



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS III PROMOCIÓN

**TEMA: “DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA CORPORACIÓN DFL”**

**AUTORES: CHIRIBOGA ARGUELLO PATRICIA ALEXANDRA
MORALES GAVILÁNEZ ALEJANDRO RUBÉN**

DIRECTOR: ING. FRANCIS SALAZAR

SANGOLQUÍ, JUNIO DE 2014.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS****CERTIFICADO**

ING. FRANCIS SALAZAR PICO

ING. MARCO JARAMILLO

Director

Oponente

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “Diseño y formulación de un plan estratégico basado en la metodología del cuadro de mando integral para la Corporación DFL”, realizado por Patricia Alexandra Chiriboga Arguello y Alejandro Rubén Morales Gavilánez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a lo certificado anteriormente se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a Patricia Alexandra Chiriboga Arguello y Alejandro Rubén Morales Gavilánez, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados.

Sangolquí, Junio de 2014

ING. FRANCIS SALAZAR PICO

ING. MARCO JARAMILLO

Director

Oponente

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS III PROMOCIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Chiriboga Arguello Patricia Alexandra

Morales Gavilánez Alejandro Rubén

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CORPORACIÓN DFL”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el texto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio de 2014

Ing. Chiriboga Arguello Patricia Alexandra

Ing. Morales Gavilánez Alejandro Rubén

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS****AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Chiriboga Arguello Patricia Alexandra y Morales Gavilánez Alejandro Rubén, autorizamos a la Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución, el presente trabajo denominado “DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CORPORACIÓN DFL”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio de 2014

Ing. Chiriboga Arguello Patricia Alexandra

Ing. Morales Gavilánez Alejandro Rubén

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi familia quienes me acompañan en cada paso que doy, principalmente a mis padres quienes con su infinito amor me amparan en todo momento y son la luz que guía mi camino.

Patricia

Dedico este proyecto de tesis a mi esposa e hija quienes me han apoyado incondicionalmente y quienes realmente han sido el motivo por el cual decidí cumplir este reto académico. A mi madre por ser mi ejemplo perfecto de cómo cuidar a un hijo y de darle todo su amor. A mi padre por estar pendiente de mi desarrollo profesional y bienestar. A mis hermanos porque tengo un gran aprecio por ellos y mi deseo es que sigan creciendo en sabiduría y valores.

Alejandro

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber guiado mis pasos y fortalecerme cada día; a mis padres porque son el sostén de mi vida; a mi esposo, quien con su gran amor me ha acompañado en este largo proceso; a mi compañero de tesis porque a través del trabajo conjunto hemos terminado este gran proyecto con éxito y finalmente a nuestro director de tesis por brindarnos su conocimiento y darnos su guía.

Patricia

Agradezco primero a Dios quien me ha brindado fortaleza y la sabiduría para tomar buenas decisiones y sobre todo me ha brindado felicidad en mi vida; en segundo lugar agradezco a mi esposa Ligia y mi hija Emma en quienes he encontrado la verdad para comprender el amor que tiene Dios por sus hijos. Agradezco a mi compañera de tesis por el empuje, apoyo y paciencia que ha mostrado durante este tiempo que hemos dedicado al desarrollo del presente trabajo y al director de tesis quién nos ayudó en todo momento el Ing. Francis Salazar.

Alejandro

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Reseña Histórica	1
1.3 Giro del Negocio.....	2
1.3.1 Productos	3
1.3.2 Clientes.....	3
1.3.3 Ubicación geográfica.....	4
1.4 Planteamiento del Problema	4
1.5 Justificación	5
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2.....	7
2. MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 Marco Teórico.....	7
2.1.1 Introducción a la planificación estratégica.....	7
2.1.2 El diagnóstico estratégico.....	9
2.1.3 Direccionamiento estratégico	21
2.1.4 Control estratégico - Cuadro de mando integral	26
2.2 Marco Conceptual.....	35
CAPÍTULO 3.....	38
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	38
3.1 Análisis Externo.....	38
3.1.1 Análisis Macro Ambiental PESTE.....	38
3.1.2 Análisis micro ambiental 5 fuerzas de Porter.....	81
3.2 Análisis Interno	86
3.2.1 Análisis del perfil de capacidad interna (PCI)	86
3.3 Matrices de análisis de información	98
3.3.1 Matriz de resumen de factores FODA.....	99
3.3.2 Matrices de ponderación	104

3.3.3 Matrices de impacto cruzado.....	118
3.3.4 Matriz FODA (El enfoque Maxi – Mini. Pre iniciativas)	126
3.3.5 Matriz de validación.....	130
3.3.6 Resumen del análisis de matrices.....	140
CAPÍTULO 4.....	141
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	141
4.1 Definición del Negocio	141
4.2 Filosofía Corporativa	142
4.2.1 Principios y Valores	142
4.2.2 Misión.....	143
4.2.3 Visión	144
4.3 Objetivos Corporativos	146
4.3.1 Ejes estratégicos y definición de pre-objetivos.....	146
4.3.2 Definición de objetivos por afinidad.....	151
4.3.3 Análisis factibilidad - impacto de objetivos.....	154
4.4 Políticas.....	156
4.4.1 Políticas Generales	157
4.4.2 Políticas Específicas	157
4.5 Estrategias	158
4.6 Mapa Corporativo DFL.....	159
CAPÍTULO 5.....	162
5. BALANCED SCORECARD	162
5.1 Balanced Scorecard de la Corporación DFL	162
5.1.1 Tablero de comando de primer nivel.....	166
5.1.2 Tablero de comando de segundo nivel (Alineamiento horizontal)	169
5.1.3 Determinación de la línea base del tablero de comando	171
5.2 Mapa Estratégico	174
5.2.1 Proyectos para la Corporación DFL.....	177
5.3 Desarrollo de Proyectos	178
5.3.1 Ponderación de proyectos de la Corporación DFL	179
5.3.2 Programación de proyectos	180
5.3.3 Resumen de Proyectos	196

5.4 Simulación de avance de proyectos	196
CAPÍTULO 6.....	200
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	200
6.1 Conclusiones	200
6.2 Recomendaciones	201
7. BIBLIOGRAFÍA	202
8. ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	204
9. ANEXOS	207
9.1 Balances Generales del 2010 al 2012 de la Corporación DFL	207
9.2 Estado de resultados del 2010 al 2012 de la Corporación DFL.....	208
10. ARTÍCULO TÉCNICO	209

INDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I.....	1
Figura 1. Localización geográfica Corporación DFL.....	4
Figura 2. Árbol de problemas	5
CAPÍTULO 2	7
Figura 3. Proceso de planificación estratégica	8
Figura 4. Matriz General Electric	17
Figura 5. Matriz PEYEA.	18
Figura 6. Proceso del Cuadro de Mando Integral.....	28
Figura 7. Cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico. ...	30
Figura 8 .Ejemplo de mapa estratégico.	33
CAPÍTULO 3	38
Figura 9. Evolución de la inflación anual.....	52
Figura 10. Evolución del PIB.	54
Figura 11. Tasa de interés activa.	56
Figura 12. Distribución de la PEA (mar. 2008 - mar. 2013).....	59
Figura 13. Desocupación (sep. 2007 - mar. 2013)	60
Figura 14. Nivel de instrucción de la población.....	62
Figura 15. Uso de internet en el Ecuador (2008 – 2012).....	65
Figura 16. Porcentaje de personas que tienen celular activo.....	66
Figura 17. Miembros de AESOFT	71
Figura 18. Computación en la nube.....	73
Figura 19. The new app economy Platforms mobiles	77
Figura 20. Tipo de equipo para desarrollar aplicaciones móviles	78
Figura 21. Participación de aplicaciones por plataforma	79
Figura 22. Competencia directa para la Corporación DFL	85
Figura 23. Organigrama Corporación DFL	87
Figura 24. Cadena de valor Corporación DFL	90
Figura 25. Proceso para la automatización de un proceso.....	90
Figura 26. Evolución de ventas	94
Figura 27. Esquema de aplicación y relación de matrices.....	98
Figura 28 Matriz General Electric resultado Corporación DFL.....	137

Figura 29 Matriz PEYEA Corporación DFL.....	139
CAPÍTULO 4	141
Figura 30 Gráfico de Objetivos Factibilidad – Impacto	156
Figura 31 Mapa Corporativo Corporación DFL.....	161
CAPÍTULO 5	162
Figura 32 Mapa Estratégico de rutas Corporación DFL	175
Figura 33 Mapa Estratégico Ponderado con definición de proyectos	176
CAPÍTULO 6	200

INDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I	1
CAPÍTULO 2	7
Tabla 1	13
Tabla 2	16
Tabla 3	19
Tabla 4	20
Tabla 5	24
Tabla 6	25
Tabla 7	26
CAPÍTULO 3	38
Tabla 8	57
Tabla 9	58
Tabla 10	64
Tabla 11	92
Tabla 12	93
Tabla 13	93
Tabla 14	99
Tabla 15	100
Tabla 16	101
Tabla 17	103
Tabla 18	105
Tabla 19	106
Tabla 20	107
Tabla 21	108
Tabla 22	110
Tabla 23	111
Tabla 24	112
Tabla 25	114
Tabla 26	116
Tabla 27	119
Tabla 28	120

Tabla 29	121
Tabla 30	122
Tabla 31	123
Tabla 32	125
Tabla 33	126
Tabla 34	128
Tabla 35	129
Tabla 36	131
Tabla 37	134
Tabla 38	136
Tabla 39	138
Tabla 40	139
CAPÍTULO 4	141
Tabla 41	143
Tabla 42	144
Tabla 43	145
Tabla 44	147
Tabla 45	148
Tabla 46	149
Tabla 47	151
Tabla 48	152
Tabla 49	155
Tabla 50	159
CAPÍTULO 5	162
Tabla 51	165
Tabla 52	167
Tabla 53	169
Tabla 54	172
Tabla 55	178
Tabla 56	179
Tabla 57	183
Tabla 58	186

Tabla 59	189
Tabla 60	192
Tabla 61	195
Tabla 62	196
Tabla 63	197
CAPÍTULO 6	200

RESUMEN

El presente proyecto comprende el Diseño y Formulación de un Plan Estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Corporación DFL, empresa establecida en diciembre del 2010 y que se orienta principalmente a la comercialización del software libre ProcessMaker, que sirve para la automatización de flujos de procesos. La Planificación Estratégica se inicia realizando el diagnóstico estratégico, en esta etapa se aplica la herramienta de análisis PESTE que permite reconocer el ambiente externo específicamente en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. Adicionalmente se realiza la evaluación del posicionamiento del negocio en base a las cinco Fuerzas de Porter, logrando definir las oportunidades a ser aprovechadas y las amenazas que deben evitarse. El diagnóstico se complementa con el análisis interno que determina las fortalezas a potenciar y las debilidades que deben minimizarse o eliminarse, basado en el análisis del Perfil de capacidad interna que permite recopilar información de la empresa en lo relacionado a las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano. Toda esta información es procesada a través de la aplicación de diversas matrices que consolidan y estructuran de manera técnica los resultados del análisis del ambiente externo e interno permitiendo calificar, priorizar y descartar aquellos factores que son irrelevantes para la investigación. A continuación se desarrolla el direccionamiento estratégico, etapa en la que se definió la misión, la visión y los valores corporativos. Adicionalmente se establecen las políticas, los objetivos empresariales que están enmarcados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y las estrategias como pilares para la consecución de los objetivos definidos. Finalmente se utiliza la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) herramienta para realizar el control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos empresariales planteados. El estudio comprende la formulación de proyectos que la empresa deberá ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos.

PALABRAS CLAVES: Amenazas, Cuadro de Mando Integral, control, debilidades, diagnóstico, direccionamiento, estrategia, fortaleza, objetivo, planificación, proceso.

ABSTRACT

This project includes the Design and Development of a Strategic Plan based on the methodology of the Balanced Scorecard for the DFL Corporation, a company established in December 2010, its core business is the marketing of free software ProcessMaker, used for process automation. In addition DFL Corporation has alliances with other companies to improve the technological infrastructure of the clients. The strategic planning starts with the strategic diagnosis whereby the external and internal environment of the company is analyzing. At this stage we used the PEST analysis that can recognize the external environment specifically in the political, economic, social, technological and ecological aspects. Another tool used is the 5 Porter forces for analyzing de external environment of the organization. The internal analysis is performed through the Internal Capacity Analysis that shows the competitive, financial, technological capabilities. All this information is processed through the application of several matrices that allow recognizing the relevant information. The strategic direction, defines the mission, vision and corporate values. In addition the policies and business objectives are set; the objectives are framed in the four perspectives of the balanced scorecard. In this step the strategy is also established that will help us for achieving the defined objectives. As a result of this stage the Corporate Map is developed, which is a graphical representation of all the elements defined in the strategic direction. Finally the methodology of Balanced Scorecard (BSC) is used to design a dashboard that will serve as a basis for controlling and monitoring the achievement of the proposals business goals. The study includes the development of projects that the company must perform to achieve those objectives.

KEY WORDS: Menace, Balanced Scorecard, control, weakness, diagnosis, addressing, strategy, strength, indicator, objective, planning, process.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 Introducción

Cada vez son más el número de instituciones que optan por realizar un plan estratégico con el objetivo de transformar su realidad en una más promisoría, los retos que deben enfrentar las empresas en la actualidad se vuelven más complejos y por ende su permanencia en el mercado se torna incierta, por esta razón en la actualidad, empresas grandes, pequeñas, nacionales y transnacionales optan por desarrollar una planificación estratégica que les permita saber claramente a donde se dirigen.

A nivel mundial varias instituciones en el ámbito de la educación, salud, política, establecen planificaciones estratégicas para enfrentar la ola de cambios que vendrán en el futuro. En el Ecuador también existen muchas instituciones que han elaborado su plan estratégico, sin embargo es considerada como una práctica para grandes empresas y poco realizado por pequeñas organizaciones.

1.2 Reseña Histórica

Las instituciones tanto públicas como privadas buscan desempeñar sus funciones con mayor eficiencia, de manera que sus objetivos organizacionales sean alcanzados en el tiempo planificado. En esta situación se encuentra la Corporación DFL Desarrollo y Asesoría Empresarial que se dedica al desarrollo de software y asesoría informática, esta organización inicia sus operaciones en diciembre 2010 y surge como una evolución de la Compañía Stratuscorp, fundada hace ocho años. A pesar de su corta permanencia en el mercado, cuenta con un número importante de desarrollos e implementación de soluciones para grandes clientes del sector público y privado.

La empresa ha ejecutado diversos proyectos que han sido concluidos con éxito, básicamente por la experiencia de sus socios y propietarios, quienes han sabido conducirla apropiadamente basando sus decisiones en el conocimiento adquirido durante su carrera profesional, sin embargo a medida que gana participación en el

mercado, la toma de decisiones se torna cada vez más complicada debido a que no existe una planificación formal de la compañía; es decir, no se han establecido los objetivos que se desea alcanzar en el mediano y corto plazo.

Tal como lo describe su misión, la organización está orientada a brindar productos que superen las expectativas de sus clientes, en tal sentido se hace necesario que todos sus involucrados estén encaminados en alcanzar las metas propuestas. Tomando en cuenta la necesidad de la empresa, es preciso que exista una herramienta de gestión adecuada para la toma de decisiones precisas, a fin de alcanzar sus objetivos y seguir manteniendo un nivel de satisfacción altamente aceptable para cliente. En este sentido, se ha identificado la necesidad de realizar un análisis profundo de su situación y finalmente diseñar el plan estratégico, que basándose en el conocimiento del entorno interno y externo, se determinen los objetivos que serán alcanzados mediante las estrategias definidas, dichos objetivos deben ser monitoreados y evaluados permanentemente a través de la metodología que plantea el cuadro de mando integral.

1.3 Giro del Negocio

El negocio principal de la empresa consiste en la automatización de procesos a través de la herramienta Processmaker, la misma que brinda la funcionalidad necesaria para la configuración de flujos de procesos. Por otro lado la empresa cuenta con otra línea de negocio, la cual consiste en el desarrollo de software específico solicita por los clientes, como por ejemplo: software para cruce de base de datos, calificación automática de evaluaciones, entre otros. Esta línea de negocio representa apenas el 5% del total de sus ventas, por lo que es considerada como una actividad poco explotada.

Esta compañía tiene tres socios fundadores, mismos que constantemente buscan innovar en los productos que ofrecen, por lo que en el futuro planean incursionar en cloud computing.

1.3.1 Productos

Tal como se indicó anteriormente la Corporación DFL utiliza la herramienta ProcessMaker para la automatización de procesos. Este software es open source el cual contiene herramientas de uso fácil que permite la automatización de procesos.

“ProcessMaker es un software para gestión de flujos que incluye herramientas para diseño de formularios, creación de documentos, asignación de roles y usuarios, crear reglas de encaminamiento, interconexión con sistemas de terceros y diseñar un proceso individual de forma rápida y fácil.” (Corporación DFL, 2013)

1.3.2 Clientes

Entre los clientes más importantes de la Corporación DFL se encuentran los siguientes:

CORPEI: Mesa de servicios, con énfasis en alertas para cumplimiento de tiempos de respuesta y niveles de escalamiento.

ISSFA: Automatización del proceso de “Provisión de Seguros Previsionales”, utilizando la herramienta BPM y arquitectura SOA, considerando la integración con su sistema transaccional.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE OCTUBRE”: Consultoría de levantamiento y mejora de procesos, considerando las mejores prácticas de la industria; adicionalmente se emplea la herramienta ProcessMaker para automatizar los procesos que se integran a su core bancario y empresas externas.

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO: Desarrollo de un proceso de flujo y control de trámites con múltiples delegaciones, acciones y definiciones administrables por el usuario.

EXPOFLORES: Desarrollo de un sistema de información a medida, desarrollado en lenguaje PHP. En la consultoría se definen indicadores sectoriales por área estratégica, captura de información primaria y secundaria, procesamiento de encuestas, y un resumen en cuadro de mando por perfil de usuario.

redefinir claramente su misión y visión, así como los objetivos, estrategias y proyectos a seguir.

Mediante la elaboración del árbol de problemas se identificaron las causas indirectas que generan el problema central, llegando a determinar que la Corporación DFL tiene dificultad para establecer el rumbo de la empresa.

Árbol de Problemas

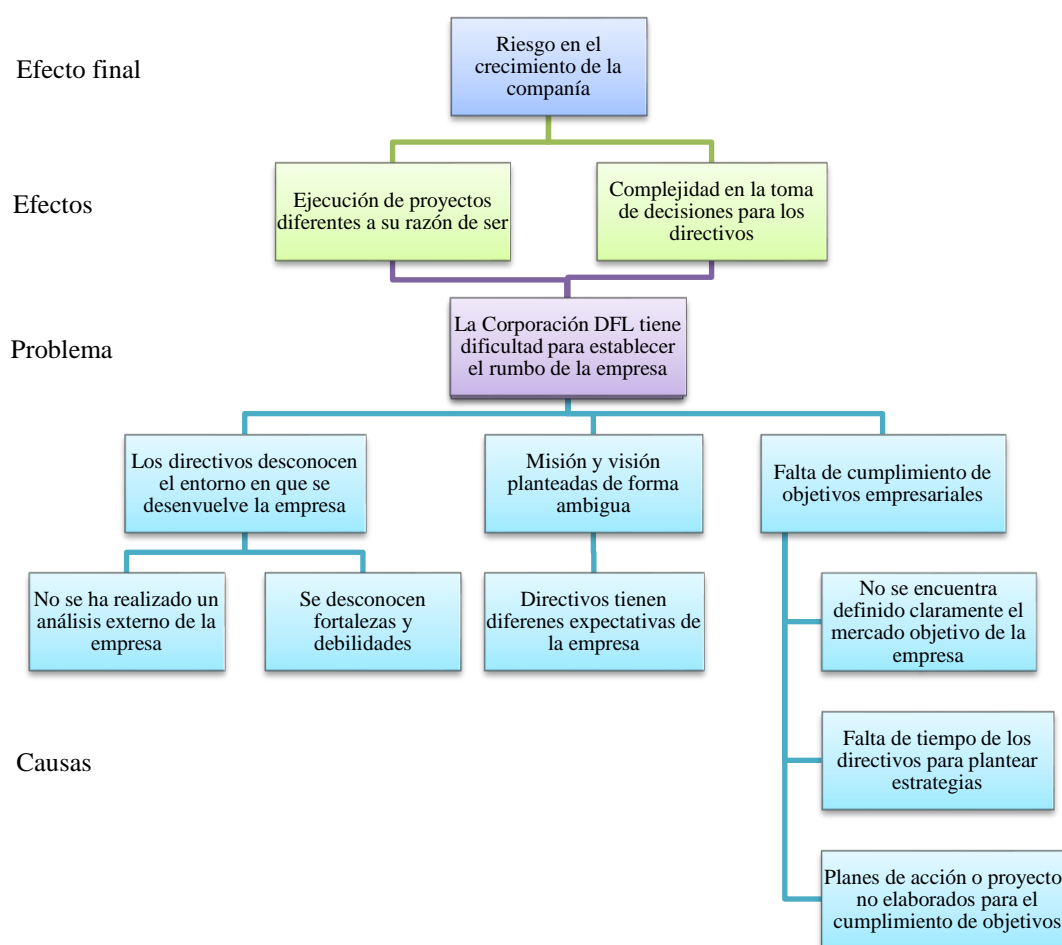


Figura 2. Árbol de problemas

1.5 Justificación

Actualmente, la planificación estratégica se constituye en una valiosa herramienta gerencial que facilita la toma de decisiones para enfrentar un entorno

dinámico, cambiante e inestable. Mientras mejor sea el conocimiento que se tenga del ambiente interno y externo que rodea a la institución, mejores serán las decisiones que se toman.

Las empresas viven en una pelea constante por tener factores diferenciadores que a vista del cliente, sean los motivos claves para que empiecen a consumir sus productos o servicios. Justamente la planificación estratégica otorga un factor diferenciador, ya que estudia el entorno global de la empresa y en base a ese conocimiento permite definir el lugar al que se quiere llegar.

Por ello, la planificación estratégica constituye la base que ayudará a la Corporación DFL a caminar por un rumbo adecuado y a la vez se convierte en un documento fuente para encontrar toda la información requerida en la ejecución de los proyectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Diseñar y formular un plan estratégico basado en la metodología del cuadro de mando integral para la Corporación DFL.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los factores externos que influyen en el desempeño de la compañía y conocer la realidad interna de la Corporación DFL.
2. Redefinir los componentes del direccionamiento estratégico que posee la Corporación actualmente y formular aquellos que no han sido definidos.
3. Diseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización.
4. Elaborar el cuadro de mando integral, como medio de control, evaluación y seguimiento de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

Para desarrollar el presente trabajo se tomará como base la teoría de este capítulo, el cual contiene los conceptos relacionados a la planificación estratégica y cuadro de mando integral que serán aplicados en los capítulos siguientes. A continuación se presente la estructura que contiene el marco teórico:

1. Introducción a la planificación estratégica
2. Diagnóstico estratégico
3. Direccionamiento estratégico
4. Control estratégico - cuadro de mando integral.

2.1.1 Introducción a la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que tiene como fin, orientar a las empresas al cumplimiento de sus objetivos en un determinado tiempo, de una manera eficiente y ordenada.

La planeación estratégica de una empresa diferirá completamente de la realizada por otra, aún si son de similares características, esto se da porque cada una desarrolla su negocio en ambientes diferentes. Sin embargo, el beneficio que brinda esta planificación será visible en cada una de las empresas que decidan desarrollarla.

La mayoría de empresas conocen claramente su situación actual y saben hacia donde quieren llegar, lo difícil es establecer ¿cómo se llegará?, esta es la función de la planificación estratégico, delinear el camino que deberá seguir la organización.

Como consecuencia de esta planificación, se obtiene el plan estratégico, que es un documento de trabajo ordenado y explicativo que permite establecer las estrategias de la organización, mismas que deben estar alineadas con los valores corporativos, misión y visión de la empresa. Las estrategias planteadas, conducirán por un nuevo y mejor rumbo a las organizaciones, si son establecidas considerando el análisis completo del entorno empresarial, de esta manera las organizaciones toman las riendas de su futuro y dejan de lado la incertidumbre.

Según lo mencionado por Martínez Pedros & Milla Gutiérrez (2007), la decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que una organización posee el deseo de planificar, crecer y marcar las pautas de la evolución de la organización.

La elaboración de un plan estratégico es una tarea que involucra a toda la organización, por lo que es una función de los líderes el guiar a sus áreas hacia la conclusión de las estrategias planteadas, la gerencia general deberá estar convencida que las técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos finalmente cumplirán su cometido.

En la siguiente figura se puede observar el proceso de planificación estratégica que se seguirá para el presente proyecto:

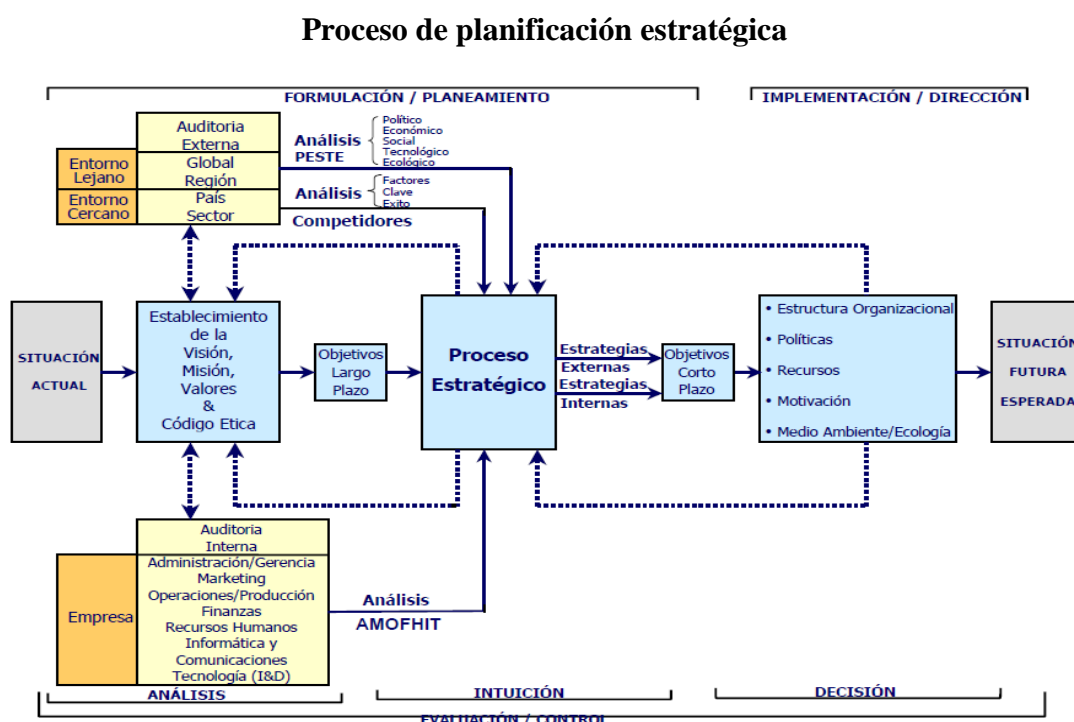


Figura 3. Proceso de planificación estratégica

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 20)

2.1.2 El diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico de una empresa se refiere al análisis del ambiente interno y externo que forma parte fundamental de la planeación estratégica, con el fin de conocer la situación a la que se enfrenta la organización.

2.1.2.1 Análisis Externo

El análisis del ambiente externo consiste en estudiar todos los factores que no pueden ser modificados por la compañía pero que influyen directamente en su desenvolvimiento, estas variables pueden afectar favorable o desfavorablemente a la empresa, por lo que el conocimiento de las oportunidades y amenazas del ambiente externo son determinantes para avanzar en la etapa de planificación estratégica.

Según (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165) el análisis del entorno es:

Una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Los gerentes hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Para estudiar la situación externa de una organización se utilizarán dos tipos de análisis: Análisis macro ambiental PESTE y micro ambiental cinco fuerzas de Porter.

2.1.2.1.1 Análisis PESTE

El análisis PESTE permite evaluar a la empresa frente a diferentes factores externos que le pueden afectar. En este diagnóstico se analizan las siguientes variables:

- Política: legislación referente a políticas que afecten al sector, cambios políticos.
- Económica: inflación, evolución del PIB, tasas de interés, indicadores de empleo.
- Social: demografía y hábitos de la población.

- Tecnológica: desarrollo de nuevos productos, transferencia tecnológica, acceso virtual.
- Ecológico: responsabilidad social, valores de la industria, regulaciones ambientales, regulaciones sociales.

2.1.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite a la organización evaluarse frente a la competencia, pues se definirá la posición que actualmente tiene la empresa en el mercado. En este análisis se considera los siguientes parámetros:

- Amenaza de nuevos entrantes: En esta fuerza se examina la posibilidad que existe para que nuevos competidores ingresen al mercado de la empresa en análisis. Es más fácil ingresar en pequeños negocios que en industrias con alto desarrollo tecnológico.
- Poder de negociación de los compradores: se refiere a la fuerza que podrían poseer los compradores en función del número de competidores que se encuentren en el mercado, a medida que incrementa la oferta, los demandantes tienen altas posibilidades de acceder a un producto de mejor precio y calidad, en este contexto se analiza la capacidad del comprador, número de compradores del producto, sensibilidad del comprador al precio, entre otras.
- Poder de negociación de los proveedores: determina el poder que tiene el proveedor en esa industria o negocio en particular, se analiza la cantidad de proveedores en el mercado, existencia de sustitutos para los bienes que entregan los proveedores, calidad de insumos.
- Amenaza de productos sustitutos: En este factor se analiza la facilidad que tendría el comprador para sustituir el producto que ofrece la empresa, sea por un tema de precio o disponibilidad de productos.
- Rivalidad entre los competidores: esta última fuerza es el resultado del análisis de las cuatro anteriores, en la cual se podrá concluir en qué situación se encuentra la organización frente a la competencia, mientras la empresa se encuentre en un sector con menos participantes, el

crecimiento de la misma será más factible, algo que no ocurriría si el medio está saturado de competidores.

Finalmente el análisis externo nos permitirá determinar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.

2.1.2.2 Análisis Interno

El análisis interno se refiere al estudio de la estructura interna de la organización, identificando la realidad actual de la empresa, permite evaluar con qué recursos cuenta y las capacidades para realizar su trabajo. El análisis interno permite detectar fortalezas y debilidades y de este modo diseñar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y eliminar las actividades.

2.1.2.2.1 Perfil de Capacidad Interna

Es el método que permite analizar la situación interna de la empresa, para lo cual se requiere:

1. Recopilar la mayor cantidad de información sobre las capacidades que se analizarán.
 - Capacidad directiva
 - Capacidad competitiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad tecnológica
 - Capacidad del talento humano
2. Conformar grupos estratégicos que analizarán la información recopilada.
3. Se detallan fortalezas y debilidades y se las separa por tipo de capacidad.
4. Se prioriza las fortalezas y debilidades.
5. Se establece el impacto en el negocio.
6. Se analiza el resultado de la matriz, por parte del grupo estratégico quien lo debe hacer con criterio y de una forma imparcial.

Es posible utilizar otras técnicas como las encuestas y entrevistas para determinar fortalezas y debilidades.

De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165) afirma que:

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

Del análisis interno se obtienen las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

2.1.2.3 Matrices de análisis de información

Luego de realizar el análisis externo e interno se obtiene las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales se procede a elaborar un conjunto de matrices que ayudarán a conocer la situación en la que se encuentra la organización y a establecer el tipo de estrategias que debe adoptar. Las matrices que se aplicarán son:

- Matrices de ponderación
 - Matriz de ponderación de impactos
 - Matriz Holmes
- Matrices de acción
 - Matriz de impacto cruzado
- Matriz de consolidación FODA
- Matriz de validación
 - Matriz General Electric
 - Matriz PEYEA
 - Matriz de factores externos (EFE)
 - Matriz de factores internos (EFI)

2.1.2.3.1 Matrices de ponderación

Las matrices de ponderación permiten clasificar los factores estudiados según su importancia o impacto en la organización y sobre todo se debe identificar prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión. Para el presente proyecto se utilizarán dos tipos de matrices de ponderación, mismas que se describen a continuación.

Matriz de ponderación de impacto

En la matriz de ponderación de impacto se valora y prioriza los factores identificados. Según (Salazar F. , 2013, pág. 78) los parámetros utilizados para calificar a cada una de las variables es el siguiente:

De impacto alto a aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión del negocio, y como bajo se categoriza a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas. El impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores.

A continuación se muestra un ejemplo de las matrices de impactos en la cual se observa la clasificación y la calificación de cada factor:

Tabla 1

Ejemplos de matriz de impacto

No.	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Fortaleza 1		x	
2	Fortaleza 2	x		
3	Fortaleza 3	x		
4	Fortaleza 4	x		
5	Fortaleza 5			x
Total		3	1	1

No.	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Oportunidad 1	x		
2	Oportunidad 2	x		
3	Oportunidad 3	x		
4	Oportunidad 4		x	
5	Oportunidad 5		x	
Total		3	2	0

Matriz Holmes

La matriz Holmes tiene por objetivo priorizar los criterios similares o afines. Se deben seguir los siguientes pasos para la elaboración de la matriz.

1. Se ubican los criterios en los ejes (horizontal y vertical) en el mismo orden.
2. En la diagonal principal se compararán los mismos criterios por lo que se coloca el valor 0,5.
3. Si el factor de la fila es más importante que la columna, se califica con 1, caso contrario la calificación sería 0. Si los 2 factores tienen igual importancia se califica con 0,5.
4. Se suman los valores de las filas y se ordena en forma descendente, de esta manera se prioriza los criterios analizados.

La matriz de Holmes puede ayudar para seleccionar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de mayor impacto para la compañía.

2.1.2.3.2 Matrices de acción

Las matrices de acción permiten identificar los factores de mayor impacto para la organización, así como determinar en qué situación se encuentra.

Matriz de impacto cruzado

La matriz de impacto cruzado tienen por objeto medir la capacidad interna de la compañía frente a los factores externos, de esta manera se contraponen fortalezas con oportunidades y amenazas, y de igual forma las debilidades con los factores externos indicados. Al comparar estos factores de cada se asigna una calificación considerando la influencia que tienen los factores internos en los externos, asignando la siguiente calificación:

Calificación de 5: impacto alto

Calificación de 3: impacto medio

Calificación de 1: impacto bajo

En las matrices de impacto cruzado se encuentran:

- Matriz de áreas ofensiva estratégica. Combina fortalezas y oportunidades que permite determinar cuáles constituyen ventajas que posee la empresa y ayudarán a maximizar las oportunidades.

- Matriz de defensa estratégica. Aquí se definen cuáles son las debilidades que constituyen un problema cuando se quieren combatir las amenazas.
- Matriz de áreas de respuesta estratégica. Identifica los puntos fuertes de la empresa para responder a las amenazas más importantes.
- Matriz de áreas de mejoramiento estratégico. Combina debilidades y oportunidades con el fin de identificar los puntos más susceptibles de la empresa a fin de aprovechar las oportunidades.

Una vez calificado los factores de cada matriz se realiza sumas aritméticas en filas y columnas y se determina el promedio de cada una de ellas. Los resultados de los factores que sean mayores al promedio son considerados como relevantes y que servirán para fijar objetivos alineados con el enfoque del Balance Scorecard, según lo mencionado por Salazar Francis (2013).

Otro cálculo importante que se realiza con las matrices de impacto cruzado es el Ratio de Balance de Fuerza. “Se trata de un porcentaje que describe cuál de los dos aspectos que se compara en la matriz se impone, obteniendo conclusiones respecto al principal criterio que definirá las iniciativas estratégicas.” (Salazar F. , 2013, pág. 82)

La fórmula que se utiliza para el cálculo del Ratio Balance Fuerza es =

$$\frac{\text{Valor_de_la_Matriz}}{\text{Ponderación_Alta} * N._de_Filas * N._de_Columnas}$$

- Valor de la matriz: es la suma total de filas o columnas.
- Ponderación alta: se utiliza el valor máximo de la calificación (5)
- No. De filas: representa la cantidad de factores que se encuentran en las filas.
- No. De columnas: es la cantidad de factores que se encuentran en las columnas.

2.1.2.3.3 Matriz de consolidación FODA

El análisis FODA se realiza con el objetivo de relacionar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; en base a esto se formulan diferentes iniciativas sobre las acciones que debe realizar la organización, se debe considerar

que los criterios analizados han sido seleccionados previamente mediante la matriz de impacto cruzado, esto quiere decir que se considerarán únicamente aquellos que son más críticos para la empresa.

Tabla 2

Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Iniciativas FO	Iniciativas FA
DEBILIDADES	Iniciativas DO	Iniciativas DA

En la elaboración del análisis FODA se debe considerar que la combinación FO, FA, DO, DA no es posible con todos los criterios, es decir no todas las fortalezas crearán iniciativas con todas las oportunidades, es aquí donde el conocimiento de los gerentes permite elaborar iniciativas adecuadas para cada compañía, de igual forma se deben elegir aquellas que sean más relevantes para la organización.

Producto de la elaboración de esta matriz podemos encontrar cuatro grupos de iniciativas:

- FO: realizar acciones que potencialicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- FA: se define iniciativas para utilizar las fortalezas y evitar las amenazas.
- DO: orientadas a superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- DA: busca reducir las debilidades y evitar las amenazas.

2.1.2.3.4 Matrices de validación

Son herramientas que “permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.” (Salazar F. , 2013, pág. 76) Dentro de las matrices de validación se tiene la matriz General Electric, matriz PEYEA, matriz de factores externos e internos.

Matriz General Electric

La matriz General Electric toma su nombre de la empresa General Electric, en la cual McKinsey realizó una evaluación de la cartera de la organización, para que esta pudiera decidir en qué unidades de negocio se debía invertir, en cuáles mantenerse y cuáles debía poner en liquidación.

La matriz General Electric permite el análisis del negocio frente a la industria, considerando dos criterios: posición competitiva (debilidades y fortalezas) y el nivel de atracción de la industria (oportunidades y amenazas)

Una vez analizados los factores internos y externos más importantes de una empresa se los valora y grafica en la siguiente matriz, de esta forma se determina cuál es la posición de la empresa frente a la industria en la que participa, luego de esto se podrán realizar recomendaciones para el negocio.

Matriz General Electric

Posición del Negocio

	Alta	Media	Baja
Alta	Crecimiento Invertir	Crecimiento Invertir	Equilibrar Inv. Selectiva
Media	Crecimiento Invertir	Equilibrar Inv. Selectiva	Cosecha Liquidación
Baja	Equilibrar Inv. Selectiva	Cosecha Liquidación	Cosecha Liquidación

Figura 4. Matriz General Electric

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA tiene como objetivo determinar el tipo de estrategia que se debe adoptar, esta puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, en

función de la dimensión de la matriz que se analiza tal como lo menciona (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 281):

- Dimensión Interna: Fuerza Financiera – Ventaja Competitiva
- Dimensión Externa: Estabilidad del Ambiente – Fuerza de la Industria

Cada factor de las dimensiones internas son valoradas en un rango de 1 a 6 en donde 1 es peor y 6 es mejor, posteriormente se saca el promedio de cada dimensión. Los factores de las dimensiones externas se valoran de -1 a -6 en donde -1 es mejor y -6 es peor, luego se calcula el promedio de cada dimensión.

Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Matriz PEYEA

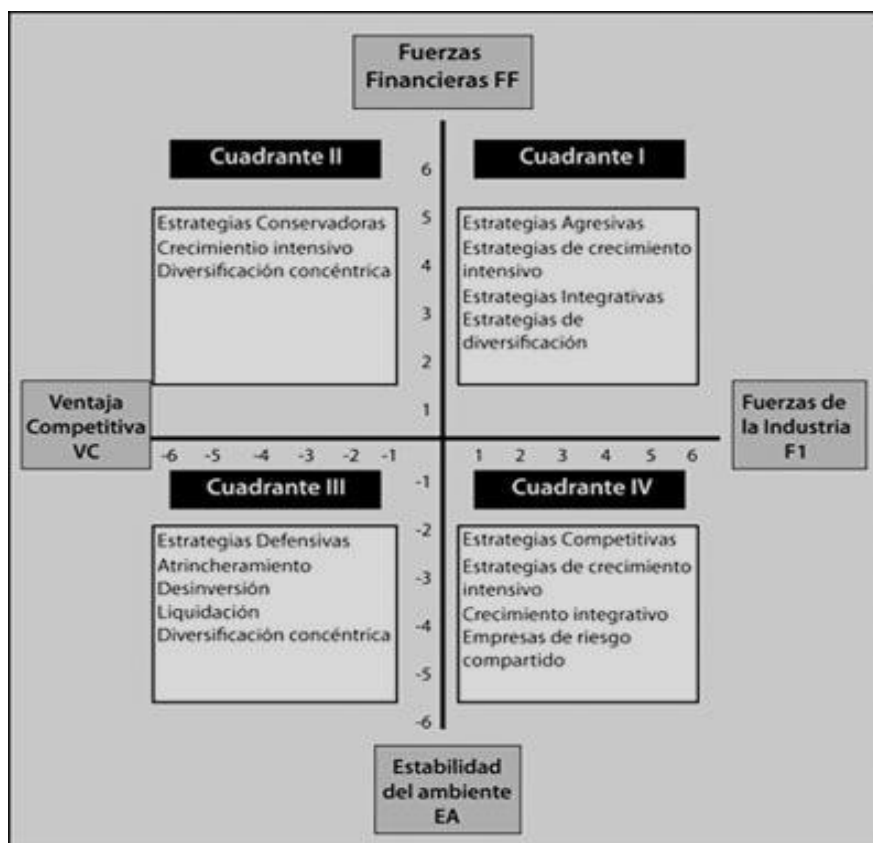


Figura 5. Matriz PEYEA.

Fuente: (Fred R, 2003, pág. 205)

Matriz de evaluación del factor externo

La matriz de factores externos es una herramienta que permite analizar el grado de afectación que tienen las amenazas y oportunidades para la compañía. Para el presente se utilizará el método recomendado por (Salazar Z. H., 2005, pág. 58). Los pasos para la elaboración son los siguientes:

1. Elaborar el listado de oportunidades y amenazas decisivas con un mínimo de cinco factores y un máximo de veinte.
2. Ponderar los factores. Según la importancia del factor dentro del sistema organizacional se asigna un valor ponderado. La suma total de los valores dispuestos por cada factor tienen una valoración final de 1.
3. Clasificar las variables: Se asigna el valor 1 cuando corresponde a una amenaza mayor; se asigna el valor 2 cuando es una amenaza menor; se asigna el valor 3 cuando es una oportunidad menor y se asigna el valor 4 cuando la oportunidad es mayor.
4. Se calcula el resultado ponderado, que se obtiene de la multiplicación entre la ponderación y la clasificación.
5. Sumar resultados. Si el resultado de la relación es mayor a 3, entonces nos hallamos ante una situación de buenas oportunidades en el medio. Si el resultado es inferior a 3, nos encontramos en un estado de mayor peso de las amenazas.

Tabla 3

Matriz evaluación de factores externos.

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Políticas de Estado	0,2	3	0,6
Potencial asociativo	0,2	2	0,4
Aislamiento geográfico	0,1	1	0,1
Desempleo	0,2	2	0,4

Matriz de evaluación del factor interno

La matriz de evaluación del factor interno permite evaluar las fortalezas y debilidades y deducir en que situación interna se encuentra la empresa, esto permitirá tener una idea sobre la realidad de la organización. (Salazar Z. H., 2005, pág. 47)

Pasos a seguir para la elaboración de la matriz:

1. Elaborar el listado de fortalezas y debilidades decisivas con un mínimo de cinco factores y un máximo de veinte.
2. Ponderar los factores. Según la importancia del factor dentro del sistema organizacional se asigna un valor ponderado. La suma total de los valores dispuestos por cada factor tienen una valoración final de 1.
3. Clasificar las variables: Se asigna el valor 1 cuando corresponde a una debilidad mayor; se asigna el valor 2 cuando es una debilidad menor; se asigna 3 cuando es una fortaleza menor y se asigna el valor 4 para una fortaleza mayor.
4. Se calcula el resultado ponderado, que se obtiene de la multiplicación entre la ponderación y la clasificación.
5. Sumar resultados. Si el resultado de la relación es mayor a 2,5, entonces nos hallamos ante un estado de fortaleza interna. Si el resultado es inferior a 2,5 nos encontramos en un estado de debilidad interna.

Tabla 4

Matriz evaluación de factores internos.

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Motivación	0,2	3	0,6
Control Interno	0,2	2	0,4
Estructura financiera	0,1	1	0,1
Organización	0,2	2	0,4

2.1.3 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico define la razón de ser de una empresa, así como los lineamientos que debe seguir para alcanzar un objetivo futuro, llamado visión. Este paso de la planeación estratégica enmarca todo lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser.

2.1.3.1 Filosofía corporativa

La filosofía corporativa define los principios que dan transparencia y genera confianza en las relaciones dentro de la red institucional, por un lado, y por otro lado, facilita los principios de comportamiento a los que debe orientarse tanto la cultura corporativa como las propias estructuras organizativas de la corporación. (Echeverría, 1994, pág. 202)

Los elementos que se deben analizar para establecer la filosofía corporativa son: misión, visión y valores. Con el cumplimiento de los objetivos, la organización hará lo posible para el logro de los tres elementos, que nos da como resultado el fortalecimiento y la generación de una o más ventajas competitivas.

2.1.3.1.1 Los valores

Los valores corporativos son los principios que guían a todos los miembros de la organización en las acciones que realizan en su labor cotidiana, describen el comportamiento conductual que deben tener sus miembros, estos valores le permitirán a la empresa avanzar hacia sus objetivos, pues compromete a sus colaboradores a tener una actuación determinada.

Estos valores deben ser ampliamente difundidos y tal como la misión y visión no pueden quedar en el papel, sino se debe poner en conocimiento a todos los trabajadores.

2.1.3.1.2 La misión

La misión describe la razón de ser de la compañía en ella se explica su propósito, el porqué de su existencia, a que negocio se dedica, cuáles son sus clientes, sus objetivos, prioridades, responsabilidades, que diferencia a la empresa y como son gestionados los recursos.

Debe ser duradera en el tiempo a menos que la compañía decida cambiar el giro de su negocio, por lo tanto es importante que sea ampliamente difundida y conocida por toda la empresa. “Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de las compañías” (Serna, 2008, pág. 61)

2.1.3.1.3 La visión

La visión es el conjunto de ideas que describe lo que la compañía quiere llegar a ser en el futuro, marca el inicio de la planeación, pues en base a esta formulación se plantearán las estrategias que servirán para alcanzarla.

La importancia de la correcta definición de la visión, radica en que la misma debe ser constante en el tiempo hasta que sea alcanzada, esto quiere decir que no debería ser modificada en el período de tiempo para el cual fue planteada; si esto ocurre, quiere decir que esta no fue correctamente elaborada, por consiguiente la empresa no sabe con certeza a dónde quiere llegar.

2.1.3.2 Objetivos corporativos

Los objetivos representan todo aquello que la empresa desea lograr, sea en el largo, mediano o corto plazo, estos objetivos serán establecidos en función de las necesidades de cada organización. Los objetivos planteados serán la base para la planificación estratégica ya que en función de estos se formularán las estrategias y se elaborarán los indicadores de control para dar seguimiento y realizar la evaluación correspondiente.

Los objetivos corporativos deben tener las siguientes características, ser específicos, medibles, asignables, reales y deben tener un tiempo asignado.

2.1.3.3 Políticas

Las políticas empresariales son las vías para hacer operativa la estrategia, estas políticas deben estar alineadas con los valores y deben convertirse en un compromiso formal de la empresa y de los colaboradores. “Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la

organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben ser enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización.” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 388)

La formulación de políticas se la realiza a nivel macro para toda la organización, adicionalmente es necesario que cada área de la empresa cuente con políticas específicas que permitan delinear las actividades que se realizan y que a su vez aportarán la consecución de los objetivos de la empresa.

2.1.3.4 La estrategia

La estrategia, tal como se encuentra descrito por (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2007, pág. 6) es “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos para la consecución de sus objetivos. Chandler (1962)”.

Se puede decir que la estrategia será el diferenciador entre lo que hace una empresa y sus competidores, misma que le permitirá alcanzar su visión en el tiempo esperado y utilizar los recursos planificados.

Decisión y elección de estrategias

Después del análisis interno y externo de la organización, los gerentes cuentan con las herramientas necesarias para formular las estrategias. Según (Salazar F. , 2013, pág. 195) para definir la estrategia debemos segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

- Estrategias de desarrollo (conocidas como básicas o de ventaja competitiva)
- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de competencia (o de competitividad)

A continuación se describe cada una de las estrategias y su clasificación:

Estrategias de Ventaja Competitiva (Desarrollo)

Las estrategias de ventaja competitiva se orientan al cliente, buscando su satisfacción y de esta manera fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Por

otro lado busca enfrentar las estrategias de la competencia y tomar la iniciativa en lo que al mercado que participa. Las estrategias de ventaja competitiva pueden ser:

Tabla 5.

Estrategias de ventaja competitiva

Estrategias de Ventaja Competitiva	Se refieren a...
Liderazgo en costos	Se fundamenta en la ventaja que tendrá una organización si se diferencia de la competencia porque ofrece un producto de menor precio, para lo cual se debe mantener una óptima calidad en los productos y manejar adecuadamente los costos. Estas estrategias deben ser aplicadas cuando el mercado se rige por precios y las diferencias del producto o servicio no son relevantes para el cliente.
Diferenciación	Se refiere a incorporar características diferenciadoras en los productos que se ofrecen, en estos casos los clientes prefieren el producto inclusive si el precio es superior.
Especialización o alta segmentación	Se caracterizan por atender a un segmento específico del mercado, la empresa logra especializarse en un segmento que posee necesidades especiales y desarrolla habilidades nuevas para atenderlo. Se considera un buen nicho cuando es grande y pocos podrían satisfacer el mismo mercado.

Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategias buscan incrementar las ventas y la participación de la empresa en el mercado, lo que servirá para estabilizar a la empresa en el mercado actual o incursionar en nuevos.

Tabla 6
Estrategias de crecimiento

Estrategias de Crecimiento	Clasificación	Se refiere a...
Crecimiento intensivo	Intensivo de penetración	Incrementar las ventas en el mercado actual, mejorando continuamente. Se puede buscar nuevos usos para el producto.
	Intensivo de estrategias de desarrollo para el mercado	Introducir el producto actual en nuevos mercados, a través de la expansión geográfica o buscando nuevos segmentos.
	Intensivo de estrategias de desarrollo de producto	Introducir nuevos productos, o modificar los actuales, se lo puede realizar con nuevas presentaciones o añadiendo nuevas características.
Crecimiento integrado	Integración vertical	Convertirse en el propio proveedor.
	Integración hacia atrás	Se refiere a sacar ventaja de los proveedores, cuando se compran insumos por volumen, insumos de mejor calidad; reducir el riesgo de depender de proveedores
	Integración hacia adelante	Se orienta a controlar los canales de distribución, creando canales propios, ventas directas por internet.
	Integración horizontal	Fusionarse con otras empresas o adquirir empresas del mismo ramo para acceder a nuevos mercados con el mismo negocio.
Crecimiento diversificado	Diversificación concéntrica	La empresa busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes.
	Diversificación pura	La empresa entra en actividades sin relación con sus actividades tradicionales.

Estrategias de Competitividad

Con este tipo de estrategias se busca enfrentar a la competencia para mantenerse en el mercado.

Tabla 7

Estrategias de competitividad

Estrategias Competitividad	Se refieren a...
Empresa líder	Estrategias orientadas a los líderes del mercado quienes deben buscar expandir su participación, defendiendo su posición a través de la innovación tecnológica o la retención de clientes.
Empresas retadoras	Aquellas empresas que ocupan un lugar intermedio en el mercado, estas pueden atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes.
Empresas seguidoras	Estrategias para aquellas empresas que tiene poca cuota de mercado, imitan y buscan aquellos segmentos que no son atendidos por el líder
Empresas de especialización	Aquellas estrategias dirigidas a las empresas que concentran sus esfuerzos en segmentos especiales.

La empresa debe analizar qué tipo de estrategia es más conveniente para la organización considerando los resultados del diagnóstico estratégico.

Una vez que las estrategias han sido formuladas, es importante que se establezcan planes para ejecutarlas y llevarlas a término. “Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 166)

2.1.4 Control estratégico - Cuadro de mando integral

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformado por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Con la finalidad de llevar a cabo el control durante el proceso estratégico y evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo, se considera implementar la metodología del cuadro de mando integral para llevar a cabo dicho control.

2.1.4.1 Cuadro de mando integral (CMI)

Según algunos autores, la metodología del cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC) alcanza resultados increíbles, gracias a su vinculación directa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Ahora bien, estos elementos deben estar alineados con los que se establecen en los diferentes niveles de control (estratégico, táctico y operativo).

El cuadro de mando integral se construye con indicadores de medición financieros y no financieros aplicados a factores clave y que tienen gran influencia en los resultados del futuro de la empresa. Estos factores se encuentran vinculados a la visión y estrategias de la organización.

Metodología

La utilización histórica del modelo de contabilidad genera indicadores financieros tradicionales que solo muestran la historia de acontecimientos pasados dejando a un lado la visión del futuro donde se conciba las inversiones de los clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos, y formación y crecimiento; sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que son medidos a través de indicadores de gestión, metas e iniciativas. La consecución de estos objetivos mantiene una relación causa efecto, lo que ocasiona que el cumplimiento de uno de ellos tenga efecto directo en los otros objetivos.

El CMI pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, mismos que forman parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo, tal como se puede evidenciar en la siguiente figura:

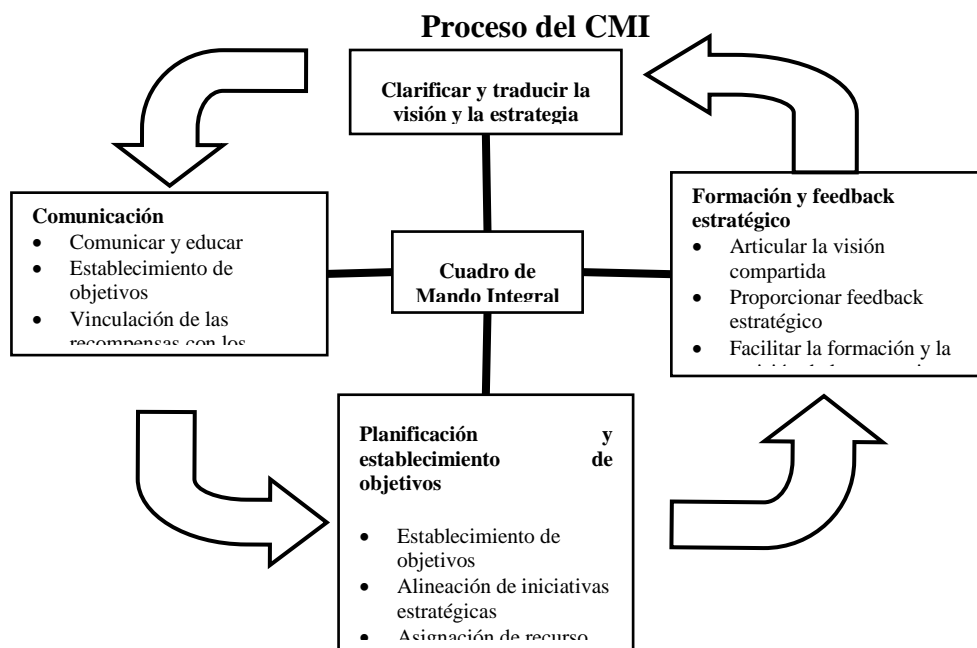


Figura 6. Proceso del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 9)

Con los indicadores y objetivos estratégicos establecidos, se debe continuar con la difusión de los mismos a todas las personas que colaboran en la organización, utilizando los medios de información disponibles (boletines, carteleras, intranet, etc.). De esta forma se consigue que los empleados conozcan el camino que ha trazado la organización y que con la colaboración de ellos se puede alcanzar los objetivos propuestos.

Al finalizar el proceso de comunicación, todo el personal de la organización conocerá y comprenderá los objetivos estratégicos planteados a largo plazo, elaborará objetivos locales que contribuyan al objetivo del negocio y estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

Los objetivos establecidos por los ejecutivos de la organización deben estar planteados en el horizonte definido en la visión, de tal forma que sea necesario formular objetivos a corto plazo que permitan evaluar el progreso. De esta manera el cuadro de mando integral proporciona la justificación de elaborar planes de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El proceso de planificación y de gestión para el establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

Perspectivas

Desde la década de los 90, las empresas han ido experimentando la incorporación de diferentes indicadores para lograr medir su crecimiento. A estos indicadores, que inicialmente fueron de carácter financiero, se han ido sumando índices de calidad, sistemas de gestión para medir la relación con los clientes, reestructuración de procesos internos y otras empresas han optado por medir la gestión del recurso humano.

Estas tendencias de gestión están consideradas dentro de las perspectivas que se analizan en la metodología del cuadro de mando integral. Según (Kaplan & Norton, 2002, pág. 35) menciona que:

Cada una de estas perspectivas – financieras, de calidad, clientes, capacidad, procesos, personas y sistemas – es importante y puede jugar un papel primordial para la creación de valor para una la empresa. Las organizaciones tienen que sustituir cualquier enfoque estrecho o específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de sus procesos de gestión.

En definitiva se puede visualizar al cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico cuya base se encuentra en la visión y estrategia de la organización enfocada desde las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, mismas que se vinculan y se encuentran relacionadas como causa y efecto:

CMI como un sistema de gestión estratégico

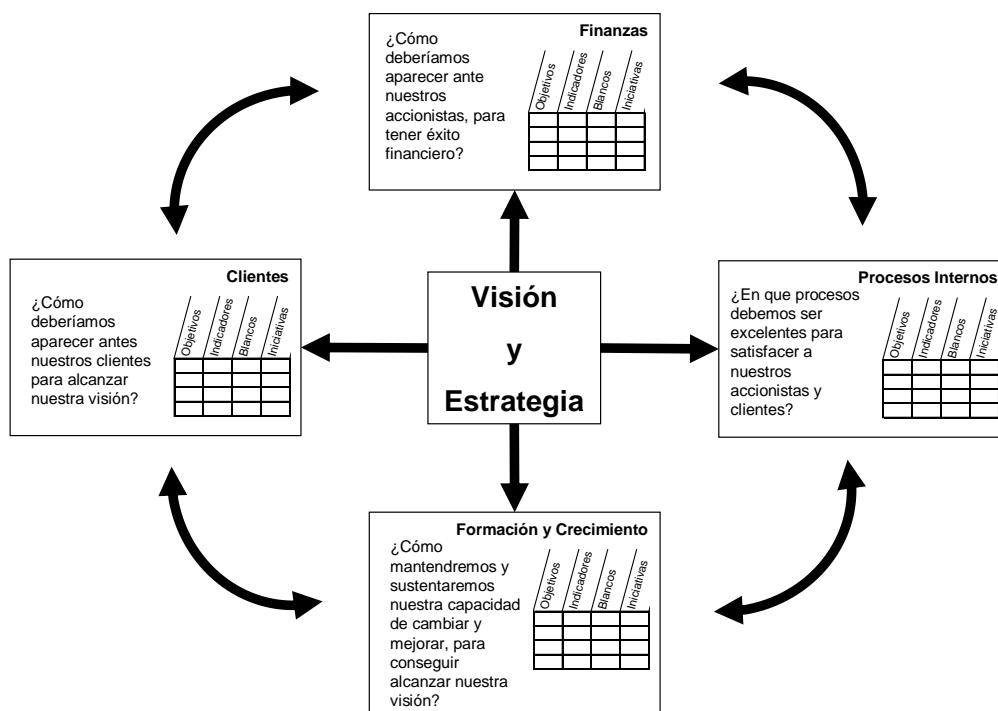


Figura 7. Cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 22)

2.1.4.1.1 Las perspectivas financieras

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, mostrando los resultados de acciones pasadas. Las mediciones financieras son criticadas por su inhabilidad de reflejar las acciones de creación de valor. El análisis de valor para el accionista está aún basado en el flujo de caja, en lugar de las actividades y procesos que generan ese flujo de caja.

2.1.4.1.2 Las perspectivas del cliente

Se identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación en esos segmentos seleccionados. Para poner al CMI a trabajar en las empresas se debe articular objetivos de tiempo, calidad, servicio, desempeño y luego traducirlos en mediciones de desempeño específicas. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la

retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

2.1.4.1.3 Las perspectivas del proceso interno

Los directivos de las organizaciones deben centrarse en los procesos críticos internos en los que deben ser excelentes. Estos procesos son los que están vinculados con los que tienen mayor impacto con la satisfacción del cliente, factores que afectan al ciclo de tiempo de negocio, la calidad y la productividad.

2.1.4.1.4 Las perspectivas de formación y crecimiento

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales, las mismas que son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización; para ello, los ejecutivos de la empresa deben pensar en invertir en la capacitación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de información, coordinar los procedimientos y rutinas que la organización lleva a cabo. Los objetivos de esta perspectiva deben estar encaminados a la satisfacción, retención, entrenamiento y mejorar las habilidades de los empleados.

2.1.4.2 Indicadores de gestión

Toda actividad que se realiza en una organización debe ser medida y cuantificada, de esa forma se puede garantizar el cumplimiento adecuado para el bien de toda la empresa. Los indicadores de gestión son elementos indispensables en todas las organizaciones. A través de ellos se pueden monitorear los procesos sensibles y críticos, mismos que pueden convertirse, a partir de su comunicación y análisis, en los principales factores en la toma de decisiones.

El establecimiento de indicadores permite visionar el camino por el que está transcurriendo la organización, y de esa forma tomar los correctivos e incentivos necesarios para impulsar el crecimiento institucional.

Al construir un sistema de gestión estratégico es necesario que cuente con indicadores que permitan visualizar información rápida y precisa. Según (Carreto, 2007) un indicador es “una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición

en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos”

Para construir un buen indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Según (Harrington, 1993) “la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede entender. Si no se lo entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”. Para construir un indicador se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Además, este procedimiento permite definir solo indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente.

2.1.4.3 Mapas estratégicos

Para la elaboración de un cuadro de mando integral se puede utilizar desde una simple hoja de papel hasta el uso de un computador, pero antes de todo se debe diseñar un mapa estratégico en el que se visualiza que cada uno de los indicadores de las cuatro perspectivas van encajando en una cadena de relaciones causa – efecto que

conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posibles.

Durante de la elaboración de un mapa estratégico se puede identificar el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas.

Para ilustrar de mejor manera la elaboración de un mapa estratégico, se muestra un ejemplo en el que se describe la relación causa – efecto de los indicadores que se utiliza en una empresa minorista especializada en ropa de mujer.

Ejemplo de mapa estratégico

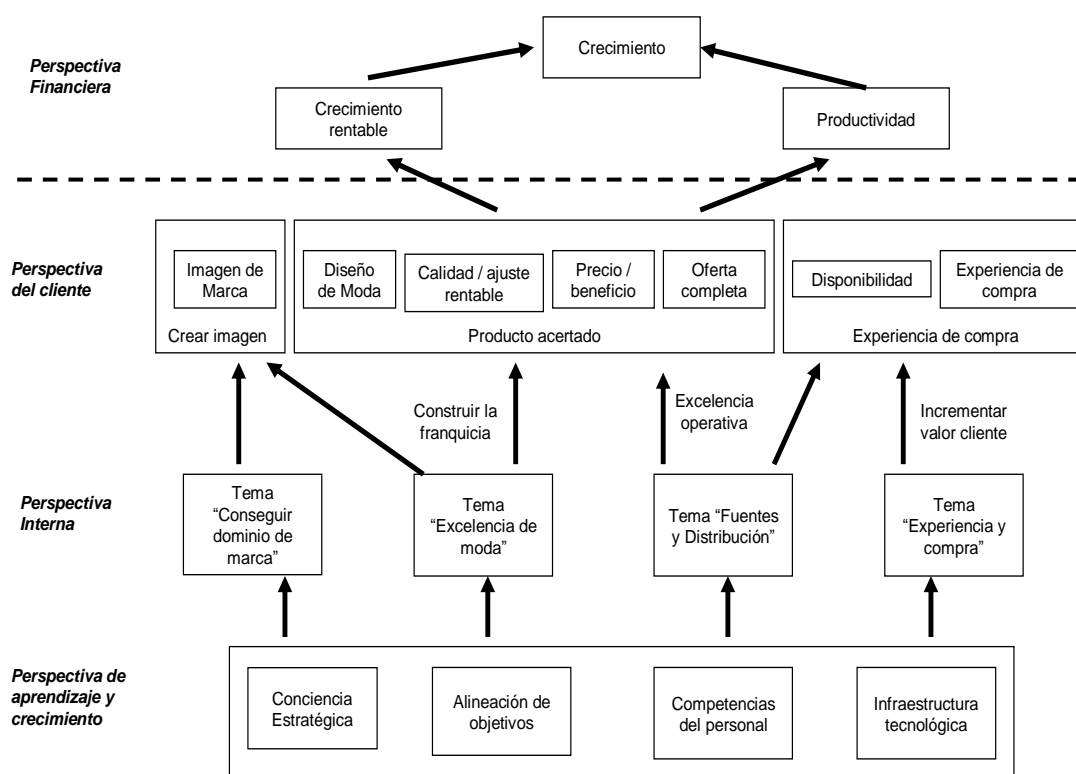


Figura 8 .Ejemplo de mapa estratégico.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, pág. 80)

Haciendo referencia al ejemplo anterior, la perspectiva financiera se centra en alcanzar dos objetivos primordiales para esta organización como son el crecimiento rentable y productividad, objetivos a los que se podría alcanzar si elaboramos

productos aceptables de acuerdo a un correcto diseño, calidad, precio y disponibilidad ubicándose estas características en la perspectiva del cliente. En la perspectiva interna se debe analizar aspectos como dominio de marca, excelencia en moda, distribución y experiencia de compra con el fin de ofrecer productos acertados y que apalanquen el crecimiento rentable de la empresa.

Para finalizar se puede indicar que los mapas estratégicos sirven para organizar las estrategias de la empresa permitiendo integrarlas de manera coherente y sistemática, es así como se puede identificar los factores críticos y poner mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.1.4.4 Proyectos estratégicos

“Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía”. (Serna, 2008, pág. 243)

Las iniciativas son el punto de partida para los proyectos, los cuales se desarrollan para alcanzar los objetivos de cada perspectiva. Los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos: ya que deben maximizar las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- Consistentes: deben estar alineados a los objetivos globales y la misión. Así, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.
- Pocos y vitales: Con el fin de facilitar el monitoreo y control los proyectos deben ser pocos pero vitales.

2.1.4.4.1 Desarrollo de proyectos

Los proyectos estratégicos identificados se deben poner en ejecución para alcanzar los objetivos planteados, para lo cual es necesario desarrollar un plan de acción por cada proyecto y que según (Serna, 2008, pág. 247) debe contener los siguientes elementos:

- Establecer un indicador de éxito global para los proyectos
- Definir las tareas que se deban realizar.
- Identificar el tiempo necesario para realizar cada acción o tarea.
- Especificar la meta que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos y cuantitativos.
- Señalar el responsable de cada tarea.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
- Señalar las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse.

2.2 Marco Conceptual

Amenazas.- Situaciones negativas del ambiente externo que pueden afectar a la empresa si no son minimizadas.

BSC (Balance Scorecard).- Un sistema de administración para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

Cadena de valor.- Proporciona un medio sistemático para mostrar y clasificar actividades, pudiendo agrupar la actividades que realiza la empresa en actividades de apoyo y actividades primarias, estas proporcionan valor a los clientes y beneficios a la compañía.

Calidad. “Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.” (Organización Internacional para la Estandarización, 2000, pág. 7)

Cliente.- “Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa”. (Real Academia Española, 2001)

Control.- “Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua.” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 3)

Cultura organizacional.- Define la manera de actuar y afrontar los retos para una organización.

Debilidades.- Constituyen los puntos débiles de las organizaciones, que deben ser reforzados pues pueden afectar negativamente a la misma.

Diagnóstico.- Proceso a través del cual se determina la situación de una organización.

Direccionamiento.- Rumbo establecido para una organización.

Efecto Cascada.- se refiere a un proceso que tiene lugar en forma escalonada, de un evento inicial a una conclusión aparentemente inevitable.

Eficacia.- Es realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Eficiencia.- Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados

Entorno.- “Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización”. (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 3)

Estrategia.- “Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 4)

Fortalezas.- Atributos o características que posee una organización y constituyen un baluarte para la misma y deben ser aprovechadas.

Implementación.- Llevar a cabo un plan o proyecto.

Indicador.- Hito de control para verificar el avance de lo que se pretende medir.

KPI (Key Performance Indicators).- Indicadores para medir el desempeño.

Objetivos de corto plazo.- “Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 4)

Objetivos de largo plazo.- “Son los ejes directrices que la organización debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales...” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 4)

Oportunidades.- Circunstancias favorables que la organización puede aprovechar del medio exterior.

Plan.- “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. (Real Academia Española, 2001)

Planificar.- Es el proceso de identificar los problemas existentes visualizar la situación deseada y formular el curso de acción para alcanzarla

POA (plan operativo anual).- Instrumento de gestión que permite hacer realidad los objetivos estratégicos de una organización a corto plazo, a través del establecimiento de objetivos, operación y funcionamiento.

Recursos.- “Son las capacidades que necesita la organización con fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a objetivos de corto plazo” (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 5)

Ventaja competitiva.- Es el factor diferenciador que le permite destacar y sobresalir a una empresa entre las demás de su sector.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la planificación estratégica es indispensable realizar el diagnóstico del entorno interno y externo de la Corporación DFL, mediante el cual se identificará las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Esta información permitirá tener una visión amplia del medio en el que se desenvuelve la empresa, sobre la cual será posible establecer las mejores estrategias para la organización.

3.1 Análisis Externo

El estudio del entorno externo incluye dos tipos de análisis: el macro ambiente, el cual describe condiciones generales como económicas, políticas, culturales, sociales, es decir situaciones globales que afectan al común de organizaciones. Por otro lado el análisis del microambiente se refiere a las condiciones específicas que pueden afectar a la Corporación DFL en su giro de negocio como por ejemplo: competidores, proveedores y clientes.

3.1.1 Análisis Macro Ambiental PESTE

La Corporación DFL está influenciada por diferentes factores externos que pueden afectar su crecimiento en el mercado, los mismos que se pueden identificar a través del análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico).

3.1.1.1 Análisis Político

El análisis del factor político, implica investigar el proceso político que experimenta nuestro país en la actualidad, el tipo de gobierno, las características de sus leyes y reglamentos. Por otro lado se conocerán las instituciones nacionales que regulan, norman o se relacionan con las tecnologías de información y la legislación que se ha formulado en este campo.

3.1.1.1.1 Gobierno Central

En las elecciones presidenciales del año 2006, fue nombrado ganador el Economista Rafael Correa Delgado, quien fuera Ministro de Economía en el

Gobierno del Dr. Alfredo Palacio, su período presidencial inició en el año 2007, siendo re electo en los años 2009 y posteriormente en el 2013.

Antes de este gobierno, el país había experimentado épocas de inestabilidad política pues los 3 gobiernos anteriores, elegidos en urnas no concluyeron el mandato para el que fueron electos, es a partir del año 2007 que el Ecuador mantiene estabilidad en este ámbito pues el presidente ha culminado su período e inclusive ha sido re electo.

Como se menciona en la página web de (Wikipedia, 2013) sobre el gobierno del presidente Rafael Correa, indica que se ha caracterizado por impulsar la política social; entre el año 2006 y 2012 existió un incremento en la inversión en salud de USD 556 millones a USD 1,174 millones, de igual forma el presupuesto de educación ha ido incrementando y se espera que en el año 2013 constituya el 6% del PIB, dentro de esta cartera se ha llevado a cabo la campaña nacional de alfabetización que busca erradicar el analfabetismo en el país. Su política se enmarca en un sistema de apoyo social prioritario, ya que además de la salud y la educación, la vivienda también ha sido un sector fortalecido mediante el incremento del bono de vivienda y bonos del MIDUVI.

Este incremento para la inversión local, se ha dado principalmente por el buen precio del barril de petróleo a partir del año 2011, a pesar de mantener un precio promedio por barril de USD 100, el gobierno ecuatoriano se mantiene alerta ante cualquier variación, pues en la venta de este hidrocarburo se sustenta las previsiones económicas que realiza el estado.

La otra cara de la moneda del Gobierno actual se caracteriza por la centralización de los poderes del estado en el presidente de la República, esto ha incitado numerables críticas por los partidos de oposición, sectores productivos y por la prensa, pues se cree que los poderes legislativo y judicial no tienen independencia en su ámbito de acción.

Análisis

Oportunidades

O1. Estabilidad política en el país, desde la elección del actual presidente.

O2. Continuidad del Plan Nacional debido a la re elección del presidente.

Amenaza

A1. La ejecución de los planes del gobierno, tienen alta dependencia del precio del barril de petróleo.

A2. Emisión de leyes para ciertos sectores que no sean consensuadas con los empresarios, debido a la mayoría legislativa del partido de gobierno.

3.1.1.1.2 Las instituciones gubernamentales y las TIC'S

El gobierno nacional a través de varias instituciones regula, promueve y emite leyes para el fortalecimiento de las TIC'S en el país, estos organismos intervienen en varios sectores como: la educación, productividad y administración pública.

SENESCYT

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es la institución que dirige la política pública de educación superior y gestiona su aplicación en función del enfoque estratégico del país. Dentro del campo de la ciencia y tecnología promueve la transferencia tecnológica para estimular el crecimiento productivo del país.

Uno de los proyectos promovidos por la SENESCYT consiste en:

Fomentar la innovación y transferencia de tecnología en áreas estratégicas priorizadas para incrementar la productividad y competitividad con un enfoque de responsabilidad social de modo tal que transformen al Ecuador en una sociedad de conocimiento que enfrente los desafíos globales en el marco de un Sistema Nacional de Innovación consolidado. (SENESCYT, 2013)

Mediante decreto ejecutivo 865 del 2 de septiembre del 2011, en la cuarta disposición general, el presidente Sr. Rafael Correa, decreta lo siguiente:

Las instituciones de educación superior obligatoriamente incorporarán el uso de programas informáticos de software libre en los casos que las funcionalidades de estos programas sean similares o superiores al software propietario.

Las universidades y escuelas politécnicas serán responsables por la aplicación de este artículo. (Gobierno Nacional del Ecuador, 2011)

Subsecretaría de Tecnologías de Información

La Subsecretaría de Tecnologías de Información es la encargada de ejecutar planes y proyectos tecnológicos para la transformación y modernización de la gestión de la administración pública, esta subsecretaría ha impulsado la implementación del software libre en el actual gobierno. Adicionalmente la Secretaría Nacional de la Administración Pública en su página web menciona: "...la mayoría de instituciones de la Administración Central utilizaban software privativo en sus sistemas informáticos. Actualmente, todas estas entidades tienen planificado o se encuentran ejecutando procesos de migración y prácticamente todos los nuevos proyectos informáticos consideran la adopción de herramientas de Software Libre." (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013). Esta misma institución menciona con respecto a la utilización de software libre en las instituciones del sector público las siguientes estadísticas:

De 43 instituciones de la Administración Pública Central del Ecuador, 27 han empezado a migrar a Software Libre; a su vez que, otras 16 instituciones tienen más del 50% de sus equipamientos informáticos con Software Libre. La implementación de Software Libre se realiza en el sistema operativo de los servidores, en los servidores de correo electrónico, portales web, suite de ofimática y sistema operativo de escritorio. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013)

Según la Subsecretaría de Tecnologías de la Información en su artículo “Estado de Implementación de software libre” indica que actualmente existe una inversión por parte del gobierno central en software libre de USD. 450.000

Mediante Decreto Ejecutivo 1014 del 10 de abril del 2008, se establece como política gubernamental el uso de software libre en la Administración Pública Central, el decreto se encuentra conformado por 7 artículos en los cuales se establecen las pautas para la utilización del software libre en las instituciones gubernamentales, en esta política se establece que la institución rectora para controlar y ejecutar las políticas del decreto, será la Subsecretaría de Tecnologías de la Información.

A continuación se detallan algunos artículos del Decreto, en el cual se ordena la utilización de este tipo de software.

“Artículo 1.- Establecer como política pública para las Entidades de la Administración Pública Central la utilización de Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos.” (Gobierno Nacional del Ecuador, 2008)

En el artículo 4 se permite la utilización de software privativo en aquellos casos en los que no exista una solución de software libre para la necesidad que tenga la institución.

“Artículo 4.- Se faculta la utilización de software propietario (no libre) únicamente cuando no exista una solución de Software Libre que supla las necesidades requeridas, o cuando esté en riesgo la seguridad nacional, o cuando el proyecto informático se encuentre en un punto de no retorno.” (Gobierno Nacional del Ecuador, 2008)

Ministerio de Industrias y Productividad

Tal como se establece en la misión del MIPRO, esta institución tiene como función principal impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, de igual forma promueve la inversión e innovación tecnológica en la producción de bienes y servicios, de conformidad con este enunciado este Ministerio se ha preocupado por impulsar a las empresas nacionales que desarrollan y comercializan software.

El Ministerio en su agenda 2012, convocó a las empresas de desarrollo de software, para participar en el Campus Party y ofrecer sus servicios a los asistentes este evento, esta convocatoria tenía como objetivo dar a conocer a aquellas empresas que se dedican a esta actividad, ya que se encontrarían en una gran vitrina para exponer sus servicios, esta iniciativa responde a que uno de los sectores priorizados por esta cartera son las instituciones creadoras y desarrolladoras de software, pues mediante los servicios de estas empresas, se espera impulsar a organizaciones de otros sectores para mejorar sus procesos y su productividad.

Análisis

Oportunidades

O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.

O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.

O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.

3.1.1.1.3 Municipio de Quito

Mediante la ordenanza municipal No. 294 del 4 de junio del 2009, se establece las políticas que la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito utilizará en relación a las tecnologías de la información y comunicación, a fin de promover la integración de los sistemas de información de los distintos organismos metropolitanos para mejorar la eficacia en la gestión gubernamental.

Proyectos Tecnológicos del DMQ

Campus Party 2013: El Cabildo del Distrito Metropolitano es patrocinador de este evento que regresa a Quito en su tercer año. Esto, debido a que el Municipio, dentro de sus políticas públicas, diseña y emprende programas y proyectos integrales relacionados con la conectividad, el desarrollo tecnológico y la innovación, como

pilares fundamentales para generar competitividad en el distrito y convertirse en una ciudad pionera en innovación y tecnología.

La realización de este encuentro tecnológico para la municipalidad significa la presentación oficial de su trabajo en el área como gestor de esta iniciativa y alineado al objetivo macro de Quito Ciudad Digital 2022.

Quito Ciudad Digital 2022: El municipio de Quito busca convertirse en una ciudad digital hasta el año 2022, lo que implica relacionar la tecnología a todos los trámites y proyectos que emprende el municipio, a través de esta iniciativa se busca realizar el pago de impuestos y otros trámites en línea.

Análisis

Oportunidades

O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.

3.1.1.1.4 Asociaciones y gremios

En el Ecuador existen varias asociaciones que tienen como objetivo principal reunir a diversas empresas del sector de la tecnología, específicamente del software. Estas organizaciones buscan promover el uso de las tecnologías de la información en las empresas del país, por esta razón crea los medios necesarios para que sus socios puedan asistir a eventos, conferencia y reuniones relacionadas con el software.

Las asociaciones también brindan la oportunidad de promocionar los servicios de las instituciones adscritas así como acceder a bases de personal capacitado y de esta manera fortalecer su recurso humano.

- ASLE: Asociación de Software libre del Ecuador. Tiene como misión difundir la filosofía y los valores del software libre en el Ecuador. Proveer al Ecuador de un nexo de comunicaciones para compartir conocimiento sobre el software libre en materia de tecnologías de información y comunicación. Su ubicación es en Av. La Prensa N58-219 y Cristóbal Vaca de Castro.

- Ecuador GNU/Linux UserGroup (ECUALUG). Es un portal dedicado a difundir el uso e ideales de GNU Linux y del software libre
- MachángaraSoft. Es un grupo empresarial formado desde el año 2005 con sede en la ciudad de Quito, y lo conforman varias empresas especialistas en sus líneas de negocio tecnológico, trabajando en un mismo espacio físico formando así un Centro de Desarrollo Tecnológico altamente competitivo.
- AESOFT: Asociación Ecuatoriana de Software. Es una organización gremial privada sin fines de lucro creada en mayo de 1995 en Quito, Ecuador. Busca aglutinar a las empresas de la industria de tecnologías de información y comunicaciones propendiendo a alcanzar el desarrollo tecnológico de nuestro país. Agrupa a empresas productoras, distribuidoras y desarrolladoras de software así como a compañías dedicadas a la prestación de servicios informáticos relacionados con el software y la tecnología. A la fecha cuenta con más de 100 empresas afiliadas.
- COPLEC: Comunidad de Programadores de Software Libre del Ecuador. Es un portal que permite a los integrantes conversar en foros o compartir blogs con información relacionada al software libre.
- Open Ecuador: Comunidad de Fuente abierta del Ecuador.

Estas asociaciones buscan obtener mejores condiciones para desarrollar la industria del software en el Ecuador, mediante la agrupación esperan llegar a que sus solicitudes sean acogidas por el estado. La Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT) tiene como prioridad los siguientes puntos:

- Políticas Públicas y marcos regulatorios (compras Públicas, comercio electrónico, fomento al software, etc.) orientados a favorecer el crecimiento del sector.
- Generación de partidas arancelarias para bienes intangibles.
- Políticas específicas para el sector de TIC's que permitan: una significativa disminución de costos de telecomunicaciones (internet,

telefonía), disminuir los costos de adquisición de insumos (computadores, partes, etc.)

- Comercializadora internacional de software de Ecuador
- Incentivos fiscales y de seguridad social.
- Fuentes de financiamiento como capital de riesgo, fideicomisos, etc.
- Participación en las zonas francas.

Análisis

Oportunidades

O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.

O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.

O9. Acceso a información actualizada sobre el sector de la tecnología en base a estudios realizados por las asociaciones.

3.1.1.2 Análisis Geopolítico

En un entorno globalizado como el que vivimos, es importante analizar la realidad que viven los países de América Latina con respecto al uso del software. En este momento existe un creciente interés por integrar a los países de la región para proponer cambios sociales a través de la inclusión del software, específicamente el software de fuente abierta. Por esta razón en el año 2007 representantes privados y gubernamentales de los países integrantes del MERCOSUR impulsaron políticas públicas sobre el uso de software libre para los países del grupo.

Los mencionados países mantuvieron un encuentro para estimular el debate y el intercambio de información y experiencias sobre los beneficios de utilizar software libre y la forma en la que aporta al desarrollo e inclusión social en una nación.

Posteriormente en el año 2010 se elaboró el plan de acción (2010-2015) sobre la sociedad de la información y del conocimiento de América Latina y el Caribe (eLAC), en este plan se establecen las metas para los países integrantes de la eLAC, en lo referente a acceso a banda ancha, gobierno electrónico, desarrollo productivo e

innovación. Dentro de este último se impulsa la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en la región, destacando la inclusión de políticas para el desarrollo de industrias de software en cada nación.

El Ecuador también es parte de la FSFLA (Free Software Foundation Latin America), una organización que busca promover y defender la libertad y los derechos de los usuarios y programadores en relación al software, su propósito principal es modificar el marco jurídico de manera que se incluyan políticas claras para difundir y promover el uso de software libre.

Análisis

Oportunidades

O10. La utilización de software libre se encuentra en crecimiento a nivel regional, originando un mercado potencial.

3.1.1.3 Análisis Legal

Es necesario analizar el aspecto legal que existe en el país ya que tiene incidencia en el crecimiento de la Corporación DFL debido a que existen reglamentos y leyes que rigen para las empresas y consumidores. A continuación se revisará temas tributarios, aranceles y la ley de defensa al consumidor.

3.1.1.3.1 Tributación

De acuerdo al ordenamiento jurídico, el Servicio de Rentas Internas (SRI) es el encargado de realizar la determinación, recaudación y control de los impuestos establecidos por el Estado. Entre los impuestos que afectan a la empresa tenemos:

Impuesto al valor agregado (IVA)

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava con un impuesto al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%. Este

porcentaje se ha mantenido fijo desde enero del 2010, ya que anteriormente la tasa era del 10%.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se presten están gravados con tarifa 12%; y de manera semestral cuando exclusivamente se transfieran bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, a menos que sea agente de retención de IVA (cuya declaración será mensual).

El impuesto debe ser pagado por todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará el comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración en los formularios propuestos para el efecto.

De acuerdo a lo establecido por el SRI la Corporación DFL está considerada como una sociedad por lo que actúa como sujeto pasivo y deberá declarar el impuesto de manera mensual.

Impuesto a la renta

El impuesto a la renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1o. de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo llamamos base imponible.

El pago del impuesto es obligatorio para las personas naturales y las sociedades, los plazos para la presentación de la declaración, varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC; siendo la fecha máxima el 28 de abril para sociedades.

Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades

extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 24% sobre su base imponible para el período 2011, siendo del 23% para el año 2012 y el impuesto será del 22% aplicable para el período 2013.

Impuesto a la salida de divisas (ISD)

El impuesto a la salida de divisas, se encuentra fijado en 5%, y debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas, sociedades privadas, nacionales y extranjeras, cuando realizan transferencias, envío o traslado de divisas al exterior, sean en efectivo, transferencias, cheques o tarjetas de crédito. Este valor es calculado en base al monto pagado.

Análisis

Oportunidades

O11. Los impuestos se han mantenido durante varios años e incluso el IR ha disminuido.

Amenazas

A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictas y deben ser manejadas de forma eficiente.

3.1.1.3.2 Aranceles

Cuando se ingresan mercaderías extranjeras al país, las mismas deben cumplir con las obligaciones aduaneras dependiendo del régimen de importación, en el caso de las licencias de software estas se encuentran dentro del régimen de importación para el consumo.

Todo producto importado debe pagar los tributos que se detallan a continuación:

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías):** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).

- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia):** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales):** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado):** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

Mediante decreto 398, del 17 de Junio del 2010, se crea la sub-partida arancelaria para los títulos o licencias de adquisición de software, distintos a los destinados a juegos, entretenimiento o violentar seguridad, fijando en 0% el impuesto AD-VALOREM, de esta manera los únicos impuestos que serán pagados para este tipo de importaciones serán el FODINFA y el IVA.

Sin embargo, existe otra modalidad para la compra de licencias de software, ya que al ser un bien intangible, es posible realizar el pago del producto con una tarjeta de crédito y descargar el software directamente por internet, en este caso el impuesto causado y pagado por las empresas será el ISD (impuesto a la salida de divisas).

Análisis

Oportunidades

O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.

Amenazas

A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.

A5. Posibilidad de existir una restricción de importaciones de software que no paguen los aranceles establecidos por ley.

3.1.1.4 Análisis Económico

3.1.1.4.1 Inflación

La inflación es el incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado, asociado a una economía en la que exista la propiedad privada.

La inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo (el más común es el índice de precios al consumo).

Según el Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

A continuación se presenta la evolución de la inflación durante los dos últimos años:

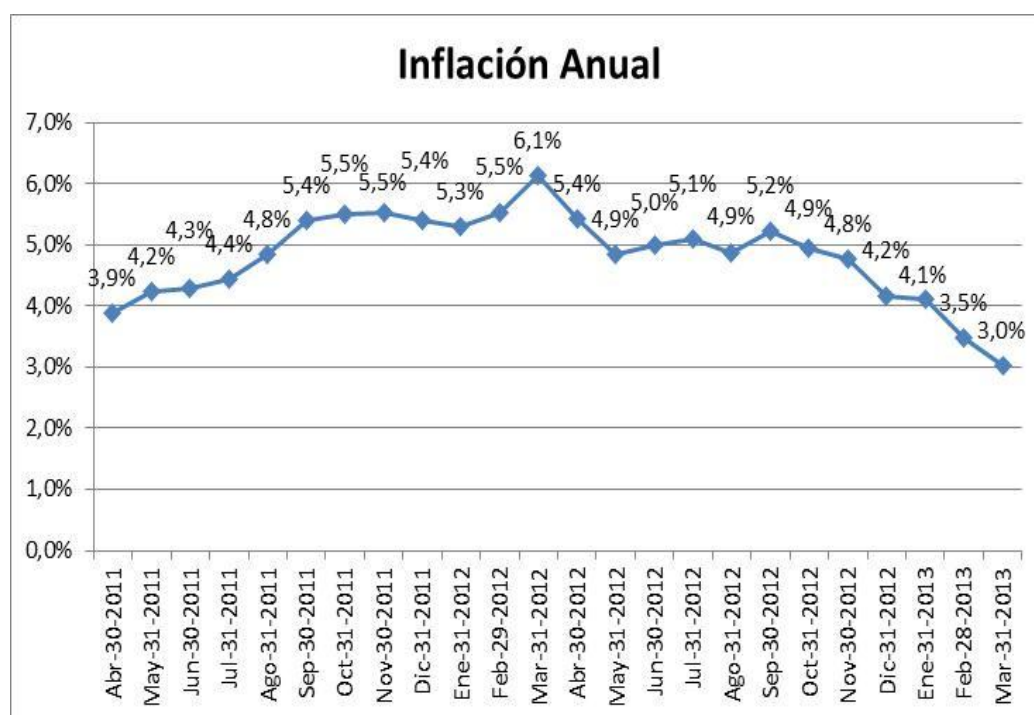


Figura 9. Evolución de la inflación anual.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tal como se presenta en el gráfico anterior, para el mes de marzo del 2013 la inflación anual acumulada es de 3,01% siendo la más baja durante el primer trimestre del 2013 y adicionalmente se puede visualizar que el índice de inflación muestra una disminución constante desde septiembre del 2012.

Considerando el “Reporte Mensual de Inflación” a marzo 2013 publicado por el Banco Central del Ecuador, las divisiones de consumo que aportaron mayormente a la inflación de marzo 2013 son: el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas con un 0,64%, educación con un 0,49%, restaurantes y hoteles con 0,48% y bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes con 0,24%, el resto de grupos con 1,16% (salud, alojamiento, artículos para el hogar, transporte, vestimenta, etc.).

La tendencia a la baja de la inflación muestra que los precios de los productos que son considerados dentro de la canasta que conforma el IPCU, están disminuyendo y esto conlleva a tener una economía estable.

Análisis

Oportunidades

O13. Tendencia a la baja de la inflación desde Sep. 2012.

O14. Considerar el porcentaje de inflación para realizar un ajuste anual al precio de los servicios.

3.1.1.4.2 Producto interno bruto

Es la variable más utilizada para medir el nivel de actividad de una economía. El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo (en términos globales y por ramas de actividad) se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los consumidores finales.

En Ecuador se utiliza el método de la producción, que se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

En el siguiente cuadro se muestra la evolución del PIB:

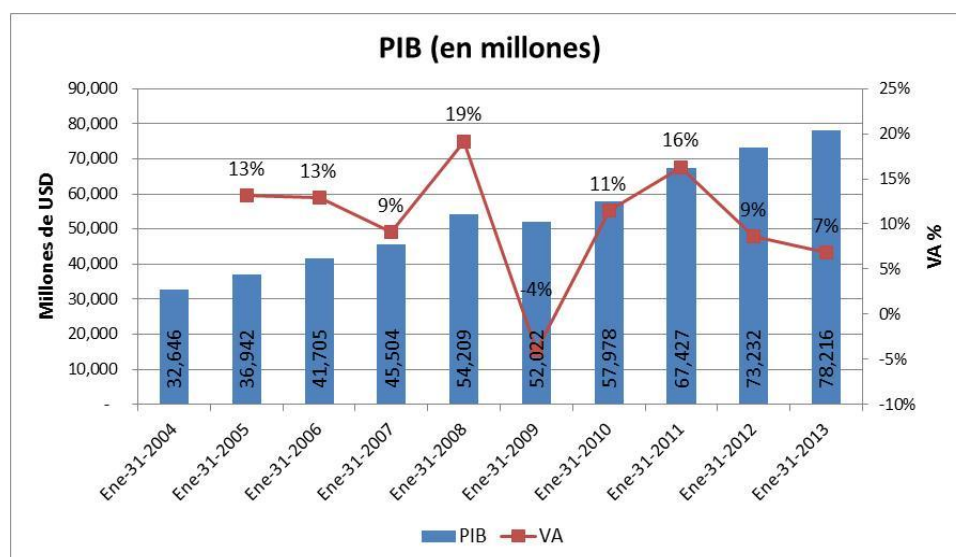


Figura 10. Evolución del PIB.

Fuente: Banco Central de Ecuador.

Según los resultados de la figura anterior los resultados a enero del 2013 el PIB se ubicó en USD 78,216 millones y su crecimiento, con relación a enero del 2012, fue de 7%.

Según el Catálogo Soluciones de Software 2012 – 2013 publicado por (AESOFT, 2012, pág. 14), se indica que en el año 2008 la participación de la industria del software en el PIB era del 0,35%; adicionalmente en El Foro TIC y Productividad: Pymes, realizado el 18 de abril del 2013 (AESOFT Y MIPRO, 2013) se menciona que para el año 2012, la participación de la industria de software en el PIB se ubica en 0,5%, lo que denota un incremento de la participación de este tipo de industrias en el PIB.

Análisis

Oportunidades

O15. Aumento de la participación de la industria del software en el PIB, de 0.35% al 0.5% en los años 2008 y 2012 respectivamente.

O16. Crecimiento sostenido del PIB, lo que indica una economía en crecimiento.

Amenazas

A6. La poca participación del sector en el PIB, no apalanque un apoyo gubernamental para un mayor crecimiento

3.1.1.4.3 Tasa de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

La macroeconomía se interesa por la influencia de los tipos de interés en otras variables de la economía, en particular con: la producción y el desempleo, el dinero y la inflación.

Tasa de interés activa

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

En base al informe de “Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales” del mes de febrero 2013, emitido por el Banco Central del Ecuador, se indica que desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el microcrédito minorista (antes microcrédito de

subsistencia) disminuyó de 33.90% a 30.50% y, microcrédito de acumulación simple de 33.30% se redujo a 27.50%

Para el mes de mayo de 2013 la tasa activa referencial, para el segmento productivo corporativo es de 8.17% mientras que la tasa pasiva referencial es de 4.53%. El spread (margen de intermediación) de tasas activas y pasivas referenciales para el mes de mayo de 2013 fue de 3.64%.

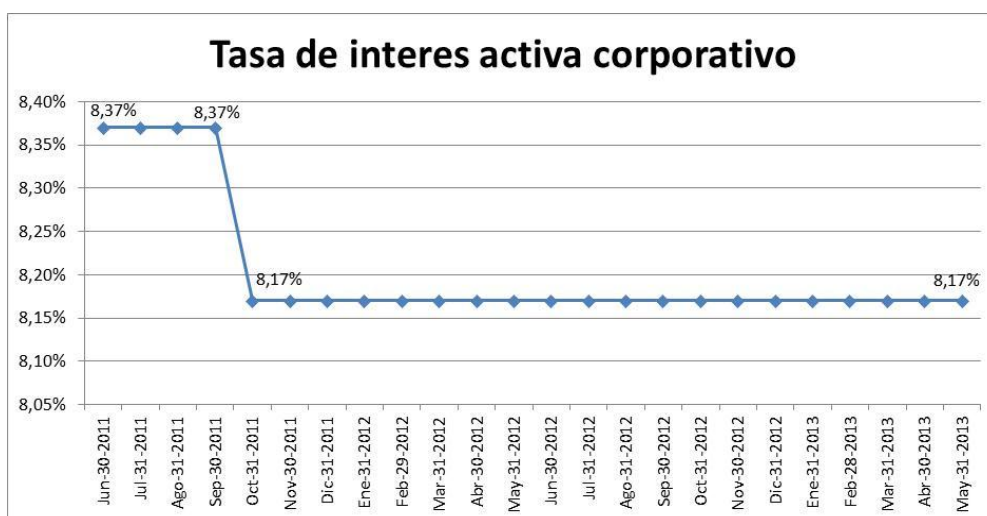


Figura 11. Tasa de interés activa.

Fuente: Banco Central de Ecuador.

El BCE publica mensualmente las tasas de interés activas por cada segmento de las operaciones de crédito existentes. El siguiente cuadro presenta las tasas referenciales y máximas de interés para cada segmento:

Tabla 8

Tasas de Interés (Mayo 2013)

TASAS DE INTERÉS (MAYO 2013)							
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES							
Tasas Referenciales				Tasas Máximas			
Tasa Referencial:	Activa	Efectiva	% anual	Tasa Máxima:	Activa	Efectiva	% anual
Productivo Corporativo			8.17	Productivo Corporativo			9.33
Productivo Empresarial			9.53	Productivo Empresarial			10.21
Productivo PYMES			11.20	Productivo PYMES			11.83
Consumo			15.91	Consumo			16.30
Vivienda			10.64	Vivienda			11.33
Microcrédito Ampliada	Acumulación		22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada			25.50
Microcrédito Simple	Acumulación		25.20	Microcrédito Acumulación Simple			27.50
Microcrédito Minorista			28.82	Microcrédito Minorista			30.50

Las empresas dedicadas al desarrollo de software están categorizadas en su mayoría como PYMES por lo que la tasa de interés al que obtendrían un crédito estaría en un 11,20% y esto servirá para el crecimiento de su negocio, pudiendo ser: mejor infraestructura, compra de equipos, capacitaciones, etc. La limitante que existe sería la presentación de garantías que avalen el crédito, ya que se trata de una industria en la que prevalece el intelecto sobre la mano de obra o la infraestructura. El software es un bien intangible sobre el cual las instituciones financieras no lo consideran una garantía real para efectuar los créditos.

Tasa de interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tabla 9**Tasa de interés pasiva a mayo 2013**

Tipo de Instrumento	Tasa Efectiva Pasiva
Depósitos a plazo	4.53%
Depósitos monetarios	0.60%
Operaciones de reporto	0.24%
Depósitos de ahorro	1.41%
Depósitos de tarjeta habientes	0.63%

La tasa pasiva desde octubre 2011 se ha mantenido fija hasta la actualidad en 4.53%, considerando que el porcentaje de la tasa pasiva es bajo, muchas empresas optan por re invertir su capital antes que dejarlo en una institución bancaria.

Análisis**Oportunidades**

O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.

Amenazas

A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.

A8. La tasa pasiva pagada por un banco es muy baja, por lo que las empresas busquen como opción invertir en otros negocios, lo que conlleva un mayor riesgo.

3.1.1.4.4 Empleo

Según cifras del INEC, para diciembre del 2012 la población económicamente activa (PEA) urbana y rural alcanzó la cifra de 6.7 millones de personas (población de 15 años y más) concentrando la mayor fuerza laboral en Guayaquil con el 17%.

Dentro de la estructura del mercado laboral y como parte de la PEA, en marzo de 2013, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte, con una participación de 48.4%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 45.0%;

le sigue la tasa de desocupación total (4.6%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (1.9%) que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo.

La tasa de subocupación total en marzo de 2013 (45.0%) superó en 1.1 puntos porcentuales a la tasa observada en marzo del 2012.

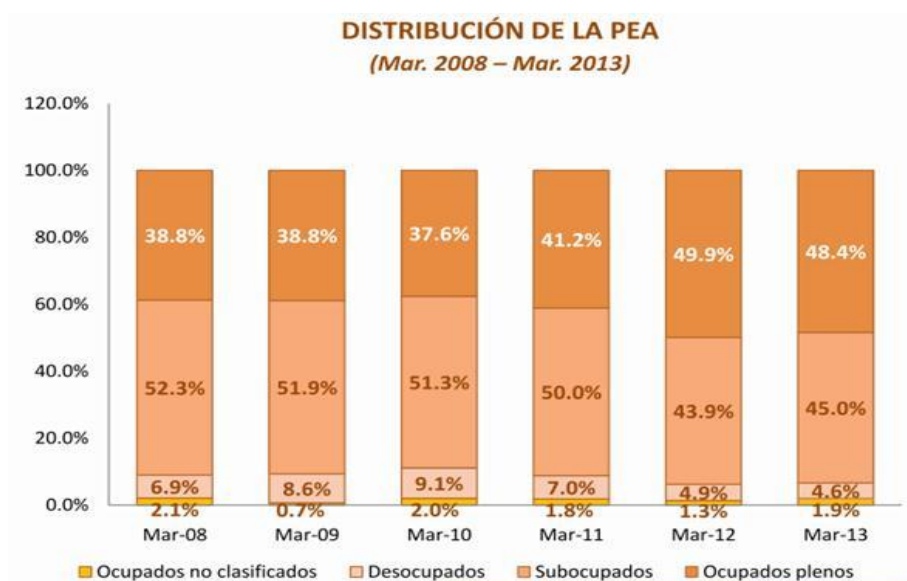


Figura 12. Distribución de la PEA (mar. 2008 - mar. 2013)

Fuente: ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo)

En la siguiente figura se puede observar la tendencia a la baja de la tasa de desocupación que en marzo 2011 se ubica en el 7% y para el primer trimestre del 2013 disminuye a 4.61%. Esta tendencia implica que un mayor porcentaje de la población se encuentra ocupada.



Figura 13. Desocupación (sep. 2007 - mar. 2013)

Fuente: ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo)

En lo relacionado a las empresas desarrolladoras de software, AESOFT indica que el sector genera cerca de ocho mil puestos de trabajo distribuido en 480 empresas que reúnen a los principales actores y gestores del desarrollo del software (programas informáticos) en el país. (El Telégrafo, 2011)

Política Salarial

Desde el año 2013 rigen nuevos valores de salario básico unificado el cual es de USD 318, pero ciertos sectores productivos tienen establecido un salario mínimo superior al indicado. Este incremento corresponde al 8,81% mayor al año anterior que estaba en USD 292. El incremento del salario básico unificado en Ecuador llega como una medida adoptada unilateralmente por el Gobierno, después de que las negociaciones entre representantes del sector empresarial y el sector trabajador del país no dieran resultados. El objetivo del estado es alcanzar un “salario digno” de USD 368 para los trabajadores, con lo cual equiparará el costo de la canasta básica de consumo.

Específicamente para el sector de "Tecnología: Hardware y Software (Incluye Tic's)" se fijó en general un salario mínimo de USD 326,91 para un Analista de investigación y desarrollo de hardware y software.

Adicionalmente la empresa Deloitte en la publicación El mercado Laboral Ecuatoriano, de junio del 2012, indica que en estos últimos años existe un importante

actor en el mercado laboral; se trata del sector estatal que ofrece estabilidad laboral y salarios competitivos que en algunos casos es mayor al sector privado. Según las ofertas laborales revisadas en el internet, el sector público ofrece salarios entre USD 1.700 y USD 2.000 mensuales.

El tema salarial se convierte en un frente retador para las compañías que deben combinar varios aspectos como la motivación, la retención y crear un lugar en el que la gente se sienta bien remunerada. En el mismo estudio se manifiesta que en promedio las empresas incrementan los sueldos alrededor del 5,59% anual.

Las empresas deben considerar algunas variables en lo relacionado con las políticas salariales que deben ser evaluadas antes de implementar incrementos, entre ellas tenemos: desempeño de los colaboradores, porcentaje de inflación, valor de los puestos en el mercado, y la más importante es la situación de la empresa frente al nuevo egreso.

En relación a los mandos altos, la revista Ekos en la publicación Las 25 empresas que más reparten sus utilidades, de mayo del 2011, cita que un Gerente de sistemas en promedio podría estar percibiendo USD 4500 mensuales.

Según Fausto Pasmay, coordinador de Ingeniería de Sistemas de la Universidad San Francisco de Quito, es la profesión más emplazada del presente y del futuro, según el coordinador indica que existen 25 empresas requiriendo desarrolladores cada semana, se estima que por cada graduado existen 10 plazas de trabajo, inclusive internacionales. (Pesantes, 2013). Esta aseveración confirma la gran demanda que tienen estos profesionales, por lo que las empresas deben ofrecer excelentes condiciones laborales para evitar la rotación de los ingenieros.

Análisis

Amenazas

A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.

A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno

A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado

Oportunidad

O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más económico.

3.1.1.5 Análisis Social

3.1.1.5.1 Demografía

Según la proyección de la población ecuatoriana realizada por el INEC, se estima que en el año 2020 la población total del país será de 17'510.643 habitantes, actualmente somos 15'520.973 habitantes en el Ecuador, lo que indica que al año 2020 existirá un incremento poblacional del 13%, esto tendrá como consecuencia un aumento del número de usuarios de tecnología así como el número de empresas que brindan estos servicios.

Se describen algunas características de la población ecuatoriana con el objetivo de conocer la realidad nacional.

Según el censo de población y vivienda realizado el año 2010, en el Ecuador el porcentaje de mujeres y hombres es del 50% para cada uno de los grupos. Con respecto al nivel de educación, el 35% de la población tiene instrucción primaria y el 23% ha culminado el nivel secundario, a continuación se observa el nivel de instrucción de la población del Ecuador.

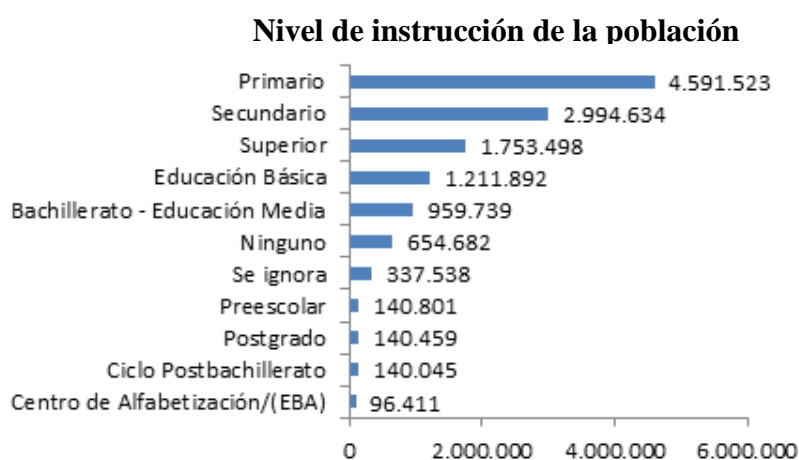


Figura 14. Nivel de instrucción de la población

La educación es el pilar fundamental del desarrollo de un país y la base para construir una sociedad más justa y de progreso, solamente a través de la educación el futuro de una nación puede ser promisorio, por esta razón es necesario que la porción de profesionales en el país vaya en aumento y se otorguen las facilidades y garantías para una educación superior de calidad.

Para la empresa pública y privada es de gran interés la formación de buenos profesionales pues de ellos dependerá el desarrollo de estos sectores, sin embargo solamente el 13% de la población ha cursado sus estudios superiores y el 1% ha accedido a una maestría o título de cuarto nivel, lo que quiere decir que más del 80% no tiene un título profesional.

Ante esta realidad es fundamental intensificar los esfuerzos para aumentar el número de profesionales en el país, esta labor depende de las instituciones de educación superior así como de las políticas impulsadas por el gobierno para mejorar el nivel de educación de las universidades e institutos tecnológicos, sin embargo también es responsabilidad de las empresas ofrecer a los egresados universitarios, oportunidades para realizar prácticas pre profesionales y de esta manera colaborar en su formación.

Las carreras de informática

Según un estudio realizado por la AESOFT, en abril del 2011, existían 59 universidades y 109 institutos que ofrecen carreras relacionadas a la informática, el porcentaje de universidades de categoría A, según la valoración realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, es apenas del 35%, lo que revela que un buen porcentaje de la educación no cumple con los estándares de excelencia. Esta realidad no solo afecta a los estudiantes, sino también a las empresas que demandan sus servicios profesionales.

Según la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación, en el año 2010 el número de estudiantes que se graduaron de pregrado de carreras de informática fueron 2,323, los cuales representan apenas el 7% sobre el total de títulos registrados, en la tabla siguiente se puede apreciar el número de títulos registrados por año hasta el año 2010; como se puede apreciar el número de títulos de

pregrado para carreras de informática ha decrecido a partir del año 2008, y para el año 2010 la baja con respecto al 2008 es del 47%.

Tabla 10

Títulos de pregrado de carreras de informática. Fuente: Senescyt

Títulos de pregrado de carreras de informática por año		
Año	Títulos	% de Variación
2000	2,074	
2001	2,230	8%
2002	3,219	44%
2003	3,561	11%
2004	3,601	1%
2005	3,977	10%
2006	4,069	2%
2007	3,987	-2%
2008	4,374	10%
2009	3,651	-17%
2010	2,323	-36%

La tabla anterior muestra el número de títulos registrados en Senescyt, sin embargo el número de estudiantes egresados es superior, pero estos no siempre logran obtener el título de pregrado.

Análisis

Amenazas

A12. La formación de profesionales en informática es limitada.

A13. Existen pocas universidades con carreras de informática que cuentan con categoría A.

3.1.1.5.2 Hábitos de la población

En el Ecuador la cultura tecnológica ha ido evolucionando con el paso de los años, a pesar del rápido cambio en los países desarrollados, la globalización ha

permitido que estas transformaciones tecnológicas alcancen a la población de nuestro país.

Uso de las tecnologías

En la actualidad el uso de la tecnología ya no es facultad exclusiva de las empresas, a nivel personal la sociedad hace uso de la misma en su vida cotidiana a pesar de las barreras económicas y sociales que enfrenta la mayoría de ecuatorianos. El acceso a la tecnología se ha facilitado por diferentes factores; el impulso del gobierno para el uso de internet en escuelas públicas, nuevos equipos celulares inteligentes y gran oferta de servicios tecnológicos.

Según el estudio de las TIC realizado en el año 2012 por el INEC, se determina que el 13,9% de hogares en el Ecuador cuenta con un computador portátil, en comparación con el 9,8% del 2011 y el 9,0% del 2010, esto incremento de 4 puntos porcentuales muestra la gran importancia de la tecnología en las familias modernas.

En este mismo estudio se realiza un análisis del uso de internet, en el cual se evidencia el crecimiento de 10 puntos porcentuales con respecto a las estadísticas del año 2008, este crecimiento está altamente relacionado con el incremento de teléfonos móviles y el acceso a internet a través de los mismos, ya que el 53,5% de accesos a internet se los realiza a través de estos dispositivos móviles o módems.

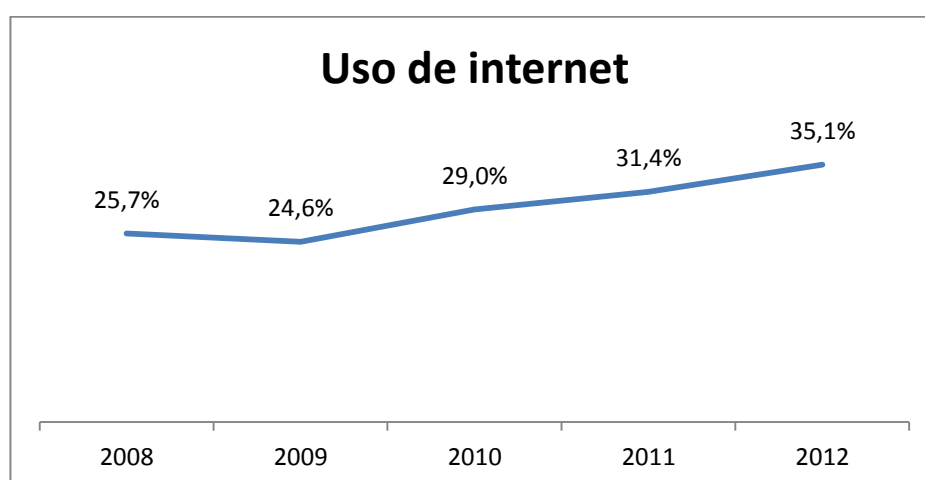


Figura 15. Uso de internet en el Ecuador (2008 – 2012)

Fuente: INEC.

Como se puede observar en la figura anterior el 35,1% de la población hace uso del internet en el año 2012, sin embargo en el área urbana se encuentra la mayor cantidad de los usuarios, ya que solamente el 17,8% de la población del área rural hace uso de esta herramienta frente a un 43,9% del área urbana, esto permite relacionar el nivel económico como un factor determinante en el uso de las tecnologías de información.

Otro de los sectores que ha experimentado un gran crecimiento es el de la telefonía celular, el 81.7% de los hogares posee al menos un teléfono celular activo, 8.2 puntos más que lo registrado en el 2009, esto denota la penetración que tiene esta tecnología en los hogares, sin embargo al analizar la información de personas que poseen celular, encontramos que únicamente el 50,4% posee al menos un celular, esto se debe a que el estudio es realizado en la población mayor a 5 años.

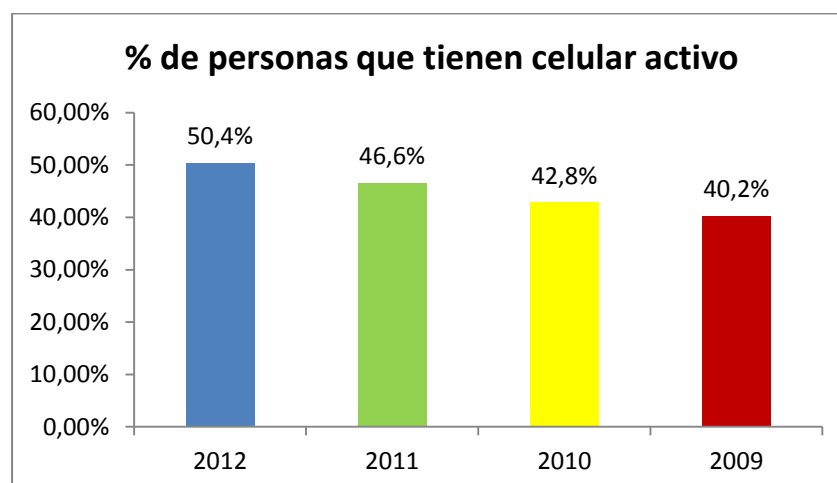


Figura 16. Porcentaje de personas que tienen celular activo

Fuente: INEC.

Según el INEC existió un crecimiento de 11.7 puntos de acceso a internet inalámbrico con respecto al 2011, este crecimiento tiene que ver en gran parte con el uso de equipos inteligentes, en el año 2012 el 12.2% de personas que poseen un celular aseguran contar con un Smartphone o teléfono inteligente.

Análisis

Oportunidades

O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.

O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.

3.1.1.6 Análisis Tecnológico

3.1.1.6.1 Importancia de la Automatización de procesos

La transición actual hacia la era del conocimiento está cambiando la forma de relacionarse entre las personas, empresas y gobiernos. El mercado es cada vez más globalizado, las fronteras geográficas caen en menos de un minuto.

Las empresas normalmente consideran que tienen una definición y ejecución correcta de sus procesos de negocio, o a veces, consideran que tienen problemas mínimos en ellos, cuando uno comienza a analizar en detalle cómo realmente funcionan los procesos, nos encontramos con problemas comunes.

La automatización de procesos y aplicación de tecnología en las industrias hace que se vuelvan más competitivas en su campo y efectivicen su crecimiento; por eso el negocio del software llama la atención de muchos ingenieros y profesionales que contribuyen al crecimiento de la industria nacional formando pequeñas empresas. El sector está lleno de oportunidades que pueden establecer un verdadero diferenciador económico para el país, la región y el mundo.

La automatización de los procesos es la sustitución de tareas realizadas tradicionalmente de forma manual por otras automáticas que las ejecutan máquinas, robots o cualquier otro tipo de automatismo. La automatización tiene ventajas muy evidentes en los procesos industriales uno de ellos es la competitividad, obteniendo mejora en costos, en servicio y en calidad. El trabajo es más rápido y no necesita de una cantidad determinada de operarios, que antes eran necesarios.

Las TICs aportan enormemente a la eficiencia de los procesos en las organizaciones buscando transparencia, seguridad y confianza, además se producen menos problemas de calidad por realizarse el trabajo de una manera más uniforme debido a las especificaciones dadas al automatismo. Otras ventajas que se obtienen de la automatización son el aumento de producción, menor gasto energético y mayor seguridad para los trabajadores

Las Pymes juegan un papel importante en el desarrollo de la economía de un país debido a su relación en la generación de empleo y crecimiento económico. Sin embargo, existen dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, dificultad en acceder a créditos, limitación en emprender procesos de desarrollo tecnológico. Este sector se convierte en un aliado clave para el crecimiento de las empresas desarrolladoras de software que mediante sus servicios apalancarán el crecimiento de las Pymes que buscan ser más competitivas y optimizar los recursos.

Análisis

Oportunidades

O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.

Amenaza

A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.

A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.

3.1.1.6.2 El software propietario y software libre

El software propietario, privativo, no libre, de código privado, es un programa informático que para su uso necesita una licencia. Estos programas no pueden ser modificados o redistribuidos, ya que su código fuente no está disponible. El software libre, conocido también como Open Source, es aquel que puede ser distribuido,

modificado, copiado, usado y viene acompañado del código fuente para hacer efectivas las libertades que lo caracterizan.

Este software tiene licencias como General Public Licence (GPL)¹ que es una de las más importantes del mercado y está protegido con copy left², lo que garantiza que las modificaciones sigan siendo software libre; sin embargo, es permitido que se cobre por su distribución, pues su licencia lo permite. No se puede confundir el software libre con el software gratuito, no es cuestión de precio sino de elección, es decir, que estos programas se pueden ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar sin restricción alguna.

Ventajas de Software Libre

- Tiene libertad de uso y modificación, pero se necesita tener conocimiento de programación para aprovecharlo al máximo.
- La filosofía de este software es el libre acceso y compartir el conocimiento. La durabilidad de las soluciones y programas las elige una comunidad y no un único propietario.

Ventajas de Software Propietario

- Tiene control de calidad, recursos dedicados a investigación, uso común por los usuarios e instituciones, aplicaciones específicas y asesorías técnicas.

¹ La **Licencia Pública General de GNU** o más conocida por su nombre en inglés **GNU General Public License** (o simplemente sus siglas del inglés **GNU GPL**) es la licencia más ampliamente usada en el mundo del software y garantiza a los usuarios finales (personas, organizaciones, compañías) la libertad de usar, estudiar, compartir (copiar) y modificar el software. Su propósito es declarar que el software cubierto por esta licencia es software libre y protegerlo de intentos de apropiación que restrinjan esas libertades a los usuarios. Esta licencia fue creada originalmente por Richard Stallman fundador de la Free Software Foundation (FSF) para el proyecto GNU (GNU project). Fuente: Wikipedia

² El *copyleft* se practica al ejercer el derecho de autor que consiste en permitir la libre distribución de copias y versiones modificadas de una obra u otro trabajo, exigiendo que los mismos derechos sean preservados en las versiones modificadas. Fuente: Wikipedia

- Garantía de un fabricante con soporte técnico calificado en la web y localmente.

El modelo de negocio del software propietario se basa en la venta de licencias que permiten la utilización parcial o total de la herramienta; generalmente las empresas que siguen este modelo de negocio optan por crear módulos o niveles dentro de un mismo aplicativo, de esa forma el cliente deberá adquirir estos complementos de forma adicional según la necesidad que tenga.

El otro modelo de negocio llamado Software libre (open source), no se basa en la venta de licencias necesariamente, sino en el servicio entorno a estas licencias que demanda la aplicación, como por ejemplo la personalización del software, instalación, capacitación (incluyendo cursos, manuales, capacitación, etc.), soporte de producción, etc. Una de las grandes confusiones del software libre es pensar que es gratuito, lo cual no siempre es así. La utilización de software no propietario ayuda a que las Pymes obtengan un mayor provecho de la tecnología. Estas herramientas tienen la suficiente calidad y nivel profesional técnico para asistir a las Pymes. Por lo tanto es imprescindible vencer los temores y hacer uso de la tecnología, con la finalidad de aprovechar las grandes oportunidades que nos ofrece su aplicación en la industria.

A continuación se muestra un cuadro con el nombre de algunas empresas ecuatorianas desarrolladoras de software que son miembros de AESOFT y con el tipo de tecnología que utilizan, entre ellas la Corporación DFL:

Análisis**Oportunidad**

O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.

O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.

Amenaza

A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.

3.1.1.6.3 Cloud computing

El cloud computing, se denomina a la computación en la nube, está formada por servidores de internet que se encargan de atender las peticiones de los usuarios en cualquier momento, como por ejemplo: tener acceso a su información, archivos o servicios, mediante una conexión de internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo ubicado en cualquier lugar. Sirven a sus usuarios desde varios proveedores de alojamiento repartidos frecuentemente por todo el mundo. Esta medida reduce los costes, garantiza un mejor tiempo de actividad y dificulta que los sitios sean vulnerables a los hackers, a los gobiernos locales y a sus redadas policiales.

A continuación se presenta un diseño de lo que significa cloudcomputing:

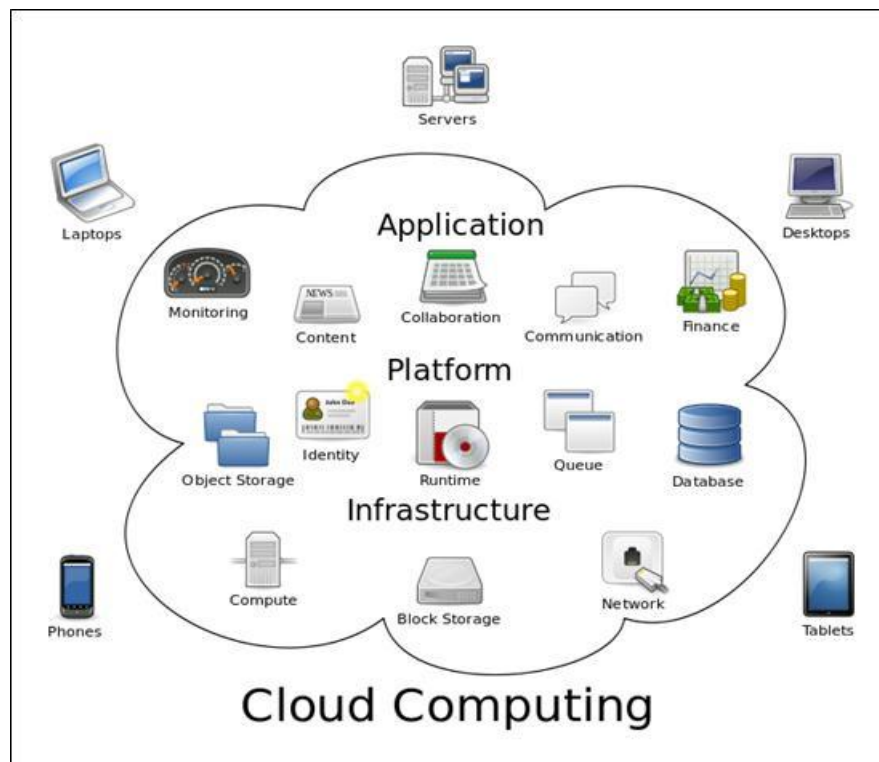


Figura 18. Computación en la nube

Fuente: Wikipedia

Tal como se muestra en gráfico anterior, con Cloud computing se podrá tener acceso a tres tipos de servicios que se denominan capas:

- Servicio de software. Se caracteriza por tener una aplicación completa ofrecida como un servicio bajo demanda y que sirve a múltiples organizaciones de clientes. Un ejemplo es Google apps y Office 365
- Servicio de plataforma. Es tener en un solo lugar todo el equipamiento necesario para un ambiente de desarrollo y proporciona la funcionalidad para atender las fases del ciclo de desarrollo y pruebas de software. Ejemplo tenemos a Google App Engine y Windows Azure
- Servicio de infraestructura. Es un medio que permite entregar almacenamiento básico y capacidades de cómputo como servicios estandarizados en la red. Se podrá contratar servicio tales como: servidores, sistemas de almacenamiento, conexiones, enrutadores a fin de manejar tipos específicos de cargas de trabajo, teniendo la facilidad de

cambiar las especificaciones de los equipos de acuerdo a la necesidad que se tenga.

Ventajas del cloud computing:

- Contribuye al uso eficiente de la energía requerida para el funcionamiento de la infraestructura. En los datacenters tradicionales, los servidores consumen mucha más energía de la requerida realmente, en cambio, en las nubes, la energía consumida es sólo la necesaria, reduciendo notablemente el desperdicio.
- Actualizaciones automáticas de las aplicaciones que no afectan negativamente a los recursos de TI en cuanto a personas y tiempo.
- Escalamiento rápido en requerimientos de hardware según la carga de trabajo que se tenga.
- Requerimiento de inversión menor para empezar a trabajar ya que no se necesita adquirir hardware especializado.
- La información se encuentra respaldada y permite afrontar cualquier imprevisto de pérdida de información.

Desventajas del cloud computing:

- La centralización de las aplicaciones y el almacenamiento de los datos origina una interdependencia de los proveedores de servicios.
- La disponibilidad de las aplicaciones está ligada a la disponibilidad de acceso a Internet.
- Los datos "sensibles" del negocio no residen en las instalaciones de las empresas, lo que podría generar un contexto de alta vulnerabilidad para la sustracción o robo de información.
- La confiabilidad de los servicios depende de la "salud" tecnológica y financiera de los proveedores de servicios en nube. Empresas emergentes o alianzas entre empresas podrían crear un ambiente propicio para el monopolio y el crecimiento exagerado en los servicios.
- Escalabilidad a largo plazo. A medida que más usuarios empiecen a compartir la infraestructura de la nube, la sobrecarga en los servidores de

los proveedores aumentará, si la empresa no posee un esquema de crecimiento óptimo puede llevar a degradaciones en el servicio.

Análisis

Oportunidades

O24. Utilización del software para desarrolladores que se puede encontrar en cloud computing.

O25. Desarrollar software que se colocará en cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.

Amenazas

A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en cloud computing por la seguridad de la información.

3.1.1.6.4 Tecnología móvil

Según datos de la consultora Forrester Research, en el 2012 el 3% del comercio electrónico (e-commerce) a escala mundial se realizó por medio de un dispositivo o aplicación móvil. Se estima que para el año 2016 el monto de esas transacciones alcanzará el 7% del total de la venta digital, lo que representa cerca de 16 mil millones de dólares.

Las principales tiendas de aplicaciones son: AppStore, para el sistema iOS de Apple, y Google Play, para el sistema Android. En los cuatro años de existencia de las tiendas de aplicaciones, se han descargado más de 40 mil millones de unidades, éstas se utilizan principalmente con fines informativos y de entretenimiento. Actualmente varios bancos cuentan con aplicaciones que permiten realizar pagos, consultas, transferencias y otro tipo de transacciones

El crecimiento acelerado de los teléfonos móviles por persona, genera un nicho de mercado ambicioso para las aplicaciones, convirtiéndose en un mecanismo más directo para implementar estrategias de ventas.

Ante este panorama, la movilidad empresarial trae importantes beneficios como una mayor productividad, genera y favorece la continuidad en los negocios y permite una disminución de costos, entre otros.

El desarrollo de aplicaciones móviles se utiliza en varios tipos de industrias como: banca, venta de minoristas o al detalle (retail), entretenimiento, seguros (geo localización), orientada a usuarios y empresas. El contar con aplicaciones móviles crea un factor diferenciador para la empresa y en muchos casos permitirá estrechar la relación con el cliente, llevar información de una forma más directa en cuanto a promociones, incrementando la posibilidad de nuevos negocios durante las 24 horas del día.

El reporte realizado por Developer Economics 2012 publicó el panorama de desarrollo de las aplicaciones móviles, indicando que de las principales plataformas de móviles existentes, Windows phone tiene un 57% de interés por ser la plataforma sobre la cual se desarrolle las apps, seguida por IOS con un 28% para el 2012. Estos datos fueron recolectados de una encuesta realizada en el 2012 a 1036 desarrolladores y en el siguiente cuadro se muestra el resultado del interés por el desarrollo en las principales plataforma

La nueva economía de las aplicaciones en las plataformas móviles

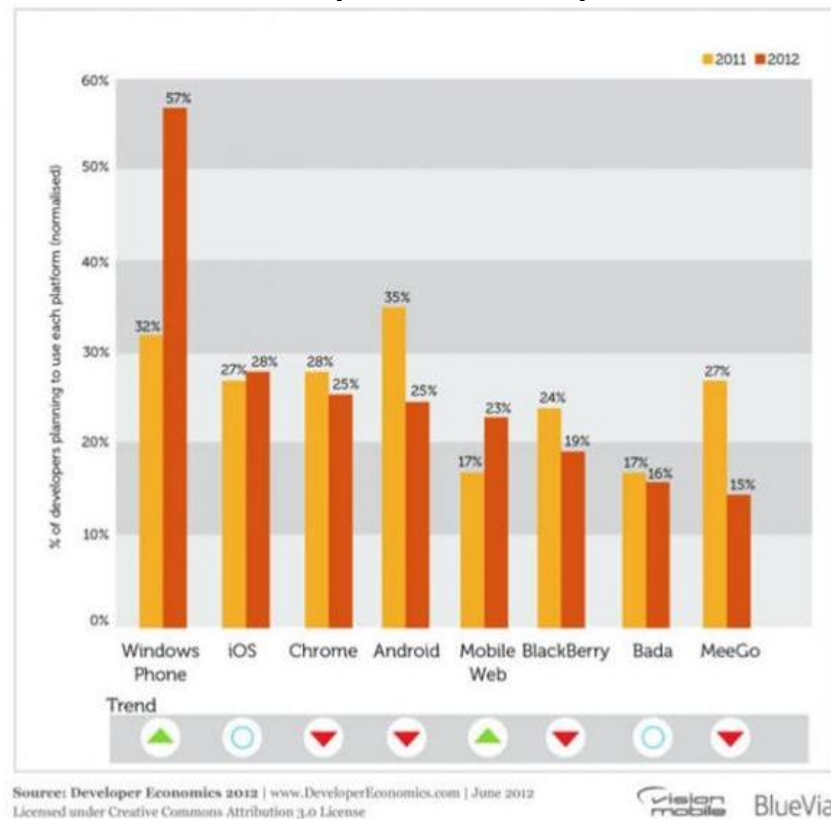


Figura 19. The new app economy Platforms móviles

Fuente: (Developer Economics, 2012)

Los desarrolladores de aplicaciones se encuentran preferentemente centrados en programar para Smartphone (85%), pero muestran un gran interés para sus desarrollos en las tablets que muestran un fuerte crecimiento en 51%. Al final quedan muy atrás el resto de dispositivos como eBooks o consolas de videojuegos.

Tipo de equipo para desarrollar aplicaciones móviles

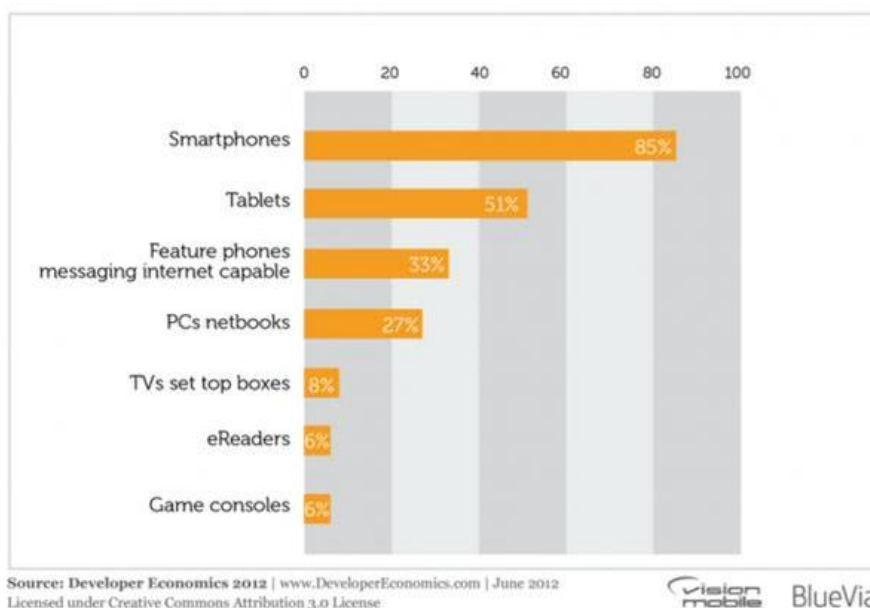


Figura 20. Tipo de equipo para desarrollar aplicaciones móviles

Fuente: (Developer Economics, 2012)

Todas las aplicaciones móviles se encuentran en tiendas virtuales de las cuales se descargan gratuitamente o mediante el pago. Las tiendas básicamente están clasificadas según la plataforma que utilice el Smartphone del usuario, el número de aplicaciones publicadas en Google Play asciende a 800.000, superando por primera vez en la historia de Android a la App Store de iPhone, la cual cuenta con 775.000, y con mucha distancia frente a ambos sistemas operativos estaría Windows Phone y su Marketplace con 150.000 aplicaciones, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

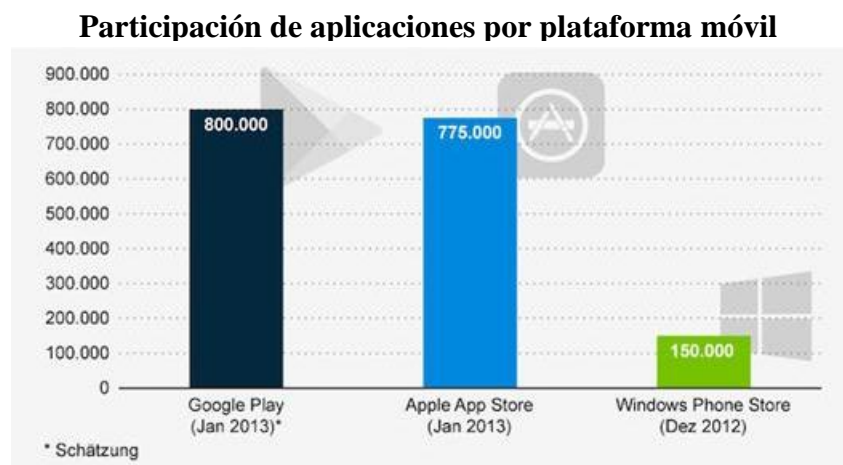


Figura 21. Participación de aplicaciones por plataforma

Fuente: (Guillén Ojeda, 2013)

Según los últimos datos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a finales de 2011, el 8,4% de ecuatorianos, es decir 522.640 personas poseen un teléfono inteligente. Estas cifras responden al incremento de uso de datos por parte de los usuarios, que ha sido impulsado por la introducción de mayor cantidad de marcas y modelos de teléfonos inteligentes en el mercado; y por las características de estos dispositivos que junto a los diferentes sistemas operativos permiten la utilización de gran cantidad de aplicaciones tales como: redes sociales, localización, streaming y chat, estas se suman ahora a los tradicionales servicios de correo electrónico y navegación en internet. La tendencia es clara, el uso de Smartphone va en aumento.

En los próximos años, según estudios especializados, se estima que la tendencia hacia el consumo de datos va a superar ampliamente al consumo de servicio de voz y es ahí donde el uso de los Smartphone o tablets se consolidará de manera definitiva.

Análisis

Oportunidades

O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)

Amenazas

A18. La dependencia de conectividad al internet para el funcionamiento de aplicaciones móviles genera costos adicionales.

3.1.1.7 Análisis Ambiental

En la actualidad, las empresas han añadido compromisos adicionales a los adquiridos en su actividad económica regular, algunas empresas se preocupan por erradicar el trabajo infantil, otras por realizar donaciones a diferentes causas y muchas se orientan a la responsabilidad ambiental.

El cuidado y la responsabilidad ambiental es una de las inquietudes generales de las naciones y la sociedad desde hace varios años, es por eso que muchas organizaciones trabajan en prevenir y mitigar cualquier impacto que pueda generarse como resultado de la actividad que realizan.

La tendencia de ser menos perjudiciales con el planeta es un concepto que va tomando fuerza en las empresas ecuatorianas, la responsabilidad con el ambiente, va más allá de la reforestación o la transferencia de dinero para fundaciones de remediación ambiental; el compromiso ambiental implica adoptar políticas empresariales que tengan por objetivo evitar el impacto en el entorno. Sin embargo la responsabilidad social no solo ayuda a las empresas a cuidar el planeta, también es una cuestión de competitividad, pues aquellas organizaciones ambientalmente responsables son bien vistas por sus consumidores, proveedores y sociedad en general.

Por otro lado es importante considerar que el gobierno también se preocupa por el cuidado ambiental, ya que en la reforma constitucional del año 2008, se incluyen los derechos de la naturaleza.

Las empresas dedicadas al desarrollo de software, como consecuencia del giro de su negocio contribuyen con el cuidado del ambiente, pues con la automatización de procesos se elimina el uso de recursos como el papel.

Análisis

Oportunidades

O27. Ventaja competitiva frente a consumidores, proveedores y sociedad si se adoptan políticas de responsabilidad social ambiental.

3.1.2 Análisis micro ambiental 5 fuerzas de Porter

El análisis micro ambiental tiene por objetivo comprender los factores cercanos a la empresa y que pueden influir directamente en el mercado en el que actúa, para realizar este análisis se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual nos dará una visión de la estructura competitiva del sector.

3.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Según la información registrada en la Superintendencia de Compañías, las empresas participantes en el sector del software en el Ecuador han incrementado en 8% con respecto al año 2011, lo que denota un interés creciente de varias organizaciones por incursionar en este sector, esto se debe a dos factores importantes, por un lado el apogeo por el uso de las tecnologías de información en empresas pequeñas y medianas y por otro lado la facilidad para ingresar a la industria.

La facilidad del ingreso a la industria se da debido a que el factor humano es el elemento determinante para la incursión en el negocio del software, ya que con profesionales de informática y computación es posible organizar una empresa de este tipo, si bien es cierto es importante contar con marcas de respaldo o alguna representación, es también innegable que los desarrollos independientes pueden lograr posicionarse especialmente en pequeñas empresas que cuentan con poco presupuesto.

Como muestra del rápido crecimiento de esta industria, se puede citar datos de la Superintendencia de Compañías que en septiembre 2011, registraba 651 empresas participando en el sector de software en el Ecuador, actualmente existe un

incremento del 9%, lo que indica un rápido crecimiento de este mercado (708 empresas)

Análisis

Amenazas

A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia

3.1.2.2 Poder de negociación de los compradores

La Corporación DFL desarrolla software open source y principalmente está orientada a la automatización de procesos mediante herramientas tipo BPM. Es representante en Ecuador del software ProcessMaker que realiza la gestión de procesos y flujos de trabajo orientado a Pymes y unidades de negocio. Adicionalmente ofrecen desarrollo de software relacionado a procesamiento de transacciones, información gerencial, soporte a decisiones, automatización de oficinas, entre otros.

Parte de sus servicios consiste en brindar consultoría en levantamiento y mejora de procesos y en gestión de las TICs en general. Entre sus clientes más relevantes se encuentran Corpei, ISSFA, Cooperativa 29 de octubre, EMAAP, Expoflores.

Los compradores tienen cierto nivel de poder de negociación debido a que existe en el mercado ecuatoriano empresas que podrían ofrecerle productos similares al ofertado por la Corporación DFL. Sin embargo, esta empresa al ser el representante del software ProcessMaker que es una aplicación reconocida a nivel internacional y al contar con características open source, permite generar un factor diferenciador que será clave en las negociaciones del producto. El factor diferenciador se encuentra en la personalización y adaptación que se puede realizar en la herramienta para las diferentes necesidades de cada empresa.

Una característica importante de esta fuerza, es que los compradores realicen adquisiciones por cantidades grandes y puedan tener influencia en el precio. En la venta de software propietario podría existir poder en los compradores, ya que pueden

negociar el precio dependiendo de la cantidad de licencias que va a adquirir, en cambio en el open source, al no comercializar licencias los compradores no tienen esa posibilidad pero sí podrían negociar servicios adicionales como capacitaciones o soporte.

Análisis

Amenazas

A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.

A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.

3.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

La corporación DFL cuenta con proveedores a nivel local e internacional, los mismos que permiten que el servicio de la corporación sea brindado con calidad.

Actualmente la corporación tiene como proveedor de licencias para la automatización de procesos a la compañía Colosa, que es una empresa de tecnología originaria de Estados Unidos, la cual cuenta con 2 subsidiarias en América, en Colombia y Bolivia.

La corporación DFL es un socio elite para la distribución del producto ProcessMaker en Ecuador, el ser un socio elite implica tener mayores privilegios en soporte, servicio y garantía, a pesar de esto, existen otras empresas que distribuyen este producto, por lo que el nivel de negociación de precios que tiene la empresa con el proveedor es mínimo, pues se ofertan los mismos precios para todos.

Otro de los proveedores de la Corporación es la empresa Claro, quienes le brindan de internet, el uso de internet está asociado a un costo fijo, sin opción a convenir un precio diferente con este proveedor. Finalmente el tamaño de la empresa también determina el poco poder de negociación que pueda tener frente a sus proveedores.

Análisis

Amenazas

A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.

A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.

A24. La comunicación está basada en el internet, lo que podría ser un canal frágil ya que no existen canales de contingencia inmediatos.

3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

No existen productos sustitutos en el caso de software; ya que se puede desarrollar un sin número de sistemas para satisfacer diferentes necesidades y todas la empresas que se dedican a esta actividad lo pueden hacer.

Cada empresa por más parecida que sea en su actividad económica tiene características únicas que deben ser cubiertas por el software que desean implementar, por tal motivo, las empresas desarrolladoras deben conocer esas características y satisfacerlas mediante la adaptación de su producto.

A medida que las empresas van creciendo en su actividad es necesario que el software se adapte a las necesidades que surge, por tal motivo existen nuevas versiones de software que se convierten en sustitutos de los anteriores.

3.1.2.5 Rivalidad entre competidores

Al no ser tan compleja la creación de una empresa desarrolladora de software en la que básicamente depende del recurso humano y del conocimiento sobre el tema, existen varios competidores que han logrado permanecer en el mercado y ser reconocidos localmente.

Bajo este ámbito, según el Catalogo de soluciones de Software del Ecuador 2011, publicado por AESOFT, existen 93 empresas relacionadas al desarrollo de software, dentro de las cuales 17 se dedican a la automatización de procesos convirtiéndose en competencia directa para la Corporación DFL:

Competencia directa para la Corporación DFL

Empresa	Producto
BIOLOGICSOFT	BMSEGUROS, BMCOBRANZAS, BMPEDIDOS
CARRERA ESTRADA & SISTEMAS CIA. LTDA.	POSCYE
CODEXLINE	C-Card
CORPORACION DFL	ProcessMaker
CREATECSA	SOFTWARE PIRÁMIDE
E-EVOLUTION	ADEMPIERE ERP, BONITASOFT BPM
EXTREMO SOFTWARE	Servicios de desarrollo e integración, Microsoft Dynamics CRM, Servicios de gestión de la información y colaboración, Automatización de Procesos con BPM K2
GEINFOR - VTEK	GEINPROD ERP
PLUSPROJECTS S.A.	GoldMine (Sales & Marketing), HEAT (Service & Support), IPCM (Communication Manager), trixbox Pro Call Center Edition
PROVEDATOS	PAC - Paquete Administrativo Contable
REDPARTNER	Gestión de Ventas
TATA	Servicios Tecnológicos, Consultoría de Negocios, Externalización de procesos, Asesoramiento y Administración de Proyectos de Negocios y mejoramiento de procesos
TECNOLOGÍA INTEGRAL QÁBALAH	Portales Web / E-Commerce/ E-Learning Flash, Aplicativos Móviles
BMLAURUS	BonitaSoft
KRUGER CORPORATION S.A.	BPM
POINTEC	PROCESS MANAGER
REDPARTNER	Gestión de Trámites, Oracle, BMP, SOA
XEROX DEL ECUADOR S.A.	Servicios de Consultoría y Procesos de Negocios

Figura 22. Competencia directa para la Corporación DFL

Fuente: AESOFT

Existen muchas empresas de comercialización de software por lo que el factor diferenciador para lograr destacarse de los competidores será el tipo de estrategias que implemente la empresa, la calidad y los servicios adicionales que pueden brindar para ser más atractivos a los clientes.

Otro factor que influye en las empresas que comercializan productos similares, es la representatividad que se tiene de las marcas reconocidas a nivel mundial, en el caso de la Corporación DFL es un socio elite de la empresa Colosa Inc. para la comercialización del producto ProcessMarker.

Análisis

Amenazas

A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis del perfil de capacidad interna (PCI)

El perfil de capacidad interna es un medio que permite evaluar a la organización en su entorno interno, para este análisis se considera seis diferentes capacidades de la empresa, como son la capacidad directiva, competitiva, administrativa, financiera, de talento humano y tecnológica.

3.2.1.1 Capacidad Directiva

El macro proceso de dirección, engloba todas las tareas relacionadas a la planificación, dirección, toma de decisiones, organización y comunicación en una empresa.

3.2.1.1.1 Estructura y cultura organizacional

La actual estructura organizacional de la empresa se puede definir como jerárquica, debido a que existe una gerencia general, que tiene bajo su cargo la gerencia de proyectos y la comercial. Al ser una empresa pequeña, no cuenta con suficiente personal, por lo que los gerentes muchas veces realizan funciones operativas descuidando sus tareas directivas; sin embargo los empleados conocen claramente sus funciones y cuál es su posición en la empresa.

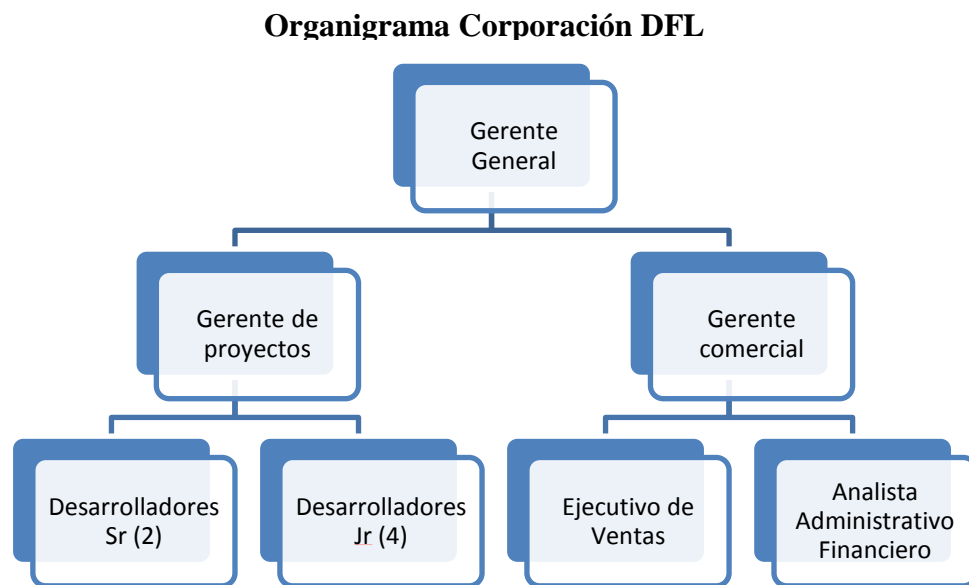


Figura 23. Organigrama Corporación DFL

En relación a la cultura organizacional los gerentes se han preocupado por inculcar en sus trabajadores los valores corporativos establecidos por la empresa que son: honestidad, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso e innovación; con el fin de apoyar a las actividades que ejecutan. Además estos valores son considerados en la evaluación anual de empleados.

La empresa cuenta con una misión y visión, que fueron formuladas al inicio de sus operaciones, sin embargo estas no han sido difundidas a todo el personal, y las mismas serán revisadas como parte de este estudio.

3.2.1.1.2 Comunicación

La comunicación en la empresa es permanente, directa e informal entre los empleados y los gerentes, lo que permite conocer de primera mano cuál es la situación en la que se encuentran los proyectos que se están desarrollando, sin embargo no existe un sistema de comunicación planificada y documental que facilite dar seguimiento al trabajo de los empleados.

3.2.1.1.3 Liderazgo y dirección

Las decisiones sobre el rumbo que debe seguir la compañía son establecidas por los socios, los cuales por consenso determinan el mejor camino a seguir; dentro de la organización la responsabilidad de dirigir y liderar la empresa la asume el gerente general, quien conoce a profundidad el proceso y ha demostrado eficiencia, razón por la cual ha sido ratificado en su cargo.

Las metas que la compañía debe cumplir se reflejan en el plan de ventas, dado que la organización ha fijado únicamente objetivos comerciales.

3.2.1.1.4 Planificación

Generalmente las empresas pequeñas empiezan sus actividades sin considerar la planificación y se van centrando en generar productos o servicios sin tener claro a qué lugar quieren llegar después de cierto tiempo. La corporación DFL no es ajena a esta realidad y no cuenta con una planificación estratégica, planes operativos ni de marketing, trabajan el día a día en función de los proyectos acordados con los clientes.

Existen ideas de nuevos negocios en los que desean incursionar basándose en la intuición de los directivos, sin embargo sería conveniente que exista un análisis de mercado para validar la conveniencia de estas iniciativas y de este modo lograr materializarlas con mayor facilidad.

Análisis

Fortalezas

F1. Los empleados conocen claramente su posición y función en la empresa.

F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía.

F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general.

Debilidades

D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.

D2. La comunicación no se realiza a través de un proceso formal y planificado en reuniones de staff.

D3. La filosofía corporativa no es conocida por los empleados por falta de difusión.

D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico.

3.2.1.2 Capacidad Competitiva

El análisis de la capacidad competitiva tiene por objetivo profundizar en todos los aspectos relacionados con el producto o servicio que se comercializa, incluyendo el proceso de marketing que desarrolla la empresa para posicionar el servicio en el mercado.

3.2.1.2.1 Productos y servicio

El software comercializado por la compañía, a decir de su gerente comercial, es un software económico y robusto, esto implica que es accesible para los clientes, ya que el precio es muy competitivo con respecto a productos similares ofrecidos por otras empresas. La versatilidad y capacidad del software para la automatización de procesos permite implementarlo en cualquier tipo de industria.

La empresa no ha documentado los procesos ni conoce la cadena de valor, dejando de lado la aplicación de elementos de seguimiento y control que permitan obtener mayores posibilidades de identificar oportunidades de mejora. A pesar de esto se establecen hitos de control en varias etapas del desarrollo, sin embargo las pruebas de calidad son realizadas por los mismos desarrolladores lo que los convierte en juez y parte.

CADENA DE VALOR CORPORACIÓN DFL



Figura 24. Cadena de valor Corporación DFL

Al finalizar un proyecto no se realiza un cierre completo del mismo, por lo que no se cuenta una valoración final para evaluar la correcta utilización de recursos, puntos a mejorar y las buenas experiencias que se deben replicar.

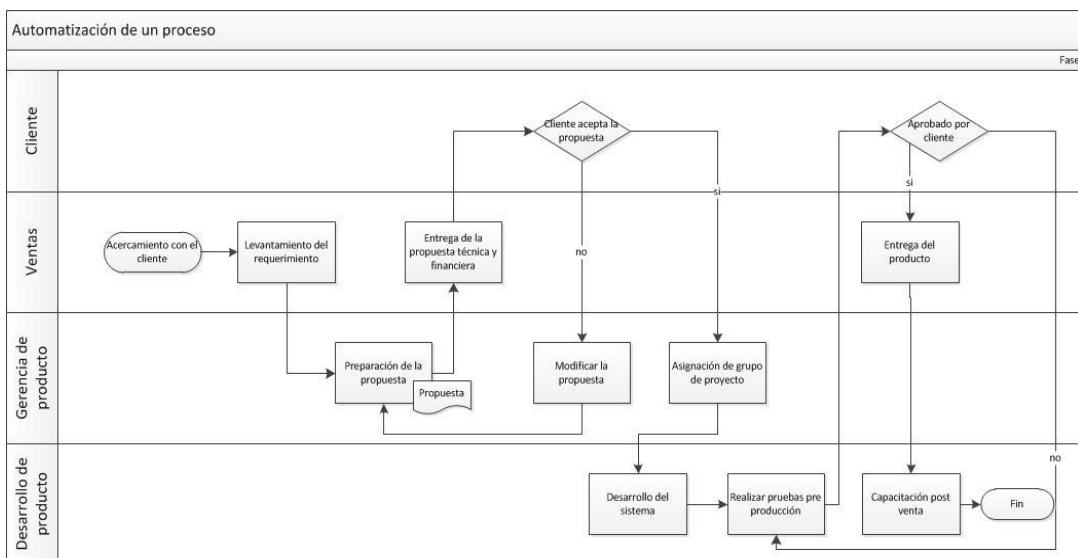


Figura 25. Proceso para la automatización de un proceso.

3.2.1.2.2 Marketing del producto

La Corporación DFL no ha realizado una investigación de mercado, por lo que desconoce las tendencias del mercado y los clientes potenciales.

En relación al precio del producto, el software cuenta con tres tipos de suscripción anual y los precios varían dependiendo del nivel de soporte que requiere el cliente. Esto permite que el cliente evalúe según su capacidad de compra el monto que puede pagar por el software, sin que se vea afectada la calidad del producto

Un punto importante que no se atendido es la publicidad, ya que la única estrategia utilizada es la promoción directa, que se la realiza a través de la visita a clientes.

Análisis

Fortalezas

F4.El producto comercializado es económico y versátil.

Debilidades

D5.Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.

D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.

D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.

D8. La empresa no cuenta con un estudio de mercado.

3.2.1.3 Capacidad Administrativa

Esta capacidad se relaciona con la atención de aspectos administrativos como pago de servicios básicos, arriendos, sueldos, pago a proveedores, suministros de oficina, etc., se encuentra a cargo de la analista administrativa financiera. Al ser una empresa pequeña no demanda gran cantidad de tiempo para dedicarse a atender todos los requerimientos antes indicados, sin embargo existe un manejo adecuado de estas

actividades de apoyo que son fundamentales para el correcto desarrollo de la empresa.

Fortalezas

F5.Adecuado manejo del proceso administrativo.

3.2.1.4 Capacidad financiera

En esta capacidad se analizarán los indicadores financieros de la empresa para conocer la realidad económica y su capacidad de responder a sus obligaciones. Los deberes tributarios frente al Servicio de Rentas Internas como declaraciones y pago de impuestos se encuentran al día. La contabilidad es tercerizada con un empresa especializada en este tema y existe un control periódico que lo realiza el analista administrativo financiero.

3.2.1.4.1 Indicadores financieros

Para determinar los indicadores financieros se utilizaron los balances generales de la Corporación DFL que se encuentran en el Anexo1.

Razones de liquidez

Con la información de los balances de la empresa se determinó el grado de liquidez que cuenta la empresa y para ello se calcularon los siguientes indicadores:

Tabla 11

Razones de liquidez

Indicadores	Fórmula	Resultado
Índice de solvencia	Activo corriente / Pasivo corriente	2.71
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	61,656

Con los datos del balance del 2012 la empresa posee liquidez ya que el índice de solvencia es de 2,71 y el capital neto de trabajo es positivo, por lo que la organización posee una salud financiera y podrá hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

Tabla 12

Razones de endeudamiento

Indicadores	Fórmula	Resultado
Razón de endeudamiento	Pasivo total / Activo total	0.95

La empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos.

Razones de rentabilidad

Estas razones permiten medir el grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Entre los indicadores revisados tenemos:

Tabla 13

Razones de Rentabilidad

Indicadores	Fórmula	Resultado
Utilidad sobre las ventas	Utilidad / Ventas	0.02
Retorno sobre activos (ROA)	Utilidad / Total activos	0.06
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio total	1.20

La Corporación DFL para el 2012 generó utilidad en su ejercicio fiscal, sin embargo se pudo evidenciar que el año 2011 mostró pérdida. El indicador de utilidad sobre las ventas es positivo en apenas 2%, lo que quiere decir que por cada dólar vendido tiene utilidad de dos centavos. Los indicadores ROA y ROE son positivos lo que muestra que los activos de la empresa están generando utilidad.

3.2.1.4.2 Flujo de fondos

Si bien los indicadores de liquidez muestran resultados favorables para el ejercicio fiscal del 2012, en la entrevista se indicó que actualmente tienen problemas de liquidez y básicamente se atribuye a la forma de pago de los proyectos de desarrollo de software, los mismos que son cancelados por etapas.

3.2.1.4.3 Ventas

La empresa ha consolidado su negocio en el 2012 llegando a alcanzar ventas anuales de USD 348 mil (según los balances generales que se encuentran en el Anexo 1), los cuales fueron generados por la comercialización y el desarrollo de software ProcessMaker. Es importante mencionar que el inicio de actividades fue en diciembre del 2010.

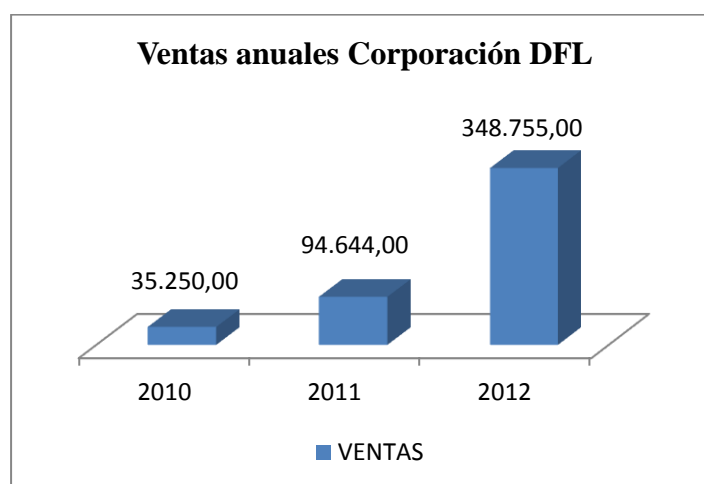


Figura 26. Evolución de ventas

Fuente: Balance de resultados de la Corporación DFL.

Los ingresos están dados por la consecución y finalización de los contratos de desarrollo de software del producto ProcessMaker, y al momento no existe otro producto o servicios que genere más ingresos; existe dependencia de un solo producto.

3.2.1.4.4 Presupuesto

La empresa elabora presupuestos anuales de ingresos y gastos, pero no existe un mecanismo adecuado de control de cumplimiento. Al momento de iniciar un proyecto se estima el uso de los recursos mediante las horas hombre que implica desarrollar el software, pero al finalizar el proyecto no se verifica el cumplimiento del presupuesto para el proyecto.

3.2.1.4.5 Potencial de inversión

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que ha planificado incursionar en nuevos negocios en el mediano plazo, sin embargo el nivel de ingresos no permite cubrir los gastos de investigación que se requieren para esta nueva oportunidad, por esta razón se han barajado varias opciones para invertir, una de ellas sería la re inversión o capitalización de los socios.

Análisis

Fortalezas

F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

F7. La contabilidad es un servicio tercerizado permitiendo a los directivos centrarse en la gestión de la empresa.

F8. El resultado financiero del año 2012 es positivo frente al 2011 que tuvo pérdida.

F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado.

Debilidades

D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos

D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.

D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos

D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.

3.2.1.5 Capacidad del talento humano

En lo que respecta a talento humano, se analizará los procesos de reclutamiento y contratación, perfiles de competencia, plan de capacitación y clima organizacional.

3.2.1.5.1 Contratación y remuneración

Para el reclutamiento de personal no existen perfiles, pues no se han identificado claramente cuáles son las características profesionales, de experiencia, educación y habilidades necesarias para cada uno de los cargos. Una vez que se contrata un empleado se realiza una pequeña inducción, sin embargo este proceso no ha sido formalizado ni documentado.

La Corporación DFL ha establecido bandas salariales para cada uno de los puestos, estas son conocidas por los empleados lo que muestra transparencia en el proceso, es importante destacar que los sueldos ofrecidos son superiores a los que marca el mercado laboral, una política implementada es la entrega de incentivos económicos por sobrecumplimiento.

3.2.1.5.2 Formación y capacitación

La empresa no cuenta con un documento formal de planes de capacitación para el personal, sin embargo tiene interés en capacitar a sus empleados en temas relacionados a las aplicaciones móviles ya que es un mercado de potencial para la empresa. Adicionalmente la organización apoya el crecimiento profesional de sus colaboradores a través del financiamiento de programas de maestrías siempre y cuando estén relacionadas con el giro del negocio.

Los desarrolladores que trabajan en la empresa son capacitados en el software ProcessMarker, requisito fundamental para ejecutar sus funciones.

3.2.1.5.3 Clima organizacional

El ambiente laboral de la empresa ayuda en el desempeño de las funciones, ya que existe una relación de compañerismo y trabajo en equipo, esto se fortalece por la

comunicación cercana que tienen los directivos y los empleados. Según las opiniones de sus empleados, se encuentran tranquilos y motivados al trabajar en esta empresa.

Al momento la empresa planifica realizar actividades extracurriculares para fortalecer la pertenencia y motivación de su personal, ya que se experimenta una rotación alta de los desarrolladores.

Análisis

Fortalezas

F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.

F11. Transparencia en el esquema de remuneración.

F12. La compañía apoya el crecimiento profesional de sus empleados

Debilidades

D13. El proceso de contratación no es claro y no se encuentra definido.

D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.

D15. La empresa no cuenta con planes de capacitación.

D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.

3.2.1.6 Capacidad tecnológica

El análisis de la capacidad tecnológica indica que la empresa cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la demanda. Por otro lado la empresa tiene el software y hardware necesarios para la adecuada ejecución de las actividades y posee un proceso que respalda la información de sus sistemas de manera diaria y semanal, esto le permite estar preparados ante cualquier eventualidad.

En lo relacionado a la investigación y desarrollo, la empresa creará en el mediano plazo un área de investigación y desarrollo que tiene como responsabilidad visionar nuevos productos y servicios innovadores que les permita acceder a nuevos

mercados, de esta forma buscan generar en el futuro una ventaja competitiva y nuevos ingresos.

Análisis

Fortalezas

F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa.

Debilidades

D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.

3.3 Matrices de análisis de información

Una vez realizado el análisis interno y externo de la compañía se recopila toda la información de relevancia, que servirá para continuar con el proceso de planificación estratégica.

A continuación se presenta el esquema de aplicación y relación de las matrices que se utilizarán:

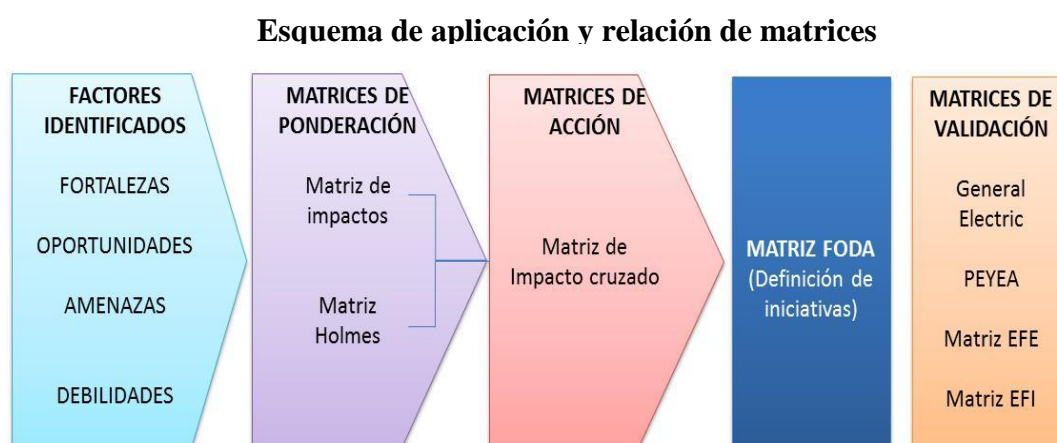


Figura 27. Esquema de aplicación y relación de matrices

Al ejecutar cada una de las matrices de ponderación se determinan los factores más relevantes de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posteriormente se utilizarán en la matriz de impacto cruzado; en esta matriz se

analizan los factores antes identificados a través de las relaciones FO, DO, DA y FA con la finalidad de encontrar los factores definitivos que se utilizarán en la matriz FODA.

3.3.1 Matriz de resumen de factores FODA

A continuación se presenta un resumen de los factores identificados en el diagnóstico estratégico.

Fortalezas

Son todos los aspectos internos de la compañía que se realizan de forma adecuada y eficiente, estos factores ayudan al mejor desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Tabla 14

Resumen de Fortalezas

Fortalezas Corporación DFL
F1. Los empleados conocen claramente su posición y función en la empresa.
F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía
F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general
F4. El producto comercializado es económico y versátil.
F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.
F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
F7. La contabilidad es un servicio tercerizado permitiendo a los directivos centrarse en la gestión de la empresa.
F8. El resultado financiero del año 2012 es positivo frente al 2011 que tuvo pérdida.
F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado
F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.
F11. Transparencia en el esquema de remuneración.
F12. La compañía apoya el crecimiento profesional de sus empleados
F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa

Debilidades

Las debilidades son aspectos internos de la compañía que no son gestionados adecuadamente y deben atenuarse.

Tabla 15

Resumen de Debilidades

Debilidades Corporación DFL
D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.
D2. La comunicación no se realiza a través de un proceso formal y planificado en reuniones de staff.
D3. La filosofía corporativa no es conocida por los empleados por falta de difusión.
D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico
D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.
D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.
D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.
D8. La empresa no cuenta con un estudio de mercado.
D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos
D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.
D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos
D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.
D13. El proceso de contratación no es claro y no se encuentra definido.
D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.
D15. La empresa no cuenta con planes de capacitación.
D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.
D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Oportunidades

Las oportunidades son factores externos que son favorables para la empresa y deben ser aprovechados.

Tabla 16

Resumen de Oportunidades

Oportunidades Corporación DFL
O1. Estabilidad política en el país, desde la elección del actual presidente.
O2. Continuidad del Plan Nacional debido a la re elección del presidente.
O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.
O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.
O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.
O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.
O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.
O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.
O9. Acceso a información actualizada sobre el sector de la tecnología en base a estudios realizados por las asociaciones.
O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.
O11. Los impuestos se han mantenido durante varios años e incluso el IR ha disminuido.
O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.
O13. Tendencia a la baja de la inflación desde Sep. 2012.
O14. Anexar los servicios ofrecidos al % de incremento de la inflación
O15. Aumento de la participación de la industria del software en el PIB, de 0.35% al 0.5% en los años 2008 y 2012 respectivamente.
O16. Crecimiento sostenido del PIB, lo que indica una economía en crecimiento.

Continúa →

O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.

O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más bajo en relación a otras industrias.

O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.

O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.

O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.

O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brindar el proveedor del software.

O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.

O24. Acceso a software en cloud computing que puede ser utilizado por empresas desarrolladoras.

O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.

O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)

O27. Ventaja competitiva frente a consumidores, proveedores y sociedad si se adoptan políticas de responsabilidad social ambiental.

Amenazas

Son circunstancias del ambiente externo que pueden afectar de manera negativa a la compañía, estas no pueden ser controladas por la organización por lo que deberían ser minimizadas para que no causen mayor impacto.

Tabla 17**Resumen de Amenazas**

Amenazas Corporación DFL
A1. La ejecución de los planes del gobierno, tiene alta dependencia del precio del barril de petróleo.
A2. Emisión de leyes para ciertos sectores que no sean consensuadas con los empresarios, debido a la mayoría legislativa del partido de gobierno.
A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictos y deben ser manejados de forma eficiente.
A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.
A5. Posibilidad de existir una restricción de importaciones de software que no paguen los aranceles establecidos por ley.
A6. La poca participación del sector en el PIB, no apalanque un apoyo gubernamental para un mayor crecimiento
A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.
A8. La tasa pasiva pagada por un banco es muy baja, por lo que las empresas busquen como opción invertir en otros negocios, lo que conlleva un mayor riesgo.
A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.
A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno
A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado
A12. La formación de profesionales en informática es limitada.
A13. Existen pocas universidades con carreras de informática que cuentan con categoría A.
A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.

Continúa →

A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.

A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.

A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.

A18. La dependencia de conectividad al internet para el funcionamiento de aplicaciones móviles genera costos adicionales.

A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia

A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.

A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.

A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.

A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.

A24. La comunicación está basada en el internet, lo que podría ser un canal frágil ya que no existen canales de contingencia inmediatos.

A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.

3.3.2 Matrices de ponderación


3.3.2.1 Matriz de ponderación de impactos

A continuación se muestran las matrices de ponderación de impactos de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades identificadas a lo largo del diagnóstico.

Debilidades: De los 17 factores encontrados, se clasificaron a 12 como impacto alto, 4 como impacto medio y 1 factor como bajo. Los impactos altos representan el 64.7% del total de factores.

Tabla 18

Matriz de ponderación – Debilidades



MATRICES DE PONDERACIÓN

No.	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.		x	
2	D2. La comunicación no se realiza a través de un proceso formal y planificado en reuniones de staff.		x	
3	D3. La filosofía corporativa no es conocida por los empleados por falta de difusión.			x
4	D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	x		
5	D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	x		
6	D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	x		
7	D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.	x		
8	D8. La empresa no cuenta con un estudio de mercado.		x	
9	D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos	x		
10	D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.	x		
11	D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	x		
12	D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	x		
13	D13. El proceso de contratación no es claro y no se encuentra definido.		x	
14	D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.	x		
15	D15. La empresa no cuenta con planes de capacitación.		x	
16	D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	x		
17	D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.	x		
		11	5	1
	Participación	64,7%	29,4%	5,9%

Fortalezas. De los 13 factores encontrados, se calificaron 8 con impacto alto, 4 con impacto medio y 1 factor como bajo. Los impactos altos representan el 61.5% del total de factores.

Tabla 19**Matriz de ponderación – Fortalezas**

No.	FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	F1. Los empleados conocen claramente su posición y función en la empresa		x	
2	F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	x		
3	F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	x		
4	F4. El producto comercializado es económico y versátil.	x		
5	F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.	x		
6	F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	x		
7	F7. La contabilidad es un servicio tercerizado permitiendo a los directivos centrarse en la gestión de la empresa.			x
8	F8. El resultado financiero del año 2012 es positivo frente al 2011 que tuvo pérdida.		x	
9	F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	x		
10	F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	x		
11	F11. Transparencia en el esquema de remuneración.		x	
12	F12. La compañía apoya el crecimiento profesional de sus empleados		x	
13	F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa	x		
		8	4	1
	Participación	61.5%	30.8%	7.7%

Oportunidades. De los 27 factores encontrados, 18 fueron calificados como factores de impacto alto y 9 como impacto medio. Los impactos altos representan el 66.7% del total de factores.

Tabla 20

Matriz de ponderación - Oportunidades

No.	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1	O1. Estabilidad política en el país, desde la elección del actual presidente.		x	
2	O2. Continuidad del Plan Nacional debido a la re elección del presidente.		x	
3	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	x		
4	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	x		
5	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	x		
6	O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	x		
7	O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.	x		
8	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	x		
9	O9. Acceso a información actualizada sobre el sector de la tecnología en base a estudios realizados por las asociaciones.		x	
10	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	x		
11	O11. Los impuestos se han mantenido durante varios años e incluso el IR ha disminuido.		x	
12	O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.	x		
13	O13. Tendencia a la baja de la inflación desde Sep. 2012.		x	
14	O14. Considerar el porcentaje de inflación para realizar un ajuste anual al precio de los servicios	x		
15	O15. Aumento de la participación de la industria del software en el PIB, de 0.35% al 0.5% en los años 2008 y 2012 respectivamente.		x	
16	O16. Crecimiento sostenido del PIB, lo que indica una economía en crecimiento.		x	
17	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	x		
18	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más económico.	x		
19	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	x		
20	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	x		
21	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	x		
22	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brindar el proveedor del software.	x		
23	O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	x		
24	O24. Utilización del software para desarrolladores que se puede encontrar en cloud computing		x	
25	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	x		
26	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	x		
27	O27. Ventaja competitiva frente a consumidores, proveedores y sociedad si se adoptan políticas de responsabilidad social ambiental.		x	
		18	9	0
	Participación	66.7%	33.3%	0.0%

Amenazas. De los 25 componentes encontrados, 17 fueron valorados con impacto alto, 7 con impacto medio y 1 factor como bajo. Los impactos altos representan el 68% del total de factores.

Tabla 21

Matriz de ponderación – Amenazas

No.	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1	A1. La ejecución de los planes del gobierno, tiene alta dependencia del precio del barril de petróleo.			x
2	A2. Emisión de leyes para ciertos sectores que no sean consensuadas con los empresarios, debido a la mayoría legislativa del partido de gobierno.		x	
3	A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictas y deben ser manejadas de forma eficiente.	x		
4	A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.	x		
5	A5. Posibilidad de existir una restricción de importaciones de software que no paguen los aranceles establecidos por ley.		x	
6	A6. La poca participación del sector en el PIB, no apalanque un apoyo gubernamental para un mayor crecimiento		x	
7	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	x		
8	A8. La tasa pasiva pagada por un banco es muy baja, por lo que las empresas busquen como opción invertir en otros negocios, lo que conlleva un mayor riesgo.		x	
9	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	x		
10	A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno	x		
11	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	x		
12	A12. La formación de profesionales en informática es limitada.	x		
13	A13. Existen pocas universidades con carreras de informática que cuentan con categoría A.		x	
14	A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.	x		
15	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	x		
16	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	x		
17	A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.	x		
18	A18. La dependencia de conectividad al internet para el funcionamiento de aplicaciones móviles genera costos adicionales.		x	
19	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	x		
20	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	x		

Continúa →

21	A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.	x		
22	A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.	x		
23	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	x		
24	A24. La comunicación está basada en el internet, lo que podría ser un canal frágil ya que no existen canales de contingencia inmediatos.		x	
25	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	x		
		17	7	1
Participación		68.0%	28.0%	4.0%

El porcentaje de los factores con calificación alta se utilizará para seleccionar los elementos clave en la matriz Holmes.

3.3.2.2 Matriz de ponderación Holmes

La matriz Holmes es otra forma de ponderación, se asigna el valor de 1 si el factor analizado es más importante que los otros elementos, se asigna 0.5 si ambos elementos son importante y finalmente se asigna 0 si el elemento es menos importante que el otro factor analizado.

Tabla 22
Matriz de Holmes – Debilidades


 Matriz Holmes Debilidades		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	SUMA	Porcentaje		
No.	Factor clave																					
1	D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	0.5	0	1	0	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	0.5	1	9.00	6.2%		
2	D2. La comunicación no se realiza a través de un proceso formal y planificado en reuniones de staff.	1	0.5	1	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	1	0.5	0.5	0	0	6.00	4.2%		
3	D3. La filosofía corporativa no es conocida por los empleados por falta de difusión.	0	0	0.5	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	2.50	1.7%		
4	D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	1	1	1	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0.5	1	1	1	0.5	1	9.50	6.6%		
5	D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0	0	0	1	1	0.5	0.5	0	0.5	10.50	7.3%		
6	D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	0	0.5	1	1	0	0.5	1	0.5	0.5	0	0	1	1	0.5	1	0	1	9.50	6.6%		
7	D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.	0	0.5	1	0.5	0	0	0.5	1	0	0	0.5	0.5	0	0	1	1	0.5	7.00	4.8%		
8	D8. La empresa no cuenta con un estudio de mercado.	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0	1	0	1	0.5	1	0	0.5	7.50	5.2%		
9	D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	0	0	1	1	0.5	0.5	0.5	12.00	8.3%		
10	D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0	0.5	12.50	8.7%		
11	D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	13.00	9.0%		
12	D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	1	1	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	1	10.00	6.9%		
13	D13. El proceso de contratación no es claro y no se encuentra definido.	0.5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	4.50	3.1%		
14	D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	6.00	4.2%		
15	D15. La empresa no cuenta con planes de capacitación.	0.5	0.5	1	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	1	6.00	4.2%		
16	D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0	1	0.5	1	0	0.5	0.5	1	1	0.5	1	11.50	8.0%		
17	D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.	0	1	1	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	1	0	0	0.5	7.50	5.2%		
																			144.50	100%		

Tabla 23

Matriz de Holmes – Fortalezas



 Matriz Holmes Fortalezas		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	SUMA	Porcentaje
1	F1. Los empleados conocen claramente su posición y función en la empresa	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	5,50	6,5%
2	F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	1	0,5	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0,5	8,00	9,5%
3	F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0	1	1	1	1	10,50	12,4%
4	F4. El producto comercializado es económico y versátil.	1	0	0	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	9,50	11,2%
5	F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	6,50	7,7%
6	F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0	1	1	0,5	10,00	11,8%
7	F7. La contabilidad es un servicio tercerizado permitiendo a los directivos centrarse en la gestión de la empresa.	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0	1	0,5	4,00	4,7%
8	F8. El resultado financiero del año 2012 es positivo frente al 2011 que tuvo pérdida.	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	2,00	2,4%
9	F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	1	1	1	0,5	0	0	0	1	0,5	0	1	1	0,5	7,50	8,9%
10	F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	0	1	0	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	7,00	8,3%
11	F11. Transparencia en el esquema de remuneración.	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	4,50	5,3%
12	F12. La compañía apoya el crecimiento profesional de sus empleados	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	2,00	2,4%
13	F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	7,50	8,9%
															84,50	100,0%

Tabla 24

Matriz de Holmes – Oportunidades

 Matriz Holmes Oportunidades		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	SUMA	Porcentaje	
No.	Factor clave																														
1	O1. Estabilidad política en el país, desde la elección del actual presidente.	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	3,5	1,0%
2	O2. Continuidad del Plan Nacional debido a la re elección del presidente.	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	2,5	0,7%
3	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	17,0	4,7%
4	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	0,5	0	1	1	0,5	1	0,5	0	0	1	20,0	5,5%
5	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	13,0	3,6%
6	O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	10,5	2,9%
7	O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	12,0	3,3%	
8	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	1	1	0	0	0	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	16,0	4,4%
9	O9. Acceso a información actualizada sobre el sector de la tecnología en base a estudios realizados por las asociaciones.	1	1	0	0	0	0	1	0	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	8,0	2,2%	
10	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	1	1	0,5	0	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	20,0	5,5%	
11	O11. Los impuestos se han mantenido durante varios años e incluso el IR ha disminuido.	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	8,0	2,2%
12	O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.	1	1	0,5	0,5	1	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9,0	2,5%
13	O13. Tendencia a la baja de la inflación desde Sep. 2012.	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8,0	2,2%
14	O14. Anexas los servicios ofrecidos al % de incremento de la inflación	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7,5	2,1%
15	O15. Aumento de la participación de la industria del software en el PIB, de 0.35% al 0.5% en los años 2008 y 2012 respectivamente.	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7,5	2,1%
16	O16. Crecimiento sostenido del PIB, lo que indica una economía en crecimiento.	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6,5	1,8%
17	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	24,0	6,6%	

Continúa →




 Matriz Holmes Oportunidades		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	SUMA	Porcentaje	
No.	Factor clave																														
18	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más bajo en relación a otras industrias.	1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0	1	15,5	4,3%
19	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	1	1	0,5	0	0	1	18,5	5,1%
20	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	23,0	6,3%
21	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	1	1	1	0	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	23,0	6,3%
22	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0,5	1	17,0	4,7%
23	O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	11,5	3,2%
24	O24. Acceso a software en cloud computing que puede ser utilizado por empresas desarrolladoras.	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1	13,0	3,6%
25	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	24,5	6,7%
26	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	22,5	6,2%
27	O27. Ventaja competitiva frente a consumidores, proveedores y sociedad si se adoptan políticas de responsabilidad social ambiental.	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	3,0	0,8%
																											364,5	100,0%			

Tabla 25
Matriz de Holmes – Amenazas

 Matriz Holmes Amenazas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	SUMA	Porcentaje		
No.	Factor clave																													
1	A1. La ejecución de los planes del gobierno, tiene alta dependencia del precio del barril de petróleo.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1,00	0,3%	
2	A2. Emisión de leyes para ciertos sectores que no sean consensuadas con los empresarios, debido a la mayoría legislativa del partido de gobierno.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0,5	0	1	1	1	0	11,00	3,5%	
3	A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictos y deben ser manejados de forma eficiente.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	9,00	2,9%	
4	A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0	1	0	0	1	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0,5	1	0	1	0	12,50	4,0%	
5	A5. Posibilidad de existir una restricción de importaciones de software que no paguen los aranceles establecidos por ley.	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	1	0	7,00	2,2%	
6	A6. La poca participación del sector en el PIB, no apalanque un apoyo gubernamental para un mayor crecimiento	1	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0	0,5	0	5,00	1,6%
7	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0	16,50	5,3%		
8	A8. La tasa pasiva pagada por un banco es muy baja, por lo que las empresas busquen como opción invertir en otros negocios, lo que conlleva un mayor riesgo.	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0	1	0	1	0	8,50	2,7%	
9	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0	18,00	5,8%		
10	A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno	1	0,5	1	0	1	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	1	0	1	0	9,00	2,9%	
11	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0	19,50	6,2%		
12	A12. La formación de profesionales en informática es limitada.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0	17,50	5,6%		
13	A13. Existen pocas universidades con carreras de informática que cuentan con categoría A.	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	5,50	1,8%		
14	A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0	17,50	5,6%		
15	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0	17,50	5,6%		

Continúa →

 Matriz Holmes Amenazas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	SUMA	Porcentaje	
No.	Factor clave																												
16	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0	18,00	5,8%	
17	A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	1	0	0	0,5	0	1	0	12,00	3,8%	
18	A18. La dependencia de conectividad al internet para el funcionamiento de aplicaciones móviles genera costos adicionales.	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0	1	0	5,00	1,6%
19	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0	1	0	1	0	13,00	4,2%
20	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	19,00	6,1%	
21	A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	18,50	5,9%	
22	A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1	0	4,00	1,3%	
23	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	23,00	7,4%
24	A24. La comunicación está basada en el internet, lo que podría ser un canal frágil ya que no existen canales de contingencia inmediatos.	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	2,00	0,6%
25	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	0,5	23,00	7,4%
																											312,50	100%	

En las matrices anteriores se resaltan aquellos factores que luego de ejecutar la matriz de Holmes se determinaron que son las más significativas, considerando los que tienen los porcentajes más altos y cuya suma es mayor al porcentaje obtenido en la matriz de ponderación de impactos de la calificación alta. A continuación se detalla un resumen de los factores seleccionados de las matrices de Holmes:

Tabla 26

Resumen de factores seleccionados de la Matriz de Holmes

Análisis	Factor Clave	Peso Matriz Holmes
Fortalezas	F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	12.4%
	F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	11.8%
	F4. El producto comercializado es económico y versátil.	11.2%
	F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	9.5%
	F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	8.9%
	F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa	8.9%
	TOTAL	62.7%
Debilidades	D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	9.0%
	D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.	8.7%
	D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos	8.3%
	D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	8.0%
	D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	7.3%
	D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	6.9%
	D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	6.6%
	D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	6.6%
	D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	6.2%
	TOTAL	67.5%

Continua →

Análisis	Factor Clave	Peso Matriz Holmes
Oportunidades	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	6.7%
	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	6.6%
	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	6.3%
	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	6.3%
	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	6.2%
	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	5.5%
	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	5.5%
	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	5.1%
	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	4.7%
	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brindar el proveedor del software.	4.7%
	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	4.4%
	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más bajo en relación a otras industrias.	4.3%
	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	3.6%
		TOTAL

Continua →

Análisis	Factor Clave	Peso Matriz Holmes
Amenazas	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	7.4%
	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	7.4%
	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	6.2%
	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	6.1%
	A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.	5.9%
	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	5.8%
	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	5.8%
	A12. La formación de profesionales en informática es limitada.	5.6%
	A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.	5.6%
	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	5.6%
	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	5.3%
	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	4.2%
	TOTAL	

Los factores seleccionados de la matriz Holmes y de la matriz de ponderación de impactos servirán para la elaboración de la matriz de impacto cruzado.

3.3.3 Matrices de impacto cruzado

A continuación se presenta el resultado de la ejecución de las matrices de impacto cruzado que son las siguientes:

- Matriz de acción FO – Ofensiva
- Matriz de acción FA – Respuesta
- Matriz de acción DO – Mejoramiento
- Matriz de acción DA – Defensiva

Tabla 27

Matriz de acción FO – Ofensiva


MATRIZ DE ACCIÓN OFENSIVA - FO		OPORTUNIDADES																		
FORTALEZAS	 <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1</p>	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.	O14. Considerar el porcentaje de inflación para realizar un ajuste anual al precio de los servicios.	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más económico.	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	SUMA
		FORTALEZAS																		
F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía		1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	30
F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general		5	5	1	5	5	5	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	48
F4. El producto comercializado es económico y versátil.		3	5	1	3	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5	3	1	1	1	46
F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.		1	1	1	1	1	3	1	5	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	34
F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.		3	5	5	5	1	3	5	3	1	5	1	5	1	1	3	5	5	5	58
F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado		1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	30
F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.		1	3	1	5	1	3	3	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	48
F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa		1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	5	5	1	1	1	1	1	30
SUMA		16	22	12	22	16	22	22	14	10	22	12	22	24	22	22	20	12	12	324

Tabla 28

Matriz de acción FA –Respuesta


MATRIZ DE ACCIÓN RESPUESTA - FA		AMENAZAS																		
 <p>AMENAZAS</p> <p>Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1</p> <p>FORTALEZAS</p>	<p>A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictas y deben ser manejadas de forma eficiente.</p> <p>A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.</p> <p>A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.</p> <p>A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.</p> <p>A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno</p> <p>A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado</p> <p>A12. La formación de profesionales en informática es limitada.</p> <p>A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.</p> <p>A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.</p> <p>A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.</p> <p>A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.</p> <p>A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia</p> <p>A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.</p> <p>A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.</p> <p>A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.</p> <p>A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.</p> <p>A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.</p>																			
	FORTALEZAS																			
F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	5	1	3	3	1	1	1	1	5	5	1	3	1	3	3	1	1		39	
F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	1	1	5	3	1	3	1	1	5	1	5	5	5	3	5	3	1		49	
F4. El producto comercializado es económico y versátil.	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	3	5	1	1	1		39	
F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.	5	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3		33	
F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	5	1	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1		35	
F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	1	1	5	3	3	3	1	1	3	3	3	1	3	3	1	1	3		39	
F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	1	1	1	5	5	5	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3		35	
F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa	1	3	3	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	3	5	1		33	
SUMA	20	10	28	20	16	20	8	12	22	24	18	20	18	18	18	16	14	302		

Tabla 29
Matriz de acción DO – Mejoramiento


MATRIZ DE ACCIÓN MEJORAMIENTO - DO		OPORTUNIDADES																			
DEBILIDADES	 <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1</p>	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.	O14. Considerar el porcentaje de inflación para realizar un ajuste anual al precio de los servicios.	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más económico.	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado.	(Interfaces)	SUMA
		DEBILIDADES																			
D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.		5	5	5	5	1	1	5	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	70
D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico		5	5	1	3	1	1	3	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	56
D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.		1	1	1	1	1	1	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.		1	1	1	1	1	5	3	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.		1	1	1	1	1	5	5	1	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	34
D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos		1	5	1	3	1	1	5	1	1	5	1	3	1	5	1	1	1	1	1	38
D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.		1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos		1	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	50
D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.		1	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	50
D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.		1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	5	5	34
D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.		1	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	58
D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5	36
		22	40	16	20	12	24	44	12	24	44	16	40	38	36	20	20	40	36	504	

Tabla 30

Matriz de acción DA – Defensiva

MATRIZ DE ACCIÓN DEFENSIVA - DA		AMENAZAS																			
DEBILIDADES	AMENAZAS		A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictas y deben ser manejadas de forma eficiente.	A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	A12. La formación de profesionales en informática es limitada.	A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.	A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	SUMA	
	DEBILIDADES		D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.	D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos	D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.	D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.	D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.							
	Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1	5	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	5	39
		1	1	5	5	1	5	1	5	5	3	3	3	5	5	3	1	5	5	5	59
		5	1	5	5	3	5	1	3	3	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5	51
		1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	49
		1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	41
		1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	29
		1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
		1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
		1	1	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	29
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	21
		1	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	35
		1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	3	1	1	1	1	3	1	29
		20	12	40	40	18	38	16	18	22	14	14	34	40	14	20	32	40		432	

En las matrices anteriores se resaltan aquellos factores relevantes que se utilizarán en la matriz FODA. La selección de estos factores son aquellos que se encuentren sobre el promedio de fila y columna respectivamente, tal como se explica en el punto 2.1.2.3.2 del Marco Teórico.

3.3.3.1 Cálculo Ratio Balance Fuerza

- Matriz de acción FO – Ofensiva. Los datos para el cálculo del indicador se obtienen de la tabla 3.20

$$\text{Indicador FO} = \frac{324}{5 * 8 * 18} * 100 = 45\%$$

- Matriz de acción FA – Respuesta. Los datos para el cálculo del indicador se obtienen de la tabla 3.21

$$\text{Indicador FA} = \frac{302}{5 * 8 * 17} * 100 = 44,41\%$$

- Matriz de acción DO – Mejoramiento. Los datos para el cálculo del indicador se obtienen de la tabla 3.22

$$\text{Indicador DO} = \frac{504}{5 * 12 * 18} * 100 = 46,67\%$$

- Matriz de acción DA – Defensiva. Los datos para el cálculo del indicador se obtienen de la tabla 3.23

$$\text{Indicador DA} = \frac{432}{5 * 12 * 17} * 100 = 42,35\%$$

Tabla 31

Resumen de los indicadores de Ratio Balance Fuerza (RBF)

Ratio de balance de fuerza	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO 45,00%	FA 44,41%
Debilidades	DO 46,67%	DA 42,35%

El en tabla anterior se identifica que el mayor porcentaje del cálculo del RFB se encuentra en el eje DO con el 46,67%, por lo que debemos trabajar en el factor interno para aprovechar las oportunidades del entorno, caso contrario se tendrá limitaciones para explotar esos factores que pueden generar beneficios a la empresa.

3.3.3.2 Matriz síntesis estratégica

La matriz de síntesis estratégica contiene los factores que fueron seleccionados de la aplicación de la matriz de impacto cruzado.

Posteriormente se agrupan los factores que son similares o afines para poder determinar los ejes estratégicos que servirán de base para determinar los objetivos estratégicos. Los ejes estratégicos representan un macro enunciado que abarca todos los factores relacionados y obtenidos de la matriz de síntesis estratégica, de estos ejes se determinan varias acciones que se denominan factores específicos que serán la base para la definición de los objetivos estratégicos.

Tabla 32

Matriz síntesis estratégica

	No.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1	Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía
	2	El producto comercializado es económico y versátil.	Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general
	3	La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	El producto comercializado es económico y versátil.
	4	Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado
	5	Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictos y deben ser manejados de forma eficiente.
	6	La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.
	7	Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.
	8	La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado
	9	Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.
	10	Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.
	11	Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.
	12	Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia
	13	El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.
	14	Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.
	15		Poca posibilidad de negociación con proveedores.
DEBILIDADES	1	Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.
	2	La empresa no ha formulado un plan estratégico	La empresa no ha formulado un plan estratégico
	3	Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.
	4	No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.
	5	Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.
	6	La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.
	7	Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.
	8	Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado
	9	Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia
	10	Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.
	11	Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.
	12	Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado de la agrupación por similitud y afinidad de los factores y la determinación de los ejes estratégicos.

Tabla 33
Determinación de ejes estratégicos

No.	Agrupación	EJES ESTRATÉGICOS
1		DIRECCIÓN
2		MARKETING
3		MARKETING (PRODUCTO)
4		MARKETING (PLAZA)
5		MARKETING (COMPETENCIA)
6		GESTION FINANCIERA
7		CAPACITACIÓN Y GESTION DEL TALENTO HUMANO (Perfiles y competencias)
8		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
9		PLANIFICACIÓN
10		PROVEEDORES

3.3.4 Matriz FODA (El enfoque Maxi – Mini. Pre iniciativas)

Continuando con el análisis de los factores internos y externos, la matriz FODA nos ayuda a identificar pre iniciativas que permitan utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas; en el mismo sentido, nos permite actuar sobre las debilidades para no dejar pasar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas.

En cada cuadrante de la matriz FODA se aplica diferentes criterios para el establecimiento de pre iniciativas, que se indican a continuación:

Pre Iniciativa DA (Mini-Mini). El objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Pre Iniciativa DO (Mini-Maxi). El objetivo de la estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades que tiene la empresa y poder maximizar las oportunidades existentes en el entorno.

Pre Iniciativa FA (Maxi-Mini). La estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en maximizar las fortalezas que la institución tiene para minimizar las amenazas del ambiente externo.

Pre Iniciativa FO (Maxi-Maxi). La estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades) se basa en aprovechar las oportunidades existentes mediante las fortalezas de la empresa.

Las siguientes tablas muestran el desarrollo de cada una de la pre iniciativas identificadas para el presente análisis:

Tabla 34
Matriz FODA – Iniciativas FO y FA

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES										AMENAZAS									
INTERNAS	EXTERNAS	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	
	FORTALEZAS	FO MAXI - MAXI										FA MAXI - MINI									
F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	F4. El producto comercializado es económico y versátil.	F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	1. Realizar un programa de seminarios a Pymes sobre software libre y captar necesidades y datos de clientes.	2. Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interés de software libre y la automatización de procesos.	3. Evaluar un plan de ampliación de la empresa a través de financiamiento público o privado.	4. Evaluar la incorporación de personal que posea conocimiento de procesos buscando la optimización de los mismos en cada empresa a través del software.	1. Estructurar planes de carrera y motivacional para el personal.	2. Potencializar el conocimiento de los empleados en el producto para minimizar la dependencia del proveedor.	3. Ofrecer a los clientes servicios de asesoría sin costo, permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de los procesos.	4. Realizar un estudio de la competencia para conocer el mercado.	5. Realizar un plan de marketing utilizando medios de comunicación de bajo costo como el internet, correo electrónico para publicitar el producto.							

Tabla 35

Matriz FODA – Iniciativas FO y FA

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES										AMENAZAS									
INTERNAS	EXTERNAS	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes; lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	
	DEBILIDADES	DO MINI - MAXI	DA MINI - MINI																		
D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	1. Realizar un estudio de mercado para identificar nuevos productos relacionados al desarrollo de apps para smartphone y cloud computing.	1. Establecer procesos de selección, contratación y elaborar perfiles de competencias para los empleados.																			
D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	2. Diseñar un plan estratégico que sirva de guía para alcanzar los objetivos de la empresa.	2. Establecer reuniones periódicas de seguimiento de indicadores financieros y de gestión.																			
D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	3. Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para fidelizar al empleado.	3. Crear políticas de incentivos para los clientes cuando refieran a nuevos cliente.																			
D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	4. Realizar el levantamiento, diseño y control de los procesos para atender con mayor eficiencia a clientes actuales y potenciales.	4. Buscar estudiantes de carreras informáticas orientadas al desarrollo de software para que inicien su desarrollo profesional en la empresa.																			
D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	5. Evaluar mecanismos de financiación temporal para mantener liquidez en la empresa.																				
D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	6. Analizar los plazos de pago de los proyectos para minimizar los problemas de liquidez.																				
D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	7. Implementar un proceso de cierre de los proyectos para evaluar el desempeño incluyendo encuestas de satisfacción de clientes.																				
	8. Crear una base de conocimiento que recopilen las mejores prácticas en los procesos de los clientes.																				
	9. Realizar un levantamiento y reasignación de actividades que realizan los gerentes.																				

Las iniciativas desarrolladas en la matriz FODA servirán como base para establecer los pre objetivos que se definirán en el capítulo siguiente.

3.3.5 Matriz de validación


3.3.5.1 Matriz de evaluación de factores externos EFE

A partir del análisis externo efectuado a la Corporación DFL, se identificaron 52 factores entre oportunidades y amenazas que están relacionados con la empresa. Se elaboró la matriz de evaluación de factores externos que nos permite identificar qué tipos de estrategias se deben elaborar para enfrentar el ambiente externo. Con el detalle de los factores se asigna un nivel de importancia y se calcula la representación de cada factor frente al total.

Los resultados de la matriz se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 36

Matriz EFE

 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE					
No.	FACTOR CLAVE	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	O1. Estabilidad política en el país, desde la elección del actual presidente.	1	0.01	3	0.02
2	O2. Continuidad del Plan Nacional debido a la re elección del presidente.	1	0.01	3	0.02
3	O3. Interés gubernamental por impulsar a las empresas nacionales de tecnologías de información.	3	0.02	4	0.09
4	O4. Existencia de un mercado potencial por las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre.	5	0.04	4	0.16
5	O5. Inversión del estado en USD 450.000 en la implementación de software libre.	3	0.02	3	0.07
6	O6. La implementación de servicios en línea por el Municipio de Quito implica presencia tecnológica.	1	0.01	3	0.02
7	O7. Las asociaciones relacionadas al software constituyen una fuerza para acceder a mejores beneficios para las empresas de este sector.	1	0.01	3	0.02
8	O8. Las asociaciones patrocinan capacitaciones relacionadas a la industria.	3	0.02	4	0.09
9	O9. Acceso a información actualizada sobre el sector de la tecnología en base a estudios realizados por las asociaciones.	1	0.01	3	0.02
10	O10. La utilización de software libre es a nivel regional, originando un mercado potencial.	5	0.04	3	0.12
11	O11. Los impuestos se han mantenido durante varios años e incluso el IR ha disminuido.	1	0.01	3	0.02
12	O12. La compra de software puede realizarse sin pagar impuestos arancelarios.	1	0.01	3	0.02
13	O13. Tendencia a la baja de la inflación desde Sep. 2012.	1	0.01	3	0.02
14	O14. Anexar los servicios ofrecidos al % de incremento de la inflación	1	0.01	3	0.02
15	O15. Aumento de la participación de la industria del software en el PIB, de 0.35% al 0.5% en los años 2008 y 2012 respectivamente.	1	0.01	3	0.02
16	O16. Crecimiento sostenido del PIB, lo que indica una economía en crecimiento.	1	0.01	3	0.02
17	O17. Mayor apertura del sector financiero para el otorgamiento de créditos, debido a la estabilidad económica del país.	5	0.04	4	0.16
18	O18. El costo operativo por empleado de este sector, es más bajo en relación a otras industrias.	1	0.01	3	0.02
19	O19. Incremento en el acceso a internet y uso de smartphones, potencializa el acceso a nuevas tecnologías.	3	0.02	4	0.09
20	O20. Alta penetración de teléfonos inteligentes, lo que permitiría crear software orientado a estos equipos.	5	0.04	4	0.16
21	O21. Las Pymes son un sector poco formal en el manejo de procesos generando un mercado potencial para la comercialización de software específico.	5	0.04	4	0.16
22	O22. El software libre permite acoplarse a las necesidades de cada empresa mediante el asesoramiento que brinda el proveedor del software.	3	0.02	3	0.07
23	O23. Mediante la distribución de software libre se puede ofrecer servicios adicionales como personalización, capacitación y soporte técnico.	1	0.01	4	0.03
24	O24. Acceso a software en cloud computing que puede ser utilizado por empresas desarrolladoras.	3	0.02	3	0.07
25	O25. Desarrollar software que se colocará en Cloud para que pueda ser utilizado por varias empresas que no deseen invertir en hardware y quieran tener acceso las 24 horas.	5	0.04	3	0.12
26	O26. Las empresas podrían crear aplicaciones para teléfonos inteligentes como complemento al software desarrollado. (Interfaces)	5	0.04	4	0.16
27	O27. Ventaja competitiva frente a consumidores, proveedores y sociedad si se adoptan políticas de responsabilidad social ambiental.	1	0.01	3	0.02

Continúa →

No.	FACTOR CLAVE	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
28	A1. La ejecución de los planes del gobierno, tiene alta dependencia del precio del barril de petróleo.	1	0.01	2	0.02
29	A2. Emisión de leyes para ciertos sectores que no sean consensuadas con los empresarios, debido a la mayoría legislativa del partido de gobierno.	1	0.01	2	0.02
30	A3. Los impuestos y diferentes regulaciones tributarias cada vez son más estrictos y deben ser manejados de forma eficiente.	1	0.01	2	0.02
31	A4. Al no existir impuestos arancelarios para la importación de software, ocasiona un libre ingreso de este bien, por lo tanto mayor competencia.	1	0.01	2	0.02
32	A5. Posibilidad de existir una restricción de importaciones de software que no paguen los aranceles establecidos por ley.	1	0.01	2	0.02
33	A6. La poca participación del sector en el PIB, no apalanca un apoyo gubernamental para un mayor crecimiento	1	0.01	2	0.02
34	A7. Dificultad de acceder a crédito debido a que el software es un bien intangible y eso no figura como garantía.	3	0.02	1	0.02
35	A8. La tasa pasiva pagada por un banco es muy baja, por lo que las empresas busquen como opción invertir en otros negocios, lo que conlleva un mayor riesgo.	1	0.01	2	0.02
36	A9. El nivel de salarios que ofrece el sector público es superior.	5	0.04	1	0.04
37	A10. El incremento anual del salario básico unificado planteado por el gobierno	1	0.01	2	0.02
38	A11. Al ser una empresa pequeña, el aspecto salarial limitará la contratación de personal altamente calificado	5	0.04	1	0.04
39	A12. La formación de profesionales en informática es limitada.	3	0.02	1	0.02
40	A13. Existen pocas universidades con carreras de informática que cuentan con categoría A.	1	0.01	2	0.02
41	A14. Nivel económico de las Pymes crea una barrera para la implementación de herramientas de automatización de procesos.	3	0.02	1	0.02
42	A15. Resistencia de los directivos para cambiar la forma de ejecutar las actividades.	3	0.02	1	0.02
43	A16. Creencia que el software libre carece de calidad y continuidad en el soporte de las aplicaciones.	3	0.02	1	0.02
44	A17. Resistencia por parte de las empresas para incursionar en Cloud computing por la seguridad de la información.	1	0.01	2	0.02
45	A18. La dependencia de conectividad al internet para el funcionamiento de aplicaciones móviles genera costos adicionales.	1	0.01	2	0.02
46	A19. Facilidad para ingresar en el mercado del software, lo que implica mayor competencia	3	0.02	1	0.02
47	A20. Empresas que cuentan con mayor tiempo de permanencia en el mercado genera mayor confianza para los compradores.	5	0.04	1	0.04
48	A21. Pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es importante para su negocio.	5	0.04	1	0.04
49	A22. Poca posibilidad de negociación con proveedores.	1	0.01	2	0.02
50	A23. Posibles problemas en tiempo de respuesta al contar con un solo proveedor.	5	0.04	1	0.04
51	A24. La comunicación está basada en el internet, lo que podría ser un canal frágil ya que no existen canales de contingencia inmediatos.	1	0.01	2	0.02
52	A25. En el mercado existe cerca de 17 empresas que comercializan soluciones de automatización de procesos.	5	0.04	1	0.04
	Total	128	1.00		2.42

La calificación obtenida en la matriz es de 2.42, lo que indica que la empresa se encuentra en una situación en la que las amenazas predominan, por lo que la Corporación DFL debe generar estrategias que permitan alcanzar las oportunidades y

eviten las amenazas. Es necesario analizar los resultados de la matriz de impactos cruzados para determinar qué iniciativas deben implementarse para aplacar las amenazas.


Entre las principales oportunidades que se deben aprovechar están las políticas gubernamentales decretadas en relación a la utilización de software libre en las empresas públicas del país, así como también, la alta penetración de teléfonos inteligentes lo que origina un mercado potencial para el desarrollo de software para Smartphones. Por otro lado las amenazas más importantes son el pensamiento de los empresarios en que el software para procesos no es necesario para su negocio, y los tiempos de respuesta que se maneje al contar con un solo proveedor.

3.3.5.2 Matriz de evaluación de factores internos EFI

Durante el análisis interno de la Corporación DFL se identificaron 30 factores entre fortalezas y amenazas. Con la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos, es posible identificar la posición de la empresa frente a sus fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 37

Matriz EFI

 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS					
No.	FACTOR CLAVE	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	D1. Los gerentes realizan funciones operativas, descuidando su labor de dirigir.	1	0.01	2	0.02
2	D2. La comunicación no se realiza a través de un proceso formal y planificado en reuniones de staff.	3	0.03	2	0.07
3	D3. La filosofía corporativa no es conocida por los empleados por falta de difusión.	1	0.01	2	0.02
4	D4. La empresa no ha formulado un plan estratégico	3	0.03	1	0.03
5	D5. Los procesos, procedimientos e indicadores de la organización no se encuentran documentados.	5	0.06	1	0.06
6	D6. No existe un proceso de mejora continua, pues no se evalúan los proyectos finalizados.	3	0.03	1	0.03
7	D7. El control que se realiza al finalizar un desarrollo no es adecuado.	1	0.01	2	0.02
8	D8. La empresa no cuenta con un estudio de mercado.	3	0.03	2	0.07
9	D9. Alto grado de dependencia financiera con acreedores externos	3	0.03	2	0.07
10	D10. Forma de pago de los proyectos afectan a la liquidez de la empresa.	5	0.06	1	0.06
11	D11. Dependencia de un solo producto para la generación de los ingresos	5	0.06	1	0.06
12	D12. No se realiza un control de cumplimiento del presupuesto.	3	0.03	1	0.03
13	D13. El proceso de contratación no es claro y no se encuentra definido.	1	0.01	2	0.02
14	D14. No se han levantado perfiles de competencias ni se realizan planes de inducción.	3	0.03	2	0.07
15	D15. La empresa no cuenta con planes de capacitación.	1	0.01	2	0.02
16	D16. Alta rotación de los desarrolladores de software.	3	0.03	1	0.03
17	D17. Carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.	3	0.03	2	0.07
18	F1. Los empleados conocen claramente su posición y función en la empresa	1	0.01	3	0.03
19	F2. La comunicación es permanente y directa entre los empleados de la compañía	3	0.03	3	0.10
20	F3. Liderazgo sólido y experiencia en el negocio por parte del gerente general	5	0.06	4	0.23
21	F4. El producto comercializado es económico y versátil.	5	0.06	4	0.23
22	F5. Adecuado manejo del proceso administrativo.	1	0.01	3	0.03
23	F6. La empresa posee buena salud financiera y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.	5	0.06	4	0.23
24	F7. La contabilidad es un servicio tercerizado permitiendo a los directivos centrarse en la gestión de la empresa.	1	0.01	3	0.03
25	F8. El resultado financiero del año 2012 es positivo frente al 2011 que tuvo pérdida.	3	0.03	3	0.10
26	F9. Incremento considerable en las ventas del 2012 lo que muestra una mejor posición de la empresa en el mercado	3	0.03	3	0.10
27	F10. Salarios superiores a los del mercado laboral de software.	3	0.03	3	0.10
28	F11. Transparencia en el esquema de remuneración.	3	0.03	3	0.10
29	F12. La compañía apoya el crecimiento profesional de sus empleados	3	0.03	3	0.10
30	F13. Cuenta con equipos necesarios para respaldar la información sensible de la empresa	5	0.06	4	0.23
	Total	88	1.00		2.39

El resultado obtenido de la matriz EFI para la Corporación DFL es de 2.39 que es menor al resultado promedio, por lo que nos encontramos en un estado de debilidad interna. La Corporación DFL debe desarrollar estrategias internas para disminuir el impacto de las debilidades y lograr ser más productivos.

Las principales fortalezas de la empresa son el nivel de liderazgo y experiencia del negocio por parte del gerente general y las características del producto al ser económico y versátil. Por otro lado las debilidades de la empresa son la falta de control y evaluación al momento de concluir con un proyecto, así como también la comunicación informal que se maneja en la organización y la carencia de un área dedicada a la investigación y desarrollo de nuevos productos.

3.3.5.3 Matriz General Electric

Para la elaboración de la matriz General Electric aplicado a la Corporación DFL se utilizan los factores que se describen en la tabla de la parte inferior calificándolos de acuerdo a los siguientes rangos:

Atractivo/Posición	Rango
Baja	1 - 3.3
Media	3.4 - 6.6
Alta	6.7 – 10

Tabla 38

Matriz General Electric

MATRIZ GENERAL ELECTRIC			
Atractivo de la Industria			
Factor	Peso Relativo	Calificación	Total
Tamaño de la Industria	20%	5	1
Potencial de Crecimiento la Industria	25%	7	1,75
Rentabilidad de la Industria	20%	8	1,6
Apoyo Gubernamental a la Industria	15%	8	1,2
Interés actual en la industria	20%	5	1
Total	100%		6,6
Posición del Negocio			
Factor	Peso Relativo	Calificación	Total
Posición en el mercado	10%	1	0,1
Crecimiento del negocio	10%	3	0,3
Rentabilidad	10%	3	0,3
Calidad de productos	15%	8	1,2
Manejo de costos	10%	2	0,2
Diferenciación del servicio	10%	5	0,5
Capacidad tecnológica	15%	10	1,5
Recurso Humano capacitado	20%	8	1,6
Total	100%		5,7

Luego de calificar las variables analizadas, se puede observar que la posición de la empresa frente a la industria se encuentra en el cuadrante central (equilibrar-invertir), lo que indica que la empresa debe consolidarse internamente y luego invertir.

Matriz General Electric para la Corporación DFL

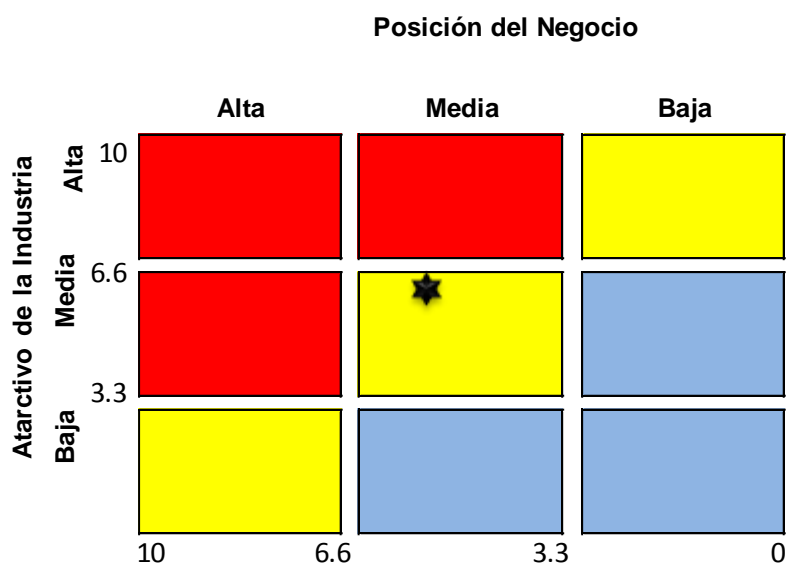


Figura 28 Matriz General Electric resultado Corporación DFL

3.3.5.4 Matriz PEYEA

Para la construcción de la matriz PEYEA se consideran diferentes elementos que se evaluarán dentro de cada dimensión, estos elementos fueron establecidos en base al análisis interno y externo realizado anteriormente.

Tabla 39

Matriz PEYEA Corporación DFL

Posición estratégica interna

	Fuerza financiera (FF)	Calificación
1	Rendimiento sobre la inversión	4
2	Apalancamiento	1
3	Liquidez	1
4	Capital de trabajo	2
5	Flujos de efectivo	1
6	Control de presupuesto	2
7	Incremento de ventas	5
Promedio =		2,29

	Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
1	Participación en el mercado	-5
2	Calidad del producto	-2
3	Servicio al cliente	-4
4	Conocimientos tecnológicos	-3
5	Control sobre los proveedores y distribuidores	-5
6	Servicio de asesoría	-2
Promedio =		- 3,50

Posición estratégica externa

	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
1	Utilización de nuevas tecnologías	-5
2	Tasa de inflación	-1
3	Facilidad de financiamiento	-5
4	Políticas públicas relacionadas al sector	-1
5	Barreras para entrar en el mercado	-3
6	Presión competitiva	-5
7	Elasticidad de la demanda	-5
Promedio =		- 3,57

	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
1	Potencial de crecimiento	6
2	Potencial de utilidades	5
3	Estabilidad financiera	4
4	Intensidad de capital	5
5	Facilidad para entrar en el mercado	2
Promedio =		4,40

Una vez valorados los factores de cada dimensión se determinan las coordenadas que indicarán el cuadrante del tipo de estrategias que deberá adoptar la empresa.

Tabla 40
Coordenadas del vector direccional

Factores Determinantes	Promedio	Ejes	Coordenadas
Ventaja competitiva (VC)	-3,5	X	0,9
Fuerza de la industria (FI)	4,40		
Fuerza Financiera (FF)	2,29	Y	-1,29
Estabilidad del Ambiente (EA)	-3,57		

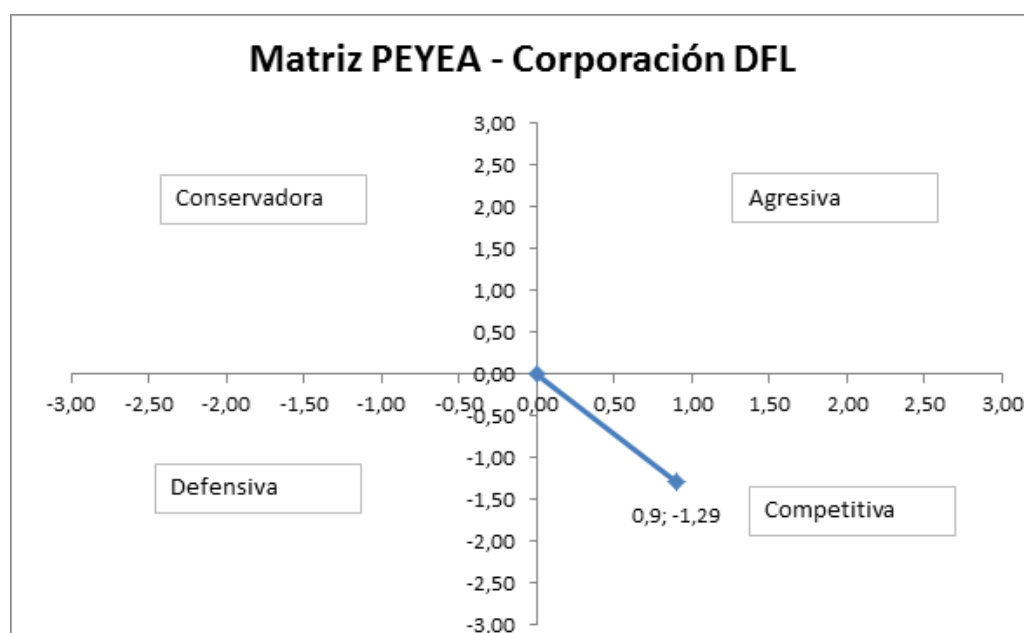


Figura 29 Matriz PEYEA Corporación DFL

Tal como se puede ver en el gráfico anterior la Corporación DFL se encuentra en el cuadrante inferior derecho, lo que indica que la empresa debe orientarse por estrategias competitivas para mantenerse en el negocio del software, más adelante se detallarán las iniciativas que deben ejecutarse para esta organización.

3.3.6 Resumen del análisis de matrices

Luego de realizar el análisis de la información mediante las matrices, a continuación se presenta un resumen de los resultados para finalmente sacar una conclusión global.

Matriz RBF. El mayor porcentaje se encuentra en el eje DO (46.67%), por lo que la empresa debe trabajar en las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del entorno, caso contrario se tendrá limitaciones para explotar esos factores que pueden generar beneficios a la empresa.

Matriz EFE. La calificación obtenida en la matriz es de 2.42, lo que indica que la empresa se encuentra en una situación en la que las amenazas predominan, por lo que la Corporación DFL debe generar estrategias que permitan alcanzar las oportunidades y eviten las amenazas.

Matriz EFI. El resultado obtenido de la matriz EFI para la Corporación DFL es de 2.39 que es menor al resultado promedio, por lo que nos encontramos en un estado de debilidad interna. La Corporación DFL debe desarrollar estrategias internas para disminuir el impacto de las debilidades y lograr ser más productivos.

Matriz General Electric. Luego de calificar las variables analizadas, se puede ver que la posición de la empresa frente a la industria se encuentra en el cuadrante central (equilibrar- invertir), lo que indica que la empresa debe consolidarse internamente y luego invertir.

Matriz PEYEA. La Corporación DFL se encuentra en el cuadrante inferior derecho, lo que indica que la empresa debe orientarse por estrategias competitivas para mantenerse en el negocio del software. En general se puede pensar estrategias tales como integración, penetración y desarrollo de mercado, desarrollo del producto y riesgo compartido.

Considerando los resultados de las matrices, en general se puede mencionar que la empresa debe enfocar en primera instancia el planteamiento de estrategias para mejorar la situación interna con la finalidad de evaluar la posibilidad de invertir y aprovechar las oportunidades que existe en el mercado del software.

CAPÍTULO 4

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico describe básicamente quien es la empresa y hacia dónde va, para definir estos elementos se toma como base el análisis estratégico realizado anteriormente, el cual dará las pautas que permita conocer las características de la empresa y su potencial.

Para definir el direccionamiento estratégico se desarrollan dos componentes: la definición del negocio y la filosofía corporativa, además en esta fase de la planificación estratégica se decidirán los objetivos de la compañía, la estrategia que seguirá y las iniciativas para llevarla a término.

4.1 Definición del Negocio

El desarrollo tecnológico a nivel mundial crece a pasos gigantescos, dentro de ello se encuentra el crecimiento de software que permite mejorar los procesos, automatizar actividades y proveer de mayores controles para minimizar errores. El crecimiento en la utilización de software libre y aplicaciones móviles genera un nuevo mercado que está creciendo exponencialmente creando mayores oportunidades de negocios.

En el Ecuador existe apoyo gubernamental a las empresas desarrolladoras de software libre en el sentido de creación de políticas que impulsan al uso de este tipo de software en las empresas estatales, adicionalmente el interés del sector privado por mejorar sus procesos se convierten en un mercado potencial para la Corporación DFL.

La Corporación DFL se orienta principalmente a la comercialización del software libre ProcessMaker, que sirve para la automatización de flujos de procesos. Adicionalmente tiene alianzas con empresas relacionadas a la implementación de software, con las cuales brinda asesoría a sus clientes, con el fin de mejorar la infraestructura tecnológica de los mismos.

4.2 Filosofía Corporativa

En el caso de la Corporación DFL, anteriormente se plantearon la misión, visión y valores corporativos, por lo que los mismos serán reformulados y ampliados respondiendo a los resultados de planificación estratégica.

La filosofía corporativa se compone de misión, visión, valores y principios, que han sido definidos con los directivos de la empresa.

4.2.1 Principios y Valores

Los principios y valores son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionados ya que para una correcta aplicación de los mismos, debe existir una concordancia en la definición de estos conceptos.

Los valores son “descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio” (Salazar F. , 2013, pág. 159), en otras palabras los valores definen las características que deben ser parte de la cultura organizacional y los mismos guían a los colaboradores en sus actividades. Por otro lado los principios son las reglas éticas que indican como el valor descrito debe ser aplicado y dependerá en gran medida de la empresa en la que se formulen.

4.2.1.1 Matriz Axiológica

Luego del análisis interno y externo realizado para la Corporación DFL se describen en la siguiente matriz aquellos valores que deben ser aplicados en la empresa, los mismos que relacionados con los principios dan una idea clara de cómo se deben aplicar estos valores.

Una vez que se definen los valores y principios de la empresa, servirán de guía para determinar la misión y visión.

Tabla 41**Matriz axiológica valores y principios**

VALORES	PRINCIPIOS
Honestidad y Confianza	Cumplir los compromisos adquiridos con los clientes, proteger su información confidencial y la de la empresa.
Trabajo en Equipo	Orientar el desarrollo de las acciones en función del cliente, manteniendo una comunicación activa entre los empleados y grupos de interés.
Responsabilidad	Ética en el trabajo diario y puntualidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos, realizándolos con calidad y excelencia.
Respeto	Respetar las políticas y directrices empresariales. Aceptar la individualidad de los colaboradores, su manera de pensar y su espacio.
Innovación	Aportar nuevas ideas para realizar una actividad, sugerir cambios en procesos y proyectos, buscar la superación personal y el crecimiento permanente.

4.2.2 Misión

La misión define la razón de ser de la empresa y debe ser específica para el negocio actual, además debe ser fácil de entender, recordar. Lo más importante de la formulación de la misión es que tiene que ser conocida por todos los colaboradores de la empresa.

Para definir la misión es importante esclarecer algunos componentes claves para la misma, a partir del conocimiento de estos elementos será más fácil la formulación de la misión.

- Naturaleza del negocio: Finalidad de la industria a la que pertenece.
- Razón de existir: Necesidad.
- Mercado al que sirve: negocio en el que participa.
- Características del producto: definición del producto, factores diferenciadores.
- Posición deseada en el mercado: visión
- Valores y principios: define su forma de actuar.

4.2.2.1 Misión Corporación DFL

Tabla 42

Factores clave de la misión

FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN
Naturaleza del negocio	Soluciones tecnológicas a través del desarrollo de software libre.
Razón de existir	Cumplir las necesidades y expectativas de los clientes.
Mercado al que sirve	Organizaciones de cualquier tipo de industria en la ciudad de Quito.
Características generales del producto y servicio	Software accesible y versátil que se adapta a cualquier industria.
Posición deseada en el mercado	Ser un referente en el desarrollo de software libre.
Principios y valores	Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo orientado al cliente.

Una vez definidos los factores claves, se procede a redactar la misión para la Corporación DFL, misma que ha sido revisada y validada con los directivos.

MISIÓN CORPORACIÓN DFL

Somos una empresa dedicada al desarrollo de soluciones con orientación de código abierto que se adaptan a las necesidades de cualquier industria, pues contamos con productos versátiles y accesibles, brindando asesoría a nuestros clientes para optimizar sus procesos y mejorar su labor empresarial a través de la experiencia, responsabilidad y trabajo en equipo, buscando generar rentabilidad para sus accionistas.

4.2.3 Visión

La visión está conformada por todas las ideas que sugieren aquello que la empresa quiere lograr en el futuro, esta formulación traza el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, por lo que es muy importante que la misma sea conocida e

incorporada en el día a día de los directivos, pues de ellos dependerá que sea alcanzada.

La visión debe estar delimitada en un período de tiempo a través del cual se realizarán las acciones necesarias para lograrla, debe ser posible y realista en función de las capacidades de la empresa; por lo cual se debe evitar redactar una utopía.

Para la definición de la visión es importante contestar las siguientes interrogantes, luego de lo cual se tendrá una idea clara de la base sobre la que se redactará la visión.

- ¿Cuál es la posición deseada en el mercado?
- ¿En qué tiempo se alcanzará?
- ¿Cuál será el ámbito del mercado?
- ¿Qué productos o servicios se comercializará?
- ¿Qué valores regirán a la empresa?
- ¿Cuál es el principio organizacional?

4.2.3.1 Visión Corporación DFL

Tabla 43

Factores clave de la visión

FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN
Posición en el mercado	Empresa sólida y reconocida a nivel nacional
Tiempo	3 años (2014 – 2016)
Ámbito del mercado	Ecuador
Producto o servicio	Soluciones de software innovadoras y eficientes
Valores	Responsabilidad, creatividad, trabajo en equipo
Principio organizacional	Crecimiento continuo

A continuación se muestra la visión de la Corporación DFL propuesta para un período de 3 años. La nueva visión se redactó en base a la visión que ya posee la empresa, adicionando algunos factores importantes que surgen de la planificación estratégica.

VISIÓN CORPORACIÓN DFL

Mantener la solidez y el reconocimiento a nivel nacional y ser una empresa que se anticipa a las necesidades de los clientes con soluciones de software innovadoras y eficientes, que cuenta con talento humano de excelencia y en donde la responsabilidad y creatividad son una constante.

4.3 Objetivos Corporativos

Parte fundamental del proceso de planificación estratégica es la determinación de los objetivos corporativos, que se convertirán en las metas que la Corporación DFL espera alcanzar a través de la ejecución de proyectos que se definirán en el presente documento.

Los objetivos corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutado a través del análisis de la matriz de síntesis estratégica en la cual se determinaron los ejes estratégicos y del resultado de la matriz FODA en la cual se construyeron las pre iniciativas.

4.3.1 Ejes estratégicos y definición de pre-objetivos

En el punto 3.3.3.2 del presente trabajo se determinaron los ejes estratégicos que fueron producto del análisis de la matriz de síntesis estratégica. Los ejes estratégicos son las áreas principales donde se identificaron falencias y se requieren establecer acciones o pre objetivos que minimicen dicha falencias.

Los pre objetivos se originan con la determinación de una o varias acciones necesarias por cada eje estratégico definido. Estas acciones o pre objetivos corresponden al resultado del análisis efectuado en la matriz FODA (punto 3.3.4) y se relacionan con los ejes estratégicos. A continuación se muestra esta relación:

Tabla 44

Ejes estratégicos y definición de pre objetivos

No.	Ejes	Pre objetivos
1	GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar controles para determinar el presupuesto y el valor final de cada negocio. - Implementar un plan de pagos que permita mantener liquidez en la empresa.
2	MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a los clientes servicios de asesoría sin costo, permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de los procesos. - Realizar un programa de seminarios a Pymes sobre software libre y captar necesidades y datos de clientes.
3	MARKETING (PRODUCTO)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de soporte post venta que diferencie a la empresa de la competencia y crear valor en el servicio.
4	MARKETING (COMPETENCIA)	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interés de software libre y la automatización de procesos.
5	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un nuevo producto aprovechando las tendencias tecnológicas.
6	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento de los procesos, estableciendo responsables, controles adecuados e indicadores que a través del seguimiento permitan una mejora continua.
7	PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Crear planes de contingencia para disminuir el riesgo de contar con un solo proveedor del principal producto que tiene la empresa.
8	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento y reasignación de actividades que realizan los gerentes.
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procesos de selección, contratación y elaborar perfiles de competencias para los empleados. - Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para fidelizar al empleado.
10	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa determinar sus objetivos, estrategias, y filosofía de trabajo que identificará a la organización en el mercado.

Parte del proceso de implementación del cuadro de mando integral es relacionar los ejes estratégicos y los pre objetivos con las cuatro perspectivas que se define en esta metodología, obteniendo el siguiente cuadro:

Tabla 45

Perspectivas BSC y ejes estratégicos

Perspectiva	No.	EJES	Factor específico
Financiera	1	GESTIÓN FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar controles para determinar el presupuesto y el valor final de cada negocio. - Implementar un plan de pagos que permita mantener liquidez en la empresa.
	2	MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a los clientes servicios de asesoría sin costo, permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de los procesos. - Realizar un programa de seminarios a Pymes sobre software libre y captar necesidades y datos de clientes.
Cliente	3	MARKETING (PRODUCTO)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de soporte post venta que diferencie a la empresa de la competencia y crear valor en el servicio. - Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interés de software libre y la automatización de procesos.
	4	MARKETING (COMPETENCIA)	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interés de software libre y la automatización de procesos.
Interna	5	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un nuevo producto aprovechando las tendencias tecnológicas.
	6	PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento de los procesos, estableciendo responsables, controles adecuados e indicadores que a través del seguimiento permitan una mejora continua.
	7	PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Crear planes de contingencia para disminuir el riesgo de contar con un solo proveedor del principal producto que tiene la empresa.
	8	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un levantamiento y reasignación de actividades que realizan los gerentes.
Crecimiento y aprendizaje	9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procesos de selección, contratación y elaborar perfiles de competencias para los empleados. - Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para fidelizar al empleado.
	10	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa determinar sus objetivos, estrategias, y filosofía de trabajo que identificará a la organización en el mercado.

Es necesario establecer indicadores de gestión que permita dar seguimiento al cumplimiento de los pre objetivos; así como definir la forma de cálculo de los indicadores, responsables, los recursos que se utilizará y el periodo durante el cual se aplica la medición. En los siguientes cuadros se muestran cómo se definió los indicadores de gestión:

Tabla 46

Tabla de pre objetivos con indicadores de gestión

No.	PERSPECTIVA	EJE	PRE OBJETIVOS	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Implementar controles para determinar el presupuesto y el valor final de cada negocio.	Cumplimiento del Presupuesto por negocio	Costo real del negocio / costo presupuestado * 100	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	3 años
2		GESTION FINANCIERA	Implementar un plan de pagos que permite mantener liquidez en la empresa.	Indice de liquidez Retorno sobre la inversión	Activo corriente / pasivo corriente Utilidad Neta/Patrimonio total	% Número	Gerencia General - Gerencia de ventas Gerencia General - Gerencia de ventas	Tecnológico - Financiero - Humano Tecnológico - Financiero - Humano	3 años 3 años
3	CLIENTES	MERCADEO	Ofrecer a los clientes servicios de asesoría sin costo, permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de los procesos.	Servicios contratados	Servicios Contratados (clientes asesorados)/Total Clientes asesorados*100	%	Gerencia General - Ventas - Desarrollo de Producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año
4		MERCADEO	Realizar un programa de seminarios a Pymes sobre software libre y captar necesidades y datos de clientes.	Evaluación de seminarios dictados	Encuestas satisfactorias/Encuestas realizadas * 100	%	Gerencia General y Ventas	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año
5		INTELIGENCIA DE MERCADO	Implementar un plan de soporte post venta que diferencie a la empresa de la competencia y crear valor en el servicio.	Satisfacción del cliente	Clientes Satisfechos/Clientes encuestados * 100	%	Gerencia General - Ventas- Desarrollo de Producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año
6		COMPETENCIA	Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interes de software libre y la automatización de procesos.	Incremento en ventas	Ventas actuales/Ventas históricas *100	%	Gerencia General - Ventas- Desarrollo de Producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	2 años

Continúa →

No.	PERSPECTIVA	EJE	PRE OBJETIVOS	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	
7	INTERNA	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollar nuevos productos aprovechando las tendencias tecnológicas	Productos nuevos	Nuevos productos implementados / Productos planificados al año	Número	Gerencia General - Gerencia de ventas - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año	
8		PROVEEDORES	Crear planes de contingencia para disminuir el riesgo de contar con un solo proveedor del principal producto que tiene la empresa	Tiempos de respuesta del proveedor	Casos resueltos oportunamente / Total casos generados *100	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año	
9		DIRECCIÓN	Realizar un levantamiento y reasignación de actividades que realizan los gerentes	Reestructuración organizacional	Avance de la nueva estructura organizacional	%	Gerencia y Talento Humano	Tecnológico - Humano	6 meses	
10		PROCESOS	Realizar un levantamiento de los procesos, estableciendo responsables, controles adecuados e indicadores que a través del seguimiento permitan una mejora continua	Procesos y procedimientos levantados	Procesos levantados / procesos identificados * 100	%	Gerencia General - Gerencia de ventas - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año	
				Cumplimiento de cronograma de los negocios con clientes	Días reales por negocio / días programados por negocio * 100	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	3 años	
				Mejoramiento continuo	1-(Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior*100)	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	3 años	
11		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Establecer procesos de selección, contratación y elaborar perfiles de competencias para los empleados, que garantice la selección de personal de excelencia	Perfiles levantados	Perfiles levantados por cargo/Total Cargos*100	%	Gerencia y Todas las gerencias	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	6 meses
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO			Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para fidelizar al empleado	Evaluación de satisfacción	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados * 100	Número	Gerencia y Talento Humano	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	3 años	
				Capacitaciones por empleado	Horas hombre de capacitación	Número	Gerencia y Talento Humano	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año	
13			PLANIFICACIÓN	Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa determinar sus objetivos, estrategias, y filosofía de trabajo que identificará a la organización en el mercado.	Difusión de la cultura corporativa	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo	%	Gerencia General	Tecnológico - Humano - Materiales	3 años

4.3.2 Definición de objetivos por afinidad

Anteriormente se definieron varios pre objetivos o factores específicos los cuales serán agrupados por afinidad para establecer objetivos macro, de esta manera la Corporación DFL deberá orientar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos corporativos que se enmarcan en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard y que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 47

Objetivos de la Corporación DFL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS CORPORATIVOS
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas 4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia

Los objetivos corporativos serán evaluados a través de los factores medibles que se definieron para los pre objetivos según corresponda, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 48

Relación de los objetivos corporativos con los factores medibles

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	EJE	PRE OBJETIVOS	FACTOR MEDIBLE	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	GESTIÓN FINANCIERA	Implementar controles para determinar el presupuesto y el valor final de cada negocio.	Cumplimiento del Presupuesto por negocio	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	3 años
			Implementar un plan de pagos que permite mantener liquidez en la empresa.	Indice de liquidez	%	Gerencia General - Gerencia de ventas		3 años
				Retorno sobre la inversión	Número	Gerencia General - Gerencia de ventas		3 años
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	MERCADERO	Ofrecer a los clientes servicios de asesoría sin costo, permitiéndoles así ver las ventajas de la automatización de los procesos.	Servicios contratados luego de asesorías	%	Gerencia General - Ventas - Desarrollo de Producto	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año
			Realizar un programa de seminarios a Pymes sobre software libre y captar necesidades y datos de clientes.	Evaluación de seminarios dictados	%	Gerencia General y Ventas		1 año
		INTELIGENCIA DE MERCADO	Implementar un plan de soporte post venta que diferencie a la empresa de la competencia y crear valor en el servicio.	Satisfacción del cliente	%	Gerencia General - Ventas- Desarrollo de Producto		1 año
		COMPETENCIA	Impulsar planes de marketing que consoliden negocios con instituciones públicas aprovechando el interés gubernamental por el interes de software libre y la automatización de procesos.	Incremento en ventas	%	Gerencia General - Ventas- Desarrollo de Producto		2 años

Continúa →

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	EJE	PRE OBJETIVOS	FACTOR MEDIBLE	UNIDAD	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollar nuevos productos aprovechando las tendencias tecnológicas	Productos nuevos	Número	Gerencia General - Gerencia de ventas - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año
	4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.	PROVEEDORES	Crear planes de contingencia para disminuir el riesgo de contar con un solo proveedor del principal producto que tiene la empresa	Tiempos de respuesta del proveedor	%	Gerencia General - Desarrollo de producto	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año
		PROCESOS	Realizar un levantamiento de los procesos, estableciendo responsables, controles adecuados e indicadores que a través del seguimiento permitan una mejora continua	Procesos y procedimientos levantados	%	Gerencia General - Gerencia de ventas - Desarrollo de producto		1 año
				Cumplimiento de cronograma de los negocios con clientes	%	Gerencia General - Desarrollo de producto		3 años
				Mejoramiento continuo	%	Gerencia General - Desarrollo de producto		3 años
		DIRECCIÓN	Realizar un levantamiento y reasignación de actividades que realizan los gerentes	Reestructuración organizacional	%	Gerencia y Talento Humano		6 meses
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Establecer procesos de selección, contratación y elaborar perfiles de competencias para los empleados, que garantice la selección de personal de excelencia	Perfiles levantados	%	Gerencia y Todas las gerencias	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	6 meses
		CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desarrollar un plan de capacitación en nuevas tecnologías para fidelizar al empleado	Evaluación de satisfacción	Número	Gerencia y Talento Humano		3 años
				Capacitaciones por empleado	Número	Gerencia y Talento Humano		1 año
		PLANIFICACIÓN	Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa determinar sus objetivos, estrategias, y filosofía de trabajo que identificará a la organización en el mercado.	Difusión de la cultura corporativa	%	Gerencia General	Tecnológico - Humano - Materiales	3 años

4.3.3 Análisis factibilidad - impacto de objetivos

En este punto se busca evaluar a los objetivos en dos aspectos que son la factibilidad y el impacto que tendrán en la organización. Al evaluar la factibilidad se considera los recursos que sean necesarios para llevarlos a cabo y en el impacto se evalúa el nivel de aporte para alcanzar la visión, en este punto también se analiza la resistencia que tendrán los colaboradores frente a los objetivos planteados.

La calificación se la realiza con una escala del 1 al 10 en la que 1 es bajo y 10 es alto, dependiendo de los factores a calificar se deben considerar las siguientes premisas:

Factibilidad: Cuando se califica factibilidad se analiza si la empresa cuenta con los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) para desarrollar el objetivo, si la empresa cuenta con los recursos se calificará con 10, indicando que actualmente existe una alta posibilidad de disponer de los recursos para lograr el objetivo.

Impacto: Al calificar el impacto se consideran dos elementos: el aporte al cumplimiento de la visión, que se califica con 10 si el objetivo es muy importante para alcanzarla y el factor aceptación del cambio se califica con 10 cuando la aplicación del objetivo involucra a muchas áreas de la empresa y podría generar resistencia en los colaboradores.

Tabla 49
Priorización de Objetivos

ANÁLISIS FACTIBILIDAD - IMPACTO										
		INCIDENCIA		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO </div>		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACION DEL CAMBIO	TOTAL
#	PRESPESCTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	9	9	10	9,3	9	8	8,5
2	CLIENTES	MERCADEO	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	5	3	9	5,6	9	10	9,5
		INTELIGENCIA DE MERCADO								
		COMPETENCIA								
3	INTERNA	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas	7	5	7	6,4	10	10	10
		PROVEEDORES	4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.	6	6	9	6,9	8	10	9
		PROCESOS								
		DIRECCIÓN								
4	C&A	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia	5	5	9	6,2	8	9	8,5
		CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO								
		PLANIFICACIÓN								

En función de los resultados obtenidos del análisis de factibilidad – impacto se presenta la siguiente figura que permite ver la priorización de todos los objetivos:

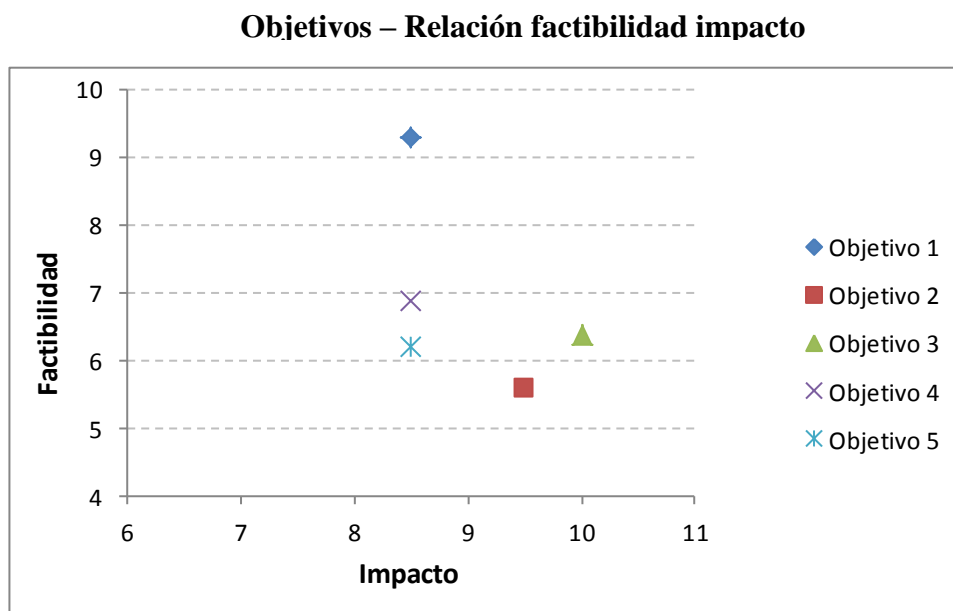


Figura 30 Gráfico de Objetivos Factibilidad – Impacto

Es importante identificar aquellos objetivos que tienen baja factibilidad y gran impacto como son los objetivos 2 y 3, lo que implica que su desarrollo tiene un impacto importante en el cumplimiento de la visión, pero los recursos son un limitante para desarrollarlos.

Por otro lado es importante considerar el impacto que cada objetivo tendrá en el personal, pues deberán adoptarse técnicas que faciliten su implementación y eviten cualquier reacción negativa.

4.4 Políticas

Las políticas empresariales permiten orientar a los gerentes y mandos medios sobre las directrices que facilitarán alcanzar los objetivos corporativos.

Existen políticas de carácter general que deben aplicarse a todos los involucrados de la empresa, así como políticas específicas con aplicación en áreas definidas de la organización.

4.4.1 Políticas Generales

1. Cumplir las necesidades de los clientes, en lo referente a calidad, tiempo y servicio aplicando un enfoque de mejora continua en todas las líneas de negocio que tenga la empresa, respetando las normas y regulaciones de los entes de control.
2. Garantizar el bienestar del recurso humano otorgando capacitación apropiada y oportuna, remuneración justa, ambiente de trabajo adecuado e impulsar el crecimiento profesional.
3. Buscar activamente el desarrollo de nuevos e innovadores productos que faciliten la labor diaria de los clientes.

4.4.2 Políticas Específicas

Ventas

1. Monitorear el cumplimiento del plan de ventas estableciendo prioridad y orden en la ejecución del plan.
2. Establecer estrategias para la venta y publicidad del producto y servicio.
3. Mantener relaciones cordiales y óptimas con los clientes actuales y potenciales.

Financiera

1. Establecer indicadores financieros para monitorear el rendimiento empresarial.
2. Supervisar el cumplimiento de las políticas de cobro para garantizar la liquidez de la empresa.

Desarrollo de Producto y Tecnología

1. Proteger la información confidencial de los clientes y garantizar la disponibilidad de los sistemas.
2. Llevar un control en cada fase del proceso para garantizar la calidad del producto y el cumplimiento en fechas de entrega.
3. Incentivar el desarrollo tecnológico para la generación de productos innovadores.

4. Documentar los resultados de cada proyecto a fin de generar un proceso de mejora continua.
5. Iniciar el desarrollo de los proyectos luego de la firma del cliente en el contrato y los respectivos anexos.

Talento Humano

1. Respetar y hacer cumplir los derechos laborales y beneficios para los trabajadores de la empresa.
2. Impulsar el desarrollo profesional de los trabajadores, a través de planes de capacitación profesional y de mejora personal.
3. Cumplir con el proceso de selección de personal para garantizar la incorporación de recursos calificados.

4.5 Estrategias

Las estrategias son los pilares sobre los cuales se enmarcan las acciones de una empresa para cumplir los objetivos planteados. Dentro del proceso de selección de estrategias existen varias perspectivas de formulación que las organizaciones deben analizar según la teoría descrita en el marco teórico.

Los tipos de estrategias que se han seleccionado para la Corporación DFL y los argumentos que sirvieron para este análisis son:

- Estrategia de desarrollo – diferenciación. Considerando que la empresa oferta un producto que también es comercializado por otra organización y que adicionalmente existen productos similares en el mercado, es necesario que la Corporación DFL determine características que permita diferenciarlo.
- Estrategia de crecimiento intensivo – Desarrollo de productos y servicios. Como parte del análisis del entorno se evidencia que la Corporación DFL debe crear nuevos productos y servicios para atender a los actuales clientes.
- Estrategia de competitividad seguidora. Al ser una empresa nueva debe buscar incursionar en mercados desatendidos por la competencia.

La estrategia corporativa se desprende de la revisión de las tres estrategias seleccionadas y se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 50
Perfil Estratégico Corporación DFL

PERFIL ESTRATEGICO				
Eje Estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Estrategia de desarrollo	Diferenciación		Incorporar iniciativas de preventa como capacitaciones y charlas informativas a potenciales clientes sobre los beneficios de trabajar con herramientas tecnológicas que contribuyen al desarrollo empresarial.	Desarrollar productos innovadores que cubran las necesidades de los clientes aprovechando el crecimiento tecnológico relacionado al desarrollo de software brindando un servicio diferenciador con la incorporación de iniciativas de preventa como capacitaciones y charlas informativas a potenciales clientes que se encuentran desatendidos por la competencia.
Estrategia de crecimiento	Intensivo	Desarrollo del producto / servicio	Desarrollar productos innovadores que cubran las necesidades de los clientes aprovechando el crecimiento tecnológico relacionado al desarrollo de software.	
Estrategia de competitividad	Seguidoras		Buscar incursionar en mercados desatendidos por la competencia.	

Las estrategias seleccionadas para la Corporación DFL impulsarán a la empresa para alcanzar la visión planteada en esta planificación estratégica 2014 – 2016, brindando productos y servicios diferenciadores e innovadores, manteniendo relación con el crecimiento tecnológico a nivel mundial.

4.6 Mapa Corporativo DFL

A través de la planificación estratégica formulada se ha identificado claramente cuál es el camino que debe seguir la Corporación DFL, así como la estrategia que permitirá alcanzar los objetivos planteados. Es importante que toda la planificación sea conocida por la empresa y se transmita a los miembros de la organización, con el objetivo de que todos estén alineados con la estrategia corporativa.

La empresa se enfocará principalmente en mejorar la experiencia del cliente, con la creación de nuevos productos y servicios, de igual forma agregará valor a sus

productos actuales, para lo cual se deberá fortalecer su estructura interna a través del levantamiento y mejora de procesos.

En la siguiente hoja se realiza una representación gráfica del Mapa Corporativo de DFL.

Principal hallazgo del capítulo

El direccionamiento estratégico permitió redefinir la visión, misión y políticas con la finalidad de que se adapten a los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico. Se identificaron cinco objetivos empresariales que fueron agrupados en las cuatro perspectivas que maneja la metodología del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos surgen como resultado del análisis de las matrices aplicadas en el diagnóstico estratégico y principalmente de la matriz FODA.

La estrategia definida para la Corporación DFL busca implementar características diferenciadoras a los servicios actuales, crear nuevas líneas de negocio que permitan obtener otras fuentes de ingreso y enfocarse en los clientes que se encuentran fuera de alcance de la competencia a través de la incorporación de capacitaciones y charlas informativas.

Mapa Corporativo Corporación DFL

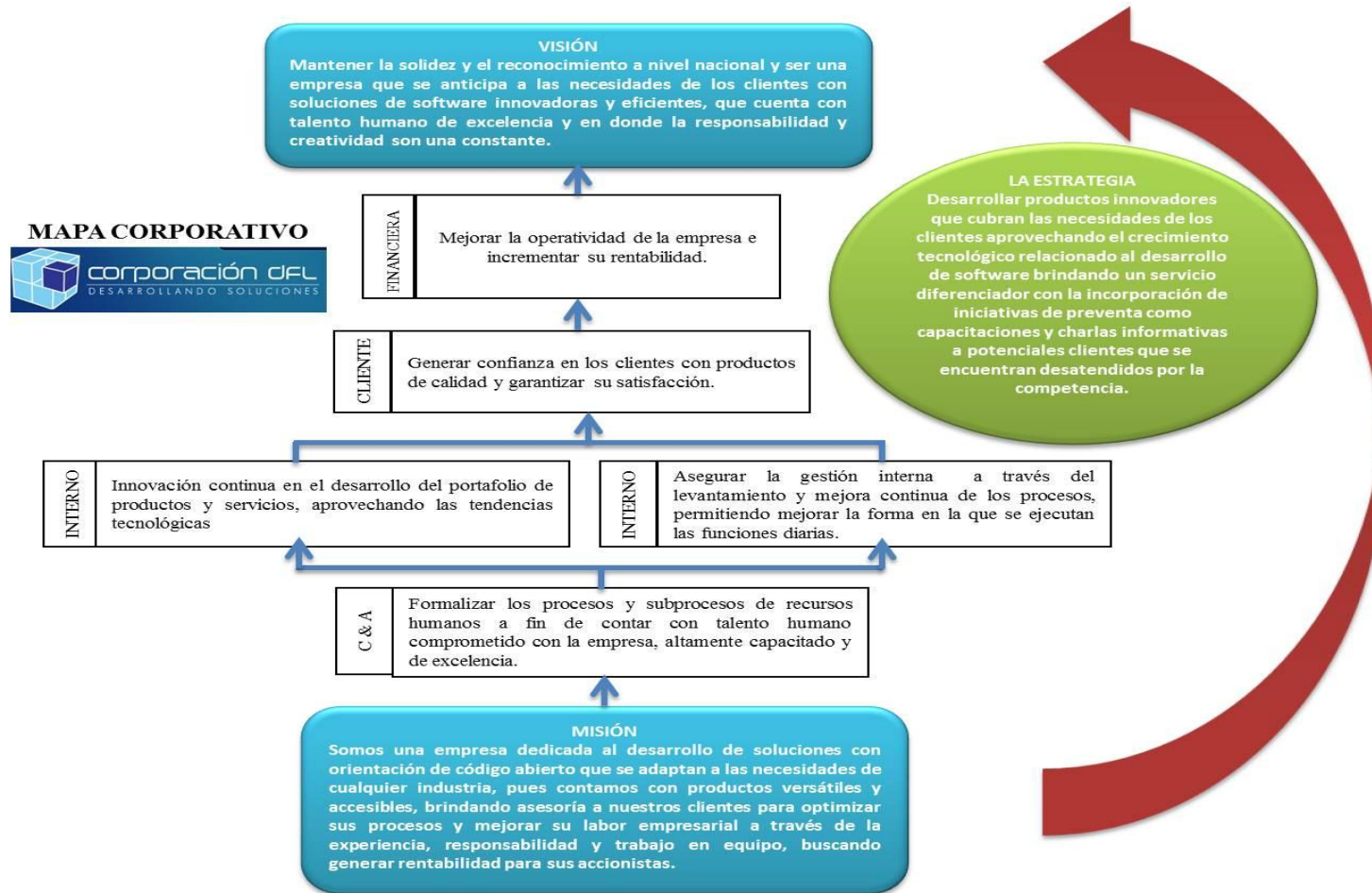


Figura 31 Mapa Corporativo Corporación DFL

CAPÍTULO 5

5. BALANCED SCORECARD

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite implementar la estrategia para alcanzar la misión y visión de la empresa, mediante la creación de objetivos que serán evaluados periódicamente a fin de dar seguimiento al avance de la implementación.

5.1 Balanced Scorecard de la Corporación DFL

El Balanced Scorecard analiza a la empresa en 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Interna y Capacitación& Desarrollo. Para la Corporación DFL se definieron cinco objetivos que se muestran en la Tabla 4.7 del capítulo anterior y que ya se encuentran vinculados a las perspectivas que maneja el Cuadro de Mando Integral.

Para iniciar la construcción del Cuadro de Mando Integral es necesario establecer las metas de los factores medibles ya que al ser cumplidas apoyarán a la consecución del objetivo corporativo. Las metas se establecieron en función de estándares como las horas de capacitación, índice de liquidez aceptable, índice de satisfacción de empleados, usando como punto de partida, información histórica de la empresa. A continuación se detalla los elementos que se consideraron para la definición de las metas:

- **Cumplimiento del presupuesto y cronograma por negocio:** con el objetivo de ser eficientes en el manejo de los recursos que dispone la empresa es necesario implementar controles en el manejo del proceso principal que es el desarrollo de nuevos negocios, el cumplimiento de presupuestos y cronogramas es fundamental para lograr la eficiencia.
- **Índice de Liquidez:** considerando que a nivel general el índice puede estar entre uno y dos, se realiza una revisión del índice de liquidez histórico de la empresa y se define la meta en 1,5 para poder enfrentar cualquier evento que demande pagos urgentes a los proveedores.
- **Retorno sobre la inversión:** Se establece una meta superior a 1,2 debido a que este es el valor actual de ROE, lo que se busca es mejorar este índice.

- **Servicios contratados luego de asesorías:** Como resultado de las asesorías que se dictarán es requerido que un 30% de los clientes generen nuevos negocios. Este objetivo aportará al incremento en ventas en un 25% de la meta fijada
- **Evaluación de seminarios dictados.** El nivel de satisfacción esperado por los seminarios que se impartirán sobre los beneficio de software libre debe ser alto, ya que es la puerta de entrada para recopilar datos y creación de nuevos negocios.
- **Satisfacción del cliente.** Es importante satisfacer los requerimientos de los clientes y las encuestas nos ayudará a conocer la percepción del nivel de servicio recibido, la meta establecida es del 95%, ya que un cliente insatisfecho podría dejar la empresa ya que tiene muchas otras opciones.
- **Incremento en ventas.** Debido a que la empresa inicio sus actividades en diciembre 2010 se encuentra en una etapa de crecimiento constante y es indispensable que las ventas tengan el mismo crecimiento para poder generar la utilidad requerida con el fin de reinvertir en la creación de nuevos productos.
- **Desarrollo de nuevos productos.** Parte de la estrategia es generar nuevas fuentes de ingresos que ayuden a mantener y mejorar la liquidez de la empresa, por tal motivo el desarrollo de nuevos productos es parte fundamental para lograr lo indicado y se establece que al menos se implemente un nuevo producto o servicio anualmente.
- **Tiempo de respuesta del proveedor.** Considerando que en la atención a los requerimientos de los clientes se involucra el apoyo del proveedor de software, es indispensable crear acuerdos de servicio que garanticen la permanente atención.
- **Procesos y procedimientos levantados.** Para mejorar internamente es importante conocer los procesos que existen y al ser una empresa pequeña se tiene la oportunidad de un levantamiento satisfactorio sobre la totalidad de los procesos.
- **Mejoramiento continuo de los procesos.** Para entrar en un ciclo de mejora es indispensable medir la utilización de recursos en la ejecución de

los procesos para luego buscar opciones de mejora que ayuden a crear eficiencia y productividad.

- **Reestructura organizacional.** Siendo una empresa pequeña y con la finalidad de distribuir adecuadamente las actividades, es necesario implementar una estructura organizacional adecuada que permita agilizar el desarrollo de los negocios.
- **Perfiles levantados.** La estrategia de desarrollo de productos y diferenciación con llevan a requerir nuevo recurso humano, por lo que el tener perfiles levantados correctamente garantizan contratar gente que colabore de gran manera a la estrategia, además de tener claro las responsabilidades y conocimiento requerido para cada puesto de trabajo.
- **Evaluación de satisfacción de empleados.** La satisfacción de los empleados genera pertenencia y apoyo para la empresa, por lo que el conocer su bienestar ayudará a preocuparse del personal e implementar medidas que incrementan la satisfacción del cliente interno. La meta definida está relacionada al estudio que realiza la organización Great place to work para premiar al mejor lugar para trabajar.
- **Capacitaciones por empleado.** Para crear nuevos productos y garantizar la consecución efectiva de las funciones es necesario capacitar al personal por lo que la empresa define un mínimo 40 horas de capacitación por persona en los temas prioritarios y afines al cumplimiento de las estrategias.
- **Difusión de la cultura corporativa.** La Corporación DFL al momento cuenta con menos de quince empleados y considerando que el conocimiento de la cultura corporativa es importante para la implementación de la planificación estratégica se establece un valor alto de cumplimiento de este indicador del 98%.

Con base a los temas tratados anteriormente, finalmente se establece los porcentajes de cada meta, así como la fórmula de cálculo que se aplicará a los indicadores. Esta información se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 51
Tablero de Comando Corporación DFL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJE	MEDIDA	META	
				CUANTITATIVO	FÓRMULA
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	GESTIÓN FINANCIERA	Cumplimiento del presupuesto de por negocio	95%	Costo real del negocio / costo presupuestado * 100
			Índice de liquidez	1,5	Activo corriente / pasivo corriente
			Retorno sobre la inversión	> 1,2	Utilidad Neta/Patrimonio total
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	MERCADERO	Servicios contratados luego de asesorías	30%	Servicios contratados (clientes asesorados)/Total Clientes asesorados*100
			Evaluación de seminarios dictados	95%	Encuestas satisfactorias / Encuestas realizadas * 100
		INTELIGENCIA DE MERCADO	Satisfacción del cliente	95%	Clientes Satisfechos / Clientes encuestados * 100
		COMPETENCIA	Incremento en ventas	20%	Ventas actuales/Ventas históricas *100
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollo de productos nuevos	100%	Nuevos productos implementados / Productos planificados al año
		PROVEEDORES	Tiempos de respuesta del proveedor	98%	Casos resueltos oportunamente / Total casos generados *100
	PROCESOS		Procesos y procedimientos levantados	95%	Procesos levantados / procesos identificados * 100
			Cumplimiento de cronograma del negocio	95%	Días reales por negocio / días programados por negocio * 100
			Mejoramiento continuo de los procesos	15%	1-(Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior*100)
	DIRECCIÓN	Reestructuración organizacional	95%	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Perfiles levantados	95%	Perfiles levantados por cargo/Total Cargos*100
		CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Evaluación de satisfacción de empleados	85%	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados * 100
			Capacitaciones por empleado	40 horas	Horas hombre de capacitación
		PLANIFICACIÓN	Difusión de la cultura corporativa	98%	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo

Una vez establecida la meta para cada uno de los indicadores, se establecerán los límites en los cuales se evaluará la gestión realizada. Para esto es necesario establecer un mecanismo de alerta que permita visualizar en primera instancia el nivel de cumplimiento del indicador. El esquema más utilizado en la construcción de un tablero de comando es la creación de niveles de cumplimiento tales como meta alcanzada, precaución y peligro y que son representados en un semáforo que a través de los colores se puede interpretar de la siguiente forma:



Cuando el indicador se encuentre en la zona de peligro.

Cuando el resultado obtenido se encuentre en el rango de precaución.

Cuando la meta haya sido alcanzada o superada.


El tablero de comando debe ser provisto para el nivel gerencial de la empresa y que comúnmente se conoce como tablero de primer nivel. Adicionalmente cada área de la Corporación DFL deberá construir un tablero de comando específico (de segundo nivel) y los objetivos planteados deberán estar alineados y aportar a la consecución de los objetivos empresariales.

5.1.1 Tablero de comando de primer nivel


A continuación se muestra el tablero de comando para el nivel gerencial y para las áreas específicas:

Tabla 52

Tablero de Comando de primer nivel

											
TABLERO DE COMANDO											
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJE	MEDIDA	META		RECURSOS	INICIATIVA	TENDENCIA	PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO	FÓRMULA						
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	GESTIÓN FINANCIERA	Cumplimiento del presupuesto de por negocio	95%	Costo real del negocio / costo presupuestado * 100	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	3 años	↑	< 95% y >90%	< 90%	● 0%
			Índice de liquidez	1,5	Activo corriente / pasivo corriente		3 años	↑	< 1,5 y >1,35	< 1,35	● 2,71
			Retorno sobre la inversión	> 1,2	Utilidad Neta/Patrimonio total		3 años	↑	< 1,2 y >1,1	< 1,1	● 1,20
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	MERCADERO	Servicios contratados luego de asesorías	30%	Servicios contratados (clientes asesorados)/Total Clientes asesorados*100	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	1 año	↑	< 30% y >10%	< 10%	● 0%
			Evaluación de seminarios dictados	95%	Encuestas satisfactorias / Encuestas realizadas * 100		1 año	↑	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
		INTELIGENCIA DE MERCADO	Satisfacción del cliente	95%	Clientes Satisfechos / Clientes encuestados * 100		1 año	↑	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
		COMPETENCIA	Incremento en ventas	20%	Ventas actuales/Ventas históricas *100		2 años	↑	< 20% y >10%	< 10%	● 27%

Continúa →

 TABlero DE COMANDO											
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJE	MEDIDA	META		RECURSOS	INICIATIVA	TENDENCIA	PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO	FÓRMULA						
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollo de productos nuevos	100%	Nuevos productos implementados / Productos planificados al año	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año	↑	0%	0%	● 0%
		PROVEEDORES	Tiempos de respuesta del proveedor	98%	Casos resueltos oportunamente / Total casos generados *100	Tecnológico - Financiero - Humano	1 año	↑	< 98% y >95%	< 95%	● 0%
	PROCESOS	Procesos y procedimientos levantados	95%	Procesos levantados / procesos identificados * 100	1 año		↑	< 95% y >85%	< 85%	● 0%	
		Cumplimiento de cronograma del negocio	95%	Días reales por negocio / días programados por negocio * 100	3 años		↑	< 95% y >90%	< 90%	● 0%	
		Mejoramiento continuo de los procesos	15%	1-(Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior*100)	3 años		↑	< 15% y >5%	< 5%	● 0%	
	DIRECCIÓN	Reestructuración organizacional	95%	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional	6 meses	↑	< 95% y >85%	< 85%	● 0%		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Perfiles levantados	95%	Perfiles levantados por cargo/Total Cargos*100	Tecnológico - Financiero - Humano - Materiales	6 meses	↑	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
		CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Evaluación de satisfacción de empleados	85%	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados * 100		3 años	↑	< 85% y >75%	< 75%	● 0%
			Capacitaciones por empleado	40 horas	Horas hombre de capacitación		1 año	↑	< 40 y >30	< 30	● 0,00
		PLANIFICACIÓN	Difusión de la cultura corporativa	98%	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo		3 años	↑	< 98% y >85%	< 85%	● 0%

5.1.2 Tablero de comando de segundo nivel (Alineamiento horizontal)

Tabla 53

Tablero de Comando de segundo nivel (Alineamiento horizontal)



Tablero de Comando de 1do. Nivel

Tablero de Comando de 2do. Nivel

AREA: GERENCIA DE PROYECTOS

Tablero de Comando de 2do. Nivel

AREA: GERENCIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA	META	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	MEDIDA	META	OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	MEDIDA	META
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	Cumplimiento del presupuesto de por negocio	95%	Optimizar el uso del recurso humano en cada negocio	Horas hombre efectivamente empleadas por negocio	100% +/- 5% de variación tolerable	Controlar el presupuesto	Cumplimiento del presupuesto de gastos mensual de la empresa.	100% +/- 5% de variación tolerable
		Índice de liquidez	1,5				Controlar el flujo de caja de la empresa.	Rotación de cartera mensual	<= 20 días
		Retorno sobre la inversión	> 1,2				Incrementar la rentabilidad del cliente	Rentabilidad por cliente	> 20%
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	Servicios contratados luego de asesorías	30%	Apoyar a la iniciativa de asesorías a clientes	Horas de asesoría a clientes por el personal técnico.	> 5 horas mensuales por personal técnico	Mejorar la efectividad de visitas a clientes potenciales	Número de visitas a clientes	> 4 al mes
		Evaluación de seminarios dictados	95%				Garantizar el resultado de la evaluación de satisfacción de seminarios	Porcentaje de clientes que realizan la encuesta de satisfacción del seminario dictado	> 90%
		Satisfacción del cliente	95%	Reducir los reclamos de clientes	Cantidad de reclamos de clientes al mes	< 3 reclamos	Garantizar el resultado de la evaluación de satisfacción del servicio	Porcentaje de clientes que realizan la encuesta de satisfacción del servicio	> 90%
		Incremento en ventas	20%				Atraer nuevos clientes	Nuevos contratos cerrados mensuales	2

Continúa →



Tablero de Comando de 1do . Nivel

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA	META
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	Desarrollo de productos nuevos	100%
		4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.	Tiempos de respuesta del proveedor
	Procesos y procedimientos levantados		95%
	Cumplimiento de cronograma del negocio		95%
	Mejoramiento continuo de los procesos		15%
	Reestructuración organizacional	95%	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	Perfiles levantados	95%
		Evaluación de satisfacción de empleados	85%
		Capacitaciones por empleado	40 horas
		Difusión de la cultura corporativa	98%

Tablero de Comando de 2do . Nivel

AREA: GERENCIA DE PROYECTOS

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	MEDIDA	META
Incrementar nuevos productos	Generación de ideas para nuevos productos por empleado	> 1 por semestre
Reducir los requerimientos atendidos fuera del tiempo de los SLA	Porcentaje de solución de requerimientos por cliente mayor al tiempo de los SLA	< 5%
Levantar los procesos del área	Procesos y procedimientos levantados del área	> 95%
Reducir los cambios de cada proyecto	Número de eventos de Control de Cambios por negocio	< 3 controles de cambio por negocio
Mejorar el conocimiento interno	Actualización del manual de mejores prácticas de los negocios	95% de actualización
Levantar perfiles del área	Perfiles del área levantados	> 95%
Desarrollar el liderazgo en el personal del área	Porcentaje de personal técnico que ha estado a cargo de la dirección de proyectos o negocios	> 70% del personal técnico ha realizado dirección de proyectos o negocios

Tablero de Comando de 2do . Nivel

AREA: GERENCIA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	MEDIDA	META
Apoyar el desarrollo de nuevos productos	Tiempo de evaluación financiera para nuevos productos	< 8 días hábiles
Levantar los procesos del área	Procesos y procedimientos levantados del área	> 95%
Mejorar el proceso de pago a proveedores	Porcentaje de pagos a proveedores realizados hasta 5 días hábiles	> 90%
Levantar perfiles del área	Perfiles del área levantados	> 95%
Capacitar al personal del área	Porcentaje de personal que ha recibido capacitaciones en el período	50% en el 1er semestre
Establecer mecanismos de difusión de la cultura corporativa	Comunicaciones mensuales enviadas al personal	> 1 al mes

5.1.3 Determinación de la línea base del tablero de comando

Parte del proceso de implementación del tablero de comando es realizar un análisis inicial para establecer el porcentaje de cumplimiento de los indicadores, creando de esta forma una medición base que a futuro servirá para comparar los niveles obtenidos versus la medición inicial. Al ser la primera vez que la Corporación DFL establece indicadores para medir los objetivos, se encontraron casos en los cuales no existía información necesaria para determinar el valor inicial del indicador; por tal motivo estos se califican con valor cero.

Para medir el rendimiento empresarial con respecto al cumplimiento general de las metas establecidas, se asigna un peso a cada uno de los indicadores y en función del cumplimiento de las metas se califica el rendimiento total de la Corporación DFL. A continuación se muestra el resultado de la línea base del tablero de comando:

Tabla 54

Línea base tablero de comando

LÍNEA BASE								
N.-	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	FÓRMULA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FINANCIERA	Mejorar la operativada de la empresa e incrementar su rentabilidad.	Cumplimiento del presupuesto por negocio	Costo real del negocio / costo presupuestado *100	0,083	0,000	0,000	0,833
			Índice de liquidez	Activo Corriente/ pasivo corriente	0,083	1,063	0,151	0,833
			Retorno sobre la inversión	Utilidad Neta/Patrimonio total	0,083	0,588	0,083	0,833
			Subtotal				0,250	1,651
2	CLIENTES	Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	Servicios contratados luego de asesorías	Servicios contratados (clientes asesorados)/Total clientes asesorados *100	0,063	0,000	0,000	0,625
			Evaluación de seminarios dictados	Encuestas satisfactorias/encuestas realizadas *100	0,063	0,000	0,000	0,625
			Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos/ clientes encuestados *100	0,063	0,000	0,000	0,625
			Incremento en ventas	Ventas actuales/ ventas históricas *100	0,063	0,794	0,084	0,625
			Subtotal				0,250	0,794

Continúa →

LÍNEA BASE								
N.-	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	FÓRMULA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
3	INTERNA	Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	Desarrollo de productos nuevos	Nuevos productos implementados / productos planificados *100	0,042	0,000	0,000	0,417
			Tiempos de respuesta del proveedor	Casos resueltos oportunamente/ Total casos generados *100	0,042	0,000	0,000	0,417
		Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.	Procesos y procedimientos levantados	Procesos levantados/ procesos identificados *100	0,042	0,000	0,000	0,417
			Cumplimiento de cronograma del negocio	Días reales por negocio/ días programados por negocio *100	0,042	0,000	0,000	0,417
			Mejoramiento continuo de los procesos	1- (Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior)*100	0,042	0,000	0,000	0,417
			Reestructuración organizacional	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional	0,042	0,000	0,000	0,417
Subtotal					0,250	0,000	0,000	2,500
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	Perfiles levantados	Perfiles levantados por cargo/ total cargos *100	0,063	0,000	0,000	0,625
			Evaluación de satisfacción de empleados	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados *100	0,063	0,000	0,000	0,625
			Capacitaciones por empleado	Horas hombre de capacitación	0,063	0,000	0,000	0,625
			Difusión de la cultura corporativa	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo	0,063	0,000	0,000	0,625
			Subtotal					0,250
TOTAL					1,00	2,45	0,32	10,00

RENDIMIENTO ESTRATEGICO	31,8%
CALIFICACIÓN	2,45/10

Tal como se puede ver en la tabla anterior el rendimiento estratégico de la línea base para la Corporación DFL es de 31,8% que representa el porcentaje de alcance de los objetivos planteados.

5.2 Mapa Estratégico

Anteriormente se establecieron tres estrategias de: desarrollo, crecimiento y competitividad, las mismas que articuladas logran formar una gran estrategia, sin embargo es necesario establecer de que forma la estrategia formulada para la Corporación DFL será alcanzada.

El mapa estratégico es una representación gráfica de las iniciativas que realizará la empresa para lograr su gran estrategia. Las iniciativas del mapa estratégico tienen una relación de causa-efecto que se puede visualizar en la gráfica, por ejemplo: las iniciativas de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son necesarias para ejecutar de manera adecuada los procesos internos, una vez que estos son sólidos y eficientes, se traducen en beneficio para el cliente, finalmente si el cliente está satisfecho originará incrementos en las ventas y finalmente se mejoraría la rentabilidad de la empresa.

En la siguiente gráfica se muestra la relación causa efecto de las iniciativas que a su vez mantienen relación con las estrategias definidas:

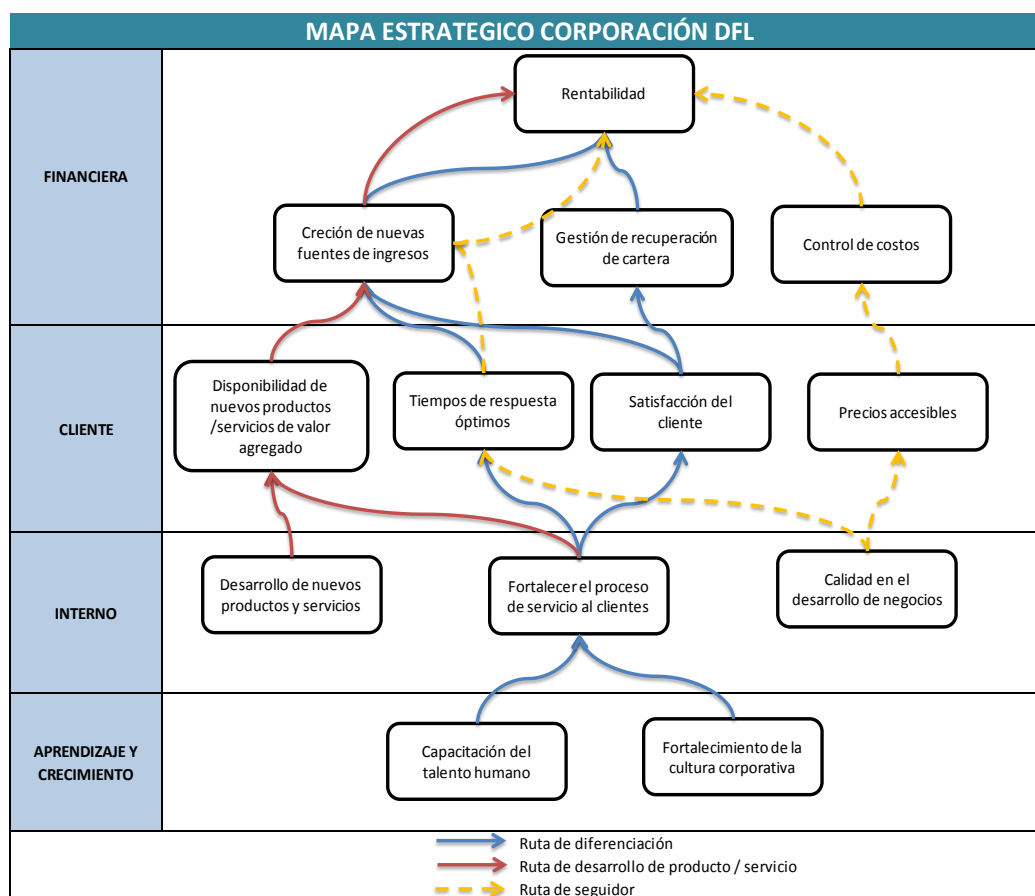
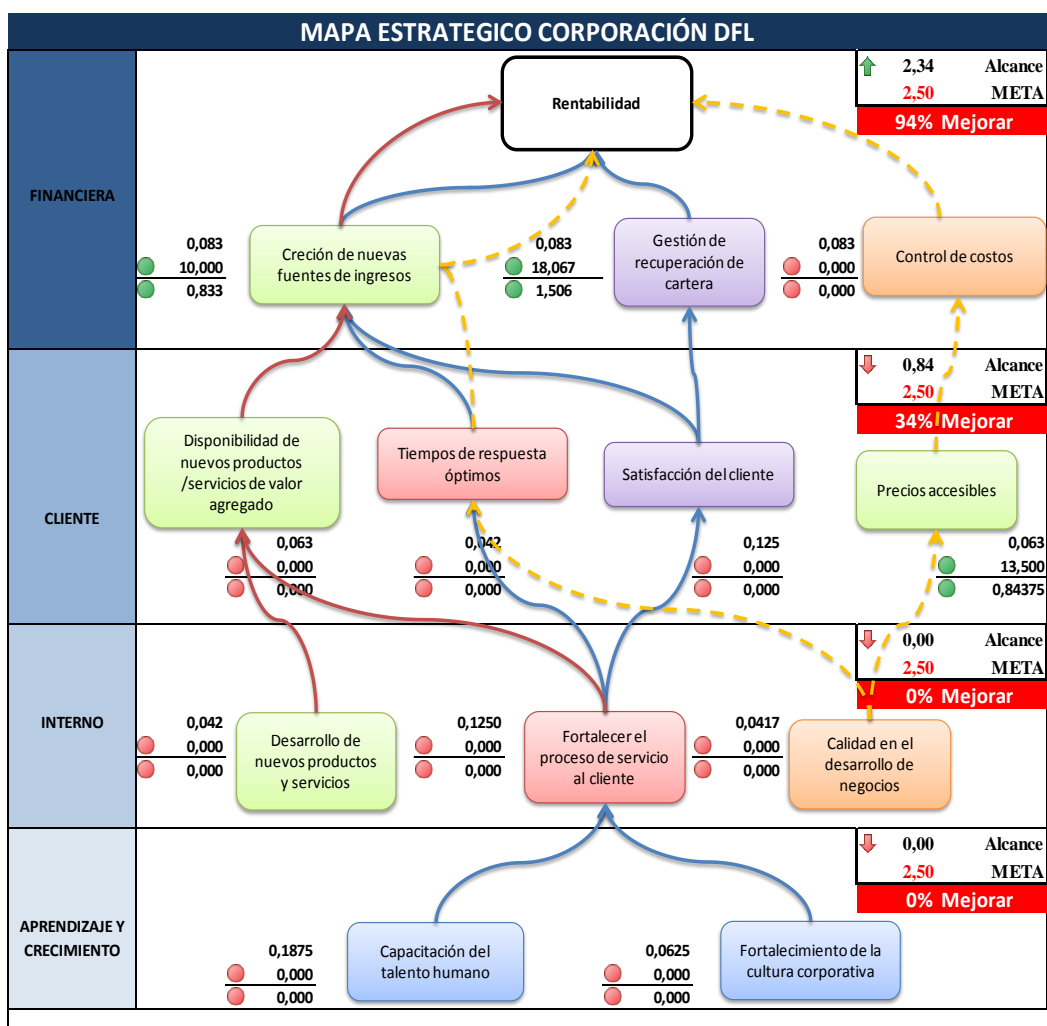


Figura 32 Mapa Estratégico de rutas Corporación DFL

Del análisis del mapa estratégico se definen los proyectos que la compañía llevará a cabo para lograr sus objetivos, estos proyectos están conformados por la agrupación de iniciativas afines.

A continuación se agrupan por colores aquellas iniciativas que conforman un proyecto determinado:



Escala de Calificación		Rango	
10	8,5	Alto	↑ 85%
8,5	7	Medio	→ 70%
7	0	Bajo	↓ 0%

MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN TIEMPO REAL	
Implementación de Administración por procesos	↓ 0,00
Desarrollo de talento humano	↓ 0,00
Desarrollo de nuevos productos y servicios	↓ 5,88
Consolidación del portafolio de negocios	↓ 0,00
Gestión con clientes	↑ 9,03

PERFIL ESTRATÉGICO	RUTA 1	RUTA 2	RUTA 3	RUTA 4	RUTA 5	RUTA 6	PONDERACIÓN
→ Ruta de diferenciación	2,50	2,50	4,52	2,50	2,50	4,52	↓ 3,17
→ Ruta de desarrollo de producto / servicio	3,33	3,33					↓ 3,33
- - - Ruta de seguidor	3,33	4,50					↓ 3,92

Figura 33 Mapa Estratégico Ponderado con definición de proyectos

5.2.1 Proyectos para la Corporación DFL

Los proyectos definidos para la Corporación DFL son los siguientes:

1. Implementación de administración por procesos: la empresa orientará sus esfuerzos para reforzar su capacidad interna a través del levantamiento y mejora de sus procesos.
2. Desarrollo de talento humano: a través de este proyecto se busca el fortalecimiento del personal buscando su desarrollo profesional y fidelización a la empresa.
3. Desarrollo de nuevos productos y servicios: según los análisis realizados se identificó que la empresa deberá desarrollar nuevos productos para la generación de otras fuentes de ingresos.
4. Consolidación del portafolio de negocios: por medio de este proyecto se busca mejorar los productos actuales, agregando valor a los mismos.
5. Gestión de clientes: todos los esfuerzos de la compañía se orientarán a mejorar la relación con el cliente.

Es importante indicar que los proyectos se conformaron por la agrupación de iniciativas y considerando que dichas iniciativas mantienen relación con los factores medibles, estos se utilizarán para evaluar los proyectos. A continuación se muestra la relación que existe entre estos factores:

Tabla 55
Proyectos Corporación DFL



PROYECTOS DE LA CORPORACIÓN DFL

PROYECTOS	INICIATIVAS	MEDIDA	FÓRMULA
Desarrollo de productos y servicios	Precios accesibles	Incremento en ventas	$\text{Ventas actuales} / \text{Ventas históricas} * 100$
	Creación de nuevas fuentes de ingresos	Retorno sobre la inversión	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio total}$
	Disponibilidad de nuevos productos /servicios de valor agregado	Servicios contratados luego de asesorías	$\text{Servicios Contratados (clientes asesorados)} / \text{Total Clientes asesorados} * 100$
	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Desarrollo de productos nuevos	$\text{Nuevos productos implementados} / \text{Productos planificados al año}$
Consolidación de portafolio de negocios	Control de costos	Cumplimiento del presupuesto por negocio	$\text{Costo real del negocio} / \text{costo presupuestado} * 100$
	Calidad en el desarrollo de negocios	Cumplimiento de cronograma del negocio	$\text{Días reales por proyecto} / \text{días programados por proyecto} * 100$
Gestión con clientes - Fidelización de clientes	Gestión de recuperación de cartera	Índice de liquidez	$\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}$
	Satisfacción del cliente	Evaluación de seminarios dictados	$\text{Encuestas satisfactorias} / \text{Encuestas realizadas} * 100$
		Satisfacción del cliente	$\text{Clientes Satisfechos} / \text{Clientes encuestados} * 100$
Implementación de administración por procesos	Tiempo de respuesta óptimos	Tiempos de respuesta del proveedor	$\text{Casos resueltos oportunamente} / \text{Total casos generados} * 100$
		Procesos y procedimientos levantados	$\text{Procesos levantados} / \text{procesos identificados} * 100$
	Fortalecer el proceso de servicio al cliente	Reestructuración organizacional	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional
		Mejoramiento continuo de los procesos	$1 - (\text{Nuevo tiempo de ejecución} / \text{Tiempo de ejecución anterior} * 100)$
Desarrollo del talento humano	Capacitación del talento humano	Perfiles levantados	$\text{Perfiles levantados por cargo} / \text{Total Cargos} * 100$
		Evaluación de satisfacción de empleados	$\text{No. De empleados satisfechos} / \text{No. Total de empleados} * 100$
		Capacitaciones por empleado	Horas hombre de capacitación
	Fortalecimiento de la cultura corporativa	Difusión de la cultura corporativa	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo

5.3 Desarrollo de Proyectos

Los proyectos definidos anteriormente, deberán gestionarse para lograr los objetivos de la organización, es por esta razón que se describirá cada uno de ellos a fin de establecer las actividades, responsables, recursos y tiempo en el que se ejecutará cada uno, de esta forma la organización tendrá una visión más al detalle de lo que implica llevar a cabo estos proyectos.

Es importante indicar que la programación de los proyectos podrá ser modificada en función de los resultados que se vayan obteniendo a medida que estos sean ejecutados.

5.3.1 Ponderación de proyectos de la Corporación DFL

La ejecución de las iniciativas planteadas implica la utilización de recursos (tiempo y dinero) por esta razón es importante priorizarlas para llevarlas a cabo de manera ordenada y planificada.

La priorización se la realiza asignando peso a cada uno de los proyectos, dado que todos son importantes para la organización se establecerá un peso igual para cada uno de ellos, posteriormente se evaluará la forma en la que cada uno aportará al cumplimiento de la visión y se establece una calificación; 5 gran aporte, 1 no aporta y 3 aporte medio.

Tabla 56

Matriz de Ponderación de Iniciativas

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE PROYECTOS - CORPORACIÓN DFL						
N.-	Proyecto	Peso	Aporte a la visión			Calificación
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
1	Desarrollo de productos y servicios	25%	3	5	5	3,25
2	Consolidación de portafolio de negocios	25%	5	5	5	3,75
3	Gestión con clientes - Fidelización de clientes	25%	5	5	5	3,75
4	Implementación de administración por procesos	25%	3	5	5	3,25
5	Desarrollo del talento humano	25%	3	3	5	2,75

Todos los proyectos aportarán en gran medida al cumplimiento de la visión sin embargo para la calificación se debe considerar los siguientes aspectos:

- La consolidación del portafolio de negocio y la gestión con clientes permitirán ver sus efectos inmediatamente al mejorar la relación con el

cliente y su perspectiva, razón por la cual tienen una calificación 5 en el aporte a la visión en el corto, largo y mediano plazo.

- El desarrollo de productos y servicios no contribuirá a la visión en el corto y mediano plazo, pues es un proyecto de extensa ejecución por la complejidad que implica desarrollar algo innovador para el mercado.
- La implementación de administración por procesos será un proyecto que implicará tiempo para su culminación razón por la cual en el corto plazo no será terminado.
- El proyecto desarrollo del talento humano aportará para mejorar el clima laboral e incrementar el nivel de los trabajadores.

5.3.2 Programación de proyectos

La programación permite ejecutar los proyectos de manera organizada y planificada debido a que se definen varios aspectos que son fundamentales en el momento de desarrollarlos.

Esta programación permite definir las formas de actuar en cada etapa del proyecto, prever situaciones, optimizar recursos y evitar tiempos muertos, entre otras ventajas, por esta razón es importante realizar evaluaciones periódicas dentro del desarrollo y de esta manera tomar las acciones correctivas del caso.

Para realizar una buena programación es importante definir los siguientes aspectos:

- Objetivos
- El método para desarrollar el proyecto
- Recursos, físicos y financieros
- Responsables
- Plazos con cronograma
- Presupuesto y limitaciones

A continuación se detallan cada uno de los proyectos propuestos, considerando los aspectos indicados anteriormente.

5.3.2.1 Proyecto No. 1 Consolidación del portafolio de negocios

Antecedentes

La Corporación DFL ha basado su negocio en la comercialización del producto ProcessMaker, sin embargo no existe un control en la ejecución de los negocios por lo que se desconoce los recursos que efectivamente se utilizaron para llevarlos a cabo, por esta razón es necesario realizar un análisis profundo del proceso que se ejecuta para entregar el producto y servicio y establecer controles a fin de optimizarlo. El mejoramiento de este proceso permitirá que el cliente tenga una mejor impresión del producto que recibe.

Objetivos Estratégico:

Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción

Objetivo Operativo:

Mejorar la gestión interna de los negocios, reduciendo costos, tiempos y precio

Actividades del Proyecto:

1. Evaluación de negocios ejecutados (tiempo y costos)
2. Identificación de diferencias frente al presupuesto
3. Análisis del proceso de provisión del servicio
4. Análisis de tiempos
5. Análisis de Costos
6. Ejecución de encuestas de satisfacción para clientes

7. Definición de cambios en el producto y servicio
8. Definición de controles para el proceso
9. Implementación del proyecto

Indicadores de Gestión

- Valor real del negocio/Valor Presupuestado
- Días reales por negocio/Días programados por negocio

Tiempo:

- Fecha de inicio del proyecto: lunes, 04 de noviembre de 2013
- Fecha de finalización del proyecto: viernes, 30 de mayo de 2014

Recursos:

- Tecnológicos
- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Desarrollo de Producto –Tecnología - Ventas

Costo Estimado:

- USD. 2,400.

Tabla 57
Proyecto 1. Consolidación del portafolio de negocios

PROYECTO Nro. 1																														
1.- INFORMACIÓN GENERAL																														
PERSPECTIVA:		CLIENTES																												
EJE ESTRATÉGICO:		COMPETENCIA																												
PROYECTO:		CONSOLIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS																												
RESPONSABLE:		GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS - TECNOLOGÍA - VENTAS																												
2.- OBJETIVOS																														
Objetivo Estratégico:		Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.																												
Objetivo Operativo:		Mejorar la gestión interna de los negocios, reduciendo costos, tiempos y precio.																												
3.- CURSOS DE ACCIÓN																														
a) Planificación del estudio																														
ACTIVIDAD	TIEMPO	2013					2014					INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES																	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
CONSOLIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS																														
1	Evaluación de negocios ejecutados (tiempo y costos)																								Detectar puntos de mejora en el proceso	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Tiempo	\$	200,00	
2	Identificación de diferencias frente al presupuesto																										Tiempo y documentación	\$	200,00	
3	Análisis del proceso de provisión del servicio																										Recurso Humano	\$	200,00	
4	Análisis de tiempos																											\$	300,00	
5	Análisis de costos																											\$	300,00	
6	Ejecución de encuestas de satisfacción para clientes																										Financiero	\$	500,00	
7	Definición de cambios en el producto y servicio																										Establecer un producto y servicio mejorado y Generar satisfacción en el cliente		\$	200,00
8	Definición de controles para el proceso																											Resistencia del personal	\$	200,00
9	Implementación del proyecto																												\$	300,00
Fecha de Inicio:		Lunes, 04 de Noviembre de 2013																												
Fecha de Terminación:		Viernes, 30 de Mayo de 2014																												
Unidad de medida:		Cumplimiento del presupuesto																												
b) Seguimiento y Retroalimentación																														
Verificación Parcial Inicial:		Lunes, 17 de Febrero de 2014																												
Verificación Parcial Final:		Lunes, 05 de Mayo de 2014																												
4.- OBSERVACIONES																														

5.3.2.2 Proyecto No. 2 Gestión y fidelización de clientes

Antecedentes

Existe mayor probabilidad de que los clientes satisfechos continúen solicitando servicios a la empresa por tal motivo es necesario medir el nivel de satisfacción, adicionalmente los clientes bien atendidos tienen la gran ventaja de referir nuevos clientes y promover nuevos negocios. Un cliente satisfecho y que demanda nuevos servicios, aporta en mejorar la rentabilidad y ayuda a mantener un índice de liquidez apropiado para afrontar cualquier eventualidad financiera que se pueda presentar. En base a las entrevistas realizadas con los representantes de la Corporación DFL, se manifestó que es necesaria la implementación de políticas de pago acorde a la necesidad de la empresa que permitan mantener un índice de liquidez adecuado.

Objetivo Estratégico

Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.

Objetivo Operativo

Crear un plan de fidelización de clientes y políticas de pagos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.

Actividades del proyecto

1. Crear política de pago de los servicios.
2. Aplicación de políticas de pago.
3. Evaluación y ajustes de las políticas de pago.
4. Diseñar metodología de evaluación de satisfacción del servicio.
5. Implementación de evaluación de satisfacción del servicio.
6. Evaluación y ajustes de la evaluación de satisfacción del servicio.
7. Diseñar un programa de fidelización.
8. Ejecutar un programa piloto de fidelización (seminarios a clientes nuevos).
9. Evaluar y ajustar los programas de fidelización y seminarios.

Indicadores de Gestión

- Índice de liquidez
- Satisfacción del cliente

Tiempo:

- Fecha de inicio del proyecto: Jueves, 02 de enero de 2014
- Fecha de finalización del proyecto: Viernes, 31 de octubre de 2014

Recursos:

- Información, tecnológicos, humanos y financieros.

Responsable:

- Gerencia General y Gerencia de Ventas

Costo Estimado: \$ 5,900.00

Tabla 58
Proyecto 2. Gestión y Fidelización de clientes

PROYECTO Nro. 2																				
1.- INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		FINANCIERA / CLIENTE																		
EJE ESTRATÉGICO:		GESTIÓN FINANCIERA																		
PROYECTO:		GESTIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES																		
RESPONSABLE:		GERENCIA GENERAL Y GERENCIA DE VENTAS																		
2.- OBJETIVOS																				
Objetivo Estratégico:		Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa																		
Objetivo Operativo:		Crear un plan de fidelización de clientes y políticas de pagos que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa.																		
3.- CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del estudio																				
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014												INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES					
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
GESTIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES																	\$ 5,900,00			
A1	Crear política de pago de los servicios														Mejorar la liquidez de la empresa	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Rechazo de los clientes por políticas de pago	\$ 100,00		
A2	Aplicación de políticas de pagos														Evaluar el impacto de las políticas de pago		Disponibilidad de los clientes a ser evaluados	\$ 100,00		
A3	Evaluación y ajustes de las políticas de pago																	\$ 100,00		
B1	Diseñar metodología de evaluación de satisfacción del servicio														Medir la calidad de servicio	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Disponibilidad de los clientes a ser evaluados	\$ 200,00		
B2	Implementación de evaluación de satisfacción del servicio																			\$ 200,00
B3	Evaluación y ajustes de la evaluación de satisfacción del servicio																			\$ 200,00
C1	Diseñar un programa de fidelización														Fidelizar a los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Recursos para ejecutar los programas	\$ 2,500,00		
C2	Ejecutar un programa piloto de fidelización (seminarios a clientes nuevos)																			\$ 2,000,00
C3	Evaluar y ajustar los programas de fidelización y seminarios																			\$ 500,00
Fecha de Inicio:		Jueves, 02 de Enero de 2014																		
Fecha de Terminación:		Viernes, 31 de Octubre de 2014																		
Unidad de medida:		1.5 de liquidez y 95% de satisfacción de clientes																		
b) Seguimiento y Retroalimentación																				
Verificación Parcial Inicial:		Jueves, 01 de Mayo de 2014																		
Verificación Parcial Final:		Miércoles, 01 de Octubre de 2014																		
4.- OBSERVACIONES																				

5.3.2.3 Proyecto No. 3 Desarrollo de nuevos productos y servicios

Antecedentes

A pesar de las bondades del producto que comercializa la Corporación DFL, existen muchas empresas en el medio que ofrecen servicios y productos con similares características, es por eso que es necesario buscar un diferenciador que le permita incursionar en otros mercados y obtener mayores ingresos, por esta razón se ha determinado la necesidad de desarrollar nuevos productos o servicios, mismos que deberán ser innovadores para cumplir con el objetivo propuesto.

Objetivos Estratégico:

Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.

Objetivo Operativo:

Identificar el mercado potencial que tiene necesidades insatisfechas y que podrán cubrirlas con los productos desarrollados.

Actividades del Proyecto:

1. Estudio de mercado para determinar necesidades y oportunidades.
2. Análisis de la información.
3. Establecer el mercado objetivo.
4. Generación de ideas.
5. Diseño del producto.
6. Diseño del plan de comercialización.
7. Elaboración del prototipo.
8. Pruebas del prototipo.
9. Definición final del producto y/o servicio.

Indicadores de Gestión

- No. De productos o servicios implementados
- Nuevos Servicios contratados

Tiempo:

- Fecha de inicio del proyecto: Jueves, 01 de mayo de 2014
- Fecha de finalización del proyecto: Martes, 31 de marzo de 2015

Recursos:

- Tecnológicos
- Humanos
- Financieros

Responsables:

- Desarrollo de Proyectos –Tecnología

Costo Estimado:

- USD. 7,000.

Tabla 59

Proyecto 3. Desarrollo de nuevos productos y servicios

PROYECTO Nro. 3																												
1.- INFORMACIÓN GENERAL																												
PERSPECTIVA:		INTERNA																										
EJE ESTRATÉGICO:		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO																										
PROYECTO:		DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS																										
RESPONSABLE:		GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS - TECNOLOGÍA																										
2.- OBJETIVOS																												
Objetivo Estratégico:		Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas																										
Objetivo Operativo:		Identificar el mercado potencial que tiene necesidades insatisfechas y que podrán cubrirlas con los productos desarrollados																										
3.- CURSOS DE ACCIÓN																												
a) Planificación del estudio																												
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014					2015					INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES															
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RECURSOS
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS																												
1	Estudio de mercado para determinar necesidades y oportunidades																								Definición del nuevo producto o servicio	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Financiero	\$ 2.500,00
2	Análisis de la información																							Recurso Humano experto			\$ 1.000,00	
3	Establecer el mercado objetivo																										\$ 200,00	
4	Generación de ideas																										\$ 200,00	
5	Diseño del producto																										\$ 500,00	
6	Diseño del plan de comercialización																										\$ 500,00	
7	Elaboración del prototipo																							Lanzamiento del producto				\$ 1.000,00
8	Pruebas del prototipo																											\$ 1.000,00
9	Definición final del producto y/o servicio																											\$ 300,00
10	Implementación del proyecto																							Captación de nuevos clientes	Comercialización y mejora continua	\$ 1.500,00		
Fecha de Inicio:		Jueves, 01 de Mayo de 2014																										
Fecha de Terminación:		Martes, 31 de Marzo de 2015																										
Unidad de medida:		Nuevos productos creados/ Nuevos servicios contratados																										
b) Seguimiento y Retroalimentación																												
Verificación Parcial Inicial:		Lunes, 06 de Octubre de 2014																										
Verificación Parcial Final:		Miércoles, 04 de Marzo de 2015																										
4.- OBSERVACIONES																												

5.3.2.4 Proyecto No. 4 Desarrollo del talento humano

Antecedentes

Mediante la planificación estratégica la Corporación DFL busca ofrecer nuevos productos y servicios, establecer con mayor claridad las responsabilidades del personal y el apoyo de los empleados en la implementación de la planificación estratégica. Con estos antecedentes se elaboró un proyecto que genere el compromiso por parte de los empleados para la implementación de la planificación estratégica y adicionalmente contar con personal capacitado en tendencias tecnológicas, últimos desarrollos de software, etc., que permitan desarrollar nuevos productos o servicios y de esa forma obtener otras fuentes de ingreso. El presente proyecto recoge estas iniciativas que lograrán un adecuado desarrollo del talento humano en donde los beneficiarios sean los empleados y la empresa.

Objetivos Estratégico:

Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.

Objetivo Operativo:

Crear un plan de capacitación para el personal y difusión de la cultura corporativa.

Actividades del Proyecto:

1. Planificación de la difusión de la cultura corporativa.
2. Difusión de la cultura corporativa.
3. Evaluación de conocimiento de la cultura corporativa.
4. Medición de satisfacción de empleados.
5. Acciones a realizar para mejora de la satisfacción y motivación.
6. Levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo.
7. Determinación de requerimientos de capacitación.

8. Planificación y ejecución de las capacitaciones anuales.

Indicadores de Gestión

- Horas de capacitación por empleado.
- Conocimiento de la cultura corporativa.

Tiempo:

- Fecha de inicio del proyecto: lunes, 03 de noviembre de 2014
- Fecha de finalización del proyecto: lunes, 31 de agosto de 2015

Recursos:

- Información, humanos, tecnológicos, financieros

Responsables:

- Gerencia General y Gerencia de Ventas

Costo Estimado:

- USD. 9,700.

Tabla 60
Proyecto 4. Desarrollo del talento humano

PROYECTO Nro. 4																			
1.- INFORMACIÓN GENERAL																			
PERSPECTIVA:		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																	
EJE ESTRATÉGICO:		GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																	
PROYECTO:		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO																	
RESPONSABLE:		GERENCIA GENERAL Y GERENCIA DE VENTAS																	
2.- OBJETIVOS																			
Objetivo Estratégico:		Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.																	
Objetivo Operativo:		Crear un plan de capacitación para el personal y difusión de la cultura corporativa.																	
3.- CURSOS DE ACCIÓN																			
a) Planificación del estudio																			
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014					2015					INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES						
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	METAS	RECURSOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO																			
A1	Planificación de la difusión de la cultura corporativa														Cultura corporativa en conocimiento de todo el personal.	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Rechazo por parte del personal	\$ 9.700,00	
A2	Difusión de la cultura corporativa																		
A3	Evaluación de conocimiento de la cultura corporativa																		\$ 500,00
A4	Medición de satisfacción de empleados														Empleados motivados y satisfechos			Información veraz	\$ 200,00
A5	Acciones a realizar para mejora de la satisfacción y motivación																		\$ 200,00
B1	Levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo														Perfiles levantados			Limitación de recursos para levantamiento de información	\$ 2.000,00
C1	Determinación de requerimientos de capacitación														Personal capacitado acorde a las necesidades del puesto			Financiero	\$ 7.000,00
C2	Planificación y ejecución de las capacitaciones anuales																	\$ 7.000,00	
Fecha de Inicio:		Lunes, 03 de Noviembre de 2014																	
Fecha de Terminación:		Lunes, 31 de Agosto de 2015																	
Unidad de medida:		40 horas anuales de capacitación por empleado, conocimiento del 98% de la cultura corporativa																	
b) Seguimiento y Retroalimentación																			
Verificación Parcial Inicial:		Martes, 03 de Marzo de 2015																	
Verificación Parcial Final:		Jueves, 30 de Julio de 2015																	
4.- OBSERVACIONES																			

5.3.2.5 Proyecto No. 5 Implementación de administración por procesos

Antecedentes

La gestión por procesos es importante para las organizaciones pues en la medida en la que los procesos se efectúan de manera eficiente, de la misma manera la empresa mejora su operatividad, en la Corporación DFL se identificó la necesidad de implementar la administración por procesos a fin de controlar principalmente el proceso de proveimiento del servicio.

Objetivos Estratégico:

Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.

Objetivo Operativo:

Levantar e identificar acciones de mejora para los procesos.

Actividades del Proyecto:

1. Contratación de consultora para levantamiento y mejora de procesos.
2. Establecer metodología para el levantamiento de procesos.
3. Levantamiento de la información.
4. Análisis y diseño de procesos.
5. Documentación de procesos.
6. Identificación de procesos críticos.
7. Medición de la utilización de recursos de procesos críticos.
8. Elaborar propuestas de mejoras de procesos críticos.

Indicadores de Gestión

- Procesos levantados
- Mejora en el uso de recursos de los procesos

Tiempo:

- Fecha de inicio del proyecto: lunes, 05 de octubre de 2015
- Fecha de finalización del proyecto: viernes, 23 de diciembre de 2016

Recursos:

- Tecnológicos
- Humanos
- Financieros
- Información

Responsables:

- Gerencia General y Desarrollo de Proyectos

Costo Estimado:

- USD. 7,000.

Tabla 61

Proyecto 5. Implementación de administración por procesos

PROYECTO Nro. 5																												
1.- INFORMACIÓN GENERAL																												
PERSPECTIVA:			APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																									
EJE ESTRATÉGICO:			PROCESOS																									
PROYECTO:			IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS																									
RESPONSABLE:			GERENCIA GENERAL Y GERENCIA DE DESARROLLO DE PROYECTOS																									
2.- OBJETIVOS																												
Objetivo Estratégico:			Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.																									
Objetivo Operativo:			Levantar e identificar acciones de mejora para los procesos																									
3.- CURSOS DE ACCIÓN																												
a) Planificación del estudio																												
ACTIVIDAD	TIEMPO	2015					2016					INDICADOR DE ÉXITO	% DE CLIENTES CLAVES															
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RECURSOS
IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS																												
1	Contratación de consultora para levantamiento y mejora de procesos																								Contratar a la empresa consultora	Información, humanos, tecnológicos y financieros	Financiero	\$ 7.000,00
2	Establecer metodología para el levantamiento de procesos																								Determinar los procesos existentes en la empresa			
3	Levantamiento de la información																											
4	Análisis y diseño de procesos																											
5	Documentación de procesos																											
6	Identificación de procesos críticos																											
7	Medición de la utilización de recursos de procesos críticos																								Mejorar los procesos		Resistencia del personal	
8	Elaborar propuestas de mejora de procesos críticos																											
9	Reestructuración del organigrama de la empresa																								Organigrama que responda a las necesidades de la empresa			
Fecha de Inicio:			Lunes, 05 de Octubre de 2015																									
Fecha de Terminación:			Viernes, 23 de Diciembre de 2016																									
Unidad de medida:			Procesos levantados / mejora en el uso de recursos de los procesos																									
b) Seguimiento y Retroalimentación																												
Verificación Parcial Inicial:			Lunes, 02 de Marzo de 2015																									
Verificación Parcial Final:			Miércoles, 30 de Noviembre de 2016																									
4.- OBSERVACIONES																												
Este proyecto deberá ser ejecutado por una empresa consultora o si la empresa cuenta con personal a cargo podría realizarlo internamente.																												

5.3.3 Resumen de Proyectos

A continuación se presenta un resumen de los proyectos que se ejecutarán en la Corporación DFL, la siguiente figura muestra el presupuesto total necesario para ejecutar los proyectos y la distribución de los proyectos en el tiempo.

Tabla 62

Resumen de Proyectos - Diagrama de Gantt

		DIAGRAMA DE GANTT																										
Proyectos	Presupuesto	2013			2014												2015					2016						
		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Consolidación de portafolio de negocios	\$ 2.400,00																										
2	Gestión con clientes - Fidelización de clientes	\$ 5.900,00																										
3	Desarrollo de productos y servicios	\$ 7.000,00																										
4	Desarrollo del talento humano	\$ 9.700,00																										
5	Implementación de administración por procesos	\$ 7.000,00																										
TOTAL		\$ 32.000,00																										

5.4 Simulación de avance de proyectos

Con la simulación de avance de proyectos se pretende validar cuál sería el cumplimiento de los objetivos a medida que se ejecutan de los proyectos, considerando el cronograma establecido para cada uno. De esta forma se establecen dos simulaciones, la primera al concluir el año 2014, una vez concluidos los proyectos 1 y 2 y ejecutando los proyectos 3 y 4, la segunda al finalizar el año 2015, una vez que los cuatro primeros proyectos han terminado y se inicia el proyecto No. 5.

Tabla 63
Simulación con avance de proyectos

TABLERO DE COMANDO												
							2014			2015		
N.-	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	FÓRMULA	PONDERACIÓN	META	REAL	Desviación	RENDIMIENTO	REAL	Desviación	RENDIMIENTO
1	FINANCIERA	Mejorar la operativada de la empresa e incrementar su rentabilidad.	Cumplimiento del presupuesto por negocio	Costo real del negocio / costo presupuestado *100	0,083	95%	● 95%	0,00	8,3%	● 95%	0,00	8,3%
			Índice de liquidez	Activo Corriente/ pasivo corriente	0,083	1,50	● 1,50	0,00	8,3%	● 1,50	0,00	8,3%
			Retorno sobre la inversión	Utilidad Neta/Patrimonio total	0,083	> 1,2	● 1,20	0,00	8,3%	● 1,20	0,00	8,3%
	Subtotal					0,250			25%			25%
2	CLIENTES	Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	Servicios contratados luego de asesorías	Servicios contratados (clientes asesorados)/Total clientes asesorados *100	0,063	30%	● 30%	0,00	6%	● 30%	0,00	6%
			Evaluación de seminarios dictados	Encuestas satisfactorias/encuestas realizadas *100	0,063	95%	● 95%	0,00	6%	● 95%	0,00	6%
			Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/ clientes encuestados *100	0,063	95%	● 95%	0,00	6%	● 95%	0,00	6%
			Incremento en ventas	Ventas actuales/ ventas históricas *100	0,063	20%	● 20%	0,00	6%	● 20%	0,00	6%
Subtotal					0,250			25%			25%	

Continúa →

N.-	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	FÓRMULA	PONDERACIÓN	META	2014			2015		
							REAL	Desviación	RENDIMIENTO	REAL	Desviación	RENDIMIENTO
3	INTERNA	Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	Desarrollo de productos nuevos	Nuevos productos implementados / productos planificados *100	0,042	100%	● 50%	-0,50	2%	● 100%	0,00	4%
			Tiempos de respuesta del proveedor	Casos resueltos oportunamente/ Total casos generados *100	0,042	98%	● 98%	0,00	4%	● 98%	0,00	4%
			Procesos y procedimientos levantados	Procesos levantados/ procesos identificados *100	0,042	95%	● 0%	-0,95	0%	● 0%	-0,95	0%
			Cumplimiento de cronograma del negocio	Días reales por negocio/ días programados por negocio *100	0,042	95%	● 95%	0,00	4%	● 95%	0,00	4%
			Mejoramiento continuo de los procesos	1- (Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior)*100	0,042	15%	● 0%	-0,15	0%	● 0%	-0,15	0%
			Reestructuración organizacional	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional	0,042	95%	● 0%	-0,95	0%	● 0%	-0,95	0%
Subtotal					0,250				10%			13%
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	Perfiles levantados	Perfiles levantados por cargo/ total cargos *100	0,063	95%	● 0%	-0,95	0%	● 95%	0,00	6%
			Evaluación de satisfacción de empleados	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados *100	0,063	85%	● 0%	-0,85	0%	● 85%	0,00	6%
			Capacitaciones por empleado	Horas hombre de capacitación	0,063	40,00	● 0,00	-40,00	0%	● 40,00	0,00	6%
			Difusión de la cultura corporativa	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo	0,063	98%	● 50%	-0,48	3%	● 98%	0,00	6%
Subtotal					0,250				3%			25%
TOTAL					1,00				0,64			0,88

**RENDIMIENTO
ESTRATEGICO**

63,6%

87,5%

En la tabla anterior se puede observar el incremento del rendimiento estratégico a medida que se avanza en la ejecución de los proyectos, asumiendo que al finalizar cada fase de los proyectos se alcanza la meta establecida.

Principal hallazgo del capítulo

Los cinco objetivos corporativos serán evaluados a través de 17 indicadores, mismos que se detallan en el tablero de control. Luego de definir los indicadores se determinó la línea base del tablero de comando y el cálculo del rendimiento estratégico se encuentra en 31,8%, lo que indica el cumplimiento actual de las metas establecidas.

Para la Corporación DFL se establecieron 5 proyectos generales y a medida que se van desarrollando permiten alcanzar los objetivos propuestos y por ende el mejoramiento del índice de rendimiento estratégico de la organización. Los proyectos se ejecutarán durante los 3 años establecidos para la planificación estratégica y tendrán un costo total estimado de USD 32.000.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El diagnóstico realizado evidencia que la empresa se encuentra en un estado en el que las debilidades predominan, por lo que las estrategias establecidas están orientadas a mejorar la situación interna en donde el mayor inconveniente es que no se cuenta con definiciones claras en los procesos y funciones.
- La Corporación DFL podría afrontar problemas de liquidez debido al tipo de producto que comercializar, esto ocasionaría que en el futuro se deriven inconvenientes para realizar los pagos necesarios de su operación.
- La Corporación DFL contaba con algunos componentes del direccionamiento estratégico pero fue necesario redefinir la misión, la visión y políticas ya establecidas así como los valores empresariales, con el objetivo de que el enfoque de estos factores permita alcanzar los objetivos establecidos.
- La estrategia definida para la Corporación DFL busca implementar características diferenciadoras a los servicios actuales, crear nuevas líneas de negocio y captar a clientes que no son atendidos por la competencia; esto permitirá obtener mayores fuentes de ingreso.
- En la Matriz de cumplimiento la empresa tiene un rendimiento estratégico del 31,8%, lo que demuestra que la empresa no realiza mediciones de la mayoría de sus procesos, esto ocasiona que la compañía desconozca la realidad en la que se encuentra.
- Para la Corporación DFL se establecieron 5 proyectos y la ejecución de estos permitirá alcanzar los objetivos propuestos y por ende mejorará el índice de rendimiento estratégico de la organización. Estos proyectos se ejecutarán durante los 3 años establecidos para la planificación estratégica y se prevé que tendrá un costo estimado de USD 32.000.

6.2 Recomendaciones

- Desarrollar un plan de fortalecimiento de los procesos que se ejecutan en la organización con la finalidad de mejorar la situación interna de la empresa.
- Para minimizar el riesgo de liquidez se recomienda; atender oportunamente los requerimientos de los clientes, crear nuevos productos y servicios que generen mayor flujo de caja de la empresa y finalmente evaluar las políticas de cobro vigentes.
- Difundir el direccionamiento estratégico con todos los colaboradores de la empresa, con el fin de alinear al personal hacia la misión y visión, aplicando los principios y valores definidos.
- Se recomienda ofertar los servicios a organismos estatales, aprovechando las políticas gubernamentales que obliga el uso de software libre en este tipo de organizaciones, por otro lado también debe incursionar en el mercado de las Pymes, un segmento poco atendido por las grandes empresas.
- El tablero de comando debe ser actualizado de forma permanente, para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones gerenciales.
- Implementar los proyectos sugeridos en este estudio con el objetivo de apalancar el crecimiento de la empresa y por consiguiente mejorar su rentabilidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AESOFT. (31 de julio de 2012). *Catálogo soluciones de Software 2012 - 2013*. Obtenido de AESOFT - Asociación Ecuatoriana de Software: <http://aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/178-catalogo-soluciones-de-software-2012-2013>
- AESOFT Y MIPRO. (18 de Abril de 2013). *EL FORO TIC Y PRODUCTIVIDAD: PYMES*. Obtenido de AESOFT: <http://aesoft.com.ec/www/index.php/222-foro-tic-y-productividad>
- Albuja, D. J. (Febrero de 2013). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/138759740/Clima-de-Negocios-y-Prospectivas-empresariales-TIC>
- Beltran Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R.
- Carreto, J. (1 de Agosto de 2007). *Como construir indicadores de Gestión: Universidad Pro desarrollo de Mexico*. Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de blog de la Universidad Pro desarrollo de Mexico: <http://uproprod.blogspot.com/2007/08/indicadores-de-gestin.html>
- Corporación DFL. (03 de Junio de 2013). *Corporación DFL*. Obtenido de Sitio Web de Corporación DFL: <http://www.corporaciondf.com>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *Un proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- Developer Economics. (1 de junio de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/andreasc/visionmobile-developer-economics-2012>
- Echeverria, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- El Telégrafo. (23 de diciembre de 2011). *Ecuador exportó 30 millones de dólares en programas informáticos*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/item/ecuador-exporto-30-millones-de-dolares-en-programas-informaticos.html>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gobierno Nacional del Ecuador. (10 de abril de 2008). *Gobierno Nacional del Ecuador*. Obtenido de Gobierno Nacional del Ecuador: http://blog.asle.ec/wp-content/uploads/2013/02/Decreto_1014_software_libre_Ecuador.pdf

- Gobierno Nacional del Ecuador. (2 de Septiembre de 2011). *Congope*. Obtenido de Congope: http://www.congope.gob.ec/sites/default/files/R_Ley_Educacion_Superior.pdf
- Guillén Ojeda, A. (1 de Enero de 2013). *Google Play supera a la App Store con 800.000 aplicaciones disponibles*. Obtenido de andro4all: <http://andro4all.com/2013/01/google-play-supera-app-store>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2000). *ISO norma internacional ISO 9000*. Ginebra: Secretaria Central de ISO.
- Pesantes, K. (2013). Se busca: Desarrollador de Software. *Vistazo*, 54-55.
- Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. San Diego: Pearson.
- Salazar, F. (2013). *Estrategia*. Quito: Managment Advise & Consulting.
- Salazar, Z. H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Teoría del color.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2013). *Secretaría Nacional de la Administración Pública*. Obtenido de Secretaría Nacional de la Administración Pública: <http://sge.administracionpublica.gob.ec/software-libre/estrategia-de-migracion/implementacion-en-la-administracion-publica-central>
- SENESCYT. (01 de 08 de 2013). *SENESCYT*. Obtenido de SENESCYT: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/objetivos/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R.
- Wikipedia. (15 de octubre de 2013). *Computación en la nube*. Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube
- Wikipedia. (1 de octubre de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipwdia: http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Corra

8. ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AESOFT: Asociación Ecuatoriana de Software

Apps: Applications, Aplicaciones

ASLE: Asociación de Software Libre del Ecuador

BCE: Banco Central del Ecuador

BPM: Business Process Management, Gestión de Procesos del Negocio

CMI: Cuadro de Mando Integral

COPLEC: Comunidad de Programadores de Software Libre del Ecuador

CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

DA: Debilidades Amenazas

DMQ: Distrito Metropolitano de Quito

DO: Debilidades Oportunidades

EA: Estabilidad del Ambiente

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

eLAC: Plan de Acción de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe

EMAAP: Empresa Metropolitana de Agua Potable y Alcantarillado

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

FA: Fortalezas Amenazas

FF: Fuerza Financiera

FI: Fuerza de la Industria

FO: Fortalezas Oportunidades

FODA: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

FODINFA: Fondo de Desarrollo para la Infancia

FSFLA: Free Software Foundation Latin America, Fundación de Software Libre de América Latina

GPL: General Public Licence, Licencia Pública General

ICE: Impuesto a los Consumos Especiales

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

INFA: Instituto Nacional de la Niñez y la Familia

IPCU: Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana

ISD: Impuesto de Salida de Divisas

ISSFA: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

IVA: Impuesto al Valor Agregado

KPI: Key Performance Indicators, Indicadores para medir el desempeño

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

MIDUVI: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad

PCI: Perfil de Capacidad Interna

PEA: Población Económicamente Activa

PEYEA: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

PHP: Hypertext Preprocessor

PIB: Producto Interno Bruto

POA: Plan Anual Operativo

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas

RBF: Ratio Balance Fuerza

ROA: Return on assets, Retorno sobre los activos

ROE: Return on Equity, Retorno sobre el patrimonio

RUC: Registro Único de Contribuyentes

SENESCYT: La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

SOA: Service Oriented Architecture, Arquitectura orientada a servicios

SRI: Servicio de Rentas Internas

TI: Tecnologías de Información

TIC`s: Tecnologías de Información y Comunicaciones

USD: United States Dollars, Dólares de los Estados Unidos

VAB: Valor Agregado Bruto

VC: Ventaja Competitiva

9. ANEXOS

9.1 Balances Generales del 2010 al 2012 de la Corporación DFL

9.2 Estado de resultados del 2010 al 2012 de la Corporación DFL

10. ARTÍCULO TÉCNICO

DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CORPORACIÓN DFL

Patricia Chiriboga¹, Alejandro Morales²

¹Departamento Administrativo, Financiero y de Talento Humano, SEPS, Cuenca, Ecuador

²Gerencia de Evaluación de Proyectos, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ecuador

Patricia.Chiriboga@seps.gob.ec; alejandro.morales@cnt.gob.ec

Resumen: El presente proyecto comprende el Diseño y Formulación de un Plan Estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Corporación DFL, empresa establecida en diciembre del 2010 y que se orienta principalmente a la comercialización del software libre ProcessMaker, que sirve para la automatización de flujos de procesos.

La planificación estratégica se inicia con el diagnóstico estratégico mediante el cual el entorno externo e interno de la empresa son analizados. En esta etapa se utilizó el análisis PESTE que identifica el entorno externo específicamente en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; conjuntamente con el análisis de las 5 fuerzas de Porter se realizó un análisis externo completo. El análisis interno se realizó mediante la evaluación de las capacidades: directiva, competitiva, tecnológica, financiera y de talento humano. Toda esta información fue procesada mediante la aplicación de varias matrices de priorización que permitieron la identificación de información relevante.

A continuación se desarrolló el direccionamiento estratégico, etapa en la que se definió la misión, la visión y los valores corporativos. Adicionalmente se establecen las políticas, los objetivos empresariales que están enmarcados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y las estrategias como pilares para la consecución de los objetivos definidos.

Finalmente se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) para diseñar un tablero de comando que servirá como base de control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos empresariales planteados. El estudio comprende la formulación de proyectos que la empresa deberá ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos.

Palabras clave: Amenazas, Cuadro de Mando Integral, control, debilidades, diagnóstico, direccionamiento, estrategia, fortaleza, indicador, objetivo, planificación, proceso.

Abstract: This project includes the Design and Development of a Strategic Plan based on the methodology of the Balanced Scorecard for the DFL Corporation, a

company established in December 2010, its core business is the marketing of free software ProcessMaker, used for process automation. In addition DFL Corporation has alliances with other companies to improve the technological infrastructure of the clients.

The strategic planning starts with the strategic diagnosis whereby the external and internal environment of the company is analyzing. At this stage we used the PEST analysis that can recognize the external environment specifically in the political, economic, social, technological and ecological aspects. Another tool used is the 5 Porter forces for analyzing de external environment of the organization. The internal analysis is performed through the Internal Capacity Analysis that shows the competitive, financial, technological capabilities. All this information is processed through the application of several matrices that allow recognizing the relevant information.

The strategic direction, defines the mission, vision and corporate values. In addition the policies and business objectives are set; the objectives are framed in the four perspectives of the balanced scorecard. In this step the strategy is also established that will help us for achieving the defined objectives. As a result of this stage the Corporate Map is developed, which is a graphical representation of all the elements defined in the strategic direction.

Finally the methodology of Balanced Scorecard (BSC) is used to design a dashboard that will serve as a basis for controlling and monitoring the achievement of the proposals business goals. The study includes the development of projects that the company must perform to achieve those objectives.

Key words: Menace, Balanced Scorecard, control, weakness, diagnosis, addressing, strategy, strength, indicator, objective, planning, process.

I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones tanto públicas como privadas buscan desempeñar sus funciones con mayor eficiencia, de manera que sus objetivos organizacionales sean alcanzados en el tiempo planificado. En esta situación se encuentra la Corporación DFL Desarrollo y Asesoría Empresarial que se dedica al desarrollo de software, orientado principalmente a la automatización de procesos y asesoría informática y al momento cuenta con un número importante de desarrollos para grandes clientes del sector público y privado.

La empresa ha ejecutado diversos proyectos que han sido concluidos con éxito, básicamente por la experiencia de sus socios, quienes han sabido conducirla apropiadamente basando sus decisiones en el conocimiento adquirido durante su carrera profesional, sin embargo a medida que gana participación en el mercado, la toma de decisiones se torna cada vez más complicada debido a la falta de una planificación formal de la compañía; es decir, no se han establecido los objetivos que se desea alcanzar en el mediano y corto plazo.

Tal como lo describe su misión, la organización está orientada a brindar productos que superen las expectativas de sus clientes, por lo que es necesario que todos sus

involucrados estén encaminados en alcanzar las metas propuestas. Tomando en cuenta la necesidad de la empresa, se elaboró un Plan Estratégico basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral lo cual contribuirá a la toma de decisiones precisas, a fin de alcanzar los objetivos y seguir manteniendo un nivel de satisfacción altamente aceptable para cliente. En este sentido, se realizó un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización, en base a este conocimiento, se diseñaron los componentes del direccionamiento estratégico, así como los objetivos que serán alcanzados mediante las estrategias definidas, dichos objetivos deben ser monitoreados y evaluados permanentemente a través de la metodología que plantea el cuadro de mando integral.

II. METODOLOGÍA

Para iniciar con el proceso del diseño y formulación de un plan estratégico en la Corporación DFL fue necesario definir los objetivos específicos que se cumplieron durante la investigación y que finalmente permitieron obtener un plan estratégico para la empresa.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos específicos, el tipo de investigación, el método de obtención de datos y la técnica utilizada para recopilar la información necesaria para el desarrollo de estos objetivos.

Tabla 1

Objetivos específicos y descripción del tipo de investigación aplicada
(Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Objetivos específicos de la investigación	Tipo de investigación	Método de obtención de datos	Técnica de investigación
Analizar los factores externos que influyen en el desempeño de la compañía y conocer la realidad interna de la Corporación DFL	Descriptiva y exploratoria	Cuantitativo, cualitativo	Análisis de Datos Secundarios, encuesta, entrevista
Redefinir los componentes del direccionamiento estratégico que posee la Corporación actualmente y formular aquellos que no han sido definidos.	Descriptiva	Cualitativo	Entrevista
Diseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización	Descriptiva	Cualitativo	Entrevista
Elaborar el cuadro de mando integral, como medio de control, evaluación y seguimiento de los objetivos estratégicos	Descriptiva	Cualitativo	Estudio de caso

Para la consecución de los objetivos específicos, en la investigación se desarrollaron tres fases que forman parte del proceso de planificación estratégica y que son el diagnóstico, direccionamiento y evaluación; estas fases servirán para lograr los objetivos planteados para el proyecto.

A. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico es la primera fase de la planificación estratégica, el mismo que permite conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, en esta faceta se analiza el ambiente interno y externo identificando los factores que tienen influencia en el desempeño de la organización.

Para analizar cada aspecto, se aplicaron las siguientes técnicas de evaluación:

Tabla 2

Tipos de diagnóstico y técnica de investigación aplicada (Morales Gaviláñez & Chiriboga Arguello, 2013)

Tipo de diagnóstico	Herramientas	Técnica aplicada
Interno	1. Perfil de capacidad interna	- Entrevista a fondo - Revisión documental
Externo	1. Análisis PESTE 2. Cinco fuerzas de Porter	- Revisión bibliográfica y documental.

Aplicada la técnica para cada tipo de diagnóstico, se determinan los factores internos y externos que influyen en la organización.

a) Diagnostico interno

Perfil de capacidad interna. Dentro del análisis interno se analizan las capacidades de la empresa; directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. En cada una de ellas se analizan los aspectos relacionados a la empresa identificando las siguientes debilidades y fortalezas:

Tabla 3

Debilidades y Fortalezas del análisis interno (Morales Gaviláñez & Chiriboga Arguello, 2013)

Capacidad	Debilidades	Fortalezas
Directiva	4	3
Competitiva	4	1
Administrativa		1
Financiera	4	4
Talento Humano	4	3
Tecnológica	1	1
Total de factores	17	13

Como resultado del análisis anterior se puede observar que las debilidades son mayores a las fortalezas, y en base al estudio realizado los factores del aspecto financiero son las que causan mayor impacto en la organización.

b) Diagnóstico externo

En análisis externo se utilizan dos metodologías para identificar los factores que afectan a la organización en el micro y macro ambiente.

- **Análisis PESTE.** El análisis PESTE analiza el entorno macro que afecta a la empresa, se analizan los aspectos: político, legal, geopolítico, económico, social, tecnológico y ecológico.
- **Cinco fuerzas de Porter.** Parte del análisis externo, consiste en realizar un estudio del micro ambiente, el cual nos dará una visión de la estructura competitiva del sector.

En el siguiente cuadro se presenta los factores identificados del ambiente externo que afectan a la empresa.

Tabla 4

Amenazas y Oportunidades, análisis externo (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Análisis Externo	Amenazas	Oportunidades
PESTE	18	27
Cinco Fuerzas de Porter	7	
Total de factores	25	27

Luego del análisis externo de la organización se evidencia que dentro del entorno macro, existen grandes oportunidades para la empresa y las amenazas se encuentran concentradas principalmente en los aspectos económico y tecnológico. Por otro lado y en base al análisis de las Cinco fuerzas de Porter, se identifica que las empresas competidoras constituyen una gran amenaza para la organización, por lo que su situación en el mercado se torna compleja.

c) Matrices de análisis de información

Como resultado de la etapa del diagnóstico estratégico se obtuvieron en total 17 debilidades, 13 fortalezas, 25 amenazas y 27 oportunidades que deben ser priorizadas a través de diversas matrices que permiten depurar y hallar los aspectos más importantes. A continuación se presentan las matrices utilizadas y el resultado obtenido.

- **Matrices de ponderación.** Se utilizaron dos matrices de ponderación denominadas Matriz de ponderación de impactos y Matriz Holmes. En el siguiente cuadro se presentan los resultados de cada matriz de ponderación y el resultado final:

Tabla 5

Metodología utilizada para las matrices de ponderación (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Matrices de ponderación	Metodología
Matriz de ponderación de impacto	Calificar a los factores según el impacto e importancia en alto, medio o bajo.
Matriz Holmes	Comparación de factores entre sí y calificación de 1, 0,5 o 0 según la importancia del factor analizado.

Con la aplicación de las matrices de ponderación, se seleccionan los factores más importantes, teniendo como resultado: 12 debilidades, 8 fortalezas, 18 oportunidades y 17 amenazas, estos elementos se constituyen en la base para la aplicación de las siguientes matrices.

- **Matrices de acción (impacto cruzado).** La matriz de impacto cruzado constituye un segundo filtro para identificar los factores relevantes y se lo realiza mediante el cruce entre fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y amenazas, debilidades y oportunidades. El cruce responde a analizar la influencia / impacto que tiene el factor analizado versus cada uno de los factores del otro grupo. Con la aplicación de este segundo filtro se seleccionó 7 debilidades, 6 fortalezas, 10 oportunidades y 9 amenazas que son los factores que se utilizarán para la elaboración de la matriz de consolidación FODA.

Adicionalmente, la matriz de impacto cruzado permite calcular el indicador ratio balance fuerza (RBF) que permite identificar los factores en los que se debe poner mayor atención, en este caso el mayor porcentaje se encuentra en el cuadrante DO (debilidades y oportunidades) y es de 46,67% por lo que es prioritario trabajar en el debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno.

- **Matriz de consolidación FODA.** Esta matriz analiza los factores de cada grupo buscando crear iniciativas que permitan utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas; en el mismo sentido, permite actuar sobre las debilidades para no dejar pasar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas identificadas.

- **Matrices de validación.** Las matrices de validación “permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.” (Salazar F. , 2013, pág. 76). Las matrices de validación aplicadas son las siguientes General Electric, matriz PEYEA y las matrices de factores externos e internos.

Tabla 6

Resultado de las matrices de validación (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Matriz	Objetivo	Resultado
General Electric	Análisis del negocio frente a la industria	La empresa debe consolidarse internamente y posteriormente invertir
PEYEA	Determinar la estrategia para adoptar	Orientación hacia estrategias competitivas
EFE	Determina el grado de afectación de amenazas y oportunidades	Amenazas predominantes.
EFI	Permite deducir la situación interna de la empresa	Estado de debilidad interna

B. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico describe básicamente quien es la empresa y hacia dónde va, para definir estos elementos se toma como base el diagnóstico estratégico realizado anteriormente, el cual dará las pautas que permita conocer las características de la empresa y su potencial.

En el direccionamiento estratégico se establecen la definición del negocio, la filosofía corporativa, los objetivos de la compañía y la estrategia a seguir. A continuación se detalla las herramientas utilizadas para cada fase del direccionamiento.

Tabla 7

Herramientas utilizadas para definir los elementos del direccionamiento estratégico (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Elemento del direccionamiento	Característica	Herramienta utilizada
Filosofía Corporativa	La filosofía corporativa se compone de misión, visión, valores y principios	Focus Group
Objetivos Corporativos	Constituyen las metas que deben ser alcanzadas	Focus Group
Políticas	Permiten orientar a los empleados con pautas para alcanzar los objetivos	Focus Group
Estrategia	Indica el cómo, para alcanzar los objetivos	Estudio de caso

En vista que la visión y misión de la Corporación DFL ya se encontraba definida, la aplicación de la fase del direccionamiento estratégico resultó en la redefinición de estos elementos.

C. CONTROL ESTRATÉGICO

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas que pueden surgir entre lo planeado y lo ejecutado. Para este control se utiliza la metodología del cuadro de mando integral, la cual permite llevar a cabo el control durante el proceso estratégico y evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. A continuación se describen los componentes del cuadro de mando integral y sus características.

Tabla 8

Componentes del Cuadro de Mando Integral y metodología para definir sus componentes (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

Componentes	Característica	Metodología
Perspectivas	Los objetivos se organizan en 4 perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.	
Objetivos	Logros que se espera conseguir, definidos en la fase de direccionamiento.	Análisis FODA
Indicadores	Pueden ser financieros o no financieros	
Metas	Define los límites que se desean lograr, que serán alcanzados con el indicador.	

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La elaboración del Plan Estratégico para la Corporación DFL evidencia en la fase de diagnóstico, que la empresa se encuentra en un momento de debilidad interna, lo que representa una desventaja al momento de competir, por lo que la organización debe trabajar en su ambiente interno para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado del software. En este sentido fue necesario definir objetivos orientados a fortalecer su estructura interna a fin de mejorar sus condiciones en el mercado.

Tabla 9

Objetivos Corporativos y las perspectivas del CMI (Morales Gavilánez & Chiriboga Arguello, 2013)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS CORPORATIVOS
-------------	------------------------

FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas. 4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia

Como consecuencia del diagnóstico realizado, se establece el tablero de comando como la herramienta para monitorear el alcance de los objetivos corporativos los cuales serán evaluados a través de los indicadores.

Tabla 10

Tablero de Comando Corporación DFL (Morales Gavilán & Chiriboga Arguello, 2013)

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA	META		INICIATIVA	PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
				CUANTITATIVO	FÓRMULA				
FINANCIERA	1. Mejorar la operatividad de la empresa e incrementar su rentabilidad.	Cumplimiento del presupuesto de por negocio	95%	Costo real del negocio / costo presupuestado * 100	3 años	< 95% y > 90%	< 90%	0%	
		Índice de liquidez	1,5	Activo corriente / pasivo corriente	3 años	< 1,5 y > 1,35	< 1,35	2,71	
		Retorno sobre la inversión	> 1,2	Utilidad Neta/Patrimonio total	3 años	< 1,2 y > 1,1	< 1,1	1,20	
CLIENTES	2. Generar confianza en los clientes con productos de calidad y garantizar su satisfacción.	Servicios contratados luego de asesorías	30%	Servicios contratados (clientes asesorados)/Total Clientes asesorados*100	1 año	< 30% y > 10%	< 10%	0%	
		Evaluación de seminarios dictados	95%	Encuestas satisfactorias / Encuestas realizadas * 100	1 año	< 95% y > 85%	< 85%	0%	
		Satisfacción del cliente	95%	Clientes Satisfechos / Clientes encuestados * 100	1 año	< 95% y > 85%	< 85%	0%	
		Incremento en ventas	20%	Ventas actuales/Ventas históricas * 100	2 años	< 20% y > 10%	< 10%	27%	

Continúa →

CORPORACIÓN DFL DESARROLLO SOLUCIONES		TABLERO DE COMANDO						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDA	META		INICIATIVA	PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			CUANTITATIVO	FÓRMULA				
INTERNA	3. Innovación continua en el desarrollo del portafolio de productos y servicios, aprovechando las tendencias tecnológicas.	Desarrollo de productos nuevos	100%	Nuevos productos implementados / Productos planificados al año	1 año	0%	0%	● 0%
		Tiempos de respuesta del proveedor	98%	Casos resueltos oportunamente / Total casos generados *100	1 año	< 98% y >95%	< 95%	● 0%
	4. Asegurar la gestión interna a través del levantamiento y mejora continua de los procesos, permitiendo mejorar la forma en la que se ejecutan las funciones diarias.	Procesos y procedimientos levantados	95%	Procesos levantados / procesos identificados * 100	1 año	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
		Cumplimiento de cronograma del negocio	95%	Días reales por negocio / días programados por negocio * 100	3 años	< 95% y >90%	< 90%	● 0%
		Mejoramiento continuo de los procesos	15%	1- (Nuevo tiempo de ejecución/Tiempo de ejecución anterior*100)	3 años	< 15% y >5%	< 5%	● 0%
		Reestructuración organizacional	95%	Avance de implementación de la nueva estructura organizacional	6 meses	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	5. Formalizar los procesos y subprocesos de recursos humanos a fin de contar con talento humano comprometido con la empresa, altamente capacitado y de excelencia.	Perfiles levantados	95%	Perfiles levantados por cargo/Total Cargos*100	6 meses	< 95% y >85%	< 85%	● 0%
		Evaluación de satisfacción de empleados	85%	No. De empleados satisfechos/ No. Total de empleados * 100	3 años	< 85% y >75%	< 75%	● 0%
		Capacitaciones por empleado	40 horas	Horas hombre de capacitación	1 año	< 40 y >30	< 30	● 0,00
		Difusión de la cultura corporativa	98%	Difusión de la cultura corporativa en el tiempo	3 años	< 98% y >85%	< 85%	● 0%

IV. TRABAJOS RELACIONADOS

Cada vez son más el número de instituciones que optan por realizar un plan estratégico con el objetivo de transformar su realidad en una más promisoriosa, los retos que deben enfrentar las empresas en la actualidad se vuelven más complejos y por ende su permanencia en el mercado se torna incierta. Por esta razón existen varios trabajos relacionados con la Planificación Estratégica, pero cada uno de ellos se diferencia en función del tipo de organización, tamaño de la empresa, realidad interna, entre otros aspectos, sin embargo el proceso para realizar esta Planificación aplica para cualquier tipo de organización.

V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

La planificación para la Corporación DFL ayudará a trazar el camino correcto que guiará a la empresa en el mediano plazo, considerando los elementos externos e internos que tienen gran influencia en la organización.

La estrategia definida para la Corporación DFL busca implementar características diferenciadoras a los servicios actuales, crear nuevas líneas de negocio y captar a clientes que no son atendidos por la competencia; esto permitirá obtener mayores fuentes de ingreso.

AGRADECIMIENTO

A la Corporación DFL por abrirnos las puertas para realizar el presente trabajo en su organización, por la confianza y el apoyo incondicional en todo momento. Nuestro más sincero reconocimiento a la Corporación DFL, porque es un referente para las pequeñas empresas del país pues busca la implementación de nuevas técnicas de gestión empresarial con el objetivo de superarse y lograr posicionamiento en un mercado dominado por las grandes organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AESOFT. (31 de julio de 2012). *Catálogo soluciones de Software 2012 - 2013*. Obtenido de AESOFT - Asociación Ecuatoriana de Software: <http://aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/178-catalogo-soluciones-de-software-2012-2013>
- AESOFT Y MIPRO. (18 de Abril de 2013). *EL FORO TIC Y PRODUCTIVIDAD: PYMES*. Obtenido de AESOFT: <http://aesoft.com.ec/www/index.php/222-foro-tic-y-productividad>
- Albuja, D. J. (Febrero de 2013). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/138759740/Clima-de-Negocios-y-Prospectivas-empresariales-TIC>
- Beltran Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R.
- Carreto, J. (1 de Agosto de 2007). *Como construir indicadores de Gestión: Universidad Pro desarrollo de Mexico*. Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de blog de la Universidad Pro desarrollo de Mexico: <http://uproprod.blogspot.com/2007/08/indicadores-de-gestin.html>
- Corporación DFL. (03 de Junio de 2013). *Corporación DFL*. Obtenido de Sitio Web de Corporación DFL: <http://www.corporaciondfl.com>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *Un proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- Developer Economics. (1 de junio de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/andreasc/visionmobile-developer-economics-2012>
- Echeverria, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- El Telégrafo. (23 de diciembre de 2011). *Ecuador exportó 30 millones de dólares en programas informáticos*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/item/ecuador-exporto-30-millones-de-dolares-en-programas-informaticos.html>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gobierno Nacional del Ecuador. (10 de abril de 2008). *Gobierno Nacional del Ecuador*. Obtenido de Gobierno Nacional del Ecuador:

http://blog.asle.ec/wp-content/uploads/2013/02/Decreto_1014_software_libre_Ecuador.pdf

- Gobierno Nacional del Ecuador. (2 de Septiembre de 2011). *Congope*. Obtenido de Congope: http://www.congope.gob.ec/sites/default/files/R_Ley_Educacion_Superior.pdf
- Guillén Ojeda, A. (1 de Enero de 2013). *Google Play supera a la App Store con 800.000 aplicaciones disponibles*. Obtenido de andro4all: <http://andro4all.com/2013/01/google-play-supera-app-store>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2000). *ISO norma internacional ISO 9000*. Ginebra: Secretaria Central de ISO.
- Pesantes, K. (2013). Se busca: Desarrollador de Software. *Vistazo*, 54-55.
- Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. San Diego: Pearson.
- Salazar, F. (2013). *Estrategia*. Quito: Managment Advise & Consulting.
- Salazar, Z. H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Teoría del color.
- Secretaria Nacional de la Administración Pública. (2013). *Secretaria Nacional de la Administración Pública*. Obtenido de Secretaria Nacional de la Administración Pública: <http://sge.administracionpublica.gob.ec/software-libre/estrategia-de-migracion/implementacion-en-la-administracion-publica-central>
- SENESCYT. (01 de 08 de 2013). *SENESCYT*. Obtenido de SENESCYT: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/objetivos/>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R.
- Wikipedia. (15 de octubre de 2013). *Computación en la nube*. Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube