

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA  
UNA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS. CASO: WIDE  
SOLUTIONS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ESTEFANÍA ALEJANDRA URIBE TAPIA**

**DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M., MBA.**

**QUITO, MARZO 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Genoveva Zamora M., MBA

**INFORMANTES:**

Ing. Juan Carlos Piñuela

Ing. Edwin Suquillo

## **DEDICATORIA**

A Dios, Mis Padres, Mi Hermano, Mi Directora y quienes conforman Wide Solutions.

*Estefanía Uribe*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por permitirme concluir con éxito una etapa más de mi vida.

Agradezco infinitamente a mis padres por sus sabios consejos, su amor incondicional y su completo apoyo en cada una de mis metas.

A mi hermano por ser una fuente de motivación y ejemplo en mi vida.

A mi directora por brindarme su valioso conocimiento y tiempo.

A los socios de Wide Solutions, que dedicaron su tiempo y cooperación para el desarrollo del plan estratégico.

*Estefanía Uribe*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN1, 1

#### 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 3

- 1.1 HISTORIA DE WIDE SOLUTIONS, 3
- 1.2 MODELO ORGANIZACIONAL, 4

#### 2 MARCO TEÓRICO, 9

- 2.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 9
  - 2.1.1 Definición, 9**
  - 2.1.2 Beneficios, 11**
- 2.2 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN SERVICIOS, 16
- 2.3 CONCEPTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 19
  - 2.3.1 Formulación de la estrategia, 20**
    - 2.3.1.1 Definición de visión, misión, valores y factores críticos de éxito, 21
    - 2.3.1.2 Auditoría externa, 28
    - 2.3.1.3 Auditoría interna, 36
    - 2.3.1.4 Matriz FODA: Conceptos, 57
    - 2.3.1.5 Objetivos a largo plazo, 59
    - 2.3.1.6 Análisis y elección de la estrategia, 61
  - 2.3.2 Determinación de la estrategia, 62**
  - 2.3.3 Implementación, evaluación y control de la estrategia: Cuadro de Mando Integral, 64**
    - 2.3.3.1 Definición y descripción del Cuadro de Mando Integral, 66

#### 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 71

- 3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, 71
- 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 77
  - 3.2.1 Macroentorno, 77**
    - 3.2.1.1 Fuerzas Económicas, 77
    - 3.2.1.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales, 89
    - 3.2.1.3 Fuerzas tecnológicas, 91
    - 3.2.1.4 Fuerzas Competitivas, 96
    - 3.2.1.5 Matriz de evaluación EFE, 99
  - 3.2.2 Microentorno, 101**
    - 3.2.2.1 Gestión Administrativa, 101
    - 3.2.2.2 Gestión de Marketing, 103
    - 3.2.2.3 Gestión de Finanzas y Contabilidad, 105
    - 3.2.2.4 Gestión de Información y Tecnología, 106
    - 3.2.2.5 Matriz de Evaluación EFI, 108

- 3.3 ANÁLISIS, ELECCIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA, 110
  - 3.3.1 Matriz y estrategia FODA, 110
  - 3.3.2 Objetivos estratégicos, 117
  - 3.3.3 Estrategia, 120

#### **4 PLAN ESTRATÉGICO, 123**

- 4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 123
- 4.2 PLAN DE ACCIÓN, 123

#### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 125**

- 5.1 CONCLUSIONES, 125
- 5.2 RECOMENDACIONES, 126

#### **GLOSARIO, 129**

#### **REFERENCIAS, 131**

#### **ANEXOS, 135**

- Anexo 1: Cuestionarios, 136
- Anexo 2: Priorización de las Relaciones Causales de la Matriz FODA, 142
- Anexo 3: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE, 143
- Anexo 4: Cuadro de Mando Integral, 144
- Anexo 5: Plan de Acción, 145

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1:	Variables de la calidad mejorada, 26
Tabla 2:	Aseguramiento de la calidad en el software, 27
Tabla 3:	Aseguramiento de la calidad humana, 28
Tabla 4:	Clasificación CIU, 31
Tabla 5:	Indicadores clave, 54
Tabla 6:	Estrategias, 61
Tabla 7:	Calidad en el hardware de Wide Solutions, 74
Tabla 8:	Calidad en el software de Wide Solutions, 75
Tabla 9:	Calidad humana de Wide Solutions, 76
Tabla 10:	Análisis por actividad económica CIU – J: Información y Comunicación, 78
Tabla 11:	Evolución de la inflación, 80
Tabla 12:	Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones, 81
Tabla 13:	Tasas de Interés activas efectivas referenciales, 83
Tabla 14:	Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo, 84
Tabla 15:	PIB Otros servicios, 86
Tabla 16:	PIB sector “Otros Servicios” - Índice de variación 2003-2014, 87
Tabla 17:	Matriz EFE, 100
Tabla 18:	Matriz EFI, 109
Tabla 19:	Matriz FODA, 111
Tabla 20:	Estrategia FODA, 112

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama Wide Solutions, 6
- Figura 2: Etapas de la formulación de la estrategia, 19
- Figura 3: Aspectos para la calidad en el servicio, 25
- Figura 4: Fuerzas externas, 30
- Figura 5: Fuerzas internas, 37
- Figura 6: Proceso estratégico del CMI, 66
- Figura 7: Inflación mensual, 81
- Figura 8: Tasas activas y pasivas efectivas referenciales – Porcentajes, septiembre 2014 – 2015, 85
- Figura 9: PIB Otros servicios, 87
- Figura 10: PIB Índice de variación 2003-2014, 88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de planificación estratégica para la empresa Wide Solutions, dedicada al desarrollo de soluciones informáticas. Ofrece varios tipos de servicios personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente. Se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

La empresa es nueva en el mercado. En el corto tiempo en el que Wide Solutions se ha establecido, ha creado una fuerte cartera de clientes y se mantiene en constante crecimiento. Emplea una estructura horizontal, todas las decisiones son tomadas por los socios en conjunto. Para la planificación del desarrollo de proyectos utiliza la metodología Scrum; se basa en los principios de inspección continua, adaptación, autogestión e innovación, en esta metodología cada persona cumple su rol y sus funciones.

La disertación de grado está compuesta por cinco capítulos los cuales han sido desarrollados cumpliendo el objetivo general propuesto.

En el capítulo uno, antecedentes de la empresa, se detalla una visión general de la historia de la empresa, los servicios que ofertan, la cartera de clientes que mantiene y su modelo organizacional; también se conoce la posición de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve.

El capítulo dos, marco teórico, detalla el punto de vista de autores diversos, presenta algunas metodologías aplicables para llegar a la planificación estratégica de la empresa, describe en general los conceptos de direccionamiento estratégico.

Dentro del capítulo tres, direccionamiento estratégico, se aplica la teoría descrita en el capítulo dos, se empieza a construir la planificación estratégica de la empresa, se realiza un análisis del macro y micro entorno en el que se desenvuelve Wide Solutions. Se determinan los objetivos estratégicos y finalmente se realiza la determinación de la estrategia en la que se basa Wide Solutions.

El capítulo cuatro, plan estratégico, desarrolla el cuadro de mando integral en base a la estrategia seleccionada en el capítulo anterior. Se definen indicadores para cada objetivo estratégico y se realiza el plan de acción para cumplir cada objetivo, además se proponen iniciativas para lograr las metas planteadas.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## INTRODUCCIÓN

La sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí mismo y por su entorno. La tecnología está en constante evolución, es por esto que las compañías de software y servicios de tecnología informática, cada vez son más competitivas. Vivimos en un entorno muy cambiante, la necesidad de adaptarse al cambio conduce a las personas a plantearse preguntas claves de dirección estratégica. Todas las organizaciones requieren de un marco de acción para su buen funcionamiento.

Wide Solutions es una empresa nueva en el mercado, constituida el 11 de julio de 2014, dedicada al desarrollo de soluciones informáticas. Los socios no cuentan con una planificación estratégica formal, es por esto que el estudio propone un plan estratégico enfocado en el largo plazo, lo que les permitirá adaptarse con eficacia al cambio.

Es indispensable diseñar el porvenir de Wide Solutions, con la propuesta que plantea el presente trabajo se determinan estrategias a seguir en base a las variables que la empresa puede controlar y predecir la evolución de las variables externas que afectan a su desarrollo. Wide Solutions debe adoptar una posición activa más que reactiva en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar, en lugar de solo responder a los hechos que se presentan.

Mediante el plan estratégico propuesto, la Gerencia de Wide Solutions se planteará dudas acerca de la empresa, sobre la manera en que han realizado las cosas, y se guiarán con

estrategias basadas en su posicionamiento actual y en el que quieren estar. El plan estratégico es la carta de presentación frente a los grupos de interés que mantiene Wide Solutions.

Es fundamental que Wide Solutions se prepare en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Mediante la presente propuesta se espera crear una estabilidad en la empresa, pensar sistemáticamente a lo largo del tiempo, reconocer los cambios que se pueden esperar en la organización y crear valor a la empresa.

La propuesta del presente plan estratégico no garantiza el éxito de la empresa, sin embargo es el primer paso para la permanencia y el éxito de una empresa; la Gerencia de Wide Solutions debe implementar el plan estratégico mediante el cumplimiento del plan de acción propuesto con sus iniciativas, pues el objetivo es incrementar la eficacia de los servicios informáticos que ofrece.

## **1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 HISTORIA DE WIDE SOLUTIONS**

Wide Solutions se constituyó el 11 de julio del 2014, los socios fundadores son Danny Uribe y William Espinoza. La empresa se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Alemania (Edf. Fortune Plaza, Piso 7, Oficina 713). Wide Solutions se dedica al desarrollo de soluciones informáticas con altos niveles de profesionalismo, utilizan herramientas modernas para garantizar la eficiencia, estabilidad y la mejor experiencia del usuario. Ofrece varios tipos de servicios personalizados de acuerdo a la necesidad del cliente. Los servicios ofertados por Wide Solutions son los siguientes:

- Documentos electrónicos: facturación electrónica, firma electrónica, validación de comprobantes con el SRI, portales cliente y empleado.
- Aplicaciones móviles: desarrollo de aplicaciones para todas las plataformas móviles personalizadas para la empresa.
- Optimización web: se potencia los sistemas web, generando un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Sistemas a medida: software adaptado a la necesidad, sistemas que optimizan tiempos en la empresa.

- Soporte técnico: soporte a toda la empresa, tanto en equipos de escritorio como servidores o infraestructura.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, entre los cuáles se destacan los detallados a continuación:

- Centro Comercial El Bosque
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos
- Kidstime
- Termikón
- Fondo de Cesantía Petro Ecuador
- Fondo de Cesantía Tame
- Grupo Denkel
- Denkel Service
- Embajada de Estados Unidos

En el corto tiempo que Wide Solutions se ha establecido en el mercado, ha creado una fuerte cartera de clientes y se mantiene en constante crecimiento.

## 1.2 MODELO ORGANIZACIONAL

Wide Solutions mantiene una estructura horizontal, todas las decisiones son tomadas por los socios en conjunto. La empresa es nueva en el mercado, por lo que actualmente cuenta con tres personas encargadas de llevar a cabo todas las tareas de la organización.

El modelo de una organización puede representarse a partir de varias tendencias y tomar algunos formatos. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 147)

La estructura de Wide Solutions se enfoca en la división del trabajo y su distribución entre los integrantes de la empresa. Chiavenato menciona que: “La palabra organización significa una empresa humana moldeada con la intención de alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2014, pág. 129)

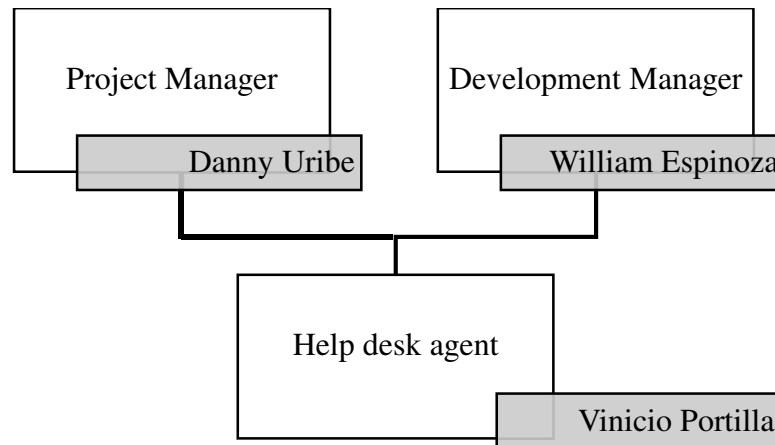
El autor Franklin Fincowsky en su obra “Organización de Empresas” menciona que:

Todas las organizaciones necesitan un marco de acción para su buen funcionamiento. Este marco lo constituye la estructura organizacional, la cual es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Se la representa gráficamente con un organigrama, que es el método para representar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 124)

Además, manifiesta que:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 124)

El organigrama de WIDE SOLUTIONS se muestra en la siguiente Figura:



**Figura 1: Organigrama Wide Solutions**

**Fuente:** Wide Solutions

El organigrama está conformado por los socios principales: Ing. Danny Uribe y el Ing. William Espinosa, entre sus principales funciones están la planificación, el análisis, el desarrollo y la implementación de los proyectos. También cuentan con un asistente “Help desk agent” Vinicio Portilla, sus funciones principales son las de documentar y desarrollar el proyecto designado.

La metodología que utiliza Wide Solutions se denomina “Scrum”; es una metodología moderna que se utiliza en la planificación del desarrollo de programas informáticos, se basa en los principios de inspección continua, adaptación, autogestión e innovación, en esta metodología cada persona cumple su rol y sus funciones. En cada planificación se establecen varios objetivos que se deben cumplir con un cronograma, se denomina “iteración” al objetivo que ha sido cumplido con éxito en el tiempo establecido.

Wide Solutions cuenta con dos áreas para la ejecución de sus proyectos:

## 1) Área de Desarrollo

Danny Uribe “Project Manager”, se encarga de la gestión de los proyectos, es decir se encarga de gestionar las tareas que se realiza en el proyecto de desarrollo. Como Project Manager dentro de la metodología “Scrum” cumple el rol de “Product Owner”, es el representante de todas las personas interesadas en el resultado del proyecto, y actúa como interlocutor único entre el equipo y el cliente para la toma de decisiones, también se encarga de definir los objetivos del producto o del proyecto, dirige los resultados del proyecto y maximiza el retorno de la inversión, es el propietario de la planificación del proyecto, crea y mantiene una lista priorizada de los requisitos de la planificación, reparte objetivos y planifica las iteraciones que se van a realizar, antes de iniciar cada iteración o planificación de cada trabajo se re planifica el proyecto en función de los requisitos que portan más valor en ese momento, colabora con el equipo para planificar, revisar y dar detalles de los objetivos de cada iteración, participa en la reunión de la planificación, está disponible durante el curso de la iteración para resolver las preguntas que pueden surgir, no cambia los requisitos que estén desarrollados en una iteración y participa en la reunión demostrando que la iteración se ha revisado completamente.

William Espinoza “Development Manager” se encarga de verificar que se realice correctamente el proceso de desarrollo y los QA (Quality Assurance), es decir el aseguramiento de calidad, verifica que funcione correctamente todo el código que desarrollan antes de presentar el producto al usuario final. En la metodología “Scrum” desempeña el rol de “Scrum Master”, se encarga de velar que todos los participantes del proyecto sigan los valores y principios de esta metodología, las

reglas y el proceso, y guiar la colaboración entre el equipo y el cliente, de manera que las sinergias sean máximas, esto implica la existencia de una lista de requisitos para priorizar cada tarea, además facilita las reuniones, enseña al equipo a autogestionarse, no da respuestas sino que guía al equipo con preguntas para que descubran por sí mismos la solución, retira los impedimentos que el equipo tiene en el camino para concebir el objetivo y así poder finalizar el proyecto con éxito; estos obstáculos se identifican de manera sistemática en las reuniones diarias sincronizadas con el equipo, a estas reuniones diarias la metodología las denomina “sprints”. Protege y aísla al equipo de las interrupciones externas durante la ejecución de la iteración o de las planificaciones diarias “sprints”, de esta manera el equipo puede mantener su productividad y el compromiso que adquirió sobre los requisitos.

## **2) Área de Soporte**

Vinicio Portilla “Help Desk Agent” se encarga de los procesos de ayuda dirigidos al usuario final, el agente de help desk realiza soportes a los problemas informáticos que surgen a los clientes. Dentro de la metodología cumple el rol de “Developer”, es el apoyo para realizar el trabajo y dar soporte a los clientes.

## 2 MARCO TEÓRICO

Éste capítulo trata sobre el modelo de gestión y la metodología sugerida para el desarrollo e implementación de la planificación estratégica de Wide Solutions, determina sus etapas y términos básicos, ofrece una perspectiva detallada del estudio a realizar.

### 2.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

*“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios.”*

*Abraham Lincoln*

#### 2.1.1 Definición

Según Fred R. David: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (David, 2008, pág. 5)

En base a esta definición se puede concluir que la planeación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de

información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El objetivo fundamental de la dirección estratégica es potencializar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. (David, 2008, pág. 5)

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las personas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como:

¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿estamos en las áreas adecuadas?, ¿debemos reestructurar nuestra empresa?, ¿qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria?, ¿qué estrategias debemos seguir?, ¿cómo están cambiando nuestros clientes?, ¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pudiesen sacarnos del mercado? (David, 2008, pág. 8)

Es importante diseñar el porvenir de Wide Solutions; Martínez y Milla definen al plan estratégico como un documento que resume a nivel económico financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento que tiene la empresa en el tiempo. Es necesario analizar estos tres niveles, con la finalidad de determinar la estrategia a seguir con respecto a las variables que la empresa puede controlar y predecir la evolución de las variables externas que afectan al desarrollo de la empresa. El plan estratégico es el documento mediante el cual los integrantes de la empresa se plantearán dudas sobre su organización, sobre la manera en que han hecho las cosas, y se marcarán estrategias basadas en su posicionamiento actual y en el que quieren estar. Además, es importante mencionar que, el plan estratégico es la carta de presentación frente a los grupos de interés de la empresa. Al contar con un plan estratégico la organización mantiene una ventaja comparativa sostenible a lo largo del tiempo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, págs. 8-9)

### 2.1.2 Beneficios

El plan estratégico ayuda a la empresa en el análisis de la viabilidad técnica, económica y financiera. Martínez y Milla señalan como algunas ventajas de la implementación del plan estratégico, las siguientes:

- Obliga a la alta dirección de la empresa a pensar sistemáticamente a lo largo del tiempo.
- Reconoce los cambios que se pueden esperar en la organización.
- Predispone al cambio a los integrantes de la empresa.
- Establece una coordinación de todas las actividades.
- Desarrolla personas proactivas, en lugar de reactivas.
- Crea una estabilidad en la organización, debido a que desarrolla un claro conocimiento sobre el destino de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Aprovecha sus recursos en las oportunidades que tiene.
- Crea una estructura, lo que aporta a la revisión continua de las actividades planificadas y verificación de su cumplimiento.

- Crea valor a la organización.

La creación de un plan estratégico no garantiza el éxito de la empresa, sin embargo, es el primer paso en la selección de un rumbo cuyo objetivo es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado en que se desenvuelve. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, págs. 10-11)

Fred David en su obra “Conceptos de Administración Estratégica”, menciona que:

Geenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa. (David, 2008, pág. 18)

Crear un plan estratégico se refiere a las decisiones estratégicas que la dirección de la empresa adopta hoy en referencia a lo que se plantea a hacer en el horizonte de planificación escogido. Es importante tener en cuenta que una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí mismo y en su entorno. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, págs. 13-16)

El proceso de dirección estratégica se define como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una organización. Cuando se presentan condiciones de incertidumbre, este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de que se tomen decisiones eficaces.

Con base en experiencias y juicios pasados, la mayoría de personas reconoce que la intuición es fundamental para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición se utiliza para tomar decisiones en situaciones que generan incertidumbre o con antecedentes escasos, es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles. La dirección estratégica se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí. Es fundamental que las empresas continúen vigilando constantemente las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando

sea necesario realicen los cambios de manera oportuna, ésta es la base del proceso de dirección estratégica. (David, 2008, págs. 7-8)

El estudio propone un plan estratégico para Wide Solutions para el largo plazo, lo que les permitirá adaptarse con eficacia al cambio.

La dirección estratégica es fundamental en las organizaciones, ya que permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, la empresa tendrá la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de sólo responder, ejerciendo control en su propio destino. (David, 2008, pág. 16)

Es importante realizar de manera sistemática una planificación, con la finalidad de que la empresa esté preparada en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Es fundamental tomar decisiones que se apoyen más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazo. (David, 2008, pág. 17)

La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de la empresa, ya que promueve la interacción entre sus altos mandos. Además, debe ser un proceso de aprendizaje de autorreflexión que familiarice a los gerentes y empleados de la empresa con los problemas estratégicos que son clave para la organización, y las posibles alternativas para solucionar dichos problemas. (David, 2008, pág. 18)

Fred David señala algunas directrices importantes para la dirección estratégica eficaz según R.T. Lenz:

Mantenga el proceso de dirección estratégica tan sencillo y poco rutinario como sea posible. Elimine toda jerga y lenguaje arcaico sobre la planeación. Recuerde: la administración estratégica es un proceso para fomentar el aprendizaje y la acción, no un simple sistema formal de control. Para evitar que el comportamiento se vuelva rutinario, diversifique las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas y el calendario de planeación. El proceso no debe ser totalmente previsible; se deben cambiar los ambientes para estimular la creatividad. De mayor importancia a los planes sustentados en las palabras y use los números solo como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, más o menos, esto significa que no cuentan con uno o bien que no la comprenden. Estimule el pensamiento y la acción que desafían las suposiciones que subyacen en la estrategia corporativa actual. De la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando, los gerentes deben saberlo. Además, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisibles tan sólo porque no puede cuantificarse. Desarrolle una cultura corporativa en la que se comprendan el papel de la administración estratégica y sus propósitos esenciales. No permita que los “técnicos” se adueñen del proceso. En última instancia, se trata de un proceso de aprendizaje y acción. Hable de él en estos términos. Preste atención a sus dimensiones psicológica, social y política, así como a la infraestructura de información y a los procedimientos administrativos que lo apoyan. (David, 2008, pág. 20)

Al tomar decisiones estratégicas es importante tomar en cuenta la información reciente, estas decisiones requieren la elección entre opciones posibles, como decidir entre el largo y corto plazo, o entre el aumento al máximo de las utilidades y el incremento de la riqueza de los accionistas, también intervienen los aspectos éticos. (David, 2008, pág. 21)

Todas las organizaciones poseen una estrategia, puede ser informal, poco estructurada y esporádica, todas las empresas se dirigen hacia algún lugar, sin embargo algunas no saben hacia dónde van. Wide Solutions debe adoptar una

posición activa más que reactiva en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar, en lugar de solo responder a los hechos que se presentan.

## 2.2 LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN SERVICIOS

Viñals Roja define a un servicio como: “Un proceso que es objeto de una transacción comercial.” (Viñals Roja, 2007, pág. 5)

Además menciona que un servicio es un proceso y a su vez es una actividad comercial objeto de una transacción. Al ser un proceso, el cliente no lo puede probar antes de ponerlo en marcha, por lo que el cliente está comprando un conjunto de expectativas en base a promesas del vendedor y la confianza que le da al mismo. (Viñals Roja, 2007, pág. 8)

Es importante destacar que los servicios se consumen mientras se producen, ya que el cliente participa en el proceso de producción.

Viñals Roja menciona que: “un producto es cualquier cosa que pueda ser objeto de un intercambio comercial, y que los productos pueden ser o bien bienes, o bien servicios.” (Viñals Roja, 2007, pág. 3)

Una consecuencia importante de que un servicio sea un proceso, es que al ser un proceso no se puede almacenar, por lo que no se puede satisfacer posteriormente la demanda del cliente; por esto es importante establecer estrategias que regulen la demanda del servicio. (Viñals Roja, 2007, pág. 11)

Viñals Roja señala que: “El servicio es una prestación, el usuario o cliente no adquiere la propiedad de nada vendible o transferible.” (Viñals Roja, 2007, pág. 12)

Vargas y Aldana de Vega mencionan que: “La capacidad de una empresa se establece en función de su habilidad para prestar servicio a sus clientes de una forma competitiva y, en consecuencia, dar al mercado una oferta diferenciada.” (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, pág. 81)

Las mismas autoras detallan en su libro algunas definiciones de servicios tomado de diferentes autores:

“Karl Albrecht (1994) lo propone como el “Trabajo realizado por una persona, para el beneficio de otra”. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, pág. 83)

Otros autores tienen diferentes conceptos:

Para John Tschohl (1997 p. 11) en su libro *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*, dice: expresado en términos de actitudes el servicio es: preocupación y consideración por los demás. Cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento, profesionalismo.

Eigler y Langeard (1989) dicen que existen cuatro elementos cuya interacción dan lugar al servicio ellos son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto, y el sistema de organización interno” (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, pág. 85)

Las autoras definen al servicio como un:

Conjunto de actividades diseñadas para construir procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo

requiera; realizados por personas y para personas, con disposición de entrega generosa a los demás y de esta forma promover y crear valor nuevo en un marco axiológico, tal que derive desarrollo mutuo y cambios duraderos. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, págs. 85-86)

Con respecto a la definición de servicio mencionada por las autoras, señalan que:

Tiene un elemento fundamental, el cual genera la posibilidad del mismo y a su vez se enriquece en la acción, la persona humana en toda su integridad. Una de las notas que la definen es la capacidad de comunicar, de dar, caracterizada por la libertad. La persona es dueña de lo que piensa, de lo que crea y, a su vez, puede darlo a otro. La libertad del hombre es algo esencial en él, e implica apertura hacia el mundo y hacia las demás personas. La apertura y la posibilidad de dar exigen un alguien que lo reciba y establezca así la relación y las interrelaciones. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2011, pág. 86)

La administración estratégica en servicios tiene como meta crear y mantener clientes satisfechos, incrementar los ingresos de las empresas, brindar una innovación constante, diferenciar los productos, reforzar la imagen corporativa, superar a la competencia y afianzar la lealtad de los clientes. (Prieto Herrera, 2010, pág. 61)

Es fundamental desempeñar un liderazgo de impacto, trabajar siempre en equipo y designar a las personas correctas para cada operación, factores claves para incrementar la productividad y contar con una organización estable. (Prieto Herrera, 2010, pág. 62)

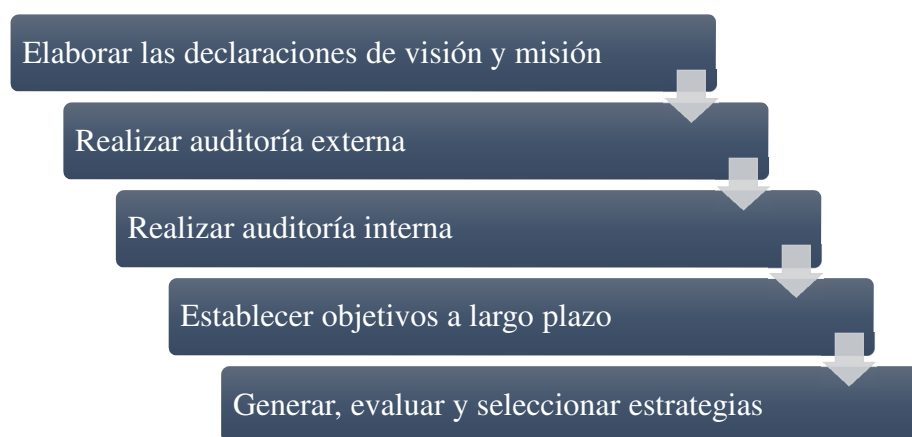
Eliécer Prieto menciona que:

Mantener a los clientes contentos es la mejor defensa contra la competencia; pues la empresa que mantiene a sus consumidores así es prácticamente invencible. Sus clientes son más leales, compran más y con mayor frecuencia, están dispuestos a pagar más por los productos y servicios, y nos acompañan en los momentos difíciles dándonos oportunidad para que nos adaptemos al cambio. (Prieto Herrera, 2010, pág. 63)

## 2.3 CONCEPTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Fred R. David menciona que el proceso de administración estratégica se basa en tres etapas: la formulación, la implantación y evaluación de la estrategia.

Se realizará la etapa de la formulación de la estrategia tomando como base el modelo de Fred David, descrito en su obra “Conceptos de Administración Estratégica”. La formulación de la estrategia está compuesta por cinco etapas como se detalla a continuación:



**Figura 2: Etapas de la formulación de la estrategia**

**Fuente:** (David, 2008)

Una vez concluido el proceso de formulación de la estrategia se tomará como base a los autores Kaplan y Norton para la propuesta de cuadro de mando y plan de acción, dejando para la Gerencia de Wide Solutions la etapa de implementación y evaluación.

La implementación de la estrategia involucra movilizar al personal de la organización para poner en acción las estrategias previamente formuladas. Esta etapa de la dirección estratégica requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. El reto principal de

la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con entusiasmo y orgullo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La etapa final de la dirección estratégica es la evaluación de la estrategia, la evaluación es el principal medio para conocer si las estrategias han funcionado adecuadamente. Debido a que los factores internos y externos se encuentran en un constante cambio, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras. Según Fred David, al realizar una evaluación de la estrategia es necesario realizar las siguientes actividades: 1) revisar los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) medir el rendimiento, y 3) tomar medidas correctivas. (David, 2008, pág. 6)

Es necesario realizar una evaluación de las estrategias debido a que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

### **2.3.1 Formulación de la estrategia**

La primera etapa para la formulación de la estrategia es la elaboración de las declaraciones de visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la empresa, la determinación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la propuesta de estrategias alternativas y la elección de estrategias particulares a seguir. Los temas relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que accederá la empresa, los negocios que deberá dejar, la correcta distribución de los recursos, la decisión acerca de expandir o diversificar las operaciones, si es factible entrar a los mercados internacionales,

si es conveniente fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control desfavorable.

Las estrategias determinan ventajas competitivas a largo plazo, las decisiones estratégicas producen consecuencias significativas en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Para la implementación de la estrategia es necesario primero establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de manera que se ejecuten las estrategias formuladas; al implementar una estrategia se debe incluir al mismo tiempo el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación e implementación de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización. (David, 2008, págs. 5-6)

#### 2.3.1.1 Definición de visión, misión, valores y factores críticos de éxito

La declaración de la visión es considerada como el primer paso de la planeación estratégica, como se muestra en la Figura 2. El punto de inicio para establecer las metas de la empresa, es definir su visión, es decir, la declaración que establece a dónde se quiere llegar en el futuro. Según Martínez y Milla algunas de las características para una visión exitosa es incluir dentro de la visión un objetivo inspirador a largo plazo que incluya a los demás objetivos, buscar capturar la mente y el corazón de los integrantes de la empresa, evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras para llamar la atención de los que la leen, debe estar atada a

la realidad de la empresa y principalmente la declaración de la visión de una empresa, responde a la pregunta ¿qué queremos ser? (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez , 2012, pág. 21)

Una visión clara genera los cimientos para exponer una amplia declaración de la misión de la empresa.

Fred R. David menciona que: “Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser?”. (David, 2008, pág. 56)

La visión de la empresa orienta los planes, proyectos y decisiones que se tomarán a partir del establecimiento de la misma.

Además, es importante conocer el propósito y la razón de ser de la empresa. Al contar con una declaración de visión y misión bien diseñadas se pueden formular, implementar y evaluar estrategias de mejor manera y con un enfoque específico.

La misión declara lo que la empresa quiere ser y a quién quiere servir, es el inicio para el diseño de las estructuras administrativas.

Fred R. David sostiene que:

La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿cuál es nuestro negocio? (David, 2008, pág. 59)

Es necesario crear una declaración de misión muy clara, ya que a partir de ésta se establecen los objetivos y las estrategias que se van a utilizar para alcanzarlas.

Fred R. David en su obra “Conceptos de administración estratégica” menciona lo siguiente:

Quando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos. (David, 2008, pág. 66)

Para que la misión sea eficaz es necesario que cuente con algunas características claves. Fred R. David señala las características indispensables para que la declaración de la misión sea eficaz:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos y Servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Mercados: ¿En dónde compite la empresa geográficamente?

Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

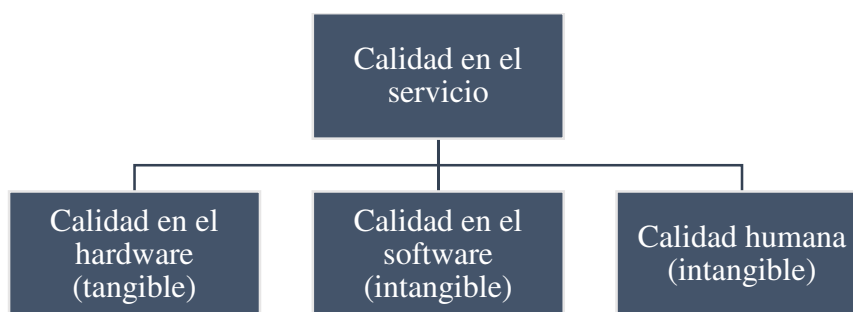
Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David, 2008, pág. 70)

Los valores se encuentran en la mente de las personas, es por esto que rigen su comportamiento, por lo tanto, es muy importante definir la creencia que todo el personal va a aplicar para el crecimiento de la empresa y de sus integrantes.

Es importante que la empresa adopte los valores más útiles al desarrollo de su misión. Según Hernández y Rodríguez: “El éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia.” (Hernández y Rodríguez , 2011, pág. 280)

Los factores críticos de éxito metodológicamente se refieren a la calidad del producto, calidad en el servicio y precio; para el caso de Wide Solutions se establece que es la calidad en el servicio, lo que involucra algunos aspectos para su aseguramiento.

En base a la metodología para asegurar la calidad, descrita en el libro “Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad” del autor Uribe Macías, se describirán los aspectos que involucran la calidad en el servicio de Wide Solutions.



**Figura 3: Aspectos para la calidad en el servicio**

**Fuente:** Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad – Uribe, Macías

Como se puede observar en la Figura 3, para asegurar la calidad en el servicio es indispensable asegurar la calidad en tres direcciones; el hardware que es el elemento tangible; el software y la calidad humana, que son elementos intangibles.

En Wide Solutions el hardware son los computadores, todos aquellos elementos físicos con los que interactúa el usuario para obtener el servicio que presta la empresa. Para listar el hardware de la empresa se analizará la calidad básica y la calidad mejorada. (Uribe Macías, 2010, págs. 59-60)

Según Uribe en la calidad básica: “se debe analizar tecnología, conocimiento y técnica”. (Uribe Macías, 2010, pág. 60)

Además menciona que tecnología fundamental se refiere al: “análisis del conocimiento que existe en la empresa (por parte de los colaboradores que tienen relación directa con el hardware de análisis) con respecto a su construcción, desempeño y función”. (Uribe Macías, 2010, pág. 60)

Uribe señala que en el conocimiento fundamental: “se analiza el concepto de diseño y principio de ciencia e ingeniería sobre el cual funciona el hardware”. (Uribe Macías, 2010, pág. 62)

Finalmente el mismo autor menciona sobre la técnica fundamental que: “comprende la operación, el mantenimiento y los procedimientos de reparación del hardware”. (Uribe Macías, 2010, pág. 62)

Son necesarios estos tipos de conocimientos, ya que permitirá que el hardware sea utilizado de mejor manera para la satisfacción del cliente. (Uribe Macías, 2010, pág. 62)

Con respecto a la calidad mejorada, se analizarán las mismas variables, pero desagregadas en diferentes ítems, como se muestra a continuación:

**Tabla 1: Variables de la calidad mejorada**

Calidad mejorada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tecnología</b></li> <li>• Plan de mejoramiento para el desempeño y función. (Adiciones o mejoras al hardware)</li> <li>• Procedimientos de identificación de problemas en forma temprana y oportuna.</li> <li>• Mejoramiento de los procedimientos de mantenimiento.</li> <li>• <b>Conocimiento</b></li> <li>• Identificación de necesidades y la satisfacción del cliente en forma temprana u oportuna.</li> <li>• <b>Técnica</b></li> <li>• Mejoramiento de la ingeniería del mantenimiento.</li> </ul>

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010, págs. 63-65)

Con respecto al aseguramiento de la calidad en el software, Uribe menciona que:

“En esta metodología el término software no solo se refiere a sistemas operativos, aplicativos y demás programas de computador, sino fundamentalmente a procesos, procedimientos, sistemas; es decir: formas de hacer las cosas en la organización”. (Uribe Macías, 2010, pág. 65)

Para el aseguramiento de la calidad en el software, es importante poner en práctica lo siguiente:

**Tabla 2: Aseguramiento de la calidad en el software**

Calidad en el trato al cliente basada en la filosofía de la empatía	Calidad autónoma perceptible " lo que es la satisfacción del cliente "
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manuales de uso</li> <li>•Servicio cortés y educado</li> <li>•Conversación cortés y educada con el cliente</li> <li>•Manejo justo de las demandas, exigencias o quejas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Percepción de que el ser humano es un animal afectivo hacia el cliente.</li> <li>•Creación de la idea de cómo poder entregarse a la satisfacción del cliente.</li> </ul>

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010, pág. 67)

Finalmente, para obtener un aseguramiento de la calidad humana, el mismo autor menciona que:

El talento humano de la empresa, es, quien al final, interactúa con el cliente y logra su satisfacción. El hardware disponible es facilitado por la gente de la organización para que los clientes puedan usarlo adecuadamente; el software desarrollado por la organización (procedimientos) es ejecutado por los colaboradores de la empresa, a favor del cliente. (Uribe Macías, 2010, pág. 70)

Es fundamental asegurar que los integrantes de la empresa realicen su trabajo frente al cliente con altos niveles de calidad, a continuación se presentan los aspectos que se deben tomar en cuenta para asegurar la calidad humana:

**Tabla 3: Aseguramiento de la calidad humana**

Calidad en el comportamiento y el trato con el cliente basada en una apreciación de mejores relaciones humanas	Procedimientos de trato con el cliente para lograr la completa satisfacción del mismo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de la moral de los empleados.</li> <li>• Percepción del grado de educación.</li> <li>• Conversación cálida.</li> <li>• Acciones y respuestas rápidas y atinadas.</li> <li>• Actuar siempre con empatía hacia el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de aceptación del cliente.</li> <li>• Grado en que se mejora la impresión que se da al cliente.</li> <li>• Una relación mejor organizada con el cliente.</li> <li>• Una relación mejor y más continua con el cliente como cliente regular.</li> </ul>

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010, pág. 72)

### 2.3.1.2 Auditoría externa

El segundo paso en la formulación de la estrategia es realizar una auditoría externa de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que debería evitar.

Para formular la estrategia es necesario conocer las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para poder determinar las estrategias que le ayuden a la empresa a superar a sus competidores. Las oportunidades surgen el momento en que la empresa aprovecha las condiciones de su entorno con la finalidad de formular e

implantar estrategias que le permiten ser más rentable. Mientras que las amenazas surgen cuando las condiciones del entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio. (Hill & Jones, 2011, pág. 39)

Fred David menciona que:

“Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.” (David, 2008, pág. 82)

Para el desarrollo de la planificación estratégica de Wide Solutions se analizarán cuatro fuerzas externas clave.

Según Fred David, realizar un análisis de estas fuerzas externas, es decir, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas, ayuda a la empresa a forjar una misión clara, a determinar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales. (David, 2008, pág. 83)

Se identificarán oportunidades y amenazas dentro de cada fuerza externa analizada.

Al realizar la auditoría externa se integrará a todo el personal de la empresa, se reunirá información valiosa de cada una de las fuerzas a

analizar, a través de: periódicos, revistas, publicaciones, internet, bibliotecas, proveedores, clientes, competidores y otras variables que son fuente de información valiosa. Una vez recolectada la información se realizarán las reuniones que sean necesarias para determinar las oportunidades y amenazas más relevantes a las que se enfrenta Wide Solutions. (David, 2008, pág. 84)



**Figura 4: Fuerzas externas**

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – Fred R. David

Se analizará en primera instancia las fuerzas económicas.

**Tabla 4: Clasificación CIIU**

<b>SECCIÓN J: INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>	
<b>DIVISIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
62	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas.
620	Actividades de programación informática y de consultoría de informática y actividades conexas.
6201	Actividades de programación informática.
6202	Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas.

**Fuente:** (ONU, 2009)

De acuerdo a la Tabla 4, Wide Solutions se encuentra dentro de la clasificación:

62 Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas, la cual comprende las siguientes actividades:

620 Actividades de programación informática y de consultoría de informática y actividades conexas. De acuerdo a la CIIU:

Esta división comprende las siguientes actividades de consultoría en la esfera de las tecnologías de la información: escritura, modificación y ensayo de programas informáticos y suministro de asistencia en relación con esos programas; planificación y diseño de sistemas informáticos que integran equipo y programas informáticos y tecnología de las comunicaciones; gestión y manejo in situ de los sistemas informáticos o instalaciones de procesamiento de datos de los clientes; y otras actividades profesionales y técnicas relacionadas con la informática. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística, 2009, pág. 229)

6201 Actividades de programación informática

Según la CIU:

Esta clase comprende la escritura, la modificación y el ensayo de programas informáticos y el suministro de asistencia en relación con esos programas.

Se incluyen las siguientes actividades:

- Diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación).
- Programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección).
- Aplicaciones informáticas (incluidos actualizaciones y parches de corrección).
- Bases de datos.
- Páginas web.
- Adaptación de programas informáticos a las necesidades de los clientes, es decir, modificación y configuración de una aplicación existente para que pueda funcionar adecuadamente con los sistemas de información de que dispone el cliente. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística, 2009, págs. 229-230)

6202 Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas

De acuerdo a la CIU:

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Planificación y diseño de sistemas informáticos que integran equipo y programas informáticos y tecnología de las comunicaciones
- Las unidades clasificadas en esta clase pueden proporcionar los componentes de soporte físico y los programas informáticos del sistema como parte de sus servicios integrados, o bien esos

componentes pueden ser facilitados por terceras partes o vendedores. En muchos casos las unidades clasificadas en esta clase instalan el sistema y proporcionan formación y apoyo a sus usuarios.

- Se incluyen también las siguientes actividades:
- Gestión y manejo in situ de sistemas informáticos y/o instalaciones de procesamiento de datos de los clientes, y servicios de apoyo conexos.” (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística, 2009, pág. 230)

Se realizará un análisis sobre los factores económicos debido a que éstos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada una de las estrategias, para lo cual se investigarán datos estadísticos del PIB y se analizarán las variables económicas claves que influyen sobre la empresa.

De acuerdo a la Figura 4, el segundo factor a analizar son las fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Dentro de la cartera de clientes Wide Solutions se encuentran empresas pertenecientes al Gobierno, por lo que es fundamental realizar un análisis de estas fuerzas. Se investigará los cambios en las leyes de patentes, regulaciones vigentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y otros, en general datos de interés para la empresa. Las decisiones políticas tienen una gran implicación para este sector. (David, 2008, págs. 90-91)

El tercer factor que se estudiará son las fuerzas tecnológicas; éste es el factor de mayor interés para Wide Solutions debido a su giro de negocio. Es fundamental para la empresa mantenerse actualizada con los cambios y

descubrimientos tecnológicos que la afecten, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Fred David menciona que: “Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes.” (David, 2008, pág. 94)

Finalmente, se analizarán las fuerzas competitivas; se identificarán a las empresas rivales, se determinarán sus capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Se recopilará y analizará información sobre la competencia que tiene Wide Solutions, de esta manera se formularán estrategias exitosas. (David, 2008, págs. 94-95)

### **Análisis de los factores externos: Matriz EFE**

Se desarrollará una matriz de evaluación de factores externos (EFE), lo que permitirá resumir y evaluar información económica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se realizará un análisis en base a la metodología propuesta en la obra “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred David, contenida en los siguientes pasos:

1. Se realizará una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Se identificarán primero oportunidades y posteriormente amenazas que afecten a la empresa, se utilizarán

porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2. Se asignará una ponderación a cada factor, siendo 0,0 el menos importante y 1.0 el más importante. Esta ponderación mostrará la importancia relativa de ese factor para tener éxito dentro de la industria que compete la empresa.
3. Se asignará a cada factor externo clave una clasificación en un rango de 1 a 4, la cual indicará que tan eficazmente responden las estrategias actuales que mantiene la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. Cada una de estas clasificaciones se basarán en la efectividad de las estrategias de la empresa. Es importante mencionar que esta clasificación está basada en la empresa, mientras que la ponderación detallada en el punto anterior se basa en la industria.
4. Se multiplicará la ponderación asignada a cada factor por su clasificación, con la finalidad de establecer una puntuación ponderada.
5. Finalmente, se sumarán las puntuaciones ponderadas para cada una de las variables con el objeto de obtener la puntuación ponderada total para la empresa. (David, 2008, pág. 110)

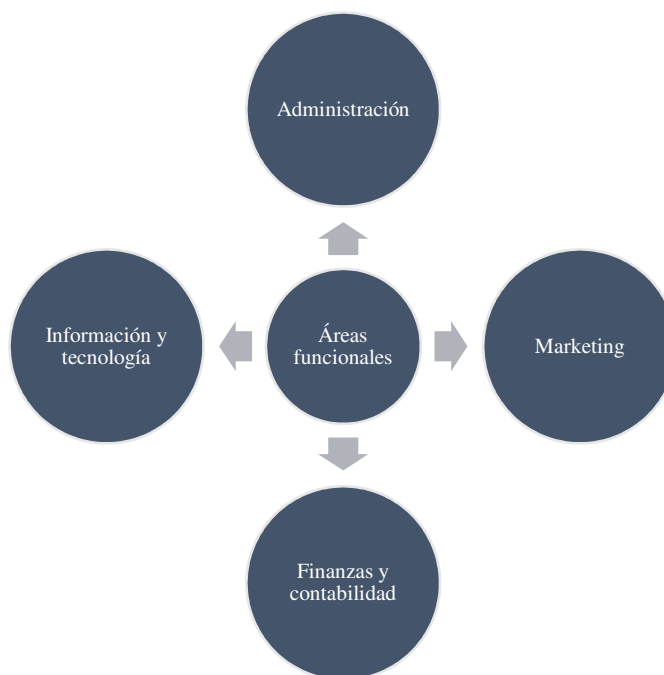
Es fundamental realizar un proceso de auditoría externa eficaz para la empresa, realizar una evaluación a detalle del mercado y la industria en la que opera la empresa.

#### 2.3.1.3 Auditoría interna

Una vez realizada la auditoría externa de la empresa, se procederá con la auditoría interna de la misma.

Se identificará y evaluará las fortalezas y debilidades de la empresa en las diferentes áreas funcionales del negocio, estas son: administración, marketing, finanzas y contabilidad, e información y tecnología.

Para realizar el proceso de auditoría interna, se contará con la participación de los socios y empleados de la empresa al identificar las fortalezas y debilidades. Este proceso brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos aportan valor a la empresa. Realizar una auditoría interna mejora notablemente el proceso de comunicación dentro de la organización.



**Figura 5: Fuerzas internas**

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – Fred R. David

En primera instancia se analizará la gestión administrativa de la empresa; Fred David menciona que: “Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.” (David, 2008, pág. 131)

### **Planeación**

La planeación es fundamental dentro de la empresa, ya que es el puente indispensable entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados. Dentro de esta actividad se identificará las tareas a realizar, se determinará la manera más eficaz de alcanzar los objetivos propuestos y se preparará a los integrantes de la empresa para vencer las dificultades que se presenten con los recursos

correctos. Con la planeación se obligará a la empresa a tomar en cuenta los factores relevantes y a realizar un enfoque en los críticos. De esta manera se conseguirá el máximo efecto en los esfuerzos empleados. (David, 2008, pág. 131)

La metodología utilizada para planificar los proyectos de desarrollo, como se mencionó anteriormente, es “Scrum”. Ken Schwaber y Jeff Sutherland desarrollaron Scrum; los desarrolladores lo definen como: “ Un marco de trabajo por el cual las personas pueden acometer problemas complejos adaptativos, a la vez que se entrega productos del máximo valor posible, productiva y creativamente”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 4)

Scrum es un marco de trabajo dentro del que se emplean algunas técnicas y distintos procesos. Consiste en Equipos Scrum, roles, eventos, artefactos y reglas asociadas. Las reglas que se emplean en este marco de trabajo relacionan cada evento, rol, artefacto, gobernando las relaciones e interrelaciones entre ellos. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 4)

Los mismos autores mencionan que:

Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 4)

La implementación del control de procesos empírico está basada en tres pilares fundamentales:

- **Transparencia**

Los desarrolladores mencionan que:

... todos los participantes deben compartir un lenguaje común para referirse al proceso; y, aquellos que desempeñan el trabajo y aquellos que aceptan el producto de dicho trabajo deben compartir una definición común de “Terminado”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 5)

- **Inspección**

Los mismos autores señalan que:

Los usuarios de Scrum deben inspeccionar frecuentemente los artefactos de Scrum y el progreso hacia un objetivo, para detectar variaciones. Su inspección no debe ser tan frecuente como para que interfiera en el trabajo. Las inspecciones son más beneficiosas cuando se realizan de forma diligente por inspectores expertos, en el mismo lugar de trabajo. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 5)

- **Adaptación**

Además, dicen que:

Si un inspector determina que uno o más aspectos de un proceso se desvían de límites aceptables, y que el producto resultante no

será aceptable, el proceso o el material que está siendo procesado deben ser ajustados. Dicho ajuste debe realizarse cuanto antes para minimizar desviaciones mayores”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 5)

### **El Equipo Scrum (Scrum Team)**

El equipo Scrum está conformado por:

- Un Dueño de Producto (Product Owner),
- El Equipo de Desarrollo (Development Team)
- Un Scrum Master.

Según Sutherland y Schwaber, estos equipos de trabajo son autos organizados y multifuncionales. Los equipos auto organizados escogen la mejor manera de realizar su trabajo y no son supervisados por personas externas al equipo. Los equipos multifuncionales tienen todas las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir la totalidad del trabajo sin necesidad de consultar a otras personas que no pertenezcan al equipo. (Sutherland & Schwaber, 2013, págs. 5-6)

### **El Dueño de Producto (Product Owner)**

El “Product Owner”, es el responsable de maximizar el valor del producto y a su vez del trabajo del equipo de desarrollo. Además, es el único responsable de gestionar la lista del producto.

De acuerdo con los autores:

La gestión de la Lista del Producto incluye:

- Expresar claramente los elementos de la Lista del Producto;
- Ordenar los elementos en la Lista del Producto para alcanzar los objetivos y misiones de la mejor manera posible;
- Optimizar el valor del trabajo desempeñado por el Equipo de Desarrollo;
- Asegurar que la Lista del Producto es visible, transparente y clara para todos, y que muestra aquello en lo que el equipo trabajará a continuación; y,
- Asegurar que el Equipo de Desarrollo entiende los elementos de la Lista del Producto al nivel necesario”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 6)

### **El Equipo de Desarrollo (Development Team)**

Los mismos autores mencionan que:

El Equipo de Desarrollo consiste en los profesionales que desempeñan el trabajo de entregar un Incremento de producto “Terminado”, que potencialmente se pueda poner en producción, al final de cada Sprint. Solo los miembros del Equipo de Desarrollo participan en la creación del Incremento. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 7).

Según Sutherland y Schwaber:

Los Equipos de Desarrollo tienen las siguientes características:

- Son autoorganizados. Nadie (ni siquiera el Scrum Master) indica al Equipo de Desarrollo cómo convertir elementos de la Lista del Producto en Incrementos de funcionalidad potencialmente desplegados;

- Los Equipos de Desarrollo son multifuncionales, contando como equipo con todas las habilidades necesarias para crear un Incremento de producto;
- Scrum no reconoce títulos para los miembros de un Equipo de Desarrollo, todos son Desarrolladores, independientemente del trabajo que realice cada persona; no hay excepciones a esta regla;
- Scrum no reconoce sub-equipos en los equipos de desarrollo, no importan los dominios particulares que requieran ser tenidos en cuenta, como pruebas o análisis de negocio; no hay excepciones a esta regla; y,
- Los Miembros individuales del Equipo de Desarrollo pueden tener habilidades especializadas y áreas en las que estén más enfocados, pero la responsabilidad recae en el Equipo de Desarrollo como un todo. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 7)

### **El Scrum Master**

Los autores mencionan algunas de las actividades que debe realizar el Scrum Master:

El Scrum Master da servicio al Dueño de Producto de varias formas, incluyendo:

- Encontrar técnicas para gestionar la Lista de Producto de manera efectiva;
- Ayudar al Equipo Scrum a entender la necesidad de contar con elementos de Lista de Producto claros y concisos;
- Entender la planificación del producto en un entorno empírico;
- Asegurar que el Dueño de Producto conozca cómo ordenar la Lista de Producto para maximizar el valor;
- Entender y practicar la agilidad; y,
- Facilitar los eventos de Scrum según se requiera o necesite.

El Scrum Master da servicio al Equipo de Desarrollo de varias formas, incluyendo:

- Guiar al Equipo de Desarrollo en ser autoorganizado y multifuncional;
- Ayudar al Equipo de Desarrollo a crear productos de alto valor;
- Eliminar impedimentos para el progreso del Equipo de Desarrollo;
- Facilitar los eventos de Scrum según se requiera o necesite; y,
- Guiar al Equipo de Desarrollo en el entorno de organizaciones en las que Scrum aún no ha sido adoptado y entendido por completo.

El Scrum Master da servicio a la organización de varias formas, incluyendo:

- Liderar y guiar a la organización en la adopción de Scrum;
- Planificar las implementaciones de Scrum en la organización;
- Ayudar a los empleados e interesados a entender y llevar a cabo Scrum y el desarrollo empírico de producto;
- Motivar cambios que incrementen la productividad del Equipo Scrum; y,
- Trabajar con otros Scrum Masters para incrementar la efectividad de la aplicación de Scrum en la organización”. (Sutherland & Schwaber, 2013, págs. 8-9)

## **Eventos de Scrum**

En Scrum hay eventos que están predefinidos para crear regularidad y reducir la necesidad de reuniones no definidas en Scrum.

Los mismos autores mencionan que:

Todos los eventos son bloques de tiempo (time-boxes), de tal modo que todos tienen una duración máxima. Una vez que comienza un Sprint, su duración es fija y no puede acortarse o alargarse. Los demás eventos

pueden terminar siempre que se alcance el objetivo del evento, asegurando que se emplee una cantidad apropiada de tiempo sin permitir desperdicio en el proceso. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 9)

## **El Sprint**

Sutherland y Schwaber mencionan que:

El corazón de Scrum es el Sprint, es un bloque de tiempo (time-box) de un mes o menos durante el cual se crea un incremento de producto “Terminado”, utilizable y potencialmente desplegable. Es más conveniente si la duración de los Sprints es consistente a lo largo del esfuerzo de desarrollo. Cada nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la finalización del Sprint previo. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 9)

Además, señalan que:

“Los Sprints contienen y consisten de la Reunión de Planificación del Sprint (Sprint Planning Meeting), los Scrums Diarios (Daily Scrums), el trabajo de desarrollo, la Revisión del Sprint (Sprint Review), y la Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective)”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 9)

De acuerdo a las definiciones señaladas anteriormente, cada Sprint puede ser un proyecto con un horizonte no mayor de un mes. Cada Sprint tiene la certeza de que va a construir, un diseño y un plan flexible que guiará el proyecto, lo que se realizará para llevar a cabo el producto y finalmente, el producto resultante. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 9)

### **Reunión de Planificación de Sprint (Sprint Planning Meeting)**

En la Reunión de Planificación de Sprint se establece el trabajo que se va a realizar durante el Sprint. El máximo de duración de esta reunión es de ocho horas para planificar un Sprint de un mes. En caso de planificar Sprints más cortos, entonces durará menos. El Scrum Master es el encargado de que los asistentes entiendan el propósito de la reunión y además, a mantenerse dentro del tiempo estipulado. En esta reunión se establece qué puede entregarse en el incremento resultante del Sprint que comienza, y cómo se va a conseguir hacer el trabajo necesario para entregar el incremento. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 10)

### **Objetivo del Sprint (Sprint Goal)**

Es una meta que se fija para cada Sprint y que se puede alcanzar a través de la implementación de la Lista de Producto. Además es una guía para el equipo de desarrollo acerca de la razón por la que se está construyendo el incremento. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 12)

### **Scrum Diario (Daily Scrum)**

Es una reunión de una duración de 15 minutos, con la finalidad de que el Equipo de Desarrollo sincronice sus actividades y establezca un plan para las siguientes 24 horas. Esto se realiza inspeccionando el trabajo que se ha avanzado desde el último Sprint Diario y efectuando una proyección

del trabajo que se podría completar antes del siguiente. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 12)

Los mismos autores señalan que:

Los Scrum Diarios mejoran la comunicación, eliminan la necesidad de mantener otras reuniones, identifican y eliminan impedimentos relativos al desarrollo, resaltan y promueven la toma de decisiones rápida, y mejoran el nivel de conocimiento del Equipo de Desarrollo. El Scrum Diario constituye una reunión clave de inspección y adaptación. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 13)

### **Revisión de Sprint (Sprint Review)**

Finalizando cada Sprint se realiza una Revisión de Sprint con el fin de inspeccionar el incremento y en caso de ser necesario, adaptar la Lista de Producto. Es una reunión informal, y la presentación del incremento se realiza para facilitar la retroalimentación de información. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 13)

*Sutherland & Schwaber* dicen que:

“El resultado de la Revisión de Sprint es una Lista de Producto revisada, que define los elementos de la Lista de Producto posibles para el siguiente Sprint. Es posible además que la Lista de Producto reciba un ajuste general para enfocarse en nuevas oportunidades.” (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 14)

### **Retrospectiva de Sprint (Sprint Retrospective)**

Los mismos autores señalan que: “La Retrospectiva de Sprint es una oportunidad para el Equipo Scrum de inspeccionarse a sí mismo y crear un plan de mejoras que sean abordadas durante el siguiente Sprint”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 14)

El objetivo de esta reunión es analizar cómo fue el último Sprint con respecto a las personas, relaciones, procesos y las herramientas; además identificar los recursos que se emplearon de manera correcta y las posibles mejoras; finalmente, el propósito es elaborar un plan para implantar las mejoras a la manera en la que el Equipo Scrum ejecuta su trabajo. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 14)

### **Artefactos de Scrum**

Los artefactos de Scrum están creados para maximizar la transparencia de la información clave que se necesita, para garantizar que todos tengan un entendimiento igual sobre cada artefacto. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 15)

- **Lista de Producto (Product Backlog)**

Según Sutherland y Schwaber: “La Lista de Producto es una lista ordenada de todo lo que podría ser necesario en el producto, y es la

única fuente de requisitos para cualquier cambio a realizarse en el producto”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 15)

Dentro de la lista de productos se puede encontrar todas las características, las funciones, los requisitos, las mejoras y correcciones sobre el producto que se va a entregar. Contiene detalles, una priorización de actividades establecidas en orden, además contiene una estimación y valor del producto. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 15)

- **Lista de Pendientes del Sprint (Sprint Backlog)**

Los mismos autores la definen como:

El conjunto de elementos de la Lista de Producto seleccionados para el Sprint, más un plan para entregar el Incremento de producto y conseguir el Objetivo del Sprint. La Lista de Pendientes del Sprint es una predicción hecha por el Equipo de Desarrollo acerca de qué funcionalidad formará parte del próximo Incremento y del trabajo necesario para entregar esa funcionalidad en un Incremento “Terminado”. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 16)

Esta lista muestra todo lo que el Equipo de Desarrollo piensa que es indispensable para lograr el objetivo del Sprint.

- **Incremento**

Los autores señalan que:

El Incremento es la suma de todos los elementos de la Lista de Producto completados durante un Sprint y el valor de los incrementos de todos los Sprints anteriores. Al final de un Sprint, el nuevo Incremento debe estar “Terminado”, lo cual significa que está en condiciones de ser utilizado y que cumple la Definición de “Terminado” del Equipo Scrum. El incremento debe estar en condiciones de utilizarse sin importar si el Dueño de Producto decide liberarlo o no. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 17)

### **Definición de “Terminado” (Definition of “Done”)**

Es importante señalar que cada Equipo Scrum debe tener una definición de terminado, es decir, todo el equipo debe saber en qué punto un trabajo se entiende como terminado sobre el incremento de producto. (Sutherland & Schwaber, 2013, pág. 18)

Para el análisis del factor administración, la planificación se reviste de importancia pues es la metodología base para la planificación del desarrollo de proyectos.

### **Organización**

El objetivo de la organización es obtener un esfuerzo coordinado al establecer las tareas asignadas a cada integrante de la empresa y al determinar relaciones de autoridad. Una empresa que se encuentra

correctamente organizada por lo general cuenta con gente motivada y comprometida con su éxito. (David, 2008, pág. 133)

Fred David establece que:

La función de la organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización), y delegar autoridad. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 133)

Al combinar puestos para formar departamentos se crea una estructura organizacional, un segmento de control y también una cadena de mando. Una estructura organizacional señala la manera en que se asignan los recursos y la manera de establecer objetivos dentro de la organización. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 133)

### **Dirección**

La dirección consiste en influir en las personas con la finalidad de que cumplan determinados objetivos. Fred David menciona que: “La función de dirección de la administración incluye al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2008, pág. 134)

El liderazgo implica generar una visión del futuro de la empresa e inspirar a las demás personas a alcanzar dicha visión. La dinámica de grupos

interviene en la moral y satisfacción de los empleados, por lo que desempeña un factor importante a analizar. Es fundamental el sistema de comunicación que tiene la empresa, ya que éste determina si las estrategias se podrán implementar exitosamente. (David, 2008, pág. 134)

### **Integración del personal**

La cuarta función de la administración, integración del personal, incluye actividades de reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados. Es necesario analizar los recursos humanos de la empresa.

### **Control**

Finalmente, el control se refiere a todas las actividades generadas para asegurar que las operaciones reales se acerquen a las planeadas. Se utiliza esta función al momento de evaluar eficazmente las estrategias de la empresa. (David, 2008, pág. 135)

De las actividades planteadas por Fred David, como parte del factor administración, se encuentran inmersas en la metodología Scrum.

Siguiendo la Figura 5 se evalúa la gestión de marketing de la empresa.

Fred David menciona que:

“Hay siete funciones de marketing básicas: 1. Análisis de los clientes, 2. Venta de productos y servicios, 3. Planeación de productos y servicios, 4. Fijación de precios, 5. Distribución, 6. Investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades.” (David, 2008, pág. 136)

La evaluación de las necesidades y deseos de los clientes, implica realizar encuestas y posteriormente analizar la información obtenida, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, establecer los perfiles de los consumidores y definir estrategias de segmentación de mercado. (David, 2008, pág. 136)

Fred David señala que: “La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio” (David, 2008, pág. 137)

La planeación de productos y servicios incluye actividades como: marketing a prueba, posicionamiento de marca, características, estilo y calidad del producto o servicio.

Fred David señala que: “Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.” (David, 2008, pág. 138)

Las actividades de investigación ayudan a todas las funciones importantes que intervienen en la empresa.

Fred David menciona que el análisis de oportunidades implica: “La evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados a las decisiones de marketing.” (David, 2008, pág. 139)

La tercera gestión a analizar dentro del proceso de auditoría interna, será la gestión de finanzas y contabilidad; se propondrá algunos indicadores financieros a fin de que la gerencia de la empresa pueda medir la condición financiera en la que se encuentra con el fin de determinar estrategias eficazmente.

Se determinarán las fortalezas y debilidades financieras de la empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

Una vez formuladas las estrategias, la Gerencia de Wide Solutions será responsable de tomar las decisiones de presupuestación del capital del plan de acción que se propondrá en el Cuadro de Mando Integral, con el fin de implementar con éxito las estrategias.

En la Tabla 5 se proponen algunos indicadores clave como una guía para la Gerencia de Wide Solutions en el caso de requerir la realización de un análisis financiero.

**Tabla 5: Indicadores clave**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>Indicadores de liquidez</b>		
Indicador actual	Mide la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo.	$\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}}$
<b>Indicadores de endeudamiento</b>		
Razón entre deuda y activos totales	Porcentaje de los fondos totales que aportaron los acreedores.	$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total activos}}$
Razón entre deuda y Capital	Porcentaje de los fondos totales que aportaron los acreedores en comparación con el de los accionistas.	$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total capital accionistas}}$
Razón entre la deuda y capital a largo plazo	Es el balance entre la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera a largo plazo.	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Total capital accionistas}}$
<b>Indicadores de actividad</b>		
Rotación de cuentas por cobrar	Porcentaje del tiempo promedio que le toma a la empresa cobrar sus ventas a crédito.	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Periodo promedio de recuperación	Días promedio que le toma a la empresa cobrar sus ventas a crédito.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito/365 días}}$
<b>Indicadores de rentabilidad</b>		
Margen de ganancia de operación	La rentabilidad obtenida antes de intereses e impuestos.	$\frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$
Margen neto de ganancias	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento sobre el capital de accionistas (ROE)	Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas.	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total capital accionistas}}$
<b>Indicadores de crecimiento</b>		
Ventas	Ritmo que tiene la empresa en el crecimiento de sus ventas.	Porcentaje del crecimiento en un periodo de tiempo en el total de las ventas.
Ingreso neto	Ritmo que tiene la empresa en el crecimiento de sus utilidades.	Porcentaje del crecimiento en un periodo de tiempo en las utilidades.

Fuente: (David, 2008)

De acuerdo a la Figura 5, la cuarta gestión que se analizará será la de información y tecnología.

Es fundamental para Wide Solutions contar con investigación y desarrollo para mantener una ventaja competitiva en el mercado en el que operan.

La investigación y desarrollo puede generarse de dos formas: 1. investigación y desarrollo interna, en la que la empresa opera su departamento de investigación y desarrollo, y/o 2. contratar la investigación y desarrollo, contratar investigadores o una agencia independiente para desarrollar un servicio específico. (David, 2008, pág. 151)

#### **Análisis de las fuerzas internas: Matriz EFI**

De cada una de las gestiones mencionadas anteriormente, se obtendrá un listado de las fortalezas y debilidades identificadas en el estudio de cada área. Un paso que resume la auditoría interna es la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades identificadas en las áreas que se realizó un análisis, además es una base para identificar y evaluar la relación que existe entre ellas.

Se elaborará la matriz EFI en base a la metodología propuesta por Fred David para lo que se deben seguir los siguientes pasos:

1. Se elaborara una lista de los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.
2. Se asignará a cada factor una ponderación entre 0.0 (irrelevante) y 1.0 (muy importante).
3. Se asignará a cada factor una clasificación de 1 a 4 con el fin de indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4). Es importante señalar que las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso anterior se basan en la industria.
4. Se multiplicará la ponderación asignada a cada factor por su clasificación, con el fin de obtener un puntaje ponderado para cada variable. (David, 2008, pág. 158)

Fred David menciona que: “Una auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización.” (David, 2008, pág. 159)

#### 2.3.1.4 Matriz FODA: Conceptos

Una vez que se ha realizado el análisis interno y externo de Wide Solutions, entonces se procederá a conciliar la información obtenida mediante la matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades – amenazas (FODA).

Fred David menciona que: “Conciliar los factores externos e internos críticos de éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas” (David, 2008, pág. 220)

Con la ayuda de la matriz FODA se desarrollará cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas – oportunidades), las estrategias DO (debilidades – oportunidades), las estrategias FA (fortalezas – amenazas) y las estrategias DA (debilidades – amenazas).

Las estrategias FO son estrategias ofensivas, utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Es importante mencionar que si se encuentran debilidades importantes en la empresa, se realizará un esfuerzo para superarlas y convertirlas en fortalezas; de igual manera si se presentan amenazas importantes, entonces se intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las estrategias DO son estrategias de adaptación defensiva, tienen como fin superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA son estrategias defensivas, suponen utilizar las fortalezas de

la empresa, con el objetivo de evitar o reducir el efecto que tienen las amenazas externas. Finalmente, las estrategias DA son estrategias de supervivencia defensiva, se pueden definir como tácticas de defensa que se dirigen a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. (David, 2008, pág. 221)

Con respecto a la elaboración de la matriz FODA, Fred David indica que:

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. (David, 2008, págs. 221-222)

El objetivo de cada herramienta de conciliación es establecer estrategias alternativas viables para la empresa, mas no seleccionar o determinar que estrategias son las mejores.

### 2.3.1.5 Objetivos a largo plazo

El cuarto paso en la formulación de la estrategia es establecer objetivos a largo plazo, los cuales representan los resultados esperados al seguir determinadas estrategias. Es importante señalar que las estrategias determinan las acciones que se van a tomar para llegar a alcanzar los objetivos a largo plazo.

Fred David menciona que: “Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles, y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma.” (David, 2008, pág. 168)

Martínez y Milla definen a un objetivo estratégico como: “un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 211)

Además señalan que: “Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estrategia de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 211)

Es fundamental contar con objetivos a largo plazo, ya que son una importante medida del desempeño gerencial.

Fred David menciona que:

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primero, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. (David, 2008, pág. 168)

Además, señala que:

Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización. También señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa. (David, 2008, pág. 168)

Es importante destacar que el éxito se consigue a través de un trabajo arduo dirigido a conseguir determinados objetivos.

Existen diversas estrategias que se pueden seguir en base al modelo que plantea Fred David, a continuación se mostrará las estrategias aplicables a

Wide Solutions:

**Tabla 6: Estrategias**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Integración horizontal	Consiste en adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos.
Penetración de mercado	Implica aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales a través de grandes esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Se refiere a introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Consiste en aumentar las ventas mediante la mejora de los productos o servicios actuales, o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos que estén relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos que no estén relacionados.

**Fuente:** (David, 2008)

Es importante señalar que la administración estratégica además de brindar a la empresa una oportunidad para ser eficientes, también les permite ser eficaces.

#### 2.3.1.6 Análisis y elección de la estrategia

El último paso del proceso de formulación de la estrategia, es el análisis y elección de la estrategia, que implica tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. De acuerdo con Fred David el análisis y elección de estrategias tienen como propósito establecer las líneas alternativas de acción para ayudar a la empresa a alcanzar con éxito su misión y sus objetivos planteados. (David, 2008, pág. 216)

Las estrategias surgen de la visión, misión, objetivos, las auditorías interna y externa que realiza la empresa o se basan en estrategias pasadas que tuvieron éxito.

En base a todo realizado en los puntos anteriores, se analizará cada una de las estrategias propuestas con los socios de Wide Solutions. Los socios clasificarán las estrategias de acuerdo con el grado de pertinencia y de acuerdo a una escala donde 1 = no es atractiva implementar, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Se realizará este proceso con el fin de priorizar las estrategias. (David, 2008, pág. 218)

### **2.3.2 Determinación de la estrategia**

Una vez conciliada toda la información y establecidas las estrategias alternativas, entonces se determinará qué tan atractivas son las acciones alternativas viables, mediante la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Mediante esta técnica se determinarán que estrategias alternativas son las mejores. Se evaluarán las estrategias de manera objetiva, en base a factores externos e internos críticos para el éxito previamente definidos.

Fred David menciona que:

La MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejora. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. (David, 2008, págs. 240-241)

Se realizará la matriz de planeación estratégica cuantitativa en base a los pasos que define Fred David:

**PASO 1** En la columna izquierda de la matriz se anotará una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Se tomará esta información de la matriz EFE y EFI elaborada previamente.

**PASO 2** Se asignará ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Las ponderaciones son las mismas que se utilizaron para la elaboración de la matriz EFE y EFI descritas anteriormente. Las ponderaciones se ubicarán justo en la columna derecha a los factores críticos de éxito.

**PASO 3** Se examinará la matriz FODA y se identificará estrategias alternativas a considerar. Estas estrategias se ubicarán en la fila superior de la matriz.

**PASO 4** Se determinará las puntuaciones del grado de atractivo (PA) asignadas como valores numéricos que muestran el grado de atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto propuesto de alternativas. Se asignará una puntuación a cada factor externo o interno clave, haciéndose la pregunta “¿afecta este factor a la elección de las estrategias que habrán de implementarse? Si la respuesta es si entonces se asignará una puntuación. La escala que se utilizará para asignar una puntuación del grado de atractivo es: 1= no atractiva, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva. Si la respuesta es no, entonces se colocará un guion.

**PASO 5** Se calculará las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA). Estas son el producto de multiplicar las ponderaciones descritas en el paso 2 por las puntuaciones del grado de atractivo descritas en el paso 4 de cada fila. El PTA indica el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa.

**PASO 6** Finalmente, se calculará la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA). Se sumará las PTA en cada columna de la estrategia de la MPEC. La STPA muestra cuál es la estrategia más atractiva de cada conjunto de alternativas. (David, 2008, págs. 241-243)

La estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización, es importante comprender que el éxito de la aplicación de la estrategia depende fuertemente de la capacidad de los responsables de la empresa. La idea de implementar un plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, en ocasiones es indispensable la ayuda de un experto para crear un plan estratégico que sea útil, creíble y coherente. Una garantía de éxito es el trabajo en equipo, por lo que toda la organización tiene que involucrarse en la ejecución del plan estratégico. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 12)

### **2.3.3 Implementación, evaluación y control de la estrategia: Cuadro de Mando Integral**

Se utilizará el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para gestionar la estrategia e implantarla de una manera eficiente.

Martínez y Milla definen al Cuadro de Mando Integral como: “... la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 199)

Algunos de los beneficios que aportará el CMI a Wide Solutions se detallan a continuación:

- Alineación de los integrantes de la empresa hacia la visión de Wide Solutions.
- Mejora de la comunicación hacia el personal de los objetivos que tiene la empresa y cómo plantea conseguirlos.
- Redefinición de la estrategia por medio de resultados.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción.
- Creación de valor.
- Integración de la información de todas las áreas de la empresa.
- Mejora la capacidad de análisis y toma de decisiones por parte de los socios. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 200)

### 2.3.3.1 Definición y descripción del Cuadro de Mando Integral

El modelo que se usará de base para describir estrategias destinadas a crear valor, es el CMI. Este modelo se compone de varios elementos que en su conjunto desarrollan el proceso estratégico de la empresa, de acuerdo con el siguiente esquema propuesto por Kaplan y Norton (2001):



**Figura 6: Proceso estratégico del CMI**

**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2002)

Martínez y Milla mencionan que:

La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y

valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en la cadena. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 206)

Una vez determinados los objetivos estratégicos y la estrategia se procederá a comunicar la estrategia por medio de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 161)

Los autores Kaplan y Norton mencionan la importancia de construir un cuadro de mando integral que comunique la estrategia del negocio, es necesario implantar un cuadro de mando integral para describir la visión de futuro de la empresa; además, crea un modelo holístico de la estrategia, lo que facilita que los integrantes de la organización vean la forma en que aportan al éxito de la empresa. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 161)

Kaplan y Norton mencionan que:

“Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio”. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 164)

El Cuadro de Mando Integral parte de los objetivos estratégicos; resultan del análisis interno y externo de la organización con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Meza menciona que, “...los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado”. (Meza, 2010, pág. 537)

Es importante mencionar que la consecución de los objetivos, indicadores y metas necesitan planes de acción y a su vez, proyectos de mejora. Es fundamental estudiar el impacto que los planes y proyectos podrían tener en los objetivos estratégicos (Meza, 2010, pág. 538)

### **METAS E INICIATIVAS: PLAN DE ACCIÓN**

Una vez definidos los objetivos estratégicos y los indicadores se definirán metas para cumplirlos. Martínez y Milla definen a una meta como: “el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 212)

Los responsables asignados sobre cada uno de los elementos del CMI, comprometerán de manera personal al alcance de la estrategia.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores y metas, se creará en algunos casos una necesidad de realizar proyectos y acciones, de manera que se puedan alcanzar las metas planteadas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 213)

Una vez desarrollado el CMI con los objetivos e indicadores relacionados y metas para alcanzar el éxito de las estrategias, se deberá determinar las iniciativas que se van a promover. Martínez y Milla definen a las iniciativas como: “los programas, las actividades, los proyectos, y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 234)

Además señalan que: “La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzar hace falta determinar qué inversiones e iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 234)

Las iniciativas que se van a realizar se desarrollarán de acuerdo a las siguientes fases:

- De las iniciativas que existen en la empresa se separarán las que tienen un componente estratégico de las iniciativas que tengan como objetivo una mejora en la operatividad. A estas iniciativas se les añadirá todas aquellas que surgieron en el proceso de elaboración del CMI. Una vez que se ha creado una lista con las iniciativas se agrupará las diferentes iniciativas en proyectos estratégicos.
- De la lista de proyectos estratégicos que se elaboró, se decidirá cuales se van a realizar por medio de una priorización. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2007, pág. 235)

El trabajo de titulación de grado se completa en este punto, sin embargo metodológicamente el paso final de la planificación estratégica es medir y evaluar el desempeño de las estrategias establecidas, se propondrá las herramientas necesarias para cumplir con el último paso y medir los resultados, por parte de acciones que desarrollará la Gerencia de Wide Solutions.

### 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Una vez realizado el cuestionario a los socios de Wide Solutions (Ver Anexo 1), se define la misión, visión, valores y factores críticos de éxito de la empresa, considerando los elementos descritos en el punto 2.3.1.1 del presente trabajo.

Se propone la visión descrita a continuación:

#### **Visión**

*Para el año 2021, seremos la primera opción de servicios de consultoría informática del país, reconocidos por la creatividad en cada detalle, por crear experiencias que mejoran la vida de las personas, por construir empresas con ideas poderosas y sobre todo por la pasión con la que trabajamos reflejada en nuestros servicios.*

La misión propuesta es la siguiente:

#### **Misión**

*Trabajamos para facilitar la vida de nuestros clientes, creamos soluciones informáticas personalizadas; realizamos nuestro trabajo con innovación, creatividad*

*y pasión; nuestro profesionalismo y calidad humana están reflejados en la eficacia de nuestras soluciones informáticas y servicios, que generan rentabilidad para empleados y accionistas.*

Los valores de Wide Solutions se describen a continuación:

### **Valores**

**Honestidad:** cada proyecto es transparente entre el equipo de trabajo y el cliente, este valor es una herramienta importante para generar confianza a los grupos de interés.

**Responsabilidad:** la empresa está comprometida en entregar un servicio de calidad, cumpliendo con los tiempos establecidos en el contrato, respetando varios lineamientos y reglas, y sobre todo creando armonía entre las personas que interactúan.

**Proactividad:** lo que significa tomar acciones sobre las oportunidades que se presentan a diario, además es tener la iniciativa de realizar actividades que aporten al desarrollo de los proyectos y de la empresa, ser capaz de reaccionar inmediatamente y de manera eficaz ante cualquier situación que pueda surgir.

**Respeto:** es primordial que el comportamiento como grupo de personas esté basado en principios de apertura y honradez, reconocer la igualdad y diversidad de las personas, aceptar las opiniones de los demás, tener un trato educado con cada persona y comprometerse a hacer lo correcto.

**Comunicación:** se refiere a que todo el equipo de desarrollo se encuentre en completa armonía, compartiendo información para la elaboración de cada proyecto, manteniendo una actitud abierta y predispuesta a escuchar y dar una respuesta oportuna, fomentando el correcto uso de la información que circula en la empresa.

**Trabajo en equipo:** compartir conocimientos y experiencias a fin de alcanzar un objetivo común, trabajar con flexibilidad, tolerancia y un compromiso compartido, crear un ambiente sano de trabajo y sobre todo respetar las opiniones e ideas de cada integrante del equipo.

**Disciplina:** es la carta de presentación de cada persona, involucra la puntualidad, el planteamiento de metas y objetivos, y su cumplimiento, la capacidad de separar lo profesional con lo personal y tener la predisposición de concluir con éxito cada tarea iniciada.

**Aprendizaje:** predisposición de aprender cada día algo, motivación para superarse todos los días, evolucionar con ideas innovadoras aplicables a cada proyecto en el que trabaja el equipo de desarrollo.

### **Factores críticos de éxito**

Como se describió en el punto “2.3.1.1 Definición de visión, misión, valores y factores críticos de éxito” se definirán los factores críticos de éxito en base a la metodología para asegurar la calidad definida por el autor Uribe Macías.

Para obtener un aseguramiento de la calidad en el servicio, es necesario asegurar la calidad en tres aspectos: el hardware, el software y la calidad humana.

El primer aspecto que se desarrollará es la parte tangible, es decir, la calidad en el hardware. Para listar el hardware de la empresa se describirá la calidad básica y la calidad mejorada; como se presenta a continuación:

**Tabla 7: Calidad en el hardware de Wide Solutions**

Calidad básica	Calidad mejorada
<b>Tecnología</b>	
Wide Solutions cuenta con equipos robustos y sofisticados para soportar el alto rendimiento requerido por parte del equipo de desarrollo.	El hardware se actualiza de acuerdo a la necesidad de los proyectos y se somete a mantenimientos continuos para obtener un mejor desempeño y mayor durabilidad.
<b>Conocimiento</b>	
La empresa aplica el conocimiento de la comunidad de desarrolladores en la red y la información más actual disponible.	Mediante las reuniones de planificación con el cliente, se logra identificar sus necesidades reales y la validez del funcionamiento del sistema de acuerdo a los requerimientos actuales del cliente.
<b>Técnica</b>	
Uso de metodologías probadas para los conocidos y potenciales problemas en el desarrollo de proyectos.	El mantenimiento del hardware es parte integral del ciclo de vida; el objetivo es conservarlo el mayor tiempo posible, haciendo rendir al máximo la inversión empleada. Es por esto que una vez que el hardware empieza a emplearse, se realizan nuevas modificaciones y adiciones de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en cada proyecto, de esta manera se alarga su vida útil.

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010)

Una vez analizada la parte tangible de la empresa, entonces se realizará un estudio de la parte intangible de la calidad.

Primero se analizará la calidad en el software, como se muestra a continuación:

**Tabla 8: Calidad en el software de Wide Solutions**

Calidad en el trato al cliente basada en la filosofía de la empatía	Calidad autónoma perceptible " lo que es la satisfacción del cliente"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los softwares que realiza la empresa contienen un manual de uso a fin de que el cliente aproveche el producto en su totalidad.</li> <li>• El equipo de trabajo brinda un servicio cortés, educado y siempre alineado a las expectativas del cliente.</li> <li>• Para el equipo de trabajo, el cliente es la prioridad, por lo que los socios y empleados siempre mantienen una conversación cortés y educada con el cliente</li> <li>• La página web de Wide Solutions permite dejar un mensaje, de esta manera los socios dan un manejo justo a exigencias o quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción del cliente de Wide Solutions se mide de acuerdo a la repetición de contratos.</li> <li>• La referencia de los clientes a nuevos, es una medida de la satisfacción en los servicios prestados.</li> <li>• La satisfacción del cliente se evidencia por la resolución de exigencias o quejas.</li> </ul>

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010)

Finalmente, se analizará el aseguramiento de la calidad humana que emplea Wide Solutions, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 9: Calidad humana de Wide Solutions**

Calidad en el comportamiento y el trato con el cliente basada en una apreciación de mejores relaciones humanas	Procedimientos de trato con el cliente para lograr su completa satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento del equipo de trabajo en los proyectos desarrollados.</li> <li>• Profesionalismo del equipo de trabajo y capacitación constante.</li> <li>• Conversación cálida y respetuosa con el cliente.</li> <li>• Acciones y respuestas rápidas a las necesidades del cliente.</li> <li>• Empatía y alineamiento continuo con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grado de aceptación del cliente:</b> medido en base a sus sugerencias o quejas, recomendaciones, repeticiones de contratos y opiniones.</li> <li>• <b>Grado en que se mejora la impresión que se da al cliente:</b> se planifica los proyectos con la metodología Scrum, por lo que se realizan reuniones constantes con el cliente a fin de sobrepasar sus expectativas.</li> <li>• <b>Una relación mejor organizada con el cliente:</b> el cliente es parte del proceso del desarrollo del proyecto, se emplea una comunicación constante y una verificación continua de sus requisitos.</li> <li>• <b>Una relación mejor y más continua con el cliente como cliente regular:</b> cada proyecto se fija bajo metas, reuniones diarias y retrospectivas, todo el proceso es transparente, por lo que el cliente es parte del mismo hasta su finalización.</li> </ul>

**Fuente:** (Uribe Macías, 2010)

El factor crítico de éxito de Wide Solutions es la calidad en el servicio, lo que involucra algunos aspectos para su aseguramiento; como se detalla a continuación:

- Empleo de la metodología Scrum.
- Capacitación.
- Comunicación con el cliente.
- Utilización de hardware actualizado.
- Mantenimiento del hardware.

## 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.2.1 Macroentorno

Se realizará un análisis de las fuerzas externas tomando en cuenta la metodología descrita en el punto 2.3.1.2 “Auditoría externa”

#### 3.2.1.1 Fuerzas Económicas

Se analizarán las variables económicas claves que influyen sobre la empresa.

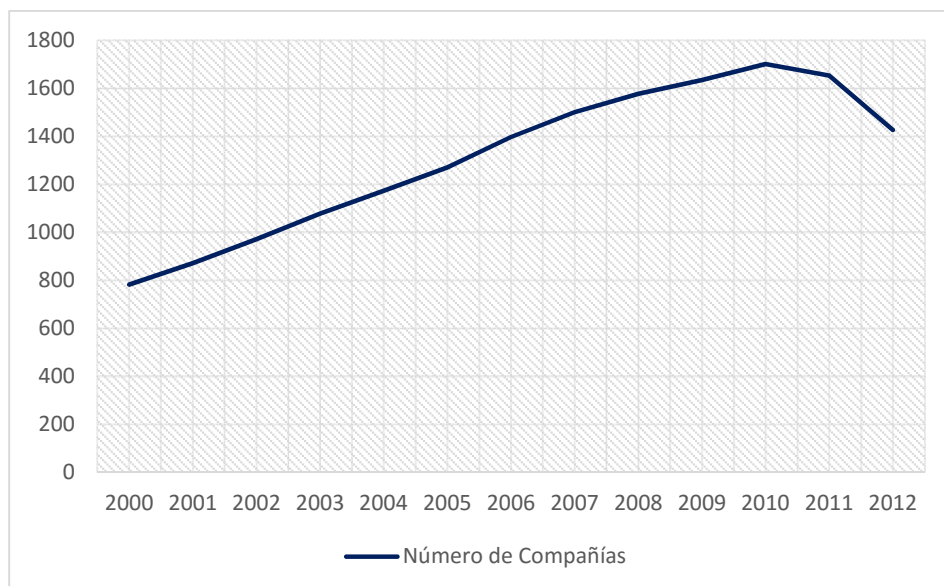
#### **NÚMERO DE EMPRESAS DENTRO DEL SECTOR**

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, el CIU “J-Información y Comunicación”, a nivel de país presenta los siguientes datos relacionados al número de empresas que se encuentran dentro de este sector.

**Tabla 10: Análisis por actividad económica CIU – J: Información y Comunicación**

Año	Número de Compañías
2000	783
2001	872
2002	972
2003	1077
2004	1173
2005	1271
2006	1397
2007	1500
2008	1577
2009	1635
2010	1702
2011	1654
2012	1427

**Fuente:** Superintendencia de Compañías



**Figura 7: Análisis por actividad económica CIU – J: Información y Comunicación**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Como se puede observar en la Figura 7, hasta el año 2010, las empresas pertenecientes a la actividad económica de información y comunicación han tenido un crecimiento constante, sin embargo en el año 2011 empiezan a disminuir. Esta disminución representa una **oportunidad** para Wide Solutions debido a que la competencia está disminuyendo, consecuentemente la empresa tiene mayor apertura en el mercado.

### **Oportunidad**

Disminución del número de empresas clasificadas dentro del sector de “Información y Comunicación”.

### **INFLACIÓN**

La información ha sido obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, de los registros de la Dirección de Estadísticas Económicas de octubre de 2013 a octubre de 2015, como se muestra a continuación:

**Tabla 11: Evolución de la inflación**

**Fuente:** INEC Inflación mensual septiembre 2015

**De acuerdo con los datos presentados por el INEC, “la inflación anual en octubre de 2015 fue de 3,48%, en el mes anterior fue de 3,78% y la de octubre de 2014 se ubicó en 3,98%”. (Dirección de Estadísticas Económicas, pág. 6)**

### **Índice de precios al consumidor**

El índice de Precios al Consumidor (IPC), Base anual 2014=100, es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

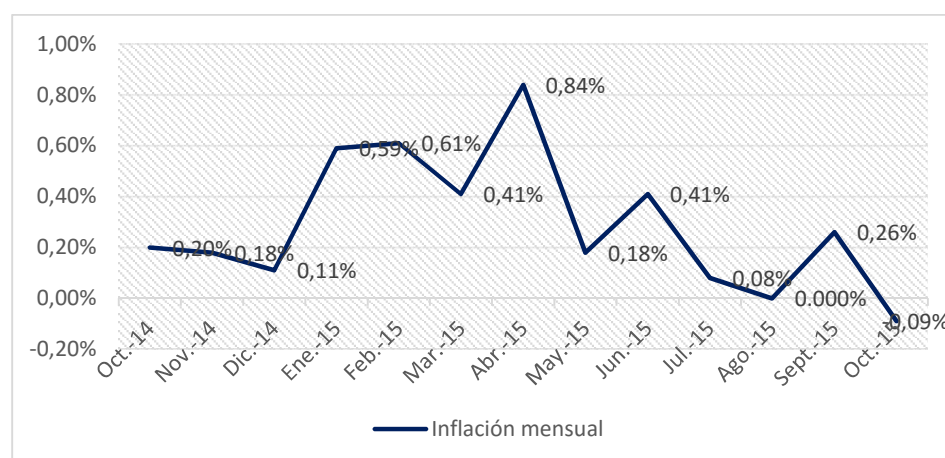
**Tabla 12: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones**

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%
feb-15	101,86	0,61%	4,05%	1,21%
mar-15	102,28	0,41%	3,76%	1,63%
abr-15	103,14	0,84%	4,32%	2,48%
may-15	103,32	0,18%	4,55%	2,66%
jun-15	103,74	0,41%	4,87%	3,08%
jul-15	103,66	-0,08%	4,36%	2,99%
ago-15	103,66	-0,001%	4,14%	2,99%
sep-15	103,93	0,26%	3,78%	3,27%
<b>oct-15</b>	<b>103,84</b>	<b>-0,09%</b>	<b>3,48%</b>	<b>3,17%</b>

Fuente: INEC- Inflación octubre 2015

“En octubre de 2015 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 103,84; lo cual representa una variación mensual de -0,09%. El mes anterior dicha variación fue de 0,26%, mientras que en octubre de 2014 se ubicó en 0,20%.” (Dirección de Estadísticas Económicas, pág. 6)

A continuación se muestra las variaciones mensuales del IPC:

**Figura 8: Inflación mensual**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, s.f.)

De acuerdo a los datos de inflación e índice de precios al consumidor, se puede concluir que existe una tendencia creciente, lo que representa una **amenaza** para los negocios de Wide Solutions, debido a que al estar anclados al dólar, las ofertas de la competencia de países vecinos son mucho más atractivas para los clientes.

### **Amenaza**

Moneda e inflación disminuyen competitividad regional por el nivel de precios.

### **Tasas de interés**

“Con la información remitida por las entidades financieras se calcularon las tasas de interés activas efectivas referenciales por segmento de crédito vigentes para noviembre de 2015” (Banco Central del Ecuador, pág. 41)

**Tabla 13: Tasas de Interés activas efectivas referenciales**

<b>Segmento</b>	<b>oct-15</b>	<b>nov-15</b>
<b>Productivo Corporativo</b>	8.70	<b>8.04</b>
<b>Productivo Empresarial</b>	9.70	<b>9.63</b>
<b>Productivo PYMES</b>	10.61	<b>10.64</b>
<b>Comercial Ordinario</b>	8.43	<b>8.43</b>
<b>Comercial Prioritario Corporativo</b>	9.11	<b>9.22</b>
<b>Comercial Prioritario Empresarial</b>	10.08	<b>9.92</b>
<b>Comercial Prioritario PYMES</b>	10.87	<b>10.89</b>
<b>Consumo Ordinario</b>	16.22	<b>16.24</b>
<b>Consumo Prioritario</b>	16.04	<b>16.03</b>
<b>Educativo</b>	7.20	<b>7.23</b>
<b>Vivienda de Interés Público</b>	4.94	<b>4.98</b>
<b>Inmobiliario</b>	10.75	<b>10.76</b>
<b>Microcrédito Minorista</b>	29.02	<b>29.16</b>
<b>Microcrédito Acumulación Simple</b>	26.95	<b>26.97</b>
<b>Microcrédito Acumulación Ampliada</b>	23.27	<b>24.12</b>
<b>Inversión Pública</b>	8.01	<b>7.99</b>

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)

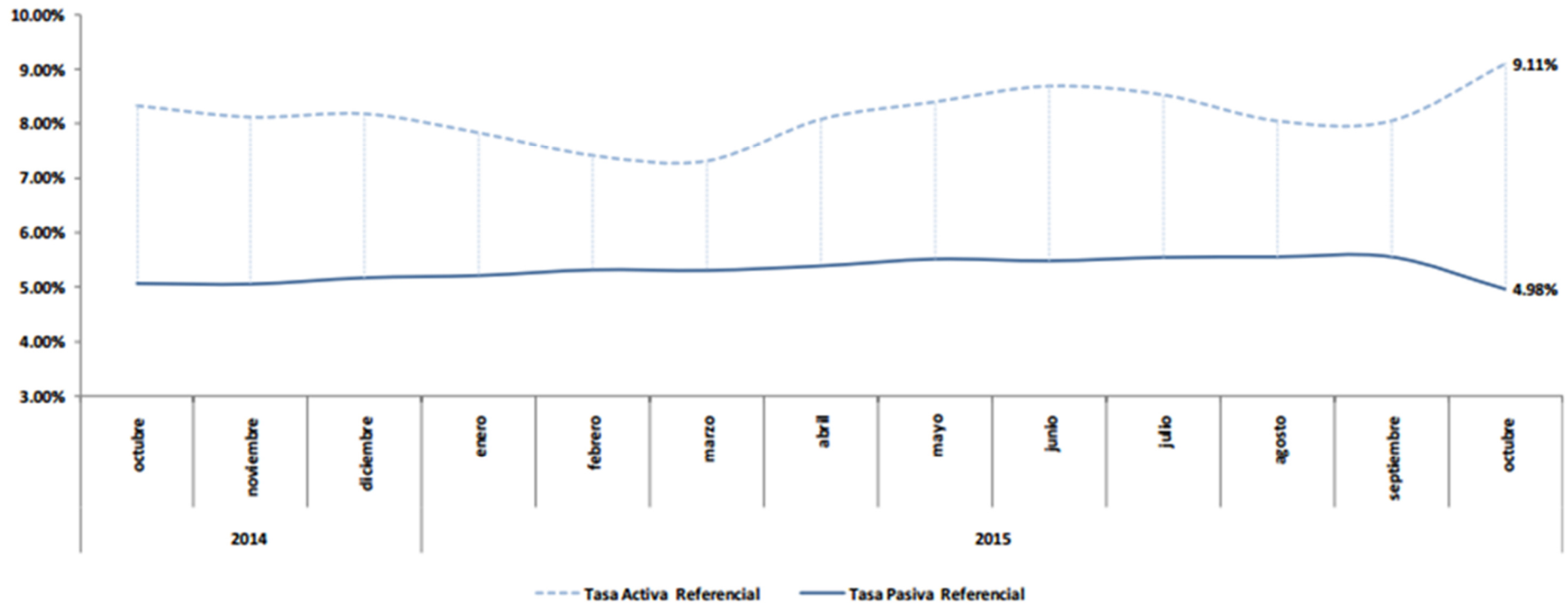
“Con la información remitida por las entidades financieras se calcularon las tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo vigentes para noviembre de 2015.” (Banco Central del Ecuador, pág. 41).

La información obtenida es la siguiente:

**Tabla 14: Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo**

Plazo en días	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15
<b>30-60</b>	4.22	4.28	4.30	4.19	4.26	4.36	4.37	4.44	4.50	4.67	4.67	4.26	<b>4.28</b>
<b>61-90</b>	4.44	4.68	4.74	4.74	4.81	4.33	4.88	4.56	4.87	4.55	4.55	4.34	<b>4.61</b>
<b>91-120</b>	5.23	5.02	5.11	5.31	5.22	4.80	5.65	5.55	5.55	5.77	5.77	4.72	<b>5.01</b>
<b>121-180</b>	5.48	5.70	5.34	5.73	5.65	5.80	5.96	5.97	5.92	6.11	6.11	5.93	<b>5.91</b>
<b>181-360</b>	5.87	6.15	6.30	6.37	6.30	6.51	6.61	6.66	6.77	6.77	6.77	6.16	<b>6.34</b>
<b>&gt;361</b>	7.15	7.16	7.22	7.18	7.33	7.51	7.54	7.61	7.74	7.53	7.53	6.21	<b>6.75</b>

Fuente: (Banco Central del Ecuador)



**Figura 9: Tasas activas y pasivas efectivas referenciales – Porcentajes, septiembre 2014 - 2015**

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Los datos obtenidos muestran que la brecha entre la tasa activa y tasa pasiva se mantiene con una media aproximada de 4%, y los valores se han mantenido casi constantes desde octubre 2014 hasta octubre 2015, por lo tanto la oportunidad de Wide Solutions es invertir el capital de la empresa en negocios que permitan superar la tasa pasiva referencial y de ser posible igualar la rentabilidad de la tasa activa referencial.

### **Oportunidad**

Optar por inversiones rentables en empresas relacionadas al giro del negocio.

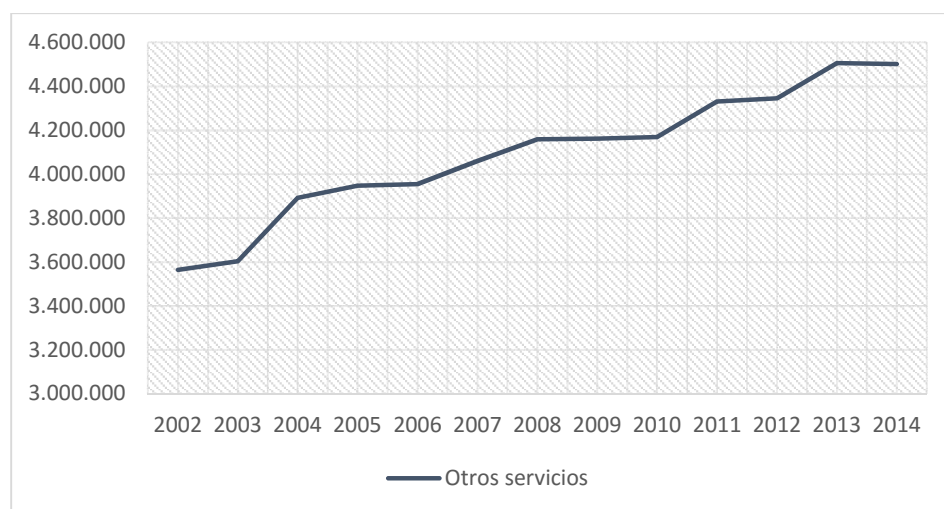
### **PIB**

Se obtuvo información del PIB a través del boletín estadístico del Banco Central del Ecuador de octubre 2015, como se detalla a continuación:

**Tabla 15: PIB Otros servicios**

<b>PIB MILES DE DÓLARES DE 2007</b>	
<b>AÑO</b>	<b>Otros servicios</b>
2002	3,563,964
2003	3,603,655
2004	3,892,015
2005	3,947,505
2006	3,954,635
2007	4,059,454
2008	4,159,057
2009	4,162,166
2010	4,169,939
2011	4,331,527
2012	4,345,089
2013	4,505,844
2014	4,502,223

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)



**Figura 10: PIB Otros servicios**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador)

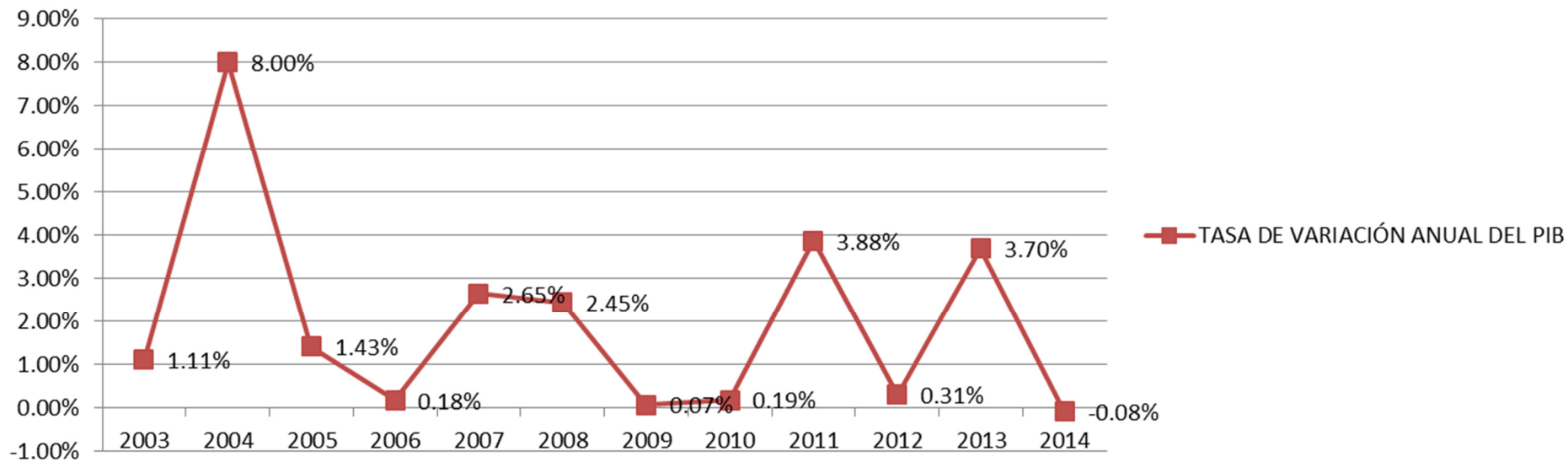
El Banco Central del Ecuador presenta los datos estadísticos del PIB obtenidos por industria. Wide Solutions entra en la clasificación de “Otros Servicios”. Como se puede observar en la Figura 10, el PIB dentro de este sector ha tenido un incremento constante a través de los años.

A continuación se presenta la estadística de variación del PIB 2003-2014:

**Tabla 16: PIB sector “Otros Servicios” - Índice de variación 2003-2014**

AÑO	TASA DE VARIACIÓN ANUAL DEL PIB
2003	1.11%
2004	8.00%
2005	1.43%
2006	0.18%
2007	2.65%
2008	2.45%
2009	0.07%
2010	0.19%
2011	3.88%
2012	0.31%
2013	3.70%
2014	-0.08%

**Fuente:** Boletín estadístico del Banco Central del Ecuador- Octubre 2015



**Figura 11: PIB Índice de variación 2003-2014**

**Fuente:** Boletín estadístico del Banco Central del Ecuador- Octubre 2015

Las estadísticas del Banco Central del Ecuador informan que el PIB nacional tiene tendencia decreciente, contraria al PIB dentro de la clasificación de “Otros Servicios”, que tiene una tendencia creciente. Este comportamiento representa una **amenaza** para la empresa, debido a que sus potenciales clientes no buscarán invertir en los servicios relacionados al sector “Otros Servicios”.

### **Amenaza**

Disminución de la demanda dentro del sector de “Otros servicios”.

#### 3.2.1.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

El Gobierno en la “Ley orgánica del sistema de contratación pública del Ecuador” en el Artículo 26 y 37 establece que las empresas del Estado deberán dar prioridad a las empresas nacionales, menciona los casos puntuales en los que puede participar una empresa extranjera. (Asamblea Constituyente, págs. 8, 10 )

En el Decreto No. 1014, el Presidente Constitucional de la República, decreta lo siguiente:

Artículo 1.- Establecer como política pública para las Entidades de la Administración Pública Central la utilización de Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos.

Artículo 2.- Se entiende por Software Libre, a los programas, a los programas de computación que se pueden utilizar y distribuir sin

restricción alguna, que permitan su acceso a los códigos fuentes y que sus aplicaciones puedan ser mejoradas.

Estos programas de computación tienen las siguientes libertades:

- a) Utilización del programa con cualquier propósito de uso común.
- b) Distribución de copias sin restricción alguna.
- c) Estudio y modificación del programa (Requisito: código fuente disponible)
- d) Publicación del programa mejorado (Requisito: código fuente disponible)” (Presidencia de la República del Ecuador, Subsecretaría de Informática, 2009, pág. 24)

Al realizar un contrato con el Gobierno, es importante mencionar que el Estado fija los costos. Con el sistema de contratación pública, se desarrolla un proceso supervisado. Primero se crean los términos de referencia (TDR), en los TDR cada entidad pública dispone cuáles son los requerimientos básicos indispensables para satisfacer su necesidad. Una vez que los TDR son aprobados, esta respuesta se publica en el portal de compras públicas. Existen diferentes tipos de contratación; uno es por asignación directa, es decir, por referencias pasadas; y otro es por lista corta, es decir, se selecciona el proveedor de acuerdo a su propuesta. El Estado fija los rangos mínimos de precios que un proveedor puede proponer. (Servicio Nacional de Contratación Pública - SERCOP, 2016)

Una vez analizadas estas fuerzas, se pueden identificar algunas oportunidades y amenazas como se detalla a continuación:

Las oportunidades identificadas son las siguientes:

- Prioridad en asignación de contratos a empresas nacionales para proyectos gubernamentales.
- Empleo de software libre para desarrollo de sistemas informáticos.
- La amenaza identificada se presenta a continuación:
- El Estado determina los rangos mínimos de precios que las empresas deben ofertar en las convocatorias de contratación pública.

### 3.2.1.3 Fuerzas tecnológicas

La herramienta más importante dentro de estas fuerzas es el internet, ya que dentro de esta red de comunicación de alcance mundial, se encuentran infinitas herramientas aplicables para la empresa.

Algunas de las herramientas poderosas que son gratuitas y se encuentran en la red; se detallan a continuación:

- **PHP:** es una poderosa herramienta utilizada para el desarrollo web.

“PHP (acrónimo recursivo de PHP: Hypertext Preprocessor) es un lenguaje de código abierto muy popular especialmente adecuado

para el desarrollo web y que puede ser incrustado en HTML". (The PHP Group, 2015)

- **Laravel:** esta herramienta es utilizada con la finalidad de mantener un código elegante y simple, evitando el desorden. Laravel es un framework de código abierto, utilizado con el fin de desarrollar código PHP de manera entendible y ordenada.
- **Mysql:** es un sistema de administración de base de datos.

MySQL es un sistema de administración de bases de datos relacionales. Una base de datos relacional almacena los datos en tablas separadas en lugar de poner todos los datos en un solo lugar. Esto agrega velocidad y flexibilidad. Las tablas son enlazadas al definir relaciones que hacen posible combinar datos de varias tablas cuando se necesitan consultar datos. La parte SQL de "MySQL" significa "Lenguaje Estructurado de Consulta", y es el lenguaje más usado y estandarizado para acceder a bases de datos relacionales. (Indira Informática, s.f.)

- **Bitbucket:** Es una plataforma web que aloja las versiones de los sistemas que se encuentran en desarrollo.
- **Apache:** es un servidor para publicar sistemas web.

Además, algunos de los sistemas con software libre que se encuentran en internet son los siguientes:

- **Linux:** es un sistema operativo libre, es uno de los ejemplos más representativos de software libre y código abierto. Este sistema es

multitarea, multiusuario, brinda una interfaz de comandos y una interfaz gráfica, por lo que es un sistema extremadamente atractivo y con grandes perspectivas de futuro. (Orozco, 2011)

- **OS X:** es un sistema operativo de Apple, está diseñado para aprovechar el hardware en su totalidad.

En la red también se encuentran diversas herramientas cloud. Las herramientas cloud o el cloud computing son servicios ofrecidos en internet, definidos como: “una tecnología nueva que busca tener todos nuestros archivos e información en Internet y sin depender de poseer la capacidad suficiente para almacenar información”. (Debitoor, s.f.)

Utilizar este tipo de herramientas tiene algunos beneficios, como son los siguientes:

La información está asegurada, la accesibilidad es inmediata y se encuentra disponible en cualquier lugar del mundo.

La informática es una industria en constante evolución. En cuanto al hardware, se encuentra en constante perfeccionamiento. Por lo que hoy en día, se puede encontrar equipos tecnológicos de la mejor calidad y con cualidades para todo tipo de necesidad.

Los Sistemas de Información Gerencial SIG deben ser incorporados a la gestión de las pequeñas y medianas empresas PYMEs para beneficiarse y explotar los recursos tecnológicos y la información disponible.

De acuerdo a la información del proyecto de investigación “Ingeniería de Negocios para el Mejoramiento de la Gestión de las PYMEs” desarrollado en la PUCE en el año 2011 dirigido a las PYMEs manufactureras del Distrito Metropolitano de Quito, uno de los temas tratados se refiere a los sistemas de Información en operación, es decir software y hardware utilizados por las empresas de la industria manufacturera, que en el estudio están conformadas por 477 encuestas pertenecientes a 353 pequeñas empresas y 124 medianas empresas.

Los resultados revelan que el 94.13% de las PYMEs disponen de computadores; el 54.72% de las PYMEs disponen de equipamiento con servidores dedicados al SIG; el 26.42% de las PYMEs no utilizan bases de datos para almacenar información; el 9.22% de las PYMEs no cuentan con acceso a internet.

Entre las herramientas básicas de información más utilizadas por las PYMEs, está el paquete de Microsoft Office con un 93.92%; los principales softwares de gestión utilizados son los relacionados con el área contable (19%), seguida de gestión de inventarios (16%) y clientes (15%).

Los softwares menos utilizados en las PYMEs manufactureras del DMQ son los sistemas de gestión de nómina con el 37.32%; para los sistemas de

gestión de recursos empresariales el 81.34% de las PYMEs no disponen de ningún sistema; en cuanto a los sistemas de gestión documental el 76.1% de las PYMEs no lo utiliza; referente a los sistemas avanzados de producción el 94.76% de las PYMEs no dispone de ningún utilitario informático; el 93.5% de las PYMEs no utiliza sistemas de gestión de cadena de suministros; el 68.34% de las PYMEs no utiliza sistemas de gestión comercial; con respecto a los sistemas de gestión presupuestaria, no son usados por el 66.25% de las PYMEs.

Con respecto a las previsiones de compra de software, por el proyecto se conoce que el 19.92% de las empresas presupuestan la adquisición de algún tipo de software, empleando montos inferiores a USD 1,000 (14.74%) y en el rango de USD 15,001 a USD 309,000 el 13.68%.

De las PYMEs que tienen previsto comprar algún tipo de software, el 32.63% adquiriría aplicaciones de “ERP”; otros tipos de soluciones informáticas en las que se destaca contabilidad, finanzas y licencias de Microsoft Office con el 9.47%. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2011, págs. 78-106).

Las oportunidades identificadas dentro de esta fuerza son las siguientes:

- Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas.
- Masificación del uso del internet.

- Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos.
- Escasa utilización de softwares en las PYMEs.

Las amenazas identificadas se presentan a continuación:

- Obsolescencia prematura de herramientas informáticas.
- Presupuesto limitado de las PYMEs para invertir en software.

#### 3.2.1.4 Fuerzas Competitivas

La competencia existente dentro de esta industria es agresiva, debido a que los avances tecnológicos se encuentran en constante evolución. Existe mucha oferta de servicios a costos muy inferiores. La industria está en una etapa de madurez.

A criterio de Wide Solutions el competidor más fuerte dentro de la industria de “Información y Tecnología” es:

- **Kruger:** una empresa quiteña que diseña y ejecuta proyectos de innovación desde hace más de 20 años. Se dedica al desarrollo de proyectos de innovación que incorporan Ingeniería EPC, consultoría, integración, mejora de procesos, services Factory, soluciones y fábrica de innovación. Brindan soluciones informáticas especializadas y adaptadas a la necesidad del cliente. Cuenta con

una fuerte trayectoria y clientes establecidos. Tiene diversas certificaciones y con personal altamente capacitado. (Kruger, 2016)

Entre algunos de sus competidores potenciales se encuentran los siguientes:

- **Grupo Provedatos:** empresa dedicada al desarrollo e implementación de software de gestión empresarial, brindan soluciones informáticas como: ERP para empresas, facturación electrónica, desarrollo de software a la medida y plataforma para gestión de colegios. Cuentan con algunas certificaciones como: ISO 9001, SAP Member, Certified Scrum Product Owner, Scrum Masters y certificaciones de Microsoft. Llevan más de 32 años en el mercado. Cuenta con una cartera de clientes sólida y establecida. Están ubicados en Quito y Guayaquil. (Grupo Provedatos, 2015)
- **SYNC S.A.:** empresa dedicada a la integración de tecnología, ofrece productos y servicios como gestión de TI, soluciones de monitoreo, seguridad y soporte informático. Tiene más de ocho años de experiencia en el mercado. Las soluciones informáticas que ofrecen se basan en software libre, colaboración y correo electrónico institucional. Brinda servicios de consultoría, soporte y capacitación. Cuenta con algunos certificados de entrenamiento. Ubicados en Quito y Guayaquil. (Sync Os Collaboration, 2012)

- **Insoft Informática y Software Cia. Ltda.:** empresa dedicada al desarrollo de software, desarrollo de aplicaciones web, diseño de sitios web, asesoría y capacitación. Tiene 18 años de experiencia en el mercado. Brinda servicios informáticos que contribuyen a la gestión empresarial. Ubicada en Quito. (INSOFT, 2016)
- **La era digital:** empresa dedicada al desarrollo de software, facturación electrónica, diseño web, hosting, aplicaciones móviles, marketing digital, entre otros servicios. Cuenta con una fuerte cartera de clientes y certificaciones de su personal. Empresa ubicada en Quito. (La Era Digital, 2015)

Al ser la tecnología una industria en constante evolución, de acuerdo con la “Asociación Ecuatoriana de Software” (AESOFT), las compañías de software y servicios de tecnología informática, cada vez son más competitivas.

Una vez analizada la fuerza competitiva se determinan a continuación las oportunidades y amenazas de este factor:

### **Oportunidad**

Alianzas estratégicas entre empresas informáticas basadas en benchmarking.

**Amenaza**

Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores.

**3.2.1.5 Matriz de evaluación EFE**

Una vez analizados los factores externos clave, se determinaron las oportunidades y amenazas identificadas en la información económica, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se realizó la matriz de evaluación de factores externos EFE en base a los pasos descritos en el punto “2.3.1.2 Auditoría externa”, como se muestra a continuación:

**Tabla 17: Matriz EFE**

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Disminución del número de empresas clasificadas dentro del sector de “Información y Comunicación”.	0,02	1	0,02
2	Optar por inversiones rentables en empresas relacionadas al giro del negocio.	0,03	2	0,06
3	Prioridad en asignación de contratos a empresas nacionales para proyectos gubernamentales.	0,06	4	0,24
4	Empleo de software libre para desarrollo de sistemas informáticos.	0,07	4	0,28
5	Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas.	0,12	4	0,48
6	Masificación del uso del internet.	0,10	4	0,40
7	Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos.	0,11	4	0,44
8	Escasa utilización de softwares en las PYMEs.	0,06	1	0,06
9	Alianzas estratégicas entre empresas informáticas basadas en benchmarking.	0,03	1	0,03
<b>AMENAZAS</b>				
1	Moneda e inflación disminuyen competitividad regional por el nivel de precios.	0,05	1	0,05
2	Disminución de la demanda dentro del sector de “Otros servicios”.	0,04	1	0,04
3	El Estado determina los rangos mínimos de precios que las empresas deben ofertar en las convocatorias de contratación pública.	0,05	2	0,10
4	Obsolescencia prematura de herramientas informáticas.	0,12	3	0,36
5	Presupuesto limitado de las PYMEs para invertir en software.	0,04	1	0,04
6	Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores.	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

El puntaje ponderado total correspondiente a 2,90 puntos, lo que indica que la organización se encuentra en un punto intermedio, es decir, que las estrategias de la empresa están aprovechando parcialmente las oportunidades, así como no están evitando en su totalidad las amenazas.

Por lo tanto, es importante que Wide Solutions aproveche eficazmente las oportunidades, siendo las más altas las siguientes: “Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas” y la “Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos”; a su vez, es importante minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas, siendo: “Obsolescencia prematura de herramientas informáticas” y “Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores”, las más altas.

### **3.2.2 Microentorno**

Como se planteó en el punto 2.3.1.3 “Auditoría interna”, se analizará cada área funcional de Wide Solutions con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### **3.2.2.1 Gestión Administrativa**

Como se detalló en el punto 2.3.1.3 en cuando a la gestión administrativa, Wide Solutions ejecuta las actividades básicas para la administración, en base a la metodología “Scrum”.

En el caso de Wide Solutions, el Equipo de Desarrollo son todos los integrantes de la empresa, debido a que la misma se encuentra en crecimiento.

William Espinoza es “Scrum Master”, es el responsable de asegurar que el marco de trabajo Scrum sea entendido y adoptado, ayudar a las personas externas al Equipo Scrum a entender qué interacciones con el Equipo Scrum pueden ayudar o no. Es el líder que está al servicio del equipo.

Dentro de la metodología Danny Uribe cumple el rol de “Product Owner”, es el representante de todas las personas interesadas en el resultado del proyecto.

Vinicio Portilla cumple el rol de “Developer”, es el apoyo para realizar el trabajo y dar soporte a los clientes.

Para un entendimiento profundo de la metodología Scrum ver el punto 2.3.1.3 del presente trabajo.

Las fortalezas identificadas dentro de esta gestión son las siguientes:

- Aplicación de metodología “Scrum” para planificar y realizar el trabajo.
- Alineación entre el cliente y el equipo de desarrollo.

- Mitigación de riesgos en cada proyecto.
- Verificación continua de la calidad del servicio.

Algunas de las debilidades identificadas dentro de esta gestión, se detallan a continuación:

- Dificultad de aplicación de la metodología “Scrum” en grandes proyectos.
- Fuerte dependencia del equipo de trabajo de cada integrante.
- Alto nivel de estrés que provoca desgaste excesivo de los miembros del equipo.
- Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos.

#### 3.2.2.2 Gestión de Marketing

Siguiendo lo indicado en el punto 2.3.1.3 del presente trabajo en cuando a la Gestión de Marketing, Wide Solutions cuenta con una página web, en donde se muestra el giro de negocio de la empresa, cuáles son los servicios que se ofrecen, permite mostrar algunos de los trabajos realizados por el equipo de desarrollo, detalla la cartera de clientes, los comentarios de

algunos de sus clientes, tiene la opción de dejar un mensaje, y finalmente, muestra su ubicación.

Se puede acceder a la página web de la empresa por medio del siguiente link: <http://widesolutions.com.ec/>

Además, utiliza una herramienta proporcionada por la red que aporta al desarrollo del marketing en la empresa.

La herramienta que utilizan es Google Analytics, que permite a los socios monitorear el tráfico de la audiencia en la página web, observar la localización geográfica de las personas que han visitado la página web, la hora, edad, sexo, duración de la visita y toda la información de las personas que los han visitado. Google Analytics brinda información acerca de la manera en que los visitantes están utilizando la página web, además muestra la forma en que llegaron a encontrarla, y brinda opciones de qué se puede hacer para que los internautas sigan frecuentando la página web.

A través de esta herramienta se obtiene un feedback de cuál es la respuesta de la página web en las personas, de esta manera se puede realizar modificaciones y/o mejoras.

Una vez analizada la gestión de marketing que mantiene la empresa, se puede determinar las fortalezas y debilidades identificadas dentro de esta gestión. La fortaleza identificada es la siguiente:

- Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores.

Las debilidades identificadas son las siguientes:

- Escasa publicidad de la empresa en las TIC.
- Inexistencia de investigaciones de mercado.

### 3.2.2.3 Gestión de Finanzas y Contabilidad

Continuando con el punto 2.3.1.3 del presente trabajo en cuando a la Gestión de Finanzas y Contabilidad, en Wide Solutions los Socios llevan las finanzas y contabilidad de la empresa de manera empírica, no cuentan con un asesor contable. Los integrantes de la empresa son los encargados de archivar los documentos, los contratos, las facturas de venta y compra. Buscan asesoría eventual para realizar las declaraciones de impuestos. No se lleva una gestión de esta área en la empresa.

La Gerencia de Wide Solutions está interesada en invertir el capital de la empresa en negocios rentables y trabajar su capital para tener mayor rentabilidad, sin embargo los socios no tienen experiencia en inversiones, por lo que requieren asesoría externa.

La fortaleza dentro de esta gestión se detalla a continuación:

- Visión de invertir el capital de la empresa en negocios rentables.

Las debilidades identificadas se presentan a continuación:

- La empresa no cuenta con una gestión de finanzas y contabilidad formal.
- Inexperiencia en inversiones.

#### 3.2.2.4 Gestión de Información y Tecnología

Conforme al punto 2.3.1.3 del presente trabajo en cuando a la Gestión de Información y Tecnología, Wide Solutions genera investigación y desarrollo de manera interna. En cada proyecto los socios investigan sobre las herramientas que utilizan, entre las más importantes están las siguientes:

- **PHP:** Se utiliza este servidor en Wide Solutions para el desarrollo web de contenido dinámico.
- **Laravel:** Se utiliza esta herramienta en la empresa, para mantener su código elegante y entendible.
- **Mysql:** Se utiliza como un sistema de administración de base de datos.
- **Bitbucket:** Se utiliza para hospedar el código en un sistema de control de versiones, es una herramienta poderosa de colaboración entre programadores.

- **Apache:** Este servidor se utiliza para realizar servicio a páginas web, ya sean estáticas o dinámicas.

Los socios están en continuo aprendizaje, ya que cada proyecto requiere nuevas técnicas de aplicación. Además, se mantienen pendientes de nuevas herramientas que surgen en el mercado. En cuanto a la tecnología, cada año renuevan sus equipos, a fin de mantenerse actualizados y brindar un servicio con los equipos y las herramientas más modernas. Utilizan software libre con los siguientes sistemas:

- **Linux:** este sistema lo utilizan para alojar los proyectos para prueba y desarrollo.
- **OS X:** es el sistema operativo de Mac, lo utilizan para el desarrollo.
- En cuanto a las aplicaciones que utilizan para dispositivos móviles, desarrollan sistemas para:
  - **Android:** sistema operativo de código abierto para dispositivos móviles.
  - **iOS:** sistema operativo para los dispositivos móviles de Apple.

Además utilizan herramientas cloud, las cuales son herramientas alojadas en la nube, por lo tanto, la información está asegurada, la accesibilidad es inmediata y se encuentra disponible en cualquier lugar del mundo. Es

fundamental para Wide Solutions contar con investigación y desarrollo para mantener una ventaja competitiva en el mercado en el que operan.

Las fortalezas de la gestión analizada se detallan a continuación:

- Aprovechamiento de herramientas disponibles en la red.
- Capacitación permanente en herramientas informáticas.

La debilidad identificada se especifica a continuación:

- La empresa no dispone de un departamento de investigación y desarrollo.

#### 3.2.2.5 Matriz de Evaluación EFI

Una vez analizada la gestión administrativa, de marketing, de finanzas y contabilidad, y finalmente la gestión de información y tecnología de Wide Solutions; entonces se evaluaron las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis de cada gestión interna, mediante la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos EFI.

Se realizó la matriz EFI siguiendo los pasos detallados en el punto “2.3.1.3 Auditoría interna”, como se muestra a continuación:

**Tabla 18: Matriz EFI**

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Aplicación de metodología “Scrum” para planificar y realizar el trabajo.	0,06	4	0,24
2	Alineación entre el cliente y el equipo de desarrollo.	0,05	4	0,20
3	Mitigación de riesgos en cada proyecto.	0,04	4	0,16
4	Verificación continua de la calidad del servicio.	0,04	4	0,16
5	Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores.	0,10	4	0,40
6	Visión de invertir el capital de la empresa en negocios rentables.	0,02	3	0,06
7	Aprovechamiento de herramientas informáticas disponibles en la red.	0,10	4	0,40
8	Capacitación permanente en herramientas informáticas.	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Dificultad de aplicación de la metodología “Scrum” en grandes proyectos.	0,04	1	0,04
2	Dependencia de cada integrante del equipo de trabajo para el desarrollo de proyectos.	0,09	1	0,09
3	Alto nivel de estrés que provoca desgaste excesivo de los miembros del equipo.	0,08	1	0,08
4	Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos.	0,08	1	0,08
5	Escasa publicidad de la empresa en las TIC.	0,04	2	0,08
6	Inexistencia de investigaciones de mercado.	0,03	2	0,06
7	La empresa no cuenta con una gestión de finanzas y contabilidad formal.	0,05	1	0,05
8	Inexperiencia en inversiones.	0,03	2	0,06
9	La empresa no dispone de un departamento de investigación y desarrollo.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

De acuerdo al puntaje ponderado total correspondiente a 2,58 puntos, la organización se encuentra en un punto intermedio, es decir, no es completamente débil, pero tampoco tiene una posición interna fuerte.

Por lo tanto, se necesita aprovechar más las fortalezas, siendo las más altas las siguientes: “Aprovechamiento de herramientas informáticas disponibles en la red”, “Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores” y “Capacitación permanente en herramientas informáticas”; a su vez se debe mitigar o disminuir las debilidades, siendo: “Dependencia de cada integrante del equipo de trabajo para el desarrollo de proyectos”, “Alto nivel de estrés que provoca desgaste excesivo de los miembros del equipo”, “Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos” y “Escasa publicidad de la empresa en las TIC” las más altas, por medio de estrategias.

### 3.3 ANÁLISIS, ELECCIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 3.3.1 Matriz y estrategia FODA

Una vez realizadas las matrices EFE Y EFI, se implementó la matriz FODA siguiendo las directrices detalladas en el punto “2.3.1.4 Conceptos de la Matriz FODA”. Se conciliaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO que son estrategias ofensivas, estrategias DO que son estrategias de adaptación defensiva, estrategias FA que son estrategias defensivas y finalmente, estrategias DA que son estrategias de supervivencia defensiva.

A continuación se presenta la Matriz FODA:

**Tabla 19: Matriz FODA**

		OPORTUNIDADES									AMENAZAS					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6
FORTALEZAS	1						x	x		x				x		x
	2			x	x	x				x					x	x
	3			x		x		x	x	x				x		x
	4			x	x	x	x	x		x				x		x
	5		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6	x	x				x		x	x		x		x		
	7				x	x	x	x	x	x		x		x	x	x
	8		x	x	x	x	x	x		x				x		x
	9						x	x		x						x
DEBILIDADES	1						x	x		x						x
	2					x	x	x								x
	3			x	x	x		x		x						x
	4			x	x	x	x	x		x						x
	5						x		x						x	x
	6		x			x	x		x	x					x	x
	7		x				x							x		
	8		x				x									
	9			x	x	x	x	x		x				x		x

ESTRATEGIA	TOTAL	ESTRATEGIA
FO	44	OFENSIVA
FA	22	DEFENSIVA
DO	34	ADAPTACIÓN - DEFENSIVA
DA	11	SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA

La mayor cantidad de relaciones causales se presentan en el cuadrante FO con un total de 44 puntos, por lo que la estrategia que se determinará tendrá el carácter de ofensiva. El segundo cuadrante que presenta una gran cantidad de relaciones causales es el DO, correspondiente a estrategias de adaptación

defensiva, el cual acumula 34 puntos, teniendo 10 puntos de diferencia con relación al cuadrante FO, un puntaje con una relación muy distante. Por consiguiente, se aplicará una estrategia de carácter ofensiva.

La siguiente matriz FODA se presenta con las calificaciones para las relaciones causales, siendo 10 una calificación para alto, 7 = medio, 4 = bajo y finalmente 0= nulo.

**Tabla 20: Estrategia FODA**

		OPORTUNIDADES									TOTAL	AMENAZAS						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	
FORTALEZAS	1	0	0	0	0	0	7	4	0	4	15	0	0	0	4	0	4	8
	2	0	0	4	4	4	0	0	0	4	16	0	0	0	0	4	7	11
	3	0	0	4	0	4	0	4	4	4	20	0	0	0	7	0	7	14
	4	0	0	4	4	4	4	4	0	4	24	0	0	0	7	0	7	14
	5	0	7	4	7	7	4	10	7	10	56	4	4	4	10	4	10	36
	6	4	10	0	0	0	7	0	4	4	29	0	4	0	4	0	0	8
	7	0	0	0	10	10	10	10	4	4	48	0	4	0	10	4	7	25
	8	0	7	7	7	7	10	10	0	7	55	0	0	0	10	0	7	17
	TOTAL		4	24	23	32	36	42	42	19	41	263	4	12	4	52	12	49
DEBILIDADES	1	0	0	0	0	0	7	4	0	4	15	0	0	0	0	0	4	4
	2	0	0	0	0	4	4	7	0	0	15	0	0	0	0	0	4	4
	3	0	0	4	4	7	0	7	0	7	29	0	0	0	0	0	4	4
	4	0	0	7	4	7	4	4	0	7	33	0	0	0	0	0	7	7
	5	0	0	0	0	0	10	0	10	0	20	0	0	0	0	0	10	10
	6	0	4	0	0	7	7	0	7	4	29	0	0	0	0	4	10	14
	7	0	10	0	0	0	7	0	0	0	17	0	0	0	4	0	0	4
	8	0	10	0	0	0	7	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0
	9	0	0	4	10	10	7	10	0	7	48	0	0	0	10	0	10	20
TOTAL		0	24	15	18	35	53	32	17	29	223	0	0	0	14	4	49	67

Nivel	Calificación
Alto	10
Medio	7
Bajo	4
Nulo	0

Se determinaron las relaciones causales en cada cuadrante. Se segregaron las dos puntuaciones más altas correspondientes a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

En la Tabla 20 se realizaron las siguientes relaciones causales:

### **CUADRANTE FO**

De acuerdo a las calificaciones otorgadas en la matriz FODA, se realizó la sumatoria total en cada cuadrante. Obteniendo así, las puntuaciones más altas en las fortalezas 5 y 8; de igual manera, se obtuvo las puntuaciones más altas en las oportunidades 6 y 7. Con las fortalezas y oportunidades con mayor puntaje se determinó una relación causal, como se muestra en la Tabla 20. Las relaciones causales que se obtuvieron en el cuadrante FO, se detallan a continuación:

#### **Relación causal 1**

- **Fortaleza 5:** Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores.
- **Oportunidad 6:** Masificación del uso del internet.

#### **Relación causal 2**

- **Fortaleza 8:** Capacitación permanente en herramientas informáticas.

- **Oportunidad 7:** Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos.

## **CUADRANTE DO**

Con respecto a las calificaciones establecidas en la matriz FODA, se realizó la sumatoria total en cada cuadrante. En el cuadrante DO, se obtuvo las más altas calificaciones en las debilidades 4 y 9; de igual manera, se obtuvo las puntuaciones más altas en las oportunidades 5 y 6. Una vez que se determinó las debilidades y oportunidades que poseen la mayor puntuación, entonces se estableció la relación causal entre éstas, tal y como se muestra en la Tabla 20. Las relaciones causales que se obtuvieron en el cuadrante DO, se detallan a continuación:

### **Relación causal 1**

- **Debilidad 4:** Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos.
- **Oportunidad 5:** Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas.

### **Relación causal 2**

- **Debilidad 9:** La empresa no dispone de un departamento de investigación y desarrollo.

- **Oportunidad 6:** Masificación del uso del internet.

## **CUADRANTE FA**

En relación a las calificaciones establecidas en la matriz FODA, se realizó la sumatoria total en cada cuadrante. En el cuadrante FA, se encuentran las calificaciones más altas en las fortalezas 5 y 7; de igual forma, se obtuvo las puntuaciones más altas en las amenazas 4 y 6. Una vez establecidas las fortalezas y amenazas que poseen la mayor puntuación, se realizó una relación causal entre éstas, como se muestra en el Tabla 20. Las relaciones causales que se obtuvieron en el cuadrante FA, se detallan a continuación:

### **Relación causal 1**

- **Fortaleza 5:** Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores.
- **Amenaza 4:** Obsolescencia prematura de herramientas informáticas.

### **Relación causal 2**

- **Fortaleza 7:** Aprovechamiento de herramientas informáticas disponibles en la red.
- **Amenaza 6:** Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores.

## **CUADRANTE DA**

En relación a las calificaciones establecidas en la matriz FODA, se realizó la sumatoria total en cada cuadrante. Para el cuadrante DA, se tomó la segunda y tercera debilidad más alta, las debilidades 5 y 6, con la finalidad de que las estrategias no se repitan; con respecto a las amenazas, se obtuvo las puntuaciones más altas en las amenazas 4 y 6. Una vez establecidas las debilidades y amenazas más importantes, entonces se realizó una relación causal entre éstas; como se muestra en la Tabla 20. Las relaciones causales que se obtuvieron en el cuadrante DA, se detallan a continuación:

### **Relación causal 1**

- **Debilidad 6:** Inexistencia de investigaciones de mercado.
- **Amenaza 4:** Obsolescencia prematura de herramientas informáticas.

### **Relación causal 2**

- **Debilidad 5:** Escasa publicidad de la empresa en las TIC.
- **Amenaza 6:** Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores.

En el Anexo 2 se muestra la priorización para la determinación de las relaciones causales para cada uno de los cuadrantes detallados anteriormente.

### 3.3.2 Objetivos estratégicos

Una vez determinadas las relaciones causales para cada cuadrante de la matriz FODA se plantearon objetivos estratégicos para cada cuadrante. A continuación se presentan los objetivos estratégicos para las relaciones causales identificadas en el punto “3.3.1 Matriz y estrategia FODA”:

#### **CUADRANTE FO**

##### **Relación causal 1: F5-O6**

**Objetivo estratégico:** Aplicar el cloud computing como modelo de prestación de servicios informáticos.

##### **Relación causal 2: F8-O7**

**Objetivo estratégico:** Aprovechar el conocimiento global de la comunidad de desarrolladores mediante el uso de documentación, videos e información diversa disponible en la red.

**CUADRANTE DO****Relación causal 1: D4-O5**

**Objetivo estratégico:** Implementar softwares terminados de calidad, disponibles de forma gratuita en la red, con la finalidad de evitar incurrir en horas de desarrollo.

**Relación causal 2: D9-O6**

**Objetivo estratégico:** Contratar profesionales independientes disponibles en la red, expertos en un tema específico, evitando el consumo de tiempo y dinero en investigación por parte del equipo de desarrollo.

**CUADRANTE FA****Relación causal 1: F5-A4**

**Objetivo estratégico:** Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, sin la necesidad de optar por las herramientas de último lanzamiento.

**Relación causal 2: F7-A6**

**Objetivo estratégico:** Especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas por la comunidad de desarrolladores, mediante cursos y certificaciones para potencializar su conocimiento.

**CUADRANTE DA****Relación causal 1: D5-A6**

**Objetivo estratégico:** Implementar publicidad a través de las redes sociales y el posicionamiento de la marca en Google, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.

**Relación causal 2: D6-A4**

**Objetivo estratégico:** Establecer actividades específicas para el equipo de desarrollo enfocadas en la investigación de nuevas herramientas informáticas.

Como se detalló anteriormente, se determinaron los objetivos estratégicos para cada una de las relaciones causales identificadas en la matriz FODA, de esta manera se podrán determinar las estrategias que la gerencia de Wide Solutions implementará.

### 3.3.3 Estrategia

Una vez determinados los objetivos estratégicos de Wide Solutions, se plantearán algunas estrategias en base a los objetivos estratégicos identificados en cada cuadrante, como se detalla a continuación:

#### **CUADRANTE FO**

**Estrategia ofensiva:** Implementar el cloud computing como un nuevo medio para la prestación de servicios informáticos, aprovechando el conocimiento global de la comunidad de desarrolladores, mediante el uso de documentación, videos e información diversa disponible en la red.

#### **CUADRANTE FA**

**Estrategia defensiva:** Especializar al equipo de desarrollo en nuevas herramientas informáticas, diversificando el dominio del conocimiento actual del equipo de desarrollo, para satisfacer las expectativas del cliente con sistemas informáticos amigables y personalizados.

#### **CUADRANTE DO**

**Estrategia adaptación defensiva:** Disponer de la información de softwares terminados disponibles de forma gratuita en la red y de profesionales independientes expertos en temas específicos, para generar softwares adaptados

a las necesidades del cliente, logrando mejoras en el costo de investigación y desarrollo.

## **CUADRANTE DA**

**Estrategia supervivencia defensiva:** Implementar publicidad a través de las redes sociales y el posicionamiento de la marca en Google, investigando y aplicando nuevas herramientas informáticas enfocadas a la publicidad en las TIC.

Se plantearon varias estrategias para cada cuadrante de la matriz FODA, con esta información se realizó la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica “MPEC” siguiendo los pasos detallados en el punto 2.3.2, como se muestra en el Anexo 3.

Una vez determinadas las calificaciones de acuerdo al grado de atractivo de cada estrategia en cada conjunto dado de alternativas, se obtuvo que la estrategia 2 es la más atractiva de cada conjunto de alternativas.

La estrategia seleccionada es la siguiente:

*“Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, sin la necesidad de optar por las herramientas de último lanzamiento; especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas, mediante cursos y certificaciones para potencializar su conocimiento.”*

En base a esta estrategia seleccionada se realizará el Cuadro de Mando Integral descrito en el siguiente capítulo.

## **4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Se elaboró el Cuadro de Mando Integral (CMI) en base a la estrategia seleccionada en el capítulo anterior. Se colocaron los objetivos identificados en las relaciones causales de cada cuadrante de la Matriz FODA, posteriormente se determinó un indicador para cada objetivo estratégico, como se muestra en el Anexo 4 “Cuadro de Mando Integral”.

Cada objetivo estratégico tiene un indicador para medir su cumplimiento y la meta que se quiere alcanzar con el mismo, de esta manera la estrategia de la empresa se describe y comunica de forma coherente y clara. La Gerencia de Wide Solutions será capaz de medir el avance de cada objetivo estratégico, visualizar su frecuencia y llegar a alcanzar la meta propuesta con cada objetivo.

### **4.2 PLAN DE ACCIÓN**

Una vez elaborado el Cuadro de Mando Integral, entonces se determinarán las iniciativas que se van a promover para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos previamente establecidos. Se propondrán algunos programas, actividades, proyectos, y acciones en las que Wide Solutions se embarcará para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La Gerencia de Wide Solutions será responsable de tomar las decisiones

de presupuesto de capital y el cronograma de cumplimiento del plan de acción propuesto en el Anexo 5 “Plan de Acción”.

El trabajo de titulación de grado se completa con este acápite, sin embargo metodológicamente el paso final de la planificación estratégica es medir y evaluar el desempeño de las estrategias establecidas. Con las herramientas propuestas, la Gerencia de Wide Solutions está en condiciones de cumplir con este último paso y de acuerdo a los resultados, tomar acciones efectivas que incidan en el crecimiento de la empresa.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La planificación estratégica potencializa y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, resume el posicionamiento que tiene la empresa en el tiempo, establece una ventaja comparativa sostenible, predispone al cambio a los miembros de la empresa, en general organiza la información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de que se tomen decisiones eficaces.
- La administración estratégica en servicios tiene como meta crear y mantener clientes satisfechos, incrementar los ingresos de las empresas, brindar una innovación constante, diferenciar los productos, reforzar la imagen corporativa, superar a la competencia y afianzar la lealtad de los clientes.
- Las estrategias determinan ventajas competitivas a largo plazo, las decisiones estratégicas producen consecuencias significativas en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa.
- En base al análisis de los factores externos clave de Wide Solutions se determinó que la empresa está aprovechando parcialmente las oportunidades, y no está evitando en su totalidad las amenazas.

- Una vez realizado el análisis de cada gestión interna de la empresa, se determinó que Wide Solutions se encuentra en un punto intermedio, es decir, no es completamente débil, pero tampoco tiene una posición interna fuerte.
- El Cuadro de Mando Integral permite relacionar los objetivos estratégicos y los indicadores de manera objetiva a fin de que la Gerencia de Wide Solutions tenga las herramientas necesarias para evaluar los planes que se ejecuten.
- El Plan de Acción provee una guía para la realización de actividades indispensables a desarrollarse en las iniciativas propuestas, a fin de cumplir con las metas establecidas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario que las organizaciones tengan un marco de acción para su correcto funcionamiento, la estructura organizacional es indispensable para establecer estrategias sólidas y ordenadas.
- Es fundamental que las empresas vigilen constantemente las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de manera que cuando sea necesario se realicen los cambios de forma oportuna.
- Es recomendable contar con objetivos claros a fin de que la estrategia se reproduzca con éxito.

- A fin de que la investigación realizada tenga una repercusión efectiva en los resultados de la empresa, es necesario emplear una estructura administrativa que aplique varias herramientas administrativas, recomendando a Wide Solutions la aplicación del Cuadro de Mando Integral y el Plan de Acción propuesto.
- Es importante que Wide Solutions aproveche eficazmente las oportunidades, siendo las más altas las siguientes: “Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas” y la “Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos”; a su vez, es importante minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas, siendo: “Obsolescencia prematura de herramientas informáticas” y “Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores”, las más altas.
- Wide Solutions necesita aprovechar más las fortalezas, siendo las más altas las siguientes: “Aprovechamiento de herramientas informáticas disponibles en la red”, “Dominio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores” y “Capacitación permanente en herramientas informáticas”; a su vez debe mitigar o disminuir las debilidades, siendo: “Dependencia de cada integrante del equipo de trabajo para el desarrollo de proyectos”, “Alto nivel de estrés que provoca desgaste excesivo de los miembros del equipo”, “Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos” y “Escasa publicidad de la empresa en las TIC” las más altas, por medio de estrategias.
- Se recomienda la aplicación de los objetivos estratégicos contenidos en el Cuadro de Mando Integral a fin de hacer efectiva la estrategia seleccionada en el presente estudio, empleando los indicadores propuestos para su medición.

- Es fundamental revisar, presupuestar y complementar las iniciativas propuestas, así como establecer el cronograma con fechas de medición de avances y cumplimiento.

## GLOSARIO

**Cloud Computing:** “Hace referencia a una concepción tecnológica y a un modelo de negocio que reúne ideas tan diversas como el almacenamiento de información, las comunicaciones entre ordenadores, la provisión de servicios o las metodologías de desarrollo de aplicaciones, todo ello bajo el mismo concepto: todo ocurre en la nube.” (Tic Beat, s.f.)

**Community Management:** “Las funciones de la persona que se encarga de gestionar, analizar, monitorizar y optimizar toda la presencia online de una empresa, marca, producto o servicio y de definir unas estrategias que estén acordes con los objetivos del llamado marketing y comunicación tradicional” (Marketing Digital Desde 0, s.f.)

**Comunidad de desarrolladores:** grupo de personas interesadas en la tecnología, que investigan y aportan al conocimiento de desarrollo de software a nivel mundial, con el uso de la red como medio de propagación e interacción entre los miembros de la comunidad. (Uribe, 2016)

**Hardware:** “Todas las partes físicas de un sistema informático.” (Wikipedia, s.f.)

**Marketing digital:** “El marketing interactivo, enfocado, medible, que se realiza usando tecnologías digitales con el fin de alcanzar y crear prospecto de cliente en consumidores.” (Marketing 4 Ecommerce, s.f.)

**PYMEs:** “Conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.)

**SEO:** “SEO (Search Engine Optimization) es la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código html, la edición de contenidos, la navegación en el site, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un website en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos.” (Marketing XXI, s.f.)

**Software:** “Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados, que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.” (Wikipedia, s.f.)

**TIC:** “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.” (Servicios TIC, s.f.)

## REFERENCIAS

1. Asamblea Constituyente. (s.f.). *Registro Oficial*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de [http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2\\_2\\_LOSNCP.pdf](http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2_2_LOSNCP.pdf)
2. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema Financiero Nacional*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Subgerencia de Programación y Regulación: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201510.pdf>
3. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va. ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.
4. David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11va. ed.). (B. Gutiérrez Hernández, Ed.) México D.F., México: Pearson.
5. Debitoor. (s.f.). *Definición de Cloud computing*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-cloud-computing>
6. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Estadística. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Nueva York: Publicación de las Naciones Unidas.
7. Dirección de Estadísticas Económicas. (s.f.). *Inflación octubre 2015*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de INEC: Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionOctubre2015/Reporte\\_inflacion\\_201510.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionOctubre2015/Reporte_inflacion_201510.pdf)
8. Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas* (3ra. ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
9. Grupo Provedatos. (2015). *Grupo Provedatos: software de gestión empresarial*. Recuperado el 02 de Enero de 2016, de Grupo Provedatos: <http://www.grupoprovedatos.com/>
10. Hernández y Rodríguez , S. J. (2011). *Introducción a la Administración* (5ta. ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México D.F., México: Mc Graw Hill.

11. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral* (9na. ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
12. Indira Informática. (s.f.). *Informática*. Recuperado el 03 de Enero de 2016, de <http://indira-informatica.blogspot.com/2007/09/qu-es-mysql.html>
13. INSOFT. (2016). *INSOFT - Informática y Software Cía. Ltda.* Recuperado el 05 de Enero de 2016, de INSOFT Ecuador: <http://www.e-insoft.com/>
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (s.f.). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de INEC Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral* (2da. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
16. Kruger. (2016). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 2016, de <http://www.kruger.com.ec/>
17. La Era Digital. (2015). *La era digital: consultoría en TIC*. Recuperado el 03 de Enero de 2016, de <http://www.laeradigital.net/w/site/>
18. Marketing 4 Ecommerce. (s.f.). *Marketing Digital: definición, historia y tendencias*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://marketing4ecommerce.mx/marketing-digital-definicion-historia-y-tendencias/>
19. Marketing Digital Desde 0. (s.f.). *Community Management: definición*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://marketingdigitaldesdecero.com/2013/02/05/community-management-definicion/>
20. Marketing XXI. (s.f.). *¿Qué es el SEO?* Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.marketing-xxi.com/seo.html>
21. Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
22. Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
23. Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
24. Meza, M. A. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor* (3ra. ed.). Instituto Pacífico S.A.C.

25. ONU. (2009). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Nueva York. Obtenido de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
26. Orozco, D. (22 de Mayo de 2011). *Definición de Linux*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de <http://conceptodefinicion.de/linux/>
27. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2011). *Ingeniería de negocios para el mejoramiento de gestión de las PYMES*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
28. Presidencia de la República del Ecuador, Subsecretaria de Informática. (Enero de 2009). *Estrategia Implantación de Software Libre en la Administración Pública Central de Ecuador*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Gobierno electrónico: <http://www1.gobiernoelectronico.gob.ec/files/emslapcv1.pdf>
29. Prieto Herrera, J. E. (2010). *Gerencia del servicio la clave para ganar todos* (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
30. Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). *¿Qué son las PYMES?* Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
31. Servicio Nacional de Contratación Pública - SERCOP. (2016). *Reglamentación de Compras Públicas*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/>
32. Servicios TIC. (s.f.). *Definición de TIC*. Obtenido de <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>
33. Sutherland, J., & Schwaber, K. (Julio de 2013). *La Guía de Scrum*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2015, de Scrum Guides: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-ES.pdf>
34. Sync Os Collaboration. (2012). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 05 de Enero de 2016, de <http://sync.com.ec/>
35. The PHP Group. (2015). *Documentation: PHP*. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de PHP: <http://php.net/manual/es/intro-what-is.php>
36. Tic Beat. (s.f.). *¿Qué es 'cloud computing'?* Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://www.ticbeat.com/cloud/que-es-cloud-computing-definicion-concepto-para-neofitos/>
37. Uribe Macías, M. E. (2010). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

38. Uribe, D. (20 de Febrero de 2016). Concepto de comunidad de desarrolladores. (E. Uribe, Entrevistador)
39. Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas* (2da. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
40. Viñals Roja, J. (2007). *Marketing de servicios destinados a las empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
41. Wikipedia. (s.f.). *Definición de Hardware*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Hardware>
42. Wikipedia. (s.f.). *Definición de Software*. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Software>

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionarios

### CUESTIONARIO

#### WIDE SOLUTIONS

El siguiente cuestionario tiene como propósito definir la visión de la empresa, es decir, la declaración que establece a dónde se quiere llegar en el futuro; y además definir su misión, lo que significa, conocer el propósito y la razón de ser de la empresa.

#### VISIÓN

1. ¿Qué quieren llegar a ser?

UNA DE LAS EMPRESAS MAS SOLIDAS E INNOVADORAS DEL PAIS,  
ENFOCADA EN LA PROVISION DE TECNOLOGIA

2. ¿En qué tiempo?

5 AÑOS

3. ¿Cómo lo conseguirán?

TRABAJANDO CON PASION Y TENIENDO LOS OBJETIVOS  
CLAROS Y PLANIFICADOS

4. ¿Cómo mejorará la empresa la calidad de vida de aquellos que emplean sus servicios?

AUTOMATIZACION DE LOS PROCESOS, ALZA DEL RENDIMIENTO  
ORGANIZACION DE LOS RECURSOS

5. ¿Para qué quieren alcanzar lo que se proponen a futuro?

PARA CONSEGUIR NUESTROS SUEÑOS Y APOYAR CON  
EL PROGRESO DEL PAIS

6. ¿Dónde lo realizarán?

PARA INICIAR EN EL PAIS, CON PROYECCION INTERNACIONAL.

MISION

1. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

INNOVACION

2. ¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece de la empresa?

- CONSULTORIA INFORMATICA  
- DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA  
- SOPORTE EMPRESARIAL

3. ¿Quiénes son los clientes principales de la empresa?

- MINISTERIO DE JUSTICIA  
- F.V.  
- EL BOSQUE

4. ¿En dónde compete la empresa geográficamente? (mercados)

A NIVEL NACIONAL

5. ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

SI

6. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

SI, ESTA ENFOCADA EN CAPITALIZAR LA EMPRESA PARA DOTARLE DE ESTABILIDAD QUE PERMITA LA OBTENCION DE MAS PROYECTOS.

7. ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

PRIOZIDADES : RESPONSABILIDAD , PROFESIONA LUSTHO

PRINCIPIO : DIOS

VALORES : HONESTIDAD PROACTIVIDAD

ASPIRACIONES : SORDER , PROYECCION INTERNACIONAL

8. ¿Sabe la empresa responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

NUESTRO TRABAJO APORTA JUNTO CON OTRAS ACTIVIDADES EN MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS TRISTES.

9. ¿Qué tan valiosos son los empleados para la empresa?

MUY VALIOSOS , SON LOS CREATORES DE CALIDAD

## CUESTIONARIO

## WIDE SOLUTIONS

El siguiente cuestionario tiene como propósito definir la visión de la empresa, es decir, la declaración que establece a dónde se quiere llegar en el futuro; y además definir su misión, lo que significa, conocer el propósito y la razón de ser de la empresa.

VISIÓN

1. ¿Qué quieren llegar a ser?

La primera opción en servicios de consultoría informática.

2. ¿En qué tiempo?

5 años

3. ¿Cómo lo conseguirán?

Realizando proyectos y cumpliéndolos con calidad, a tiempo y brindando el soporte oportuno a cada cliente.

4. ¿Cómo mejorará la empresa la calidad de vida de aquellos que emplean sus servicios?

mejoran porque sus procesos se automatizan y generan mejor productividad.

5. ¿Para qué quieren alcanzar lo que se proponen a futuro?

1) Para tener una buena rentabilidad.

2) Para crear plazas de trabajo.

3) Aportar con un grano de arena al desarrollo de nuestro país.

6. ¿Dónde lo realizarán?

En nuestro país y a nivel internacional.

MISIÓN

1. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Nuestra ventaja es la calidad humana y profesionalismo que tenemos, hace que seamos responsables con nuestro cliente y cumplimos con sus requerimientos.

2. ¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece de la empresa?

- Desarrollo de software a medida.
- Desarrollo de aplicaciones móviles a medida.
- Soporte técnico a empresas.

3. ¿Quiénes son los clientes principales de la empresa?

- Denkel Service
- Embajada de EEUU
- Ministerio de Justicia

4. ¿En dónde compete la empresa geográficamente? (mercados)

Quito

5. ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

Si, utilizamos tecnología de punta, tanto en hardware como en software. Realizamos nuestros sistemas con aplicativos actualizados.

6. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Si, ya que de esto depende el crecimiento institucional.

7. ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Sinciedad
- Trabajo en equipo

8. ¿Sabe la empresa responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Si, ya que nuestra empresa al ser de desarrollo, analiza procesos que pueden mejorar el trabajo de cada integrante de una empresa, por lo tanto utilizamos herramientas que no dañan el medio ambiente y que sean cómodas para la comunidad.

9. ¿Qué tan valiosos son los empleados para la empresa?

Son lo más valioso, son los engranajes principales para que la empresa crezca, sin los empleados Wide Solutions no tiene sentido de ser, ya que uno de nuestros objetivos es generar buen empleo.

### Anexo 2: Priorización de las Relaciones Causales de la Matriz FODA

Calificación para las relaciones causales

Nivel	Calificación
Alto	10
Medio	7
Bajo	4
Nulo	0

	OPORTUNIDADES										TOTAL	AMENAZAS						TOTAL	GRAN TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		2	3	4	5	6				
FORTALEZAS	1	0	0	0	0	0	7	4	0	4	15	0	0	0	4	0	4	8	23	6%
	2	0	0	4	4	4	0	0	0	4	16	0	0	0	0	4	7	11	27	7%
	3	0	0	4	0	4	0	4	4	4	20	0	0	0	7	0	7	14	34	9%
	4	0	0	4	4	4	4	4	0	4	24	0	0	0	7	0	7	14	38	10%
	5	0	7	4	7	7	4	10	7	10	56	4	4	4	10	4	10	36	92	23%
	6	4	10	0	0	0	7	0	4	4	29	0	4	0	4	0	0	8	37	9%
	7	0	0	0	10	10	10	10	4	4	48	0	4	0	10	4	7	25	73	18%
	8	0	7	7	7	7	10	10	0	7	55	0	0	0	10	0	7	17	72	18%
	TOTAL	4	24	23	32	36	42	42	19	41	263	4	12	4	52	12	49	133	396	100%
DEBILIDADES	1	0	0	0	0	0	7	4	0	4	15	0	0	0	0	4	4	19	7%	
	2	0	0	0	0	4	4	7	0	0	15	0	0	0	0	4	4	19	7%	
	3	0	0	4	4	7	0	7	0	7	29	0	0	0	0	0	4	4	33	11%
	4	0	0	7	4	7	4	4	0	7	33	0	0	0	0	0	7	7	40	14%
	5	0	0	0	0	0	0	10	0	10	20	0	0	0	0	0	10	10	30	10%
	6	0	4	0	0	7	7	0	7	4	29	0	0	0	0	4	10	14	43	15%
	7	0	10	0	0	0	7	0	0	0	17	0	0	0	4	0	0	4	21	7%
	8	0	10	0	0	0	7	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	17	6%
	9	0	0	4	10	10	7	10	0	7	48	0	0	0	10	0	10	20	68	23%
	TOTAL	0	24	15	18	35	53	32	17	29	223	0	0	0	14	4	49	67	290	100%
GRAN TOTAL	4	48	38	50	71	95	74	36	70	486	4	12	4	66	16	98	200			
	1%	10%	8%	10%	15%	20%	15%	7%	14%	100%	2%	6%	2%	33%	8%	49%	100%			

79%

80%

84%

82%

### Anexo 3: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE

FACTORES CLAVES		ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
		Peso	Estrategia 1 Implementar el cloud computing como un nuevo medio para la prestación de servicios informáticos y aprovechar el conocimiento global de la comunidad de desarrolladores mediante el uso de documentación, videos e información diversa disponible en la red.		Estrategia 2 Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, en la necesidad de optar por herramientas de último lanzamiento; especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas, mediante cursos y certificaciones para potenciar su conocimiento.		Estrategia 3 Implementar softwares terminados de calidad, disponibles de forma gratuita en la red, con la finalidad de evitar incurrir en horas de desarrollo; y contratar profesionales independientes disponibles en la red, expertos en un tema específico, evitando el consumo de tiempo y dinero en investigación por parte del equipo de desarrollo.		Estrategia 4 Implementar publicidad a través de las redes sociales y el posicionamiento de la marca en Google, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado; y coordinar un tiempo específico del equipo de desarrollo para la investigación de nuevas herramientas informáticas.	
			CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
<b>Nº</b>	<b>FORTALEZAS</b>									
1	Aplicación de metodología "Scrum" para planificar y realizar el trabajo.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
2	Alineación entre el cliente y el equipo de desarrollo.	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	1	0,05
3	Mitigación de riesgos en cada proyecto.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
4	Verificación continua de la calidad del servicio.	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	1	0,04
5	Domnio de las herramientas informáticas por parte de los colaboradores.	0,1	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30
6	Visión de invertir el capital de la empresa en negocios rentables.	0,02	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
7	Aprovechamiento de herramientas informáticas disponibles en la red.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
8	Capacitación permanente en herramientas informáticas.	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27
	<b>DEBILIDADES</b>									
1	Dificultad de aplicación de la metodología "Scrum" en grandes proyectos.	0,04	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
2	Dependencia de cada integrante del equipo de trabajo para el desarrollo de proyectos.	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	1	0,09
3	Alto nivel de estrés que provoca desgaste excesivo de los miembros del equipo.	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	1	0,08
4	Personal insuficiente para cumplir con la programación de los proyectos.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5	Escasa publicidad de la empresa en las TIC'S.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16
6	Inexistencia de investigaciones de mercado.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
7	La empresa no cuenta con una gestión de finanzas y contabilidad formal.	0,05	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
8	Inexperiencia en inversiones.	0,03	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
9	La empresa no dispone de un departamento de investigación y desarrollo.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
	<b>OPORTUNIDADES</b>									
1	Disminución del número de empresas clasificadas dentro del sector de "Información y Comunicación".	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	4	0,08
2	Optar por inversiones rentables en empresas relacionadas al giro del negocio.	0,03	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
3	Prioridad en asignación de contratos a empresas nacionales para proyectos Gubernamentales.	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06
4	Empelo de software libre para desarrollo de sistemas informáticos.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	2	0,14
5	Disponibilidad de herramientas informáticas en la red para desarrollo de sistemas.	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
6	Masificación del uso del internet.	0,1	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
7	Globalización del conocimiento para el desarrollo de sistemas informáticos.	0,11	4	0,44	4	0,44	1	0,11	3	0,33
8	Escasa utilización de softwares en las PYMES.	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24
9	Alianzas estratégicas entre empresas informáticas basadas en benchmarking.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
	<b>AMENAZAS</b>									
1	Moneda e inflación disminuyen competitividad regional por el nivel de precios.	0,05	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
2	Disminución de la demanda dentro del sector de "Otros servicios".	0,04	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
3	El Estado determina los rangos mínimos de precios que las empresas deben ofertar en las convocatorias de contratación pública.	0,07	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
4	Obsolescencia prematura de herramientas informáticas.	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60
5	Presupuesto limitado de las PYMES para invertir en software.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
6	Competencia con empresas que cuentan con herramientas informáticas similares o superiores.	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
	<b>TOTAL</b>			<b>5,03</b>		<b>5,23</b>		<b>4,70</b>		<b>4,81</b>

#### La escala de las calificaciones del atractivo CA

- 1 = no es atractiva,
- 2 = algo atractiva,
- 3 = bastante atractiva y
- 4 = muy atractiva.

### Anexo 4: Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
<p><b>Estrategia:</b> Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, sin la necesidad de optar por las herramientas de último lanzamiento; especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas, mediante cursos y certificaciones para potencializar su conocimiento.</p>					
CUADRANTE	OBJETIVO	INDICADOR			
		NOMBRE	RELACIÓN	FRECUENCIA	META
FO-1	Aplicar el cloud computing como modelo de prestación de servicios informáticos.	Eficacia del cloud computing.	Cientes que utilizan cloud computing/Total de clientes	Mensual	50%
FO-2	Aprovechar el conocimiento global de la comunidad de desarrolladores mediante el uso de documentación, videos e información diversa disponible en la red.	Aprovechamiento de recursos disponibles en la red.	Número de documentación, videos e información de la red utilizada/Número de sistemas establecidos	Mensual	80%
DO-1	Implementar softwares terminados de calidad, disponibles de forma gratuita en la red, con la finalidad de evitar incurrir en horas de desarrollo.	Implementación de softwares terminados disponibles en la red.	Número de softwares terminados disponibles en la red implementados/ Número de softwares terminados implementos	Mensual	80%
DO-2	Contratar profesionales independientes disponibles en la red, expertos en un tema específico, evitando el consumo de tiempo y dinero en investigación por parte del equipo de desarrollo.	Contratación de profesionales expertos en temas específicos disponibles en la red.	Número de temas resueltos por profesionales contratados por Wide Solutions en la red/ Número de temas que requieran investigación o asesoría externa	Mensual	100%
FA-1	Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, sin la necesidad de optar por las herramientas de último lanzamiento.	Aprovechamiento de los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo.	Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas)	Mensual	90%
FA-2	Especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas por la comunidad de desarrolladores, mediante cursos y certificaciones para potencializar su conocimiento.	Especialización en las herramientas informáticas más utilizadas por la comunidad de desarrolladores.	Número de herramientas utilizadas de cursos contratados/ Total de cursos contratados	Mensual	80%
DA-1	Implementar publicidad a través de las redes sociales y el posicionamiento de la marca en Google, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado.	Implementación de publicidad para la empresa.	Cientes captados por publicidad en redes sociales y página web/Total clientes	Mensual	70%
DA-2	Establecer actividades específicas para el equipo de desarrollo enfocadas en la investigación de nuevas herramientas informáticas.	Investigación de nuevas herramientas informáticas.	Número de herramientas investigadas aplicadas en los proyectos/Número total de herramientas investigadas	Mensual	80%

## Anexo 5: Plan de Acción

PLAN DE ACCION																		
<b>Estrategia:</b> Satisfacer las expectativas del cliente, explotando los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo, sin la necesidad de optar por las herramientas de último lanzamiento; especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas, mediante cursos y certificaciones para potenciar su conocimiento.																		
INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTO*	CRONOGRAMA 2016 - 2017 *															
			JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.				
<b>Iniciativa 1: Aplicación del cloud computing.</b> 1.1 Acceder a un curso online de cloud computing. 1.2 Realizar promociones en las redes sociales por acceder a servicios a través del cloud computing. 1.3 Evaluar la eficacia del uso de la herramienta.	Project Manager																	
<b>Iniciativa 2: Aprovechamiento del conocimiento global de la comunidad de desarrolladores.</b> 2.1 Determinar de las necesidades de capacitación. 2.2 Programar un calendario de capacitación anual. 2.3 Dar seguimiento al programa de capacitación. 2.4 Evaluar de los resultados de la capacitación.	Development Manager																	
<b>Iniciativa 3: Implementar softwares terminados disponibles en la red.</b> 3.1 Analizar, estudiar y seleccionar los sistemas más demandados por los usuarios del país. 3.2 Especializar al equipo de desarrollo en los sistemas previamente seleccionados. 3.3 En base al conocimiento obtenido, adicionar mejoras, nuevos requerimientos o la simple implementación de los softwares terminados disponibles en la red. 3.4 Evaluar el número de incorporaciones de softwares terminados disponibles en la red en los proyectos.	Development Manager																	
<b>Iniciativa 4: Contratar profesionales independientes en la red expertos en temas específicos.</b> 4.1 Seleccionar los trabajos a publicarse en las plataformas de freelancers. 4.2 Publicar en las plataformas de freelancers el trabajo requerido. 4.3 Analizar y seleccionar las ofertas más convenientes. 4.4 Coordinar la forma de pago y el cronograma de trabajo con el freelancer. 4.5 Evaluar la efectividad del trabajo efectuado.	Project Manager																	
<b>Iniciativa 5: Explotar los beneficios de las herramientas informáticas que domina el equipo de desarrollo.</b> 5.1 Conocer las expectativas del cliente, mediante una reunión previa a la realización del proyecto. 5.2 Seleccionar una de las herramientas que domina el equipo de desarrollo para efectuar el proyecto. 5.3 Evaluar la efectividad de la herramienta empleada a través de la satisfacción del cliente.	Project Manager																	
<b>Iniciativa 6: Especializar al equipo de desarrollo en las herramientas informáticas más utilizadas por la comunidad de desarrolladores.</b> 6.1 Investigar mediante foros y blogs, las herramientas más utilizadas por la comunidad de desarrolladores. 6.2 Realizar un listado de cursos y certificaciones de las herramientas investigadas. 6.3 Cotizar precios. 6.4 Seleccionar los cursos y certificaciones de mayor conveniencia. 6.5 Realizar el cronograma de actividades y horarios disponibles del equipo de desarrollo. 6.6 Obtener las certificaciones de los cursos realizados. 6.7 Evaluar los conocimientos adquiridos.	Project Manager																	
<b>Iniciativa 7: Implementar publicidad para la empresa.</b> 7.1 Investigar cursos de marketing digital. 7.2 Cotizar y seleccionar la mejor opción. 7.3 Adquirir conocimientos de marketing digital mediante el curso seleccionado. 7.4 Realizar el posicionamiento de búsqueda SEO de Wide Solutions. 7.5 Aplicar community management para la empresa. 7.6 Evaluar los resultados de acuerdo al tráfico generado en la página web y en las redes sociales.	Project Manager																	
<b>Iniciativa 8: Investigación de nuevas herramientas informáticas.</b> 8.1 Realizar un cronograma de actividades con las horas disponibles de cada integrante del equipo de desarrollo. 8.2 Investigar en la red, herramientas útiles para la potencialización de los conocimientos y habilidades del equipo de desarrollo. 8.3 De acuerdo al cronograma, cada persona seleccionará e investigará una herramienta de interés. 8.4 Aportar mediante el conocimiento obtenido al desarrollo de proyectos. 8.5 Evaluar la cantidad de herramientas investigadas que se utilizaron en los proyectos	Development Manager																	

\* A determinar por la Gerencia de Wide Solutions.