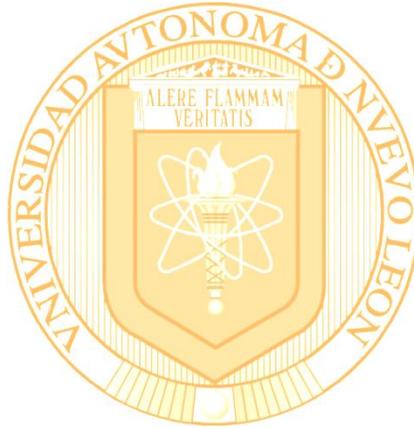


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

CASO DE ESTUDIO: GRUPO APOLO SISTEMAS, S.A. DE C.V.

POR

NETZAHUALPILLI ARAUJO DELGADO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SEPTIEMBRE 2011

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

CASO DE ESTUDIO: GRUPO APOLO SISTEMAS, S.A. DE C.V.

POR

NETZAHUALPILLI ARAUJO DELGADO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE

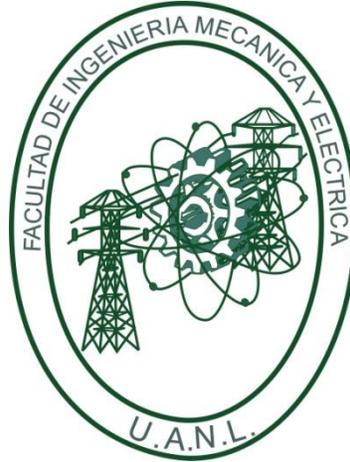
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SEPTIEMBRE 2011

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

CASO DE ESTUDIO: GRUPO APOLO SISTEMAS, S.A. DE C.V.

Por

NETZAHUALPILLI ARAUJO DELGADO

Como requisito parcial para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

con Especialidad en Relaciones Industriales.

Septiembre, 2011

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del comité de Tesis recomendamos que la tesis **“Gestión de la Administración Estratégica en la micro y pequeña empresa. Caso de estudio: Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V”** realizada por el Ing. Netzahualpilli Araujo Delgado con número de matrícula 799173 sea aceptada para su defensa como requisito para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis

Asesor

Dr. Francisco Edmundo Treviño Treviño

Co-asesor

M.C. Alejandro Aguilar Meraz

Co-asesor

Dr. Arturo Reyes Valdez

Vo. Bo.

Dr. Moisés Hinojosa Rivera

Subdirector de Estudios de Posgrado

San Nicolás de los Garza, N.L., Septiembre de 2011

RESUMEN

Las herramientas de la Gestión Administrativa Estratégica nos ayudan a desarrollar diferentes modelos para conseguir los resultados que estamos buscando en estos tipos de negocios en específico. En esta investigación se implementaran estos principios en una empresa del sector tecnológico e iremos aplicando cada una de las herramientas básicas y así mismo podremos determinar los más adecuados.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Francisco E. Treviño Treviño asesor en el desarrollo de mi trabajo de Tesis, por sus consejos siempre asertivos, experiencias que me ayudaron a ejemplificar situaciones, indudablemente básico para el desarrollo y finalización del mismo.

De igual forma a mis co-asesores Ing. Alejandro Aguilar Meraz y Ing. Arturo Reyes Valdez gracias por su tiempo, dedicación y esfuerzo en apoyarme a dar termino a este trabajo de investigación.

A los maestros C. MCB Xochitl Maldonado Valadez, C MA Matías Botello y C MC Felipe Perez Elizondo también asesores iniciales de mi programa de Tesis, por su apoyo incondicional, también por sus consejos, experiencias y cátedras impartidas durante el tiempo de mis estudios y programas, así como las recomendaciones necesarias e importantes para el inicio y desarrollo de mi proyecto.

A la División de Estudios de Postgrado, en el desarrollo de mis actividades Académicas, por el apoyo brindado, durante todo el transcurso de mis estudios y tramites finales.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, por haberme brindado la oportunidad de realizar estos Estudios de Postgrado como una muestra del desarrollo en la superación académica de sus alumnos.

A la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, por desarrollar este tipo de Maestrías donde uno puede despertar y desarrollar habilidades sobre el campo de las Ciencias de la Administración y así poder brindar hoy en día participación del Ingeniero Administrador de Sistemas y Disciplinas afines de contribuir con el desarrollo de las empresas.

A todos los Catedráticos de posgrado, especialmente al Ing. Felipe de Jesus Rivera V. quien con su dedicación y esmero en su clase impartida, fue elemento importante para tomar la decisión del trabajo a desarrollar. Además a todos los maestros durante mi carrera, que impartieron sus cátedras y compartieron sus conocimientos y experiencias.

A la empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V. por su valiosa cooperación en la recopilación de información para el desarrollo de mi trabajo, así como también por siempre darme el apoyo en la implementación de este desarrollo de Tesis. Por siempre agradecido con ustedes.

A mis compañeros de carrera, recordándolos con bastante cariño por su amistad desinteresada que aún conservo y espero conservar por siempre. INGENESYS por siempre.

A mis compañeros y amigos de trabajo Diana, Victor y Edgar, un agradecimiento especial por estar al pendiente de la culminación satisfactoria de este proyecto, en todo momento me brindaron lo necesario para cumplir con este objetivo trazado. Además de su amistad y el apoyo laboral que recibo día con día de ustedes, lo cual me ha ayudado a crecer como persona y profesionalmente.

DEDICATORIA

Primeramente quisiera dar Gracias a Dios, por incluirme en la creación, por todas las bendiciones que he recibido de su parte, gracias por escucharme y estar siempre presente en cada paso que doy.

A mis Padres: Ing. Netzahualcóyotl Araujo Guevara y Irma Sofía Delgado Valderrama, los cuales en todo momento han impulsado y apoyado mis estudios, me han educado con el ejemplo de trabajo, esfuerzo y superación. A ti Madre por haberme dado la vida y la oportunidad de desarrollarme como persona, por apoyarme siempre e incondicionalmente, por esforzarme a dar el máximo en todo lo que realice, dándome comprensión que necesitaba en momentos y decisiones importantes en mi vida; y a ti Padre por tus consejos siempre acertados con asesoría y conocimientos transmitidos a base de tu experiencia profesional y teniendo los canales de comunicación siempre abiertos para con mi persona, siendo un ejemplo mi mejor Maestro, por luchar con esmero y dedicación para que nunca nos faltara nada, a saber valorar las cosas y a darnos la oportunidad de seleccionar nuestro camino personal y profesional, de ustedes dos recibo la mejor herencia que un hijo requiere: Amistad, Amor y Estudios.

A mi esposa Norma Alicia Ramírez Carrillo, por apoyarme en mis decisiones, por ser la compañera que me ofrece su amor diariamente, siendo el alimento que me impulsa a crecer y realizarme; Madre abnegada y encausadora de nuestro hijo, la cual comparte mis triunfos y mis fracasos, ayudándome siempre a ver la vida positivamente, con todo mi respeto, admiración y amor, para ti, mi amor por siempre siempre. FeYuLi...

A mi hijo Nahuel Netzahualcóyotl Araujo Ramírez, el cual considero el Don máspreciado que me ha concedido el Señor, y del cual me siento muy orgulloso, en este Trabajo plasmo todo mi Amor y Respeto hacia ti, eres la motivación principal para la culminación de este Trabajo, esperando que el mismo sirva como ejemplo para que no existan barreras que te impidan desenvolverte en tu vida personal y Profesional.

Nunca olvides que Te Quiero Mucho...

A mis Hermanos: Ing. Fernando Cuitlahuac, Lic. Miriam Sofía Araujo Delgado, a quienes admiro y quiero en demasía. Ustedes siempre han sido un motor adicional en mi vida, les pido siempre recordar las palabras de nuestros Padres y Abuelos: *"Que la amistad familiar prevalezca ante todas las adversidades"*.

A Sofía Rodriguez Araujo y Fernanda Araujo Trejo que a pesar de su corta edad me han dejado una gran enseñanza de amor, cariño y ternura.

A mis Suegros: Carlos Ramírez y Hermelinda Carrillo, por su plena confianza en mí, su apoyo incondicional, lo cual es algo que se agradece de corazón.

TABLA DE CONTENIDO

PROLOGO	xi
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.	1
1.1 Descripción general del tema	1
1.2 Importancia del estudio	1
1.2.1 Objetivos	2
1.2.2 Factibilidad	3
1.2.3 Utilidad	3
1.2.4 Relevancia	3
1.3 Limitaciones	4
1.4 Organización del estudio	4
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.	6
2.1 Planeación Estratégica	6
2.2 Etapas de la Planeación Estratégica	7
2.3 Desarrollo de declaraciones según Kotler	8
2.3.1 Misión	8
2.3.2 Visión	9
2.3.3 Valores	9
2.3.4 Objetivos	9
2.4 Estructura Organizacional	10
2.5 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	10
2.5.1 Criterios para definir UEN's	11
2.6 Análisis de la Industria	14
2.6.1 Concentración de la industria	15
2.6.2 Madurez de la Industria	18
2.6.3 Atractividad de la Industria	19

2.7 Factores Internos y Externos	24
2.7.1 Fuerzas y debilidades	24
2.7.2 Oportunidades y amenazas	25
2.8 Factores clave de Éxito	26
2.9 Base de competencia	27
2.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
2.11 Posicionamiento Estratégico	29
2.12 Matriz FODA	34
2.13 Impulso Estratégico	36
2.14 Estrategias seleccionadas	37
2.14.1 Planes de acción	38
2.15 Satisfacción del Cliente	39
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.	41
3.1 Planteamiento del problema	41
3.2 Hipótesis	42
3.3 Instrumento de medición	42
3.4 Análisis de la empresa	43
3.4.1 Historia de la empresa	43
3.4.2 Descripción de la empresa.	43
3.4.3 Tamaño de la empresa.	43
3.4.4 Equipo	44
3.4.5 Organigrama	44
3.4.6 Misión, Objetivos, Visión	45
3.4.7 Situación actual	45
CAPITULO 4. DESARROLLO.	46
4.1 Desarrollo de declaraciones	47
4.2 Estructura organizacional	49
4.3 Definición de unidades estratégicas de negocios (UEN´s)	51

4.4 Análisis de la Industria	52
4.4.1 Análisis de concentración	52
4.4.2 Análisis de madurez	53
4.4.3 Análisis de atractividad	54
4.5 Oportunidades y Amenazas	55
4.6 Posición Competitiva	57
4.7 Factores clave de éxito	58
4.8 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)	59
4.9 Bases de Competencia	60
4.10 Segmento de Mercado	61
4.11 Posicionamiento estratégico	61
4.12 Matriz de posicionamiento estratégico	62
4.13 Matriz FODA	64
4.14. Análisis del mercado	65
CAPITULO 5. RESULTADOS.	66
5.1 Resultado de encuestas	66
5.2 Impulso estratégico	73
5.2.1 Planes de acción I	74
5.2.1 Planes de acción II	76
5.3 Análisis de resultados	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	91

TABLAS

Tabla 2-1. Criterios para determinar Unidades Estratégicas de Negocio.	13
Tabla 2-2. Análisis de Concentración.	17
Tabla 2-3. Análisis de Madurez.	18
Tabla 2-4. Poder de los Clientes.	19
Tabla 2-5. Poder de los Proveedores.	20
Tabla 2-6. Barreras de Entrada.	21
Tabla 2-7. Barreras de Salida.	21
Tabla 2-8. Presión de productos sustitutos.	22
Tabla 2-9. Poder de la fuerza laboral.	22
Tabla 2-10. Rivalidad.	23
Tabla 2-11. Ejemplo de utilización de herramienta Bases de Competencia.	27
Tabla 2-12. Matriz de posicionamiento estratégico.	31
Tabla 2-13. Impulsos Estratégicos.	37
Tabla 2-14. Planes de acción .	38
Tabla 4-1a. Definición de UENs (Diseño Web-Venta de equipo)	51
Tabla 4-1b. Definición de UENs (Sistemas - Diseño Web)	51
Tabla 4-2. Análisis de concentración.	52
Tabla 4-3. Análisis de Madurez.	53
Tabla 4-4. Resumen de Atractividad.	54
Tabla 4-5. Factores clave de éxito.	58
Tabla 4-6. Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).	59
Tabla 4-7a. Bases de competencia calificación Diseño Web	60
Tabla 4-7b. Bases de competencia calificación Venta de Equipo	60
Tabla 4-8. Matiz FODA de Grupo APOLO Sistemas	64

FIGURAS

Figura 1-1. Esquema representativo del trabajo de investigación.	5
Figura 2-1. Esquema representativo de la misión.	8
Figura 2-2. El mundo que lo rodea. "Plan de negocios: la estrategia inteligente".	15
Figura 2-3. Factores Externos e Internos. Revista de Primaria-41.	24
Figura 2-4. Matriz de posicionamiento estratégico.	32
Figura 2-5. Posición Competitiva contra Atractividad.	33
Figura 2-6. Esquema representativo de Matriz FODA.	34
Figura 2-7. Ejemplo de Matriz FODA.	35
Figura 3-1. Organigrama actual de Grupo APOLO Sistemas.	44
Figura 4-1. Propuesta de Reestructura del Organigrama.	49
Figura 4-2a. Oportunidades.	56
Figura 4-2b. Amenazas.	56
Figura 4-3a. Matriz de Posicionamiento Estratégico Diseño Web .	62
Figura 4-3b. Matriz de Posicionamiento Estratégico Venta de Equipo.	63
Figura 5-1. ¿Tiene sistemas computacionales especializados su empresa? .	66
Figura 5-2. ¿Tiene página Web su empresa o negocio?.	67
Figura 5-3. ¿Que es lo que buscan en un proveedor de Sistemas de Informacion? .	68
Figura 5-4. ¿Qué es lo que buscan en una página Web?.	69
Figura 5-5. ¿Que lo motivo a tener una página web para su empresa?.	70
Figura 5-6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un diseño web? .	71
Figura 5-7. ¿Contrataría a algún servicio de nuestra empresa?.	72
Figura 5-8. Distribución de las empresas en México por su tamaño.	74
Figura 5-9. Estadística y proyección a futuro de la utilización del e-commerce.	76
Figura 5-10. Nivel de satisfacción de los clientes.	78
Figura 5-11. El número de clientes antes y después de la GAE.	79
Figura 5-12. Ventas de e-commerce antes y después de la aplicación de la GAE.	80

PROLOGO

Es importante establecer lo imprescindible que es el contar con los conocimientos esenciales de dirección empresarial, estrategias de negocio y principios básicos de la mercadotecnia en las micros y pequeñas empresas a nivel gerencia, para que de esta forma puedan ser capaces de lograr el establecimiento, parte fundamental en el inicio o arranque de este tipo de empresas, el desarrollo, una vez que el primer paso sea superado y después como una constante, impulsar el crecimiento ordenado de las mismas.

La finalidad del presente estudio de investigación, nace como una inquietud fundamental, al observar que estas empresas no cuentan con los recursos necesarios para establecer un departamento específico destinado a la planificación estratégica, aunado a esto la importancia del tema ya que la mayor parte de las empresas existentes en México son de esta categoría.

La investigación se lleva a cabo en una empresa específica, donde el objetivo primordial será sentar las bases, lograr su estabilidad de arranque y después colaborar al desarrollo y crecimiento ordenado de la misma, buscando primordialmente la Satisfacción del Cliente ya que se considera como el mejor indicador de los futuros beneficios de la empresa, pero también pretende ampliar su cobertura, al concientizar a los gerentes y dueños de este tipo de empresas para que utilicen las herramientas a su favor y así puedan competir en este marco de hoy en día donde prevalece la globalización y así como una MiPYME puede llegar a posicionarse en determinado mercado, teniendo las herramientas necesarias para poder tomar decisiones correctas en el momento correcto. Esto sin duda sería un excelente impulso al desarrollo local, estatal y así impulsar un desarrollo a nivel nacional.

El trabajo de Tesis desarrollado es para obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales se titula **“Gestión de la Administración Estratégica en la micro y pequeña empresa. Caso de estudio: Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V”**.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TEMA

Cada vez podemos observar con mayor facilidad la creación de micros o pequeñas empresas en nuestro país, sin embargo en la mayoría de las ocasiones con escasez de recursos para poder sostener departamentos que pudieran considerarse “innecesarios” dentro de la empresa. Uno de los roles que se sacrifican es el de Planeación Estratégica, sin tener un verdadero conocimiento del impacto positivo que pudiera llegar a tener la aplicación de las herramientas y/o modelos específicos de este rubro ofreciéndole principalmente estabilidad a la empresa y un crecimiento ordenado a la compañía.

1.2 IMPORTANCIA DE ESTUDIO

El interés por impulsar el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, ha sido cada vez mayor en los últimos años. Ello, debido a la elevada cantidad de establecimientos que representan, el elevado porcentaje de empleos que generan, su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB), y a los múltiples beneficios que esos tres aspectos conllevan: disminución del desempleo, aminorar problemas sociales, consumo y reactivación económica, generar impuestos, entre otros.

Por tanto, en la medida que las MIPYMES crecen, en esa misma medida influyen en el desarrollo del país. A pesar de ello, en ningún país estas empresas tienen favorables condiciones y, sobre todo ahora, que está latente la competencia externa con la globalización y

esto trae como consecuencia que empresas que no están preparadas, no tienen los recursos o los conocimientos necesarios se vean superadas por otras que si los tienen.

Actualmente en nuestro país, según datos del INEGI, las empresas que son consideradas como micros representan aproximadamente el 91% de las empresas, el 6% son consideradas pequeñas empresas y el resto se encuentra dividido entre medianas y grandes empresas. Es por eso la importancia de este estudio. Por ello, consideramos conveniente desarrollar el presente trabajo de investigación que pretende consolidar y dar crecimiento ordenado a las mismas.

1.2.1 Objetivos

Se realizara una propuesta de planeación estratégica para la empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V., la cual ofrece sus servicios de tecnología en la ciudad de Monterrey, N.L. de manera específica podríamos enumerar los siguientes objetivos:

En una primera etapa se generaran propuestas de planeación estratégicas tales como:

Crear la misión, objetivos y visión.

Propuesta de una estructura organizacional

Definir si existen o no Unidades Estratégicas de Negocio

Estudio de la industria, tanto la madurez como la atractividad de la misma.

Análisis para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Identificar los factores claves de éxito respecto a la competencia.

En la segunda etapa se aplican técnicas y herramientas de mercadotecnia.

Segmentación del mercado.

Elaborar un análisis del negocio.

Establecer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas.

1.2.2 Factibilidad

Este estudio está enfocado a los dueños de Grupo Apolo Sistemas que tienen el firme deseo de superación y crecimiento de su empresa y debido a falta de recursos económicos, en cierto modo se ven limitados en el conocimientos de este tipo de conceptos de la dirección estratégica o planeación estratégica dentro de su empresa.

1.2.3 Utilidad

La utilidad que se busca con este estudio es colaborar con las herramientas específicas para este tipo de empresas, para que los dueños las encaminen y las aprovechen para lograr el crecimiento de su empresa.

1.2.4 Relevancia

Con este estudio se pretende demostrar que realizando unos modelos de planeación estratégica específicos y enfocados a la pequeña empresa se logra una estabilidad y en un segundo paso el crecimiento continuo y ordenado en la empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V.

Aplicar este trabajo de investigación eleva las expectativas de éxito a las micro y pequeñas empresas respecto a otras de este tipo que no tengan las posibilidades de aplicarlas, ya sea porque no cuentan con los recursos económicos suficientes para mantener o sostener un departamento enfocado a la planeación estratégica.

Este crecimiento continuo de las micro y pequeñas empresas traerá consigo una reacción en cadena de beneficios para el país, empezando con el fortalecimiento de la empresa misma, después por la generación de empleos, reactivación de la economía.

1.3 LIMITACIONES

Este trabajo de investigación se llevo a cabo para la empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V. en la ciudad de Monterrey, N.L., mas sin embargo los procedimientos realizados pueden aplicarse a cualquier MiPYME.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se dividirá en cinco capítulos, los cuales son: introducción, marco teórico, metodología, desarrollo y resultados, posteriormente agregaremos un apartado especial para las conclusiones y recomendaciones del caso.

En el primer capítulo, la introducción, mismo en el que nos encontramos, se conformará del planteamiento del problema de estudio, así como su justificación para la realización del mismo. También, contiene el objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones.

El segundo capítulo, el marco teórico, estará formado por los conceptos y definiciones más adecuadas para fundamentar la planificación estratégica y las herramientas a utilizar para la empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V. Dichos conceptos se mencionarán de lo más general a lo particular.

En el tercer capítulo, la metodología, señalará la forma en cómo se llevaron a cabo los estudios e investigaciones, con los cuales se recopiló la información para lograr el objetivo general y específicos descritos en este primer capítulo, además de describir el punto de partida de la empresa, es decir, como está la empresa

En el cuarto capítulo, el desarrollo, inicia la aplicación de los conceptos de planeación estratégica para comenzar con el proceso de una buena dirección buscando el logro de los objetivos plasmados, es decir, se indica cómo se deberán implementar las herramientas básicas que se verán en forma teórica en el capítulo dos.

En el quinto y último capítulo, resultados, se entrega el análisis de los resultados, así como también los planes de mercadotecnia a seguir.

En el último apartado encontraremos las conclusiones y las recomendaciones sugeridas para llevar a cabo con éxito dicho plan.

Al finalizar esta parte, se incluirán las diferentes referencias a las citas bibliográficas utilizadas para la realización de este trabajo de investigación. Posteriormente, se presentarán los anexos de las figuras relevantes de las fuentes.

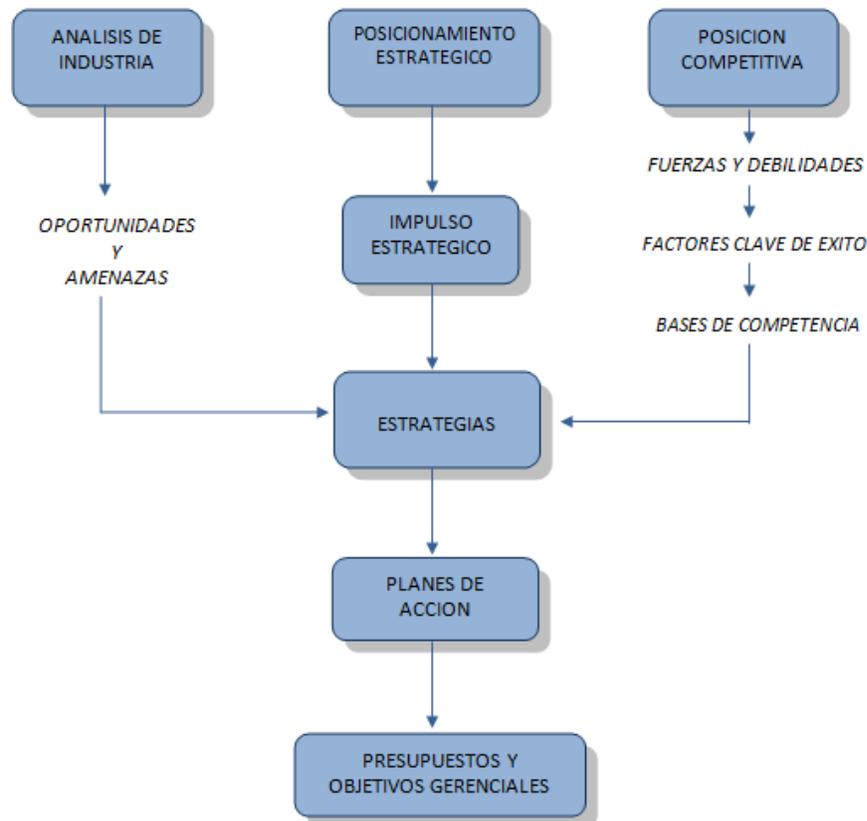


Figura 1-1. Esquema representativo del trabajo de investigación

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explican los conceptos utilizados en el desarrollo de este trabajo de investigación. Por una parte se analizan conceptos básicos de la planeación estratégica, esto con el fin de sentar las bases y sustentar el estudio que se está realizando y por otro lado, se analizaran diferentes y sencillas herramientas que nos ayudaran más adelante a tomar decisiones importantes para la estabilidad y crecimiento de la empresa.

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA.

En esta parte se presentaran definiciones desde el punto de vista de diversos autores importantes con el fin de tener un amplio panorama de lo que es la planificación estratégica.

La planeación estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003).

Según Fred, la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

“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 periodicidad para medir los avances”. (Tomasini, 1999)

Mintzberg y Waters (2000), por su parte indican que “la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (1999), la planeación estratégica “implica desarrollar una estrategia general para el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la empresa”.

Como podemos observar, todos los autores manejan una idea en común que es la del desarrollo de bases sólidas, para el logro de metas trazadas en un determinado lapso de tiempo.

2.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a los autores Kotler y Armstrong (1999) el proceso de la planeación estratégica implica cuatro pasos fundamentales: Definir una misión, Fijar los objetivos de la empresa, Diseñar una cartera de negocios y Plantear estrategias funcionales. En base a esto, el proceso implica:

- **Definir una misión:** Expresión del propósito de la organización; debe estar orientada hacia el mercado. Es la razón de su existencia.
- **Fijar los objetivos de la empresa:** Metas y objetivos que apoyan y guían a toda la empresa. Contesta las preguntas de que se desea lograr y/o alcanzar.

- **Diseñar una cartera de negocios:** Conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa. La relación existente entre Productos y Mercados.
- **Planear estrategias funcionales:** Planificación detallada para cada departamento, diseñada para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos.

2.3 DESARROLLO DE DECLARACIONES SEGÚN KOTLER

El desarrollo de declaraciones es una parte importante en el proceso de planeación estratégica, es donde se van formando las bases solidas que requiere el negocio y/o la empresa.

2.3.1 Misión

La Misión de la empresa es simplemente su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, da sentido y guía a las actividades de la empresa además de identificar los nichos del mercado a los cuales sirve. Es por ello de la importancia de crear una verdadera misión que trasmita y sea conocida y recordada en todo momento por los integrantes de la empresa.



Fig. 2-1. Esquema representativo de la misión.

Richard Stutely (2000), en "Plan de negocios: La estrategia Inteligente", menciona que "el truco esta en definir la misión de manera muy precisa: describa con exactitud en que estará usted ocupado en los siguientes tres a cinco años (por qué, donde, como) y que desea lograr. Por lo general, es más provechoso enfocarse en el negocio y en las necesidades y beneficios de los clientes que en sus productos mismos.

2.3.2 Visión

La Visión es igual de importante que la Misión, ya que aquí es donde se puede visualizar el futuro de la empresa, es decir, aquí se define hacia donde se va a dirigir la compañía en un corto, mediano y largo plazo, y definiéndolo en una simple frase podríamos decir que es un futuro posible y deseable.

2.3.3 Valores

Los Valores son los que le dan el soporte y la solidez al crecimiento de la empresa, estableciendo el quehacer y el comportamiento diario, las bases y guías que definen los criterios, creencias y principios de actuación.

2.3.4 Objetivos

Es necesario convertir la misión de la compañía en objetivos de apoyo. Es necesario desarrollar estrategias mercadológicas para respaldar estos objetivos. De esta manera, la misión de la empresa se traduce en una serie de objetivos para el periodo actual. Los objetivos deben de ser tan específicos como sea posible.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para Strategor (1988), la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Por otro lado Mintzberg (1984), indica que es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Por tanto, los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa por dos motivos. En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas. Y el segundo motivo importante por el que los cambios de la estrategia exigen a menudo modificaciones de la estructura es que ésta dicta la forma en que se distribuirán los recursos.

2.5 UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN)

Una Unidad Estratégica de Negocio, es un Área de Negocio que posee un Mercado Externo de bienes o servicios, para el cual se pueden determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de otras Áreas de Negocio.

Según Kotler, es una unidad que tiene una misión y unos objetivos separados y que se puede planear independientemente de los demás negocios de la compañía. Una UEN puede ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de una división, o en ocasiones un solo producto o una sola marca.

Para poder identificar los negocios clave que constituyen la compañía utilizaremos ciertos criterios que nos ayudaran con esta tarea, estos criterios los podemos observar a detalle en el siguiente punto.

2.5.1 Criterios para definir UEN's

Para poder identificar los negocios clave que constituyen la compañía utilizaremos la lista de identificación de los negocios clave en los que se constituye una compañía de acuerdo al sugerido, dentro de la cátedra de Dirección Empresarial, impartida por el Ing. Felipe de Jesus Rivera V. ciertos criterios que nos ayudaran con esta tarea.

- Competidores: Si la unidad posee un solo conjunto de competidores esta tiene que ser una UEN, si la unidad compite con conjuntos muy distintos de compañías para satisfacer diferentes partes de su gama de clientes, la unidad puede constituir dos o más UEN's. Se considera como competidores a todos aquellos fabricantes de productos o servicios similares y sustitutos, que de alguna manera directa e indirecta, compiten con el producto o servicio en cuestión.
- Precios: Los cambios en precios de algún producto de la unidad organizacional requieren cambios de precios (1) en todos los demás productos, (2) solo en algunos de los productos, o (3) en los productos de otras unidades organizacionales, si todos los demás productos son afectados, entonces es probable que la unidad sea una UEN; si se afectan algunos productos, esto indica que pueden existir dos o más UENs en la unidad, en el tercer caso la unidad probablemente forma parte de otra UEN.

- Cientes: Si la unidad mantiene varios conjuntos de clientes (último consumidor, detallista, mayorista, instituciones, algunas industrias, etc.), probablemente se compongan de más de una UEN y, si la unidad mantiene un solo conjunto de clientes esta tiende a ser una UEN.
- Calidad o Estilo: Si cambios en la calidad o estilo de cualquier producto provoca un cambio correspondiente en otros productos, estos productos tenderán a encontrarse en el mismo negocio natural. Si no tienen ningún impacto, la unidad probablemente se compone de más de una UEN.
- Capacidad de sustitución: Si los productos vendidos en una unidad se sustituyen unos por otros, esto indica la presencia de una UEN. Otros productos de otras unidades que se sustituyen por los productos anteriores también tenderán a encontrarse en la misma UEN.
- Liquidación: Uno de los indicadores más nebulosos, pero más esclarecedores en la determinación de UEN's, es el impacto que tiene la suspensión de un producto o línea de productos sobre la eficacia de la comercialización o venta de los productos restantes. Si hay un claro impacto, se indica una UEN; si no existe este impacto, la unidad contiene cuando menos dos UEN's
- Grado de integración: A través del desarrollo histórico de los negocios es muy común la inversión en integraciones verticales. Mientras estas integraciones signifiquen en forma total o en gran parte insumos de o salida para, los otros productos o servicios de la Corporación, tenderán a tomar parte de una UEN.

Sin embargo, cuando parte de estos productos empiecen a satisfacer un mercado externo a los negocios de la corporación, estos tenderán a ser una nueva UEN.

Para una mejor visión de estos criterios para determinar Unidades Estratégicas de Negocio se puede observar el Tabla 2-1.

CRITERIO DE UENS	
CRITERIO	DESCRIPCION
COMPETIDORES	Si la unidad posee un solo conjunto de competidores esta tiene que ser una UEN, si la unidad compite con conjuntos muy distintos de compañías para satisfacer diferentes partes de su gama de clientes, la unidad puede constituir dos o más UEN's. Se considera como competidores a todos aquellos fabricantes de productos o servicios similares y sustitutos, que de alguna manera directa e indirecta, compiten con el producto o servicio en cuestión.
PRECIOS	Los cambios en precios de algun producto de la unidad organizacional requieren cambios de precios (1) en todos los demas productos, (2) solo en algunos de los productos, o (3) en los productos de otras unidades organizacionales, si todos los demas productos son afectados, entonces es probable que la unidad sea una UEN; si se afectan algunos productos, esto indica que pueden existir dos o mas UENs en la unidad, en el tercer caso la unidad probablemente forma parte de otra UEN.
CLIENTES	Si la unidad mantiene varios conjuntos de clientes (último consumidor, detallista, mayorista, instituciones, algunas industrias, etc), probablemente se compongan de mas de una UEN y, si la unidad mantiene un solo conjunto de clientes esta tiende a ser una UEN.
CALIDAD / ESTILO	Si cambios en la calidad o estilo de cualquier producto provoca un cambio correspondiente en otros productos, estos productos tenderán a encontrarse en el mismo negocio natural. Si no tienen ningún impacto, la unidad probablemente se compone de más de una UEN.
CAPACIDAD DE SUTITUCION	Si los productos vendidos en una unidad se sustituyen unos por otros, esto indica la presencia de una UEN. Otros productos de otras unidades que se sustituyen por los productos anteriores también tenderán a encontrarse en la misma UEN.
LIQUIDACION	Uno de los indicadores más nebulosos, pero más esclarecedores en la determinación de UEN's, es el impacto que tiene la suspensión de un producto o línea de productos sobre la eficacia de la comercialización o venta de los productos restantes. Si hay un claro impacto, se indica una UEN; si no existe este impacto, la unidad contiene cuando menos dos UEN's
GRADO DE INTEGRACION	A través del desarrollo histórico de los negocios es muy común la inversión en integraciones verticales. Mientras estas integraciones signifiquen en forma total o en gran parte insumos de o salida para, los otros productos o servicios de la Corporación, tenderán a tomar parte de una UEN. Sin embargo, cuando parte de estos productos empiecen a satisfacer un mercado externo a los negocios de la corporación, estos tenderán a ser una nueva UEN.

Tabla 2-1. Criterios para determinar Unidades Estratégicas de Negocio

Después de la identificación, el siguiente paso es analizar y evaluar cada una de las UENs para determinar y decidir cuánto apoyo merece cada una de ellas.

El propósito de la planificación estratégica es encontrar formas en las cuales la compañía puede utilizar mejor sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades atractivas en el ambiente de negocios.

2.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Una industria se define como "un grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí", (Porter, 1995). Los economistas definen como sustitutos próximos a los que tienen una alta elasticidad cruzada de la demanda. Si al aumentar el precio de un producto se provoca que se eleve la demanda del otro, ambos productos son sustitutos próximos.

Haciendo referencia a un extracto de un artículo de www.guatepymes.com comenta que el análisis industrial "consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio."

En algunos casos, la recopilación de la información puede ser muy difícil, ya que no existen fuentes de información específicas para ciertas industrias; sin embargo, es tarea del empresario, hacer todo lo necesario para conocer lo mejor posible la industria donde compite. Un detalle importante es la definición adecuada de la industria donde se está compitiendo, ya que en función de esto, habrá que enfocar los esfuerzos de la investigación.

"Por ello digo: conoce al enemigo y concómete a ti mismo; en cien batallas nunca serás vencido. Si no sabes de tu enemigo, pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar y de perder son las mismas. Si no sabes ni de tu enemigo, ni de ti mismo estás condenado a perder todas las batallas." Sun Tzu, El arte de la guerra, c. 400 a.C.

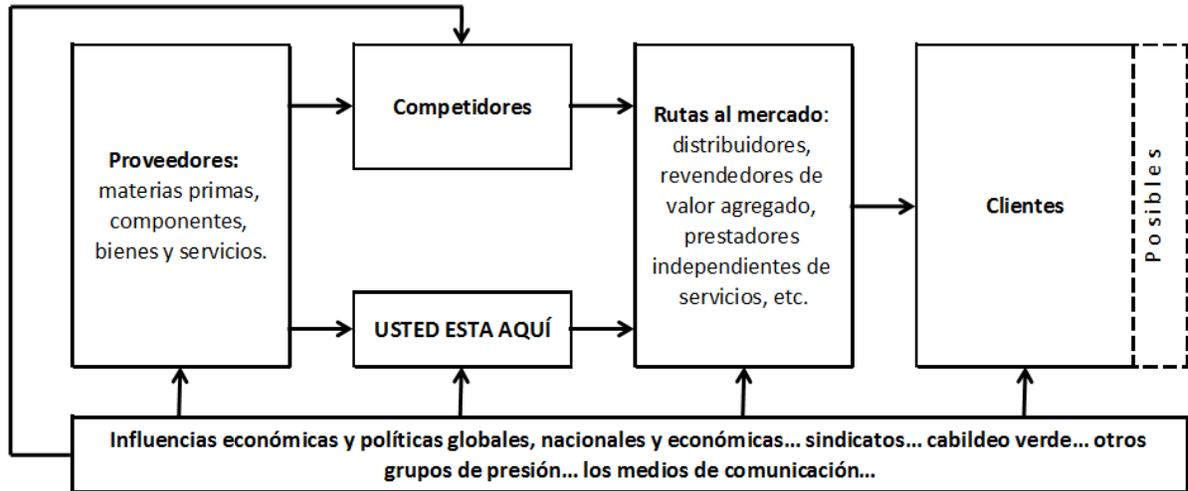


Figura 2-2 El mundo que lo rodea. "Plan de negocios: la estrategia inteligente". Stutely, R. (2000)

2.6.1 Concentración de la Industria

Se puede definir concentración de la industria, como la presencia de pocas empresas en un mercado con altas participaciones de mercado.

Realizando un Análisis del mismo se muestra el grado de facilidad o dificultad para poder competir en la Industria. Se analizan algunos factores para determinar el grado de concentración o fragmentación de la industria. Los elementos de análisis son los siguientes:

- Barreras de entrada: Generalmente las industrias concentradas tienen altas barreras que impiden la entrada a nuevos participantes.
- Economías de escala: El hecho de que existan economías de escala significativas en los sistemas de producción, mercado, distribución, etc. Normalmente hace que las industrias tiendan a ser concentradas.

- Costo de transporte: Cuando el costo unitario de transporte relacionado al costo total del proyecto es muy bajo la industria tendera a ser concentrada ya que si este es muy alto provocara la creación de centros de producción en puntos importantes provocando en ocasiones la presencia de competidores regionales.
- Exclusividad del producto: Existen industrias cuyas necesidades de mercado varían en relación a los deseos del cliente y esto hace difícil la estandarización del producto y por lo tanto su producción en gran escala, la imagen de ser proveedor de un producto / servicio para su uso exclusivo, sirve de protección para las empresas pequeñas, permitiéndoles sobrevivir a pesar de sus ineficiencias.
- Ventas cíclicas o inventarios: Cuando las ventas son muy fluctuantes en ocasiones limitan la construcción de grandes centros productivos provocando una mayor injerencia de empresas pequeñas y medianas. En estos casos, aunque existan economías de escala en el proceso de producción, pueden no ser aprovechadas por el costo de mantener inventario.
- Regulación del gobierno: Existen industrias en las que el Gobierno tiene interés en la concentración o fragmentación de la industria y lo concreta a través de incentivos o regulaciones. Ejemplo: CFE (concentrada)
- Administración: Generalmente las empresas que forman parte de una industria fragmentada poseen una administración familiar, en cambio en las industrias concentradas se encuentran empresas con administración profesional.
- Participantes de mercado: Normalmente la concentración de la industria se refleja en las participaciones de mercado de las diversas empresas que la componen. Para efectos del análisis se considera:

- Alta concentración: Cuando los tres participantes mayores acumulan más del 50% del mercado.
- Concentración Media: Cuando los tres participantes mayores acumulados cuentan con una participación entre el 25 y 50%
- Baja concentración: Cuando la suma de los participantes de los tres mayores no alcanza el 25% de la industria.

ANÁLISIS DE CONCENTRACION	
DESCRIPCION	OBSERVACIONES
BARRERAS DE ENTRADA	Generalmente las industrias concentradas tienen altas barreras que impiden la entrada a nuevos participantes.
ECONOMIAS DE ESCALA	El hecho de que existan economías de escala significativas en los sistemas de producción, mercado, distribución, etc. Normalmente hace que las industrias tiendan a ser concentradas.
COSTOS DE TRANSPORTE	Cuando el costo unitario de transporte relacionado al costo total del producto es muy bajo la industria tenderá a ser concentrada ya que si este es muy alto provocará la creación de centros de producción en puntos importantes provocando en ocasiones la presencia de competidores regionales.
NECESIDADES DEL MERCADO Y/O EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO	Existen industrias cuyas necesidades de mercado varían en relación a los deseos del cliente y esto hace difícil la estandarización del producto y por lo tanto su producción en gran escala, la imagen de ser proveedor de un producto/servicio para su uso exclusivo, sirve de protección para las empresas pequeñas, permitiéndoles sobrevivir a pesar de sus ineficiencias.
VENTAS CICLICAS Y/O INVENTARIOS	Cuando las ventas son muy fluctuantes en ocasiones limitan la construcción de grandes centros productivos provocando una mayor ingerencia de empresas pequeñas y medianas. En estos casos, aunque existan economías de escala en el proceso de producción, pueden no ser aprovechadas por el costo de mantener un inventario.
REGULACION Y GOBIERNO	Existen industrias en las que el Gobierno tiene interés en la concentración o fragmentación de la industria y lo concreta a través de incentivos o regulaciones.
ADMINISTRACION	Generalmente las empresas que forman parte de una industria fragmentada poseen una administración familiar, en cambio en las industrias concentradas se encuentran empresas con administración profesional.
PARTICIPANTES DEL MERCADO	Normalmente la concentración de la industria se refleja en las participaciones de mercado de las diversas empresas que la componen. Para efectos del análisis se considera como Alta Concentración cuando los tres participantes mayores acumulan más del 50% del mercado, Concentración Media cuando los tres participantes mayores acumulados cuentan con una participación entre el 25 y 50% y como Baja Concentración cuando la suma de los participantes de los tres mayores no alcanza el 25% de la industria.

Tabla 2-2. Análisis de Concentración.

2.6.2 Madurez de la Industria

Identifica la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la industria, además nos permite definir las expectativas del negocio, tales como: Potencial de crecimiento, costo de incrementar participación del mercado, inversiones requeridas, comportamiento de flujos, alianzas estratégicas, decisiones concretas sobre las UEN's

La duración del ciclo de vida es diferente en cada industria, la duración de cada etapa es diferente y la curva puede romperse de dos maneras: revitalización o muerte súbita.

ANÁLISIS DE MADUREZ				
CRITERIO	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
TASA DE CRECIMIENTO	Ha crecido al menos 3 veces mas que el PIB y esta acelerandose	Creciendo consistentemente al menos 1.5 veces el PIB	Creciendo entre 1.0 y 1.5 veces el PIB y/o ciclica	Menor que 0.7 veces el PIB y decreciendo
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA	Potencial de la demanda difi cil de estimar por la incertidumbre en la reaccion del mercado	La demanda se duplicara en los proximos 5 años	El crecimiento de la demanda es facil de estimar y el mercado se acerca a su volumen de saturación.	Sin potencial, el mercado esta saturado.
NUMERO DE PARTICIPANTES	Va en aumento rapido	Continua creciendo pero con tasa decreciente	Se mantiene estable. Pocos cambios	Disminuyendo, algunos participantes salen del mercado
LINEA DE PRODUCTOS	Se empieza a definir la linea basica de productos	Se incorporan nuevas lineas de productos y se ajustan las presentaciones que buscamos	No hay cambios en las lineas basicas, se puede presentar alguna extension de las lineas y algun ajuste a las presentaciones.	Se empiezan a reducir las presentaciones y las lineas basicas de productos
DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION	Muy cambiante. No está definida	Se empieza a definir. Existen cambios importantes en las participaciones de mercado (mayores a 10 puntos en 5 años)	Las empresas con participaciones importantes estan bien establecidas, podrian existir cambios en la participacion hasta 5 puntos en los ultimos años.	Al paso que salen competidores, la industria o se encuentra en pocas manos o se dispersa en pequeñas empresas.
FACILIDAD DE LA ENTRADA AL MERCADO	Facil aun y cuando las oportunidades no son muy claras	Generalmente facil y las oportunidades son claras	Dificil, competidores atrincherados.	Dificil, poca atractividad de entrar
LEALTAD DE LA CLIENTELA	Poca o nada	Algunos competidores son muy agresivos	Los patrones de compra estan bien establecidos	Fuerte
ENFOQUE DE LA TECNOLOGIA	Desarrollo del concepto y de la ingenieria del producto. Investigaci3n y desarrollo	Refinamiento y extension de la linea de productos. Enfasis en la Mercado tecnia.	Refinamiento del proceso. Eficiencia de metodos y funciones	Orientada hacia control de costos

Tabla 2-3. Análisis de Madurez.

2.6.3 Atractividad de la Industria

La gestión estratégica moderna considera como axioma fundamental de eficiencia, el recurrir a la valoración del atractivo del mercado para identificar las oportunidades y amenazas competitivas. El análisis de atractividad de los mercados es una valiosa herramienta que permite dar solución a un problema fundamental en la gestión estratégica de los negocios: la práctica de a prueba y error en el ingreso a los negocios. Los efectos económicos de esta práctica encuentran su repercusión en el decremento de la eficiencia y por tanto de la rentabilidad. Los elementos de análisis son los siguientes:

- Poder de los clientes: “El cliente es el Rey” afirman los que saben que dependen del cliente y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener cierta razón, dependen de él para materializar su ganancia y este lo sabe, pero como casi siempre no existe un único proveedor de un producto o servicio y como además cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menores y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la personalización del producto al tipo del cliente exaltando de esta forma la importancia del cliente. Esta situación otorga gran poder al cliente quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro.

PODER DE LOS CLIENTES			
FACTOR	MINIMO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACION DE CLIENTES	Existen poca cantidad de clientes.	Existe un moderado numero de clientes.	Existe una gran cantidad de clientes relativo al numero de negocios.
CLIENTE HIPERMERCADO	Usted tiene pocos clientes que realizan compras grandes.	Usted tiene dividido el numero de clientes de compras pequeñas, que el que compra en grandes cantidades.	Usted tiene una gran cantidad de clientes, cadauno con las compras relativamente pequeñas
GRADO DE DEPENDENCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	No estan saturados. Solo relación comercial. Fácil crear nuevo canal.	Distribuidores cambiarían de producto si aumenta margen. Se requiere inversion para crear nuevo canal.	Canales saturados. Lazos estrechos. Coinversiones. Alta lealtad de distribuidores. Dificil crear nuevo canal.

Tabla 2-4. Poder de los Clientes.

- Poder de los proveedores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

PODER DE LOS PROVEEDORES			
FACTOR	MINIMO	NIVELADO	ALTO
CONCENTRACION DE PROVEEDORES	Proveedores mas fragmentados que la industria	Concentracion semejante a la industria	Proveedores mas concentracion que la industria
CAMBIO DE PROVEEDOR	Se pueden utilizar sustitutos importantes	Algunos sustitutos o sustitucion parcial de los insumos mas importantes.	No hay sustitutos o no pueden adquirirse.
	Bajo costo de cambio de proveedor.	Cambios de proveedor causaria costos moderados.	Alto costo de cambio de proveedor. Proveedor unico.
IMPORTANCIA DEL INSUMO	Sobre-oferta de materia prima.	Oferta y demanda mas o menos equilibrada.	Existe escasez de insumos, se dificulta su abastecimiento.
	No hay mayores requisitos de calidad. Comodity, no hay diferenciacion.	Se requiere una calidad estandar. Algun grado de diferenciacion.	Se requiere de altos estandares de calidad. Producto claramente diferenciado.
INTEGRACION DE PROVEEDORES O CONOCIMIENTOS	Ningun integrado hacia adelante.	Algunos integrados hacia adelante.	Los mas importantes integrados hacia adelante.
	Poco o ningun conocimiento de los costos y tecnologia de la industria.	Algun conocimiento de costos y tecnologia.	Alto conocimiento de los costos y volumenes, y tecnologia de la industria.

Tabla 2-5. Poder de los Proveedores.

- **Barreras de entrada:** Las Barreras de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado. Algunas de estas barreras son:

BARRERAS DE ENTRADA			
FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
ECONOMIAS DE ESCALA	No hay economías de escala o son irrelevantes	Economías de escala no determinantes.	Obligan a entrar con altos volúmenes.
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO / SERVICIO	No hay diferenciación (comodity)	Pequeñas diferencias. Baja lealtad.	Marcas bien identificadas y posicionadas. Lealtad a marca.
REQUISITOS DE CAPITAL	Intensiva en mano de obra. Baja inversión.	La inversión no es una limitante importante.	Intensiva en capital. Alta inversión.
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	No están saturados. Solo relación comercial. Fácil crear nuevo canal.	Distribuidores cambiarían de producto si aumenta margen. Se requiere inversión para crear nuevo canal.	Canales saturados. Lazos estrechos. Coinversiones. Alta lealtad de distribuidores. Difícil crear nuevo canal.
DESVENTAJA EN COSTOS	Mínima ventaja en costos. Tecnología libre y disponible. Sobre oferta de materia prima. No hay curva de experiencia.	Alguna ventaja en costos. Tecnología accesible a costo moderado. Curva de experiencia que se puede asimilar rápidamente.	Gran ventaja en costos. Acceso ventajoso en materias primas, tecnologías, etc. Ubicación favorable. Importante curva de experiencia. Patentes.
POLITICA GUBERNAMENTAL	Restricciones mínimas. Gobierno fomenta fuertemente.	Existen requisitos que son cumplibles.	Severa reglamentación. Gobierno inhibe la participación.
REACCION DE COMPETIDORES	No tienen recursos. Pasivos ante un nuevo competidor. No hay unión.	Algunos reaccionarían. Recursos medios para hacerle frente.	Competidores atrincherados. Tienen recursos para hacer frente a uno nuevo. Unidos ante un nuevo participante.

Tabla 2-6. Barreras de Entrada.

- **Barreras de Salida:** Las Barreras de salida son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas. Algunos ejemplos de barreras de salida comunes son:

BARRERAS DE SALIDA			
FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
ACTIVOS	Poco especializados con potencial de venta en el mercado.	Especialización relativa, con posibilidades de colocación en el mercado secundario.	Muy especializados con escaso valor económico de mercado.
COSTOS FIJOS	Bajos costos fijos de salida.	Manejables, pero con tendencia a caer en costos de oportunidad.	Altos costos de salida como son: contratos laborales, manutención de producción, etc.
INTERRELACIONES ESTRATEGICAS	No existe una interrelación con otros negocios.	Puede existir pero es difícil de evaluar.	Fuerte interrelación estratégica de la UEN con otros negocios.

Tabla 2-7. Barreras de Salida.

- Presión de productos sustitutos: “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997). Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando la calidad de sus productos está por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar. Según Sharon Oster (2000) "Las empresas también se ven afectadas por la competencia de mercados relacionados, (...) la disponibilidad de sustitutos influye en la habilidad de una empresa para aumentar su precio o cambiar los atributos de sus productos" .

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD	No afectan la rentabilidad de la industria.	Mantienen presión sobre los productos.	Presionan fuertemente sobre los productos.
SUSTITUCIÓN	Son mínimos no han sido un peligro.	Afectan en baja escala la rentabilidad de la industria.	Amenazan constantemente con sustituirlos.
VENTAJAS	No ofrecen ventajas significativas sobre los productos de la industria.	Su posición no ha variado significativamente. No presentan un serio peligro.	Han venido ganando participación en el mercado.

Tabla 2-8. Presión de productos sustitutos.

- Poder de la fuerza laboral: Según la teoría del valor-trabajo de Marx, el valor de la fuerza de trabajo está determinado por el trabajo socialmente necesario para producir los medios de existencia y reproducción del trabajador y su familia.

PODER DE LA FUERZA LABORAL			
FACTOR	MINIMO	NIVELADO	ALTO
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	Sindicatos locales. No son conflictivos. Peticiónes inferiores a las de otras industrias.	Sindicatos con ligas a organizaciones. Conflictos ocasionales. Peticiónes razonables, similares al promedio.	Sindicato gremial nacional fuerte. Generalmente muy conflictivos. Peticiónes mayores a las de otras industrias.
REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA	Abundante. No requiere especialización. Industria intensiva en capital.	Oferta y demanda equilibrada. Requiere conocimientos fácilmente impartidos. Equilibrada la mano de obra y el capital.	Escasa. Alto grado de especialización. Industria intensiva en mano de obra.
APOYO GUBERNAMENTAL	Va en contra de su pensamiento. Busca la forma de limitarlos.	Los considera sin apoyarlos ni atacarlos. Permite libertad en su desarrollo.	Ideología igual. Fuertemente vinculados. Los apoya económicamente.

Tabla 2-9. Poder de la fuerza laboral.

- Rivalidad: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado" (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

RIVALIDAD			
FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	Crece considerablemente más rápido que el PIB (mínimo 2 veces). Existe demanda insatisfecha.	Crece en forma similar al PIB (entre 0.7 y 2 veces el crecimiento del PIB). La oferta y la demanda tienden a balancearse.	El crecimiento es menor al del PIB (no llega al 0.7 del PIB). La oferta supera la demanda.
COMPETIDORES DIVERSOS	Competidores semejantes con objetivos y estrategias prácticamente iguales.	Competidores con orígenes distintos pero objetivos parecidos.	Orígenes diferentes, objetivos y estrategias diferentes.
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	Diferenciación claramente percibida. Producto diferente. Marca bien identificada.	Hay diferenciación pero tiene influencia el precio y/o servicio.	No se percibe diferencia, solo se decide a base de precio.
BARRERAS DE SALIDA	Barreras insignificantes o de poca importancia. Se puede salir fácilmente.	Barreras que requieren algo de esfuerzo para superarlas.	Fuertes barreras. Difícil o muy costoso salirse.
NUMERO DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS	Industria con pocos competidores y/o acuerdos entre ellos. Un o unos competidores controlan algún recurso importante.	Grupos internos con acuerdos. Número mediano de competidores.	Muchos competidores sin acuerdos. Industria fragmentada.
INCREMENTOS DE CAPACIDAD	Crecimiento en forma uniforme o lineal.	Pequeños excedentes de capacidad que pronto son demandados.	Grandes aumentos escalonados que tardan en ser cubiertos.
COSTOS FIJOS / ABASTECIMIENTO	Poco significativos.	Relevantes pero no son los más importantes.	Muy altos.

Tabla 2-10. Rivalidad.

- Grado de atractividad: El grado de atractividad es una medida de la competitividad de un mercado, donde la suma de los factores nos arrojará un promedio que nos indicará que tan atractivo o no es el mercado a valorar.

2.7 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Antes de enumerar los diversos factores debemos distinguir claramente entre factores externos e internos, siendo los primeros aquellos que hacen al entorno de la empresa y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar. En tanto que los internos son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

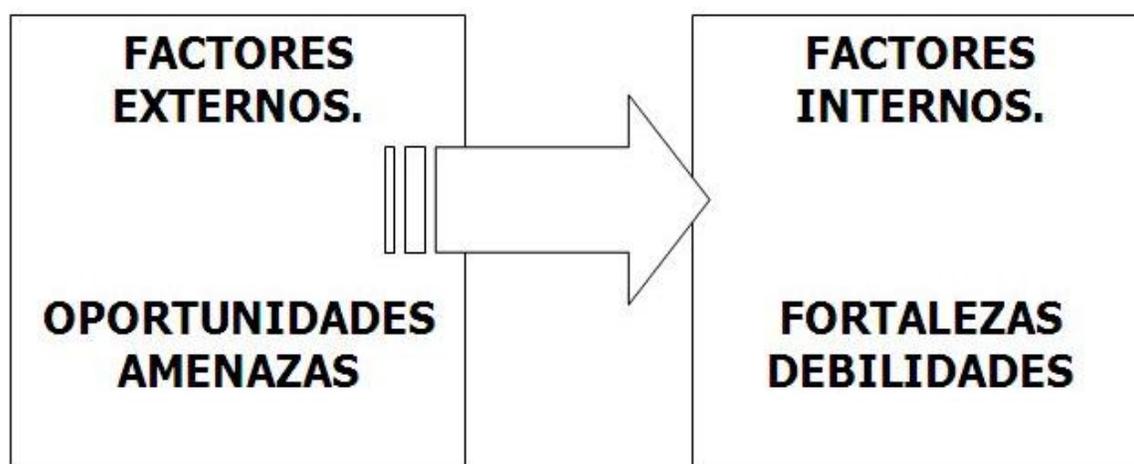


Figura 2-3 Factores Externos e Internos. Revista de Primaria-41. www.aulauruguay.com.ar

2.7.1 Fuerzas y debilidades

Según Fred R. David, las fuerzas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades (en relación con los competidores) en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y eliminen las debilidades.

Stanton, Buskirk y Spiro (2002), señalan que a nivel del marketing es esencial el análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas. Los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva, mientras que los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial. El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidas por las personas que integran la organización.

2.7.2 Oportunidades y amenazas

"Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.", Fred R. David (2003)

Las oportunidades y las amenazas son factores externos que no dependen de ti, y afectan a toda la industria y cada empresa se encarga de establecer si tal suceso puede representar una oportunidad o una amenaza, así como también el impacto es responsabilidad de la empresa y esto depende de varios factores entre otros pueden ser las mismas fuerzas o debilidades que cuenta la empresa por sí misma, aunado con la dirección empresarial que se distingue por la velocidad de respuesta ante tales hechos.

2.8 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Peters y Waterman en su libro "En busca de la excelencia" sostienen que las compañías excelentes sobresalían ante todo en cuestiones básicas. Estas compañías se esforzaban por conservar la simplicidad de un mundo complejo. Si hay una característica típica de las compañías excelentes es su habilidad para manejar la ambigüedad y la paradoja de la dimensión heroica y la expresión individual. (Peters, T; Waterman, R.; 1994: XXVI)

Por su parte, en base a la teoría de la contingencia, Burns y Stalker después de analizar varias organizaciones, concluyeron que, la adaptación con éxito de una organización a su entorno depende de la habilidad de la alta dirección de interpretar las condiciones de enfrentar la alta gerencia de manera apropiada y adoptar cursos de acción relevantes. En ambos estudios se demostró que en los procesos de organización, se pueden tomar numerosas opciones y sugirieron que la organización efectiva depende de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades de la persona y entorno externo. (Krieger, M., 2001)

Entonces podemos determinar que son factores que nos hacen ser diferentes a nuestra competencia y que son de tal fuerza que nos pueden impulsar al éxito.

- Ventajas Competitivas: Impactan en forma directa en la preferencia del cliente y por lo tanto en la participación del mercado
- Habilidades de Ejecución: Impactan en la eficiencia y en la productividad de la empresa. Normalmente no son percibidas por los clientes, afectan la rentabilidad.

2.9 BASE DE COMPETENCIA

Son aquellos factores controlables por la UEN, cuyo manejo o desempeño influye en forma significativa en la determinación de la posición competitiva de los participantes en la industria y puede provocar cambios en la participación del mercado de la industria. Son características específicas de los negocios que los diferencian de la competencia. Es decir, son fortalezas que los hacen mejores que los demás de la industria. Los pasos a seguir en las bases de competencia:

1. Identificación de las bases de competencia
2. Ponderación. Importancia relativa de ellas expresada en porcentajes y la suma de todas deberá ser 100%
3. Calificación. Habilidad de cada competidor en el manejo de las bases de competencia dando calificaciones de 0 a 100
4. Total. Se obtiene multiplicando la ponderación por la calificación
5. Finalmente sumas todos los totales parciales para así poder determinar la posición competitiva de los participantes en la industria.

BASES DE COMPETENCIA CALIFICACION					
BASES DE COMPETENCIA	UEN			COMPETIDOR 1	
	PONDERACION	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
CALIDAD DE PRODUCTO	50%	100%	50%	80%	40%
NIVEL DE SERVICIO	30%	80%	24%	90%	27%
ABASTECIMIENTO	15%	60%	9%	50%	7.5%
COSTOS COMPETITIVOS	5%	100%	5%	80%	4%
			88%		78.5%

Tabla 2-11. Ejemplo de utilización de herramienta Bases de Competencia. Extractos de clase *Dirección Empresarial*, impartida por el catedrático MA Felipe de Jesus Rivera

2.10 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible
2. Asigne un valor relativo a cada factor en una escala o rango de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una clase de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
4. Multiplique el valor de cada factor por su clase para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los valores y las clases.

2.11 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Con la Matriz de posicionamiento estratégico podemos observar donde nos encontramos y así poder tomar decisiones estratégicas para el futuro de la empresa. Las categorías que tenemos en la clasificación de la posición competitiva son cinco:

- Dominante. Es muy raro encontrar competidores en esta posición competitiva, ya que se da únicamente en monopolios que ejercen un fuerte liderazgo tecnológico, de estilo, precio, calidad o canal de distribución. Se caracterizan por tener completa libertad

estratégica, controlan el comportamiento de sus competidores y normalmente tienen altos rendimientos.

- Fuerte. No en todas las industrias hay competidores con esta posición competitiva; normalmente son pocos y en industrias concentradas. Se caracterizan por tener un grado de libertad estratégico amplio, pueden tomar acciones sin que se peligre su posición a largo plazo, pueden mantener su posición a pesar de las acciones de sus competidores y tienen normalmente un rendimiento superior al promedio de la industria.
- Favorable. La mayoría de los negocios con resultados promedio tienen esta posición. Normalmente estos competidores controlan algún segmento de la industria. Se caracterizan por tener una libertad suficiente para escoger estrategias, tienen fuerzas que pueden explotar en su segmento, tienen oportunidad de mejorar su posición, tienen buena rentabilidad (promedio de la industria)
- Sostenible. Un negocio puede mantener su nivel de competitividad mediante la especialización manteniendo un nicho que le garantice su permanencia. Se caracterizan por tener poco grado de libertad estratégica, permanece a la sombra de los competidores mejor posicionados, tienen una pequeña oportunidad de mejorar su posición, su rendimiento es aceptable.
- Débil. Tienen serias desventajas estructurales con respecto a los competidores y carecen de los recursos para superar las deficiencias. Se caracterizan por no tener libertad estratégica, existen serias deficiencias que los tienen en esta posición, deben mejorar en el corto plazo o abandonar, su rendimiento no es aceptable.

La matriz de posicionamiento estratégico, es una herramienta que dependiendo donde nos encontremos ubicados en el mercado nos ayuda con recomendaciones de estrategias que se debieran aplicar en tal situación.

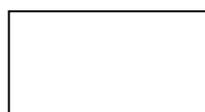
	EMBRIONICO	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE	Luchar por participación INV. Ritmo > Mercado Pide prestado Probablemente rentable	Mantener participación INV. Mantener crecimiento rentable Probablemente generador de flujo	Crece con la industria Reinvertir necesario Rentable Generador de flujo	Mantener posición Reinvertir necesario Rentable Generador de flujo
FUERTE	Tratar mejorar posición Invertir ritmo de mercado Probablemente no rentable Pide prestado	Tratar mejorar posición Inv. Aumenta a tasa de crecimiento Probablemente rentable Probablemente pide prestado	Crece con industria Reinvertir necesario Rentable Generador de flujo	Mantener posición o cosechar Mínima reinversión Rentable Generador de flujo
FAVORABLE	Luchar posición selectivamente Invertir selectivamente Probablemente no rentable Pide prestado	Esfuerzo selectivo Inv. selectiva mejor posición Rentabilidad marginal Pide prestado	Mantener/encontrar nicho Reinv. mínima o selectiva Rentabilidad moderada Generador de flujo	Cosechar o retirarse Mínima reinversión/ Desinversión Rentabilidad moderada No hay flujo
SOSTENIBLE	Mejorar posición selectivamente Inversión muy selectiva No rentable Pide prestado	Encontrar nicho/proteger inversión selectiva No rentable Pide prestado	Explotar nicho/retornar Reinversión mín. o desinversión Rentabilidad mínima Balance en flujo	Retiro planeado Desinversión Rentabilidad mínima
DEBIL	Mejorar posición selectivamente Inversión muy selectiva No rentable Pide prestado	Buscar nicho/proteger inversión selectiva No rentable Pide prestado	Explotar nicho/retornar Reinversión mín./desinversión No rentable Pide prestado	Retiro planeado Desinversión No rentable

Tabla 2-12. Matriz de posicionamiento estratégico. Extractos de clase *Dirección Empresarial*, impartida por el catedrático MA Felipe de Jesús Rivera

Matriz de posicionamiento estratégico.

MADUREZ	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADURA	ENVEJECIMIENTO
POSICION COMPETITIVA				
DOMINANTE				
FUERTE				
FAVORABLE				
SOSTENIBLE				
DEBIL				

Figura 2-4. Matriz de posicionamiento estratégico.



Desarrollo Natural: Existen varias combinaciones de posición competitiva que le permiten a la UEN escoger las estrategias que mejor le convengan.



Desarrollo Selectivo: Tiene que seleccionar estrategias enfocadas a mejorar su posición o aislarla del mercado, encontrando nichos.



Probar Viabilidad: Debe de probar su viabilidad a través de una redefinición del negocio o cambiando de dirección. Debe de hacer esfuerzo intenso por mejorar su posición o retirarse paulatinamente.



Abandono: Aquí ya no es viable. Sus opciones más convenientes estarán encausadas a la manera en que deberá retirarse de la industria.

	ALTA	MEDIA	BAJA
DOMINANTE	PRIVILEGIO		COSECHAR
FUERTE			
FAVORABLE			
SOSTENIBLE	PROBAR VIABILIDAD		ABANDONO
DEBIL			

Figura 2-5. Posición Competitiva contra Atractividad. Extractos de clase *Dirección Empresarial*, impartida por el catedrático MA Felipe de Jesus Rivera.

2.12 MATRIZ FODA

Para David (1999) el análisis FODA comprende la revisión de las condiciones externas e internas, favorables y desfavorables que afectan a las organizaciones, con el objeto de prepararlas a futuro para enfrentar los retos de un entorno competitivo. Además, indica que en la matriz deben incluirse ciertos factores claves que abarcan la organización en sí misma, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humanos, la investigación y el desarrollo; así como las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que afectan a las variables de competitividad.

Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Figura 2-6. Esquema representativo de Matriz FODA. Copyright © 2011 UJCV ADMON 1

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Este es el procedimiento:

1. Elabore las listas en cada uno de los cuadros correspondientes de: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa. Identifíquelas con la letra inicial según el correspondiente y el numero consecutivo (ejemplo F1, F2, O1, D1)
2. Establezca las relaciones existentes en los cuadros internos y elabore estrategias resultantes (ejemplo para FO indique las F que utilizo para las O que utilizo)
3. Seleccione las más apropiadas y deles el impulso estratégico necesario.

Factores Internos / Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dr
Lista de Oportunidades O1 O2 ... Op	FO (Maxi – Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3...)	DO (Mini – Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3...)
Lista de Amenazas A1 A2 ... Aq.	FA (Maxi – Mini) <i>Estrategia para maximizar Las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F2, A2, A3...)	DA (Mini – Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3...)

Figura 2-7. Ejemplo de Matriz FODA. www.wikispaces.com

2.13 IMPULSO ESTRATEGICO

Wiseman, Ch. (1988) utiliza el término impulsos estratégicos para connotar los movimientos que hace una empresa con el fin de ganar o mantener algún tipo de ventaja competitiva.

Según extractos de clase *Dirección Empresarial*, impartida por el catedrático MA Felipe de Jesus Rivera, indica que el impulso estratégico "es el objetivo más genérico del negocio, marca el rumbo y la dirección. Debido a la importancia que tiene este punto es necesario tener un solo impulso a la vez, puede cambiar en el tiempo, es decir, es en determinado momento de alguna manera un poco flexible, pero tampoco se recomienda que se haga con demasiada frecuencia.

El impulso estratégico debe de estar basado en retos realistas, esta no es una decisión de planeación sino de la dirección de la empresa. Es importante recordar que cada negocio es diferente, por lo que debe de tener cada una su impulso estratégico propio, además de que su selección debe ser participativa por lo que se debe involucrar cuando menos a los tres primeros niveles de la organización. Los impulsos estratégicos recomendados para diferentes factores son:

- Crecimiento / Expansión: Permite la consecución de ventas competitivas, mediante el incremento del volumen de operaciones en el negocio.
- Cambio: Para que un proceso de innovación tenga éxito se requiere respuestas rápidas a las oportunidades que se presentan. Apoyo en las Tecnologías de la Información.
- Contracción / Retiro: Se refiere a los movimientos que puede hacer la empresa para reducir sus costos o bien provocar la reducción de costos a proveedores o clientes a fin de obtener un trato preferencial.

La tabla de impulsos estratégicos es una herramienta que nos ayuda con recomendaciones del tipo de impulso que se debe seleccionar, dependiendo donde nos encontremos ubicados en el mercado y en qué etapa del mismo.

TABLA DE IMPULSOS ESTRATEGICOS				
	EMBRIONICO	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE	INICIO	CRECIMIENTO RAPIDO	CRECER CON LA INDUSTRIA	CRECER CON LA INDUSTRIA
	CRECIMIENTO RAPIDO	LIDERAZGO EN COSTO	LIDERAZGO EN COSTO	ENFOCAR
FUERTE	INICIO	CRECIMIENTO RAPIDO	CRECER CON LA INDUSTRIA	CRECER CON LA INDUSTRIA
	CRECIMIENTO RAPIDO	LIDERAZGO EN COSTO	LIDERAZGO EN COSTO	COSECHAR
	DIFERENCIACION	DIFERENCIACION	DIFERENCIACION	DESARROLLAR NICHOS
		RENOVAR	ENFOCAR	PROLONGAR EXISTENCIA
FAVORABLE	INICIO	CRECER CON LA INDUSTRIA	CRECER CON LA INDUSTRIA	REDEFINIR
	CRECIMIENTO RAPIDO	CRECIMIENTO RAPIDO	LIDERAZGO EN COSTO	RETRAER
	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTO	DIFERENCIACION	
	ENFOCAR	DIFERENCIACION	ENFOCAR	
		ENFOCAR	RENOVAR	
		DESARROLLAR NICHOS	DEFENDER POSICION	
SOSTENIBLE	INICIO	CRECER CON LA INDUSTRIA	COSECHAR	RETRAER
	CRECIMIENTO RAPIDO	ALCANZAR	DESARROLLAR NICHOS	
	DIFERENCIACION	REDEFINIR	REDEFINIR	
	ENFOCAR	PROLONGAR EXISTENCIA	RETRAER	
	CRECER CON LA INDUSTRIA	ENFOCAR		
DEBIL	ALCANZAR	REDEFINIR	REDEFINIR	ABANDONAR
	REDEFINIR	RETRAER	RETRAER	
	ABANDONAR	ABANDONAR	ABANDONAR	

	Crecimiento / Expansion
	Cambio
	Contracción / Retiro

Tabla 2-13. Impulsos Estratégicos

2.14 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Continuando con los extractos de clase *Dirección Empresarial*, comenta que la definición de las estrategias es un proceso creativo que no debe verse limitado. Las primeras estrategias a seleccionar son las referentes al mercado y a la línea de productos. Generalmente es suficiente seleccionar una o dos estrategias de mercado.

Se selecciona una estrategia de línea de productos, cuando los planes de acción de las estrategias de mercado no cubren lo que se desea hacer en este campo. Generalmente se seleccionan dos o tres estrategias de operaciones. No siempre es necesario especificar estrategias de tecnología. Se recomienda no tener más de cinco estrategias por UEN.

2.14.1 Planes de acción

Para cada estrategia hay que seleccionar entre cuatro o cinco planes de acción, además deben de identificarse solo aquellos planes que, por su importancia, sean monitoreados por el equipo gerencial en pleno. Cada plan debe de contar con indicadores para monitorear su cumplimiento.

ESTRATEGIAS			
ESTRATEGIAS DE MERCADO		ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN	
M-1	DEFENDER POSICION ACTUAL DE MERCADO	O-1	MANTENIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO
M-2	DESARROLLO DE DEMANDA PRIMARIA	O-2	AUMENTAR CAPACIDAD DE PRODUCCION
M-3	PENETRACION DE MERCADO	O-3	REDUCIR CAPACIDAD DE PRODUCCION
M-4	ADQUISICION DE MERCADO	O-4	INV. EN INST. PROD. EN EL EXTRANJERO
M-5	ORGANIZACIÓN DE MERCADO	O-5	DESARROLLO INST. PRODUCTIVAS REGIONALES
M-6	INTEGRACION HACIA ADELANTE	O-6	INTEGRACION HACIA ATRÁS
M-7	RACIONALIZACION DE MERCADO	O-7	RACIONALIZACION DE LA PRODUCCION
M-8	EXPORTAR	O-8	EFICIENTAR TECNOLOGIA PRODUCTIVA
M-9	DESARROLLO DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO	O-9	EFICIENTAR ABASTECIMIENTO
M-10	LICENCIAR O FRANQUICIAR	O-10	EFICIENTAR SISTEMAS DE OPERACIÓN
ESTRATEGIAS DE LINEA DE PRODUCTOS		O-11	CALIDAD
P-1	MANTENIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS	O-12	EFICIENTAR SISTEMAS FISICOS DE DISTRIBUCION
P-2	AMPLIACION DE LA LINEA DE PRODUCTOS	O-13	MEJORAR CONTROL AMBIENTAL
P-3	ADQUISICION DE LA LINEA DE PRODUCTOS	O-14	MEJORAR CONDICIONES DE TRABAJO
P-4	REJUVENECIMIENTO DE LA LINEA DE PRODUCTOS	ESTRATEGIAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	
P-5	RACIONALIZACION DE LINEA DE PRODUCTOS	S-1	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIA		S-2	DESARROLLO DE TAREAS GERENCIALES
T-1 LIDERAZGO TECNOLOGICO		ESTRATEGIAS DE ATRINCHERARSE	
T-2	SEGUIDOR TECNOLOGICO	R-1	INDECISION
T-3	DESARROLLO TECNOLOGICO	R-2	REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS
T-4	ADQUISICION DE TECNOLOGIA	R-3	ABANDONO DE SEGMENTOS
T-5	RACIONALIZACION TECNOLOGICA	R-4	ABANDONO DEL NEGOCIO

Tabla 2-14. Planes de acción.

2.15 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Philip Kotler (2000), en su libro de Dirección de Marketing, define la *satisfacción del cliente* como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Las ventas de una empresa provienen de dos llaves: clientes nuevos y clientes habituales. Teniendo una adecuada gestión administrativa estratégica influye directamente en poder tener un menor costo para retener a un cliente habitual, que el costo de atraer a clientes nuevos. Uno de los factores determinantes para poder retener a esos clientes es precisamente, lograr su satisfacción.

Las ventajas del *cliente satisfecho* son muchísimas. Un cliente satisfecho es un gran aliado para la empresa, ya que les seguirá comprando, comprará otros productos o servicios que ofrezca la empresa, se fijara menos en la competencia y a su vez les ayudara con la otra llave (obtener clientes nuevos), porque hablará favorablemente del producto o de la empresa con otras personas; esta es la mejor "campana publicitaria" que se pueda tener, con un mayor impacto, inclusive que el que brindan los medios de comunicación masiva.

Ahora, por otro lado, si las ventajas de tener un cliente satisfecho no te convencen, es conveniente que tengas en cuenta las consecuencias de tener un *cliente insatisfecho*; porque si bien es cierto que un cliente satisfecho cuenta su experiencia positiva a tres personas; un cliente insatisfecho cuenta su mala experiencia mínimo a once; y según un estudio publicado en *Service America!* en el año de 1985, el 13% de los clientes insatisfechos, se lamentaron sobre la compañía con más de veinte persona. Ahora imagina que cada persona a la que le contaron la historia, pasa la voz a otras once personas, y éstas a su vez informan a otras once, y así sucesivamente. Toma en cuenta que una mala experiencia se comunica más rápido que una buena y esto puede afectar de manera irreversible la reputación de la misma.

Por ello, se nos hace de suma importancia implementar una Gestión Administrativa Estratégica adecuada, para que la planeación de los recursos por medio de una buena toma de decisiones, donde se involucra la administración de recursos humanos, la administración del tiempo, los productos y/o servicios, el análisis FODA y el posicionamiento entre otras, todo esto es "intangible" para el cliente, donde lo puede ver reflejado es en el cumulo de variables en acción, tales como, la calidad, la responsabilidad, la imagen; que en conjunto si se incide directamente de forma positiva en cada una de ellas, el resultado que se obtiene es la Satisfacción del Cliente.

En resumen las formas de lograr la satisfacción del cliente son:

- *Ofrecer un producto o servicio de calidad.*
- *Cumplir con lo ofrecido.*
- *Brindar un buen servicio al cliente.*
- *Ofrecer una atención personalizada.*
- *Brindar una rápida atención.*
- *Resolver problemas, quejas y reclamos.*
- *Brindar servicios extras (producto a domicilio, instalación gratuita, servicio técnico gratuito, garantías, etc.)*

Todos esto es gracias a que la satisfacción de los clientes se considera como el mejor indicador de los futuros beneficios de la empresa, y se facilita el cumplimiento de cada uno de los factores, teniendo implementada una adecuada gestión administrativa estratégica

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas básicos en la pequeña empresa ha sido crear y diseñar los mejores sistemas de operación para lograr un desarrollo acorde a las exigencias modernas. Debido a que todos los países deben integrarse al sistema internacional de competitividad (globalización), en nuestro país existen muchos rezagos en este campo, razón por la cual debamos lograr un acrecentamiento y mejoramiento en la calidad de dicha infraestructura.

La mayoría de las MiPYMES desconocen la existencia de herramientas que les pueda ayudar a establecer firmemente a una empresa, y ni hablar de tener una persona que se encargue exclusivamente de la estrategias corporativas, que las ayude a salir adelante, la mayoría de las veces se debe a carencias económicas y/o culturales.

Por tal motivo una MiPYME sin una gestión administrativa estratégica adecuada corre el riesgo de *no satisfacer las necesidades del cliente*; y esto envuelve una serie de variables internas tales como la responsabilidad, calidad, imagen, etc. y el manejo de las externas tales como las oportunidades, amenazas y la competencia misma, que se llevan a cabo a través de la Administración de Recursos Humanos, Administración del Tiempo, Análisis FODA, Posicionamiento; por ende *se incrementan las posibilidades de presentar serios problemas en la empresa*, con indicadores tangibles como son las bajas ventas y/o utilidades, al no presentar un crecimiento en este rubro, la pérdida de clientes, *lo que originaria un fracaso*.

3.2 HIPÓTESIS

En esta investigación se plantean dos hipótesis mutuamente excluyentes, la hipótesis nula (H0) y la hipótesis de investigación (Hi), es decir, una solución provisional (tentativa) para el problema que se describió en el punto anterior,

Hi: “Si implementamos una gestión administrativa estratégica adecuada en una empresa, obtendremos una calificación promedio del nivel de satisfacción de los clientes igual o mayor de 85”.

Ho, “Si implementamos una gestión administrativa estratégica adecuada en una empresa, obtendremos una calificación promedio del nivel de satisfacción de los clientes menor a 85”.

3.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Como ejemplo donde aplicaremos la gestión administrativa estratégica tomaremos a una micro empresa del ramo de servicios en el sector de tecnología que va iniciando en el mercado. Esta empresa no ha logrado establecerse como una empresa sólida, además de carecer de algún crecimiento lógico esperado.

Se aplicará el método científico, algunos modelos intuitivos o de perspectiva, encuestas y todas las herramientas básicas que sugiere la planeación estratégica a fin de estabilizar y preparar el desarrollo y crecimiento ordenado de la pequeña empresa aprovechando las experiencias de los autores citados en el estudio.

Se aplicara encuestas de satisfacción a los clientes durante y al finalizar el proyecto o servicio realizado. Se realizara estadística de incremento de clientes, así como también estadística de ventas.

3.4 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En esta parte analizaremos a detalle la empresa objeto a estudio de investigación. Aquí estamos alineando una serie de pasos que consideramos importante para dar un preámbulo, donde se despliegue el punto inicial de cómo se encuentra la empresa antes de aplicar los conocimientos, herramientas básicas y técnicas de planeación estratégica y mercadotecnia. Lo que buscamos es mostrar una radiografía de la misma.

3.4.1 Historia de la empresa

Grupo APOLO Sistemas, S.A. de C.V. se instituyó como empresa el día 28 de marzo del 2003 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Considerando sus diferentes aptitudes en la diversidad existente del sector de tecnologías de información, la empresa fue fundada por tres amigos emprendedores que se animaron a crear una sociedad, dividiendo el reparto de acciones de manera equitativa.

3.4.2 Descripción de la empresa.

Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V., es una empresa de servicios en el ramo de la tecnología, ofreciendo actualmente solo dos servicios, el diseño de páginas web y el diseño de sistemas computacionales. Además se quiere analizar la posibilidad de agregar un nuevo servicio de Mantenimiento y/o reparación de equipo de cómputo.

3.4.3 Tamaño de la empresa.

La empresa Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V. está formada por sus dueños fundadores, y de acuerdo a los criterios de estratificación de empresas en México oficialmente

establecidos por la SECOFI a partir del año 1985, se puede concluir que se trata de una microempresa.

3.4.4 Equipo

Tratándose de una empresa de servicios, observamos que no se requirió de una inversión considerable para iniciar actividades, actualmente solamente se tiene como activo fijo, dos computadoras y sus escritorios correspondientes, siendo su principal fuente la parte intelectual.

3.4.5 Organigrama

Su organigrama empresarial es nulo y además no cuentan con una distribución de actividades y/o responsabilidades establecidas.

Si tratamos de plasmar de alguna forma algún organigrama, podemos decir que está compuesta de una manera muy sencilla, como se puede observar en la figura 3-1a, donde los socios conformaban el consejo directivo, el área de finanzas estaba de manera externa y el desarrollo Web y desarrollo de Sistemas también estaba a cargo de los socios.



Figura 3-1. Organigrama actual de Grupo APOLO Sistemas.

3.4.6 Misión, Objetivos y Visión

En este contexto encontramos que no se tiene el desarrollo las declaraciones de misión y visión claras dentro de la organización, además de la falta de objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan a la empresas poder aspirar a lograr un crecimiento lógico.

Estas carencias algunas veces se deben a la falta de experiencia gerencial, falta de conocimiento en el manejo a nivel directivo, en otras ocasiones esto se debe a la falta de capacidad económica y en algunos otros casos la combinación de ambas llega a frustrar el desarrollo de la empresa.

En este caso en particular Grupo APOLO Sistemas, S.A de C.V. presenta una combinación de carencias las cuales por medio de este estudio de implementación de planeación estratégica para poder contrarrestar estos puntos que están frenando el desarrollo empresarial de esta organización.

3.4.7 Situación actual

En la empresa Grupo Apolo Sistemas no se tiene claro los planes estratégicos y/o técnicas de mercadotecnia, que ayuden a la misma a tomar decisiones basados en algo concreto, simplemente trabajan al día y no se tiene una visión de la situación, es decir, sus estrategias están basadas en corazonadas.

Los clientes que ha tenido o tiene se han conseguido a base de familiares, amigos o conocidos. No teniendo en claro la forma más efectiva de lograr más contactos que se conviertan en futuros clientes.

CAPITULO 4

DESARROLLO

En este capítulo empezaremos a aplicar los conocimientos, tácticas y herramientas básicas de planeación estratégica y mercadotecnia. Teniendo como base el análisis y antecedentes de la empresa, el desarrollo de la implementación la dividieron en dos etapas, la primera etapa que se desarrollará en un periodo de dos meses, donde se buscará cimentar las bases de la empresa para lograr su estabilidad (algo primordial para una empresa que va iniciando operaciones) y la segunda etapa donde se apliquen herramientas que impulsen el crecimiento ordenado de la misma en un lapso de aproximadamente un mes.

Cabe mencionar que en esta parte de la investigación se trabajo en dos dimensiones, por un lado con los dueños, que como expertos en la materia tienen que estar involucrados directamente, aportando datos, contestando preguntas que nos ayuden a plantear un panorama más detallado en cada punto; y por otro lado se realizo un importante análisis del mercado, donde las principales fuentes de recopilación de información fueron los medios informativos, tanto la prensa escrita, televisiva, publicaciones en internet y encuestas mismas a los socios de la empresa.

En el presente capitulo, es donde trabajando en conjunto con los dueños y aplicando los conocimientos descritos se irán aplicando y resolviendo cada una de las herramientas vistas en el capitulo dos, buscando también de alguna manera la auto-ejecución (por parte de los dueños) con apoyo del marco teórico, para responder o seleccionar adecuadamente la opción sugerida.

4.1 DESARROLLO DE DECLARACIONES

Para iniciar de una manera ordenada primero empezaremos estableciendo una misión. Esta debe de plasmar una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

MISION: Llevar a cabo proyectos de sistemas de información encaminados a satisfacer en forma óptima los requerimientos del cliente haciendo más eficiente sus procesos operativos. El concepto de trabajo de Grupo Apolo Sistemas, es participar en conjunto con sus clientes, buscando ser Socio de Negocios, más que proveedores, para atender de mejor manera sus objetivos y colaborar en el alcance de los mismos.

VALORES: Nuestros valores son nuestra esencia, Nuestra forma de trabajo en equipo y el respeto a las personas, nos permite estar orientados al cliente, siempre con el compromiso hacia los resultados. Nos comunicamos abierta y honestamente, actuando siempre con integridad; sin olvidar el compromiso con la sociedad, siendo una empresa sustentable.

- Trabajo en Equipo
- Respeto a las personas
- Orientación al Cliente
- Compromiso con los resultados
- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad social / Sustentable

OBJETIVOS: Es necesario definir lo que se desea lograr con los servicios en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado.

- **Objetivos a corto plazo (1 año)**: Se planea estructurar de manera eficiente las bases de la empresa, para de esta manera caminar y crecer con unos cimientos sólidos que sean capaces de soportar posibles circunstancias que se presenten en el camino. Se planea abarcar como mínimo 20 clientes del mercado actual en el área metropolitana de Monterrey, de Diseño de Páginas Web y Sistemas de Información por Internet.
- **Objetivos a mediano plazo (4 años)**: Un crecimiento del 110% de la cartera de clientes, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de servicio en un 20% por arriba de lo alcanzado en el corto plazo.
- **Objetivos a largo plazo (15 años)**: Consolidar la empresa como líder en el mercado, teniendo diversas sucursales en la zona norte del país (3 en total), siendo un participante importante para el desarrollo social.

VISION: Nuestra visión nos permite compartir entre todos los que formamos parte de la empresa, el escenario ideal al que queremos llevar nuestra organización en el futuro.
"Queremos ser líderes en el área de sistemas de información, duplicando el valor del negocio cada 5 años, siendo una empresa modelo apoyando y contribuyendo al desarrollo económico-social del país."

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez que se observaron las áreas importantes para poder darle a la empresa un orden y estandarización a los proyectos, se reestructuro la organización quedando de tal forma que existían formas de trabajo y tareas específicas para cada área, como se puede observar en la figura 4-1.

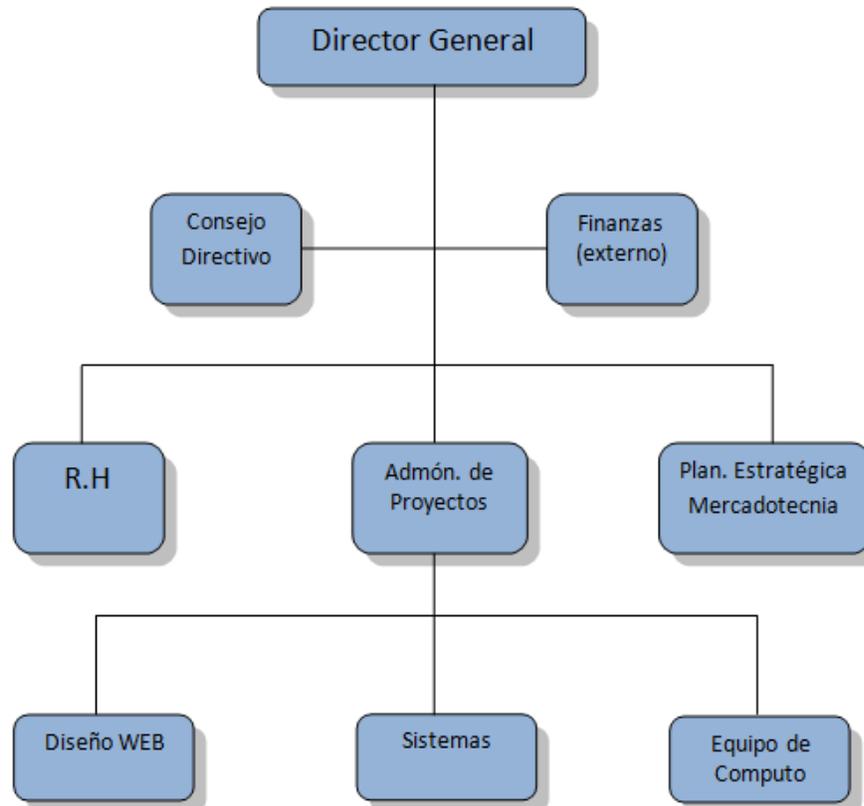


Figura 4-1. Propuesta de Reestructura del Organigrama.

Básicamente se realizaron las siguientes modificaciones, primeramente se tomo la decisión de dejar uno solo al frente para poder tener mayor rapidez en las decisiones importantes y de trascendencia para la empresa. Establecer un liderazgo es muy importante, que sea aquel que lleve el equipo adelante con el apoyo del consejo directivo.

El Consejo Directivo tomara el Rol de la Planeación Estratégica, realmente aquí participan los tres socios, y lo que se pretende es realizar recomendaciones para que conozcan el procedimiento de este trabajo de investigación y que se estén actualizando en este rubro.

El área de Finanzas se tomo la decisión de mantenerlo de forma externa para no afectar la salud financiera de la empresa, por otra parte se agregaron tres áreas importantes para el buen funcionamiento de la empresa que son: Administración de Proyectos, Recursos Humanos, Estrategia y Mercadotecnia.

Administración de Proyectos a su vez a cargo de los tres servicios principales de la empresa: Web, Sistemas y Servicios (Soporte a equipo de computo); dando la pauta para poder organizar, planificar y desarrollar los proyectos de una manera efectiva y eficiente.

El área de Recursos Humanos, que se encargue de las entrevistas, promociones de puestos, contrataciones, capacitaciones y de todo lo referente al personal.

Otro punto clave en este trabajo de investigación, el área de Estrategia y Mercadotecnia, que se implementa en la empresa para poder darle el crecimiento ordenado que se tiene pensado y planeado.

Aunque parece muy amplio el organigrama realmente siguen estando el mismo número de personas (aunque no se descarta la contratación de personal a mediano plazo), lo que se pretende con este organigrama es como su nombre lo indica organizar a los dueños y de alguna forma darle roles, responsabilidades y/o actividades a cada uno de ellos, esto debido a la falta de iniciativa, en algunos aspectos falta de conocimiento y sobre todo una desorientación generalizada en la dirección empresarial.

4.3 DEFINICION DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (UENs)

Para poder indicar si los servicios de esta empresa se pueden clasificar como UENs aplicamos una herramienta estilo cuestionario de respuesta rápida al director y consejo directivo de la misma y de esta manera determinar cuántas UENs existen en la compañía.

Primeramente lo realizaremos el cuestionario entre el Diseño Web y Soporte

CRITERIOS	DISEÑO WEB	VENTA DE EQUIPO
COMPETIDORES	No afecta	No afecta
PRECIOS	No afecta	No afecta
CLIENTES	Afecta Parcialmente	Afecta Parcialmente
CALIDAD / ESTILO	No afecta	No afecta
CAPACIDAD DE SUSTITUCION	No afecta	No afecta
LIQUIDACION	No afecta	No afecta
GRADO DE INTEGRACION	No afecta	No afecta

Tabla 4-1a. Definición de UENs (Diseño Web-Venta de equipo)

Podemos observar que en la mayoría de los criterios tenemos como respuesta “no afecta” lo que nos indica que estos dos servicios pueden considerarse como UENs

CRITERIOS	SISTEMAS	DISEÑO WEB
COMPETIDORES	No afecta	No afecta
PRECIOS	No afecta	No afecta
CLIENTES	Afecta Parcialmente	Afecta Parcialmente
CALIDAD / ESTILO	No afecta	No afecta
CAPACIDAD DE SUSTITUCION	Afecta Parcialmente	Afecta Parcialmente
LIQUIDACION	No afecta	No afecta
GRADO DE INTEGRACION	Afecta Parcialmente	Afecta Parcialmente

Tabla 4-1b. Definición de UENs (Sistemas - Diseño Web)

En esta otra tabla también podemos observar que en la mayoría de los criterios tenemos como respuesta “no afecta” lo que nos indica que estos tres servicios pueden considerarse como tres UENs separadas, de tal forma que estas se puedan manejar de tal manera que una no esté subsidiando a la otra y así poder controlar el funcionamiento real de cada una de estas.

4.4 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Tomando como base el Marco Teórico, se invito a los dueños a contestar estas tablas de la planeación estratégica, además se le brindaron los consejos necesarios que pudieran ayudar a contestar o seleccionar la opción adecuada.

4.4.1 Análisis de Concentración

Como se vio en el Capítulo dos, en pocas palabras, este análisis nos ayuda a determinar en cuantas rebanadas está dividido el pastel, esto con el fin de saber que tan grande o tan pequeña nos puede tocar la rebanada.

ANALISIS DE CONCENTRACION	
DESCRIPCION	OBSERVACIONES
BARRERAS DE ENTRADA	Pocas, se puede iniciar con capital modesto
ECONOMIAS DE ESCALA	No existen
COSTOS DE TRANSPORTE	Alto, la instalación del producto se hace a domicilio
NECESIDADES DEL MERCADO Y/O EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO	Alto, en base a las necesidades del cliente
VENTAS CICLICAS Y/O INVENTARIOS	Fluctuantes
REGULACION Y GOBIERNO	Generales, licencias para distribución autorizada de hardware y software
ADMINISTRACION	Profesional
PARTICIPANTES DEL MERCADO	Concentración Media

Tabla 4-2. Análisis de concentración.

Con esta herramienta podemos analizar que la industria se encuentra en una *Concentración Media* debido a que los tres participantes mayores acumulados cuentan con una participación entre el 25 y 50%, lo cual nos indica que el grado de facilidad o dificultad para poder competir en la industria no se encuentra en los extremos, existe una dificultad media por así decirlo, esto quiere decir que se tiene amplio margen para poder trabajar de una manera eficaz y obtener muy buenos resultados.

4.4.2 Análisis de Madurez

Para poder determinar en qué nivel se encuentra la industria se contesto esta herramienta, que nos ayudara a determinarlo.

ANALISIS DE MADUREZ				
CRITERIO	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO
TASA DE CRECIMIENTO		Creciendo consistentemente		
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA		La demanda se duplicara en los proximos 5 años		
NUMERO DE PARTICIPANTES		Continua creciendo pero con tasa decreciente		
LINEA DE PRODUCTOS		Se incorporan nuevas lineas de productos y se ajustan las presentaciones que buscamos		
DISTRIBUCION DE LA PARTICIPACION			Las empresas con participaciones importantes estan bien establecidas	
FACILIDAD DE LA ENTRADA AL MERCADO		Generalmente facil y las oportunidades son claras		
LEALTAD DE LA CLIENTELA		Algunos competidores son muy agresivos		
ENFOQUE DE LA TECNOLOGIA		Refinamiento y extension de la linea de productos		

Tabla 4-3. Análisis de Madurez.

Como la mayoría de las respuestas que obtuvimos de esta tabla están ubicadas en una sola columna, fácilmente podemos determinar que se encuentra en *Crecimiento* la etapa del ciclo de vida de la industria, lo cual nos indica que esta en pleno repunte y con grandes expectativas para el negocio.

4.4.3 Análisis de Atractividad

Aplicamos esta herramienta al consejo directivo de la empresa para poder determinar si es atractiva o no la industria.

FACTOR	RESUMEN DE ATRACTIVIDAD									OBSERVACIONES	
	BAJA			MEDIA			ALTA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
PODER DE LOS CLIENTES						X					Existe diversidad de clientela
Cliente final										o	
Cliente Hipermercado			o								
Canal de distribución				o							
PODER DE LOS PROVEEDORES						X					Existe una amplia gama de proveedores
Concentración de proveedores					o						
Cambio de proveedor					o						
Importancia del insumo					o						
Integración de proveedores o conocimientos				o							
BARRERAS DE ENTRADA					X						Existen ciertos requisitos que se pueden cumplir
Economías de escala	o										
Diferenciación de producto/servicio							o				
Requisitos de capital				o							
Acceso a canales de distribución					o						
Desventajas en costos					o						
Política gubernamental						o					
Reacción de competidores					o						
BARRERAS DE SALIDA				X							Costos moderados debido a la depreciación del equipo
Activos						o					
Costos Fijos			o								
Interrelaciones estratégicas			o								
PRECION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				X							Existe cierta presion (Software de gestion)
Rentabilidad					o						
Sustitución				o							
Ventajas			o								
PODER DE LA FUERZA LABORAL				X							Se requiere especializacion
Naturaleza de la organización sindical	o										
Requerimientos de mano de obra								o			
Apoyo gubernamental						o					
RIVALIDAD					X						Muchos competidores, pero tambien mucho mercado
Crecimiento de la Industria				o							
Competidores diversos				o							
Diferenciación del producto				o							
Barreras de salida				o							
Numero de competidores y equilibrio entre ellos								o			
Incrementos de capacidad				o							
Costos Fijos / Abastecimiento		o									
GRADO DE ATRACTIVIDAD						X					Atractividad MEDIA

Tabla 4-4. Resumen de Atractividad.

Realizando un promedio de las respuestas obtenidas, se determina que en general se ubica con una *Atractividad Media Superior*, esta empresa tendrá muy buenas expectativas, si se le agrega una buena dirección.

Esta herramienta nos da una idea esencial de que tan atractivo puede llegar a ser la industria. En el caso que el resultado hubiese resultado de atractividad baja se podría decir que existen pocas expectativas o con mucho riesgo y en este caso se recomendaría el abandono o cierre de la empresa.

4.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En esta parte de la investigación, fue donde se utilizó la investigación de mercado con las fuentes de investigación descritas anteriormente, se tomó como fuente todas aquellas que de alguna forma pudieran ser de suma importancia para el entorno de la empresa., también se trabajó en conjunto con los dueños como en la mayoría de los puntos.

Las oportunidades que se pudieron determinar para la empresa fueron las siguientes:

- Demanda de Sistemas de Información: Esta dentro de nuestros servicios
- Consolidación del eCommerce: De alguna forma se podría explotar esta tendencia.
- Incremento en el número de MiPymes: Ya que se consideran clientes potenciales
- Nuevas Tecnologías: Estamos en el ramo y estando actualizados se puede aprovechar.

Las amenazas que se pueden vislumbrar para la empresa son las siguientes:

- Devaluación del Peso frente al Dólar: Referente a la venta de equipo de cómputo.
- Mano de Obra Especializada: Es costosa y en ocasiones difícil de valorar.
- Globalización: Entrada de competidores más experimentados.
- Fraudes Electrónicos: Generaría desconfianza en el sector.

En las siguientes figuras representativas que ilustran la importancia y la probabilidad de ocurrencia de cada una de las oportunidades y amenazas señaladas.

Figura 4-2a. Oportunidades

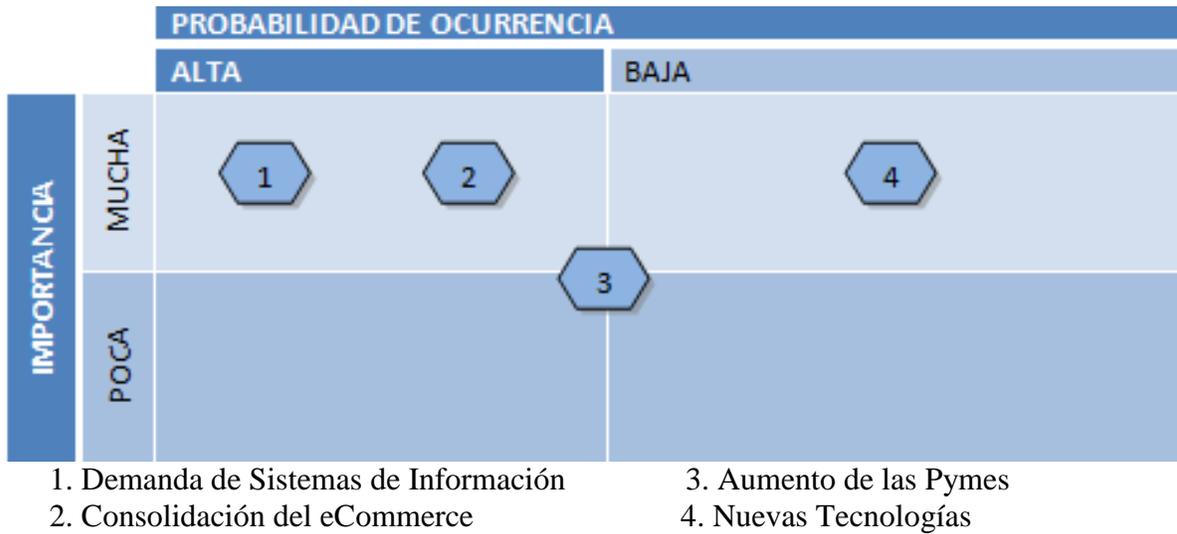
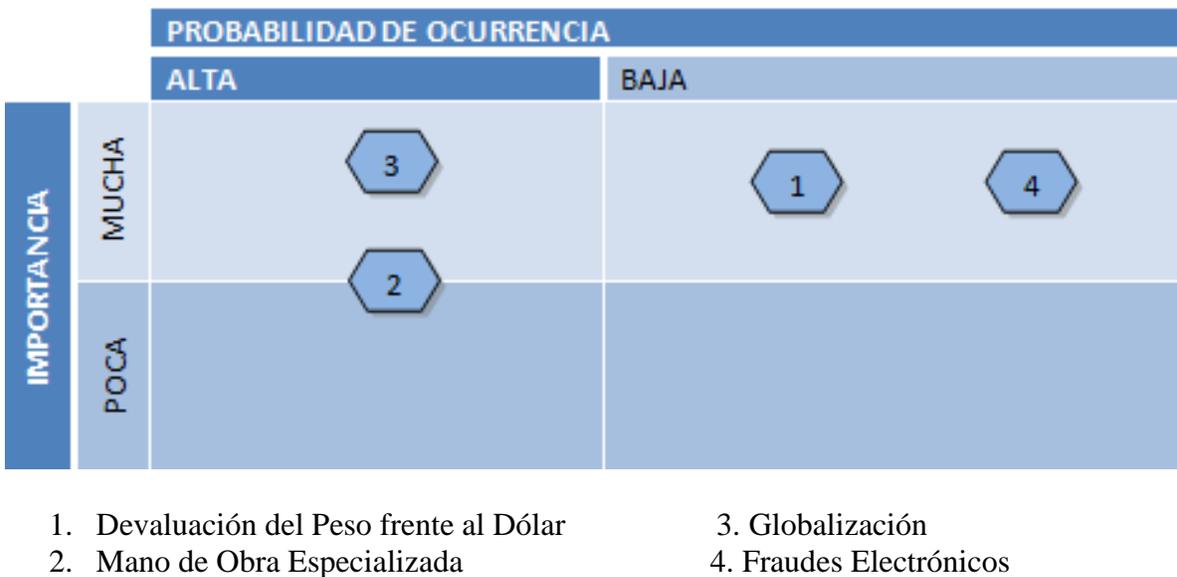


Figura 4-2b. Amenazas



4.6 POSICION COMPETITIVA

Las fuerzas y debilidades son factores internos que dependen directamente de la empresa. Las fuerzas son las que se encargan de distinguir a las empresas y darles el impulso necesario para sobresalir de las demás, por el contrario las debilidades son aquellas que presentamos en comparación con la competencia y a toda costa se trata de contrarrestar con las fuerzas con las que se cuenta. De igual manera la intensidad, importancia o impacto que pueden llegar a tener son responsabilidad directamente de la dirección empresarial.

En conjunto con el consejo directivo se determinaron las fuerzas con las que cuenta la empresa

1. Nivel de conocimientos elevado
2. Políticas de estandarización eficientes
4. Habilidad para establecer sinergias
5. Tecnología de punta
6. Equipo de trabajo motivado
7. Creatividad e innovación
8. Capacitación constante
9. Excelente ambiente laboral

Y sus debilidades también fueron identificadas

1. Cobertura geográfica
2. Presencia en el mercado
3. Capital de trabajo
4. Finanzas

4.7 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Elaborar una lista de ventajas competitivas y habilidades de ejecución ayuda a la empresa a visualizar el plus que tiene la empresa para poder enfatizarlos y darles mayor proyección hacia los clientes. En la tabla 4.5 se podrán observar las ventajas competitivas y habilidades de ejecución que se enlistaron para esta empresa.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
VENTAJAS COMPETITIVAS	HABILIDADES DE EJECUCION
Atención Personalizada	Nivel de Conocimiento
Diseño del Producto Personalizado	Políticas de Estandarización
Calidad del Servicio	Establecimiento de Sinergias
Soporte Telefónico y en Línea	Tecnología de Punta
Capacitación a Domicilio	Equipo de Trabajo Motivado
Precios Competitivos	Capacitación Constante

Tabla 4-5. Factores clave de éxito.

Las habilidades de ejecución por lo general no son percibidas por los clientes de manera directa pero estas son percibidas de manera indirecta con el trato, el tiempo de respuesta y la calidad del servicio que se ofrece, el cliente no sabe si tienes un buen equipo de trabajo, si tienes políticas de estandarización y esas habilidades, pero lo que si sabe es que lo que le entregas, se lo entregas muy bien, de una forma adecuada y en un tiempo optimo y eso es lo que el cliente necesita.

4.8 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Este instrumento, como lo vimos en el marco teórico, que nos ayuda a formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. En la tabla 4.6 se puede observar el análisis efectuado a la empresa.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (EFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASE	TOTAL
NIVEL DE CONOCIMIENTO	0.16	4	0.64
ATENCION PERSONALIZADA	0.17	4	0.68
CREATIVIDAD E INNOVACION	0.10	4	0.40
SOPORTE TELEFONICO Y EN LINEA	0.08	3	0.24
HABILIDAD PARA ESTABLECER SINERGIAS	0.08	3	0.24
CAPACITACION A DOMICILIO	0.06	3	0.18
COBERTURA GEOGRAFICA	0.05	2	0.10
PRECENCIA EN EL MERCADO	0.04	2	0.08
CAPITAL DE TRABAJO	0.12	1	0.12
FINANZAS	0.14	1	0.14
TOTAL	1.00		2.82

Tabla 4-6. Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).

Débil < 2.5 < Sólida

El total del ponderado de 2.82, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por *arriba de la media (2.5)* en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

4.9 BASES DE COMPETENCIA

Se realizó esta pequeña encuesta a clientes de la competencia que tenían como referencia y se visitó páginas donde se realizan quejas sobre las empresas.

BASES DE COMPETENCIA CALIFICACION DISEÑO WEB							
BASES DE COMPETENCIA	GRUPO APOLO			SYSOP		ESPACIOS	
	PONDE.	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
ATENCIÓN PERSONALIZADA	25%	85%	21.25%	85%	21.25%	85%	21.25%
DISEÑO DEL PRODUCTO	15%	80%	12.00%	90%	13.50%	80%	12.00%
CALIDAD DEL SERVICIO	30%	85%	25.50%	85%	25.50%	85%	25.50%
SOPORTE TELEFÓNICO	15%	80%	12.00%	85%	12.75%	80%	12.00%
PRECIOS COMPETITIVOS	15%	75%	11.25%	85%	12.75%	80%	12.00%
			82.00%		85.75%		82.75%

Tabla 4-7a. Bases de competencia calificación Diseño Web

La empresa se encuentra ligeramente debajo de la competencia, se sugiere realizar unas mejoras para estar en condiciones óptimas para ser considerado. Recordando que es una empresa nueva se considera que *varios de estos puntos mejoran considerablemente* con la experiencia en el medio.

BASES DE COMPETENCIA CALIFICACION VENTA DE EQUIPO							
BASES DE COMPETENCIA	GRUPO APOLO			MEDITEC		MICROPLUS	
	PONDE.	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
ATENCIÓN PERSONALIZADA	25%	85%	21.25%	95%	23.75%	90%	22.50%
DISEÑO DEL PRODUCTO	15%	85%	12.75%	85%	12.75%	85%	12.75%
CALIDAD DEL SERVICIO	30%	90%	27.00%	90%	27.00%	90%	27.00%
SOPORTE TELEFÓNICO	15%	75%	11.25%	75%	11.25%	75%	11.25%
PRECIOS COMPETITIVOS	15%	75%	11.25%	90%	13.50%	90%	13.50%
			83.50%		88.25%		87.00%

Tabla 4-7b. Bases de competencia calificación Venta de Equipo

Aquí observamos que la empresa se encuentra muy por debajo de la competencia. Realmente se tendría que realizar un trabajo extraordinario para poder competir en este rubro. En caso de lo contrario, *se recomienda ampliamente no manejar este servicio*, ya que lejos de darle fortaleza a la empresa, puede repercutir en la reputación de la misma.

4.10 SEGMENTO DE MERCADO

En el área metropolitana de Monterrey, tenemos como clientes potenciales iniciales a los siguientes tipos de empresas: Agencias de Viaje, Instituciones Educativas, Instituciones del Sector Salud, Instalación de Audio, Librerías, Renta y Venta de Autos, Tiendas comerciales convenciones, video centros. Cumpliendo con las siguientes características: Micro y Pequeñas empresas, que deseen modernizar su sistema de promoción y/o ventas, y que les guste aprovechar los avances tecnológicos.

4.11 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

SOSTENIBLE: En Grupo APOLO Sistemas nuestra especialización es el Diseño Web, la Venta de Sistemas Administrativos y servicios de Tecnologías. Así, enfocaremos esfuerzos para llegar a ser su mejor opción en estos servicios.

Lograr un buen posicionamiento en la industria se logra esforzándose continuamente para que la empresa sea vista por sus clientes como la mejor estrategia empresarial. Debido a que la empresa está enfocada a la especialización manteniendo un nicho que le garantice su permanencia la empresa es considerada *Sostenible*.

Tomando en cuenta que estamos considerando como *Sostenible* y en la etapa de *Crecimiento*, de acuerdo a la Matriz de posicionamiento estratégico encontramos viable *Buscar un Nicho* y ser cuidadoso en las inversiones, siendo selectivo en las decisiones a tomar.

4.12 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

MADUREZ POSICION COMPETITIVA	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADURA	ENVEJECIMIENTO
DOMINANTE				
FUERTE		SOFTEK		
FAVORABLE		AVANTEK SYSOP		
SOSTENIBLE		Grupo APOLO	ESPACIOS	
DEBIL				

Figura 4-3a. Matriz de Posicionamiento Estratégico Diseño Web.

La UEN de Diseño Web tiene que seleccionar estrategias enfocadas a mejorar su posición o aislarla del mercado *encontrando nichos*. Para ello más adelante del estudio se realizara una investigación del mercado para poder determinarlo. Se cree que con una buena Gestión Administrativa Estratégica (GAE) esta UEN tenga un amplio mejoramiento en el sector.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

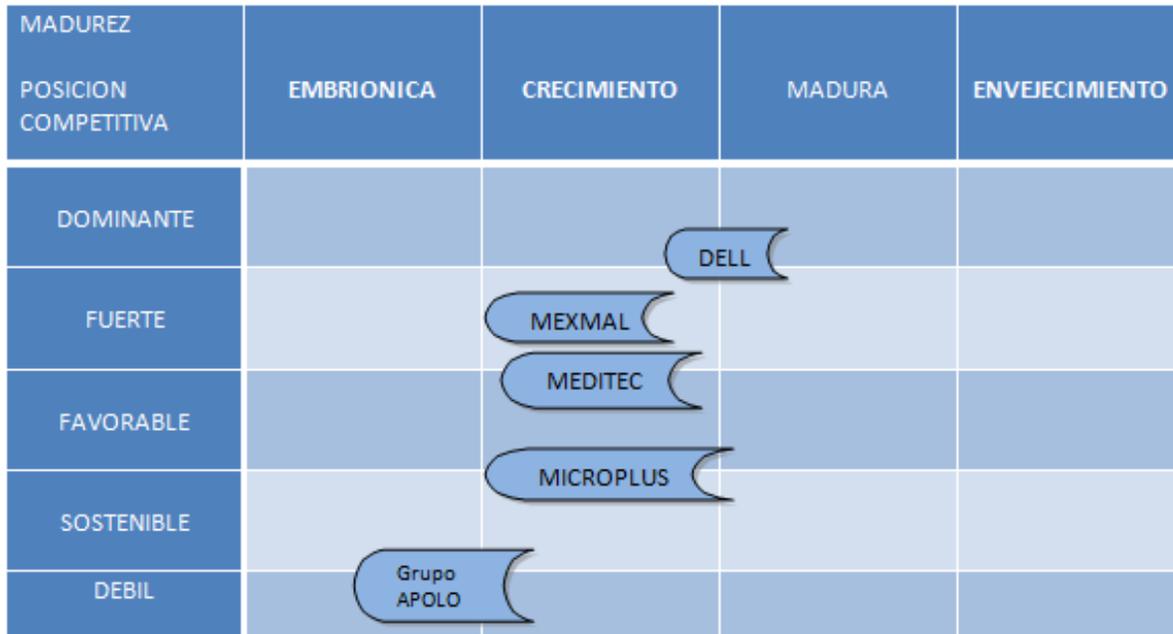


Figura 4-3b. Matriz de Posicionamiento Estratégico Venta de Equipo.

Esta UEN de Venta de equipo debe de probar su viabilidad a través de una *redefinición del negocio o cambiarlo de dirección*. Debe de hacer un esfuerzo intenso por mejorar su posición o retirarse paulatinamente del mercado, esto se debe a que esta UEN es relativamente nueva y en este momento no muestra una buena posición en comparación con su competencia, la venta de equipo es algo que no es el fuerte de la empresa así que se tomo la decisión de solo ofrecer el servicio a clientes que lo soliciten o manejar la venta del equipo en conjunto con algún proyecto que lo requiera.

4.13 MATRIZ FODA

Esta matriz que realizamos con la ayuda del consejo directivo nos ayuda a observar en sinopsis las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas en un solo cuadro además por el diseño del mismo te simplifica la labor de la lluvia de ideas para el establecimiento de estrategias para impulsar el desarrollo de la compañía.

	FUERZAS 1. Nivel de Conocimiento 2. Atención Personalizada 3. Creatividad e Innovación 4. Habilidad para Establecer Sinergias	DEBILIDADES 1. Finanzas 2. Capital de Trabajo 3. Presencia en el Mercado
OPORTUNIDADES 1. Demanda de Sistemas de Información 2. Consolidación del eCommerce 3. Aumento de las Pymes	FO 1. Establecer una alianza estratégica con empresa especializada en la seguridad del comercio electrónico. (F1,F3,F4 – O2)	DO 1. Penetrar en el mercado de las Pymes. (D3 – O3)
AMENAZAS 1. Devaluación del Peso frente al Dólar 2. Globalización 3. Productos Sustitutos	FA Penetrar en el mercado de las Pymes mediante un Plan de Mercadotecnia para dar a conocer nuestros servicios y la atención especializada Hacia nuestros clientes. Dándole frente a la competencia. (F1,F2,F3 – A2)	DA

Tabla 4-8. Matiz FODA de Grupo APOLO Sistemas

4.14 ANALISIS DEL MERCADO

En el análisis realizado sobre el posicionamiento estratégico pudimos determinar que se encontraba en sostenible, en un mercado en crecimiento, la recomendación al posicionarse como "*Desarrollo Selectivo*", entonces se tiene que seleccionar estrategias enfocadas a mejorar su posición o aislarla del mercado, *encontrando nichos*. Estos nichos los podemos localizar desarrollando este tipo de análisis de mercado.

Para poder conocer a sus clientes, se diseñaron ciertas preguntas de gran utilidad ya que con los resultados tienes un mejor panorama de lo que el cliente necesita y el porqué lo necesita, del como lo quiere y de qué forma lo quiere; y esto en pocas palabras te ayudara a brindarle una satisfacción a tu clientela y a su vez esto se traducirá en éxito, crecimiento, rentabilidad.

Se realizaron varias preguntas a dueños, gerentes o encargados de las micro y pequeñas empresas, clientes potenciales (un total de 65 empresas) ver Anexo 2.

CAPITULO 5

RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En esta parte del trabajo presentemos los resultados de la encuesta realizada a las empresas, solamente se mostraran las graficas de las respuestas más significativas que observamos y que de alguna manera se pudiera tomar alguna ventaja competitiva. Así la empresa enfoca sus fuerzas a explotar al máximo los requerimientos del cliente y no gastar energías en algo que a ellos no les interesa o no es de mucha importancia.

Se pudo observar que no podemos segmentar el mercado con algún nicho específico, *el nicho serán las MiPYMES*. Existe una gran oportunidad de crecimiento y penetración de mercado. Se pudo observar que un gran porcentaje no cuenta con un sistema especializado para la administración de su empresa (Figura 5-1).

¿ Tiene sistemas computacionales especializados su empresa?

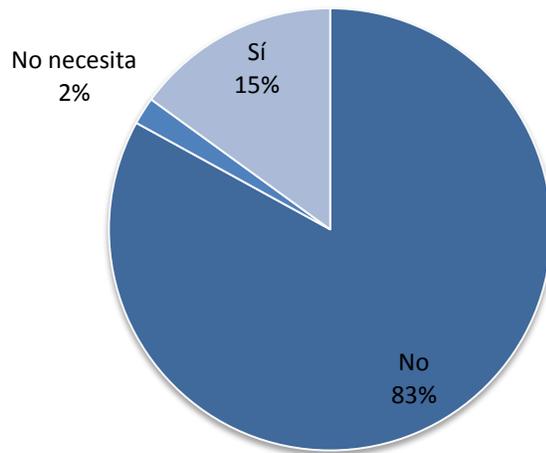


Figura 5-1.

Otra área de oportunidad importante se encuentra en el Diseño de páginas Web, como se ha estado comentando esta UEN tiene grandes expectativas si se logra atender eficientemente las necesidades del cliente. Considerando que actualmente muchas empresas no cuentan con este servicio (Figura 5-2) además de tomar en cuenta que a un corto plazo las tendencias marcan una inclinación muy importante a la utilización de estos servicios.

¿Tiene página Web su empresa o negocio?

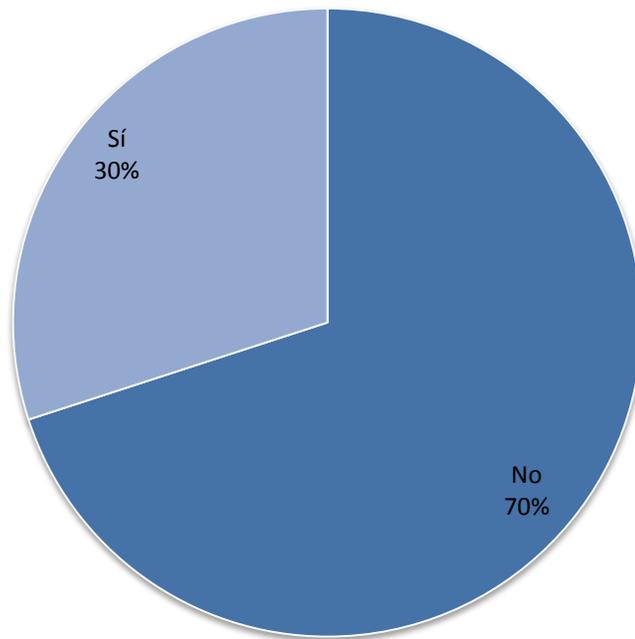


Figura 5-2

Uno de los factores más determinantes para los posibles clientes son la honestidad (Figura 5-3), argumentando que han tenido muy malas experiencias con otros proveedores aprovechándose de la situación de su poco conocimiento en el tema. Teniendo conocimiento de este punto se puede explotar al máximo, dándole un énfasis importante dentro de los valores de la empresa, no defraudando y por sobre todo cuidar esta ventaja competitiva.

Que es lo que buscan en un proveedor de Sistemas de Informacion?

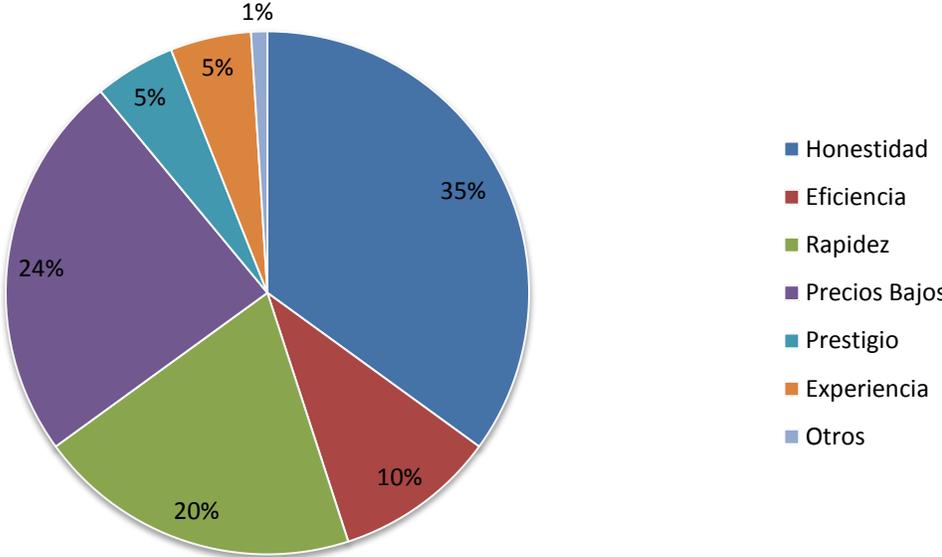


Figura 5-3

Otro factor que se debe explotar, es dar a conocer por medio de publicidad la los servicios de Grupo APOLO Sistemas, en el caso del diseño web, resaltando el buen diseño, la creatividad (Figura 5-4) para cubrir las necesidades de los clientes.

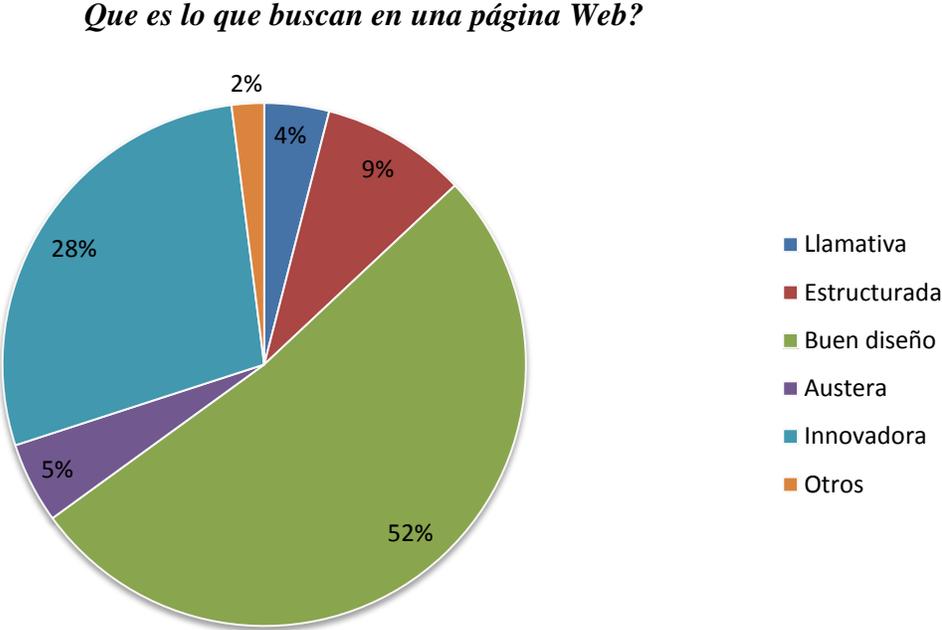


Figura 5-4

Se debe considerar ampliamente como argumento, el ofrecer mejor servicio a sus clientes y/o proveedores (Figura 5-5), atrayéndolos a que conozcan sus productos o servicios e inclusive adquirirlos por ese medio.

¿Que lo motivo a tener una página web para su empresa?

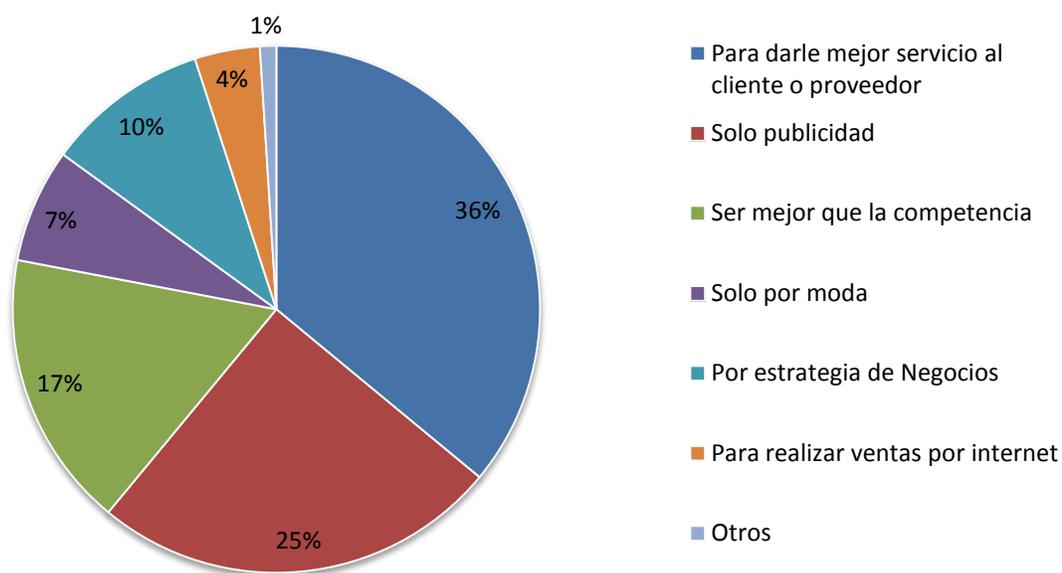


Figura 5-5

El factor clave, creo que en cualquier empresa, el precio. Se observa que el cliente final no está dispuesto a pagar más de \$5000.00 pesos por el servicio de Diseño de páginas Web (Figura 5-6), entonces teniendo esto como parámetro, buscar soluciones y/o alternativas para sin sacrificar lo antes mencionado obtener un buen esquema. Se sugiere la creación de paquetes o adición de servicios para tener una mayor ganancia en la venta, tales como la firma de algún contrato de mantenimiento anual, o implementación de un sistema específico para el negocio.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el diseño de su sitio web para su empresa?

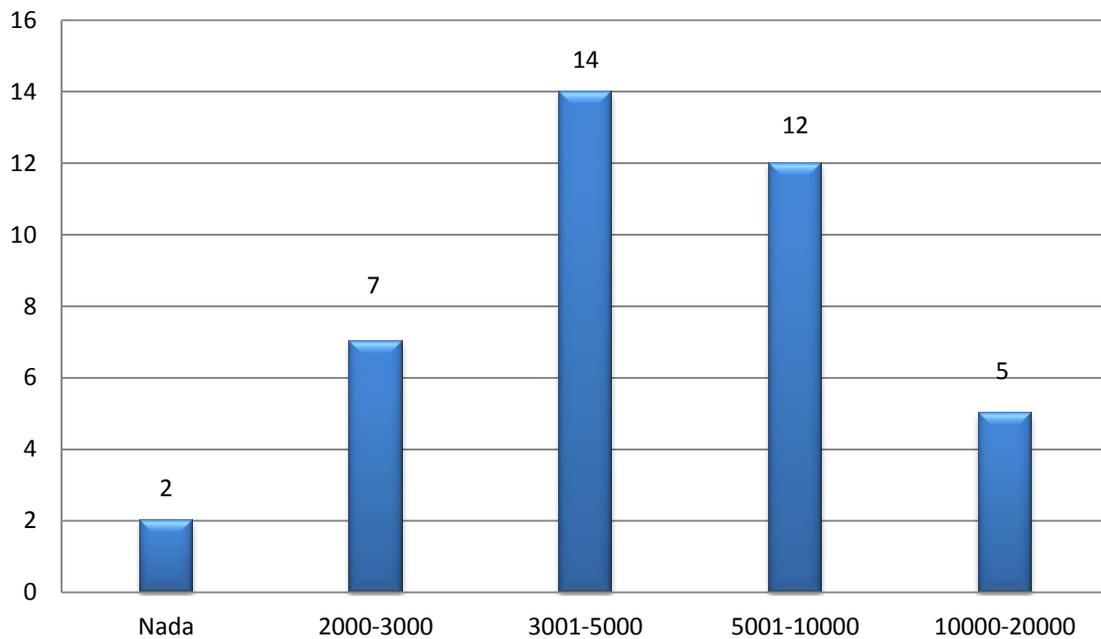


Figura 5-6

Uno de los aspectos importantes fue el saber la respuesta positiva de la mayoría de los encuestados al preguntarle si existiera una empresa que le ofreciera esos servicios, ajustándose a las necesidades que señalo estaría dispuesto a contratarlo (Figura 5-7). Esto nos habla de la disposición al cambio de los clientes.

¿Contrataría a algún servicio de nuestra empresa?

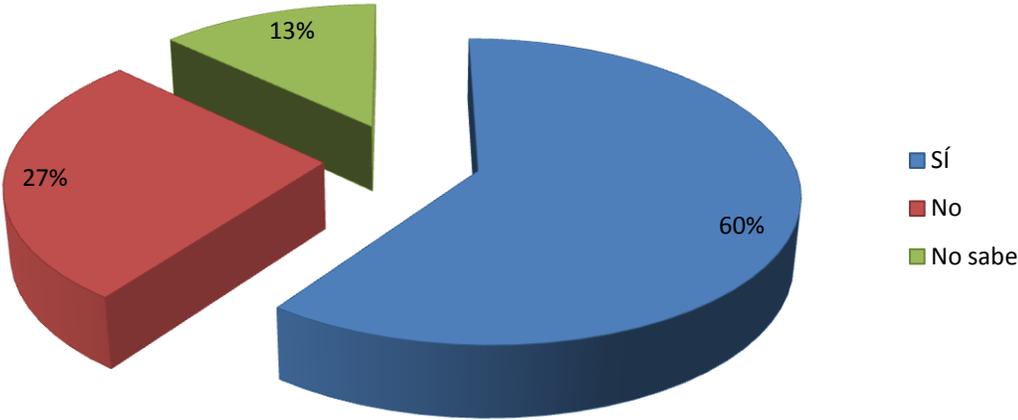


Figura 5-7

5.2 SELECCION DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

De acuerdo a los resultados obtenidos y realizando un análisis adecuado se sugiere la implementación de dos estrategias, a las cuales se les debe de otorgar un impulso prioritario para obtener los resultados esperados. Las estrategias a seguir son:

1. *Penetrar en el mercado* de las Pymes mediante un Plan Publicitario para dar a conocer nuestros servicios y la atención especializada hacia nuestros clientes.
2. *Establecer una alianza estratégica* con empresa especializada en la seguridad del comercio electrónico.

Las estrategias seleccionadas de acuerdo a la matriz de FODA son de gran importancia para poder darle a la empresa un desarrollo y crecimiento, no obstante determinar las estrategias a seguir no es lo único, sino también, llevar una muy buena ejecución y control / evaluación de las mismas. Todas y cada una de estas etapas son de suma e igual importancia para lograr el éxito esperado, ya que si alguna de estas etapas falta o es deficiente el resultado podría llegar a tener la misma suerte.

Tomando en cuenta todos los factores establecidos, tanto a favor como en contra, podemos determinar lo que le hace falta a la empresa en el presente para poder empezar a tener buenos resultados y además realizando una proyección a futuro también podemos determinar una tendencia muy marcada hacia ciertos servicios donde no se tiene especialización, los cuales si se establecen desde este momento llegarían a ser líderes en el mercado a mediano plazo, lo cual por consecuencia traería muchas ventajas competitivas adicionales a la empresa, trayendo consigo una consolidación plena de la empresa.

5.2.1 Plan de Acción I

Estrategia Seleccionada: Penetración de Mercado

Descripción: Penetrar en el mercado de las Pymes mediante un Plan Publicitario para dar a conocer nuestros servicios y la atención especializada hacia nuestros clientes.

Justificación: De acuerdo a los estudios realizados por el Gobierno de México, así como también por el INEGI, podemos observar que existen en México un gran porcentaje de micros y pequeñas empresas (Figura 5-8), además de observar que en nuestro sector es un mercado que no está bien cuidado por la competencia. Por otra parte fue importante realizar el análisis del mercado, donde nos dimos cuenta que el 70% de las micro y pequeñas empresas no cuentan con página web, inclusive de no contar con un proveedor de tecnología de información y/o soporte técnico establecido.

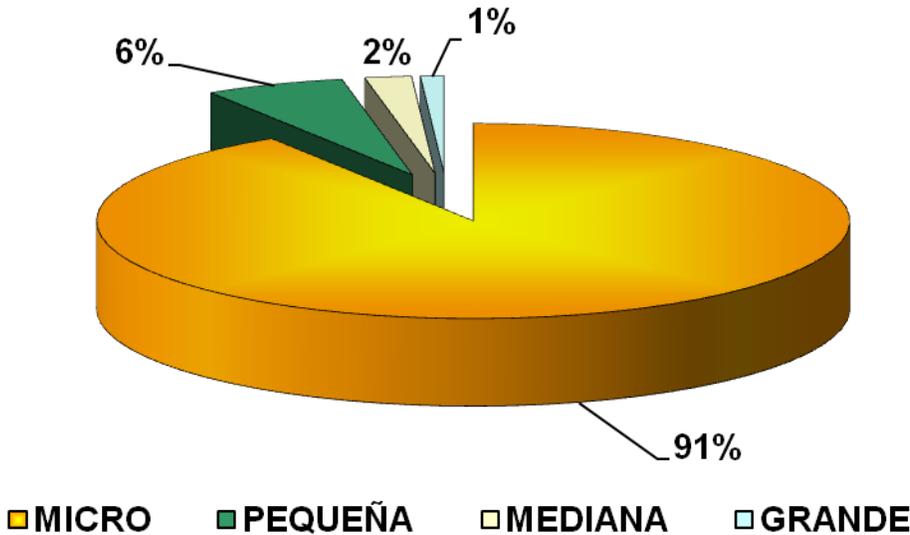


Figura 5-8. En esta grafica podemos observar cómo se encuentran distribuidas las empresas en México por su tamaño. Según estudio realizado por el INEGI

Planes de Acción que la soportan: Publicidad Intensiva. (Exposiciones, Ventas por Teléfono y Email-marketing) y contratación de 1 agente de ventas.

Indicadores Clave: Incremento en la cartera de clientes, Resultado de Encuestas y Posicionamiento en el Mercado

Resultados Estratégicos Esperados: Incremento en las ventas en un 85% en un año

Condiciones o Riesgos: Costo de oportunidad y Personal de mercadotecnia incompetente

Posibles Reacciones de Terceros: Estrategias de Publicidad agresivas de la competencia

Áreas Involucradas: Dirección y Mercadotecnia. En todo momento la dirección debe de estar involucrada y convencida de las acciones que se pretenden llevar acabo, ya que se necesita un apoyo incondicional.

Responsable: Ing. Héctor López / Gerente de Mercadotecnia

5.2.2 Plan de Acción II

Estrategia Seleccionada: Integración Horizontal

Descripción: Establecer una alianza estratégica con empresa especializada en la seguridad del comercio electrónico

Justificación: Teniendo una visión a mediano plazo y de acuerdo a los estudios realizados por el NIC de México sobre el crecimiento de compra de dominios MX, además de los estudios de la AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet) sobre el uso de Internet en México, así como los estudios de ENDUTIH (Disponibilidad y Uso de Tecnología de Información y Comunicaciones en los Hogares) podemos observar un incremento acelerado de la utilización de las computadoras e Internet en México, esto por la gran corriente existente de los países desarrollados, aunado a que somos frontera de uno de los países con mejor desarrollo tecnológico. Observando esos factores podemos observar una “dependencia” a las comercializaciones en línea, transferencias bancarias, etc., es decir, un aumento del comercio electrónico en México inevitable y este proceso va de la mano de la confianza que tengan los intermediarios a la seguridad ofrecida en dichas transferencias o convenios en línea. Observar Figura 5-9

Planes de Acción que la soportan: Dirección estratégica de negociación y capacitación de personal.

Indicadores Clave: Incremento en la cartera de clientes, confianza del cliente y calidad del producto.

Resultados Estratégicos Esperados: Incremento en las ventas relacionadas con el comercio electrónico en un 45% en el primer año.

Condiciones o Riesgos: Resistencia al cambio y la incompatibilidad en la forma de trabajar de la empresa asociada. Las relaciones humanas son un tema muy importante en este sentido, ya que la resistencia al cambio y la adaptación son uno de los factores de mayor delicadeza en este medio.

Posibles Reacciones de Terceros: Fortalecimiento de la cartera de clientes con programas de lealtad

Áreas Involucradas: Dirección y Sistemas

Responsable: Ing. Jesús Alejandro Portillo Salinas / Gerente Administración de Proyectos

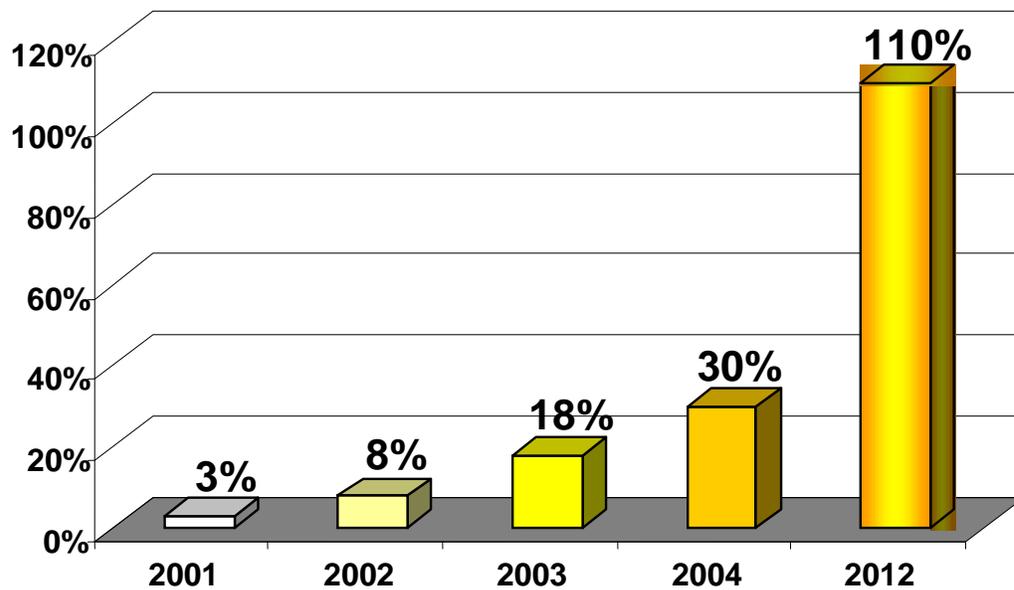


Figura 5-9. Estadística y proyección para el futuro de la utilización del e-commerce.

5.3 ANALISIS DE RESULTADOS

Después de haber aplicado los conceptos y herramientas básicas de administración estratégica la empresa ha empezado a mostrar un comportamiento óptimo. Uno de los puntos donde se pudo observar estas mejoras es en la estandarización de procesos, es algo que no es tangible para el cliente final, pero que si se ve reflejado en el servicio y en la satisfacción del mismo. Implementando la cultura de retroalimentación del cliente por medio de encuestas durante y al finalizar el proyecto o servicio realizado.



Figura 5-10. Nivel de satisfacción de los clientes.

Las áreas de oportunidad claras e importantes que se observan en la grafica principalmente es el mejorar la percepción del cliente sobre los precios, el tiempo conjugado con la relación de trabajo con los proveedores será un factor clave para poder mejorar esta parte. La responsabilidad y la honestidad, son puntos que no se pueden descuidar ya que han sido una característica distintiva del negocio.

Otro factor donde podemos notar la mejoría es en el aumento de la cartera de clientes, así como también la categoría de los mismos. Las estrategias implementadas trajeron un incremento en la cartera de clientes en un 133%, lo que nos muestra un excelente resultado al superar ampliamente los objetivos establecidos en un principio (Figura 5-11). Esto ha traído más responsabilidades, mas compromisos, los cuales sin una organización previa hubiese significado quedar mal con alguno o varios de los clientes.

Ahora tienen siempre presente que la publicidad negativa es exponencial y casi siempre irreversible, el negocio queda etiquetado. La credibilidad, confianza y además el seguimiento y atención que se les da a los clientes, inclusive después de haber finalizado el proyecto o servicio, ha empezando a formar un prestigio empresarial.



Figura 5-11. El número de clientes antes y después de la Gestión Administrativa Estratégica.

Se ha podido observar que después de un año de haber implementado la Gestión Administrativa Estratégica, ha tenido un crecimiento a nivel organizacional. Se contrato personal debido al creciente número de proyectos que se han concretado desde entonces; esto es un signo más de crecimiento en la empresa y apoyo a la economía regional.

En cuanto al incremento de ventas con respecto al comercio electrónico se ha visto un poco rezagado teniendo hasta este momento un aumento del 35% (Figura 5-12) aunque no ha logrado lo planificado, se espera que para finales del mes de enero del 2005 o inclusive antes, se esté cumpliendo lo establecido.

Ventas e-commerce

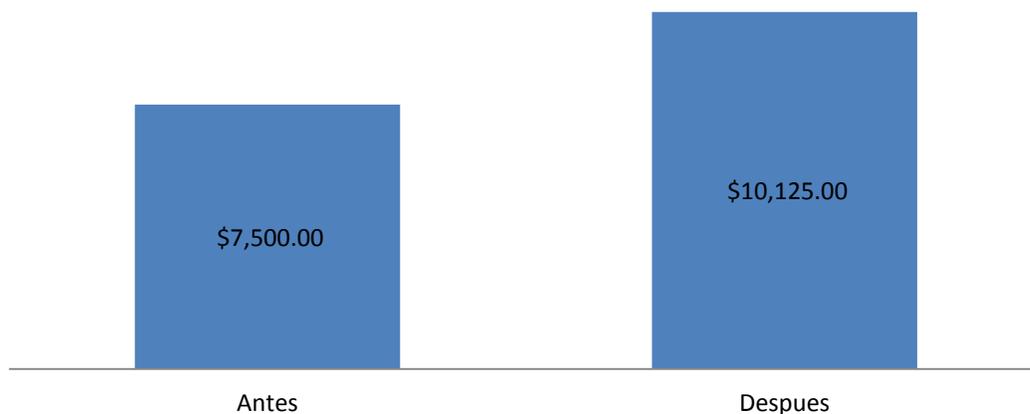


Figura 5-12. Ventas de e-commerce antes y después de la aplicación de la GAE.

Este poco crecimiento detectado en la UEN de Diseño Web, se está mitigando con la venta de proyectos que no incluyeran la parte del e-commerce, es decir, solamente como publicidad del negocio, dando a conocer sus productos y/o servicios e invitar a sus clientes a realizar las compras de manera tradicional.

El rezago que se presenta en estos momentos se puede deber a los primeros meses de adaptación, pero principalmente a un factor externo, derivado de la desconfianza hacia el comercio electrónico que se origino meses atrás en el mercado, por incidentes aislados publicados en todos los medios, acerca de fraudes realizados por medio de Internet. Recordando que lo importante de este tipo de factores es estar preparado y más aun saber responder ante esos eventos.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones conforme al objetivo general y objetivos específicos anteriormente planteados en el capítulo 1.

Las micro y pequeñas empresas en México por lo general muestran poco conocimiento y de la Gestión Administrativa Estratégica en sus empresas. El objetivo general de este estudio, consistió en realizar una propuesta de un plan de Gestión Administrativa Estratégica a una empresa del sector de servicios Grupo Apolo Sistemas, S.A. de C.V., la cual ofrece sus servicios en la ciudad de Monterrey que le permitiera alcanzar una estabilidad propia de una empresa recién creada y después establecer estrategias para impulsar el crecimiento ordenado de la misma.

Fue necesaria la aplicación de 65 encuestas a micro y pequeñas empresas sin distinción en su rubro, con el fin de conocer sus percepciones, gustos y escalas de precios; información útil para poder proponer algunas estrategias que están incluidas en el Capítulo 5, como parte de los resultados de esta investigación.

Estas encuestas fueron distribuidas de la siguiente forma: 40% monterrey, 20% San Pedro, 20% San Nicolás, 20% entre Guadalupe y Escobedo, con el fin de cubrir la mayoría del área metropolitana de Monterrey.

Uno de los objetivos era identificar y analizar el mercado meta, realmente no se encontró algo representativo en las encuestas en este rubro, por tal motivo nuestro mercado meta sería nuestro universo en cuanto a las encuestas se refiere, ya que la encuesta se enfocó en las MiPYMES. Sin embargo; esto no significa que la encuesta no arrojara datos interesantes para nuestra investigación, por el contrario nos encontramos con información

valiosa que nos ayudo a identificar los puntos críticos y de mayor importancia para el cliente (preferencias del mercado meta), es decir, nos dio un panorama de los gustos y que busca en una empresa de este sector. Lo que nos ayudo a plantear estrategias donde resaltaran esos puntos, tales como la honestidad, el buen diseño, la creatividad y mejor relación costo-beneficio.

Otro objetivo para este estudio, era el de realizar un análisis para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Acerca de este punto, se destaco que la principal fortaleza de la empresa; es que se adaptan a las necesidades de sus clientes (atención personalizada), creatividad y el nivel de conocimientos; que en conjunto da una formula muy atractiva para los clientes, dando una seguridad y confianza que se encuentran en muy buenas manos.

Las oportunidades que se encontraron fue el crecimiento de empresas MiPYMES, el auge de la utilización de sistemas informáticos, así como también la utilización del Internet en todos los sectores y esto sería una ventana al mundo para dar a conocer los servicios que ofrecen.

Dentro de las debilidades que tiene la empresa, podemos concluir que se debe al poco tiempo que tiene operando, poca participación y experiencia en el mercado, además de la poca o nula publicidad, como resultado se tiene poca participación en el mercado. Esto deriva las otras debilidades como son la fuerza de trabajo y las finanzas.

La amenaza más fuerte es la competencia, existe un número elevado de empresas que se dedican a dar este tipo de servicios, mismos que tienen como característica de estrategia de ventas los precios bajos. Otro aspecto importante es la existencia de productos sustitutos (sistemas o diseños web que no están realizados a la medida) a bajo costo.

El tercer objetivo de este trabajo de investigación, fue el de elaborar un análisis del negocio, en el cual el principal aspecto es la mezcla de mercadotecnia que la empresa lleva a cabo.

Después de haber analizado a la empresa y haber observado los resultados obtenidos, podemos determinar que *se acepta la Hipótesis Hi*, donde afirmamos que “Si implementamos una gestión administrativa estratégica adecuada en una empresa, obtendremos una calificación promedio del nivel de satisfacción de los clientes igual o mayor de 85”. Esto de acuerdo a la figura 5-10 donde la calificación promedio de la satisfacción general del cliente fue de 94.4. Las mejoras en la empresa son grandes y alentadoras, la forma de trabajo, los ideales, la presentación de cotizaciones, la forma de dirigirse con el cliente; son aspectos que difícilmente se pueden medir o cuantificar, pero todo lo intangible se ve reflejado en la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente trae beneficios adicionales a la empresa como mantener la relación para futuros proyectos, así como la generación de la mejor publicidad, la publicidad de boca en boca. El incremento en la cartera de clientes por arriba del 60% que se tenía contemplado es otro factor que nos determina esta decisión. Sabemos que estos porcentajes de incrementos son altos al tratarse de empresas recién creadas.

Además se concluye que a pesar del poco tiempo que esta tiene operando; si tiene una base firme acerca de lo que realiza y piensa realizar en un corto y mediano plazo. Además de que los objetivos que la empresa se ha trazado, puede llevarlos a cabo debido a que son factibles y por otra parte, estos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

El cuarto y último objetivo, fue el de establecer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para lograr el crecimiento ordenado de la empresa. En el capítulo anterior se explico a detalle dichas estrategias, mismas que les permitirán dar frente a las debilidades y

amenazas de la empresa; así como potencializar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan.

El éxito de la gestión administrativa estratégica; dependerá mucho si es llevado a cabo de manera eficiente, todo proyecto necesita siempre un control el cual nos va a ayudar a mantener y/o mejorar lo establecido. Se necesita estar verificando los procesos de una manera planificada y estar al pendiente de los cambios que existen en el mercado; esto ayudará a lograr el crecimiento ordenado esperado dando la plena satisfacción que necesitan sus clientes., trayendo consigo el incremento de la cartera de clientes y las ventas en general.

Realizando una observación especial quisiera comentar que para este caso se utilizaron las técnicas y procedimientos que se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa MiPYME, debido a que estas herramientas son muy sencillas y fácil de usar. La utilidad de estas herramientas son grandes, ya que primeramente te ayudan a organizar tu empresa de manera interna, posteriormente proyectarlo a su exterior y así lograr las metas trazadas.

Las técnicas utilizadas en este trabajo de investigación son tan sencillas que pudiese imaginarse que no llegan a trascender en una compañía pero en realidad son de gran ayuda para la organización.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones especiales para dar un mayor impulso y orientación a la Dirección de la empresa se recomienda hacer diplomado, curso o lecturas acerca de Dirección Empresarial, esto va ayudar a los empresarios a tener aun más herramientas para poder tomar decisiones con una mayor precisión. Además de facilitar la dirección de su empresa, le ayudara a comprender a grandes rasgos a cada uno de los departamentos que pudiera llegar a tener la empresa, tales como: Finanzas, Producción (Servicios), Mercadotecnia, Sistemas e inclusive Investigación y Desarrollo.

En caso de no tener disponibilidad económica para implementar un departamento de Planeación Estratégica o Mercadotecnia (como es la mayoría) se recomienda que estas tareas las realice el encargado de las Finanzas o inclusive si es empresa muy pequeña, el mismo dueño puede ser el encargado de llevar a cabo estas técnicas.

Se recomienda iniciar operaciones en el nicho de mercado de las MiPYMES. Dado que es un mercado "desatendido". Existe una gran oportunidad de crecimiento para Grupo Apolo Sistemas y posicionándose fuertemente en este mercado, y así lograr la penetración del mismo.

Esto puede ser apoyado realizando un plan de Mercadotecnia enfocado principalmente en la promoción y publicidad de los servicios que ofrece; para reforzar y tener un posicionamiento en la mente del cliente. Resaltando las expectativas y necesidades que sabemos de los clientes, tales como la honestidad, buen diseño, creatividad, buenos precios y las ventajas que le traerían sus servicios.

Para poder trabajar con rangos de ganancia cortos, se sugiere la creación de esquemas de pagos, creación de paquetes o adición de servicios, donde el cliente quede satisfecho con el plus del servicio.

Para el caso específico del rezago en la UEN de Diseño Web, se recomendó a la dirección aprovechar al máximo sus fortalezas, amplio conocimiento del tema y la grandiosa reputación ganada con los clientes, para generar un esquema donde se contemple una garantía de seguridad buscando sinergia con alguna entidad aseguradora, con el fin de generar confianza al cliente y el a su vez la trasmite a sus consumidores.

Siempre va ser prescindible contar con el apoyo de la dirección de la compañía ya que sin su apoyo esto no tendría el éxito que estamos comentando. Así, si la dirección se involucra en el proyecto sería un plus para el logro de objetivos.

Por otra parte, sería conveniente darle mayor impulso a proyectos gubernamentales tales como, SECOFI, CAINTRA, Secretaria de Desarrollo Económico N.L., que puedan capacitar a los microempresarios o encargados de empresas familiares que no cuenten con los recursos para tomar estos cursos o diplomados, donde se les den las pláticas y sobre todo estas herramientas básicas con el fin de que logren el desarrollo ordenado para su crecimiento, y así poder llegar a más personas encargadas de este tipo de empresas.

La recomendación más importante es estar actualizado, centrando parte de su atención en conocer las expectativas y necesidades de los clientes; **porque lo que funciona hoy, tal vez no funcione para mañana...**

BIBLIOGRAFÍA

Anzola, R. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Burns, T. y Stalker G. M. (1994). *The management of Innovation*. Tavistock Publications, Londres.

Cobra, F. y Zwarg, E. (1998). *Marketing de Servicios*. México. Editorial Prentice Hall.

David, F. (1999). *Administración Estratégica*. México. Editorial Prentice Hall

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, (9a edición). México. Editorial Prentice Hall

Hitt, M. A., Duane, R. y Hoskisson, R. E. (2003) *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. (5a edición). México: International Thomson Editores.

Fisher y Navarro. (2003) *Investigación de mercados*. 3^oed. Mc Graw Hill. México.

Guiltinan, J. (1998). *Gerencia de Marketing*. México. Editorial McGraw Hill.

Hughes, G. (2002). *Mercadotecnia. Planeación Estratégica*. México. Editorial. Addison-Wesley Iberoamericana.

Kotler, P y Armstrong, G. (1999). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. Prentice Hall

Kotler, P. (2000). *Marketing*. México. Editorial Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid. Pearson Educación.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizacionales: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Education, S.A. Buenos Aires, Rep. Argentina.

Lambin, J. (1998) *Marketing Estratégico*. México. Editorial McGraw Hill.

Miklos, T. (2001). *Planeación Prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro*. Limusa México.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de santos, Barcelona.

Mintzberg, H. (2000). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Canada. Harvard Bussiness Review.

Morrisey, G. (2001). *El pensamiento estratégico*. Construya los cimientos de su planeación. Madrid España. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Nicholson, W. (1997). *Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones*. (6a edición). España

Peters y Waterman. (1994). *En busca de la excelencia*. América Latina. Editorial Norma

Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Pride, W y Ferrell, O. 2001. *Marketing, Concepto y Estrategias*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Rodriguez, J. (1998) *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª edición ECAFSA. México.

Schoell, W. y Guiltian, J. (2002). *Mercadotecnia. Conceptos y prácticas*. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Stanton, W., Buskirk, R., Spiro, R. (2002). *Ventas: conceptos, planificación y estrategias*. Santafé de Bogota, Colombia. Editorial McGraw Hill.

Stanton, W. (1999). *Fundamentos de Marketing*. México. Editorial McGraw-Hill.

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia Inteligente*. México. Editorial Prentice Hall. Pearson Educación.

Stoner, K., Freeman, E., y Gibling, D. (1996). *Administración*. Ed. Prentice-Hall. Hispanoamérica. México, D.F.

Strategor, (1995). **Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa**. 1a. Edición. Barcelona.

Sun Tzu, (2001). *El arte de la guerra*. China c. 400 a.C. Editorial Trotta: Madrid. Traducción directa del chino antiguo a cargo de Albert Galvany, coautor de la primera traducción directa y completa del Yijing del chino al castellano.

Tabatorny, D. y Jarniu, C. (2000). *El Concepto de Estrategia*. México. Editorial Continental.

Thomsom, A, A. (2001) *Administración Estratégica, conceptos y casos*. (11a edición). México, CECSA

Tomasini, A. (1999). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México. Editorial Grijalbo

Wiseman, Ch. (1988). *Strategic Information Systems*. Irwin.

REFERENCIAS

- Estudio: CiPi. Principales Resultados del Observatorio PyME en México.
- Estudio: ENDUTIH 2005
- Estudio comScore: **Situación de Internet en México**
- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la Republica. (2002). **Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática.**

BIBLIOGRAFÍA WEB

- NIC de México. www.nic.mx/evol/historia.html
- Revista Electrónica Ciencia y Tecnología. www.ecienciaytecnologia.gob.mx
- Cronología del crecimiento de Internet. http://www.tufuncion.com/historia_internet
- Estudio AMIPCI 2004. www.amipci.org.mx
- INEGI 2004. www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/default.asp?c=269&e=
- Instituto PYME. Gobierno de México. <http://www.observatoriopyme.org/>
- www.econlink.com.ar
- www.Guatepymes.com
- www.wikilearning.com
- Artículo creado por Reyner Pérez Campdesuñer, Noda Hernández, Gelmar Garcia Vidal, Margarita de Miguel Guzmán . Extraído de:
www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm
- www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/
- <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/B.+Definiciones+sobre+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica>
- e-mexico.mine.nu
- www.elporvenir.com.mx
- www.marcabeta.com
- www.elsiglodetorreon.com.mx
- www.netmedia.info

SITIOS WEB PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ACADÉMICOS

- • Strategic Management Society- www.virtual-indiana.com/sms/
- • American Management Association- www.amanet.org
- • Academy of Management Online- www.aom.pace.edu
- • Strategic Leadership Forum- www.slfnet.org

ANEXO 1

BASE DE COMPETENCIA	DESCRIPCION	EJEMPLOS
FUERZA DE VENTAS	Recursos humanos y materiales que realizan en forma directa la venta del producto o servicio.	Número y calidad de vendedores, agentes, promotores, supervisores de ventas. Frecuencia de visita al cliente. Incentivos sobre ventas.
PROMOCIONES	Impulso comercial que se le da a un producto o servicio en forma temporal y selectiva para mantener o incrementar su participación en el mercado.	Créditos, bonificaciones, descuentos, regalos al intermediario o último consumidor. Regalo de muestras del producto. Descuentos en paquete. Otorgamiento de ciertos servicios.
CANALES DE DISTRIBUCION	Proceso por el cual llega el producto o servicio al último consumidor.	Control en los canales de distribución. Número de puntos de ventas, sucursales o agencias. Cobertura del mercado.
PUBLICIDAD	La comunicación efectuada a través de diferentes medios puede ser un factor importante en la participación.	Publicidad radio, TV, etc. Gastos en publicidad. Medios utilizados.
SERVICIOS/ATENCION AL CLIENTE	Cantidad y/o calidad del servicio o atención que se da al cliente.	Calidad y rapidez del servicio. Servicio que se otorga después de la venta. Tipos de servicios que se dan
LOCALIZACION DE PUNTOS DE VENTA	La ubicación física más conveniente de los puntos de venta.	Conveniencia de la ubicación para la atención a un mercado dado. Ubicación de establecimientos de venta o servicio, sucursales, etc. Facilidad de acceso.
PRECIO	El precio dicta la venta del producto otorgando una ventaja o desventaja competitiva.	Diferenciales de precios por producto. Sensibilidad a cambios.
DISEÑO DEL PRODUCTO Y/O AMPLITUD DE LINEA PRODUCTOS	Variedad de productos y/o características distintivas del producto que otorgan una ventaja competitiva.	Diseño y empaque. Línea de productos. Innovaciones Grado de diversificación o diferenciación del producto. Ingeniería del producto de acuerdo con las necesidades del cliente.
IMAGEN / MARCA / CALIDAD	Cuando la imagen/calidad percibida por el consumidor del producto / servicio da a este una ventaja competitiva, o existe una lealtad de marca.	Preferencia de marca. Calidad diferenciada. Imagen establecida.
PROCESO DE FABRICACION	Las ventajas competitivas que se pueden obtener por el mejor manejo de métodos o procedimientos utilizados en el proceso productivo.	Capacidad de producción, utilización. Sistemas operativos. Manejo de materiales. Almacenaje. Índices de eficiencia. Desperdicio.
ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	Cuando por alguna razón las materias primas son escasas y se requiere de cierta habilidad para conseguir las.	Autoabastecimiento. Permisos de importación.
PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA	Ventajas competitivas que se obtienen teniendo mayor productividad de la mano de obra que se refleja en costos o cuando se requiere mano de obra especializada.	Costo de mano de obra. Capacidad de mano de obra especializada.
COSTO / EXPERIENCIA / ECONOMIAS DE ESCALA	Cuando las diferencias en la estructura de costos provocan ventajas o desventajas competitivas.	Economías de escala. Curva de experiencia. Integración. Localización de plantas.

Anexo 1. Descripción y ejemplos de las bases de competencia.

ANEXO 2

ENCUESTA TIPO

Grupo Apolo Sistemas, S.A. es una empresa que ofrece el diseño o modificación de páginas web, también para el diseño de sistemas administrativos y soporte técnico computacional. Porque a nosotros nos interesa mejorar continuamente y saber sus necesidades. Quisiéramos saber más acerca de usted con estas preguntas.

1. **Tiene sistemas computacionales especializados su empresa**
Si No
2. **Cuenta con pagina web su empresa**
Si No
3. **Realiza o tiene pensado su empresa realizar ventas por internet**
Si No
4. **En caso de que su respuesta sea afirmativa. Que lo motivo a tener una página web para su empresa.**
Para darle mejor servicio al cliente o proveedor
Solo publicidad
Ser mejor que la competencia
Solo por moda
Por estrategia de negocios
Para realizar ventas por internet
Otros. Especifique:
5. **Que es lo que busca usted como cliente en el diseño del sitio web para su empresa**
Llamativa, Estructurada, Buen Diseño, Austera, Innovadora, Otro.
6. **A quien va dirigida su publicidad**
Empresas, Familias, Estudiantes, Profesionistas independientes, Escuelas
Otro. Especifique:
7. **Cuántas páginas contrataría para su sitio web**
1-2, 3-4, 5-6, 7-10, mas de 10
8. **Cuanto estaría dispuesto a pagar por el diseño de su sitio web para su empresa**
9. **Que busca en un proveedor de sistemas de información**
Honestidad, Eficacia, Rapidez, Precios bajos, Prestigio, Experiencia, Otro.
Especifique:
10. **Estaría interesado en que un representante de nuestra compañía se ponga en contacto con ustedes para contratar alguno de los servicios que ofrecemos**
Si No
11. **Cuál es el área de su empresa**
Salud, Turismo, Educación, Comercial, Industrial,
Otro. Especifique: