



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TECNIPROYEC S.A.

Tesis de Grado previo la obtención del título
de Magíster en

AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Autor: ING. DANNY FRANCISCO MARURI MORAN

Director: DR. M.SC. PATRICO AGURTO ESPINOZA

Centro universitario: GUAYAQUIL

2011

DR. M.SC. PATRICIO AGURTO ESPINOZA
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: DANNY FRANCISCO MARURI MORAN, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Guayaquil, Jueves 2 de Junio del 2011

f)

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **DANNY FRANCISCO MARURI MORAN**, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

DANNY FRANCISCO MARURI MORAN
C.I: 0918736794

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....
DANNY FRANCISCO MARURI MORAN
C.I: 0918736794

DEDICATORIA

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a mi esposa y a mis hijos, por darme la motivación para seguir superándome y planteándome nuevos retos cada día, porque mis logros se fundamentan en el deseo de brindarles lo mejor a mi familia.

.....
DANNY MARURI MORÁN

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios por permitirme culminar con éxito esta etapa de crecimiento en mi formación profesional, a mi esposa, hijos, padres, hermanos y familiares por su comprensión y apoyo, al Ing. Orlando Barcia Ayala y al personal de TECNIPROYEC S.A. por permitirme realizar este trabajo y por la colaboración que me brindaron, a mi Director de Tesis por su guía y ayuda oportuna, a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme ser parte de esta prestigiosa Institución; y, a mis amigas, amigos, compañeras y compañeros por sus consejos y sugerencias.

Muchas gracias a todos y que Dios los bendiga.

.....
DANNY MARURI MORÁN

C.I.: 0918736794

INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES	
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.4 HIPÓTESIS	4
1.5 MARCO TEÓRICO	4
CAPÍTULO II	
DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE TECNIPROYEC S.A.	
2.1 ORIGEN Y CONSTITUCIÓN LEGAL	26
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	27
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	29
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES	30
2.5 OBJETIVOS	32
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	
3.1 ANÁLISIS SECTORIAL	33
3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	34
3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	36
3.4 ANÁLISIS FODA	37
3.5 LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRIORIZADAS	46
3.6 RECURSOS DE LA EMPRESA	46

CAPÍTULO IV
DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE TECNIPROYEC S.A.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
4.2 DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	48
4.3 ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	52
4.4 INDICADORES	54
4.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	56
4.6 PLANES DE ACCIÓN	58
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

RESUMEN

Debido a los grandes cambios en el mundo y a la globalización, el mercado se ha vuelto muy competitivo y para poder ser parte de ese mercado se requiere tener definido un plan estratégico que permita a la empresa definir sus objetivos y como alcanzarlos, por eso el objetivo de esta tesis es diseñar un plan estratégico para la empresa TECNIPROYEC S.A. que le permita ser más competitiva a nivel nacional.

El presente informe es el resultado del estudio realizado a la empresa antes mencionada, consta de cuatro capítulos donde se especifican desde el sustento teórico de los análisis y herramientas utilizadas hasta la realización del plan estratégico para la empresa.

En el capítulo uno se describe los antecedentes, la justificación, los objetivos planteados y una explicación de los diferentes análisis internos y externos utilizados en la elaboración del plan estratégico, en el siguiente capítulo se hace una introducción a la empresa analizada donde consta su origen, sus productos y servicios, su misión y visión, su estructura organizacional.

En el capítulo tres comienza el desarrollo del plan estratégico con un análisis interno y externo de la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, obteniendo como resultado los objetivos estratégicos.

En el último capítulo se definen las estrategias de negocio, el mapa estratégico, los indicadores, el cuadro de mando integral y los planes de acción para las iniciativas planteadas, obteniendo como resultado final la planeación estratégica de la empresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Este capítulo abarca varios temas generales relacionados con el proyecto de tesis y las herramientas de análisis a utilizar, el capítulo inicia con los antecedentes del problema, luego está la justificación de la tesis, también se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, después se plantea la hipótesis a demostrar y por último se tiene un marco teórico donde se dará la explicación de la importancia de la planeación estratégica para las organizaciones, se indicará la definición de la planeación estratégica y se describirán las herramientas de análisis necesarias para alcanzar el objetivo del proyecto.

1.1. ANTECEDENTES

Tecniproyec S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios informáticos a pequeñas y medianas empresas, así como a instituciones públicas y privadas del Ecuador. Fue fundada el 15 de Septiembre del 2004 y tenía como sede principal la casa de un accionista.

Actualmente la empresa cuenta con su propia oficina ubicada en la 28ava y Argentina, y con una sucursal en la ciudad de Portoviejo Provincia de Manabí. Tecniproyec S.A. tiene varios clientes fijos con campos de acción variados como: Instituciones Educativas, Cooperativas de Transporte, Instituciones Financieras, Restaurantes, Instituciones Públicas, entre otros.

A pesar del tiempo que lleva en el mercado ecuatoriano, Tecniproyec S.A. no ha logrado alcanzar una posición en el mercado que le permita crecer como una gran empresa.

Hoy en día el mercado tecnológico está muy competitivo y es necesario tener buenas estrategias que permitan obtener resultados favorables, lamentablemente Tecniproyec

S.A. no cuenta con estrategias definidas ni con la planeación de sus actividades, lo cual es una de las causas principales de su bajo crecimiento en el mercado.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Existen varios justificativos para la realización de este proyecto, en primer lugar esta ayudar a esta empresa cien por ciento ecuatoriana a obtener una mejor posición en el mercado, lo cual le permitirá generar más empleo para los jóvenes y profesionales del área tecnológica.

Otras de las razones para diseñar esta planeación estratégica es ayudar a estos emprendedores a no dejarse vencer por las dificultades de la vida y del ambiente laboral, porque ellos sirven de motivación para muchos jóvenes con altas aspiraciones que no se conforman con ser empleados de grandes empresas sino que desean tener sus propias empresas.

Además de lo expuesto este proyecto me permitirá obtener una gran experiencia en el desarrollo de la planeación estratégica y me ayudará a alcanzar una meta más en mi vida como es la obtención de título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

1.3. OBJETIVOS

A continuación se lista el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto de tesis:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar el plan estratégico de Tecniproyec S.A. para ponerlo a consideración de los directivos para que ellos lo implementen.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis interno y externo de la empresa para determinar como se puede mejorar.
- Establecer objetivos estratégicos y las estrategias para poder alcanzarlos
- Elaborar indicadores de gestión que ayuden en el monitoreo y seguimiento del cumplimiento de las metas.

1.4. HIPÓTESIS

Es factible elaborar un plan estratégico para una empresa de servicios informáticos y tecnológicos para que puedan trabajar de manera enfocada y planificada.

1.5. MARCO TEÓRICO

A continuación se describen varios conceptos importantes que permitirán una mejor comprensión de los análisis y soluciones planteadas en el presente proyecto de tesis.

1.5.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad las empresas se desarrollan dentro de una economía globalizada donde las barreras internacionales van desapareciendo y con ellas las restricciones de accesos de productos y servicios extranjeros, lo cual provoca un incremento en el número de empresas que compiten por los mismos mercados, esto obliga a las organizaciones a implantar un proceso de mejora continua para ser más competitivos, pero para mejorar es necesario medir, para lo cual se necesita tener indicadores y metas que cumplir, por lo tanto es importante realizar una planeación estratégica que permita establecer metas y definir acciones que ayuden a conseguir los objetivos propuestos.

La falta de planeación es fatal para las empresas que desean ser competitivas, porque sin planes los administradores no saben cómo organizar a la gente y a los recursos. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Además sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas porque no saben cuándo y dónde se están desviando de su camino. Es por eso que la planeación estratégica tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones, porque ayuda a tener una idea clara de la ubicación de la empresa y de a dónde quiere llegar.

1.5.2 FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la presente sección se exponen algunos conceptos relacionados con la planeación estratégica, los cuales permitirán entender mejor el proceso que se debe seguir para desarrollarla dentro de una organización.

1.5.2.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen muchas definiciones de planeación estratégica, una que a mi criterio describe mejor el significado de esta actividad es la escrita por Alfredo Acle Tomasini, la cual dice lo siguiente:

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y período para medir los avances”.

A la definición anterior también podemos añadir que la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

1.5.2.2. PASOS NECESARIOS PARA ELABORAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se describe el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1.5.2.2.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE VALORES

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzo que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La definición de la misión es el punto de partida del Sistema de Planeación Estratégica. Los propietarios y la alta dirección de la organización son quienes definen la misión de la organización, en virtud de su posición jerárquica y los elementos estratégicos que manejan, ellos tienen un conocimiento completo del negocio y el entendimiento de su evolución a mediano y largo plazo.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La definición de los valores institucionales junto con la misión le dan identidad a una organización, por lo cual es importante entender que los valores son cualidades positivas que poseen las empresas, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, entre otras. Tener definidos estos valores les permite a los miembros de la organización conocer como la empresa espera que actúen y trabajen.

1.5.2.2.2. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

La visión, al igual que la misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la organización. Es menester señalar que los dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en niveles gerencial y operativo, de igual forma se retroalimentan fundamentándose en el punto de vista de proveedores y clientes.

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

1.5.2.2.3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del ambiente en que se desarrolla, lo cual ayudará a encontrar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Además se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

1.5.2.2.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, así se puede detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, entre otros.

1.5.2.2.5. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Una vez realizados los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, aprovechar las oportunidades externas y fortalezas internas, así como superar las amenazas externas y debilidades internas.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son a largo plazo.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

1.5.2.2.6. DISEÑO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de mejor manera dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo para detallar la situación del entorno de la organización
- Se evalúa información sobre el análisis interno para conocer los recursos y la capacidad de la empresa
- Se evalúa el enunciado de la misión y los valores para tener claro que hace la organización
- Se evalúan los objetivos para conocer que es lo que desea alcanzar la organización
- Se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

1.5.2.2.7. DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS

Finalmente, una vez que se han determinado las estrategias a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, los cuales consisten en documentos donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo se los va a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

1.5.2.3. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se fundamenta en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, en teoría el período es de 5 a 10 años, aunque en la práctica suele realizarse para un período de 3 a un máximo de 5 años debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Teniendo como base la planeación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

La planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

1.5.3 DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite tener una idea clara de la situación actual de una organización.

En términos más detallados se puede decir que el análisis FODA es un diagnóstico preciso del ambiente interno y externo de una empresa que permite tomar decisiones acordes a las necesidades y objetivos planteados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo cual resulta muy difícil poder modificarlas, ver figura 1.1.

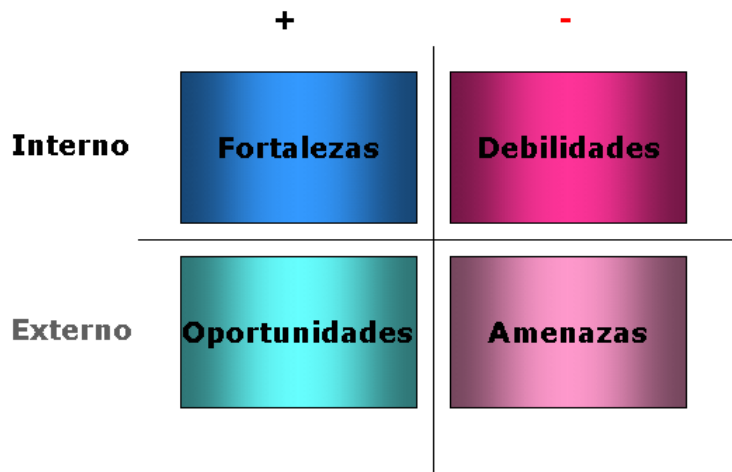


Figura 1.1. Las cuatro variables del Análisis FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Para una mejor comprensión del análisis FODA en las secciones siguientes se describen cada uno de los términos que componen las siglas FODA.

1.5.3.1. FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras cosas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para descubrir las fortalezas de una organización son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

1.5.3.2. OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que permiten obtener ventajas competitivas a la organización y se los debe descubrir en el entorno que actúa la empresa.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para enlistar las oportunidades son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

1.5.3.3. DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Ejemplo: Carencia de recursos, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para descubrir las debilidades son:

- ¿Qué se puede mejorar?

- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

1.5.3.4. AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para detectar las posibles amenazas son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

1.5.3.5. LA MATRIZ FODA

Una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se las debe relacionar entre sí a través de una matriz denominada Matriz FODA, la cual permitirá determinar como las fortalezas ayudan a minimizar el impacto de las amenazas, a aprovechar mejor las oportunidades y a reducir las debilidades.

Después de obtener las diferentes relaciones posibles entre las cuatro variables se las ordena en base a su grado de importancia para la institución. De estas relaciones formadas entre las diferentes variables podemos obtener 4 estrategias, las cuales se describen a continuación:

La Estrategia DA. (Debilidades vs. Amenazas), el objetivo de esta estrategia es minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Cuando una empresa esta en

esta posición sus estrategias deben estar orientadas a reducir las debilidades que la hacen más vulnerable a las amenazas existentes. Hay empresas que en esta situación reducen sus operaciones para sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, pero la segunda opción no es recomendable porque a menudo esas son falsas esperanzas.

La Estrategia DO (Debilidades vs. Oportunidades). Esta estrategia intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el mercado en que se desenvuelve pero tener debilidades organizacionales que le impiden poderlas aprovechar. Para este caso las estrategias deben estar orientadas a reducir aquellas debilidades que evitan la explotación de una oportunidad que quizás no se volverá a repetir. En esta situación hay 2 opciones: superar las debilidades o dejar que las oportunidades sean aprovechadas por la competencia.

La Estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas). Su objetivo es maximizar las fortalezas mientras se minimizan las Amenazas. Las estrategias de esta relación están orientadas a desarrollar las fortalezas que posee la organización y aprovecharlas para disminuir el posible impacto de las amenazas existentes en un momento dado. Las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción, ya que son las ventajas competitivas que ayudan a alcanzar el éxito esperado.

La Estrategia FO (Fortalezas vs. Oportunidades). El objetivo de esta estrategia es maximizar las fortalezas y maximizar las oportunidades, a cualquier institución le agradecería estar siempre en esta situación porque podrían hacer uso de sus fortalezas para aprovechar la oportunidad del mercado y obtener una ventaja competitiva.

En cada una de las estrategias se puede observar que las acciones están orientadas a disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas, esto se debe a que no se pueden controlar las oportunidades ni las amenazas, ya que son factores externos, en cambio las primeras son internas y podemos incidir sobre ellas.

1.5.4 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

A continuación se describen cada una de las fuerzas de Porter para una mejor comprensión del tema, ver figura 1.2.

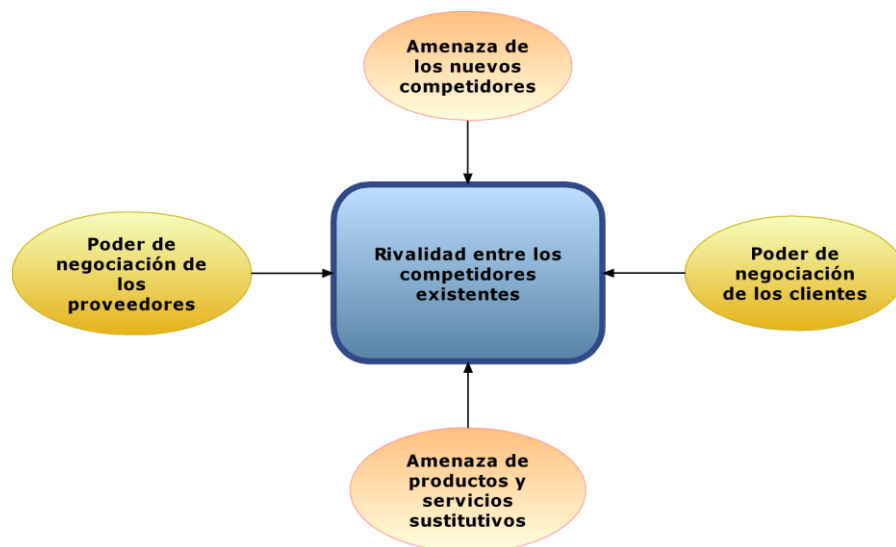


Figura 1.2. Las cinco fuerzas de Porter

1.5.4.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, cuando se vayan igualando en tamaño y capacidad, cuando disminuya la demanda de productos, cuando se reduzcan los precios, entre otras situaciones.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, es decir, cuando exista menos competencia en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo saber por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

1.5.4.2. AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o si tienen precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Se tiene que identificar a las empresas nuevas, vigilar las estrategias de éstas, contraatacar si es necesario, y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

1.5.4.3. AMENAZA DEL INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

1.5.4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas.

Además la situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, crear estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

1.5.4.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, entre otros factores.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

1.5.4.6. BARRERAS

Para defenderse de estas fuerzas las organizaciones pueden construir barreras de entrada al mercado, para esto las empresas utilizan sus fortalezas, las cuales les permiten adquirir una ventaja competitiva que les sirve para diferenciarse de sus rivales.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva, estas barreras son las siguientes:

1.5.4.6.1. ECONOMÍAS DE ESCALA

Cuando una organización tiene altos volúmenes de ventas puede reducir sus costos, esto dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

1.5.4.6.2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Esta barrera consiste en hacer una diferenciación de su producto y ponerlo en una posición fuerte en el mercado, esto hace que la compañía entrante deba hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy a la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o con sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, están logrando erosionar ésta barrera.

1.5.4.6.3. INVERSIONES DE CAPITAL

Esta barrera considera que si una corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a sus rivales más pequeños, esta fortaleza le permitirá sobrevivir más tiempo que sus competidores en una guerra de desgaste, podrán invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes Antimonopolios

A pesar de su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos para contrarrestar esta barrera.

1.5.4.6.4. DESVENTAJA EN COSTOS INDEPENDIEMENTE DE LA ESCALA

Esta barrera sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales, independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia elabore un nuevo nicho de mercado.

1.5.4.6.5. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

1.5.4.6.6. POLÍTICA GUBERNAMENTAL

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores, expidiendo leyes, normas y requisitos. Por ejemplo: Los gobiernos fijan normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos, las cuales exigen grandes inversiones de capital, así como la sofisticación tecnológica que muchas empresas no están en capacidad de cumplir lo que ocasiona un reducción de los competidores, pero también puede darse lo

contrario, la llegada de potenciales contrincantes que si estén en capacidad de asumir tales inversiones.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras así como a las reacciones de los competidores; además de los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

Esta competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para recién decidir como se va a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

1.5.5. DESCRIPCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A lo largo de este capítulo se han dado a conocer diferentes conceptos que son claves para la comprensión del presente trabajo de tesis, pero aun falta enunciar un concepto muy importante dentro de la planeación estratégica, como lo es el cuadro de mando integral.

A continuación se explican algunos conceptos a cerca de esta importante herramienta de gestión:

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los

cuales permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma, ver figura 1.3.



Figura 1.3. Perspectiva del cuadro de mando integral

El CMI surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma.

A continuación se describen las cuatro perspectivas que generalmente componen un cuadro de mando integral:

1.5.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

1.5.5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que ellos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se debe tomar en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin un estudio de mercado no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera.

1.5.5.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

1.5.5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender, pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir en estos recursos, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios, uno de los más importantes es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se basa en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

1.5.5.5. BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La implantación de un CMI tiene varios beneficios, los cuales se describen a continuación:

- La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

1.5.5.6. RIESGOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Así como la implantación de un CMI proporciona varios beneficios como se listaron en la sección anterior, también hay que considerar los riesgos que conlleva dicha implantación, los cuales se describen a continuación:

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, no es recomendable que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE TECNIPROYEC S.A.

En el presente capítulo se describe la empresa a la cual se le va a realizar el análisis interno y externo para generar el plan estratégico, se indica como fue su origen, se da información a cerca de su validez legal, se describen sus actividades, como esta compuesta estructuralmente, cual es su misión y visión, y por último se listarán los objetivos que se han planteado.

2.1. ORIGEN Y CONSTITUCIÓN LEGAL

La empresa Tecniproyec S.A. nace como una idea de su actual gerente general Ing. Orlando Barcia Ayala, quién desde estudiante se había propuesto ser su propio jefe, esta idea la fue promocionando entre varios de sus compañeros de universidad, para definir el proyecto y hacerlo realidad citó a varios amigos a una reunión de trabajo.

La primera reunión de los accionistas se realizó el sábado 21 de agosto del 2004 a las 11h00, en una sala de computación de la Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en esta reunión participaron 5 estudiantes politécnicos entre los cuales estaba Orlando Barcia, luego de analizar la situación tomaron la gran decisión de crear una empresa y comenzar con un nuevo reto para sus vidas “ser empresarios”.

Se procedió a realizar los tramites para la constitución de la empresa y en el transcurso de estas gestiones se dieron cuenta que mejor era comprar una empresa ya creada, es así como adquieren la empresa Tecniproyec S.A. la cual **se constituyó el 15 de Septiembre del 2004 en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, resolución 5221 e inscrita en el registro mercantil de la ciudad de Guayaquil # 17466**

Luego se registro SYSLAN como nombre comercial de TECNIPROYEC S.A., tal como consta en los registros del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI)

Tecniproyc S.A. inicia sus labores teniendo como sede principal la casa de uno de los accionistas, así permaneció los primeros años hasta que pudieron obtener un local dedicado para la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con su propia oficina ubicada en la 28ava y Argentina, y con una sucursal en la ciudad de Portoviejo Provincia de Manabí

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Tecniproyc S.A. es una empresa del área tecnológica, conformada por personal altamente capacitado, que explota, aprovecha y convierte los problemas en oportunidades de negocios innovadoras. Provee soluciones informáticas, asesoramiento y capacitación a empresas locales, nacionales, extranjeras y usuarios finales que deseen mejorar su plataforma tecnológica, automatizando los procesos en su organización para maximizar el uso de recursos, minimizando costos y mejorando la calidad de los servicios que ellos brindan a la sociedad.

Tecniproyc S.A. tiene varios clientes fijos los cuales son de mercados muy variados tales como: Instituciones Educativas, Cooperativas de Transporte, Instituciones Financieras, Restaurantes, Instituciones Públicas, entre otras.

Uno de los servicios principales que ofrece la empresa es el diseño, implementación y publicación de Oficinas Virtuales, las cuales son un combo que incluye: Sitio Web (diseño de las paginas que estarán publicadas en Internet), Dominio (dirección de Internet para poder ver el sitio ejemplo: www.miempresa.com) y Hosting (espacio donde se almacena la información que esta publicada en el sitio).

Otros servicios que ofrecen Tecniproyc S.A. son los siguientes:

Desarrollo de Sistemas a medida, Tecniproyec S.A. ha acumulado experiencia desarrollando aplicaciones orientadas al negocio, que van desde completos sistemas de contabilidad y gestión comercial hasta programas para el manejo de recursos humanos. La filosofía que aplica a todos sus proyectos de desarrollo les permite garantizar una utilización y durabilidad altamente satisfactoria de todo el software creado.

Instalación y configuración de redes, el buen diseño y la instalación con materiales de primera calidad brindará a la red una base sustentable para el funcionamiento de los servidores y las estaciones de trabajo. Para ello Tecniproyec S.A. realiza un estudio del cliente y su capacidad operativa así como económica para ayudarlo a encontrar el perfil de red que cubra sus necesidades.

El servicio de red abarca los siguientes puntos:

- Cableado Estructurado
- Instalación y configuración de redes LAN
- Servicios para redes Extranet y VPN
- Instalación de Cybers

Mantenimiento de equipos informáticos, Tecniproyec S.A. brinda servicio de mantenimiento periódico de equipos tales como: Servidores, Impresoras, Switchs, Routers, Estaciones de trabajo.

Este mantenimiento también incluye: Instalación, configuración, optimización y actualización de los sistemas operativos, antivirus, correo electrónico y aplicaciones informáticas de cada uno de las estaciones de trabajo y servidores que posea el cliente.

A pesar que Tecniproyec S.A. se ha mantenido en el Mercado por 6 años aproximadamente, aun no consigue un posicionamiento en el mercado que cubra las expectativas de los accionistas.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa Tecniroyec S.A. tiene una estructura jerárquica que esta compuesta por diferentes niveles organizativos de acuerdo al grado de responsabilidad y liderazgo de los cargos, a continuación se muestra y se describe el organigrama de la empresa, ver figura 2.1.

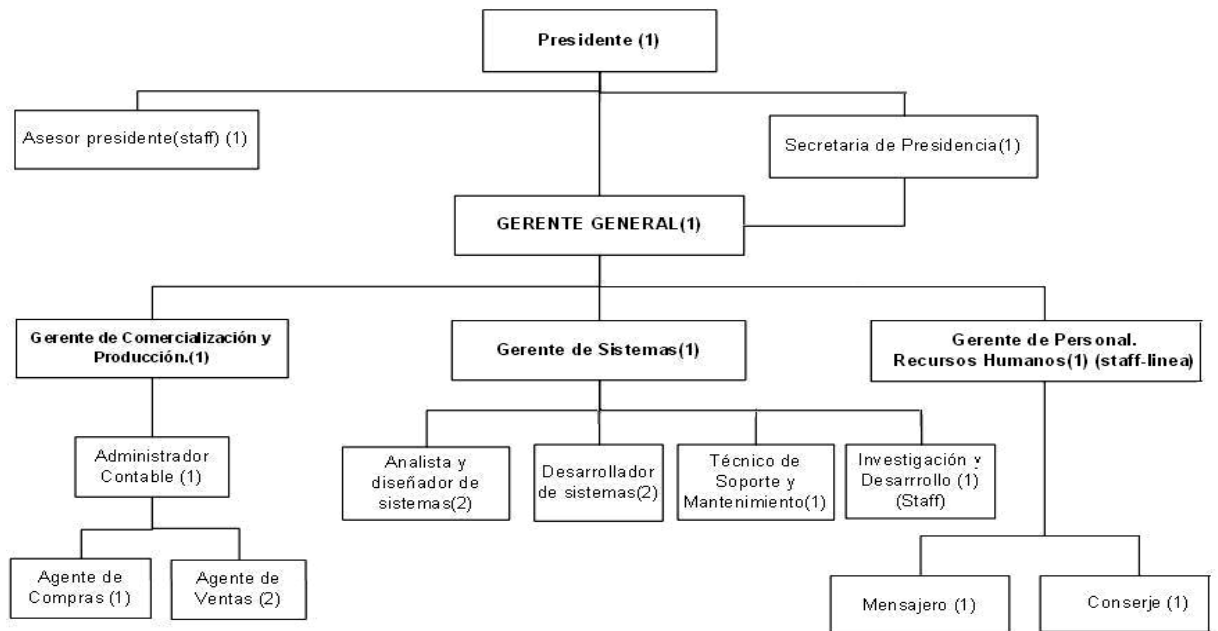


Figura 2.1. Organigrama de Tecniroyec S.A.

En el nivel más alto tenemos al Presidente de la empresa quien es el representante legal de la misma, este cargo cuenta con el apoyo de una Secretaria y de un Asesor Presidencial, luego tenemos al Gerente General quien esta a cargo de la empresa en los diferentes aspectos administrativos, hasta el año 2008 el Presidente y el Gerente General eran 2 personas distintas, pero en las últimas elecciones internas los accionistas decidieron que el Gerente General sea el Presidente de la compañía, este cargo lo ostenta el Ing. Orlando Barcia Ayala.

Siguiendo con la descripción del organigrama encontramos un tercer nivel donde están los gerentes de las diferentes áreas que tiene la empresa y son los siguientes:

Gerente de Comercialización y Producción, quien esta a cargo de la venta, promoción y distribución de los productos de Tecniproyec S.A., además tiene a cargo la parte financiera y contable de la empresa, esta persona tiene bajo su dirección a un Administrador Contable (es un CPA), un Agente de Compras y 2 Agentes de Ventas (uno para Guayas y otro para Manabí)

Gerente de Sistemas, esta persona es la responsable del desarrollo de los productos de software y de la coordinación de los mantenimientos que ofrece la empresa a sus diferentes clientes, esta área es la más grande de la empresa por obvias razones ya que la empresa se dedica a los servicios informáticos, el Gerente de Sistemas tiene a cargo a los siguientes colaboradores: 2 analistas y diseñadores de sistemas (los encargados de recibir y procesar los requerimientos de los clientes, para luego diseñar las soluciones informáticas), 2 desarrolladores (son quienes programan e implementan las diferentes soluciones informáticas) , un técnico de soporte y mantenimiento (visita a los clientes para realizar las reparaciones y mantenimientos de los equipos) y por último un Investigador (busca nuevas tecnologías y como aplicarlas en el mercado local)

Gerente de Personal, se encarga del bienestar de los empleados, nomina, contratación de nuevo personal y demás actividades relacionadas al área de Recursos Humanos, esta área tiene a cargo de una o otra forma a todos los empleados de la empresa, pero los que tienen un línea de reporte dirección hacia el Gerente de Personal son el mensajero y el conserje.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

A continuación se detallan la misión y visión que la empresa tiene establecida desde su fundación.

2.4.1. MISIÓN

Ser una empresa joven en el área tecnológica, conformada por personal altamente capacitado, que explota, aprovecha, convierte los problemas en oportunidades de negocios innovadoras, provee soluciones informáticas, asesoramiento y capacitación a

empresa locales, nacionales, extranjeras y usuarios finales que deseen mejorar su plataforma tecnológica, automatizando los procesos en su organización para maximizar el uso de recursos, minimizando costos y mejorando la calidad de los servicios que ellos brindan a la sociedad.

2.4.2. VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa seria, confiable, fuerte, que brinda soluciones creativas, innovadoras y escalables en el tiempo utilizando tecnología de punta orientada a mejorar el entorno laboral y personal de nuestros clientes para su completa satisfacción.

Además de estas premisas se detallan los valores institucionales con los que cuenta Tecniproyec S.A. y así podrá tener una idea clara de la mentalidad con que trabaja su gente.

2.4.3. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales que tiene Tecniproyec S.A. son los siguientes:

- El servicio al cliente es importante
- Mantenerse a la vanguardia
- Es fundamental la eficacia y eficiencia en el servicio
- Que nuestros productos sean fáciles de usar y mejoren el rendimiento del cliente
- Es vital la satisfacción del cliente para mejorar su productividad
- Que nuestros productos y servicios sean de calidad

En los valores de la empresa se puede apreciar una alta inclinación así el manejo de los servicios con calidad, a pesar de no contar con una certificación ni con un sistema de gestión de la calidad.

2.5. OBJETIVOS

En la presente sección se exponen los diferentes objetivos que los accionistas y directivos de la empresa se han planteado, si se han cumplido o no estos objetivos es difícil determinar ya que no cuentan con indicadores que les permitan revisar la consecución de las metas propuestas, a continuación se listan los objetivos que tiene Tecniproyec S.A.

- Promocionar nuestros productos y servicios en las diversas empresas e instituciones del sector público y privado del Ecuador.
- Atender los requerimientos informáticos del sector productivo del país mediante la realización de sistemas informáticos acordes a sus necesidades.
- Aplicar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S) en nuestros productos y servicios.
- Adquirir e implementar infraestructura adecuada para soportar el tipo de servicio que deseamos brindar, con un costo que no exceda el presupuesto asignado.
- Desarrollar programas y sitios Web personalizados para los usuarios
- Negociar continuamente con empresas locales para formar centros asociados con la finalidad de brindarles nuestros productos y servicios
- Buscar proveedores locales y/o extranjeros
- Capacitar al personal en el área de manejo de sistemas y automatización.
- Mantener actualizados tecnológicamente a nuestros empleados, clientes y empresas del sector productivo del país.

En los capítulos siguientes se realizará un análisis interno y externo de la empresa y del resultado de esta tarea pueden surgir nuevos objetivos e incluso se podría replantear la misión y visión de la organización.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

En este capítulo se realizará el análisis interno y externo de la empresa a través de varias herramientas que sirven para este propósito, esto permitirá tener una idea clara de los problemas por los que está atravesando TECNIPROYEC S.A. para poder plantear los objetivos estratégicos.

3.1. ANÁLISIS SECTORIAL

En la actualidad existen muchas empresas que ofrecen servicios informáticos sobre todo en la ciudad de Guayaquil, lugar donde Tecniproyec S.A. tiene su sede principal, en la ciudad de Portoviejo la competencia es menor pero la presencia de Tecniproyec S.A. también es en menor proporción, porque los directivos y personal técnico están radicados en Guayaquil.

Además en este Mercado existen grandes empresas que tiene una buena posición y que son reconocidas en el ámbito local y nacional, entre las cuales podemos mencionar; MAINT, AKROS, DOS, entre otras, sobre todo en la parte de soporte de hardware, el éxito de estas empresas se debe a los convenios que han logrado establecer con marcas muy reconocidas y utilizadas en el Ecuador como son: HP, TOSHIBA, MICROSOFT, IBM, CISCO, HITACHI por nombrar algunas de ellas.

En cuanto a diseño web existen empresas las cuales no son reconocidas porque el trabajo de diseñar y publicar una página web es relativamente sencillo, sobre todo para personas del área informática, y por lo general las empresas medianas y grandes desarrollan sus propias páginas.

Se podría decir que en el mercado ecuatoriano el desarrollo de sitios web es bastante informal lo que provoca que exista mucha oferta de creación de páginas web y a bajo costo, aunque se debe aclarar que el desempeño y estabilidad de estos sitios no

satisfacen las expectativas de los clientes, sin embargo muchos se conforman sólo con hacer publicidad de su negocio en Internet sin tener en consideración estos aspectos importantes.

En el país existen muchas áreas donde se puede dar servicios informáticos y que están desatendidas por la competencia de TECNIPROYEC S.A., como ejemplo podemos mencionar: Salud, Agricultura, dispositivos inteligentes, entre otras.

Realizando un análisis del mercado informático en nuestro país, TECNIPROYEC S.A. puede obtener una buena posición en el mercado si se enfoca en otros nichos que no han sido explotados.

3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En la presente sección se hará un análisis externo de la empresa a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos ayuda a estudiar la compañía a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

3.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Existen algunas empresas que ofrecen el mismo servicio de soporte y mantenimiento de computadoras que ofrece Tecniproyec S.A. y en este aspecto existen grandes organizaciones que tienen un mejor posicionamiento en el mercado, lo cual dificulta la superación de otras empresas más pequeñas, en el área del desarrollo web también existe una gran competencia pero no se debe tanto al posicionamiento que tienen las empresas sino a los precios bajos que ofrecen.

3.2.2. LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que cada año aparecen muchos estudiantes de informática que son emprendedores y que desde sus años de estudios

comienzan a ofrecer los mismos servicios que Tecniproyec S.A., y al no tener costos de oficina y servicios básicos realizan el trabajo a bajo precio.

3.2.3. PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

En Internet existen una gran variedad de sitios que ofrecen hosting gratis o a precios muy bajos, también existen las redes sociales donde se podría subir información publicitaria de la organización, lo que podría reemplazar el servicio de diseño y hosting de TECNIPROYEC S.A. En el área de desarrollo de software también existen muchos programas que son de código abierto (open source) y que no se debe pagar licencia por los mismos, son configurables y adaptables, estos programas pueden sustituir a los desarrollos ofrecidos por TECNIPROYEC S.A.

3.2.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes tienen un alto poder al negociar con TECNIPROYEC S.A. debido a las diferentes alternativas que disponen de la competencia resultando el margen de ganancia afectado.

3.2.5. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores tienen un poder de negociación alto porque hay muchas empresas y vendedores independientes que le solicitan sus productos, es por eso que TECNIPROYEC S.A. tiene que estar en constantes negociaciones para poder obtener créditos con ellos.

3.2.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE PORTER

Luego del análisis realizado se puede determinar que TECNIPROYEC S.A. tiene un camino que seguir el cual es la diferenciación y el desarrollo de productos innovadores

para ser pioneros dentro de un sector del mercado y así poder tener un buen posicionamiento en el mercado.

3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Realizando un análisis de la historia de la empresa Tecniproyec S.A. en conjunto con los directivos se determinaron los siguientes factores críticos de éxito:

3.3.1. PERSISTENCIA

Debido a la falta de recursos la empresa ha tenido que pasar por situaciones muy difíciles, tanto así que ha estado al borde de la quiebra, inclusive los accionistas han tenido que endeudarse de manera personal para poder sacar la empresa adelante, a pesar de estas situaciones la empresa no ha desaparecido, por el contrario está generando ingresos aunque en baja proporción.

3.3.2. CONOCIMIENTO TÉCNICO

Una de las grandes ventajas que tiene la empresa es su alto conocimiento técnico en las diferentes soluciones que brinda, ya que cuenta con profesiones capacitados y certificados en una gran variedad de herramientas tecnológicas.

3.3.3. PREOCUPACIÓN POR EL BIENESTAR DEL PERSONAL

Los directivos siempre se han preocupados por el bienestar del personal, tanto así que en muchas ocasiones han optado por disminuir las ganancias de la empresa para darle más oportunidad de ingresos a sus vendedores.

3.3.4. PRECIOS ACCESIBLES

Debido a la mentalidad de los directivos la cual está orientada siempre a las personas independientemente si son empleados o clientes, los precios que se establecen son

muy accesibles y con planes de financiamiento, lo que permite a los clientes poder contratar los servicios ofrecidos.

3.4 ANÁLISIS FODA

A continuación se listarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene TECNIPROYECT S.A. las cuales servirán para elaborar la matriz FODA con la cual se realizará el análisis respectivo.

3.4.1. FORTALEZA.

- Atención personalizada.- Se realizan las visitas a la empresa o lugar que indique el cliente, con el personal comercial y técnico si es requerido.
- Puntualidad y seguimiento a clientes.- Se trata de cumplir con las fechas fijadas para la entrega de los diferentes tipos de proyectos y servicios ofrecidos, además se mantiene una comunicación permanente con los clientes para obtener una retroalimentación de sus experiencias con el producto o servicio ofrecido, así como para obtener nuevos requerimientos y oportunidades de negocio.
- Personal entusiasta, innovador, emprendedor.- El personal con el que cuenta TECNIPROYEC S.A. tiene un gran entusiasmo por su trabajo, siempre están brindando sus sugerencias innovadoras para la generación de nuevos productos y servicios, además son muy emprendedores comenzando desde el Gerente General quien es el que impulsó la creación de esta empresa.
- Personal calificado y capacitado.- El personal técnico de TECNIPROYEC S.A. posee certificaciones en las diferentes especialidades que poseen, garantizando el desempeño profesional de sus actividades. Además tiene la predisposición para auto capacitarse y actualizarse en las tecnologías que manejan.

- Personal con experiencia en sus diferentes aéreas.- El personal de TECNIPROYEC S.A. actualmente cuenta con más de 5 años de experiencia en el desarrollo de soluciones y en brindar los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- Convenios internacionales.- La empresa cuenta con varios convenios con empresas internacionales sobre todo en el área de dominios y hosting. Actualmente tienen un convenio con una empresa de dispositivos de rastreo satelital, lo que les permitirá ingresar en un nuevo nicho del mercado.
- Registro en el INCOP.- Tecniproyec S.A. esta registrado en el portal de compras públicas del gobierno nacional, lo que les permite competir en licitaciones para la realización de proyectos con instituciones públicas.

3.4.2. DEBILIDADES

- Poco capital.- Una de las debilidades de TECNIPROYEC S.A. es la falta de capital, ya que ninguno de los accionistas tiene capital disponible para invertirlo en la empresa, por lo cual se han visto obligados a realizar préstamos para la compra de equipos, para la venta e implementación de los proyectos.
- Inventario no disponible (bodega, stock).- Debido a la falta de capital TECNIPROYEC S.A. no cuenta con un stock de productos y repuestos para el cambio o reparación de los equipos informáticos de sus clientes, por lo cual tiene que optar por el crédito que le ofrecen sus proveedores, limitando de esta manera su margen de ganancia.
- Infraestructura pequeña.- TECNIPROYEC S.A. no cuenta con una gran infraestructura, lo que limita la implementación de algunos proyectos como capacitaciones y una mejor ubicación en un sector más comercial.

- Poco Personal.- El personal técnico de TECNIPROYEC S.A. no es suficiente para cubrir con los proyectos en tiempos más cortos por lo que la entrega de las soluciones tienen plazos largos, además el personal de ventas tampoco se abastece para cubrir el gran mercado que representa el Guayas y Manabí.
- Pocos convenios nacionales.- TECNIPROYEC S.A. tiene firmados pocos convenios con empresas nacionales de ventas de equipos, partes y piezas, pero no tiene convenios con instituciones nacionales públicas o privadas que le garanticen una preferencia al momento de hacer alguna negociación.
- Falta de convenios con empresas grandes internacionales.- No tiene convenios con las grandes empresas de Hardware y de Software para ser su representante en el país.
- Falta de publicidad.- Debido a la falta de capital TECNIPROYEC S.A. no ha podido desarrollar una publicidad que le permita darse a conocer a nivel local y nacional, no tiene como contratar anuncios en periódicos, radio o televisión.
- Sin Posicionamiento en el mercado.- Al no tener una buena posición en el mercado TECNIPROYEC S.A. no es considerada por las organizaciones cuando requieren algún servicio o producto, ya que la gran mayoría no saben que existe TECNIPROYEC S.A. o tienen temor de no contar con el soporte técnico cuando lo necesiten porque piensan que va a desaparecer pronto.
- Poca Logística.- La empresa tiene un espacio reducido, lo cual no le permite implementar el servicio de capacitaciones, además para la movilización del personal técnico y de los equipos se debe alquilar taxis, lo cual representa gastos adicionales para la empresa.
- Ubicación Geográfica.- Uno de las mayores debilidades de la empresa es su ubicación, ya que el sector donde se encuentra no es el idóneo para este tipo de empresa, además a los clientes no les agrada como se ve el sector y tienen

temor por su seguridad a pesar de que el sector es tranquilo. Esta situación ha hecho que la empresa pierda muchas oportunidades de negocio.

3.4.3. OPORTUNIDADES.

- Clientes mal atendidos (insatisfechos).- En la actualidad existen muchas empresas que ofrece soluciones que no satisfacen las expectativas de los clientes, debido a que son muy generales o no se tomó en cuenta todas las necesidades de los clientes.
- Ser ignorados por la competencia.- TECNIPROYEC S.A. al no ser muy reconocida en el mercado tiene la libertad se establecer negociaciones sin que la competencia haga presión sobre ellas o no saquen productos o servicios que contrarresten las inicialitas de TECNIPROYEC S.A.
- Mercado en crecimiento (muy amplio).- El mercado de servicios y productos tecnológicos es muy amplio, debido a que cada vez más organizaciones grandes y pequeñas se están modernizando, lo que abre grandes posibilidades de negociación.
- Desarrollo de nuevas tecnologías a corto plazo y cambiante.- El ritmo al que la tecnología avanza permite que las organizaciones tengan siempre la necesidad de estar actualizándose tanto en equipos como en el desarrollo de nuevos programas que aprovechen las nuevas mejoras tecnológicas.
- Requisitos gubernamentales para instituciones públicas.- Existen disposiciones por parte del gobierno que pueden ser beneficiosos para el sector tecnológico debido a que son obligatorias para las instituciones públicas, lo cual abre más posibilidades de negociación con ese sector del mercado.
- Capacitaciones personalizadas.- Debido a que el ritmo de aprendizaje de las personas no es igual, existe una gran oportunidad de ofrecer capacitaciones

personalizadas para que cada estudiante pueda ir a su ritmo de trabajo y tener un verdadero aprendizaje de lo impartido por los instructores.

3.4.4. AMENAZAS

- Precio competitivo.- Debido a sus limitaciones económicas TECNIPROYEC S.A. no puede establecer precios tan bajos como sus competidores, lo que significa una desventaja al momento de licitar contratos.
- Incompatibilidad con estándares nacionales.- Que las soluciones implementadas no cumplan con nuevos estándares establecidos por el gobierno nacional.
- Vendedores independientes.- En la actualidad existen muchas personas independientes que ofrecen los mismos servicios de TECNIPROYEC S.A. y al no tener gastos de oficina y de personal enrolado, pueden establecer precios más bajos que los de TECNIPROYEC S.A., haciendo que el cliente los seleccione a ellos por sus precios.
- Productos similares.- Actualmente existen en Internet muchos sitios y servicios que de manera gratuita permiten publicar información en la red, ejemplo: los blogs, las redes sociales, los hostings gratuitos, lo cual genera confusión a los clientes que piensan que ya tienen un sitio web por estar usando unos de estos servicios.
- Decaimiento de demanda de diseño web.- La demanda de diseño web cada día tiene menos demanda ya que existen una gran variedad de herramientas que facilitan la creación de un sitio, las cuales proveen plantillas prefabricadas y agilizan la administración de contenidos.
- Leyes reguladoras.- Una amenaza que estará siempre presente son los cambios en las leyes reguladoras, porque cuando surgen cambios de

autoridades y de assembleístas, siempre existirá la posibilidad de cambios que podrían perjudicar a los intereses de la empresa.

3.4.5. MATRIZ FODA.

Una vez listadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene TECNIPROYEC S.A. se procederá a realizar la matriz FODA donde surgirán cuales son las fortalezas y debilidades que deben tener prioridad en el plan estratégico diseñado, ver figura 3.1.

		E x t e r n o s														
		Oportunidades			Amenazas											
		A Futuro														
FODA Abril/2011 Empresa Tecniproyc S.A.		Personal con experiencia	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	4	1,3
		Personal calificado	0	1	1	1	0	1	0	3	1	3	0	0	11	1,6
		Atención personalizada	3	0	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0	10	2,5
		Personal entusiasta, innovador, emprendedor	1	2	0	0	2	0	3	0	0	0	3	0	11	2,2
		Registro en INCOP	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3,0
		Convenios internacionales	0	1	2	0	1	0	0	2	1	0	2	3	12	1,7
		Internos		23						28						
		Fortalezas														
		Debilidades														
		Actuales														
Mala ubicación geográfica	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,5		
Poco capital	0	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	27	2,5		
Falta de publicidad	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	7	1,4		
Poco Personal	1	1	2	1	2	1	0	0	0	3	0	0	11	1,6		
Infraestructura pequeña	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1,0		
Sin Posicionamiento en el mercado	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	4	1,3		
Subtotales		31						26								
		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	86	

Factor pondera 1,9

Figura 3.1. Matriz FODA de TECNIPROYEC S.A.

3.4.6. Estrategias FODA.

A continuación se desarrollaran las diferentes estrategias que se pueden obtener al combinar los elementos de la matriz FODA.

3.4.6.1 Estrategias FO

- A través de la atención personalizada se puede aprovechar la oportunidad que genera la existencia de muchos clientes insatisfechos con los productos y servicios que les ofrecen otras organizaciones, porque no toman en cuenta la mayoría de sus necesidades y expectativas.
- Con la atención personalizada se puede aprovechar la oportunidad de satisfacer la necesidad de muchos clientes que demandan una capacitación individual, ya que no tienen un mismo nivel de conocimiento y su ritmo de aprendizaje no es igual a los demás.
- Con el registro en el INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas) el cual es un requisito para establecer negociaciones con las instituciones gubernamentales, se puede aprovechar la oportunidad de desarrollar productos para el sector público sobre todo cuando el gobierno les obliga a las diferentes instituciones a cumplir con ciertos requisitos tecnológicos.

3.4.6.2. ESTRATEGIAS FA.

- Con el personal capacitado y certificado se puede contrarrestar la amenaza de los vendedores independientes, ya que TECNIPROYEC S.A, puede ofrecer productos y servicios con la garantía de que han sido desarrollados por profesionales especializados en el tema.

- Con el personal entusiasta, innovador y emprendedor se puede contrarrestar la amenaza de los productos similares, porque con ideas innovadoras se pueden desarrollar productos y servicios que marquen una diferenciación que le permita tener mayores oportunidades a la empresa con relación a sus competidores. También se puede contrarrestar la amenaza del decaimiento de la demanda de diseño de sitios web, ya que con ideas innovadoras se pueden desarrollar productos y servicios nuevos en el sector tecnológico, de tal forma que le permitan a la empresa tener una continuidad en sus actividades.

3.4.6.3. Estrategias DO.

- Para reducir el impacto que la mala ubicación de la empresa puede ocasionar sobre la oportunidad de brindar capacitaciones personalizadas, se puede ofrecer este servicio a domicilio, de esta forma el personal de la empresa sería el que se traslade hasta la ubicación del cliente en vez de que el cliente vaya hasta la empresa, para esta estrategia se debe considerar el costo de transportación que implica movilizarse hasta donde está el cliente.
- Para disminuir la debilidad del poco capital con el que cuenta la empresa se debe buscar alternativas de menor costo para la elaboración de sus soluciones y así aprovechar el desarrollo de nuevas tecnologías para abaratar costos.

3.4.6.4. ESTRATEGIAS DA.

- Para disminuir la debilidad de poco capital, la cual puede agravarse con la amenaza de precios competitivos, se debe buscar herramientas que permitan disminuir el tiempo de realización de una solución, así se disminuirá el costo de horas hombre y se incrementará la ganancia por proyecto.
- Para reducir el impacto que el incumplimiento de estándares nacionales pueda ocasionar debido a la falta de personal que tiene la empresa, se debe estar en constante investigación de los requerimientos que el gobierno exige a nivel de

tecnología, para incluir estas disposiciones en las soluciones ofrecidas, de esta forma se disminuirá la posibilidad de cambios futuros en los productos o servicios que tiene la empresa.

3.5. LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRIORIZADAS

Luego del análisis realizado a través de la matriz FODA se determinó la prioridad que deben tener para el desarrollo del plan estratégico las siguientes fortalezas y debilidades:

1. **Registro en el INCOP**, se debe poner más interés en esta fortaleza para obtener resultados positivos para la empresa.
2. **Atención personalizada**, se debe desarrollar más esta característica, ya que puede convertirse en un factor crítico de éxito para la empresa.
3. **Mala ubicación geográfica**, se debe buscar una mejor ubicación geográfica si se desea tener una mejor apreciación por parte de los clientes.
4. **Poco Capital**, es necesario incrementar el capital de la empresa para poder tener más posibilidades de inversión.
5. **Personal entusiasta, innovador y emprendedor**, se debe fomentar más en el personal la generación de ideas innovadoras que marquen una diferenciación con los otros competidores.

3.6. RECURSOS DE LA EMPRESA

En la actualidad la empresa posee pocos recursos tangibles, sin embargo sus recursos más valiosos son los intangibles y los humanos.

3.6.1 RECURSOS TANGIBLES

Los recursos tangibles que posee la empresa son: una oficina en Guayaquil, otra en Portoviejo, Equipos informáticos (computadora de escritorio y portátil, impresoras), equipos de oficina.

3.6.2. RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles que posee la empresa son: el conocimiento técnico de su personal, el humanismo de sus directivos, las soluciones de software que han desarrollado, las ideas innovadoras y emprendedoras de sus miembros, la honradez de sus actividades y la perseverancia de su gerente General.

3.6.3. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos con los que cuenta la empresa son pocos, pero son de buen trabajo y honradez, a continuación una lista de los cargos: El gerente general que a su vez es el presidente de la empresa, la gerente de comercialización y producción, el gerente de sistemas, la gerente de recursos humanos, los técnicos de hardware y software (eventuales), los desarrolladores (eventuales), el personal de compras, los vendedores (eventuales), el personal de mensajería y aseo.

CAPÍTULO IV

DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE TECNIPROYEC S.A.

En el presente capítulo se desarrollará la planeación estratégica de TECNOPROYEC S.A. la cual es el fruto del análisis realizado en el capítulo anterior.

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la priorización de las fortalezas y debilidades de la empresa que se realizó en el capítulo anterior se pueden establecer los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar el porcentaje de proyectos con instituciones estatales a través del registro en el INCOP en un 30%, con relación al año anterior.
2. Incrementar en un 10% la satisfacción del cliente en cuando a la percepción de atención personalizada que recibe.
3. Cambiar de ubicación las oficinas en un plazo máximo de un año.
4. Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% con relación al año anterior
5. Establecer planes de capacitación del personal para fomentar los aportes de ideas innovadoras o emprendedoras.

4.2. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO

En esta sección se desarrollará el mapa estratégico de TECNIPROYEC S.A., para lo cual se describirán las estrategias de cada perspectiva basados en los objetivos estratégicos mencionados anteriormente.

4.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Después de 6 años de actividades de la empresa los accionistas de TECNIPROYEC S.A. esperan obtener una mejor rentabilidad, porque durante todo este tiempo las utilidades han sido mínimas y en ocasiones las inversiones mayores que los ingresos.

Basados en el objetivo estratégico número 4 que dice: *“Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% con relación al año anterior”* se han desarrollado las siguientes estrategias para la perspectiva financiera:

- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar el Ingresos por ventas
- Minimizar los gastos y costo

4.2.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Uno de los mayores problemas de la empresa es la poca cantidad de clientes que posee y la pérdida de los mismos por falta de fidelización, por este motivo y basado en los objetivos estratégicos 1 y 2 que dicen: *“Incrementar el porcentaje de proyectos con instituciones estatales a través del registro en el INCOP en un 30%, con relación al año anterior”* y *“Incrementar en un 10% la satisfacción del cliente en cuando a la percepción de atención personalizada que recibe”*, se han definido las siguientes estrategias para la perspectiva de clientes:

- Aumentar el número de clientes estatales
- Atraer a clientes rentables
- Fidelizar a los clientes rentables

4.2.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En cuanto a los procesos internos el problema está en el proceso de ventas de los diferentes servicios que se ofrecen y una de sus causas es la mala ubicación que tiene la empresa, para mejorar esta situación y basados en el objetivo estratégico número 3 que dice: *“Cambiar de ubicación las oficinas en un plazo máximo de un año”* se han definido las siguientes estrategias para esta perspectiva:

- Cambiar de ubicación geográfica
- Aumentar el marketing
- Focalizarse en nuevos nichos de mercado
- Contar con un proceso de ventas eficaz

4.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva se desea fomentar las ideas innovadoras y capacitar al personal para las ventas, basándose en el objetivo estratégico número 5 que dice: “*Establecer planes de capacitación del personal para fomentar los aportes de ideas innovadoras o emprendedoras*” se han definido las siguientes estrategias para esta perspectiva:

- Capacitar al personal
- Fomentar ideas innovadoras
- Disponer del soporte tecnológico necesario

4.2.5. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el mapa estratégico para la empresa TECNIPROYEC S.A., ver figura 4.1.

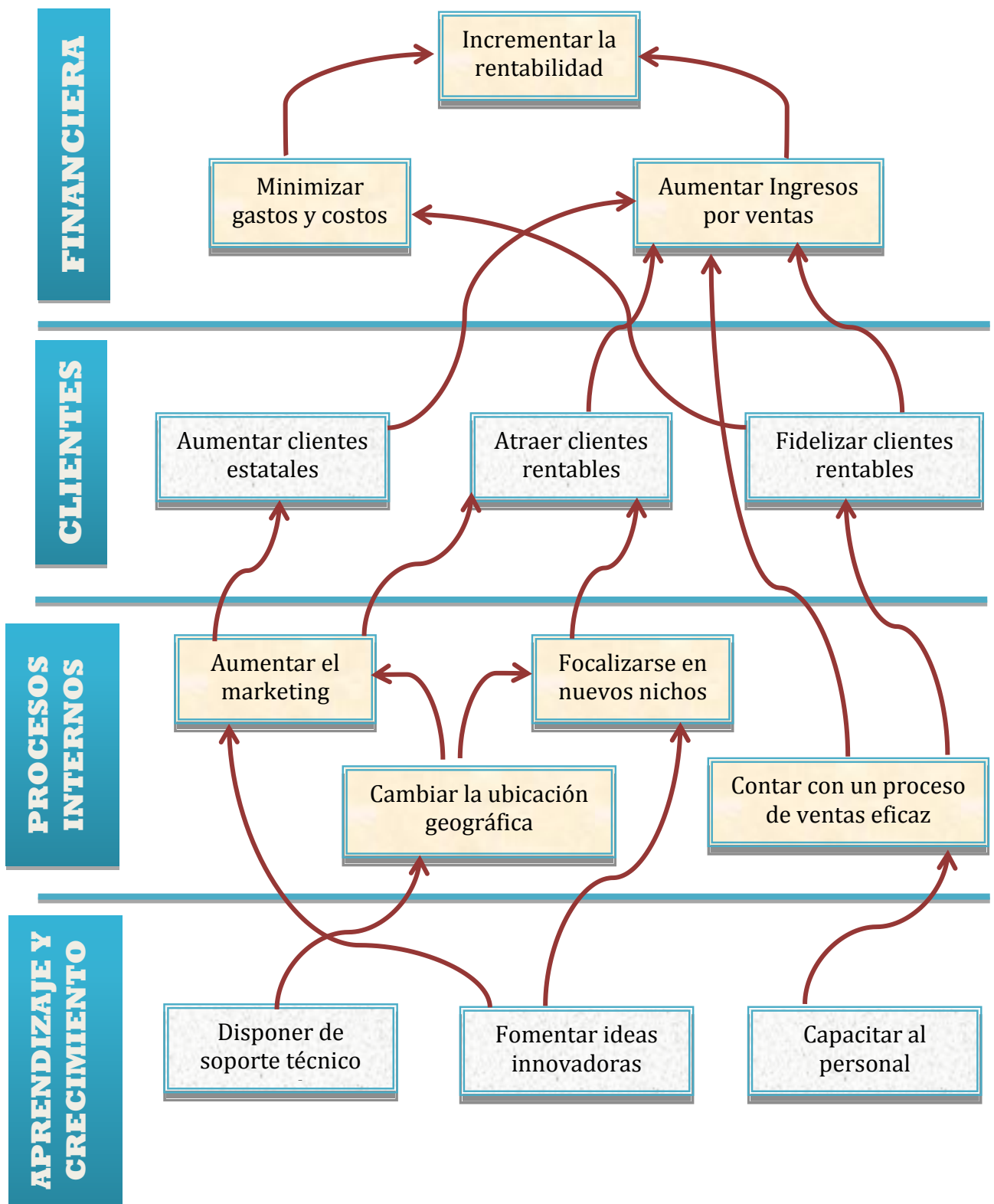


Figura 4.1. Mapa Estratégico de Tecniproyec S.A.

4.3. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.

A continuación se describen las diferentes estrategias de negocios desarrolladas para TECNIPROYEC S.A.:

Disponer de soporte técnico.- Contando con los equipos y aplicaciones informáticas para el manejo de los clientes y la administración general de la empresa se tendrá más organizada la información y se podrá tomar mejores decisiones basándose en hechos reales.

Fomentar ideas innovadoras.- Se deben establecer políticas de recompensas para el personal que provea de ideas innovadoras o emprendedores se sienta motivado a seguir generando las mismas, se recomienda que las recompensas no sean económicas porque se puede volver un problema financiero.

Capacitar al personal.- Se debe capacitar al personal en temas en los cuales la empresa tiene falencias como es el área comercial, ventas y publicidad, además se deben dictar cursos o charlas que desarrollen la creatividad del personal y así poder elaborar productos que hagan la diferenciación que necesita la empresa.

Cambiar de ubicación.- Como la mayoría de los negocios, la empresa necesita un lugar estratégico para el desarrollo de sus actividades, un lugar donde los clientes se sientan seguros y el ambiente sea agradable, deberá estar cerca del sector empresarial para mejorar la imagen ante sus clientes potenciales.

Contar con un proceso de venta eficaz.- Con la ayuda de las capacitaciones impartidas al personal y el desarrollo de habilidades de los vendedores y supervisores, se debe establecer metodologías y estrategias de venta y postventa que permitan adquirir nuevos clientes, así como la retención de los existentes.

Focalizarse en nuevos nichos de mercado.- El campo de acción de la tecnológica es muy amplio, por lo cual existen muchos sectores como la salud, la agricultura y la ecología, que aún no son explotados por la competencia, esta situación debería ser

aprovechada por la empresa y comenzar a desarrollar soluciones orientadas a esas áreas.

Aumentar el marketing.- Una vez que la empresa cambie su ubicación geográfica, debe implementar campañas publicitarias para darse a conocer y ofrecer los diferentes productos y servicios que posee.

Aumentar el número de clientes estatales.- Actualmente el gobierno les está exigiendo a las instituciones públicas que publiquen la información de las inversiones de los recursos asignados a través de páginas web, esto debe ser aprovechado por la empresa para comenzar a hacer negociaciones con estas instituciones que luego podrían requerir otros servicios o productos de TECNIPROYEC S.A.

Atraer clientes rentables.- A través de la publicidad se debe buscar atraer a clientes que puedan representar ingresos significativos para la empresa, para esto se deben diseñar planes de servicios y productos orientados a este tipo de clientes.

Fidelizar a los clientes rentables.- Una vez conseguido un cliente rentable se debe buscar mecanismos que permitan mantenerlo satisfechos y conformes con los productos y servicios ofrecidos por la empresa, ejemplo: descuentos en renovaciones de contratos, desarrollos de nuevos módulos de las aplicaciones a precios cómodos, personalización de aplicaciones, entre otros.

Minimizar gastos y costos.- Se debe establecer políticas de ahorro de los servicios básicos y de los suministros de oficina, además se deben adquirir herramientas que permitan desarrollar soluciones más rápidamente reduciendo de esta manera el costo de horas hombre, lo que significaría un importante ahorro para la empresa.

Aumentar ingresos por ventas.- Si el personal de ventas está capacitado, si tiene desarrolladas metodologías y habilidades de ventas, si se han desarrollado productos y servicios que marque la diferencia con la competencia y si se les hace una publicidad adecuada, de seguro se obtendrá un incremento en los ingresos por ventas,

además de esto se pueden implementar promociones dependiendo de la temporada para atraer más a los clientes.

Incrementar la rentabilidad.- A través de la disminución de los gastos y el incremento de las ventas se podrá obtener una mayor rentabilidad, pero también se debe tener cuidado con las inversiones que se realicen, se debe considerar la información que generen las aplicaciones de administración y de manejo de clientes para la toma de decisiones.

4.4. INDICADORES.

A continuación se describen los indicadores para las diferentes perspectivas del mapa estratégico:

4.4.1. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicador	Objetivo a Medir	Forma de medición
% de incremento de la rentabilidad	Como varía la rentabilidad con relación al año anterior	$((\text{rentabilidad actual} - \text{rentabilidad anterior}) / \text{rentabilidad anterior}) \times 100$
% de incremento de los ingresos por ventas	Como varía el ingreso de las ventas con relación al año anterior	$((\text{ventas actuales} - \text{ventas anteriores}) / \text{ventas anteriores}) \times 100$
% de disminución de los egresos	Como varían los egresos con relación al año anterior	$((\text{egresos anteriores} - \text{egresos actuales}) / \text{egresos anteriores}) \times 100$

4.4.2. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Indicador	Objetivo a Medir	Forma de medición
Número de clientes estatales	Contar el número de clientes que sean instituciones públicas	Número de clientes que sean instituciones públicas
Número de clientes rentables	Determinar la cantidad de clientes que representen ingresos significativos para la empresa	Número de clientes con contratos con montos mayores a 1.000 dólares
% de clientes fijos	Como se incrementan los clientes fieles a la empresa	$(\text{Clientes que renuevan contrato} / \text{total de clientes}) \times 100$

4.4.3. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Indicador	Objetivo a Medir	Forma de medición
% de productos y servicios nuevos	Como se avanza con la focalización a otros nichos de mercado	$((\text{numero de productos y servicios nuevos}) / (\text{total de productos y servicios})) \times 100$
% Eficacia del proceso de ventas	La eficacia del proceso de ventas	$(\text{Cantidad de ventas}) / (\text{Cantidad de cotizaciones}) \times 100$
Numero de campañas publicitarias	El nivel de publicidad que se realice	Cantidad de campañas publicitarias

4.4.4. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Indicador	Objetivo a Medir	Forma de medición
% de utilización de las herramientas informáticas	El nivel de uso de las aplicaciones para el manejo de la información	(Total de registros computarizados / total de registros) x 100
Numero de ideas innovadoras generadas	La cantidad de ideas innovadoras que se generan dentro de la empresa	Cantidad de ideas innovadoras generadas
Numero de capacitaciones dadas al personal en temas comerciales y de emprendimiento	El nivel de capacitación impartida al personal en temas comerciales y de emprendimiento	Número de cursos comerciales o de emprendimiento dictados al personal

4.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Luego de definir las estrategias, los indicadores y la forma de medirlos, se procederá a elaborar el cuadro de mando integral que permitirá hacer un seguimiento de los avances que realice la organización en el camino hacia el logro de sus metas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas	Valor actual	Tendencia
Financiera	Incrementar la rentabilidad	% de incremento de la rentabilidad	10%	Realizar un estudio de mercado	-5%	↓
	Aumentar ingresos por ventas	% de incremento de los ingresos por ventas	10%	Promociones	-5%	↓
	Disminuir gastos y costos	% de disminución de los egresos	5%	Ahorro de energía	0%	↔
Clientes	Aumentar clientes estatales	Número de clientes estatales	30	Vender sitios web a instituciones públicas	5	↔
	Aumentar clientes rentables	Número de clientes rentables	5	Visitar empresas medianas	0	↓
	Fidelizar clientes	% de clientes fijos	25%	Ofrecer descuentos en renovaciones de contrato	10%	↔
	Aumentar el marketing	Numero de campañas publicitarias	4	Publicidad en hojas volantes y anuncios en diarios	0	↓
Procesos Internos	Focalizarse en nuevos nichos	% de productos y servicios nuevos	30%	Venta de dispositivos de rastreo satelital	5%	↔
	Contar con un proceso de venta eficaz	% de Eficacia del proceso de ventas	75%	Seguimiento continuo a las cotizaciones entregadas	33%	↔
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de soporte técnico	% de utilización de las herramientas informáticas	90%	Política de mantener todo registrado en el sistema	60%	↔
	Fomentar ideas innovadoras	Numero de ideas innovadoras generadas	6	Concurso de ideas innovadoras entre los empleados	2	↔
	Capacitar al personal	Numero de capacitaciones dadas al personal	5	Curso para vendedores	0	↓

Figura 4.2. Cuadro de Mando integral de TECNIPROYEC S.A.

4.6. PLANES DE ACCIÓN

A continuación se describen los planes de acción para cada iniciativa del cuadro de mando integral, estos planes tienen la finalidad de establecer una guía que permita alcanzar las metas propuestas en la planeación estratégica.

4.6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Definir las áreas de interés	Gerente de Comercialización	30 Junio 2011	Tiempo	Lista de nichos a estudiar	Encuesta
Contratar una empresa para que realice el estudio	Gerente de Comercialización	15 Julio 2011	Dinero Tiempo	Inicio del estudio de mercado	Métricas de tiempo
Monitorear el estudio de mercado	Gerente de Comercialización	30 Agosto 2011	Tiempo Personal	Conocer el estado del estudio	Métricas de tiempo
Revisar los resultados	Gerente de Comercialización	15 Septiembre 2011	Tiempo Personal	Lista de nichos ordenados por rentabilidad	Métricas económicas

4.6.2. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “PROMOCIONES”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Seleccionar el producto o servicio a promocionar	Gerente de Comercialización	15 Junio 2011	Tiempo	Nombre del servicio o producto a promocionar	Encuesta
Crear la promoción	Gerente de Comercialización	25 Junio 2011	Dinero Tiempo Personal	Especificaciones de la promoción	Porcentaje de avances
Hacer publicidad	Gerente de Comercialización	30 Julio 2011	Tiempo Personal Dinero	Tener clientes interesados en el producto	Métricas económicas

Realizar un seguimiento	Gerente de Comercialización	25 Diciembre 2011	Tiempo Personal	Conocer el estado de la promoción	Métricas de tiempo
Evaluar los resultados obtenidos	Gerente General	5 Enero 2012	Tiempo Personal	Determinar la utilidad de la promoción	Métricas económicas

4.6.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “AHORRO DE ENERGÍA”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Establecer la política de ahorro	Gerente General	28 Mayo 2011	Tiempo Personal	La política de ahorro	Porcentaje de avances
Comunicar la política al personal	Gerente de Recursos Humanos	14 Junio 2011	Tiempo Personal Equipos	Que todos conozcan la política	Conteo
Verificar el cumplimiento de la política	Gerente de Recursos Humanos	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal	Determinar si se está cumpliendo	Métricas de tiempo
Evaluar los resultados	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe del ahorro	Métricas Económicas

4.6.4. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “VENDER SITIOS WEB A INSTITUCIONES PÚBLICAS”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Definir las instituciones a visitar	Gerente de Comercialización	20 Junio 2011	Tiempo Personal	Lista de Instituciones a visitar	Conteo
Visitar las instituciones	Vendedor	15 Diciembre 2011	Tiempo Personal Transporte	Entrega de cotizaciones	Conteo

Realizar el seguimiento de la cotización entregada	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Dinero Equipos	Conocer el estado de la cotización	Métricas de tiempo
Firmar el contrato	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Transporte	Venta realizada	Conteo

4.6.5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “VISITAR A MEDIANAS EMPRESAS”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Definir las empresas a visitar	Gerente de Comercialización	20 Junio 2011	Tiempo Personal	Lista de Instituciones a visitar	Conteo
Definir los productos y/o servicios a ofrecer	Gerente de Comercialización	30 Junio 2011	Tiempo Personal	Lista de productos y/o servicios	Conteo
Visitar a las empresas	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Transporte	Entrega de cotizaciones	Conteo
Evaluar los resultados de las visitas	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe de la productividad de las visitas	Métricas económicas

4.6.6. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “OFRECER DESCUENTOS EN RENOVACIONES DE CONTRATO”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Seleccionar a los clientes que tendrán descuento	Gerente de Comercialización	30 Septiembre 2011	Tiempo Personal	Lista de clientes	Análisis de datos

Definir el porcentaje de descuento	Gerente de Comercialización	30 Septiembre 2011	Tiempo Personal	Lista de descuentos por cliente	Métricas económicas
Comunicar los descuentos que existen a los clientes	Vendedor	31 Octubre 2011	Tiempo Personal Equipos Dinero	Lista de clientes notificados	Conteo
Renovar los contratos	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Transporte	Lista de contratos renovados	Conteo
Evaluar los resultados	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe de la utilidad del descuento	Métricas económicas

4.6.7. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “PUBLICIDAD EN HOJAS VOLANTES Y ANUNCIOS EN DIARIOS”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Establecer el presupuesto para la publicidad	Gerente General	30 Junio 2011	Tiempo Personal	El presupuesto asignado a la publicidad	Métricas económicas
Diseñar la publicidad	Gerente de Sistemas	30 Julio 2011	Tiempo Personal Equipos	Diseño impreso de la publicidad	Encuesta
Contratar publicidad en hojas volantes	Gerente de Comercialización	15 Agosto 2011	Tiempo Personal Dinero	Inicio de publicidad en hojas volantes	Métricas económicas y de tiempo
Contratar la publicidad en diarios	Gerente de Comercialización	15 Agosto 2011	Tiempo Personal Dinero	Inicio de publicidad en diarios	Métricas económicas y de tiempo
Evaluar los resultados	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe de utilidad de la publicidad	Métricas económicas

4.6.8. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “VENTA DE DISPOSITIVOS DE RASTREO SATELITAL”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Contactar a proveedores	Gerente de Comercialización	10 Junio 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de proveedores y precios	Conteo
Hacer negociación con proveedor	Gerente de Comercialización	20 Junio 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de productos y sus valores	Métricas económicas
Importar los dispositivos de rastreo	Gerente de Comercialización	30 Agosto 2011	Tiempo Personal Dinero	Lista de productos en stock	Métricas económicas y de tiempo
Ofrecer este producto	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Dinero	Lista de clientes interesados	Conteo
Hacer negociación con cliente	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Transporte Dinero	Ventas realizadas	Métricas económicas
Evaluar resultados	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe de utilidad de la venta de dispositivos de rastreo	Métricas económicas

4.6.9. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “SEGUIMIENTO CONTINUO A LAS COTIZACIONES ENTREGADAS”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Registrar las cotizaciones entregadas	Vendedor	15 Diciembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de cotizaciones registradas	Conteo
Registrar los datos del contacto	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de contactos registrados	Conteo

Verificar el estado de la cotización	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Conocer el estado de las cotizaciones	Conteo
Finalizar la cotización	Vendedor	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de cotizaciones ejecutadas y anuladas	Conteo

4.6.10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “POLÍTICA DE MANTENER TODO REGISTRADO EN EL SISTEMA”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Establecer la política de registrar todo en el sistema	Gerente General	28 Mayo 2011	Tiempo Personal	La política de registros	Porcentaje de avances
Comunicar la política al personal	Gerente de Recursos Humanos	14 Junio 2011	Tiempo Personal Equipos	Que todos conozcan la política	Conteo
Verificar el cumplimiento de la política	Gerentes de áreas	30 Diciembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Determinar si se está cumpliendo	Conteo
Evaluar los resultados	Gerente General	30 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe del uso de las herramientas informáticas	Análisis de Datos

4.6.11. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “CONCURSO DE IDEAS INNOVADORAS ENTRE LOS EMPLEADOS”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Establecer bases de concursos	Gerente de Recursos Humanos	30 Junio 2011	Tiempo Personal	Bases del concurso	Porcentaje de avances

Establecer tiempo	Gerente de Recursos Humanos	30 Junio 2011	Tiempo Personal	Fecha de entrega	Métricas de tiempo
Definir los premios	Gerente General	30 Junio 2011	Tiempo Personal	Lista de premios	Métricas económicas
Promocionar el concurso internamente	Gerente de Recursos Humanos	30 Septiembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Que todos conozcan del concurso	Conteo
Recibir las ideas participantes	Gerente de Recursos Humanos	30 Septiembre 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de ideas innovadoras	Conteo
Evaluar las ideas entregadas	Gerentes	30 Octubre 2011	Tiempo Personal Equipos	Lista de ganadores	Análisis de impacto y factibilidad
Entregar premios	Gerente de Recursos Humanos	15 Noviembre 2011	Tiempo Personal Dinero	Personal Motivado	Encuesta
Iniciar el proceso de análisis e implementación de la idea ganadora	Gerentes	15 Enero 2012	Tiempo Personal Equipos	Plan de Acción para la idea ganadora	Métricas económicas y de tiempo

4.6.12. PLAN DE ACCIÓN PARA LA INICIATIVA “CURSO PARA VENEDORES”

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado Esperado	Forma de medir
Definir el personal a capacitar	Gerente de Comercialización	30 Mayo 2011	Tiempo Personal	Lista de personas para capacitación	Conteo

Seleccionar el curso a dictar	Gerente de Comercialización	30 Mayo 2011	Tiempo Personal	Nombre del curso seleccionado	Número de cursos revisados
Contratar la capacitación	Gerente Recursos Humanos	15 Junio 2011	Tiempo Personal Dinero	Inicio de las clases	Métricas económicas y de tiempo
Dar seguimiento a la capacitación	Gerente Recursos Humanos	30 Julio 2011	Tiempo Personal	Conocer el estado de la capacitación	Métricas de tiempo
Evaluar los resultados	Gerente de Comercialización	15 Enero 2012	Tiempo Personal	Informe de utilidad de la capacitación	Métricas económicas

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Al concluir el presente trabajo de tesis donde se ha desarrollado un plan estratégico para la empresa TECNIPROYEC S.A. se ha comprobado que la hipótesis inicial que dice: *“Es factible elaborar un plan estratégico para una empresa de servicios informáticos y tecnológicos para que puedan trabajar de manera enfocada y planificada”*, es verdadera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa que permitió establecer objetivos estratégicos, metas, indicadores de gestión, los cuales a su vez ayudaron a elaborar el plan estratégico con sus planes de acción para cada iniciativa, se puede concluir que el presente trabajo cumplió con sus objetivos iniciales y es un aporte valioso para el nuevo rumbo que desea tomar la empresa TECNIPROYEC S.A., porque este plan estratégico será la guía para las actividades que realice la empresa si los directivos deciden implementarlo.

Se recomienda a los directivos de TECNIPROYEC S.A. tomar en consideración este plan estratégico para su inmediata implementación, porque es fruto del esfuerzo conjunto del personal de la empresa y el autor del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer (1998): Planeación Estratégica Aplicada, Colombia. Mc Graw Hill.
2. Robert S. Kaplan, David P. Norton (2001): Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implementar y gestionar su estrategia, España. Gestión 2000
3. <http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temal.html>
4. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>
5. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp
6. <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>