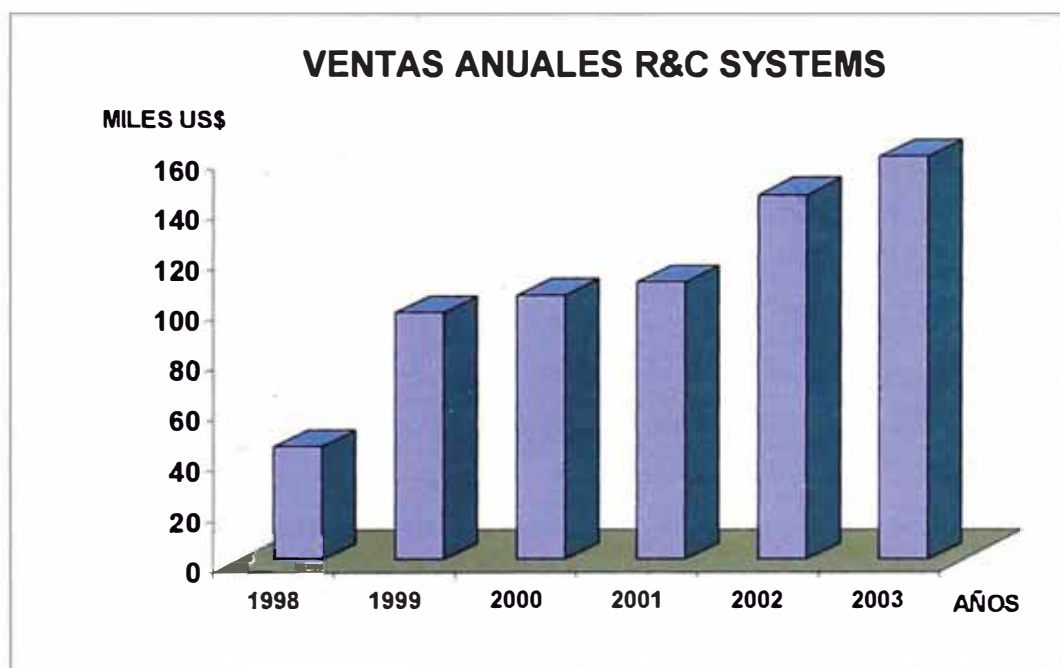


1.1.5 Participación en el Mercado

La empresa en los años 2002 y 2003, ha mantenido un liderazgo en lo que corresponde a participación en nuestro cliente principal de aproximadamente el 27%.



Sobre las ventas, estas se han ido incrementando.



1.1.6 Objetivo del Estudio

El Objetivo principal del estudio es el de determinar la estrategia que debe seguir la empresa de servicios en los próximos 5 años para que pueda enfrentar la situación actual, ante la posibilidad de pérdida de su cliente principal utilizando el enfoque del planeamiento estratégico

1.1.7Ámbito del Estudio




Nos centraremos en principio en el análisis FODA, para conocer nuestras potencialidades tanto a nivel externo como a nivel interno y así determinar las estrategias mas adecuadas. Una vez determinada la estrategia que nos permita enfrentar la coyuntura actual, elaboraremos el plan de acción para la implantación de las mismas. Este será el punto de partida para posteriores estudios que involucren mayores cambios, como lo son: el tipo de empresa, una nueva estructura organizacional, el desarrollo de una cultura corporativa.

1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico se realiza mediante el análisis interno y el análisis externo, el mismo que involucra la determinación de nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.2.1Diagnóstico Interno

FORTALEZAS

-  Buen conocimiento de nuestros clientes
-  Buen servicio y de buena calidad
-  Know how en sistemas y soluciones para el área de producción

- ✚ Somos confiables, respetamos confidencialidad de la información de nuestros clientes
- ✚ Personal con amplia experiencia
- ✚ Personal capacitado
- ✚ Costos bajos de operación
- ✚ Uso de tecnología de punta

DEBILIDADES

- ✚ Pocos recursos financieros
- ✚ Insuficiente capacidad de mercadeo y ventas
- ✚ Alta dependencia de un cliente principal
- ✚ Insuficiente personal administrativo
- ✚ Insuficiente planificación

1.2.2 Diagnóstico Externo

OPORTUNIDADES

- ✚ Necesidades de soluciones informáticas para MYPES y PYMES
- ✚ Desarrollo de software especializado para el área de producción
- ✚ Alta disponibilidad de mano de obra de desarrollo de alta calidad
- ✚ Universalización del conocimiento, que permite estar actualizados

AMENAZAS

- ✚ Globalización, implementación de soluciones integradas - ERP
- ✚ Recesión económica, menor presupuesto para sistemas
- ✚ Mayor cantidad de empresas en el sector

1.2.3 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ DE ESTRATEGIAS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen conocimiento de nuestros clientes 2. Buen servicio y de buena calidad 3. Know how en sistemas y soluciones para el área de producción 4. somos confiables, respetamos confidencialidad de la información de nuestros clientes 5. Personal con amplia experiencia 6. Personal capacitado 7. Costos bajos de operación 8. Uso de tecnología de punta 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos recursos financieros 2. Insuficiente capacidad de mercadeo y ventas 3. Alta dependencia de un cliente principal 4. Insuficiente personal administrativo 5. Insuficiente planificación
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades de soluciones informáticas para PYMES 2. Desarrollo de software especializado para el área de producción 3. Alta disponibilidad de mano de obra de desarrollo de alta calidad 4. Universalización del conocimiento, que permite estar actualizados 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Potenciar nuestros productos preparándolos para ser comercializados</p> <p>Mantener nuestro cliente principal</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Elaborar un plan de marketing</p> <p>Buscar nuevos clientes para nuestros productos</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de soluciones integradas - ERP 2. Recesión económica, menor presupuesto para sistemas 3. Mayor cantidad de empresas en el sector 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Capacitación del personal en soluciones ERP</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Estudio de organización y funciones para la empresa</p>

1.3 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Para realizar el diagnóstico funcional, hemos agrupado la empresa en ámbitos funcionales, conforme la naturaleza se pueden dividir en:

- **Funciones Internas:** Que son las que se desarrollan dentro de la empresa, proyectos, recursos humanos, administración y finanzas.
- **Funciones Externas :** Que son las que se desarrollan fuera de la empresa, compras y clientes

1.3.1 Área de Proyectos

Esta función, es la más importante de nuestra empresa y es la responsable de ejecutar los proyectos de desarrollo, mantenimiento y consultoría de sistemas. Está dividida por grupos de trabajo de acuerdo a los servicios, proyectos y clientes. Los grupos de trabajo tienen a su cargo:

a) Proyectos de Desarrollo de Sistemas Cliente Principal

Encargados de asumir todos los proyectos de desarrollo de sistemas del cliente principal, en el cual se encuentra personal especializado encargado de cubrir todas las etapas de un desarrollo de sistemas.

b) Proyectos de Mantenimiento de Sistemas Cliente Principal

Encargados de asumir todos los proyectos de mantenimiento de los sistemas del cliente principal, en el cual se encuentra personal especializado en las distintas plataformas y herramientas en las que se encuentran desarrollados sus sistemas.

c) Proyectos de Desarrollo e Implantación del Sistema de Producción

Encargados de asumir los proyectos relacionados con el desarrollo de nuevos módulos del sistema de producción, así como también la implementación de los mismos. En este grupo se encuentra personal especializado encargado de cubrir todas las etapas de desarrollo e implementación del sistema.

d) Proyectos de Desarrollo de Sistemas Otros Clientes

Encargados de asumir todos los proyectos de desarrollo de sistemas de otros clientes, en el cual se encuentra personal especializado encargado de cubrir todas las etapas de un desarrollo de sistemas.

e) Proyectos de Consultoría y Asesoría

Encargados de asumir todos los proyectos de consultoría y asesoría de nuestros clientes, en el cual se encuentra personal especializado encargado de cubrir todos los requerimientos del proyecto.

f) Proyectos de Instalación y Mantenimiento de Hardware y Redes

Encargados de asumir todos los proyectos de instalación y mantenimiento de redes y comunicaciones de nuestros clientes, en el cual se encuentra una persona especialista en el tema encargado de cubrir los requerimientos iniciales del proyecto, si fuera necesario mayor personal este se contrata temporalmente por la duración del proyecto.

g) Proyectos de Venta de Equipos y Hardware

Adicionalmente, si alguno de nuestros clientes lo requiere, les brindamos el servicio de ensamblaje y venta de equipos, para ello somos distribuidores de una compañía importante de partes de equipos. De acuerdo a los requerimientos del cliente compramos y configuramos sus equipos a la medida.

1.3.2 Área de Clientes

Esta función, se encarga de ver todo lo referente a las ventas de la empresa y cubre las funciones de:

a) Búsqueda de Nuevos Clientes, mediante llamadas telefónicas, envió de e-mails, visitas personalizadas, envió de brochures. La búsqueda está orientada principalmente entre los contactos personales.

b) Venta de Servicios de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas, mediante visitas periódicas a nuestros clientes, se tiene sus requerimientos, se analiza dichos requerimientos con personal de proyectos, se estima los costos, se prepara la cotización y paralelamente se prepara un plan de acción interno que considere la disponibilidad de los recursos a tiempo en el caso de que el cliente acepte nuestra propuesta.

c) Ventas de Servicios de Consultoría y Asesoría, mediante visitas periódicas a nuestros clientes, se tiene sus requerimientos, se analiza dichos requerimientos con personal de proyectos de

consultoría y asesoría, se estiman los costos, se prepara la cotización y paralelamente se prepara un plan de acción interno que considere la disponibilidad de los recursos a tiempo en el caso de que el cliente acepte nuestra propuesta.

d) Ventas de Servicios de Instalación y Mantenimiento de Hardware y de Redes, mediante visitas periódicas va nuestros clientes, se tiene sus requerimientos, se analiza dichos requerimientos con personal del grupo correspondiente, se estiman los costos, se prepara la cotización y paralelamente se prepara un plan de acción interno que considere la disponibilidad de los recursos a tiempo en el caso de que el cliente acepte nuestra propuesta.

e) Ventas de Equipos y Hardware, cuando alguno de nuestros clientes lo solicita, tomamos sus requerimientos, se analiza los mismos con el personal del grupo correspondiente, se estiman los costos, se prepara la cotización y se le alcanza al cliente. En caso de ser aceptada, se traslada la misma a compras para que se encargue de la atención al cliente.

1.3.3 Área de Recursos Humanos

Esta función, se encarga de ver todo lo referente a la consecución de los recursos de personal necesarios para la atención de los proyectos en desarrollo y de los requerimientos de proyectos en negociación.

También se encarga de atender los contratos, planillas, vacaciones, liquidaciones y las actividades relacionadas a las políticas de remuneraciones, así como la capacitación, la promoción del personal estable y del personal contratado.

En la actualidad esta área no cuenta con un responsable, y esta siendo asumida por la gerencia.

1.3.4 Área de Compras

Esta función, se encarga de ver todo lo referente a la adquisición de equipos y herramientas necesarias para el desarrollo y atención de los proyectos en proceso y de los requerimientos de proyectos en negociación.

También asumen el cargo de atender, las compras de equipos para nuestros clientes.

En la actualidad esta área no cuenta con un responsable, y esta siendo asumida por la gerencia.

1.3.5 Área de Administración y Finanzas

Esta función, se encarga de ver todo lo referente a la facturación y cobranzas y a la gestión para obtener los recursos financieros necesarios para la atención de los compromisos y pagos de la empresa.

También se encarga de atender actividades relacionadas directamente con la contabilidad de la empresa, generando los balances y los

estados de resultados de la empresa. Además también se encarga de atender todos los requerimientos de pagos tributarios y a otras entidades como AFP, CTS y otros.

En la actualidad, esta área esta siendo asumida por una contadora a tiempo parcial y también por la gerencia, ya que no se cuenta con un responsable.

1.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Que es el Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es un proceso que desarrolla y agudiza la capacidad de las organizaciones e instituciones para observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de la organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

2.1.2 Etapas de un Plan Estratégico

El proceso de planeamiento estratégico debe adaptarse a la organización. Cuando se aplican sin ninguna mediación metodologías usadas en otros contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en otras. El ideal entonces, es escoger y adaptar a la organización los diversos modelos que están disponibles.

Las etapas de un plan estratégico son:

1) ETAPA FILOSÓFICA: Definición de la Misión y la Visión

La visión es la declaración más importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autoridad y poder de los directivos a cargo de la gestión de la empresa y el instrumento que imprime las características del liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión.

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión en un futuro inmediato.

Por otra parte, la misión refleja el sentido de nuestro accionar, el mandato que sustenta nuestra creación como empresa, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero sí debe estar sujeta a una evaluación constante.

La misión debe reflejar lo que somos ahora como instancias de la gestión, nuestras principales capacidades y nuestras aspiraciones.

La visión es el qué, la imagen del futuro que procuramos crear. El propósito (o misión) es el por qué, es decir, la respuesta de la organización a la pregunta “¿por qué existimos?”. Los valores proporcionan la definición acerca de cómo queremos actuar, es decir, conducirnos en forma coherente con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de los objetivos.

Los valores describen cómo desea la empresa que sea la vida

cotidiana, mientras se persigue la visión. Tomados como unidad, la misión, la visión y los valores responden a la pregunta: ¿en qué creemos?

2) ETAPA ANALÍTICA: El Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un proceso que busca determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la entidad, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma.

	Análisis del Medio Interno	Análisis del Medio Externo
Ámbito Positivo (+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ámbito Negativo (-)	DEBILIDADES	AMENAZAS

El Análisis Externo: El Entorno

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (oportunidades), o negativos frenando la consecución de los objetivos (amenazas).

El Análisis Interno

El análisis interno es el análisis de todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de

la organización. De su análisis se obtienen fortalezas y/o debilidades que facilitan y/o frenan respectivamente los resultados esperados en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación formales e informales, su capacidad financiera, el clima laboral, el estilo de liderazgo, entre otros.

3) ETAPA OPERATIVA: Determinación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, el análisis de la matriz FODA, puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades (FO)	Riesgos (FA)
Debilidades	Desafíos (DO)	Limitaciones (DA)

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

2.1.3 Determinar las Metas y los Proyectos

Las metas de producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios. Las metas de gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos. Los proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es la acción gerencial por la cual se asegura que los negocios, los procesos y los productos de una compañía sean las estrategias coordinadas e implementadas para lograr un posicionamiento

competitivo y generar valor para sus clientes, accionistas, la organización.


Es realizar la importante tarea de monitorear los cambios que se producen en el entorno externo e interno de la empresa para realizar los ajustes necesarios en el proceso de dirección estratégica.


2.3 MARKETING RELACIONAL


El **Marketing Relacional** es una forma del marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.

El marketing relacional se basa por tanto no en la transacción sino en la **implicación personal** en nuestra marca o empresa por parte de los clientes a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos. El objetivo del marketing relacional es la eficacia en la captación de clientes, la fidelidad de éstos y lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas.

Según los expertos en marketing:

 Es 6 veces mas difícil venderle a un cliente nuevo que a uno que ya se tiene.

 El tipo de cliente insatisfecho contará su experiencia a 8 o 10 personas.

 El 70 % de clientes que presentan quejas volverán hacer negocios con la compañía si ésta arregla el problema rápidamente.

- ✚ Una compañía puede incrementar sus ganancias en un 85 % si tan solo aumenta su retención de clientes en un 5 %

2.4 CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CRM se define como una estrategia de ventas, marketing y servicios integrados. El objetivo final de CRM es **vender más y mejor**, es decir, vender lo máximo posible en las mejores condiciones posibles. Por ello, CRM no es más que la aplicación de los conceptos de marketing unido a la situación tecnológica actual.

Luego, el objetivo principal de CRM es **maximizar la obtención del valor del cliente en el tiempo** (conocido como valor vitalicio del cliente); dicho de otra forma, es **construir una relación duradera y rentable con él**. Si logramos este objetivo tendremos una fidelidad activa con nuestros clientes y los beneficios más evidentes serán:

- ✚ Mejora en la lealtad de los clientes
- ✚ Incrementos en cuota relativa del cliente
- ✚ Márgenes más competitivas
- ✚ Mayor satisfacción del cliente
- ✚ Reducción de costes por eliminación de ineficiencias

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

1. Enfoque al Cliente: "El cliente es el rey", este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.

2. Inteligencia de Clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos y servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

3. Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.

4. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.

5. El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a **clientes individuales** en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, otros). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.

6. Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en

inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

7. Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el **medio y largo plazo** y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

2.4.1 Administrar el ciclo de vida del cliente : Las tres fases de CRM

Hay tres fases en la relación con el cliente, adquisición, mejoramiento y retención, cada fase tiene un impacto diferente en la relación con el cliente y cada una puede vincular más de cerca de la compañía con la vida de su cliente.



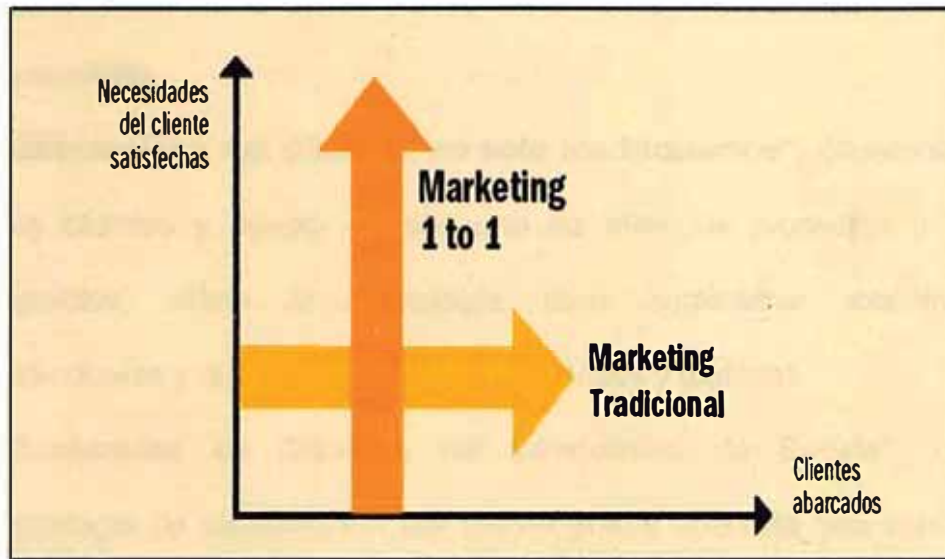
2.5 MARKETING ONE TO ONE

El marketing one to one, ha significado una revolución en esta materia y sigue ganando seguidores, que operan por medio de una interacción selectiva y se involucran con los clientes reales y potenciales. En lugar de seguir las tradicionales reglas de marketing masivo, que apuntan a llevar los productos al mayor número posible de clientes, el marketing one to one, tiene como objetivo vender más productos a menos personas y lograr así una mayor rentabilidad.

La empresa que aplica el 1 x 1 se relaciona con un cliente por vez en lugar de concentrarse en su participación en el mercado, y nutre esa relación utilizando todos los medios que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación.

Como podemos ver, todos estos elementos establecen una visión radicalmente diferente a la mercadotecnia tradicional. Mientras en esta última se trata de llegar al mayor número de clientes con una oferta predeterminada, que cubre cierto nivel de necesidades. Con la mercadotecnia uno a uno se pretende cubrir cada vez más necesidades de una base menor de clientes.

Estos conceptos se muestran en la siguiente gráfica:



2.5.1 Fundamentos del Marketing One to One

El marketing one to one, está fundamentado en:

- 🌟 **"Participación por Cliente, no Participación en el Mercado"**, para trabajar eficazmente en un mundo uno por uno, se debe calcular el éxito de un cliente por vez. Convirtiendo en activos de larga duración a los clientes de su propia empresa, trátese de una floristería o de una fábrica de pañales desechables. No importa cuál sea la actividad, lo más probable es que se gaste demasiado en adquirir clientes, y demasiado poco en retenerlos.
- 🌟 **"Colabore con sus Clientes"**, el marketing 1 x 1 es un método de colaboración más que de adversarios, uno escucha y el cliente habla, uno invita al cliente a participar en la elaboración del producto, antes de pedirle que lo acepte. La idea es que convierta incluso los productos y servicios más sencillos en iniciativas de

colaboración de cada cliente, para crear relaciones duraderas e invencibles.

✚ **"Diferenciar a los Clientes, no solo los Productos"**, diferencie a sus clientes y adapte a cada uno de ellos los productos y los servicios, utilice la tecnología para suministrar incentivos individuales y distintos a clientes individuales y distintos.

✚ **"Economías de Alcance, no Economías de Escala"**, una estrategia de participación por cliente puede aportarle una ventaja sobre los competidores que aplican el marketing masivo y que son cien veces más grandes.

✚ **"Administre a sus Clientes, no solo sus Productos"**, organizar su compañía para capitalizar la nueva competencia 1 x 1, utilizar las computadoras para evaluar el efecto al largo plazo de las iniciativas de marketing a corto plazo, y recompensar adecuadamente a sus directivos de marketing.

✚ **"Establezca un Diálogo con sus Clientes"**, utilizar las tecnologías de medios 1 x 1 para mantener prolongadas "conversaciones" con cada cliente (programas radiales, personalizados e interactivos, mensajes de fax o mail completamente individualizados, que los clientes considerarán valiosos)

✚ **"Lleve los Productos a los Clientes, no los clientes a los productos"**

"Gane Dinero Protegiendo la Intimidad, no Amenazándola",
profundizar la relación con el cliente protegiendo explícitamente una
de las cosas que aquel aprecia más: la intimidad

"La Sociedad a la Velocidad de la Luz", examinar las implicancias
sociales y políticas de ésta nueva forma de competencia comercial



Es evidente que para conocer al cliente y trazar su perfil de consumidor es necesario, como primera medida, comenzar a recopilar datos sobre él, sus características personales, demográficas y sociales, sus gustos, sus preferencias, sus hábitos de compra, y otros. Una vez que se conoce al cliente, será mas factible llevarlo a una fidelidad activa.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema de la empresa es la dependencia de un solo cliente, como ya lo hemos mencionado en la actualidad se mantiene un liderazgo en cuanto a nuestra participación dentro de los servicios prestados a dicho cliente; sin embargo el porcentaje de facturación que éste representa para la empresa nos hace muy vulnerables a los cambios en las políticas de nuestro cliente, en el extremo que cualquier decisión estratégica como por ejemplo la implantación de un ERP nos afecta directamente.

Para ello estamos en el momento de buscar y plantear alternativas que nos permitan estar preparados para afrontar los posibles cambios a situación actual.

Algunos problemas secundarios tienen que ver directamente con la organización de la empresa, la misma que muestra debilidades en la parte administrativa y en la parte de marketing.

Para la solución de estos problemas se plantearán alternativas que nos permitan fortalecer la parte administrativa y de organización de funciones de la empresa.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para formular las alternativas de solución, realizamos un análisis de nuestras fortalezas y debilidades matriz IFE (ver anexo 01 adjunto), así como un análisis de las oportunidades y amenazas matriz EFE (ver anexo 02 adjunto) y también un análisis de la matriz FODA para ver como interactúan los factores claves. Luego del análisis respectivo se han planteado dos alternativas, las mismas que están orientadas a estar mejor preparados para enfrentar el futuro con mejores probabilidades de éxito, considerando como base la situación actual, las mismas que describimos a continuación:

3.2.1 Alternativa 1

La primera alternativa consiste en desarrollar un plan de acción estratégico agresivo tendiente principalmente a:

- Retener a nuestro cliente principal, preparándonos para brindarle los productos y servicios que requiera acordes con sus planes estratégicos.
- Fortalecer y ampliar nuestros productos y nuestros servicios buscando una mayor participación en el mercado, que nos permita incrementar nuestra rentabilidad y minimizar los riesgos de dependencia.

- Fortalecer la empresa, haciendo un estudio de organización y funciones y contratando luego el personal administrativo que se requiera, de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

La decisión de la empresa por esta opción implica necesariamente la realización de inversiones y gastos en el desarrollo de las estrategias; esperando mantener en un principio y luego mejorar las ventas actuales.

3.2.2 Alternativa 2

En la segunda alternativa, es la de continuar sin cambios no asumiendo mayores riesgos, por lo que:

- La empresa asume una posición expectante manteniendo el servicio al cliente principal, tal como se viene dando en la actualidad hasta que se agote y haciendo algunos esfuerzos aislados de ventas en la medida en que se vayan presentando oportunidades de negocio.
- No se harían mayores cambios en la estructura organizativa, por lo que lo relacionado con funciones de mercadeo y ventas, así como la de la administración de los recursos humanos seguiría recayendo en la gerencia, en adición a sus funciones.

Lógicamente esta alternativa implica menores costos que la anterior, con la consecuente reducción de los ingresos por ventas.

3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION

En este caso, la metodología de solución está enfocada a desarrollar un plan estratégico empresarial para los próximos 5 años, que nos permita enfrentar el futuro, partiendo de la situación actual y estableciendo acciones concretas a realizar para alcanzar los objetivos y metas planteadas en dicho horizonte.

3.3.1 Misión

En nuestra misión describimos la razón de ser de la empresa. En ella se establece el giro principal del negocio, nuestro ámbito de acción y las expectativas de los clientes y directivos de la empresa. La declaración de nuestra misión es la siguiente:

“Somos una empresa de servicios que se desempeña en el área de tecnología de la información, dedicada a proveer soluciones informáticas confiables e innovadoras que favorezcan el logro de los objetivos empresariales de nuestros clientes, a través de la aplicación de tecnología de punta, dentro de estándares internacionales de calidad establecidos. Brindamos nuestras soluciones en el ámbito nacional y extranjero, con personal altamente calificado y buscando obtener una alta rentabilidad”.

3.3.2 Visión

La visión nos da el horizonte al que se desea llegar como empresa. En ella se describe la clase de organización en un futuro. Es importante

que se transmita a todo el personal para darle un norte hacia el cual orientarse.

A continuación formulamos nuestra visión:

“Ser la empresa líder en el mercado nacional en soluciones de tecnologías de información, orientado principalmente a empresas de producción”

3.3.3 Valores

Son nuestros principales valores:

- **Servicio**, Conocemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes y las satisfacemos con eficiencia, oportunidad y calidad.
- **Confianza**, con nuestros empleados y con nuestros clientes, facilitando la transmisión de ideas y de información.
- **Confidencialidad**, Somos los primeros custodios y cuidamos de la información de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo**, trabajamos con un autentico espíritu de colaboración, fomentando la solidaridad, la amistad, la lealtad, la generosidad y compartiendo los frutos del trabajo colectivo.
- **Calidad**, somos obsesionados por la calidad de nuestros productos y por la calidad de nuestro servicio. Hacemos las cosas con excelencia.
- **Responsabilidad**, Aceptamos y cumplimos de manera proactiva y positiva nuestros compromisos individuales y de equipo.

- **Integridad**, Actuamos con honestidad, justicia y respeto en cada una de nuestras actividades y toma de decisiones
- **Flexibilidad al cambio**, Enfrentamos todos los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.

3.3.4 Objetivos Estratégicos

Nuestros objetivos estratégicos son los logros a obtener, de acuerdo a lo planteado en nuestra misión y visión.

Los objetivos estratégicos de nuestra empresa son:

1. Mantener a nuestro cliente principal, buscando satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus nuevas estrategias, seguimos en la misma dirección que va nuestro cliente.
2. Fortalecer nuestro portafolio de productos para colocarlo en una posición competitiva en el mercado.
3. Incrementar nuestro volumen de ventas a otros clientes sin incluir a nuestro cliente principal en un 20% para el año 2004, 20 % para el año 2005 y 20% para el año 2006.
4. Ampliar nuestra cartera de clientes, disminuyendo gradualmente la dependencia del cliente principal, orientándonos principalmente al área de producción en el mercado nacional, teniendo como mínimo 8 clientes para el año 2004, 12 clientes para el año 2005 y 16 clientes para el año 2006.

5. Tener un personal motivado, capacitado y con un fuerte compromiso con la empresa y que entienda y comparta la importancia del servicio al cliente.
6. Contar con una organización sólida que nos permita lograr un crecimiento sostenido.

3.3.5 Estrategias

Las estrategias son las acciones que la empresa va a seguir para alcanzar sus objetivos, buscando que aprovechar nuestras fortalezas y las oportunidades que ofrece el mercado, buscando que superar nuestras debilidades y enfrentar las amenazas del entorno.

La relación de estrategias planteadas para los próximos años son las siguientes:

1. Capacitación externa en SAP (paquete ERP), para conseguir certificar a una persona de nuestra empresa en SAP.
2. Realizar un estudio de organización y funciones, para definir la organización y funciones de la empresa y fortalecer la función de ventas y mercadeo.
3. Potenciar nuestros productos, mejorándolos y adaptándolos a requerimientos del mercado.
4. Elaborar un plan de marketing, para definir las estrategias de venta de nuestros productos.
5. Capacitación interna de personal en SAP, para tener un equipo de trabajo capaz de asumir proyectos relacionados con SAP.

3.3.6 Plan de Acción de Estrategias

A continuación se da una breve explicación de cada una de las estrategias. En cada una se explica esencialmente los objetivos principales de la estrategia y las actividades a ejecutar para llevarla a cabo, plan de Acción.

Estrategia Nro.1	Capacitación externa en SAP	
Objetivos		
<p>Según la información proporcionada a la empresa, nuestro principal cliente, recientemente adquirido por una firma transnacional, tiene planeado en el futuro migrar toda su plataforma computacional y sistemas de información principales al ERP SAP. Se sabe que la empresa SAP, tiene montada una buena infraestructura para capacitar a personal de otras empresas, con el fin de contar con recursos preparados para los proyectos de implantación y de soporte de su ERP en todo el mundo.</p> <p>La finalidad es la de capacitar a una persona en SAP en el extranjero, buscando que la misma sea certificada por SAP, lo que nos permitiría participar en la Implantación del sistema SAP con lo cual seguiríamos brindando servicios de sistemas a nuestro principal cliente y también aprovechar otras oportunidades similares que brinde el mercado.</p>		
Actividades Principales		Tiempo
1. Preparar plan de capacitación externa		01 meses
2. Capacitación en SAP		02 meses
3. Elaborar lista de sistemas del cliente principal no soportados por SAP		02 meses
4. Plan de desarrollo de sistemas del cliente en plataforma SAP		02 meses
Costo US\$	15,000	

Estrategia Nro. 2	Realizar un estudio de organización y funciones
Objetivos	
El objetivo es el de realizar un estudio de organización y funciones que nos permita redefinir la estructura organizativa de la empresa para prepararla para el crecimiento sostenido.	
Actividades Principales	Tiempo
1. Estudio de funciones	02 semanas
2. Diseño de estructura organizativa	01 semanas
3. Descripción de puestos ejecutivos	01 semana
4. Selección y contratación de personal	02 semanas
Costo US\$	2,000

Estrategia Nro. 3	Potenciar nuestros productos de software
Objetivos	
El objetivo es el de preparar nuestros productos de software (sistemas de información desarrollados a la medida por la empresa para alguno de nuestros clientes) para que logren posicionarse competitivamente en el mercado. Esto incluye :	
<input type="checkbox"/> El mejoramiento de la calidad del producto <input type="checkbox"/> La estandarización para hacerlo más comerciable y parametrizable. <input type="checkbox"/> La preparación de demos, brochures, páginas web para la presentación de nuestros productos a clientes potenciales.	
Actividades Principales	Tiempo
1. Evaluación y selección de sistemas con alto potencial de ser productos comercializables	0.5 meses
2. Preparar plan de repotenciación de productos	0.5 meses
3. Repotenciación de productos	2.0 meses
4. Preparación de elementos de mercadeo.	1.0 meses
Costo US\$	5,000

Estrategia Nro. 4	Elaborar un plan de marketing
Objetivos	
El objetivo es el de realizar un estudio de mercado que nos permita definir las estrategias de ventas y mercadeo de nuestros productos y servicios, para lograr ubicar nuevos clientes para nuestros productos y así ampliar nuestra participación en el mercado en los distintos rubros que ofrecemos.	
Actividades Principales	Tiempo
1. Identificación de mercado objetivo	1 semana
2. Identificación de productos a ofrecer	1 semana
3. Análisis de mercado	1 semana
4. Establecimiento de acciones a seguir	1 semana
5. Elaboración del plan de marketing	2 semanas
6. Ejecución del plan de marketing	----
Costo US\$	3,000

Estrategia Nro. 5	Capacitación Interna de personal en SAP
Objetivos	
La finalidad de este proyecto es la de elaborar y ejecutar un plan orientado a brindar capacitación interna a nuestro personal en SAP, en el entendido que producto de la capacitación externa, tendremos a una persona certificada en SAP, la misma que se encargara de dicha capacitación interna. Esto nos permitirá armar un equipo de trabajo con capacidad para asumir proyectos SAP	
Actividades Principales	Tiempo
1. Elaboración del plan de capacitación	0.5 meses
2. Ejecución del plan de capacitación	2.5 meses
Costo US\$	2,000

3.4 TOMA DE DECISIONES

Para elegir una alternativa elaboramos una matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE (ver anexo 03), la misma que nos permite hacer la selección (toma de decisiones), evaluando como interactúan los factores claves en cada alternativa respecto a las estrategias seleccionadas.

En primer lugar, evaluamos la alternativa (1) que incluye estrategias orientadas básicamente a hacer frente a la situación actual y a fortalecer y hacer crecer a la empresa. Para luego evaluar la alternativa (2) consistente en mantenerse sin grandes cambios, esperando que se presenten las oportunidades de negocios al ritmo del mercado.

Debido a la alta probabilidad de disminuir las ventas en el cliente principal, generador de los mayores ingresos de la empresa, es fácil deducir que si elegimos la alternativa (2) no atacamos el problema principal que es la alta dependencia de un solo cliente.

Por lo tanto la alternativa de solución seleccionada es la alternativa (1), la cual nos brinda las mayores posibilidades de enfrentar el futuro con mejores perspectivas respecto de la alternativa (2), con la cual estaríamos en una situación crítica y con la consiguiente posibilidad de perderlo todo.

3.5 ESTRATEGIAS ADOPTADAS

La ejecución del plan estratégico se hace viable mediante la asignación de recursos que permitan llevar a cabo las estrategias. Analizamos los requisitos de las mismas y su precedencia, construyendo un calendarización que sirva para el plan de acción.

Como parte de las estrategias se designará un responsable que lidere cada estrategia y se responsabilice por sus resultados. Si bien esta persona no necesariamente ejecutará por si misma todas las actividades de la estrategia, sí debe asumir la responsabilidad de la misma.

Igualmente, se definirá el esquema de gestión del plan estratégico que permitirá ir controlando los resultados obtenidos y manejando las modificaciones. Dicho esquema contemplará reuniones periódicas de revisión de la situación de las estrategias.

3.5.1 Priorización de las Estrategias

Luego de seleccionadas las estrategias, se definió 2 criterios para la priorización y posterior calendarización:

- Por el aporte a los objetivos estratégicos,
- Por la precedencia de las mismas.

1) Por el Aporte: Cada estrategia tiene un grado de aporte al logro de los objetivos estratégicos, es decir, en qué medida la estrategia contribuiría a alcanzar la meta planteada. Para ello se definió una

matriz en la cual se valoró el aporte de cada estrategia tomando como valores

- 0 No Aporta Nada
- 4 Aporta Poco
- 16 Aporta Bastante
- 32 Es Imprescindible

Producto de este ejercicio se obtuvo un puntaje para cada proyecto, el cual se muestra a continuación.

Estrategias	Objetivos						Ptje Total
	1	2	3	4	5	6	
1 Capacitación Externa en SAP	32	4	16	4	16	16	88
2 Estudio de organización y funciones	0	16	16	4	4	32	72
3 Potenciar nuestros productos	0	32	32	16	0	0	80
4 Plan de marketing	0	16	32	32	0	0	80
5 Capacitación Interna en SAP	16	4	16	16	32	0	84

2) Por Precedencia : Por la precedencia de las estrategias se obtuvo tres grupos, los mismos que pueden marchar en paralelo :

Grupo 01.

- √ Capacitación externa en SAP
- √ Capacitación interna de personal en SAP

Grupo 02

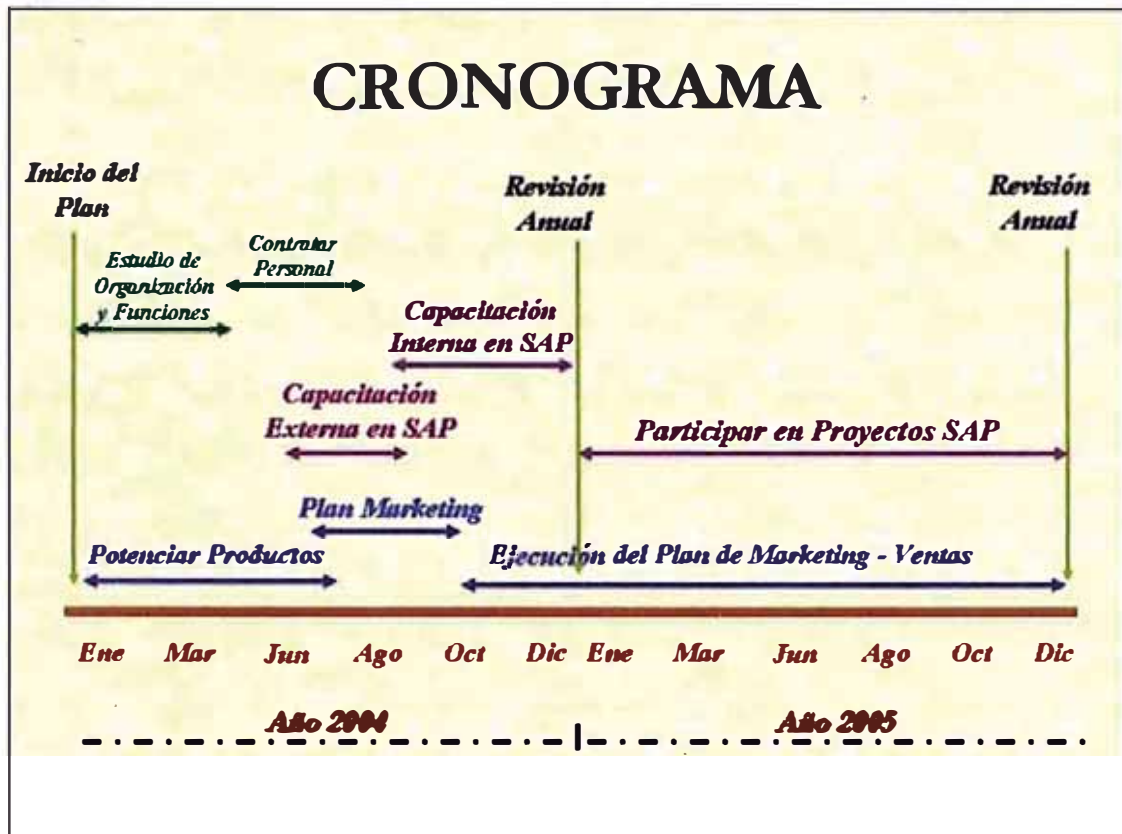
- √ Potenciar nuestros productos de software
- √ Plan de marketing

Grupo 03

- √ Estudio de organización y funciones

3.5.2 Calendarización de las Estrategias

El cronograma de trabajo planteado para la ejecución del plan estratégico empresarial es el siguiente:



En este caso, existen estrategias que se tienen que llevar a cabo antes que otros. En principio, decidimos realizar el estudio de organización y funciones (estrategia 2), la misma que debe concluir con la contratación de un especialista en marketing. Justamente debe ser este especialista el que se encargue, siguiendo los lineamientos y directrices que le de la gerencia, de formular el plan de marketing (estrategia 4). En el caso de la potenciación de nuestros productos (estrategia 3), las actividades de mejoramiento de los sistemas se deben ir llevando a cabo en paralelo con la estrategia 2. Esperándose

que para el diseño de los elementos de mercadeo de los productos ya se pueda contar con el especialista en marketing.

Las estrategias 1 y 5, se desarrollaran en forma secuencial, primero la capacitación externa (estrategia 1), la misma que debe terminar con la certificación en SAP. Luego de ello se debe preparar la capacitación Interna (estrategia 5).

Por otro lado, si bien en el cronograma se están planteando revisiones semestrales, para realizar los ajustes necesarios en las estrategias, estas no deben ser las únicas que se realicen, por lo que se deben realizar todas las revisiones necesarias para garantizar el logro de los objetivos estratégicos.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para la evaluación de los resultados, realizaremos un estudio de costo beneficio, tomando como base, los costos mas relevantes de cada una de las estrategias, la misma que debe incluir una inversión adicional en equipos necesarios para dar soporte tecnológico a las estrategias manteniendo actualizado la tecnología.

Por otro lado para el cálculo de los beneficios esperados, se han definido escenarios sobre los cuales se han estimado los ingresos y los costos a fin de tener el flujo de caja económico y el costo beneficio.

4.1 DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

Escenario Base (Optimista), sobre la base de que las estrategias dan los resultados esperados. En base a los siguientes supuestos:

- ✓ Se ejecutan las estrategias planteadas
- ✓ Se mantiene el nivel de Ingreso de nuestro cliente principal en el periodo.
- ✓ Mejoramos nuestros ingresos en otros clientes creciendo a un ritmo del 30 % anual.

Escenario Esperado (Realista), Sobre la Base de que las estrategias dan resultados parciales. En base a los siguientes supuestos:

- ✓ Se ejecutan las estrategias planteadas
- ✓ El nivel de ingreso de nuestro cliente principal decrece a un ritmo del 25 % anual.
- ✓ Mejoramos nuestros ingresos en otros clientes creciendo a un ritmo del 20 % anual.

Escenario No Esperado (Pesimista), sobre la base de que las estrategias no dan los resultados esperados. En base a los siguientes supuestos:

- ✓ Se ejecutan las estrategias planteadas
- ✓ El nivel de ingreso de nuestro cliente principal disminuye a un ritmo del 50% anual.
- ✓ Mejoramos levemente nuestros ingresos en otros clientes creciendo a un ritmo del 10 % anual.

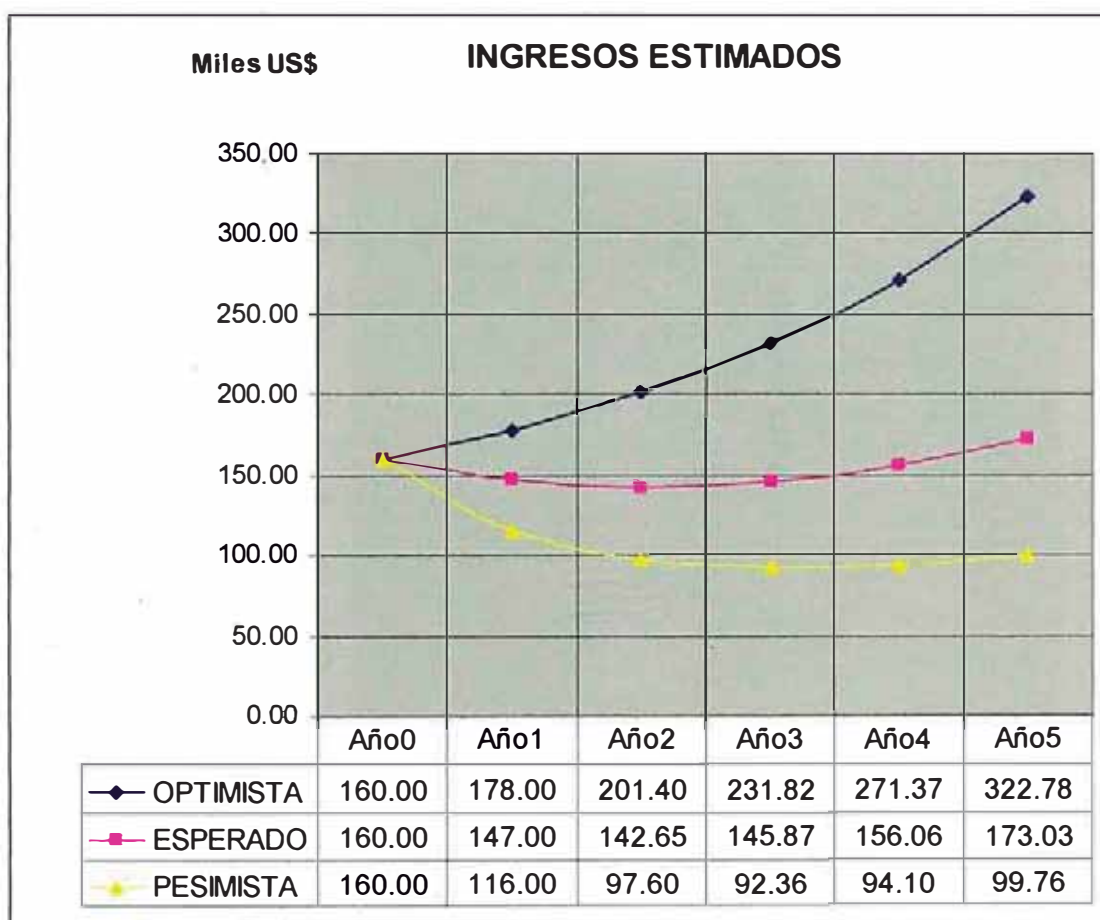
4.2 COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS

El resumen de los Costos de las estrategias es el siguiente:

Estrategia	Costo US\$
1. Capacitación externa en SAP	15,000
2. Estudio de organización y funciones	2,000
3. Plan de marketing	5,000
4. Potenciar nuestros productos de software	3,000
5. Capacitación del personal en SAP	2,000
6. Costo de nuevos equipos	5,000
7. Cambio en capital de trabajo	3,000
Costo Total	35,000

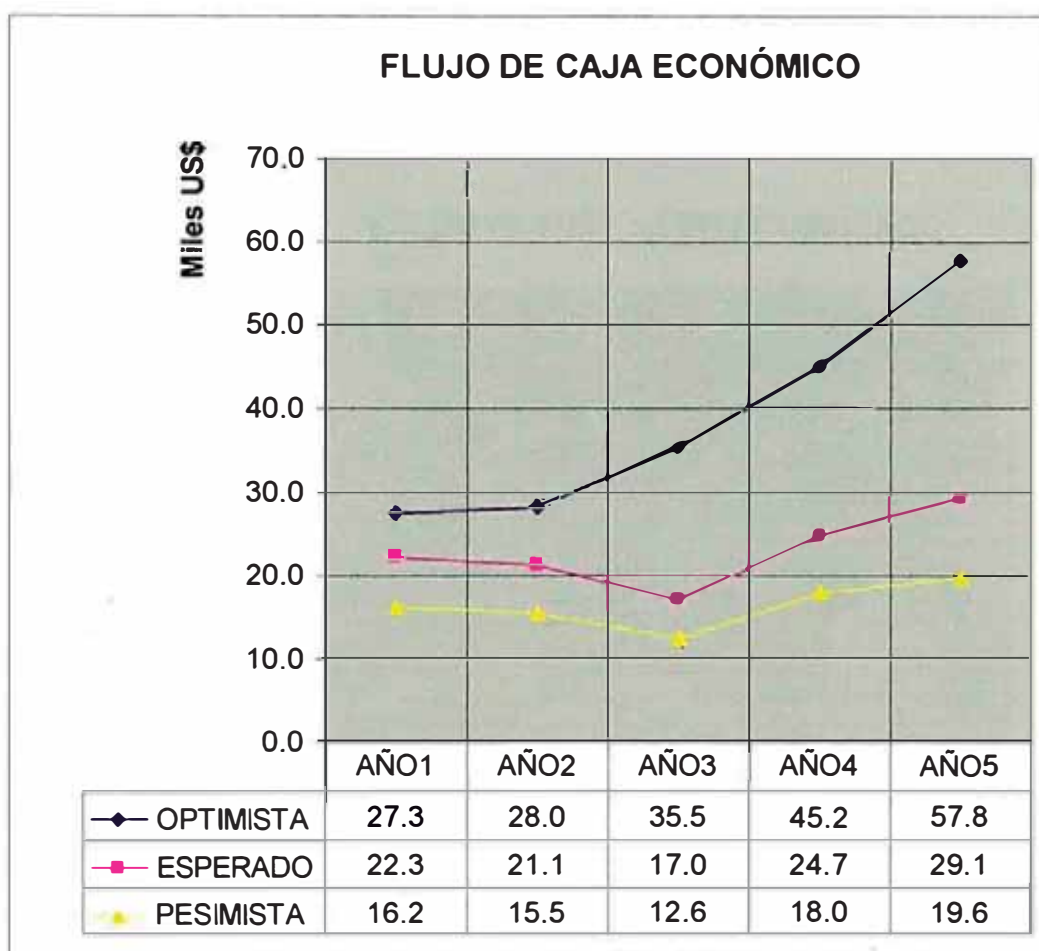
4.3 INGRESOS ESPERADOS

El resumen de los ingresos esperados tomando como base lo supuesto en los 3 escenarios se muestra en el anexo 04. Estos ingresos se muestran en el gráfico siguiente:



4.4 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

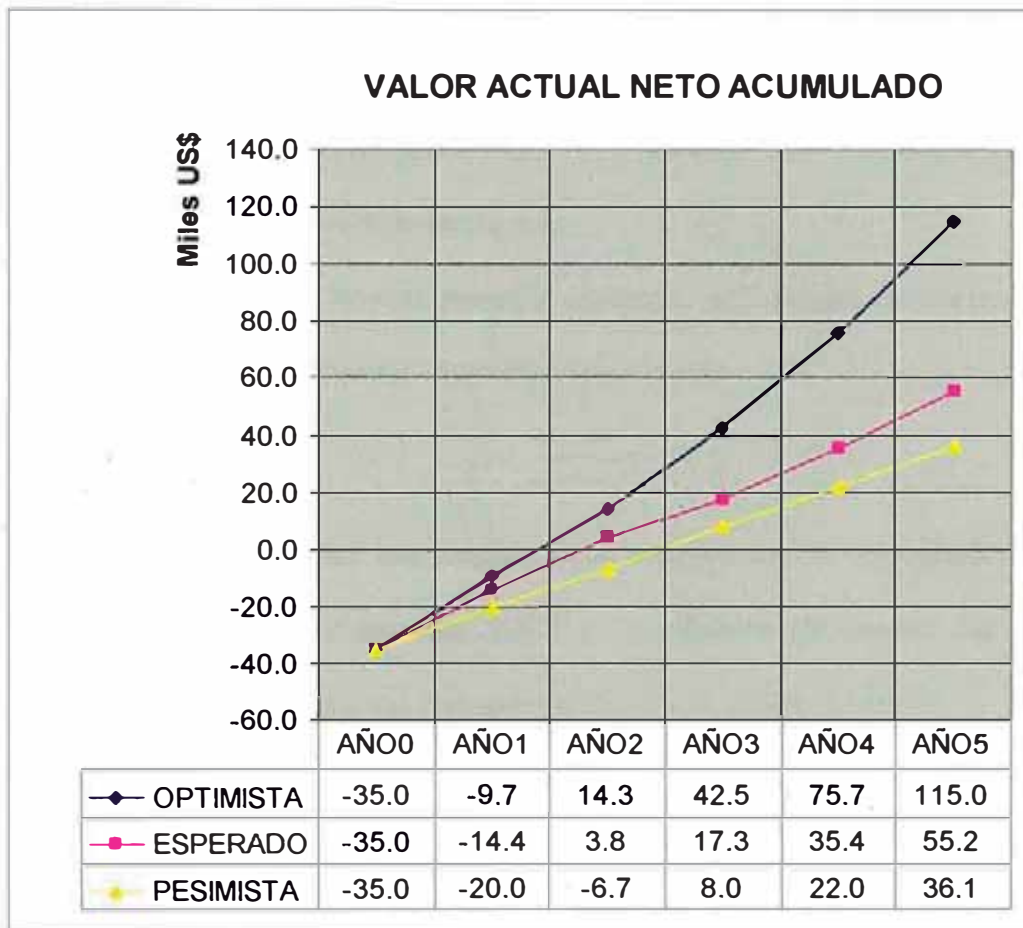
El flujo de caja económico para los 3 escenarios se presenta en los anexos 05, 06 y 07. En ellos se puede determinar como se presentaría la caja en cada una de las situaciones supuestas.



4.5 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto, también se muestra en los anexos 05, 06 y 07, el mismo que se ha calculado tomando en cuenta una tasa de interés del 8.0 %. También se muestra el valor actual neto acumulado.

El resumen de los VAN acumulados para cada escenario se muestran en el siguiente gráfico:



4.6 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno – TIR y el periodo de recuperación de inversión - PRI, se muestran en los anexos 05, 06 y 07.

El resumen de los resultados para cada escenario son los siguientes:

ESCENARIOS	TIR	PIR	C/B	VAN
OPTIMISTA	57.14%	1.2	3.29	115.04
ESPERADO	23.10%	2.0	1.58	55.20
PESIMISTA	1.79%	2.5	1.03	36.07

Tomando como base el escenario esperado, la tasa interna de retorno es 23.1 %, la inversión se recuperará en 2 años, el VAN es de \$ 55,200 y la relación costo beneficio es de 1.6

Estos resultados confirman nuestra decisión de realizar la Inversión requerida para implementar nuestras estrategias

4.7 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de las estrategias estaría dado por la reinversión de las utilidades del ejercicio del 2003 y por aporte de capital de los accionistas, hasta cubrir los requerimientos de la inversión inicial.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el actual contexto de globalización y competitividad creciente y salvaje, nuestras pequeñas empresas pueden, no sólo sobrevivir, sino también prosperar. Todo depende de nosotros, de nuestro compromiso con los clientes y de la capacidad que tengamos para realizar ese compromiso lo más plenamente posible.
- No importa el negocio en el que estemos, siempre tenemos que estar en el negocio de **"servir y ser reconocido por nuestros clientes"**, como empresarios confiables, positivamente posicionados y diferenciados de los demás, dentro de nuestros segmentos significativos de la sociedad, en lo más profundo de sus mentes y de las culturas relevantes de la comunidad.
- Estamos en el negocio de **"promover, para nosotros mismos y para los demás"**, el desarrollo empresarial competitivo y creciente; para que, en conjunto, generemos cada vez más y mejores empleos, calidad de vida para toda la sociedad y, consecuentemente, poder de compra suficiente para que, nosotros y

la comunidad en su conjunto, crezca y se consolide creciente y sosteniblemente.

- En muchas de las pequeñas empresas, la estructura organizativa no ha evolucionado, manteniéndose de la misma forma que en sus inicios con los consiguientes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.
- Actualmente, el entorno cambia muy rápido, las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas, fenómenos como Internet afectan directamente la manera de hacer negocios, el talento es cada vez más escaso, la globalización es un fenómeno muy importante, que tiene que ser tomado en cuenta. Por ello, todas las empresas necesitan tener claro cual es la razón de ser de su empresa en el mercado y a donde quieren llegar, cuando, cómo y con qué recursos humanos y económicos, y además, debe estar claro para todo el equipo, por lo que la comunicación interna es definitiva.
- Dentro del proceso de la planificación estratégica, se debe hacer un análisis de la empresa, un análisis del mercado y de la competencia, luego hay que desarrollar diversas alternativas. Tras tener estas alternativas desarrolladas, hay que elegir la mejor de ellas.
- La elección de la estrategia es compleja y requiere tomar decisiones importantes. Es elegir un camino, pero tras hacer las elecciones, la

empresa tiene claro cual es el futuro que quiere y cual es el camino que ha elegido y por qué.

- Como pequeña empresa, tenemos que aprovechar al máximo nuestras ventajas competitivas, pero además debemos reforzarlas y mantenerlas en el tiempo y estas deben llegar y ser percibidas por el cliente.
- Una estrategia que no nos lleva a tener, mantener o ampliar nuestras ventajas competitivas es una estrategia inútil y nos llevará directamente a la competición por precios disminuyendo el margen de beneficio día tras día y acaba siendo un cáncer donde difícilmente no podremos sobrevivir.

5.2 RECOMENDACIONES

La empresa tiene que afrontar el reto de crecer y mejorar la situación actual de dependencia de un solo cliente, este crecer tiene que ser en forma ordenada y siguiendo los lineamientos establecidos en el Plan estratégico. Adicionalmente como todo es cambiante este plan estratégico tiene que tener su revisión y ajustes en cuanto se presenten situaciones que requieran de corregir o de nuevas estrategias, con el fin de llegar a donde nuestra visión lo indica.

Para el caso de una pequeña empresa como la nuestra, debemos siempre tener claro y presente los siguientes puntos:

- **Tener un Plan Estratégico**, con su visión, misión, objetivos estratégicos, valores, estrategias, planes de acción, planes de

contingencia, para balancear entre la estrategia a corto y largo plazo. Se debe conocer bien claro en donde estamos y hacia donde se dirige la organización haciendo partícipe a todo el personal de la empresa.

- **Focalizar en los Mejores Clientes**, un incremento en la retención del 5% de clientes aumenta la rentabilidad entre un 40% y un 95%. Para ello emplear herramientas como CRM, marketing one to one, etc. para mejorar la fidelización de los clientes.
- **Reducir Costos de Manera Estratégica**. Es importante que esta reducción se haga con una clara visión en el largo plazo y valorando siempre el valor percibido por el cliente. Los costos "recortables" son los que aportan poco valor al cliente.
- **Actuar rápido pero con tranquilidad**, estar siempre atentos, mirar el entorno, mirar a donde va la tecnología, mirar que hace la competencia, revisar nuestras ventajas competitivas. Ser una empresa flexible que se pueda adaptar rápidamente a los cambios y responder primero a lo que el cliente quiere.
- **Focalizar** en las actividades que son la esencia del negocio de la empresa.
- **Fidelizar** a las mejores personas, buscar el compromiso con la empresa.
- **Mejorar la comunicación** con los empleados, inversores, clientes, proveedores, etc.

- **Visión y Misión**, toda la empresa, necesita tener bien claro cual es la esencia del negocio, a que se dedica, cuales son las ventajas competitivas, cual es el mercado, quienes son sus clientes, que servicio le damos, a donde quiere llegar, que camino seguir, cuales son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con que recursos cuenta, cuales son sus objetivos y cuales sus estrategias.
- **Reforzar Ventajas Competitivas**, siempre se debe continuar aprendiendo más sobre nuestros clientes, más rápido que la competencia y a la vez convirtiendo ese conocimiento en acciones más rápido que ellos.

BIBLIOGRAFIA

EVALUACION ESTRATÉGICA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

FOLKE K. Kiener

2003 - Universidad del Pacífico

EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA – PRINCIPIOS Y ESQUEMAS BÁSICOS

GIMBERT, Xavier

2001 - Ediciones Deusto S.A. Bilbao España

MANUAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

MEF

1999 - Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad empresarial del Estado- MEF

DIRECCION ESTRATÉGICA

DEL PRADO, Luis

2003 - Fundación OSDE Argentina

ANEXO 01 : MATRIZ IFE

FACTORES CLAVES	PESO	RATING	PONDERADO
1. Buen conocimiento de nuestros clientes	0.150	3	0.450
2. Buen servicio y de buena calidad	0.150	4	0.600
3. know how en sistemas y soluciones para el área de producción	0.125	3	0.375
4. Somos confiables, confidencialidad de la información de nuestros clientes	0.125	3	0.375
5. Personal con amplia experiencia	0.050	3	0.150
6. Personal capacitado	0.050	4	0.200
7. Costos bajos de operación	0.025	2	0.050
8. Uso de tecnología de punta	0.025	2	0.050
9. Pocos recursos financieros	0.025	1	0.025
10. Insuficiente capacidad de mercadeo y ventas	0.075	3	0.225
11. Alta dependencia de un cliente principal	0.100	4	0.400
12. Insuficiente personal administrativo	0.050	2	0.100
13. Insuficiente planificación	0.050	2	0.100
	1.000		3.100

ANEXO 02 : MATRIZ EFE

FACTORES CLAVES	PESO	RATING	PONDERADO
1. Necesidades de soluciones informáticas para MYPES y PYMES	0.200	4	0.800
2. Desarrollo de software especializado para el área de producción	0.200	4	0.800
3. Alta disponibilidad de mano de obra de desarrollo de alta calidad	0.150	2	0.300
4. Universalización del conocimiento, que permite estar actualizados	0.150	2	0.300
5. Globalización, implementación de soluciones integradas - ERP	0.200	3	0.600
6. Recesión económica, menor presupuesto para sistemas	0.050	1	0.050
7. Mayor cantidad de empresas en el sector	0.050	1	0.050
	1.000		2.900

ANEXO 03 : MATRIZ MCPE

FACTORES CLAVES	PESO	ALTERNATIVA 01		ALTERNATIVA 02	
		RATING	PONDERADO	RATING	PONDERADO
INTERNOS					
1. Buen Conocimiento de Nuestros Clientes	0.150	3	0.450	3	0.450
2. Buen Servicio y de Buena Calidad	0.150	4	0.600	3	0.450
3. know how en Sistemas y Soluciones para el Área de Producción	0.125	3	0.375	3	0.375
4. Somos Confiables, Confidencialidad de la información de nuestros clientes	0.125	3	0.375	3	0.375
5. Personal con Amplia Experiencia	0.050	3	0.150	3	0.150
6. Personal Capacitado	0.050	4	0.200	2	0.100
7. Costos Bajos de Operación	0.025	2	0.050	2	0.050
8. Uso de Tecnología de Punta	0.025	2	0.050	1	0.025
9. Pocos Recursos Financieros	0.025	1	0.025	1	0.025
10. Insuficiente capacidad de mercadeo y ventas	0.075	3	0.225	1	0.075
11. Alta Dependencia de un Cliente Principal	0.100	4	0.400	1	0.100
12. Insuficiente Personal Administrativo	0.050	2	0.100	1	0.050
13. Insuficiente Planificación	0.050	2	0.100	1	0.050
EXTERNOS					
1. Necesidades de Soluciones Informáticas para MYPES y PYMES	0.200	4	0.800	2	0.400
2. Desarrollo de Software Especializado para el Área de Producción	0.200	4	0.800	2	0.400
3. Alta disponibilidad de Mano de Obra de Desarrollo de Alta Calidad	0.150	2	0.300	1	0.150
4. Universalización del Conocimiento, que permite estar actualizados	0.150	2	0.300	2	0.300
5. Globalización, Implementación de Soluciones Integradas - ERP	0.200	3	0.600	1	0.200
6. Recesión Económica, menor presupuesto para Sistemas	0.050	1	0.050	1	0.050
7. Mayor cantidad de empresas en el sector	0.050	1	0.050	1	0.050
	2.000		6.000		3.825

ANEXO 04 : ESTIMACION DE INGRESOS

ESCENARIO BASE

CLIENTES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente Principal (=)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Otros Clientes (+30%)	60.00	78.00	101.40	131.82	171.37	222.78
Total Ingresos	160.00	178.00	201.40	231.82	271.37	322.78

ESCENARIO ESPERADO

CLIENTES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente Principal (-25%)	100.00	75.00	56.25	42.19	31.64	23.73
Otros Clientes (+20%)	60.00	72.00	86.40	103.68	124.42	149.30
Total Ingresos	160.00	147.00	142.65	145.87	156.06	173.03

ESCENARIO PESIMISTA

CLIENTES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente Principal (-50%)	100.00	50.00	25.00	12.50	6.25	3.13
Otros Clientes (+10%)	60.00	66.00	72.60	79.86	87.85	96.63
Total Ingresos	160.00	116.00	97.60	92.36	94.10	99.76

ANEXO 05 : ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos		178.0	201.4	231.8	271.4	322.8
COSTOS						
Costos de Inversion						
Equipos	5.0		5.0	5.0	5.0	5.0
Capacitacion	17.0					
Paquetes	10.0					
Cambio Capital de Trabajo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Costos de Fabricación		115.7	130.9	150.7	176.4	209.8
Costos de Operación		25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Impuestos		7.0	9.4	12.6	16.8	22.2
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		27.3	28.0	35.5	45.2	57.8
VALOR ACTUAL	35.00	25.29	24.04	28.18	33.21	39.32
VALOR ACTUAL ACUMULADO	-35.00	-9.71	14.33	42.51	75.72	115.04

Tasa Interes	8.00%	Anual
Tasa de Interes Efectiva	8.24%	Anual

VAN	115.04	
TIR	57.14%	
RECUPERACION DE INVERSIO	1.21	Años
COSTO BENEFICIO	3.29	

ANEXO 06 : ESCENARIO ESPERADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos		147.0	142.7	145.9	156.1	173.0
COSTOS						
Costos de Inversion						
Equipos	5.0			5.0		
Capacitacion	17.0					
Paquetes	10.0					
Cambio Capital de Trabajo	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
Costos de Fabricación		91.9	89.2	91.2	97.5	108.1
Costos de Operación		25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Impuestos		4.8	4.3	4.7	5.9	7.8
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		22.3	21.1	17.0	24.7	29.1
VALOR ACTUAL	35.00	20.64	18.13	13.49	18.13	19.82
VALOR ACTUAL ACUMULADO	-35.00	-14.36	3.77	17.25	35.38	55.20

Tasa Interes	8.00%	Anual
Tasa de Interes Efectiva	8.24%	Anual

VAN	55.20	
TIR	23.10%	
RECUPERACION DE INVERSIO	1.98	Años
COSTO BENEFICIO	1.58	

ANEXO 07 : ESCENARIO NO ESPERADO (PESIMISTA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos		116.0	97.6	92.4	94.1	99.8
COSTOS						
Costos de Inversion						
Equipos	5.0					
Capacitacion	17.0					
Paquetes	10.0					
Cambio Capital de Trabajo	3.0	3.0	2.0	1.0	1.0	1.0
Costos de Fabricación		69.6	58.6	55.4	56.5	59.9
Costos de Operación		25.0	20.0	15.0	15.0	15.0
Impuestos		2.2	1.5	2.4	2.6	3.3
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		16.2	15.5	18.6	19.0	20.6
VALOR ACTUAL	35.00	14.98	13.31	14.73	14.00	14.04
VALOR ACTUAL ACUMULADO	-35.00	-20.02	-6.71	8.03	22.03	36.07

Tasa Interes	8.00%	Anual
Tasa de Interes Efectiva	8.24%	Anual

VAN	36.07	
TIR	1.79%	
RECUPERACION DE INVERSIÓN	2.5	Años
COSTO BENEFICIO	1.03	