



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN 2, PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA DE SISTEMAS**

**TEMA: ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO
PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DE TI DE
DINERS CLUB DEL ECUADOR**

AUTOR: SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR

DIRECTOR: Msc. SANCHO ARIAS JOSÉ ALBERTO

SANGOLQUÍ

2015



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
MAGÍSTER EN GERENCIA DE SISTEMAS**

CERTIFICADO

Certificó que el trabajo de titulación, “ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DE TI DE DINERS CLUB DEL ECUADOR” realizado por el señor SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditar y autorizar al señor SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 15 de agosto de 2015

Una firma manuscrita en tinta azul que dice "José Alberto Sancho Arias".

MSC. SANCHO ARIAS JOSÉ ALBERTO
DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

MAGÍSTER EN GERENCIA DE SISTEMAS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR**, con cédula de identidad No. 1711972065, declaro que este trabajo de titulación **“ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DE TI DE DINERS CLUB DEL ECUADOR”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolqui, 15 de agosto de 2015



SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR
C.C. 1711972065



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

MAGÍSTER EN GERENCIA DE SISTEMAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE a publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DE TI DE DINERS CLUB DEL ECUADOR**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolqui, 15 de agosto de 2015

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir 'Paulo César'.

SOCASI GUALOTUÑA PAULO CÉSAR

C.C. 1711972065

DEDICATORIA.**A DIOS Y A MI FAMILIA**

Dedico el éxito y la satisfacción de esta investigación a Dios quien me ha regalado los dones de la sabiduría y el entendimiento, a mis padres, hermanos y mi familia quienes siempre han estado conmigo alentándome y regalándome la paciencia necesaria. Al Ing. Master José Sánchez por su gran calidad humana, apoyo incondicional, confianza, alegría y ánimos que no me dejaron desfallecer para así poder llevar a cabo la culminación de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar de todo corazón más sinceros agradecimientos a todas las personas que me brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional y por sobre todo su amistad durante la realización de este proyecto de tesis.

A Dios, esa fuerza superior en quienes muchos solo lo recordamos en los momentos difíciles y aun así nos recuerda siempre lo grande que es y los milagros que nos concede a cambio de nuestra devoción y se respetó, a ese ser que es omnipotente, quien me regalo a mi familia, quien me regala cada nuevo amanecer y sobre todo quien me regala el entendimiento para realizar cada reto de vida.

A mis padres, quienes siempre están pendientes y me encomiendan a diario a Dios en sus oraciones al pedir por mí y toda nuestra familia, para que cada día sea una mejor persona con un alto valor de humildad y generosidad con todos.

Ing., Master José Sánchez quien con sus valiosos conocimientos, enseñanzas y aplicables asesorías, han aportado grandes beneficios para esta investigación además de su amistad que hacen de la vida un sabor especial y una experiencia enriquecedora en cada vivencia.

En todas las etapas de vida han existido personas que desinteresadamente, tiene una participación efectiva para el buen desarrollo de mi vida y de este trabajo ya sea de una u otra forma han aportaron con su granito de arena.

MUCHAS GRACIAS A TODOS!!

Índice de Contenido

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	XI
PALABRAS CLAVES.....	XI
ABSTRACT.....	XII
KEYWORDS.....	XII
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 BANCA Y MERCADO.....	2
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.4.1 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.4.2 VISIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.....	4
1.5.1 MISIÓN DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.....	5
1.5.2 VISIÓN DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.....	5
1.6 ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.....	5
CAPITULO II.....	7
2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 QUÉ ES ESTRATEGIA.....	7
2.2 QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO.....	8

	viii
2.3	POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO9
2.4	QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO10
2.5	FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....11
2.6	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR12
2.7	ANÁLISIS FODA.....13
2.8	ANÁLISIS CAME.....14
CAPITULO III 15	
3	ANÁLISIS POLÍTICO –ECONÓMICO – SOCIAL – TECNOLÓGICO (PEST)15
3.1	COMPONENTES EXTERNOS16
3.2	COMPONENTES INTERNOS.....17
3.3	FODA18
3.4	CAME.....18
CAPITULO IV 20	
1	ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES20
2	ESTRATEGIAS PROPUESTAS Y BENEFICIOS20
CAPITULO V..... 23	
5.1	CONCLUSIONES.....23
5.2	RECOMENDACIONES24
BIBLIOGRAFÍA 25	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural de Producción y Servicios	6
Figura 2. Fases de la elaboración del Plan Estratégico.....	11
Figura 3. Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico	11
Figura 4. La cadena de valor – Fuente Michael Porter (1987).....	13
Figura 5. Análisis PEST	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Componentes Externos del Análisis PEST y Cadenas de valor propuestas por Michael Porter	16
Tabla 2. Resumen Componentes Internos del Análisis PEST y Cadenas de valor propuestas por Michael Porter	17
Tabla 3. FODA	18
Tabla 4. CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	19

RESUMEN

El desarrollo del presente proyecto presenta un análisis de los componentes externos e internos que pueden afectar el buen desempeño y funcionamiento del área de Producción y Servicios. Así como identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el área en la actualidad. Todo este análisis nos conlleva a plantear una interrogante, ¿cuán eficientes y eficaces somos en la actualidad? Con este análisis se pudo sugerir las estrategias a seguir para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que hoy por hoy presenta el área de Producción y Servicios. Finalmente se pudo plantear el plan estratégico, así como los tiempos de implementación de los mismos para seguir manteniendo un área que ofrece alta eficiencia y eficacia en sus productos y servicios, alta disponibilidad en los sistemas y los más importantes cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes internos para brindarles una total satisfacción.

PALABRAS CLAVES

- COMPONENTES
- ANÁLISIS
- FODA
- CAME
- ESTRATÉGIAS

ABSTRACT

The development of this project presents an analysis of the external and internal components that can affect the proper performance and operation of Production and Services area. It also tells how to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats presented by the area today. This analysis leads us to ask a question, how effective and efficient we are today? This analysis could suggest strategies to follow to correct the weaknesses, addressing threats, maintaining the strengths and exploit the opportunities that today presents the Pproduction and Services area. It could eventually raise the strategic plan and implementation times thereof to continue maintaining an area that offers high efficiency and effectiveness in its products and services; high availability in their systems and the most important thing is to fully comply with the requirements of internal customers to provide complete satisfaction.

KEYWORDS

- COMPONENTS
- ANALYSIS
- DAFO
- CAME
- STRATEGIES

CAPITULO I

GENERALIDADES

Introducción

En la actualidad el crecimiento acelerado de las tecnologías de la información han hecho que todas las empresas cualquiera que sea el tamaño incorporen estas tecnologías para poder prestar servicios de mejor calidad y efectividad, para poder ir adaptándose y sobreviviendo al duro y competitivo mercado que existe en el país.

Esta adaptación y mejora continua de los servicios y productos determinaran el éxito o fracaso de la organización en el mercado. Es por esto que se ven en la necesidad de adoptar un sin número de estrategias empresariales dentro de estas tenemos el plan estratégico departamental el cual debe estar orientado en su totalidad con el plan estratégico institucional para de esta manera poder cumplir con los objetivos empresariales.

La PETI (Planeación Estratégica de Tecnología de Información) es ampliamente reconocida como una herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación de TI. Ya que puede establecer las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de TI. Integra la perspectiva del negocio – organizacional con el enfoque de TI, estableciendo un desarrollo informático que responde a las necesidades de la organización y contribuye al éxito de la empresa. Su desarrollo está relacionado con la creación de un plan de transformación, que va del estado actual en que se encuentra la organización, a su estado final esperado de automatización, esto, en concordancia con la estrategia de negocios y con el propósito de crear una ventaja competitiva.

La PETI consiste en un proceso de planeación dinámico, en el que las estrategias sufren una continua adaptación, innovación y cambio, que se refleja en los elementos funcionales que componen toda la organización.

1.1 Planteamiento del problema

Diners Club del Ecuador como empresa líder en el mercado se encuentra interesada en aprovechar al máximo todos sus recursos de TI.

Frente al gran crecimiento que ha ido sufriendo la organización en lo últimos tiempos se han ido creando una serie de parches tanto en su infraestructura como en sus aplicaciones para poder solventar los problemas urgentes y críticos que se generan en el día a día, en el menor tiempo posible y con la mayor eficacia y eficiencia.

Por este motivo se ve la necesidad del Diseño de un Plan Estratégico de TI para el área de Productos y Servicios de TI, el cual proporcionará a la Gerencia de Productos y Servicios de TI un mejor enfoque en la toma de decisiones para el aprovechamiento tanto de los recursos tecnológicos como humanos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Entregar un documento que contenga el Diseño del PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DE TI de la empresa Diners Club del Ecuador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las mejores políticas para el análisis y diseño del Plan Estratégico de TI.
- Plantear los beneficios tangibles e intangibles que se lograran obtener con el Diseño del PETI.
- Dejar Diseñado el PETI para el área de Producción y Servicios de TI para su futura implementación.

1.3 Banca y Mercado

Son consideradas compañías emisoras y/o administradoras de tarjetas de crédito las sociedades anónimas que prestan servicios de carácter financiero, mediante la

emisión, administración, financiamiento o mercadeo de tarjetas de crédito de pago y de afinidad de circulación general, en moneda nacional o extranjera; así como tarjetas de crédito o de pago de circulación restringida en moneda nacional, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Solamente las instituciones financieras y las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito pueden actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito.

El emisor o administrador de tarjetas de crédito únicamente podrá ofrecer a sus tarjetahabientes para el pago de sus consumos, el uso de líneas de crédito rotativo o la modalidad de crédito diferido.

Principales características de las Compañías Emisoras de Tarjetas de Crédito.

Son consideradas emisoras de tarjetas de crédito las sociedades autorizadas que realizan, por propia emisión o por concesión de marca, las siguientes actividades:

- a) Emitir y promover la tarjeta;
- b) Calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliación de establecimientos;
- c) Conceder líneas de crédito, ya por utilización de la tarjeta de crédito en establecimientos comerciales o por entrega de dinero en efectivo;
- d) Efectuar cobros a los tarjetahabientes y pagos a los establecimientos;
- e) Recibir fondos de sus tarjetahabientes con la finalidad de efectuar cargos a sus futuros consumos; y,
- f) Otras actividades estrictamente relacionadas con el objeto de las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, las que deberán ser reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien informará a la Junta Bancaria.

1.4 Descripción de la empresa

La Razón Social de la empresa es Diners Club del Ecuador Sociedad Financiera.

La operación de las oficinas de Diners Club en Ecuador se inicia el 21 de febrero de 1968, constituida como compañía de responsabilidad limitada.

El Doctor Carlos Martelo de Diners Club Colombia fue quien tuvo la iniciativa de traer el negocio de la Tarjeta de Crédito Diners al Ecuador.

Inicialmente la compañía se orienta básicamente hacia el campo turístico. En 1974 se realiza el lanzamiento de la tarjeta de crédito internacional incrementándose de esta forma el número de socios considerablemente de 2.000 a 5.000. En este mismo año se vinculan empresarios a la compañía, definiéndose con ellos un plan agresivo de conocimiento y utilización de la tarjeta.

A inicios de 1987 se realiza la vinculación con el Banco del Pichincha, unión que consolidó aún más el prestigio y solvencia de la empresa.

Hoy en día la empresa cuenta con más de 200.000 socios principales y una red de más de 31.000 establecimientos afiliados en todo el país.

1.4.1 Misión de la Empresa

Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.

1.4.2 Visión de la empresa

Socios para toda la vida, cada día.

1.5 Descripción del área de Producción y Servicios

El área de Producción y Servicios, como su nombre lo indica es la encargada de asegurar que tanto los servicios informáticos como la infraestructura informática de la empresa se encuentre siempre en producción brindando un servicio efectivo y eficaz.

El área se encuentra conformada por tres sub áreas:

- Infraestructura y Networking – Centro de Cómputo
- Mesa de servicios
- Infraestructura y Networking regional Guayaquil.

Infraestructura y Networking – Centro de Cómputo: El área de Infraestructura y Networking es la encargada de administrar, gestionar el servicio de hardware y

software que garanticen la operación del negocio, mediante procedimientos definidos y personal responsable, innovador, dinámico con capacidad de optimizar el uso de la plataforma tecnológica, así como de garantizar y diseñar las comunicaciones entre los diferentes servidores y enlaces dedicados tanto en la red LAN como WAN y los sistemas de telefonía. El centro de cómputo es el encargado de garantizar un procesamiento efectivo de toda la data que genera la empresa, así como el de mantener un continuo backup y restore de la misma.

Mesa de servicios: Esta área juega un papel muy importante en Producción y Servicios ya que es el área que da la cara al usuario por cualquier inconveniente que se presenten en los equipos informáticos así como en los aplicativos de la organización. Ya que a través de esta área se canalizan los diferentes requerimientos que genera la organización hacia las diferentes áreas para su solución.

Infraestructura y Networking regional Guayaquil: Es el área encargada de administrar los servidores que se encuentran el centro alternativo de Guayaquil, así como la de resolver los diferentes problemas informáticos que tienen usuarios de esta regional.

1.5.1 Misión de Producción y Servicios

Proveer soluciones tecnológicas sólidas e innovadoras, que impacten de manera diferenciadora la experiencia de nuestros clientes internos y externos, garantizando velocidad, exactitud, consistencia y alta disponibilidad de la tecnología como base fundamental del desarrollo del negocio, contando para ello con recursos humanos de alta calificación y profundo conocimiento, plataformas tecnológicas de clase mundial, procesos de operación en mejora constante y garantizando un servicio de excelencia, anclados en la innovación y la mejora continua con aprendizaje.

1.5.2 Visión de Producción y Servicios

Apoyando el desarrollo del negocio y visionando oportunidades futuras.

1.6 Esquema Organizacional de Producción y Servicios

En la Figura 1 se puede ver el esquema organizacional del área de Producción y Servicios de la empresa.

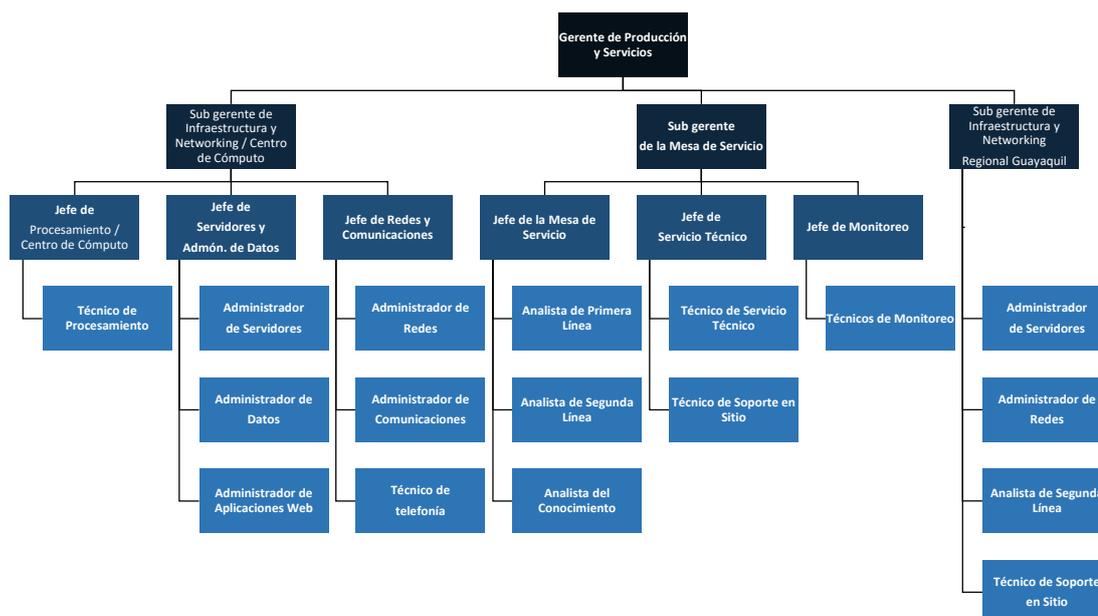


Figura 1. Organigrama Estructural de Producción y Servicios

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Qué es Estrategia

La gran pregunta que se hacen los directivos en la actualidad es: ¿Dispone usted de una estrategia? La respuesta inmediata es por supuesto que sí. Es muy poco probable que un directivo confiese lo contrario. Ya que el hecho de no tener una estrategia se asocia rápidamente a ideas tales como indecisión, irregular o poco profesional.

El planteamiento de una estrategia en la actualidad posiblemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. A lo largo del tiempo los líderes empresariales han considerado que el desarrollo de una buena estrategia es el factor principal para el éxito o el fracaso de una empresa.

Entre las principales preguntas para elaborar una estrategia serían:

¿Deseamos convertirnos en la primera empresa de nuestro mercado?

¿Para nosotros la satisfacción de nuestros clientes es lo más importante?

¿Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios de calidad?

A continuación citaremos algunas definiciones de estrategia:

“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. (Chandler, 1962)

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”. (Quinn, 1980)

“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser”. (Andrews, 2009)

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro”. (Henderson, 1989)

2.2 Qué es un Plan Estratégico

En la vida acelerada de la sociedad del siglo XXI existe un predominio de una planificación; ya que prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediabilmente al caos y al fracaso.

Si no estamos dispuestos a abandonar a nuestra suerte los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas.

En ocasiones, conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. Y nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Esto es cosa del azar, la mala suerte?

¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado?

¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas?

Con respecto a las preguntas anteriores no sólo podríamos, sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

Por eso la decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa.

Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa.

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

En un plan estratégico siempre se debe definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

2.3 Por qué realizar un Plan Estratégico

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos tales como:

- El tipo de empresa,
- La situación económico-financiera,
- La madurez del negocio, etc.

Independientemente de cualquiera que sea el caso de los antes mencionados, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la

organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

La realización del Plan Estratégico en una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier tipo de organización tales como:

- Obliga a la dirección de la empresa a tener una visión sistemática en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.

2.4 Quién debe realizar un Plan Estratégico

La iniciativa de realizar el Plan Estratégico debe nacer de la alta gerencia de la empresa ya que ellos son los destinados a dirigir la empresa de la mejor manera posible y llevarla al éxito o fracaso, pero no siempre es así, ya que en ocasiones es necesaria la contrataciones de expertos en el tema para junto desarrollar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

La clave de éxito de la generación de un plan estratégico es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo si se cumplen estas premisas, el grado de satisfacción de ambas partes será alto y el proyecto será considerado como exitoso.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: ya que se puede equilibrar lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo.

Otro punto muy importante es la involucración de toda la organización en la ejecución del Plan Estratégico. Ya que nadie conoce mejor la organización de la empresa que las personas que la crearon o la dirigen y trabajan diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista.

2.5 Fases de la elaboración de un Plan Estratégico

En la elaboración del Plan Estratégico se pueden identificar tres etapas fundamentales:



Figura 2. Fases de la elaboración del Plan Estratégico

El esquema detallado de las tres fases del Plan Estratégico deben tener lo siguiente:

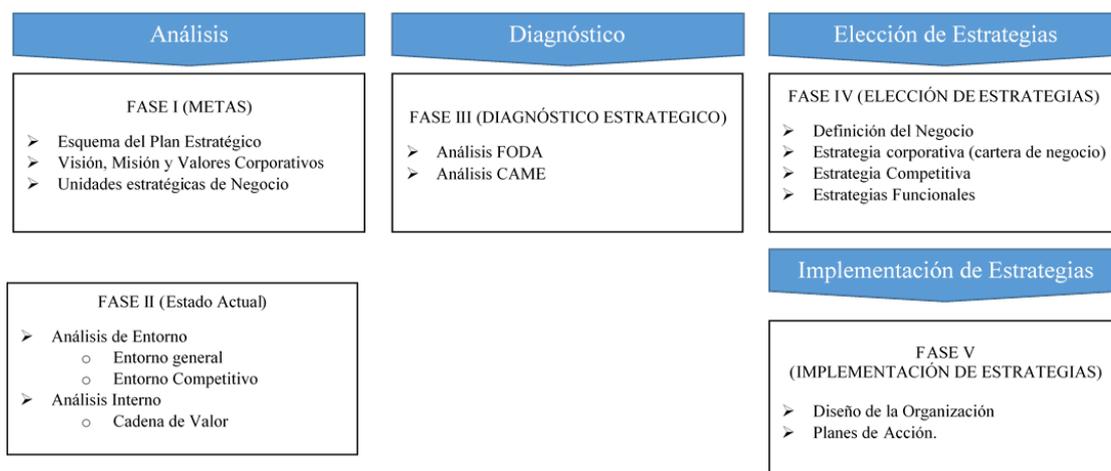


Figura 3. Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico

El análisis estratégico, es considerado como el punto inicial del proceso. Es necesario realizar un completo análisis externo e interno para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar el entorno. Es necesario examinar el entorno que rodea a la empresa así como sus competidores para poder determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

- Análisis interno. Permite identificar las fortalezas como las debilidades que pueden, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles es fundamental en empresa es fundamental, ya que la actualidad el recurso humano es el bien más importante de una empresa

La formulación estratégica de una empresa está enfocada en tres puntos:

- Estrategias corporativas. En esta estrategia se formulan dos grandes preguntas:
 - ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Analiza la ventaja competitiva que puede desembocar en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación con las demás empresas del segmento de mercado que maneja.
- Estrategias operativas. Analiza el desempeño de cada una de las funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee los adecuados controles estratégicos y diseños organizativos para su implantación.

2.6 Análisis de la Cadena de Valor

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.

Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades.

En primer lugar, las actividades primarias –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa.

En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa–añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias

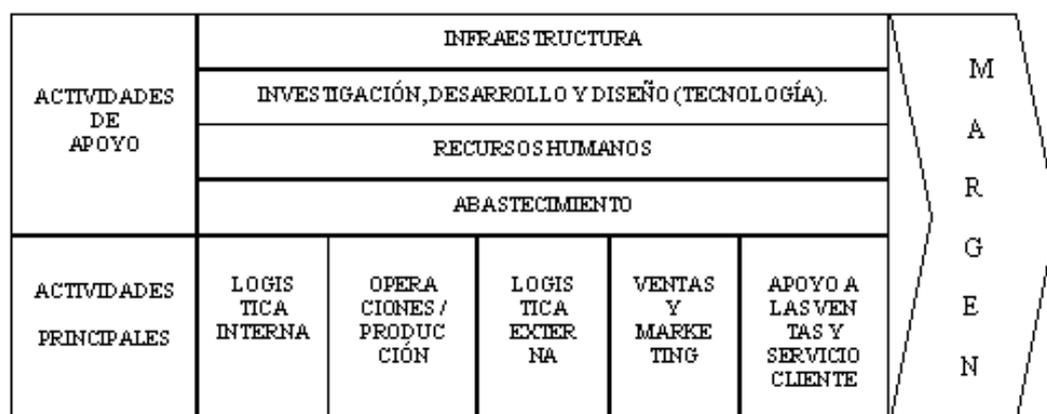


Figura 4. La cadena de valor – Fuente Michael Porter (1987)

2.7 Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FODA viene de las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente al negocio, útil para examinar sus Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- **La perspectiva interna:** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.

- **La perspectiva externa:** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

El objetivo principal del FODA es el de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

La comprensión o descripción de lo que sucede en la empresa puede ser uno de los más grandes pasos para la generación de un valor agregado en los procesos de la misma.

2.8 Análisis CAME

Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz FODA, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategia dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico.

Por lo tanto, el análisis CAME pretende **CORREGIR** nuestras debilidades, **AFRONTAR** nuestras amenazas, **MANTENER** nuestras fortalezas y **EXPLOTAR** nuestras oportunidades.

CAPITULO III

3 Análisis Político –Económico – Social – Tecnológico (PEST)

La metodología empleada para revisar el entorno general es el Análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Este análisis se lo realiza con la visión de que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

En el Análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. El siguiente esquema sintetiza dichos factores:

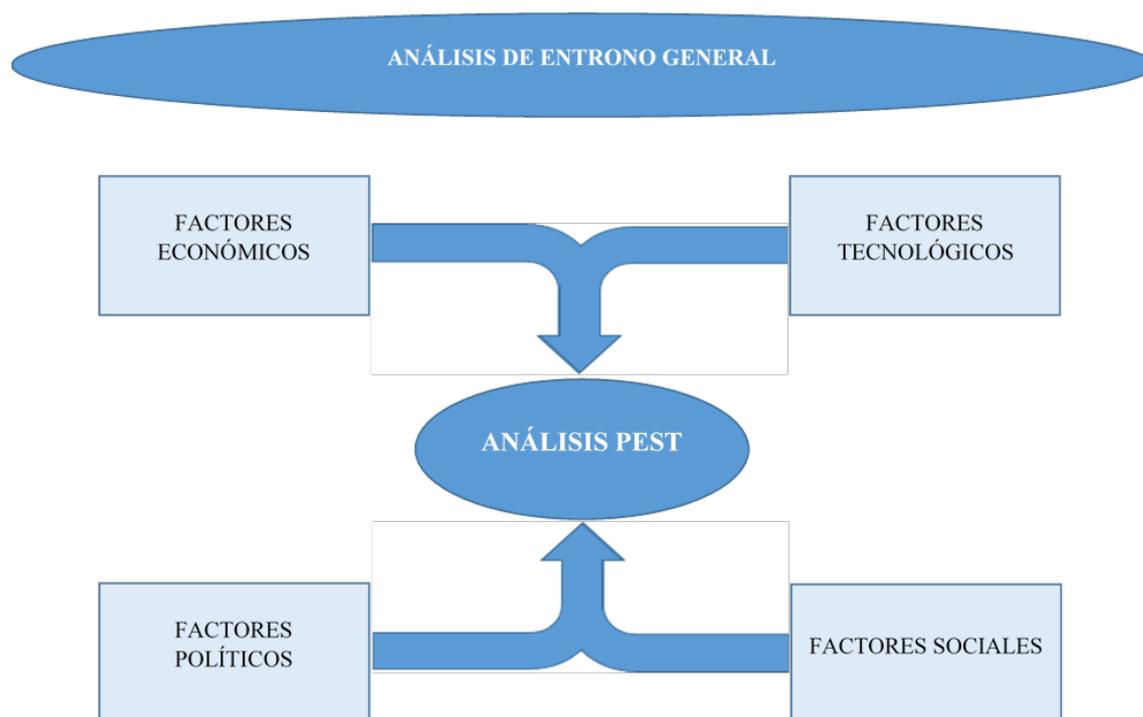


Figura 5. Análisis PEST

3.1 Componentes Externos

Mediante el análisis del PEST y el análisis de las cadenas de valor propuestas Michael Porter, podemos ver los resultados resumidos en la Tabla 1, los cuadros de análisis los podemos ver en el Anexo 01.

Tabla 1.

Resumen Componentes Externos del Análisis PEST y Cadenas de valor propuestas por Michael Porter.

No.	Componente	Subcomponente	Características	Referencia Anexo 1	Oportunidad	Amenaza
1	Político	Acciones del Gobierno	Cambios en las Instituciones financieras	AAE No. 1	X	
2	Económico	Outsourcing	Contratación de Servicios Informáticos	AAE No. 2	X	
3	Tecnológico	Innovaciones tecnológicas	La tecnología es el pilar fundamental para mejorar la productividad y Competitividad	AAE No. 3	X	
		Desarrollo Tecnológico del país	Bajo nivel de desarrollo tecnológico en el país	AAE No. 4		X
4	Rivalidad o Competencia	Precio	Precios de hardware estándar	AAE No. 5	X	X
			Altos precios en software especializado.	AAE No. 6		X
		Comunicación y Promociones	Poco recurso para comunicación y promoción	AAE No. 7		X
		Servicio	Valores agregados únicos	AAE No. 8	X	
		Estrategia de Competencias	Precios bajos para introducción de nuevos clientes	AAE No. 9		X
5	Componentes Potenciales	Calidad y precios de nuevos servicios	Precios bajos para introducir nuevos clientes	AAE No. 10		X
6	Proveedores	Garantías	No todas las marcas tienen garantía local	AAE No. 11		X
		Tiempos de entrega	stock crítico	AAE No. 12		X
		Condiciones crediticias	El tiempo de crédito otorgado por los mayoristas es de 30 días	AAE No. 13	X	
		Poder de negociación de los proveedores	Relación ganar - ganar con los mayorista	AAE No. 14		
7	Clientes	Segmentación	Alta competencia en el sector corporativo	AAE No. 15	X	
		Necesidades	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología informática	AAE No. 16	X	

3.2 Componentes Internos

Mediante el análisis del PEST y el análisis de las cadenas de valor propuestas Michael Porter, podemos ver los resultados resumidos en la Tabla 2, los cuadros de análisis los podemos ver en el Anexo 02.

Tabla 2.

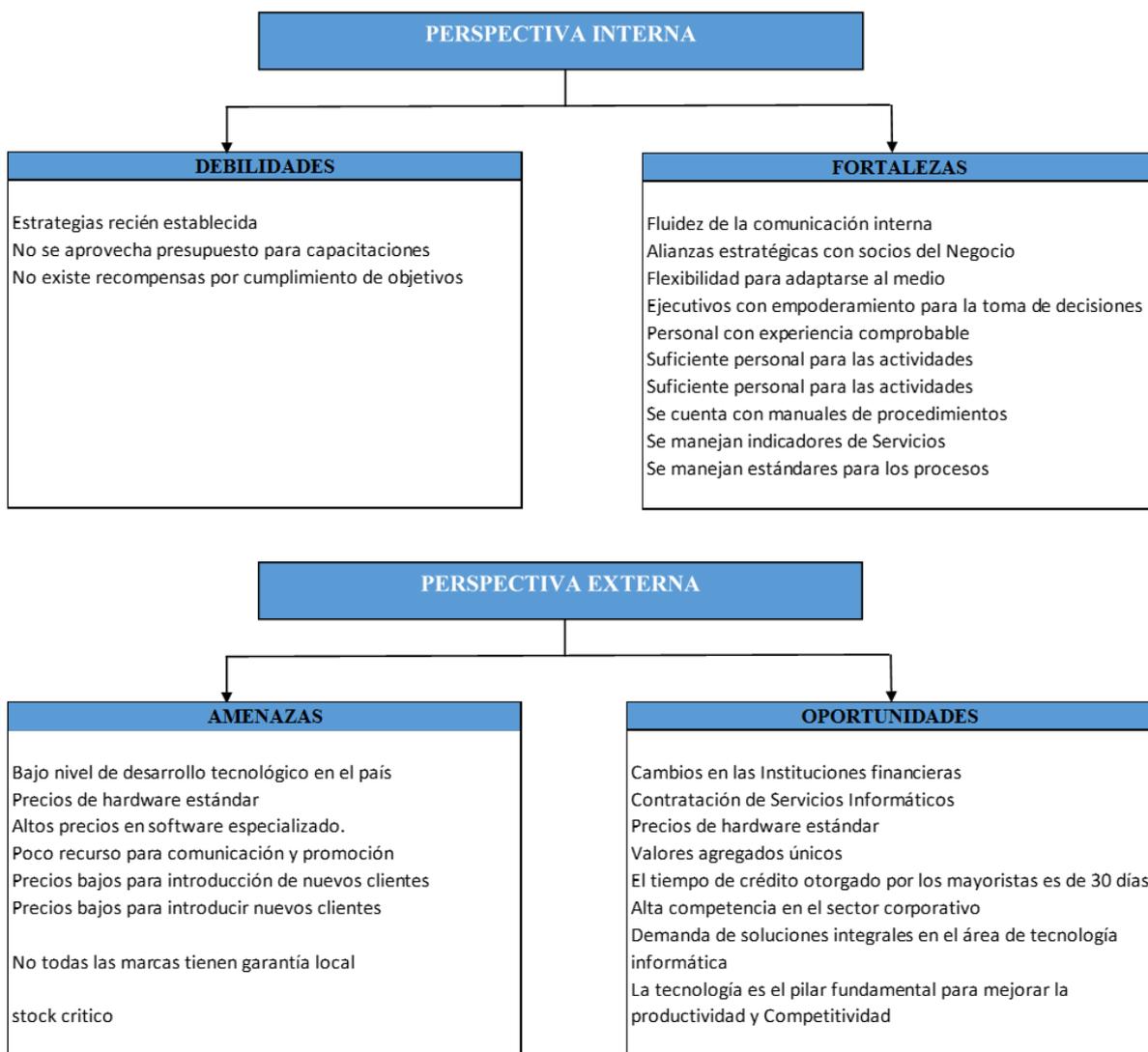
Resumen Componentes Internos del Análisis PEST y Cadenas de valor propuestas por Michael Porter

No.	Componente	Subcomponente	Características	Referencia Anexo 1	Fortalezas	Debilidades
1	Organización	Comunicación Interna	Fluidez de la comunicación interna	AAI No. 1	X	
		Alianzas Estratégicas	Alianzas estratégicas con socios del Negocio	AAI No. 2	X	
		Adaptabilidad al entorno	Flexibilidad para adaptarse al medio	AAI No. 3	X	
		Estructura del poder	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	AAI No. 4	X	
		Experiencia en el negocio	Personal con experiencia comprobable	AAI No. 5	X	
		Tamaño	Suficiente personal para las actividades	AAI No. 6	X	
		Tamaño	Suficiente personal para las actividades	AAI No. 7	X	
		Objetivos Estratégicos	Estrategias recién establecida	AAI No. 8		X
2	Personal	Personal	No se aprovecha presupuesto para capacitaciones	AAI No. 9		X
		Sistema de Recompensas	No existe recompensas por cumplimiento de objetivos	AAI No. 10		x
3	Procesos	Procedimientos	Se cuenta con manuales de procedimientos	AAI No. 11	X	
		indicadores	Se manejan indicadores de Servicios	AAI No. 12	X	
		Estandarización de Procesos	Se manejan estándares para los procesos	AAI No. 13	X	

3.3 FODA

Del análisis del entorno interno y externo, podemos resumir el siguiente FODA

Tabla 3.
FODA



3.4 CAME

En base al resultado del FODA, para obtener el análisis CAME, es necesario analizar las siguientes estrategias:

Estrategias defensivas: estas se producen cuando hay amenazas del entorno, teniendo fortalezas la empresa.

Estrategias ofensivas: cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.

Estrategias de supervivencia: es en el caso que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.

Estrategias de reorientación: se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

Tabla 4.
CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)	ESTRATEGIAS DEFENCIVAS (A+F)
<p>Explotar las alianzas estratégicas para obtener valores agregados únicos</p> <p>Explotar la experiencia de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad</p> <p>Explotar los indicadores de servicios para no descuidar la disponibilidad de los sistemas críticos</p>	<p>Ampliación de los conocimientos del personal</p> <p>Ampliar la búsqueda de proveedores</p>
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D)
<p>Busqueda de capacitaciones adecuadas</p> <p>Busqueda de tecnología local</p>	<p>Incremento de capacitaciones anuales</p> <p>Inicialización de estrategias</p>

CAPITULO IV

1 Estrategias y Recomendaciones

- Explotar las alianzas estratégicas para obtener valores agregados únicos.
- Explotar la experiencia de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad.
- Explotar los indicadores de servicios para no descuidar la disponibilidad de los sistemas críticos.
- Ampliar los conocimientos del personal con capacitaciones oportunas.
- Ampliar la búsqueda de proveedores con tecnología local.
- Inicialización de estrategias.

2 Estrategias Propuestas y Beneficios

A continuación se presentan una descripción de las estrategias propuestas y sus planes de acción en el tiempo.

Estrategia Propuesta	Explotar las alianzas estratégicas para obtener valores agregados únicos.
Beneficios	Al realizar una exploración de las mejores alianzas estratégicas que el mercado oferta, se podrán conseguir mejores mayores beneficios en los servicios y productos contratados minimizando de esta manera el costo de mantenimiento y renovación de los mismos.
Tiempo	6 MESES

Estrategia Propuesta	Explotar la experiencia de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad.
Beneficios	Al realizar una exploración de las capacidades y experiencias de los colaboradores se podrá minimizar el gasto en contratación de empresas externas para solucionar problemas que pueden ser atendidos por el personal que ya se encuentra laborando en la organización.
Tiempo	6 MESES

Estrategia Propuesta	Explotar los indicadores de servicios para no descuidar la disponibilidad de los sistemas críticos.
Beneficios	Al no descuidar los indicadores de servicios existentes en la organización se podrá realizar planificaciones de soluciones a los problemas mas regulares en la organización para tomar acciones correctivas antes que estos se presenten y de esta manera minimizar el impacto que estos problemas puedan causar en la disponibilidad de los servicios.
Tiempo	Inmediata

Estrategia Propuesta	Ampliar los conocimientos del personal con capacitaciones oportunas.
Beneficios	Aprovechando el presupuesto existente para capacitaciones del personal, se los puede capacitar en herramientas especializadas que aumenten el conocimiento de los colaboradores para un mayor desempeño de sus actividades. Minimizando a un mediano plazo el coste de mantenimiento y soporte en las aplicaciones especializadas que hoy por hoy se tienen contratadas.
Tiempo	12 MESES

Estrategia Propuesta	Ampliar la búsqueda de proveedores con tecnología local.
Beneficios	Al obtener proveedores que dispongan de tecnología local en Hardware y Software se minimizaran los tiempos de soporte que estas ofrecen, de esta forma se minimizara el impacto que conlleva la espera del servicio que ofrecen las empresas externas.
Tiempo	12 MESES

Estrategia Propuesta	Inicialización de estrategias.
Beneficios	Al poner en práctica en forma inmediata las estrategias recomendadas se podrá lograr un mejor desempeño del área de Producción y Servicios.
Tiempo	Inmediata

CAPITULO V

5.1 Conclusiones.

- Se pudo identificar los componentes externos e internos que en la actualidad están gobernando el funcionamiento y operación del área de Producción y Servicios.
- Mediante el análisis de los componentes externos e internos se pudo realizar el análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes en el área de Producción y Servicios.
- Mediante el análisis del FODA se pudo realizar el análisis CAME y se logró plantear las estrategias: ofensivas, defensivas, de supervivencia y reorientación.
- Con todos los análisis antes mencionados se logró plantear el Plan Estratégico y los beneficios que estas conllevan para el mejor desempeño del área de Producción y Servicios.

5.2 Recomendaciones

- Es necesario realizar un levantamiento continuo de los componentes tanto internos y externos que pueden afectar el desempeño del área de Producción y Servicios. Ya que las innovaciones tecnológicas en la actualidad crecen a un paso acelerado.
- Se debe realizar un análisis FODA del área con una periodicidad de al menos 6 meses para así determinar las mejores estrategias a seguir.
- Es necesario arrancar de forma inmediata con la aplicación de las estrategias planteadas ya que el constante cambio del mercado actual puede dejar obsoletas las estrategias planteadas.

Bibliografía

Andrews, K. R. (2009). The Concept of Corporate Strategy. *35*, 167 - 169.

Arevalo, L. (11 de Mayo de 2015). Gerente de Producción y Servicio. (V. Sarabia, Entrevistador)

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Florida: Cambridge: M.I.T. Press.

Henderson, B. D. (1989). *The origin of strategy*. Boston: Consulting Group.

Quinn, J. B. (1980). *Managing Strategic Change*. México: Prentice Hall.