



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA.
PERIODO 2013 - 2015”**

FUENTE: FÉLIX CHILQUINGA EDUARDO ANDRÉS

DIRECTOR: DR. EGAS ORBE, GIOVANNI, MGLE

SANGOLQUÍ, 2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA. PERIODO 2013 - 2015**” realizado por el señor **EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA**, 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 acreditarlo y autorizar al señor **EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de marzo del 2016



Ing. Giovanni Egas
DIRECTOR DE PROYECTO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA**, con cédula de identidad N° 1716429327, declaro que este trabajo de **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA. PERIODO 2013 - 2015”** 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.

Sangolquí, 15 de marzo del 2016

EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA

C.C. 1716429327



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

MAESTRÍA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORIZACIÓN

Yo, **EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA. PERIODO 2013 - 2015”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 15 de marzo del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Eduardo Andrés Félix Chilquinga', written over a horizontal dashed line.

EDUARDO ANDRÉS FÉLIX CHILQUINGA

C.C. 1716429327

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a toda mi familia en especial a mis padres y hermanos quienes han sido y serán el pilar fundamental de mi vida y que son la motivación para seguirme preparando y continuar con mi crecimiento personal y profesional.

También está dedicado a la Sole, con quien he compartido esta experiencia de iniciar la operación de la nueva sucursal de BusinessMind en Chile y que ha sido un gran apoyo y guía en la lucha por cumplir este reto

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Gerencia de BusinessMind por haberme permitido desarrollar este proyecto de tesis en la empresa y por haberme facilitado toda la información necesaria.

Además quiero agradecer a mi director de tesis, Giovanni Egas Orbe, por su apertura a la dirección del presente trabajo pese a encontrarme fuera del país y también por su orientación durante el desarrollo del proyecto de tesis.

TABLA DE CONTENIDO

1. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA PERIODO 2013 - 2015	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.3.3 Metodología.....	3
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	5
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	5
2.2. ANÁLISIS EXTERNO	6
2.2.1 Análisis de Macro Ambiente	6
2.2.1.1 Factores Políticos.....	7
2.2.1.2 Factores Sociales.....	12
2.2.1.3 Factores Económicos.....	14
2.2.1.4 Factores Tecnológicos	19
2.2.2 Análisis de Micro Ambiente	22
2.2.2.1 Competencia	24
2.2.2.2 Clientes	25
2.2.2.3 Proveedores	27
2.2.2.4 Productos Sustitutos.....	29
2.2.2.5 Barreras de Entrada y Salida	31
2.3 ANÁLISIS INTERNO	32

2.3.1	Procesos Gerenciales	33
2.3.2	Procesos Centrales (Cadena de Valor)	35
2.3.3.	Procesos de Apoyo	36
2. 4.	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO TECNOLÓGICO CHILENO	38
2.4.1.	Introducción	38
2.4.1.1	Objetivo	38
2.4.1.2.	Diseño del Plan de Investigación.....	39
2.4.2	Investigación Descriptiva	39
2.4.3	Población Objetivo.....	40
2.4.3.1	Selección de la Técnica de Muestreo	40
2.4.3.2	Selección del Tamaño de la Muestra	41
2.4.4	Diseño del Cuestionario	42
2.4.5	Resultados Obtenidos	44
2.4.5.1	Perfil y análisis de encuestados	44
2.4.5.2.	Análisis de las respuestas de la encuesta.....	46
2. 5.	PROYECCION SITUACIONAL.....	52
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
3.1	MISIÓN DE BUSINESSMIND.....	56
3.2	VISIÓN DE BUSINESSMIND	56
3.3	VALORES DE BUSINESSMIND.....	56
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BUSINESSMIND	57
3.5	ANÁLISIS FODA DE BUSINESSMIND	57
3.4.1	Fortalezas.....	59
3.4.2	Debilidades.....	60
3.4.3	Oportunidades.....	60

3.4.4. Amenazas	61
3.4.5. Matriz FODA.....	62
4. PLAN GENERAL DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	63
4.1. PLAN ESTRATÉGICO.....	63
4.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS	65
4.2.1. Matriz de Acciones Estratégicas.....	73
5. PLAN OPERACIONAL ANUAL PARA LA SUCURSAL DE CHILE	74
6. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO Y BALANCE SCORECARD.....	83
6.1. Perspectivas del Balance Scorecard	85
6.1.1 Perspectiva Financiera	85
6.1.2 Perspectiva del Cliente	86
6.1.3 Perspectiva de Procesos Internos	86
6.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	87
6.2. Indicadores Claves de Desempeño	87
6.2.1 Matriz de Indicadores Claves de Desempeño	89
6.2.2 Mapa Estratégico.....	90
6.3. Balance Scorecard de primer nivel.....	91
6.4. Balance Scorecard de segundo nivel	92
6.5. Matriz de Contribución Crítica	94
6.6. Plan de Operación anual 2013	96
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
7.1. Conclusiones	99
7.2. Recomendaciones	101
8. GLOSARIO	102
8.1. Siglas.....	102

8.2. Términos.....	102
9. BIBLIOGRAFIA.....	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Texto original del Anexo 1 del Decreto Ejecutivo N° 592.....	17
Figura 1: Texto reformado del Anexo 1 del Decreto Ejecutivo N° 592.....	17
Figura 3: Análisis de las fuerzas competitivas.....	23
Figura 4: Análisis de competencias BusinessMind 2011.....	25
Figura 5: Mapa de Procesos BusinessMind.....	33
Figura 6: Diseño de Encuesta del Mercado de TI en Chile.....	43
Figura 7: Perfiles de los encuestados.....	44
Figura 8: Tipos de Industria.....	45
Figura 9: Fabricantes de software con que trabajan los cliente.....	46
Figura 10: Requerimientos de Negocio del cliente.....	47
Figura 11: Proyectos a mediano plazo de TI del cliente.....	48
Figura 12: Tiempos de implementación de proyectos del cliente.....	49
Figura 13: Proyectos en ejecución del cliente.....	50
Figura 14: Contacto de Ventas.....	51
Figura 15: Mapa Estratégico.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proyección Situacional.....	52
Tabla 2: Matriz FODA.....	62
Tabla 3: Matriz de Acciones Estratégicas.....	72
Tabla 4: Estrategia del área de Mercadeo y Ventas para generación de oportunidades.....	75
Tabla 5: Estrategia del área de Mercadeo y Ventas para generación de eventos.....	76
Tabla 6: Estrategia del área financiera para alcanzar la facturación esperada.....	77
Tabla 7: Estrategia de recursos humanos para conformar el equipo comercial.....	78
Tabla 8: Estrategia de recursos humanos para conformar el equipo técnico.....	79
Tabla 9: Estrategia del área de servicio para crear la oficina de proyectos regional.....	80
Tabla 10: Estrategia del área de servicios para crear una mesa de ayuda.....	81
Tabla 11: Estrategia para la formalización de procesos de la empresa.....	82
Tabla 12: Indicadores Claves de Desempeño.....	89
Tabla 13: Balance ScoreCard de primer nivel.....	91
Tabla 14: Balance ScoreCard de segundo nivel.....	92
Tabla 15: Matriz de Contribución Crítica.....	94
Tabla 16: Participación de los procesos de negocio.....	95
Tabla 17: Plan Operativo Anual 2013.....	96

RESUMEN

BusinessMind, es una empresa ecuatoriana que presta servicio de consultoría y capacitación en tecnologías de información. Actualmente cuenta con sucursales en Ecuador y Colombia, sin embargo tiene la iniciativa expandir su operación a 3 países más, el primero de ellos es Chile. La matriz ubicada en Ecuador es la que inicialmente soportará financiera y técnicamente la operación de la nueva sucursal por lo menos en el primer año de vida de esta, mientras se estabilice y empiece a generar negocios que le permitan auto subsistir. El análisis del mercado tecnológico chileno muestra el crecimiento que este tiene así como la estabilidad económica y política del país razón por la cual se determinó que este sería el destino de la apertura de la nueva sucursal. El direccionamiento estratégico de la empresa consta de la misión, visión valores y objetivos estratégicos tanto a nivel macro de toda la organización como aquellos específicos para la sucursal de Chile. Es importante conocer cuáles son las virtudes y los puntos débiles que hay que tratar en la organización para lo cual se realiza un análisis FODA para delinear las estrategias para la explotación de las fortalezas y oportunidades de la empresa y de igual manera tratar de mitigar las amenazas y debilidades encontradas. Se establecen un conjunto de acciones **ESTRATÉGICAS** a implementar con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Para monitorear el cumplimiento de estas acciones se ha definido un **CUADRO DE MANDO INTEGRAL** en dos niveles, en el primero se establecen indicadores de desempeño y metas asociadas a los objetivos estratégicos y el segundo nivel asociado a los objetivos de contribución.

Palabras Claves:

- **INICIATIVAS DE EXPANSIÓN**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**
- **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

ABSTRACT

BusinessMind, it is an Ecuadorian company that provides consultancy services and training in information technology. It currently has offices in Ecuador and Colombia, however, has the initiative to expand its operation to 3 other countries, the first of which is Chile. The office in Ecuador is the one that initially support financially and technically the operation of the new office at least in the first year of this, while it stabilizes and begins to generate business that allow to operate ON their own. The Chilean technology market analysis shows that this growth has as well as economic and political stability which is why it was decided that this would be the fate of the opening of the new office. The strategic direction of the company consists of the mission, values and strategic vision both at the macro level of the entire organization as those specific to the new office goals. It is important to know what the strengths and weak points to be addressed in the organization for which a SWOT analysis is to outline strategies for exploiting the strengths and opportunities of the company and likewise are trying to mitigate threats and weaknesses found. A set of strategic initiatives are implemented in order to achieve the company objectives. To monitor the implementation of these actions it has been defined a SCORECARD on two levels, in the first performance indicators and targets associated with the strategic objectives and the second level associated with the contribution goals.

Keywords:

- **EXPANSION INITIATIVES**
- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **SCORECARD**
- **PERFORMANCE INDICATORS**

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA. PERIODO 2013 – 2015

El desarrollo del presente proyecto de tesis se realizó a través de entrevistas con los altos mandos de la empresa para la recolección de información y además a través de la aplicación de algunas herramientas en cada una de las etapas de desarrollo del plan estratégico.

El análisis situacional se realiza a través de la aplicación de herramientas como análisis PEST y la determinación del entorno competitivo aplicando las 5 fuerzas de Porter, con lo cual se tiene un entendimiento más claro de los factores externos a la organización que pudieran afectar en su operación.

Es necesario también realizar un análisis interno de la compañía para lo cual se realizan reuniones de levantamiento de información de cada uno de los departamentos y procesos que integran a la empresa. A partir de estos insumos de información se realiza un diagnóstico FODA para conocer los factores internos y externos que influyen sobre los procesos de la compañía y que facilitan o dificultan la gestión.

Se realiza la definición del direccionamiento estratégico en donde se establecen cuáles son los objetivos de la empresa y a partir de los cuales se van a definir las estrategias a desarrollarse.

Finalmente se establece un proceso de monitoreo del cumplimiento de los objetivos de la organización, con sus respectivos indicadores, esto con la finalidad de medir si el desempeño es acorde a lo programado o si se encuentra dentro de los parámetros considerados.

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BUSINESSMIND CHILE SERVICIOS LTDA. PERIODO 2013 - 2015

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa BusinessMind, con sede principal en la ciudad de Quito, como parte de su plan de expansión a nivel regional en Sudamérica, decidió iniciar operaciones en el año 2011 en Chile, para sumarse a las operaciones existentes actualmente en Ecuador y Colombia. La operación inició en el mes de mayo del año 2011, pero muchas de las acciones que se van realizando se las define en función de la experiencia de las personas que lideran la organización y no existe un plan estratégico formalizado y adecuadamente definido. Esta falta de planificación ha generado en las otras sucursales algunos problemas con clientes dado que con los consultores con los que cuenta actualmente la empresa no pueden atender todos los requerimientos que llegan. Una de las principales razones es que no existe una planificación adecuada para la asignación de recursos y la capacitación a los consultores junior para que puedan estar en condiciones de atender. Esto ha ocasionado demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de servicios de los clientes y retrasos en el caso de los proyectos.

Se prevé que el resultado del proyecto comprendido en esta tesis ayude a mitigar este tipo de problemas en la nueva sucursal que se está abriendo.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

BusinessMind cuenta con un plan de expansión territorial bastante agresivo en los próximos años, para esto necesita trabajar de manera ordenada y planificada. A mediados del año 2011 inició operaciones en una nueva sucursal en Santiago de Chile, lo que hace necesario que exista un mejor control y manejo en especial del área de consultoría que es el motor de la empresa.

El presente proyecto tiene como objeto realizar un análisis del estado actual de la empresa BusinessMind y establecer un plan estratégico para la nueva sucursal que la empresa abrió este año en la ciudad de Santiago de Chile, en donde se inició con la operación el mes de mayo. Al incluir una propuesta de alineamiento de los procesos operativos con sus respectivos indicadores y estrategias de monitoreo y mejoramiento continuo, a través de la implementación de la herramienta de control *balanced scorecard*, permite generar las condiciones estratégicas favorables para un óptimo desempeño de la organización.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico para el periodo 2013 - 2015 para la sucursal de Santiago de Chile de la empresa de servicios de tecnologías de información BusinessMind.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa
- Elaborar el Plan General de Actividades o Plan Estratégico
- Elaborar el Plan Operativo Anual para la sucursal de Santiago de Chile

- Definir los indicadores claves de desempeño
- Determinar el alineamiento estratégico integral de la empresa

1.3.3 Metodología

Para el desarrollo del presente proyecto se llevaron a cabo reuniones internas orientadas a determinar cuáles son las fortalezas de la organización y los puntos en los que se puede trabajar para potenciar el crecimiento de la misma y usarlos como herramientas para definir la estrategia a seguir en el nuevo mercado. También incluye un estudio del mercado y competencia, para compaginarlo con el análisis interno realizado y determinar así el aprovechamiento de las oportunidades identificadas.

Esta metodología analítica conllevó a la ejecución de los siguientes pasos:

- 1.- Diagnóstico situacional de la empresa, tanto interno como externo.
- 2.- Análisis del mercado tecnológico en Chile.
- 3.- Direccionamiento estratégico actual de la organización.
- 4.- Formulación de un plan general para el periodo 2013 – 2015, en función de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 5.- Definición del plan operativo anual para esta nueva sucursal de la empresa.
- 6.- Determinación de los indicadores que se van a medir para verificar el cumplimiento de los objetivos.
- 7.- Determinación del alineamiento estratégico de las áreas de gestión de la empresa teniendo como eje el plan general de la organización.

El resultado final que se espera obtener, es un plan estratégico a un año para la empresa enfocada en el inicio de operación de esta sucursal.

Se espera que la presentación de este plan estratégico permita a la empresa mejorar los servicios que ofrece a sus clientes, así como potenciar el crecimiento de la nueva sucursal.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

BusinessMind es una empresa con ocho (8) años en el mercado, proveedora de servicios, soluciones y capacitación empresarial de tecnología de información, con presencia en Ecuador y Colombia. Sus socios de negocio son: Oracle Corporation, Oracle University, Red Hat, Red Hat Training y Quest Software.

Su creación parte de la culminación de las actividades de Oracle en Ecuador. Oracle Corporation se constituyó legalmente en el año de 1996 en la ciudad de Quito; su operación llegó a ser la primera en índices en América Latina por varios años, disputándose el primer lugar con Oracle Centro América. Así mismo, estuvo varios años entre las mejores del mundo en varios índices, incluyendo rentabilidad y crecimiento. En 2004, Oracle Ecuador S.A. cierra sus actividades debido a un cambio de modelo de negocio dejando a Nexsys como principal distribuidor (VAD).

Cuatro miembros que laboraban en Oracle Ecuador decidieron emprender su propio negocio y fundaron BusinessMind. La empresa se constituyó legalmente en el año 2004 y empezó a ofrecer servicios y productos dentro de la línea de Oracle, con la colaboración de cinco consultores.

A los tres meses de empezar su operación en el país, BusinessMind tuvo su primer cliente. Después de un año abrió su segunda oficina en la ciudad de Guayaquil, y en 2006 incursionaron en el mercado colombiano, consolidando sus operaciones en Medellín y Bogotá.

En el segundo año de actividades incluyeron a Red Hat y Quest Software dentro de su portafolio de productos y servicios. BusinessMind ha sido nombrado cuatro veces consecutivas mejor partner de Oracle en la región Andina (Ecuador y Colombia) debido a los resultados obtenidos en ventas en estos dos países.

Desde el año 2010 se realizó una alianza con Pink Elephant para incluir capacitación y consultoría en temas de estándares de calidad y buenas prácticas de gestión y gobierno de TI con ITIL, COBIT, e ISO27000, como parte del portafolio de servicios que ofrece BusinessMind. En este mismo año la empresa se consolidó como partner de IBM, lo cual le permite a la organización brindar soluciones más integrales que incorporan Hardware y Software en las propuestas de servicios que se realizan.

En el año 2011, se decidió expandir aún más la operación de la empresa dentro de Sudamérica, por lo que se inició operaciones en la ciudad de Santiago de Chile en el mes de mayo.

Actualmente BusinessMind atiende a más de 250 clientes entre Ecuador y Colombia y cuenta con alrededor de 30 empresas de las 100 más grandes del Ecuador como principales clientes. Cuenta con más de 70 especialistas certificados en la línea Oracle en toda la región, lo que le ha permitido certificarse como empresa como Gold Advantage Partner.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Análisis de Macro Ambiente

Para el desarrollo del análisis macro-ambiente se considera pertinente realizar un análisis PEST, el cual nos permite identificar los factores del entorno en general que pueden afectar a la empresa. Los factores que se toman en cuenta en este análisis son: políticos, sociales, económicos y

tecnológicos, estos pudiesen tener una influencia positiva o negativa para las actividades comerciales de la empresa BusinessMind.

2.2.1.1 Factores Políticos

Una política del gobierno nacional corresponde al uso creciente de las tecnologías de la información y comunicación - TIC(s), razón por la cual, este aspecto ha sido incorporado al Plan Nacional de Desarrollo del Estado ecuatoriano, en el cual se menciona que: “La construcción de la Sociedad del Buen Vivir tiene implícito el tránsito hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento pero considerando el uso de las TIC(s), no solo como medio para incrementar la productividad del aparato productivo sino como instrumento para generar igualdad de oportunidades, para fomentar la participación ciudadana, para recrear la interculturalidad, para valorar nuestra diversidad, para fortalecer nuestra identidad plurinacional”

INEN-ISO/IEC 20000 - 1:2009 Tecnología de la información. Gestión del servicio.

En función de lo mencionado en el Plan de Desarrollo, el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN aprobó algunas normas técnicas sobre Tecnología de la Información respecto a provisión de servicios tecnológicos con sus respectivos controles y mejores prácticas.

La gestión de servicios de tecnologías de la información es una disciplina basada en procesos, enfocada en alinear los servicios de TI proporcionados con las necesidades de las empresas, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el cliente final, para ello las empresas deberán mejorar sus procesos basados en la adaptación de tecnología.

El INEN solicitará y obligará, previo proyecto de ley en primera instancia, a las entidades gubernamentales la adopción y aplicación de esta Norma, lo

cual permitirá a las empresas proveedores de servicio de Consultoría en tecnologías de información como BusinessMind S.A. poder brindar asesoría tanto en planificación estratégica de IT, como en plataformas tecnológicas adecuadas para la transición del alineamiento de los procesos con tecnología.

Proyecto “YACHAY: Ciudad del conocimiento”.

En el año 2010 el Gobierno ecuatoriano como parte de su política de reformar y mejorar la educación en el país, establece dentro de la Ley Orgánica de Educación Superior un capítulo específico que habla de nuevas universidades y detalla cuatro específicas: la Universidad Pedagógica y de Educación, la Universidad de las Artes, la Universidad Regional Amazónica, y la Universidad Tecnológica Experimental. Esta última es la que se conoce como Ciudad del Conocimiento

Con la idea de generar un potente polo de conocimiento e innovación en Latinoamérica, el proyecto “YACHAY: Ciudad del conocimiento”, liderado por la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, pretende consolidar la primera ciudad planificada del Ecuador como un ecosistema de negocios de alta tecnología donde convive armónicamente una universidad de clase mundial, institutos públicos y privados de investigación y desarrollo tecnológico, y empresas de base tecnológica que generan el cambio de la matriz productiva del Ecuador.

Esta ciudad girará en torno a una Universidad (la Universidad Científica y Experimental del Ecuador) especializada en tecnología que servirá de eje de todo un entramado de empresas y centros de investigación que se ocuparán de 5 áreas de trabajo: ciencias de la vida, nanotecnología, energías renovables, petroquímica e IT. Centralizando en esta ciudad todos los centros de investigación del país, esta Universidad se establecerá en un ecosistema en el que los estudiantes tendrán muy cerca proyectos reales de

investigación y podrían participar en ellos y desarrollarse profesionalmente a la vez que se están formando.

Se ha visto que en muchos países podemos encontrar personas con mucho talento y que buscan innovar o desarrollar un tejido empresarial alrededor de la tecnología, pero la falta de apoyo gubernamental normalmente provoca que muchas de estas empresas no puedan establecerse en sus países de origen y tengan que marcharse. Este proyecto pretende evitar esto ya que puede considerarse un importante motor económico y tecnológico para el país que va a contribuir a generar una industria competitiva, impulsar el desarrollo regional y sobre todo potenciar la retención de talento.

El Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador.

El Gobierno nacional como parte de los objetivos planteados en su Plan Plurianual, considera a la ciencia y la tecnología como una política necesaria en la búsqueda de soluciones a relevantes problemas nacionales y sociales. Para dar cumplimiento con este objetivo, el gobierno, a través de la SENESCYT crea la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con la cual espera fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país, apoyando la investigación científica de calidad, estimulando la vinculación academia-empresa y la innovación tecnológica en las empresas, e impulsando la formación de recursos humanos de alto nivel.

El gobierno busca el desarrollo de profesionales que estén en capacidad de implementar nuevos sistemas informáticos y posteriormente se lo aplique para desarrollar mejoramientos productivos en todos los sectores económicos de nuestro país. Para empresas proveedoras de software propietario radicaría en una barrera para la adquisición de sus productos, ya que la política del Estado es el uso de software libre.

Ley de Educación Superior

En el área educativa, el gobierno ecuatoriano también hace énfasis en la necesidad de la transformación de la educación superior, en donde se busca aumentar el acceso a este nivel de educación para nuestra sociedad.

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo creado por el gobierno nacional, si bien el acceso y la igualdad de oportunidades en este nivel educativo resulta una de las más importantes deudas sociales a saldar, igual o más empeño hay que colocar en la garantía de la excelencia académica, tanto en la enseñanza superior como en la investigación científica.

Es indispensable para ello garantizar que las personas con más formación y más experiencia investigativa y en docencia accedan a una carrera académica, como docentes e investigadores, que los incentive a seguir formando con la máxima excelencia y a continuar produciendo investigaciones pertinentes a las problemáticas ecuatorianas.

Por otra parte, la investigación que se realiza en las universidades debe transformarse en uno de los principales puntales de la transformación de la economía que tiene actualmente el Ecuador. En este sentido es importante la cooperación internacional, la transferencia tecnológica y de conocimientos que apunten a una satisfacción de necesidades básicas con calidad así como a la consolidación de la industria nacional. Esta inversión extranjera directa deberá ser portadora de tecnología y de conocimiento que pueda ser aprovechado por el Ecuador.

Se debe garantizar la responsabilidad indelegable estatal y del gobierno en la elaboración de políticas públicas para el campo so pena de profundizar los gravosos procesos de privatización y mercantilización de la educación superior. Estas políticas deberán ser recogidas en un plan sobre el campo del sistema de educación superior, ciencia, tecnología e innovación.

El Estado garantiza a través de esta ley: “Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.”

Además menciona dentro del CAPÍTULO II (DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN) lo siguiente:

Art. 27.- “Educación virtual.- es aquella que se realiza por medio de internet, acompañada de una tutoría y/o acompañamiento presencial limitado.”

En este contexto el Estado busca el empleo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) dentro del proceso educativo, es decir, de videos, televisión, computadoras, internet, aulas virtuales y otras alternativas, para apoyar la enseñanza y el aprendizaje.

El uso de aulas virtuales requiere de una infraestructura tecnológica robusta que pueda ser ágil, dinámica y amigable, por lo cual en BusinessMind puede potenciar su área de negocio respecto a soluciones y servicios de Infraestructura.

Estabilidad macroeconómica y seguridad jurídica empresarial en Chile

En el mes de julio del año 2012, el despacho de abogados Roca Junyent, de Barcelona, uno de los más prestigiosos de España, fue escenario de una Jornada dedicada a Chile, primera economía Iberoamericana, en un ambiente de empresarios y ejecutivos de grandes y pequeñas empresas catalanas.

Roca, indicó que Chile es de las economías punteras de Iberoamérica, destino de muchos de los negocios e inversiones catalanas y como despacho tenían el objetivo de acompañar a sus clientes en sus inversiones exteriores para lo cual contaban con una red de Despachos – Amigos, repartidos por todo el continente americano y que en el caso de

Chile uno de ellos era Carey & Allende. Agradeció la presencia del Cónsul General de Chile y la de todos los ponentes.

Joan Roca, del Área Internacional del despacho Roca Junyent, abundó en la apuesta que estaban haciendo por la internacionalización y lo importante que era contar con una buena asesoría al momento de acceder a un entorno de negocios nuevo.

En el apartado de “Aspectos Jurídicos a tener en cuenta para invertir en Chile”, contó con las intervenciones de Xavier Miravalls, Socio de Roca Junyent y responsable del “Latam Desk” y Jorge Allende de Carey&Allende. Miravalls, hizo un recuento de los diversos pasos que como despacho habían venido dando para constituir el tejido de Despachos-Amigos en Latinoamérica, indispensable para dar un seguro y eficaz soporte a los empresarios que decidieran apostar por cualquiera de los estados americanos.

Roger Costa, habló acerca de la buena acogida dispensada a las empresas catalanas, a los sectores donde entendía había grandes posibilidades para el comercio y la inversión, señaló que la marca “Cataluña” estaba muy reconocida en Chile.

Finalizó Javier Esquivias, de la empresa ELECNOR, con presencia en Chile, quien dio un amplia cuenta de lo que es su sociedad y lo que es su presencia en Chile, resumiendo que su decisión de estar presentes en Chile había sido, hasta ahora muy, satisfactoria, país que respetaba la ley por lo que la seguridad jurídica estaba asegurada

2.2.1.2 Factores Sociales

Hoy en día los países en general han entrado en un proceso en el que cada vez las barreras geográficas se acortan.

Este proceso llamado globalización ha empujado a que las entidades (empresas, gobiernos, organismos, etc.) busquen constantemente maneras más eficientes de realizar sus operaciones para llegar a ser competitivos ya que la producción de bienes y servicios se basa cada vez más en el conocimiento.

Es por esta razón que actualmente existe en la población una tendencia al aprendizaje y adiestramiento del uso de las tecnologías, para BusinessMind es una oportunidad en vista que brinda cursos de capacitación certificada.

El uso de la red mundial de información a más de permitir realizar negocios, transferencias de fondos y utilización de datos de forma rápida ha generado diferentes formas de relacionamiento entre las personas, especialmente de carácter virtual e impersonal. Desafortunadamente, esto también ha abierto la puerta a conductas antisociales y delictivas que van más allá de los delitos contra la propiedad sino que están relacionados con el hurto de dinero de las cuentas bancarias a través de Internet. Los autores son hackers, en confabulación con algunos empleados de las entidades crediticias.

En la actualidad, los ataques digitales para robar datos, sobornar, o generar un fraude financiero crecen desenfrenadamente en todo el mundo. Una de las modalidades de fraude es el phishing, en el que el delincuente virtual se hace pasar por una persona o empresa de confianza a través de un correo electrónico o cualquier medio de mensajería instantánea para obtener información como números de cuenta o de tarjetas de crédito.

De acuerdo con una nota publicada con el diario Hoy, los fraudes y robo de información por internet llegó a presentar pérdidas cercanas a los \$500 mil en el año 2010.

Esto conlleva a que las empresas también deban enfocar sus esfuerzos en reforzar la seguridad de su información. Para la empresa es importante considerar estas circunstancias, toda vez que parte de su portafolio de productos está dedicado a la seguridad de aplicaciones y bases de datos.

2.2.1.3 Factores Económicos

El Mercado IT Ecuatoriano

Desde el punto de vista macro del mercado IT, se observa que la tendencia de reducción presupuestaria para la inversión en tecnología será alterada para el año 2011; es decir, dicha inversión aumentará a nivel mundial. Según Garner, en el 2011 las corporaciones planean aumentar sus presupuestos de software en torno al 1,53%.

Según muestran los resultados de la encuesta realizada por IDC Latin América, el 30% de las compañías en la zona ASPAC (Asia-Pacífico), el 28% de organizaciones en Norteamérica, y el 25% de empresas en EMEA (Europe, Middle East and Africa), indican que éstas corporaciones tienen previsto aumentar sus inversiones en TI en 2011.

En cuanto al incremento en las inversiones de software para el 2011, el desglose por región se resume de la siguiente manera: Norteamérica disminuye un 2,06 por ciento; y UE mejora un 0,45 por ciento. Sin embargo, en Latinoamérica, se prevé un aumento de 2,54 por ciento mientras que en Asia-Pacífico el crecimiento es mayor aún, un 4,34 por ciento, de acuerdo a la encuesta publicada por IDC.

A la vista de los resultados del estudio de Garner, se recomienda a los proveedores trabajar para ayudar a los clientes a saber en dónde pueden reducir costos y aprovechar mejor los recursos. “Los proveedores de

software deben seguir trabajando e invirtiendo en programas de marketing y ventas de software, incluso en las condiciones de mercado más difíciles para fidelizar a los clientes actuales y ampliar sus oportunidades de ingresos”.

Garner tiene los siguientes consejos para los proveedores de software:

- Los proveedores han de saber diferenciarse a través de tecnologías especializadas de integración y la segmentación correcta de la base de clientes.
- Asimismo, han de saber consolidar sus relaciones con los departamentos de TI y las distintas líneas de negocio para poder ofrecer soluciones que producen resultados positivos.
- Finalmente, los proveedores han de saber alinear las funcionalidades del software con la madurez de la demanda. Las estrategias utilizadas en un mercado emergente, por ejemplo, no son válidas en mercados consolidados.

Los analistas también aconsejan no utilizar la recesión como una justificación de recorte de servicios. Un promedio del 37 por ciento del presupuesto de TI se destina a la infraestructura (redes, telecomunicaciones, puestos de trabajo, mantenimiento, etc.). No obstante, cualquier ahorro producido por eficiencia o por recortes generales, deben destinarse a soluciones que proporcionan una ventaja competitiva, como diseñar nuevos canales de distribución en Internet.

Al hablar específicamente del área de Latinoamérica, se espera que el mercado IT tenga cerca del 8,4% extra para el año 2011, y así recuperarse de la caída de 10% estimada para el año 2010 (según Business News Americas el analista de investigación de IDC, Renato Troya).

De acuerdo con el último IDC Quarterly Tracker, en el 2011 el mercado de hardware, cuyos ingresos caerían un 11% este año, se recuperará con un incremento cercano al 9,2% en las ventas. El segmento de servicios, que también debiera anotar una merma de 11% este año, crecerá un 7,9% en el 2011.

Según Troya: "Por ejemplo en software, es una de las áreas en que las empresas tienen un menor recorte presupuestal, porque por temas legales deben tener software originales y renovar sus licencias.

Según la IDC las áreas clave de inversión en software serán las de CRM, ya que las empresas quieren aumentar las ventas en su cartera instalada, más que buscar nuevos clientes, que es un proceso más costoso, y en soluciones para integrar sistemas y bases de datos y ganar eficiencias en backoffice. Además, también habrá más inversiones en aplicaciones financieras y contables.

En el segmento de servicios, la disminución en aquellos de consultoría y capacitación se ha compensado con mayores inversiones en externalización, que debiera empinarse un 11% en el 2011.

Arancel de Importaciones del Ecuador

De acuerdo al segundo inciso del artículo # 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

Dando cumplimiento de uno de los objetivos del Programa Económico del Gobierno que constituye promover el desarrollo de las actividades

productivas del país y buscando incorporar las disposiciones de la Comisión de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que permite a los países miembro mantener un grado de flexibilidad en la aplicación de los niveles arancelarios del Arancel Externo Común, en tanto se establezca una política arancelaria comunitaria se decretó lo siguiente:

Artículo 1.- Reformar el Anexo 1 del Decreto Ejecutivo No.592 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 191 del 15 de Octubre del 2007, de la siguiente forma:

Código NANDINA	Subp. ARIAN	Detalle de la Mercancía	Un. Fis.	Adv. %
4907.00.90	.00	- Los demás.....	Kg	20
8523.40.29	.00	- - - Los demás	u	5

Figura 1: Texto original del Anexo 1 del Decreto Ejecutivo N° 592

Fuente: Gobierno del Ecuador

Debe Decir

Código NANDINA	Subp. ARIAN	Detalle de la Mercancía	Un. Fis.	Adv. %
4907.00.90		- Los demás:		
4907.00.90	.10	- - Títulos o licencias de adquisición de software, distintos a los destinados a juego, entretenimiento o violentar seguridades	Kg	0
4907.00.90	.90	- - Los demás.....	Kg	20
8523.40.29		- - - Los demás:		
8523.40.29	.10	- - - - Que contengan software, distinto a los destinados a juego, entretenimiento o violentar seguridades.	u	0
8523.40.29	.90	- - - - Los demás.....	u	25

Figura 2: Texto reformado del Anexo 1 del Decreto Ejecutivo N° 592

Fuente: Gobierno del Ecuador

Este es un aspecto a considerar en la importación de software para las empresas dedicadas al servicio tecnológico ya que incrementa los costos de adquisición de las licencias de uso para instalación de software específico para bases de datos (ORACLE).

Inversión en tecnologías de Información en Chile

De acuerdo con un estudio presentado por la consultora internacional IDC, en Chile el incremento en la inversión en tecnologías de información corresponde a un 11% en el año 2011.

La Asociación de Empresas Chilenas de Tecnología de la Información (ACTI) y la consultora internacional IDC dieron a conocer los resultados de la revisión de la Actividad TI en Chile 2011, informe que revela una proyección de crecimiento en la inversión TI en torno al 11% para este año, lo que equivale a \$ 1,99 billones; mientras que para 2012 se espera alcanzar los \$ 2,41 billones.

En la oportunidad, las entidades explicaron que esta proyección refleja los movimientos observados sobre los mercados de hardware, software y servicios en TI.

El Indicador de la Actividad TI en Chile 2011 revela que el mercado del hardware lidera las inversiones en el área, con un 61% del total de éstas. En tanto, el mercado de servicios se queda con un 29%, mientras que el de software en un 10%.

Según Natalia Vega, Country Manager de IDC Chile, esto se debe a que entre los años 2010 y 2011, el mercado “ha preparado su infraestructura para soportar el crecimiento de los próximos 3 a 5 años.

Por su parte, el presidente de ACTI, Raúl Ciudad, expresó que, según cifras que maneja la entidad, “la inversión en Tecnologías de la Información en Chile sigue representando alrededor de un 1,7% del PIB, mientras que el promedio mundial se inclina entre el 2,0% al 2,5%. Esta es una situación que muestra aún el potencial de crecimiento que tiene el sector”.

En este sentido, en la presente entrega del Indicador, es posible apreciar que la inversión en TI en hardware, ha estado dividida de forma muy similar entre el segmento Consumo versus Empresas durante los últimos dos años, 2011 y 2012.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

Dentro de Latinoamérica y en el resto del mundo, se está evidenciando cambios vertiginosos en la generación y utilización de tecnología tanto para las actividades cotidianas dentro de los hogares como también en el mundo empresarial, es por ello que muchas empresas fabricantes de software de prestigio mundial han trabajado en potenciar el desarrollo de temas como cloud computing, virtualización, arquitectura empresarial, inteligencia de negocio, SOA, BPM, entre otras.

Al ser BusinessMind una empresa que provee servicios de consultoría y capacitación en tecnologías de información debe tener el conocimiento necesario de cada una de estas tendencias:

Cloud Computing

La posibilidad de contar con servicios a través de internet ha propiciado que las compañías empiecen a comprender que la tercerización de procesos tecnológicos a través de modelos como Cloud les ofrece enormes posibilidades de ser eficientes, proteger la información y reaccionar ante contingencias para sostener su operación sin contratiempos.

Implica que las empresas ya no utilizarán su propia infraestructura para solventar sus procesos de negocio, ya que esta infraestructura estará en el internet a través de servidores web que propiciarán almacenamiento, procesamiento, seguridad de la información que manejan estos procesos de negocio.

Para las empresas dedicadas a la venta de infraestructura esta tendencia podría generar una reducción en la adquisición de infraestructura.

Virtualización

La virtualización será la tendencia de mayor impacto en Infraestructura y Operaciones IT para los siguientes 2 años según la Consultora Deloitte. Explica que las empresas están buscando la optimización de sus recursos debido a que la virtualización radica en la creación de máquinas virtuales instaladas en un solo servidor, con esto las empresas podrán disponer de servidores sin la necesidad de adquisición de computadores o servidores físicos que proporcionen los servicios tecnológicos requeridos.

Para BusinessMind puede generar esta tendencia un crecimiento en sus oportunidades de negocio dentro del área se asesoría en virtualización.

Inteligencia de negocios

Cada día es mayor la necesidad que tienen las organizaciones de contar con herramientas que le permitan conocer el tiempo real el estado y desempeño que tienen sus procesos de negocio, crear cuadros de mando a partir de la información existente que permita a los gerentes de cada empresa tomar decisiones de manera más rápida y acertada

Esto generará un atractivo nicho de mercado para BusinessMind, ya que una de las líneas en las que se especializa y está certificada es en Inteligencia de Negocios.

Arquitectura Empresarial

Esta arquitectura proporciona a las organizaciones un conjunto de estándares con enfoque para el diseño, planificación, implementación y gobierno de las diferentes dimensiones que alinean las estrategias del negocio con las aplicaciones de software, Negocios, Tecnología (TI), Datos y Aplicaciones.

Cuenta con un conjunto de arquitecturas base que buscan facilitarle al equipo de arquitectos definir el estado actual y futuro de la arquitectura general de la organización

Dimensiones de arquitectura empresarial

1. Arquitectura de Negocios, define la estrategia de negocios y procesos clave de la organización.
2. Arquitectura de Aplicaciones, provee un plano para cada uno de los sistemas de software que se requiere implantar, las interacciones

entre estos sistemas y sus relaciones con los procesos de negocio centrales de la organización.

3. Arquitectura de Datos, describe la estructura de los datos físicos y lógicos de la organización.
4. Arquitectura Tecnológica, describe la estructura de hardware, software y redes requerida para dar soporte a la implantación de los sistemas de la organización.

2.2.2 Análisis de Microambiente

El éxito para el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de BusinessMind y la adecuada aplicación de la estrategia que se defina tanto en la casa matriz como en cada una de las sucursales, va a depender de que tan efectivos sean los líderes de la empresa en manejar los cambios en el entorno competitivo que rodea a la organización. Un mercado tan competitivo como es el tecnológico, obliga a que las empresas no se queden esperando por las acciones que pueda realizar el competidor sino que se ven en la obligación de estar preparadas y anticiparse ante cualquier eventualidad.

Para poder entender ese entorno competitivo en el cual se desenvuelve BusinessMind, es necesario conocer cuáles son los factores involucrados en ese entorno y que directamente pueden afectar el mercado competitivo en el que se desenvuelve la empresa.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial, las cuales de acuerdo a Michael Porter, son:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Para representar los factores cruciales en la competencia, usaremos el cuadro de Porter, de la siguiente manera:

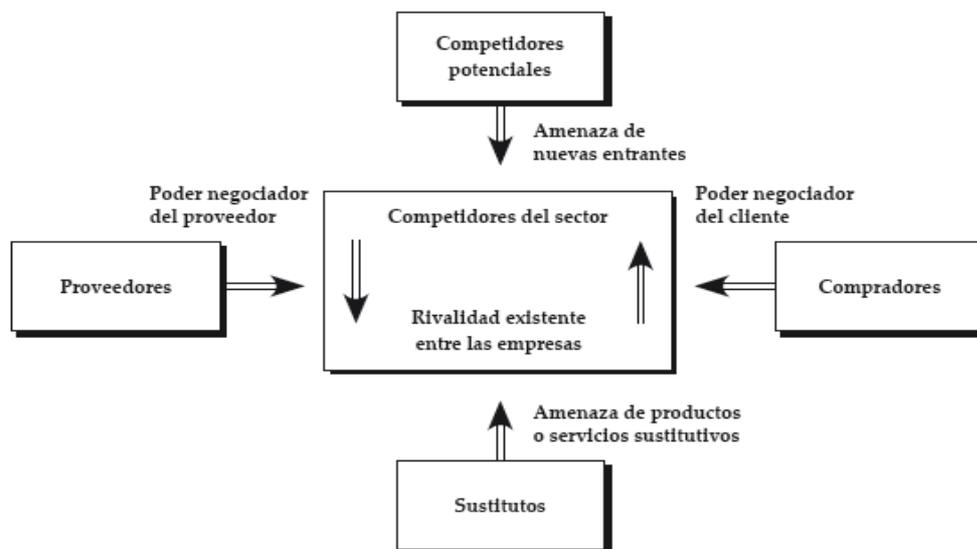


Figura 3: Análisis de las fuerzas competitivas

Fuente: Marketing en el siglo XXI, 3ª edición. Rafael Muñiz González

2.2.2.1 Competencia

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

En este sentido en el mercado tecnológico mundial existen múltiples empresas y productos que cubren las diferentes líneas de negocio en las que BusinessMind ofrece servicios, capacitación y licencias de software. El cuadro que se muestra a continuación muestra los diferentes competidores identificados en función de las soluciones que provee la empresa.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA BUSINESSMIND 2011		
Tipo de solución	Competidor	Actividades de la competencia
BDD	Microsoft - SQL	Mensajes contra Oracle por precios. Demostraciones de producto. Descuentos agresivos en productos. Apoyo a canales. Más mercadeo.
	IBM - DB2 / Informix	Incluir software gratuito o con precio bajo en servidores. POC y POT para el usuario final.
	Oracle	Romper mito de Oracle, Caro!. Apoyo a canal con webconference, y workshop. Eventos de posicionamiento.
	Software Libre: Postgres, MYSQL	Apoyo a gobierno en iniciativa de SW Libre. Apoyo a comunidades como Machangara Soft. Ser "gratis"
Seguridad	IBM: Tivoli	Lider en el mercado ecuatoriano. POC y POT para el usuario final.
	Novell	Se vende bien en base instalada de Novell. Está por debajo de IBM y Oracle. Descuentos fuertes para ganar cuentas.
	CA	Está por debajo de todos los competidores. Se vende mejor que Oracle en el Ecuador.
	Oracle: Identity Management	Oracle está completando su portafolio en seguridad. Es un producto bueno pero caro. Según Forrester, Oracle es el lider en este segmento.
SOA	IBM - Weshpere	El más vendido en SOA. POC y POT para el usuario final. Clientes referencia
	Software Libre: Intalio	Casos de referencia.
BI	IBM - Cognos	Clientes referencia. Más caro que Oracle, pero dan bastante descuento
	Software Libre: Pentahoe	Precios. Se apoyan en decreto de SW Libre.
	SAP: BO	Casos de referencia. En ciertos casos precios. Clientes referencia.
	Oracle	Apoyarse en compra de Hyperion y Siebel para tener un producto competitivo. No es caro.

Figura 4: Análisis de competencias BusinessMind 2011

Fuente:BusinessMind

2.2.2.2 Clientes

BusinessMind es una Empresa comercializadora de Software que se caracteriza por:

- Poseer canales capacitados respaldados por bases instaladas robustas
- Desarrollar una estrategia de descuentos limitada por tiempo y porcentaje

- Tener una estrategia de enfoque efectivo por parte de las asesoras de ventas convirtiéndose en un apoyo real a la marca
- Mantener un conocimiento documentado tanto de clientes finales como de canales.
- Visitar a clientes finales junto con el canal, con el objeto de medir el nivel de satisfacción

Debido a esto, son más de 200 empresas que han confiado en sus sistemas de información a BusinessMind, algunas industrias con las que se trabaja son: retail, telecomunicaciones, educación, medios de comunicación, gobiernos, finanzas y petróleos.

La estrategia principal que aplicamos a nuestros clientes para mantener su lealtad es ofrecerles un buen servicio técnico post venta, además damos solución a todos los problemas que tengan mediante un adecuado seguimiento.

La calidad de los productos que se ofertan ha permitido que nuestros clientes se mantenga fieles a la compra y utilización de estos productos. A esto se suma el hecho de contar con la exclusividad de venta de productos de algunos de nuestros proveedores, lo que hace que el poder de negociación de los clientes sea relativamente bajo al no existir una competencia directa en el mercado. Esto nos permite imponer las condiciones de venta de los productos.

2.2.2.3 Proveedores

- *Oracle Corporation*

En los años 70 surge Oracle bajo el nombre de Relational Software. Oracle es el líder mundial en desarrollo de software empresarial y soluciones TIC, con presencia en 145 países y con más de 75 mil funcionarios en todo el mundo; anualmente factura alrededor de 18 mil millones de dólares. Sus productos van desde bases de datos hasta sistemas de gestión. Esta tecnología es usada por todas las industrias alrededor del mundo, muestra de ello es que de las 100 empresas del Fortune 100, 98 son las que han adoptado esta tecnología dentro de sus empresas.

Oracle es la primera compañía de software que desarrolla e implementa software para empresas 100 por ciento activado por Internet a través de toda su línea de productos: base de datos, aplicaciones comerciales y herramientas de desarrollo de aplicaciones y soporte de decisiones.

BusinessMind posee la máxima certificación de Oracle: Certified Gold Partner, además de ser Specialist Partner en: Business Intelligence, Business Continuity & Service Oriented Architecture (SOA).

- *RedHat Software Inc.*

Fundada en el año de 1999, Red Hat Software Inc. es la empresa líder a nivel mundial en proveer soluciones de código abierto y responsable de la creación y distribución del sistema GNU/Linux, Fedora entre otras. Dentro del mundo de middleware es patrocinadora de JBoss. Tiene presencia en 65 países, anualmente factura alrededor de 400,6 millones de dólares. BusinessMind posee la certificación de Advanced Business Partner de Red Hat.

- *Quest Software*

Quest Software fue fundada en el año de 1987, es una compañía dedicada a la fabricación de herramientas informáticas para la gestión de sistemas y entornos software. Quest desarrolla, vende y ofrece soporte en el ámbito de la gestión de bases de datos, infraestructuras Microsoft, monitorización de servicios para el usuario final (gama de productos Foglight), gestión de aplicaciones, y gestión de entornos virtualizados tanto de servidores como de escritorios, a través de sus subsidiarias ScriptLogic, Vizioncore y Provision Networks. Es una multinacional que actualmente cuenta con más de 90.000 clientes repartidos por todo el mundo, a los que ayuda en la gestión, control y mejora de sus sistemas de información.

Quest Software tiene presencia en Brasil y México, posee varios partners en Latinoamérica y el Caribe, cuenta con más de 60 oficinas a nivel mundial. BusinessMind es partner y distribuidor de productos y servicios Quest Software.

- *Oracle University*

Oracle University es una división de Oracle Corporation, dedicada a la capacitación y certificación internacional de las herramientas Oracle a nivel mundial. Cuenta con más de 3000 cursos que abarcan todas las áreas de tecnología de Oracle. Sus centros de capacitación tienen presencia en más de 90 países en todo el mundo, además ofrece capacitación a distancia, on line y presencial. BusinessMind es centro autorizado de Oracle University que cuenta con profesionales certificados en las diversas ramas de tecnología que ofrece una capacitación de calidad y certificada.

- *Red Hat Training*

Red Hat Training es una división de RedHat Software Inc., pionero en programas de capacitación y formación de profesionales en certificaciones Linux, Software Open Source y JBoss. Las certificaciones de Red Hat se encuentran entre aquellas que gozan del más amplio reconocimiento en el sector de las tecnologías de la información. Tiene presencia en más de ochenta países en todo el mundo, once de los cuales están en Latinoamérica. En Ecuador solo existen dos centros certificados de Red Hat Training, y uno de ellos es BusinessMind (Certified Training Partner).

- *Pink Elephant*

Pink Elephant es el proveedor mundial #1 de conferencias, educación y servicios de consultoría de ITIL e ITSM. A la fecha, más de 100,000 profesionales de TI se han beneficiado de la experiencia de Pink Elephant, quien ha contribuido al crecimiento de ITIL en todo el mundo desde sus inicios en 1989, más que cualquier otro proveedor, y fue seleccionado como experto internacional para participar en el proyecto de ITIL V3, como autor del libro Continual Service Improvement de V3 y como representante del Panel Internacional de Examinación.

2.2.2.4 Productos Sustitutos

En algunas de nuestras líneas de software existen un conjunto de productos sustitutos que pueden llegar a realizar una operación similar a la que actualmente brindamos, para lo cual es importante continuar posicionando de manera adecuada los productos que se comercializan actualmente y de manera especial en los nuevos clientes. A pesar de que la calidad de las herramientas ya es conocida a nivel internacional.

El principal producto sustituto que puede tener BusinessMind podemos decir que es el software libre que está impulsando el Gobierno Nacional.

Las principales ventajas y desventajas de tener un software libre son:

Ventajas

- No tiene costo de licenciamiento
- En este software se puede aumentar funcionalidades según las necesidades sin ningún costo adicional.

Desventajas

- Tiene un costo de Soporte
- No cuenta con un portafolio de capacitación certificada
- No tiene un buen software de desarrollo empresarial como ORACLE el cual BusinessMind tiene la distribución exclusiva.

2.2.2.5 Barreras de Entrada y Salida

Barreras de Entrada:

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada que se identifican para BusinessMind:

- Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones

sino también para conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales, etc.

- Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto.
- Curva de aprendizaje o experiencia. El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
- Política del gobierno.

Barreras de Salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que la empresa siga en un determinado sector.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
- Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y

que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

- Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
- Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

BusinessMind es una organización enfocada a la comercialización de Software, Hardware, Servicios Integrados de Desarrollo, Consultoría y Capacitación.

El funcionamiento actual de la organización se basa en una estructura informal de procesos dentro de la cual no es posible asegurar que las actividades se realizan de forma controlada conforme a procedimientos e indicadores.

No existe una estructura formal de procesos establecida que soporte y organice las operaciones de la empresa, esto hace que sea difícil identificar las relaciones existentes entre las diferentes áreas funcionales y la interacción que existe entre los procesos, a su vez esto genera dificultad para resolver los requerimientos internos y externos.

En la siguiente figura se muestran los procesos identificados y que de acuerdo al área y al nivel en el que se ejecutan dentro de la organización han sido categorizados de la siguiente manera.

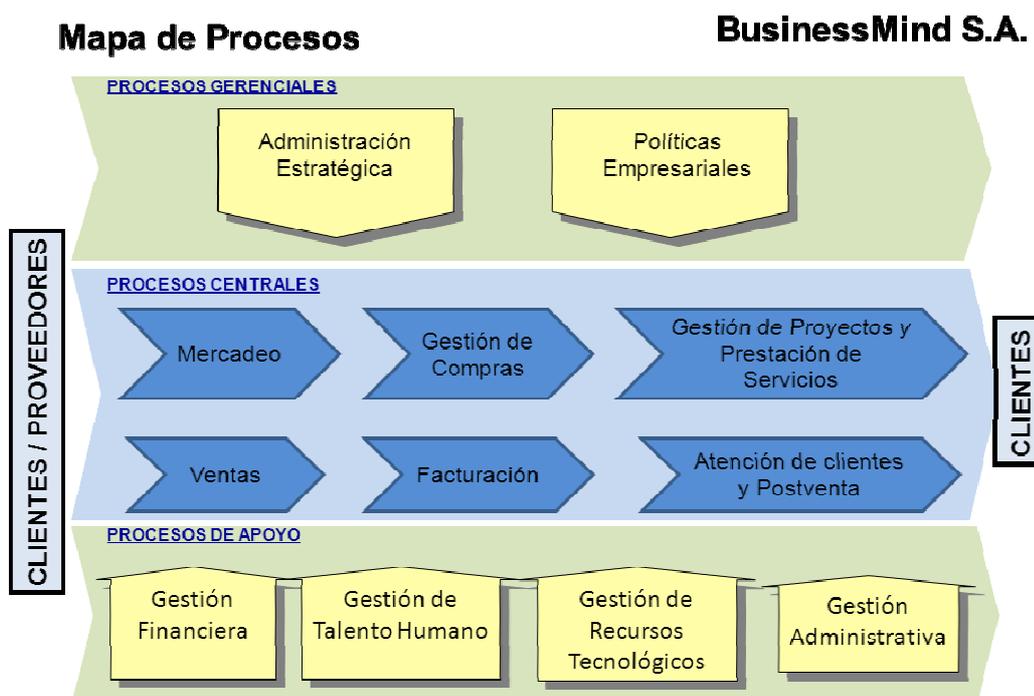


Figura 5: Mapa de Procesos BusinessMind

2.3.1 Procesos Gerenciales

Estos procesos están bajo el cargo del directorio de la empresa y definen las estrategias a implementarse para el cumplimiento de objetivos planteados para el negocio.

- *Administración Estratégica*

En este proceso se definen las estrategias a implementar para la gestión de la empresa, planes y actividades a realizarse para la consecución de los

objetivos organizacionales. Este proceso es importante para la toma de decisiones acertadas que permitan el continuo crecimiento de la empresa.

Como principal fortaleza dentro de la gestión administrativa tenemos el conocimiento y experiencia en el área de tecnología.

Como una de las debilidades identificadas es la falta de un sistema de medición y seguimiento para verificar el cumplimiento de las estrategias.

- *Políticas Empresariales*

En este proceso se definen las políticas que rigen en la organización y en las cuales se apalancan la ejecución de los procesos identificados en la cadena de valor.

La principal fortaleza pese a no existir un esquema formal de gestión de procesos, la definición de políticas ha permitido que hasta el momento la operación de la empresa sea exitosa.

Al no existir un método adecuado de difusión de estas políticas se considera una de las debilidades principales.

2.3.2 Procesos Centrales (Cadena de Valor)

Estos procesos que definen la razón de ser de la empresa y son conocidos como el motor de la misma. Estos tienen una relación directa con los clientes y proveedores

- *Ventas*

El proceso de ventas describe las actividades que los Gerentes de Cuenta desarrollan desde el análisis de potenciales clientes y asignación de cuentas, pasando por la identificación de recursos y preparación de la oferta hasta llegar a la contratación del servicio como punto de partida a un nuevo proyecto para la empresa.

- *Mercadeo*

El proceso de mercadeo nos permite definir las estrategias necesarias para posicionar de mejor manera la empresa dentro del mercado. Como parte de estas estrategias se ha realizado una segmentación del mercado que ha permitido a la empresa enfocar sus esfuerzos comerciales en segmentos de clientes considerados de valor alto y medio.

- *Gestión de Compras*

Este proceso está a cargo de la gestión de adquisición de productos con los mayoristas de software en el caso de la venta de licencias de productos de software y con los proveedores de coffee breaks y computadores en el caso de la ejecución de cursos y talleres de capacitación.

- *Gestión de Proyectos y Prestación de Servicios*

El proceso de Gestión de Proyectos y Prestación de Servicios se ejecuta una vez que se ha concretado una venta de Proyectos o Servicios en cualquiera de las líneas de negocio. Se inicia con la orden de trabajo en función de la que se planifican y ejecutan las actividades para la entrega de los productos o servicios al cliente. En este proceso también se incluyen las actividades de asignación y seguimiento de los recursos que participan en cada uno de estos servicios.

2.3.3. Procesos de Apoyo

Este tipo de procesos permite apalancar toda la operación de la organización, dando soporte a cada uno de los procesos tanto gerenciales, como aquellos considerados de la cadena de valor de la empresa.

- *Gestión Administrativa*

El objetivo principal de la Gestión Administrativa es el de gestionar la comunicación e interacción de todos los procesos y áreas de la empresa para mantener un adecuado funcionamiento de la misma, permite controlar la operación de la empresa, verificar el cumplimiento de objetivos y el desempeño de cada una de las áreas, con el fin de tomar las decisiones adecuadas para tomar los correctivos que fueran necesarios y así llegar al cumplimiento de las metas planteadas.

- *Gestión Financiera*

Dentro de la Gestión Financiera que se realiza en el organización el principal sub proceso que se maneja es el de gestión de presupuestos, el cual, inicia con la estimación del margen esperado en base a la experiencia

de la Dirección de la empresa, luego se solicita a los responsables del área comercial la estimación de ingresos en función del margen establecido.

Paralelamente se realiza una estimación de costos y gastos considerando un % de incremento interanual.

Se consolidan y revisan los presupuestos de ingresos por línea de producto y se ajustan hasta cumplir con el margen esperado.

Con esta información se elabora el presupuesto general y se realizan las revisiones finales para luego ser aprobado por la Dirección de la empresa.

- *Gestión de Talento Humano*

En la empresa no existe de manera formal un área de Recursos Humanos que realice la gestión que la empresa necesite, únicamente existe un proceso de contratación de personal, en donde el proceso se encarga de gestionar los requerimientos y la disponibilidad de recursos humanos en la empresa, para todas las áreas internas.

Sus actividades involucran la identificación y análisis de un requerimiento de personal, la búsqueda y selección del mismo, la contratación y registro legal correspondiente y la inducción del personal para su gestión.

- *Gestión de Recursos Tecnológicos*

El área de tecnología de la organización se encarga de la gestión de la infraestructura tecnológica con la que se cuenta actualmente tanto en oficinas como cada uno de los consultores que se encuentran ejecutando proyectos o servicios en los clientes. Este proceso también se encarga de la adquisición y preparación de las máquinas requeridas para las aulas de

capacitación, las cuales se preparan de acuerdo a la demanda de cursos que se tiene.

Al ser una empresa de servicios en tecnologías de información, esta cuenta con personal con conocimientos en el área que a más de dar servicios a clientes puede apoyar en el soporte tecnológico interno cuando se necesite, sin embargo no existe un proceso formal establecido para la preparación de máquinas requeridas para los diferentes cursos y talleres que la empresa ofrece a los clientes.

2. 4. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO TECNOLÓGICO CHILENO

2.4.1. Introducción

BusinessMind como parte de su plan de expansión en el mercado Latino Americano, decide a inicios del año 2011, arrancar operaciones en la ciudad de Santiago de Chile, en donde en un principio, su cartera de productos y servicios se centrará en la línea de Oracle, ya que cuenta con el aval y apoyo de este fabricante de software para este proyecto.

2.4.1.1 Objetivo

El objetivo de realizar un estudio de mercado es entender de mejor manera los requerimientos que este tiene, las tendencias tecnológicas existentes en este país y contar con una base de datos inicial de potenciales clientes a los cuales se les podría ofrecer servicios y productos más adelante.

2.4.1.2. Diseño del Plan de Investigación

Debido a que la empresa pretende evaluar y seleccionar la mejor estrategia a seguir en este inicio de operaciones, se realizará una investigación de tipo descriptiva, la cual será aplicada a través de encuestas de contacto. Esto ayudará a BusinessMind a determinar de una manera aproximada cuáles son las necesidades y/o retos de negocio que las empresas esperan sean solventados por los departamentos de Tecnologías de Información, así como también cuáles los proyectos tecnológicos en los que están trabajando actualmente las diferentes empresas y en cuáles esperan trabajar en un mediano plazo y largo plazo.

2.4.2 Investigación Descriptiva

La ejecución de la investigación descriptiva permitirá:

- Establecer las industrias con mayor desarrollo tecnológico en el país.
- Conocer cuáles son los proveedores de software con los cuales actualmente están trabajando cada una de las empresas entrevistadas (a través de sus representantes).
- Averiguar en qué proyectos tecnológicos están trabajando las empresas y que tienen definido para un corto y mediano plazo.
- Conocer cuáles son los retos de negocio a lo que se enfrentan las áreas de tecnologías de información.

- Generar una base de datos de prospectos de clientes con los cuales podría la empresa empezar a trabajar.
- Conocer si están interesados en que se ponga en contacto el área de ventas de BusinessMind para hacerles un acercamiento a los servicios que la empresa ofrece.

2.4.3 Población Objetivo

La población estudiada está compuesta por empresarios, profesionales y ejecutivos de negocios de tecnología e innovación de las empresas más representativas del sector privado y del sector público a nivel nacional, asistentes al evento Oracle Day 2011, organizado por esta empresa fabricante de software, el cual se llevará a cabo en la ciudad de Santiago de Chile, y en donde se realiza un acercamiento a las soluciones que soportan el negocio y la tecnología requerida para apalancar la competitividad de las compañías líderes en las diferentes industrias.

2.4.3.1 Selección de la Técnica de Muestreo

El siguiente paso después de definir la población objetivo es la elección de la técnica de muestreo, las cual se clasifica en:

No Probabilístico.- No se utilizan procedimientos de selección por casualidad. En su lugar, se basan en el juicio personal del investigador.

Probabilístico.- Cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.

De la técnica de muestreo no probabilística se escogió el muestreo por cuotas, este tipo de muestreo permite seleccionar a los elementos que se

incluirán en la muestra porque son representativos de la población de interés.

2.4.3.2 Selección del Tamaño de la Muestra

La determinación del tamaño de la muestra se realiza por procedimientos estadísticos y depende de:

Tamaño de la población: Finita

Nivel de Confianza: Z

Varianza: P y Q

Error: K

Para la presente investigación de mercados se ha tomado en consideración la siguiente fórmula que corresponde a una población infinita o desconocida. La razón por la cual se la utilizó es porque la población no ha podido ser definida debido a la falta de información.

$$n = \frac{Z^2 N p(1-p)}{K^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

Donde:

Z = 1,96

P = 0.5

Q = 0.5

K = 0.07

N = 1000 habitantes

Para determinar el número de encuestas se trabajó con un nivel de confianza del 95.5%, representado por el estadístico Z = 1,96 que se lo encuentra en la tabla de distribución normal; un P y Q de 0.5 que permite

obtener mayor varianza y un margen de error del 8%. Esto arroja como resultado un total de 165 encuestas a ser realizadas por el método de la muestra con universo finito.

2.4.4 Diseño del Cuestionario

Esta parte de la investigación se la realizará a través de encuestas, para la cual se desarrolló un cuestionario que consta de 6 preguntas y que se presenta a continuación.

ENCUESTA	
Gracias por acompañarnos en este evento, para nosotros es importante conocer su opinión.	
Empresa:	Cargo:
Nombre:	Teléfono: ext.
Correo Electrónico:	Celular:
<p>1) ¿Con qué fabricante de software está trabajando actualmente?</p> <p> <input type="checkbox"/> IBM <input type="checkbox"/> ORACLE <input type="checkbox"/> RED-HAT <input type="checkbox"/> OTROS </p> <p>2) ¿Cuáles son los principales retos en la administración de la información de su negocio o de su empresa? Marque todas las opciones necesarias.</p> <p> <input type="checkbox"/> Business Intelligence <input type="checkbox"/> Licenciamiento <input type="checkbox"/> Integración de Aplicaciones </p> <p> <input type="checkbox"/> Arquitectura SOA <input type="checkbox"/> Optimización de Base de Datos <input type="checkbox"/> CRM </p> <p> <input type="checkbox"/> Automatización de Procesos <input type="checkbox"/> Tuning Aplicativos JAVA-WEB <input type="checkbox"/> Alta Disponibilidad </p> <p> <input type="checkbox"/> Capacitación Oracle Técnica <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Asistencia </p> <p> <input type="checkbox"/> Capacitación Red Hat Respaldos <input type="checkbox"/> Servidores / Blades </p> <p> <input type="checkbox"/> Capacitación ITIL/COBIT </p>	
CONTINÚA	
<p>3) ¿Cuáles son los principales proyectos a mediano plazo en IT en su organización?</p>	

Una vez finalizado el evento se pudieron tabular un total de 145 encuestas, de las cuales los resultados que se pudieron obtener son los siguientes:

2.4.5.1 Perfil y análisis de encuestados

En función de los datos de los encuestados, y de acuerdo a la empresa en la que se desempeña cada una de estas personas se realizó una división por sector y por industria a la que corresponden.

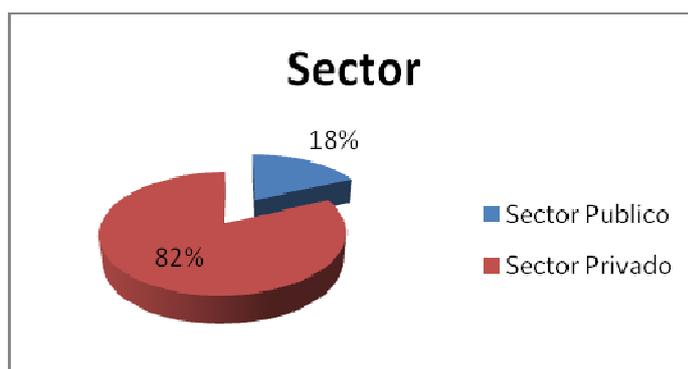


Figura 7: Perfiles de los encuestados
Fuente: BusinessMind

La mayor parte de asistentes al evento corresponden a empresas del sector privado, como se puede apreciar el 82% de las personas encuestas, es decir, de una muestra de 145 personas, 119 trabajan en el sector privado, mientras que tan sólo 26 en el sector público.

Tipo de Industria

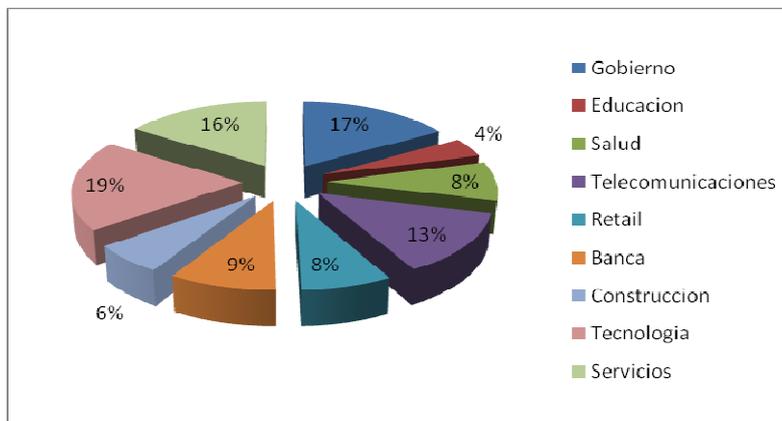


Figura 8: Tipos de Industria
Fuente: BusinessMind

Se realizó una sub-segmentación de las empresas en las que se desempeñan las personas encuestadas de acuerdo a la industria a la que corresponde cada empresa.

De esta segmentación se obtuvo que la mayoría de encuestados trabaja en empresas del sector tecnológico, con un 19% correspondiente a 28 personas, seguido por un 17% de gobierno y 16% de empresas de servicios como los sectores que mayor asistencia tuvieron en este evento y que se ve reflejado en la cantidad de encuestados de estos sectores. En menor cantidad se puede ver la presencia de personas de los sectores de telecomunicaciones y banca entre los más importantes.

La gran mayoría de personas ocupan cargos de Gerente de Proyectos y Gerentes de Tecnología.

2.4.5.2. Análisis de las respuestas de la encuesta

1) *¿Con qué fabricante de software está trabajando actualmente?*

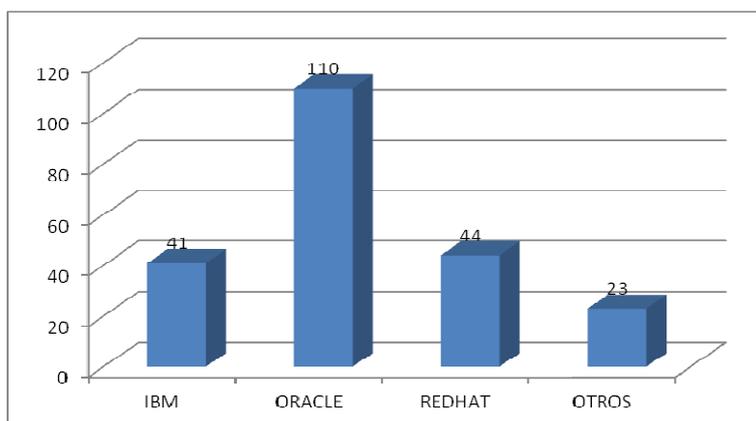


Figura 9: Fabricantes de software con que trabajan los cliente
Fuente: BusinessMind

Como se hubiera esperado la mayoría de las personas asistentes al evento que fueron encuestadas trabajan ya en sus compañías con software del fabricante Oracle con una representación del 75% del total de encuestados, complementado esto con un 28% de personas que usan hardware IBM y 30% con Red Hat como Sistema Operativo, que son las marcas que BusinessMind representa al ser partner de cada una de ellas.

En un menor porcentaje con una representación del 16% de personas encuestados, son clientes que trabajan con otros proveedores de hardware y/o software diferentes a las marcas mencionadas anteriormente pero que se espera sean potenciales clientes dado que se interesan en una posible migración de su Infraestructura tecnológica.

2) ¿Cuáles son los principales retos en la administración de la información de su negocio o de su empresa? Marque todas las opciones necesarias.

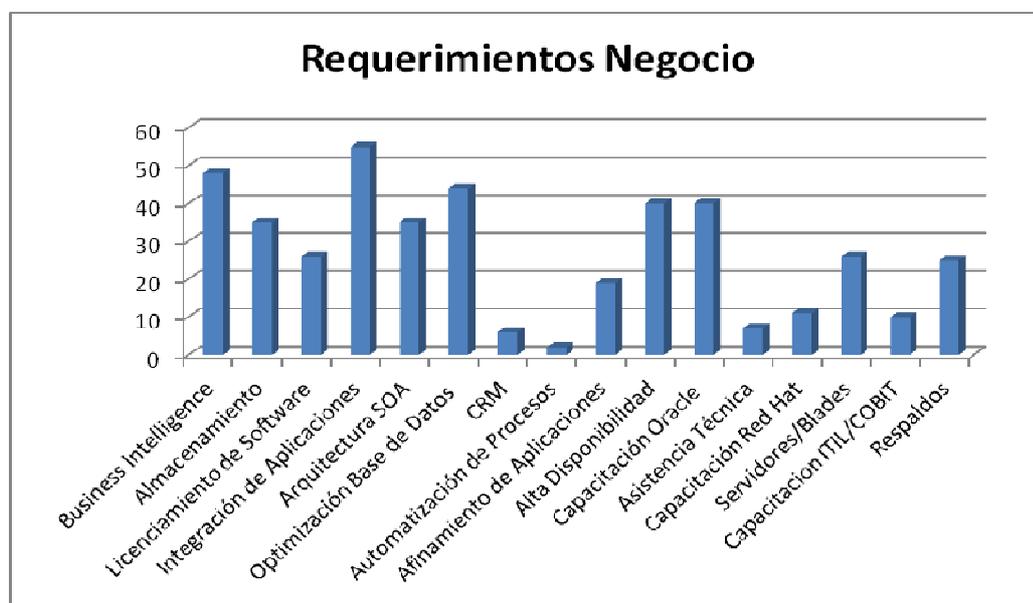


Figura 10: Requerimientos de Negocio del cliente
Fuente: BusinessMind

De los resultados de esta gráfica se puede concluir que la mayoría de requerimientos de negocio están acorde con las tendencias actuales en el área de tecnología, en donde como se puede apreciar estos están relacionados con contar con Aplicaciones de **Inteligencia de Negocios**, que permitan a la alta Gerencial tener herramientas para la toma de decisiones y por otro lado poder **Integrar Aplicaciones** tanto internas de una organización, como con aplicaciones de empresas partner.

La cantidad de clientes que han identificados estos dos requerimientos de negocio como los más importantes en sus organizaciones son de 55 en Inteligencia de Negocios y 48 en Integración de Aplicaciones. Por detrás de estos requerimientos sin ser menos importantes encontramos requerimientos más enfocados a la parte técnica como tal, como son optimización de Bases de Datos, contar con ambientes de Alta Disponibilidad y Capacitación de

Oracle. Este último es muy importante para la estrategia de BusinessMind en este proyecto de iniciar operaciones en este país, ya que la empresa desde hace 4 años atrás es considerado como el mejor partner en educación para Oracle en la región Andina (Ecuador y Colombia), lo que representa una importante referencia para ingresar en este nuevo mercado.

3) *¿Cuáles son los principales proyectos a mediano plazo en IT en su organización?*

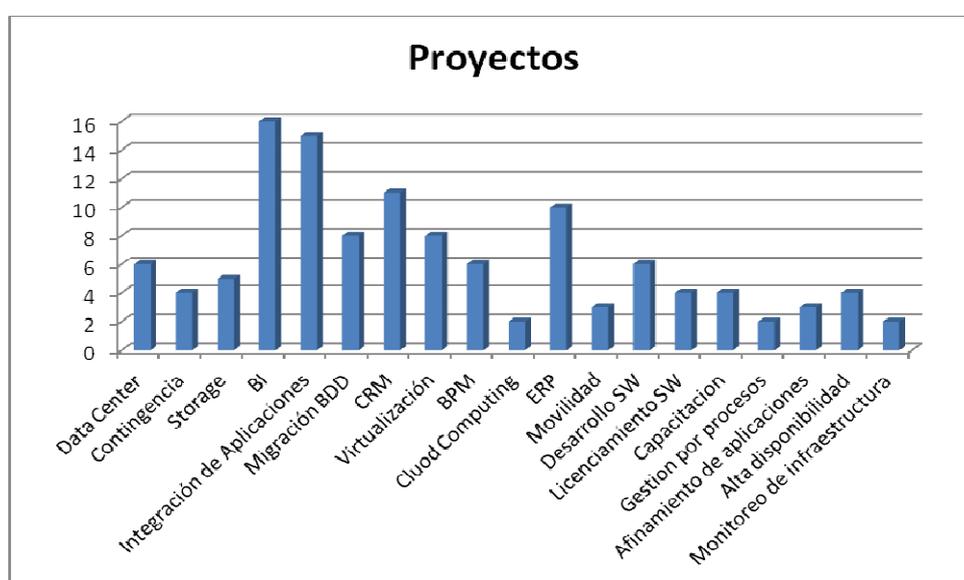


Figura 11: Proyectos a mediano plazo de TI del cliente
Fuente: BusinessMind

Esta pregunta que fue una pregunta abierta y de respuestas múltiples, fue formulada con el objetivo de conocer los proyectos de tecnología en los que las diferentes empresas se encuentran involucradas actualmente y aquellos que están planificados a ejecutarse en un mediano plazo.

Como se puede observar en la gráfica, los proyectos en los que las empresas están trabajando o tienen planificados están muy acorde con los

requerimientos de negocio identificados en la pregunta anterior, en donde se pueden identificar un total de 16 proyectos de Inteligencia de Negocios y 15 de Integración de aplicaciones que representan un 13,45% y 12,61% respectivamente del total de encuestados.

Otros de los dos proyectos importantes que se pueden identificar son la implementación de aplicaciones internas en las organizaciones como CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de la información de clientes y ERP (Enterprise Resource Planning) destinados a la gestión de la empresa como tal, en la gráfica representados con un 9,24% y 8,4%.

De estos proyectos algunos ya se encuentran en ejecución y el resto está planificado para que inicie en un corto plazo como se muestra a continuación.

La siguiente tabla representa las respuestas obtenidas con la pregunta 4, relacionada con los proyectos en los que actualmente están trabajando los encuestados o aquéllos que están planificados para ser ejecutados en un mediano plazo.

4) *¿En cuánto tiempo espera implementar una solución a estos retos en su empresa?*

Periodo de Tiempo	Porcentaje
En ejecución	15%
Menos de 3 meses	18%
3-6 meses	35%
7-12 meses	20%
Más de 12 meses	12%

Figura 12: Tiempos de implementación de proyectos del cliente
Fuente: BusinessMind

De acuerdo a la información mostrada en esta tabla resumen, un total del 67% de estos proyectos están planificados para que se ejecuten después de 3 meses de haber realizado esta encuesta lo que indica que estos proyectos están en un proceso de definición de bases, están presupuestados pero aún no han sido adjudicados o simplemente están planificados pero aún no se han definido propuestas para el desarrollo de los mismo. Esto permite a BusinessMind tener el tiempo necesario para participar en los procesos de adjudicación.

5) *¿Actualmente su empresa cuenta con algún proyecto?*

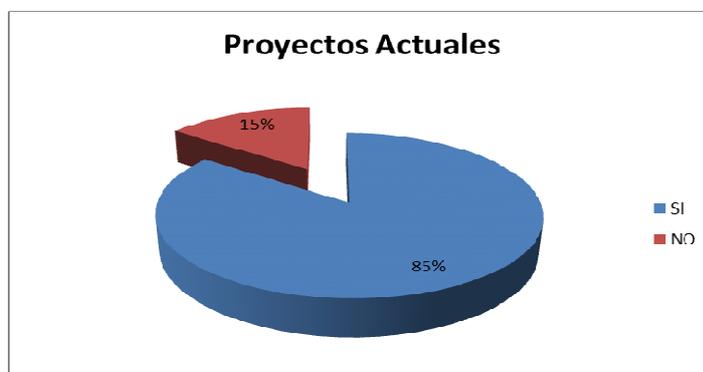


Figura 13: Proyectos en ejecución del cliente
Fuente: BusinessMind

De los proyectos que los clientes han manifestado que se han definido como necesarios para sus negocios, únicamente el 15% de ellos actualmente se encuentra en ejecución lo cual da un margen importante a BusinessMind sobre los cuales podría participar en el caso de darse el interés por parte del cliente.

6) *¿Le gustaría que un representante de ventas lo contacte?*



Figura 14: Contacto de Ventas
Fuente: BusinessMind

La mayor parte de personas encuestadas se muestran interesadas en que el área comercial de BusinessMind se ponga en contacto para poder ofrecer el portafolio de productos y servicios de consultoría y capacitación que la empresa puede brindar, lo cual nos da un buen indicio de con que organizaciones se puede empezar a trabajar para que formen parte de la cartera de clientes con que BusinessMind cuenta actualmente a nivel Sudamericano.

2. 5. PROYECCION SITUACIONAL

El siguiente cuadro sintetiza el análisis situacional realizado de la organización tanto en el aspecto interno como en el externo que lo rodea.

Tabla 1

Proyección Situacional

Componente Situacional	Factores Positivos	Factores Negativos	Descripción del Entorno Proyectado
Macroambiente	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación del uso de las tecnologías de la información y comunicación - TIC(s) en el Plan Nacional de Desarrollo del Estado ecuatoriano Estandarización de la gestión de servicios de tecnologías de la información dentro de las instituciones gubernamentales Estabilidad Política y económica de Chile abre la posibilidad del crecimiento del comercio y la inversión extranjera Incremento en la inversión en tecnologías de información en Chile de un 11% El proceso de globalización ha originado la búsqueda constante de maneras más eficientes de realizar las operaciones en las empresas para llegar a ser competitivos. Esto requiere de un mayor conocimiento en tecnologías de punta Necesidad que tienen las organizaciones de contar con herramientas que le permitan conocer el tiempo real el estado y desempeño que tienen sus procesos de negocio, y que permita a los gerentes de cada empresa tomar decisiones de manera más rápida y acertada 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto para la construcción de la primera ciudad planificada del Ecuador como un ecosistema de negocios de alta tecnología donde convive armónicamente una universidad enfocada en investigación y desarrollo tecnológico, y empresas de base tecnológica El gobierno busca el desarrollo de profesionales que estén en capacidad de implementar nuevos sistemas informáticos y posteriormente se lo aplique para desarrollar mejoramientos productivos en todos los sectores económicos de nuestro país. Incremento en los aranceles de Importaciones sobre productos de software y hardware 	<p>En el Ecuador el Gobierno a través de su política de mejora de los estándares de educación y desarrollo en la investigación tecnológica ha generado múltiples oportunidades de negocio para BusinessMind. Esto permitirá que la empresa cuente la estabilidad necesaria en la matriz de manera que pueda soportar la operación inicial de la sucursal de Chile.</p> <p>En Chile en cambio se ha visto que es un mercado muy estable y en crecimiento con gran apertura a la inversión extranjera, lo cual dio luz verde a los socios de la empresa a continuar con su proyecto de expansión regional de la empresa en este país. En cuanto al microambiente que rodea a la organización, esta tiene una importante ventaja competitiva por la experiencia y conocimiento que tiene su gente tanto en el área comercial como en el área de servicios, las cuales son los pilares fundamentales para el funcionamiento y crecimiento de la organización.</p> <p>Uno de factores diferenciadores en relación a la competencia es el hecho de que BusinessMind sea un centro oficial de capacitación de los diferentes fabricantes, lo cual genera un valor agregado importante en el momento de ofertar servicios a los clientes.</p>

CONTINÚA 

Microambiente	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene experiencia y conocimiento de las soluciones implementadas en los clientes • BusinessMind cuenta con un fuerte apoyo comercial de parte de los proveedores en las diferentes líneas de negocios • BusinessMind es uno de los pocos centros oficiales de capacitación en los 3 países 	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado tecnológico mundial existen múltiples empresas y productos que cubren las diferentes líneas de negocio en las que BusinessMind ofrece servicios, capacitación y licencias de software • Los costos de licenciamiento de productos de software son altos en relación a algunos de los productos de la competencia 	
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • En Ecuador y Colombia, BusinessMind cuenta con un equipo sólido de ventas con un gran conocimiento en las diferentes líneas de negocio • BusinessMind cuenta con un amplio equipo de consultores certificados y especialistas con experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una estructura forma de procesos internos de la compañía • La empresa debe enfocarse en la estandarización en metodologías de gestión de proyectos • Los canales de comunicación interdepartamentales no han sido definidos • Ante la ausencia de un departamento formal de recursos humanos, las actividades asociadas a esta área se distribuyen entre muchas de las personas de la organización 	<p>La empresa debe fortalecerse internamente a nivel de sus procesos y departamentos de tal forma que se pueda explotar de mejor manera la solidez de los equipos comerciales y consultivos con los que cuenta.</p>
Mercado Tecnológico Chileno	<ul style="list-style-type: none"> • En Chile existe un alto porcentaje de empresas que cuenta con algún producto Oracle implementado • La mayoría de requerimientos de negocio están acorde con las tendencias actuales en el área de tecnología y que son parte del portafolio de servicios que BusinessMind ofrece, como Inteligencia de Negocios e Integración de Aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de empresas tiene proyectos planificados a mediano o largo plazo 	<p>El mercado Chile sigue las tendencias tecnológicas que el resto de países en los que ya se encuentra posicionado BusinessMind, esto hace que se pueda aprovechar la experiencia y conocimiento en cuanto a las líneas de negocio de la empresa, obviamente tomando en cuenta las diferencias en cuanto al mercado existentes.</p>

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con Freddy Trujillo en un su publicación titulada "Direccionamiento Estratégico CMAPS" del año 2006, menciona que " El término estrategia está asociado con los conceptos "arte", "guerra", "competencia", "rival", "destreza", "astucia", "habilidad". En el campo organizacional la estrategia es de suma importancia, puesto que son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico.

El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de LA REALIDAD para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas."

Este conocimiento de la realidad de una organización es lo que nos permite formular una estrategia para la empresa o definir el "Direccionamiento Estratégico " de la organización, en donde este conocimiento involucra los siguientes elementos:

- Misión: Representa el propósito o razón de ser de una organización.
- Visión: Determina y define el futuro de la organización, ya que establece a donde quiere llegar la empresa en un periodo de tiempo.
- Valores: Plantea el marco ético y social sobre el cual la empresa lleva a cabo su operación.
- Objetivos: Define de manera clara y precisa lo que la empresa se ha planteado lograr.

- Análisis FODA: Permite realizar un diagnóstico del estado de la operación de la empresa y la ventaja competitiva que esta podría tener en relación a su entorno.

A continuación se enuncian cada uno de los ejes del direccionamiento estratégico, aplicados al caso específico de la empresa BusinessMind S.A.

3.1 MISIÓN DE BUSINESSMIND

“Atender las necesidades de tecnología de información de las empresas, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad, que aporten a la generación de valor y a un crecimiento con confianza”.

3.2 VISIÓN DE BUSINESSMIND

“Convertirnos en socio estratégico de nuestros clientes para mejorar su competitividad a través de la óptima aplicación de tecnologías de punta”.

3.3 VALORES DE BUSINESSMIND

Los valores que forman parte del sentir general y de los fundamentos de la empresa BusinessMind son los siguientes:

- Responsabilidad por la CALIDAD
- Valoración del PERSONAL
- LIDERAZGO como individuos y como compañía

- INTEGRIDAD en todo lo que se hace.
- Los PROVEEDORES Y FABRICANTES son parte esencial de la compañía

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BUSINESSMIND

BusinessMind como corporación se ha planteado cumplir los siguientes objetivos estratégicos para el año 2014, cuando la empresa tenga 10 años de operación

- Generar una facturación mayor a 20 millones de dólares anuales acumuladas para todas las sucursales de la organización y en todas las líneas de negocio para el año 2014
- Consolidar la operación de la empresa en la región de América Latina
- Extender la operación de BusinessMind a un total de 5 países de América Latina

3.5 ANÁLISIS FODA DE BUSINESSMIND

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite conocer el estado actual de una organización a través del análisis de los elementos internos y externos que afectan a la empresa y en la perspectiva o enfoque del *plan estratégico* a implementar.

Consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo de la empresa.

Los factores que se obtiene de este análisis son los siguientes:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Los elementos que se pueden identificar dentro de esta categoría son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

El uso de esta herramienta es de suma importancia dentro del direccionamiento estratégico de la empresa ya que permite determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia de la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización. Esto nos permite a su vez poder determinar que estrategias que la empresa debe implementar a corto, mediano y largo plazo para encaminarla hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para poder determinar cuáles son los factores internos y externos que influyen en el comportamiento de BusinessMind dentro del mercado se realizaron un conjunto de entrevistas con los gerentes de cada una de las áreas de la empresa, ventas, capacitación, marketing y consultoría, lo cual permitió identificar cuáles son las fortalezas que deben ser aprovechadas y las debilidades en las que se debe trabajar.

Para el caso de los aspectos externos de la compañía, se hizo uso del análisis PEST mencionado en capítulos anteriores, en donde, en un trabajo en conjunto con las mismas personas que lideran las áreas de la compañía, se determinaron cuáles son las oportunidades y las amenazas que pueden afectar a que Business Mind cumpla o no los objetivos estratégicos que se han planteado.

A continuación se listan los aspectos más importantes y prioritarios de este análisis y a partir de los cuales se van a generar las acciones estratégicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.4.1 Fortalezas

- Conocimiento y experiencia en el área de tecnología
- Apoyo en preventa y postventa por parte de proveedores y canales de distribución

- Equipo de profesionales con competencias técnicas acordes a las necesidades de los clientes y con un alto sentido de compromiso.
- Gran capacidad para generar negocios integrados utilizando el contingente de todas sus líneas de producto, brindando soluciones integrales

3.4.2 Debilidades

- No existe una estructura de procesos formalmente establecida en la organización para gestionar de forma coordinada y eficiente las actividades de la empresa
- No existe una planificación de recursos para la asignación de consultores a los diferentes proyectos
- Existen diversos puntos de contacto con el cliente lo que afecta uniformidad de la comunicación, coordinación, ejecución y la entrega de productos o servicios, asimismo, en caso de presentarse desfases del servicio derivados de este fenómeno, se compromete la credibilidad e imagen de la empresa
- No existe un sistema de indicadores claves que midan el desempeño de la empresa y faciliten a la Dirección la toma de decisiones
- Dependencia de la organización con el personal comercial ya que en gran medida los negocios están dados por su relacionamiento y experiencia

3.4.3 Oportunidades

- Al tener presencia de Oracle en Chile, BusinessMind cuenta con apoyo directo de la marca en los procesos de venta y preventa técnica.
- De acuerdo al estudio del mercado chileno la mayoría de empresas está interesada en el desarrollo de proyectos de Inteligencia de Negocios, la cual es una de las líneas de especialización de BusinessMind.
- Existe en la población una tendencia al aprendizaje y adiestramiento del uso de las tecnologías
- El año 2011 se presenta como un año de estabilidad en la tendencia de inversión del sector público en proyectos en el Ecuador.
- Estabilidad política y económica de Chile.
- Los partners de Oracle en Chile están enfocados a ser más integradores que especialistas en áreas puntuales de consultoría

3.4.4. Amenazas

- Incremento en los aranceles en las importaciones
- En Chile se ha detectado que la rotación de personal es alta lo cual podría complicar los procesos de negociación o la ejecución de servicios.
- Existen ciertos productos sustitutos que harían una operación similar a la que brindamos por costos de licenciamiento menor.
- La entrada de nuevos competidores disminuirían las ventas (ejemplo: el software libre).

- Ingreso a un mercado nuevo del que no se tiene un mayor conocimiento

3.4.5. Matriz FODA

A continuación se muestra la matriz del análisis FODA realizado.

Tabla 2

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento y experiencia en el área de tecnología	Presencia local de Oracle en Chile
Apoyo de proveedores y canales de distribución	Crecimiento en el área de Inteligencia de Negocios en el mercado chileno
Profesionales certificados y comprometidos	Estabilidad política y económica de Chile.
Capacidad de brindar soluciones integrales	Ausencia de partners especialistas en Chile
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de procesos formalizados en la empresa	Incremento en los aranceles de importación
Falta de planificación para asignación de recursos	Alta rotación de personal en Chile
Múltiples puntos de contacto con el cliente	Productos sustitutos
Falta de sistema de monitoreo de indicadores	La entrada de nuevos competidores
	Ingreso a un mercado nuevo

4. PLAN GENERAL DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es una herramienta muy importante que permite a las organizaciones definir qué acciones se deben realizar con el fin de cumplir los planteamientos o las metas definidas. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Otro de los autores reconocidos en el ámbito de la estrategia, como es Peter Drucker, en su libro "La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas", define a la planificación estratégica como. " El proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada".

Cualquier plan estratégico que quisiera desarrollarse debe partir del conocimiento de estado actual de la organización, una vez que se han identificado la misión, visión y objetivos de la empresa, debemos pensar en cuáles son las acciones o estrategias que se requieren para cumplir las metas planteadas por el directorio de BusinessMind, las cuales se describen a continuación.

4.2. ACCIONES ESTRATÉGICAS

El *plan general estratégico* de la organización permite identificar qué acciones se esperan ejecutar en el periodo 2013 - 2015 para poder cumplir los objetivos que BusinessMind se ha planteado.

De acuerdo al análisis FODA aplicado a BusinessMind, se han determinado un conjunto de estrategias destinadas a sacar el mayor provecho de las oportunidades identificadas, así como mitigar el impacto de las amenazas a las cuales la empresa podría enfrentarse.

Estas estrategias serán agrupadas de acuerdo a los cuadrantes generados por la matriz FODA, estos son:

- Fortalezas – Oportunidades
- Fortalezas – Amenazas
- Debilidades – Oportunidades
- Debilidades – Amenazas

Fortalezas – Oportunidades

Partiendo de los aspectos en los que se considera fuerte la compañía, las siguientes son las estrategias que se han definido para explotar las oportunidades detectadas.

- Concentración en ciclos de venta cortos y generadores de liquidez

Para aprovechar la estabilidad económica y política de un país como Chile, y con el fin de consolidar y estabilizar la

operación de BusinessMind, se ha definido la necesidad de enfocarse en negocios que no requieren un ciclo de preventa tan largo y que pueden ser cerrados rápidamente.

Para lograr esto enfocaremos nuestro portafolio en 2 ejes que son nuestra especialidad en el inicio:

A) Soluciones verticales: “Business Continuity” y “Business Intelligence”. Estas líneas serán apoyadas por tres áreas transversales: Capacitación, Licenciamiento y Servicios.

B) Capacitación Oracle University, REDHAT Training y Pink Elephant: El área de capacitación es especialmente importante no solo por su volumen de facturación sino por el apoyo que nos proporciona en el flujo de caja y la penetración en el mercado, contando con nuestra fortaleza en la venta consultiva.

El enfoque en el área de capacitación también va de la mano con la tendencia actual que existe en el aprendizaje y adiestramiento en uso de nuevas tecnologías.

- Focalización en líneas de especialidad de servicios de consultoría

BusinessMind ingresa al mercado chileno como un partner especialista en las áreas de Inteligencias de Negocios, Integración de Aplicaciones y Continuidad Operacional.

De la evaluación del mercado realizada, existen muchas compañías que están interesadas en desarrollar proyectos de Inteligencia de Negocios, lo que hace que BusinessMind al ser especialista en esta línea, cuente con el apoyo directo del

fabricante Oracle para trabajar en conjunto las oportunidades de negocio que se oriente a este tipo de proyectos.

- Fidelización de cartera de clientes de Oracle en Chile.

El hecho de que Oracle tenga presencia en Chile permite también contar con una cartera de clientes ya instalada. Dado que BusinessMind está entrando a este nuevo mercado, el foco de la compañía será trabajar con estos clientes que ya cuentan con una plataforma tecnológica Oracle brindando servicios de consultoría y capacitación de manera de ayudarlos a fortalecer sus áreas de Tecnología, consolidando los lazos que los une a la marca.

Fortalezas – Amenazas

- Contratación de personal comercial local

El hecho de que BusinessMind esté iniciando sus operaciones en el mercado chileno implica un desconocimiento del mismo, lo que genera la necesidad de contratar personal local que si tenga ese conocimiento del mercado y que tenga un nivel de relacionamiento con los clientes de manera que ayude a la empresa a generar oportunidades de negocio de manera rápida.

- Formación de personal técnico

Se ha podido identificar que en el mercado laboral chileno existe un índice elevado de rotación de personal y se debe a la cultura que se tiene en el país en ese aspecto. Esto sucede

mucho en el área técnica especialmente. Lo que BusinessMind pretende y en función de su experiencia en Ecuador y Colombia en donde también está operando es contratar personal técnico junior, o ingenieros de sistemas recién graduados o que estén cursando los últimos niveles de la carrera, de manera que se los pueda formar desde los aspectos más básicos tanto en la parte técnica como el aspecto profesional en si para tratar de generar un mayor compromiso con la organización y mitigar en cierta medida la tendencia que se ha visto en el mercado.

Debilidades – Oportunidades

- Creación de una oficina regional de proyectos

Como se menciona anteriormente la estrategia de BusinessMind es trabajar como partner especialista en proyectos de Inteligencia de Negocios e Integración de Aplicaciones, por el hecho de que no se cuenta con personal técnico de planta en Chile estos proyectos serán atendidos en su mayoría por consultores de Ecuador y Colombia, esto genera la necesidad de llevar un control adecuado y centralizado de la asignación de recursos. Es por esta razón en el área de consultoría se plantea crear un una oficina regional de gestión de proyectos (PMO – Project Management Office) para llevar un control adecuado de la ejecución y seguimiento de cada uno de los proyectos y servicios en los que participa BusinessMind en cada uno de los países. Para esto será necesario en primer lugar se debe establecer un plan de entrenamiento en gestión de proyectos a cada uno de los consultores con el perfil y experiencia necesarios para liderar el área técnica de cada sucursal de la empresa; estas personas posteriormente serán los miembros de esta oficina regional.

- Creación de una mesa de ayuda para la gestión de aquellos servicios de “Continuidad Operacional”

Otra de las especialidades en el área de servicios tecnológicos que BusinessMind ofrece a sus clientes es la “Continuidad Operacional” que conlleva a que las plataformas tecnológicas de sus clientes se encuentren funcionales 24x7. Bajo el mismo escenario de lo que sucede en el área de proyectos, se ve la necesidad de tener un único punto de control, para esto se ha definido la creación de una mesa de ayuda, que siguiendo los estándares y buenas prácticas definidos a través de ITIL, establece la existencia de un solo punto de contacto para la atención de incidentes reportados en las plataformas administradas de cada uno de nuestros clientes

Debilidades – Amenazas

- Generación de eventos conjuntamente con el Fabricante (Oracle)

BusinessMind al ser una empresa joven en el mercado tecnológico chileno, obviamente es una empresa desconocida para el mercado. Por otro lado, Oracle que al ser uno de los fabricantes de software más importantes a nivel mundial y al tener presencia local en el país, está muy bien posicionado en el mercado.

Por esto se plantea la necesidad de generación de eventos en conjunto, de manera que los clientes empiecen a asociar a la empresa con la marca.

Estos eventos estarán focalizados en las áreas tecnológicas de especialidad de BusinessMind y así mismo serán

diversificados por sectores del mercado, presentando casos de éxito que permitan ver la experiencia que la empresa tiene a nivel Regional.

- Obtención de la certificación de calidad ISO

El crecimiento que está teniendo BusinessMind debe darse de una forma ordenada. Para poder llegar al cumplimiento de este objetivo se ha visto la necesidad de formalizar los procesos internos de la organización de manera que nos permita ofrecer un mejor servicio y tiempos de respuesta adecuados a los clientes internos y externos. El primer paso para esto será el de documentar los procesos de la organización que actualmente no son manejados de una manera formal, para poder identificar, tareas, responsables y así también establecer niveles de acuerdos de servicio (SLA) acordes a los que los estándares y las buenas prácticas recomiendan.

Una vez documentados y normalizados los procesos de la organización se puede impulsar el proceso de obtención de la certificación de calidad ISO.

- Alianzas de negocio

En la actualidad BusinessMind en Chile no cuenta con un staff de consultores que se podría requerir para cubrir la demanda generada por el mercado. Por esto y a partir de la experiencia en el inicio de operaciones en otros países, la empresa siempre se ha enfocado en la estrategia de Promover

la búsqueda de nuevos mercados a través de firmar alianzas estratégicas con socios de negocios que atiendan a un mercado complementario. Esta estrategia se mantiene en las diferentes sucursales con el fin de poder ofrecer soluciones cada vez más integrales que permitan generar un valor agregado importante a las necesidades de negocio de nuestros clientes.

4.2.1 Matriz de Acciones Estratégicas

A partir del análisis FODA realizado se han definido las siguientes acciones estratégicas para sacar provecho de las fortalezas identificadas y mitigar las amenazas.

Tabla 3

Matriz de Acciones Estratégicas

Relacionamiento de Factores	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Concentración en ciclos de venta cortos y generadores de liquidez.</p> <p>Focalización en líneas de especialidad de servicios de consultoría.</p> <p>Fidelización de cartera de clientes de Oracle en Chile.</p>	<p>Creación de una oficina regional de proyectos.</p> <p>Creación de una mesa de ayuda para la gestión de aquellos servicios de “Continuidad Operacional”.</p>
Amenazas	<p>Contratación de personal comercial local.</p> <p>Formación de personal técnico.</p>	<p>Generación de eventos conjuntamente con el Fabricante (Oracle).</p> <p>Obtención de la certificación de calidad ISO.</p> <p>Alianzas de negocio.</p>

5. PLAN OPERACIONAL ANUAL PARA LA SUCURSAL DE CHILE

Como parte de este plan de expansión y consolidación a nivel regional, en el mes de abril de 2011 BusinessMind inició oficialmente operaciones en Santiago de Chile en donde se han planteado algunas metas a cumplirse en los cuatro primeros años de operación en esta ciudad.

Al final de este periodo propuesto, el Directorio de BusinessMind se ha propuesto que la empresa esté en el top 10 de partners de Oracle en Chile.

A continuación se detallan las acciones que se han planteado ejecutar para llegar al cumplimiento de estos objetivos, éstas se han dividido de acuerdo a las diferentes áreas de la compañía de manera que se pueda tener un mejor control sobre del cumplimiento de cada una de estas.

Mercadeo y Ventas

El área comercial de la empresa, se enfoca principalmente en obtener un porcentaje significativo en el mercado tecnológico chileno, en el primer año del periodo especificado.

- En las estrategias definidas por la compañía, se espera fidelizar la cartera de clientes con la que cuenta actualmente BusinessMind después de sus primeros años de operación conjuntamente con la cartera de clientes de Oracle, sin embargo, en el caso de estos últimos, son clientes de la marca, no aún de la empresa y que se espera que lleguen a serlo, con este fin de incrementar la cartera de clientes de BusinessMind se ha planteado generar 10 oportunidades de negocios por mes a través de realizar levantamientos técnicos de información en una base de datos de clientes definida por Oracle en donde se espera entender la situación actual de cada cliente y determinar las necesidades tecnológicas que pudiera tener el cliente para desarrollar posibles oportunidades de negocio.

Para el cumplimiento de este objetivo, se han planteado las siguientes estrategias y actividades:

Tabla 4

Estrategia del área de Mercadeo y Ventas para generación de oportunidades

Estrategias	Actividades	Responsables
Discovery Call	Revisión de la base de datos de clientes entregado por el mayorista de Software	Gerente Comercial
	Validación de contactos de los departamentos tecnológicos	Gerente Comercial
	Contacto a clientes para determinar su infraestructura tecnológica	Gerente de Servicios
	Generación de reuniones para presentación de la empresa	Gerente Comercial
Levantamiento Técnico de información	Reunión con Oracle para definición de cuentas	Gerente Comercial
	Elaboración del cuestionario para relevamiento de información	Gerente de Servicios
	Calendarización de reuniones con cada uno de los clientes	Gerente Comercial
	Ejecución de la reunión para levantamiento de información	Gerente de Servicios
	Elaboración de informe del estado y necesidades tecnológicas de cada cliente visitado	Gerente de Servicios

- Para continuar con el proceso de introducción de la marca en el mercado se espera realizar eventos tecnológicos en conjunto con Oracle por lo menos uno cada trimestre y estará orientado a un sector de mercado específico cada vez. En el tiempo en el que la empresa ha estado aplicando esta estrategia ha generado buenos resultados lo cual nos obliga a continuar generando este tipo de actividades.

Para esto se han definido las siguientes actividades:

Tabla 5

Estrategia del área de Mercadeo y Ventas para generación de eventos

Estrategias	Actividades	Responsables
Generación de eventos tecnológicos	Definición de cronograma de eventos	Gerente Comercial
	Envío de invitaciones a los clientes en función de la industria a la cual se enfoque el evento	Empresa externa
	Elaboración de encuesta de levantamiento de información que se realizará al finalizar el Evento	Gerente de Territorio
	Ejecución del evento	BusinessMind
	Encuesta de levantamiento de información	Gerente de Territorio

Finanzas

- En el aspecto comercial, la empresa llegar a generar una facturación de 4 millones de dólares anuales, comprendida entre los rubros de servicios, licenciamiento y capacitación.

Como estrategia principal para el cumplimiento de este objetivo se definió que BusinessMind se enfocará en oportunidades de negocio que tengan ciclos de cierre cortos. Para dar cumplimiento a esto e han definido las siguientes estrategias:

Tabla 6

Estrategia del área financiera para alcanzar la facturación esperada

Estrategias	Actividades	Responsables
Potenciar el área de Educación que es la que deja un mayor margen de ingresos	Generación de reuniones con clientes generadas por Oracle University	Representante comercial de Oracle University
	Presentación de venta consultiva de capacitación	Gerente de Educación
	Ejecución de evaluación de Conocimiento de personal del área técnica	Gerente de Educación
	Presentación de plan de capacitación	Gerente de Educación
Generación de Oportunidades de Proyectos de Business Intelligence	Generación de eventos por industria	Gerente Comercial
	Contacto a asistentes a eventos para generación de reuniones	Gerente de Servicios
	Presentación de Soluciones de Inteligencia de Negocios	Gerente Comercial
	Seguimiento de Oportunidades	Gerente de Servicios
	Presentación y seguimiento de propu estas	Gerente de Servicios
Reducción de Gastos Operacionales	Planificación de calendarios de cursos de manera que se puedan ejecutar con recursos locales	Gerente Comercial
	Asociación con partners locales para evitar traer recursos del exterior	Gerente Comercial
Enfoque en ventas transaccionales	Priorizar lista de clientes con necesidades de licenciamiento de software	Gerente Comercial
	Definición de valores agregados para propuestas de licenciamiento	Gerente Comercial
	Generación de reuniones y visita a clientes definidos	Gerente Comercial
	Presentación de propuestas	Gerente Comercial
	Seguimiento de oportunidades	Gerente Comercial

Recursos Humanos

BusinessMind inició la operación en la ciudad de Santiago de Chile con un equipo conformado por 3 personas, un Gerente comercial, una Gerente de Educación y un Gerente de Servicios. Se espera que a fin del periodo propuesto se haya conformado un equipo sólido y competitivo tanto en el área comercial como en el área técnica. Para esto se han definido los siguientes objetivos.

- Contar con un equipo comercial especializado en cuentas y áreas de acuerdo al nivel del mercado:
 - Account Manager Cuentas corporativas
 - Account Manager Mercado medio
 - Education account manager

Estrategias y actividades:

Tabla 7

Estrategia de recursos humanos para conformar el equipo comercial

Estrategias	Actividades	Responsables
Contratación de Account Manager por sector de empresa	Contratación de una empresa especializada en Head Hunting	Gerente de Territorio
	Evaluación de hojas de vida de candidatos seleccionados	Gerente de Educación
	Selección de personas	Gerente de Educación
	Evaluación de conocimiento del mercado	Gerente de Educación
	Asignación de cuentas y sectores empresariales	Gerente Comercial

- Dado el costo elevado de la mano de obra que se ha podido apreciar en el país, y por el hecho de que estratégicamente la compañía prefiere formar profesionales desde muy jóvenes, BusinessMind en un inicio espera incorporar a su equipo técnico a estudiantes de últimos nivel de carreras informáticas e irlos formando en las áreas de conocimiento que son especialidad de la empresa, lo cual ha generado muy buenos resultados en las otras sucursales.

Estrategias y actividades:

Tabla 8

Estrategia de recursos humanos para conformar el equipo técnico

Estrategias	Actividades	Responsables
Contratación de estudiantes de últimos niveles de ingeniería	Solicitar información de alumnos destacados de las carreras de ingeniería de los últimos niveles	Gerente de Territorio
	Contacto a estudiantes seleccionados	Gerente de Servicios
	Entrevistas técnicas y personales	Gerente de Servicios y Gerente de Territorio
Formación de recursos técnicos	Asistencia de pasantes a cursos	Pasantes
	Preparación para exámenes de certificación	Pasantes
	Acompañamiento en proyectos y servicios	Consultores BusinessMind y Pasantes
	Evaluación de conocimientos del personal técnico contratado	Gerente de Servicios

Servicios

El hecho de que la compañía ahora tenga operaciones en 3 países genera la necesidad de que el área de servicios este consolidada y su gestión se maneje de forma centralizada de tal manera que se vea un equipo de consultoría de forma regional que este en capacidad de cubrir las necesidades de los clientes tanto en Ecuador como Colombia y Chile. Para esto se han definido las siguientes acciones.

- Creación de una oficina regional de Gestión de Proyectos:

Estrategias y actividades:

Tabla 9

Estrategia del área de servicio para crear la oficina de proyectos regional

Estrategias	Actividades	Responsables
Creación de la Oficina Regional Proyectos	Definición de líderes locales de proyectos de cada sucursal	Gerente de Servicios
	Capacitación del personal seleccionado	Gerente de Servicios
	Estandarización de documentación de proyectos	Gerente de Servicios
	Calendarización de reuniones de seguimiento	Gerente de Servicios

- Creación de una mesa de ayuda para la gestión de aquellos servicios de “Continuidad Operacional”

Estrategias y actividades:

Tabla 10

Estrategia del area de servicios para crear una mesa de ayuda

Estrategias	Actividades	Responsables
Contratación de estudiantes de últimos niveles de ingeniería	Definición de procesos a seguir para atención de incidentes	Gerente de Servicios
	Adquisición de software de gestión de incidentes	Gerente de Servicios
	Capacitación a todo el personal en el uso del software	Gerente de Servicios
	Formalización con clientes del esquema de trabajo a usarse para atención de incidentes	Gerente de Servicios

Administración

El crecimiento de la compañía también ha generado impacto en el área administrativa en donde se puede ver la necesidad de formalizar los procesos internos de toda la empresa, para que a partir de esto se puede pensar en la obtención de una certificación de calidad ISO. Este proceso inició a mediados del año 2012, para lo cual se contrató una empresa consultora especialista en levantamiento de procesos. Para dar cumplimiento con este objetivo se han definido las siguientes acciones:

Tabla 11

Estrategia para la formalización de procesos de la empresa

Estrategias	Actividades	Responsables
Obtención de la certificación de calidad ISO	Definición de estrategia para el proceso de documentación	Gerente General y Consultora externa
	Auditoria interna para validación de la documentación y procesos levantados	Auditores asignados para cada área
	Auditoría para obtención de certificación	Consultora Externa

6. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO Y BALANCE SCORECARD

El alineamiento estratégico buscar alinear o vincular los departamentos de las organización con la estrategia que se ha establecido, buscando el trabajo en conjunto para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Esto permite en las organizaciones sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio y departamentos con los procesos de la organización de manera que se mire como un único sistema, y no elementos aislados, ya que esto contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos.

La herramienta que permite unificar todos estos elementos y medir el desempeño de la ejecución de la estrategia de la organización es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los

resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. "

Para poder medir el estado de la operación de la sucursal de Chile se ha establecido el siguiente cuadro de mando integral, el cual en un primer nivel nos permite medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han planteado a través del monitoreo de los indicadores asociados a cada uno de estos objetivos.

Se ha definido un segundo nivel de este cuadro de mando que consta del monitoreo de los indicadores definidos para cada uno de los objetivos de contribución asociados a sus objetivos estratégicos correspondientes y que permiten tener una perspectiva más detallada del éxito de la puesta en práctica de la estrategia definida para la organización.

6.1. Perspectivas del Balance Scorecard

El Balance Scorecard se fundamenta en cuatro perspectivas para determinar el alineamiento de los objetivos de la empresa y agruparlos de acuerdo al campo de acción en el que estos hayan sido definidos.

El Balance Scorecard no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Estas perspectivas están divididas de la siguiente manera:

6.1.1 Perspectiva Financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Para el caso específico de BusinessMind en la sucursal de Chile, se ha definido que dentro de esta perspectiva se medirá el cumplimiento de la cuota de ventas establecida para esta sucursal anualmente

6.1.2 Perspectiva del Cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Dado que la empresa es nueva en el mercado tecnológico chileno, se han establecido objetivos para medir los niveles de captación de clientes que se puede tener, esto a través de la aplicación de un plan de mercadeo que permita a la empresa posicionarse dentro de este mercado.

6.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y

así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades.

BusinessMind se encuentra en un proceso de regionalización que permita normar los procesos internos de la empresa y que esto se vea reflejado en cada una de sus sucursales, es por esto que esta perspectiva se va a monitorear el cumplimiento de la formalización de estos procesos internos y la posterior obtención de la certificación de calidad asociada.

De igual manera como parte de la regionalización de la empresa se espera crear equipos de consultoría tanto para gestión de proyectos como para brindar servicios de soporte tecnológico, los cuales trabajen de forma centralizada para todas las sucursales de la organización.

Puntualmente en la sucursal de Chile se medirá la conformación de un equipo de ventas que pueda cumplir que las expectativas financieras que ha definido el directorio de la empresa.

6.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

En esta perspectiva se va a monitorear el cumplimiento del plan de formación de consultores para el área técnica de la sucursal de Chile

6.2. Indicadores Claves de Desempeño

Un indicador clave de rendimiento (KPI) es una medida cuantificable para valorar los éxitos empresariales. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio.

De acuerdo a los objetivos y estrategias que se han definido, y con el fin de poder dar un seguimiento adecuado y medir el cumplimiento de los mismos, se han definido los siguientes como indicadores que nos permitirán determinar el éxito o no y en qué medida del plan estratégico desarrollado.

Estos indicadores abarcan los objetivos generales de la compañía así como las estrategias planteadas para la nueva sucursal.

6.2.1 Matriz de Indicadores Claves de Desempeño

Tabla 12

Indicadores Claves de Desempeño

Perspectiva	Objetivo / Estrategia / Actividad	Indicador	Meta	Plazo de Cumplimiento o Evaluación
Clientes	Generación de oportunidades de Negocio	Número de Oportunidades	10 oportunidades cada mes	Primer año de vigencia del presente plan
Clientes	Ingresar en el mercado chileno	Porcentaje de Captación de Mercado tecnológico	0,5%	Primer año de vigencia del presente plan
Financiera	Generación de Ingresos superiores a U\$D 4 millones	Ingresos	U\$D 4 millones	Segundo y Tercer año de vigencia del presente plan
Procesos Internos	Formar un equipo comercial sólido	Número de account managers	2	Segundo año de vigencia del presente plan
Aprendizaje y Crecimiento	Formar un equipo técnico joven	Número de personas	5	Tercer año de vigencia del presente plan
Procesos Internos	Creación de PMO Regional	Líderes de proyectos capacitados por sucursal	Al menos 1 en cada sucursal	Cierre de año fiscal Junio 2014
Procesos Internos	Creación de mesa de ayuda	Porcentaje de Incidentes atendidos	80%	Cierre de año fiscal Junio 2014
Procesos Internos	Obtención de certificación ISO	Número de sucursales con procesos formalizados	Al menos 1	Cierre de año fiscal Junio 2014

Todos estos indicadores serán integrados dentro de un cuadro de mando integral a través del cual se podrá realizar un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los mismos.

6.2.2 Mapa estratégico

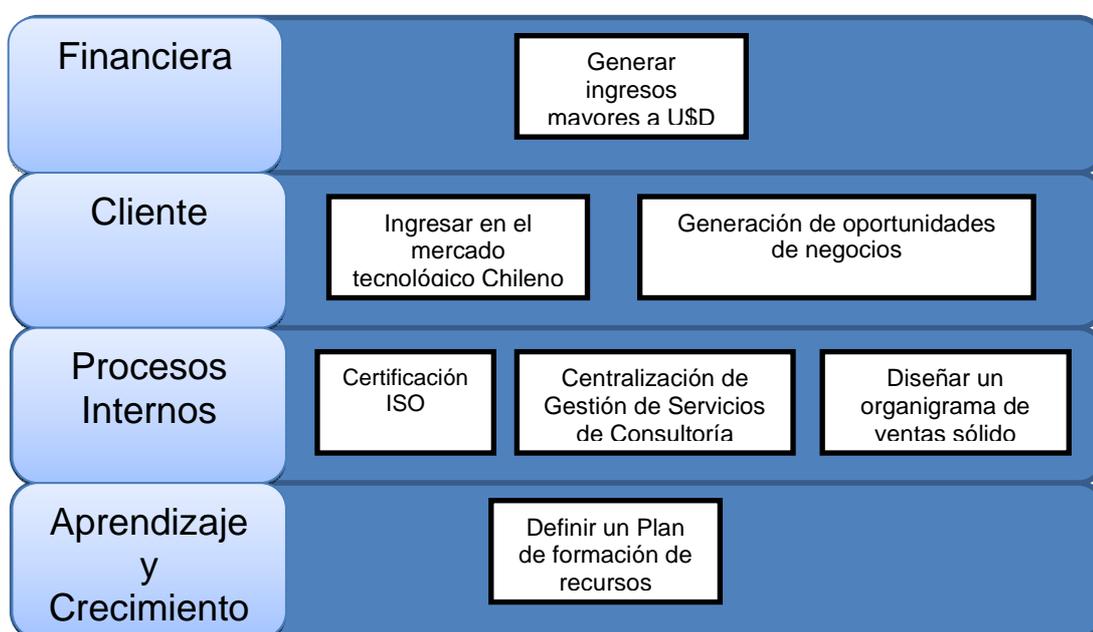


Figura 15: Mapa Estratégico

6.3. Balance Scorecard de primer nivel

Tabla 13

Balance ScoreCard de primer nivel

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medida			Meta			Medios	
		Indicador	Frecuencia	Nivel Actual	Metas	Variación	Iniciativa / Proyecto	Responsable	
FINANCIERA	Generar ingresos mayores a U\$D 4 millones	Ingresos	Anual	U\$D 2 millones	U\$D 4 millones	Min U\$D 4 millones		Potenciar la generación de ingresos por educación y proyectos de Inteligencia de Negocios	Gerente Comercial
	CLIENTE	Ingresar en el mercado tecnológico Chileno	Porcentaje de captación de mercado		Anual	0,50%	Min 0,5 Max 1	Programa de generación de eventos tecnológicos	Gerente Comercial
	Generación de oportunidades de negocios	Número de oportunidades detectadas		Anual	10 oportunidades por mes	Min 10	Discovery Call, Levantamiento técnico de información	Gerente Comercial	
PROCESOS INTERNOS	Certificación ISO	Formalización de procesos de la organización		Semestral	Número de procesos levantados	Min 3		Consultoría para Levantamiento de procesos de la empresa	Gerencia General
		Centralización de Gestión de Servicios de Consultoría	Mesa de ayuda		Anual	Porcentaje incidentes atendidos	Min 80%	Creación de mesa de ayuda para atención de incidentes técnicos en clientes	Gerente de Servicios
			PMO Regional		Anual	Líderes de proyecto capacitados	Min 1 por sucursal	Creación de oficina Regional de Gestión de Proyectos.	Gerente de Servicios
								Capacitación de líderes de proyecto de cada sucursal	Gerente de Servicios
	Diseñar una organigrama de ventas sólido	Contratación de Account Managers		Anual	2 personas		Max 2	Programa de contratación de un equipo comercial especializado	Gerente Comercial
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Definir un Plan de formación de recursos técnicos	Número de recursos formados		Anual	2 personas servicios	Min 2	Max 4	Programa de formación de estudiantes universitarios	Gerente de Servicios

6.4. Balance Scorecard de segundo nivel

En este nivel se hará el mapeo de los objetivos de contribución planteados para cada uno de los procesos de la empresa y que dan cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 14

Balance ScoreCard de segundo nivel

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Proceso	Objetivo de Contribución	KPI'S	Metas	Min/Max	Proyecto
FINANCIERA	Generar ingresos mayores a U\$D 4 millones	Gestión Administrativa y Financiera	Optimización de la liquidez empresarial	Retorno de la inversión del exceso de liquidez	Generación de utilidad de al menos el 10% del exceso de liquidez	Min 10%	Presupuesto General de Costos y Gastos por área
		Gestión de Compras	Calificar a la mayor cantidad de proveedores para cada grupo de productos a comprar	Número de proveedores potenciales calificados versus cada proceso de compra	6	Min 5	Diversificación del riesgo en las compras
		Gestión de Ventas y Marketing	Focalización en oportunidades de servicios de ciclo de negociación corto	Número de oportunidades de negocio trabajadas por Trimestre	5	Min 3 Oportunidades	Focalización de línea de servicios
			Potenciar el área de Capacitación	Número de cursos vendidos por cada Trimestre	15	Min 10 cursos	Plan de difusión de cronograma de capacitación
CLIENTE	Ingresar en el mercado tecnológico Chileno	Gestión de Ventas y Marketing	Crear una Cartera de Clientes importante	Cantidad de Nuevos Clientes encontrados	15 nuevos contactos por mes	Min 10 contactos	Discovery Call
			Levantamiento Técnico de Información de Bases de Clientes instaladas	Número de oportunidades generadas	5	Min 5 oportunidades por trimestre	Identificación de Oportunidades de Negocios

CONTINÚA 

PROCESOS INTERNOS	Generación de oportunidades de negocios	Gestión de Ventas y Marketing	Definir calendario de eventos de captación de clientes	Número de eventos de Inteligencia de Negocios por trimestre	3	Max 3 eventos por trimestre	Captación de cartera
	Certificación ISO	Gestión Administrativa y Financiera	Levantar los procesos de negocio Core de la organización	Cantidad de procesos documentados	6 procesos	Min los 3 procesos core	Certificación ISO
			Capacitar al personal en temas de Administración por Procesos	Porcentaje del personal capacitado	50% del personal	Min 30%	
	Centralización de Gestión de Servicios de Consultoría	Gestión de Proyectos y prestación de servicios	Capacitación de líderes en Gerencia de Proyectos	Número de consultores capacitados	5 consultores	1 consultor por sucursal	Creación de PMO Regional
			Certificación de consultores como PMP	Número de consultores certificados	5 consultores	1 consultor por sucursal	
			Contratar y capacitar a los consultores en el uso de Sistema Informático de Gestión de Mesa de Ayuda	Porcentaje de consultores capacitados	80%	50%	
	Diseñar una organigrama de ventas sólido	Gestión de Talento Humano	Contratar vendedores que conozcan el mercado	Número de Vendedores contratados	3 vendedores	1 por segmento de clientes	Estructuración de equipo comercial
			Crear una estructura de segmentación de clientes	Segmentos de clientes creados	3 segmentos	Max 3	Segmentación de clientes
			Distribuir las cuentas de clientes identificadas entre los vendedores contratados	Porcentaje de cobertura de cartera de potenciales clientes	80%	Mínimo 50%	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Definir un Plan de formación de recursos técnicos	Gestión de Talento Humano	Contratación de Recursos Junior	Cantidad de Recursos contratados	5 recursos	3 recursos
Definir perfiles de recursos				Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	100% para el nivel en el que se encuentre el consultor	Min 80%	

6.5. Matriz de Contribución Crítica

Tabla 15

Matriz de Contribución Crítica

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicador	Metas	Matriz de Contribución				
				Procesos Clave			Procesos de Apoyo	
				Gestión de Ventas y Marketing	Gestión de Compras	Gestión de Proyectos y prestación de Servicios	Gestión del Talento Humano	Gestión Administrativa y Financiera
FINANCIERA	Generar ingresos mayores a U\$D 4 millones	Ingresos	U\$D 4 millones	X	x			X
	CLIENTE	Ingresar en el mercado tecnológico Chileno	Porcentaje de captación de mercado	0,50%	X			
		Diseñar un plan de marketing para la generación de oportunidades de negocios	Número de oportunidades detectadas	10 oportunidades por mes	X			
PROCESOS INTERNOS	Certificación ISO	Formalización de procesos de la organización	Número de procesos levantados				x	X
	Centralización de Gestión de Servicios de Consultoría	Mesa de ayuda	Porcentaje incidentes atendidos			x		
		PMO Regional	Líderes de proyecto capacitados				x	
	Diseñar una organigrama de ventas sólido	Contratación de Account Managers	2 personas	X			x	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Definir un Plan de formación de recursos técnicos	Número de recursos formados	2 personas servicios				x	

De acuerdo a esta matriz se puede apreciar que el proceso de negocio que mayor contribución genera en el cumplimiento de los objetivos identificados en el presente plan estratégico es el proceso de Gestión de Ventas y Marketing, el cual es uno de los procesos críticos de la cadena de valor de la empresa y que tiene participación en 4 de los 7 objetivos planteados. La participación de los otros procesos de la organización en los objetivos estratégicos que se han definido se muestra en el siguiente cuadro de resumen.

Tabla 16

Participación de los procesos de negocio

Tipo de Proceso	Proceso	Participación
Proceso Clave	Gestión de Ventas y Marketing	4
	Gestión de Compras	1
	Gestión de Proyectos y prestación de Servicios	2
Proceso de Apoyo	Gestión del Talento Humano	3
	Gestión Administrativa y Financiera	2

6.6. Plan Operativo Anual 2013

A continuación se definen las actividades y el cronograma tentativo de ejecución asociado, como parte del plan operativo para el primer año del periodo contemplado para el presente plan estratégico, estas actividades están relacionadas a cada uno de los objetivos estratégicos definidos en este capítulo, las cuales se consideran necesarias para el cumplimiento de los mismos.

Tabla 17

Plan Operativo Anual 2013

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto aproximado	Objetivo de Contribución	Actividades	Cronograma año 2013																				
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D									
Generar ingresos mayores a U\$D 4 millones	Ingresos	U\$D 4 millones	Gerente Comercial	U\$D 1500	Focalización en oportunidades DE SERVICIOS de ciclo de negociación corto	Generación de eventos por industria																					
						Contacto a asistentes a eventos para generación de reuniones																					
						Presentación de Soluciones de Inteligencia de Negocios																					
						Seguimiento de Oportunidades																					
						Presentación y seguimiento de propuestas																					
						Potenciar el área de Capacitación																					
						Generación de reuniones con clientes generadas por Oracle University																					
						Presentación de venta consultiva de capacitación																					
						Ejecución de evaluación de Conocimiento de personal del área técnica																					
						Presentación de plan de capacitación																					
Ingresar en el mercado	Porcentaje de	0,50%	Gerente Comercial	U\$D 1200	Crear una Cartera de Clientes	Revisión de la base de datos de clientes entregado por el mayorista de Software																					

CONTINÚA 

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Es muy importante para el desarrollo de la presente tesis identificar la situación actual del sector tecnológico en Ecuador, puesto que es la operación de este país la que va a soportar y financiar este proyecto de apertura de una nueva sucursal de la empresa en la ciudad de Santiago de Chile.
- La presencia de Oracle en Chile permite a BusinessMind contar con todo el apoyo directo del fabricante en el país para la generación de oportunidades de negocio y contar a su vez con una base de clientes que ya ha sido levantada y validada.
- El objetivo de la empresa a largo plazo es ambicioso al plantearse llegar a operar en 5 países para el año 2014, sin embargo estamos seguros de que se lo puede lograr con la inyección de ingresos que puede aportar una operación como la de Chile una vez que esté funcionando.
- El análisis FODA realizado sobre la empresa ha permitido al área Gerencial identificar cuáles son los puntos en los que se debe trabajar no solo para la nueva sucursal de Chile sino en toda la corporación.
- La estrategia con la cual la empresa pretende incursionar en el mercado chileno puede considerarse agresiva ya que se focaliza en la generación de oportunidades de negocio cuyo ciclo de negociación sean bastante cortos, como son proyectos de inteligencia de negocios y capacitación, esto en función de lo que se ha visto en la experiencia en los otros dos países en los que tiene presencia la empresa, lo cual ha permitido generar ingresos rápidamente para que se pueda cubrir su operación y no exista

necesidad de inyectar mayor capital desde la matriz de la organización.

- Los indicadores de seguimiento que se han planteado permitirán tener una visión global del estado de la empresa y la evolución de la aplicación del presente plan estratégico.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la generación de este tipo de planes estratégicos contemple una planificación de actividades de no más allá del periodo especificado dado lo cambiante que es el mercado tecnológico.
- Es importante que se ponga mayor énfasis en reducir las debilidades identificadas en especial en la matriz de la corporación ya que este es el pilar de la empresa para poder dar cumplimiento a su plan de expansión.
- A pesar de las diferencias que existen en los mercados de los tres países, es recomendable que la estrategia y la gestión de la misma se realice de forma corporativa, en donde la diferencia esté marcada en las acciones específicas de cada operación en función de las características propias de su mercado.
- Las políticas de gobierno en Ecuador en pos de apoyar el uso de software libre es una amenaza importante en la venta de software licenciado en este país. En Chile aún no se ha implementado como política de estado sin embargo el crecimiento del software libre a nivel mundial es importante por lo cual se debería realizar seguimiento a su evolución ya que a mediano plazo sí podría afectar a la organización.
- Para el cumplimiento de la estrategia de focalización en las ventas de ciclo de cierre corto, cuya finalidad es generar fluidez económica a la sucursal como para soportar la operación en una primera instancia y posteriormente el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos, es necesario monitorear el cumplimiento de estos tiempos y efectividad de ventas de este tipo de servicios y/o productos para en un corto tiempo determinar si se debe potenciar esta estrategia o buscar un plan de contingencia.

8. GLOSARIO

8.1. Siglas

- **PEST:** Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico de los factores que están relacionados con la empresa.
- **SENESCYT:** Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Es una institución del Estado ecuatoriana que se encarga de Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la telecomunicación. agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.
- **ITIL:** Information Technology Infrastructure Library. Es un marco de trabajo de las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI).
- **COBIT:** Control Objectives for Information and related Technology - Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas. Es una guía de mejores prácticas presentado como framework, dirigida a la gestión de tecnología de la información (TI). Tiene una serie de recursos que pueden servir de modelo de referencia para la gestión de TI, incluyendo un resumen ejecutivo, un framework, objetivos de control, mapas de auditoría, herramientas para su implementación y principalmente, una guía de técnicas de gestión.
- **ISO27000:** Es un conjunto de estándares desarrollados por ISO (International Organization for Standardization) e IEC (International

Electrotechnical Commission), que proporcionan un marco de gestión de la seguridad de la información utilizable por cualquier tipo de organización, pública o privada, grande o pequeña.

- **SOA:** Service Oriented Architecture. Es un concepto de arquitectura de software que define la utilización de servicios para dar soporte a los requisitos del negocio. Permite la creación de sistemas de información altamente escalables que reflejan el negocio de la organización, a su vez que brinda una forma bien definida de exposición e invocación de servicios, lo cual facilita la interacción entre diferentes sistemas propios o de terceros.
- **BPM:** Business Process Management. Es una metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos
- **PMO:** Project Management Office – Oficina de Gestión de Proyectos. Es una unidad de la organización, diseñada para dirigir y controlar el desarrollo de un grupo de proyectos informáticos de manera simultánea, todo con el objetivo de minimizar riesgos (tiempo, demora, inversiones, etc.).
- **KPI:** Key Performance Indicator. Son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización.

8.2. Términos

- **Phishing:** Es un tipo de delito encuadrado dentro del ámbito de las estafas cibernéticas, y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta, como puede ser una contraseña o información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria.
- **Business Continuity.** Es un servicio que provee la empresa para garantizar que las funciones críticas del negocio estarán disponible para los clientes, proveedores, reguladores y otras entidades que deban tener acceso a estas funciones. Estas actividades incluyen muchas tareas diarias, tales como gestión de proyectos, las copias de seguridad del sistema, control de cambios y mesa de ayuda. La continuidad del negocio se refiere a aquellas actividades que se realizan a diario para mantener el servicio, consistencia y capacidad de recuperación.
- **Business Intelligence.** Es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.
- **Mesa de ayuda.** Es una parte del grupo de soporte técnico establecido por una organización para mantener operativa la plataforma tecnológica de la empresa. Cuenta con un conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados con las tecnologías de información y comunicaciones (TICs).

9. BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, I. (s.f.). *Estrategia Corporativa*.
- BusinessMind. (s.f.). *BusinessMind*. Obtenido de www.bmindcorp.com
- Ciudad, R. (2012). Tenemos un retraso en el nivel de inversión en I+D. (P. d. Transmedia, Entrevistador)
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Ecuador, G. d. (s.f.). *Proyecto Yachay*. Obtenido de www.yachay.gob.ec
- España, E. d. (s.f.). Cataluña, Reconoce La Seguridad Jurídica Que Ofrece Chile Como Destino De Comercio E Inversiones De La Empresa Catalana. *Boletín Oficial Embajada de Chile en España*.
- González, R. M. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro Estudios Financieros.
- Kaplan, R. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School.
- Naresh, M. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. Prentice Hall.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013*.
- Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento Estratégico CMAPS*.