



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial y de Sistemas

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO GORA SAC

**Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniería Empresarial y
de Sistemas**

CHRISTIAN MARTIN VILLAVICENCIO PAREDES

**Asesor:
César Sáenz Acosta**

**Lima – Perú
2015**

Tabla de Contenido

1. La Empresa.....	4
1.1 Antecedentes de la empresa.....	4
1.2 Descripción del negocio	5
1.3 Estructura organizacional actual de la empresa.....	5
2. Alineación y Formulación de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....	6
2.1 Visión	6
2.2 Misión.....	6
3. Análisis externo.....	8
3.1 Tendencias de la variable de entorno	8
3.2 Impacto en Clientes / Proveedores	10
3.3 Efecto en la empresa.....	11
3.4 Matriz de Factores Externos (EFE)	12
4. Análisis de la Industria.....	13
4.1 Descripción de las 5 fuerzas de Porter.....	13
4.2 Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas	14
4.3 Análisis de grado de atractividad de la industria	14
4.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC	15
5. Análisis interno	16
5.1 Cadena de Valor	16
5.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	18
5.3 Comparación con los líderes de la industria.....	18
5.4 Matriz de Factores internos (EFI).....	19
6. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	19
6.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	19
6.2 Diseño y formulación de Estrategias	21
7. Selección de la Estrategia.....	27
7.1 Método Factores Estratégicos Claves.....	27
7.1.1 Criterios de Selección	27
7.1.2 Matriz de Selección	28
7.2 Método de Escenarios.....	28
7.2.1 Descripción de Escenarios Considerados	28
7.2.2 Comparación de Estrategias con Escenarios	29
7.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	30

7.4	Descripción de la estrategia seleccionada	30
7.5	Descripción de la estrategia contingente	31
8.	Implantación de la Estrategia, mediante Balanced Scorecard.....	32
8.1	Mapa de la Estrategia	32
8.2	Objetivos específicos	33
8.3	Indicador	33
8.4	Meta	34
8.5	Iniciativas	34
8.6	Responsable	35
8.7	Presupuesto	36
8.8	Cronograma de Actividades	37

1. La Empresa

1.1 Antecedentes de la empresa

Somos una empresa consultora que nació con el objetivo de brindar soluciones tecnológicas acordes a la realidad de nuestros clientes, con quienes establecemos sociedades de negocio para mutuo beneficio.

Contamos con un selecto grupo de profesionales altamente calificados, especializados en aportar soluciones eficientes trabajando en equipo y con una organización de su actividad basada en una eficaz gestión del conocimiento para mejorar la productividad de su personal y de la empresa



Gráfico 1.

Fuente: <http://www.gorasac.com/about-us/>

GORA SAC, gracias a su experiencia en Consultoría IT ayuda al cliente a adquirir la tecnología adecuada, haciendo posible un retorno de Inversión de acuerdo con sus planes de negocio, mediante la definición de procesos y programas de acción concretos y personalizados.

La actividad de Consultoría IT de GORA SAC está perfectamente integrada con una visión global de la problemática de los Sistemas de Información, de manera que ofrece a sus clientes una solución completa a través del desarrollo de nuevos productos y de la integración de sistemas. Esta Consultoría IT es cercana al cliente, ayuda a identificar problemas, aporta soluciones y se compromete en el correcto funcionamiento de las mismas.¹

1.2 Descripción del negocio

La informática, por su rapidez de crecimiento y expansión, ha venido transformando rápidamente las sociedades actuales; sin embargo el público en general solo las conoce superficialmente y no identifica la cantidad de posibles soluciones que puede llegar a ofrecer identificando las ganancias significativas que ofrece para una empresa y para una sociedad en general. Es así como GORA analiza la tendencia del mercado actual e identifica cada uno de los posibles aspectos que permitiría lograr una posición dentro del mismo, ofreciendo una variedad de soluciones que a mercados potenciales definidos. Los Servicios Profesionales de GORA, no separan el negocio de la Tecnología, ésta es vista como socio de valor dentro de una organización. Para tal fin contamos con consultores expertos y brindamos la solución más adecuada a sus necesidades. Los Servicios Profesionales de GORA hacen posible la gestión del cambio, minimizando el riesgo al máximo. GORA desarrolla e implementa tecnologías de la información, en ciclos cortos, con presupuesto controlado, haciendo posible que el cliente pueda evaluar la idoneidad de la solución adoptada. GORA entiende y comparte los retos en los que están inmersos sus clientes, por eso, ofrece la garantía y fiabilidad de una empresa consolidada que ha hecho de la Tecnología y la atención al cliente la base de su actividad.

1.3 Estructura organizacional actual de la empresa

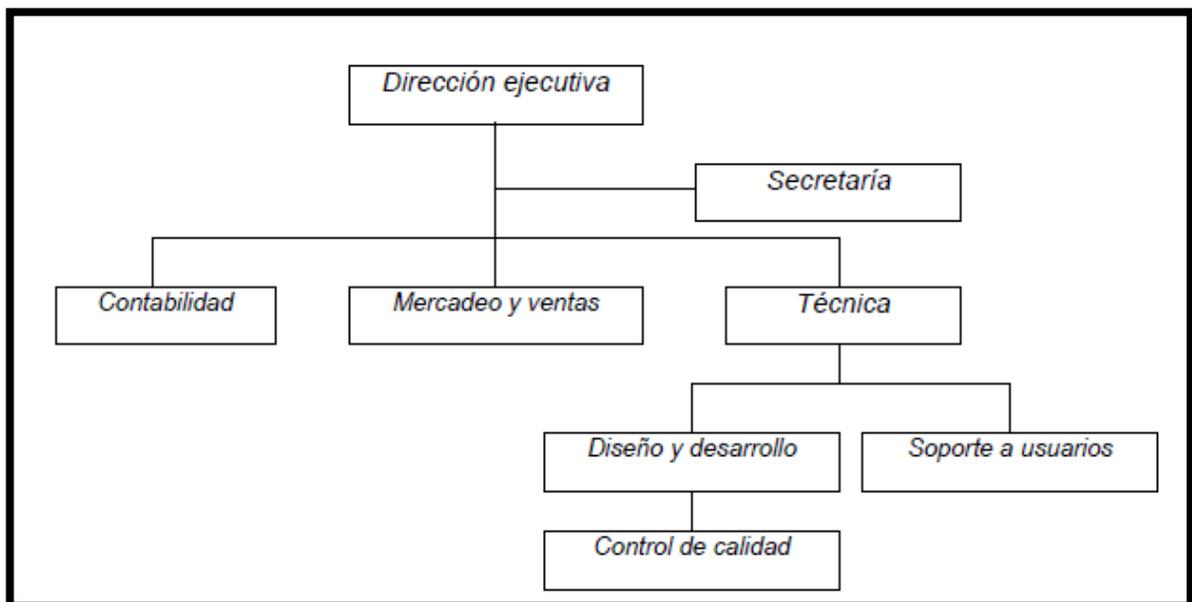


Gráfico 2.

2. Alineación y Formulación de la Visión, Misión y Valores de la empresa

2.1 Visión

2.1.1 Visión Actual

Ser reconocida como empresa líder que brinde soluciones de alto nivel en Inteligencia de Negocios y Sistemas Tecnológicos. ¹

2.1.2 Análisis de la Visión Actual

No cuenta con un mensaje Inspirador, su visión es poco motivador al empleado y a los clientes, el techo que se propone es muy simple de cumplir ya que solo busca reconocimiento en el entorno donde se desarrolla.

2.1.3 Matriz de la Visión Propuesta

Componente	Análisis
Breve	Se realizó una visión de solo 3 líneas, para que sea fácil de recordar.
Directa	Directa hacia el objetivo principal que apunta.
Inspirada	Inspirada en los clientes y en su consolidación

2.1.4 Visión propuesta

Consolidarse como empresa líder en el mercado del desarrollo de soluciones tecnológicas, reconocida por el cumplimiento de expectativas, compromisos y orientación al cliente y su negocio.

2.2 Misión

2.2.1 Misión Actual

Brindar soluciones de negocio basadas en tecnologías de información que favorezcan el logro de los objetivos empresariales y generen valor a nuestros clientes.

2.2.2 Análisis de la Misión Actual

¹ Fuente: <https://pe.linkedin.com/pub/gora-sac/a6/208/b31>

Nuestra misión actualmente no cuenta con los elementos básicos que debería contar una empresa que busca el reconocimiento en el entorno que se desarrolla.

2.2.3 Elementos de la Misión propuesta para la empresa

Para nuestra misión nos enfocamos en mencionar los elementos de la tecnología ya que es el entorno donde nos desarrollamos, los productos o servicios que brindamos, mencionamos la preocupación hacia los empleados, por la imagen pública, mencionamos nuestros valores.

Elementos	Análisis
Clientes	Busca mejorar las oportunidades de negocio de los clientes
Productos o Servicios	Se nombran los servicios que brindamos
Mercados	Buscar nuevos mercados internacionales
Tecnologías	Es el entorno donde nos desarrollamos.
Rentabilidad	Aumentando a nuevos mercados la rentabilidad
Valores	Se nombran los valores de calidad, compromiso y eficiencia.
Auto Concepto	Somos líderes en Business Intelligence
Imagen Publica	Ahorro en electricidad.
Empleados	Se busca el crecimiento profesional de los empleados

2.2.4 Misión propuesta

Nuestra misión es implementar satisfacer soluciones basadas de alta tecnología(Datawarehouse, Inteligencia de negocios, Instalación, administración, mantenimiento y optimización de base de datos, Optimización de performance de aplicaciones, Talleres de capacitación para mejorar la productividad de la empresa), que permitan a nuestros clientes, identificar problemas, tomar decisiones, diferenciarse respecto a su competencia y detectar oportunidades para su negocio, mediante nuestros valores de calidad, compromiso y eficiencia. Buscar nuevos horizontes en mercados internacionales en países de la región para tener una mejor rentabilidad. Asimismo que estas soluciones contribuyan en la evolución de la sociedad a través del desarrollo a necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes. Se busca que nuestros colaboradores desarrollen sus

habilidades en un ambiente agradable para que puedan crecer profesionalmente. Somos líderes en el desarrollo de Business Intelligence, teniendo como clientes a las más grandes empresas del país. Se trabaja con laptop para evitar que estas estén conectadas todo el día.

3. Análisis externo

3.1 Tendencias de la variable de entorno

VARIABLES DE ENTORNO	ANÁLISIS
Política	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de tratados de libre comercio, tal como se muestra en el gráfico 3 Medidas proteccionistas de países latinoamericanos
Económica	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del PBI per cápita del 2.7% en el 2015 y del 3% en el 2016. ² Elevado nivel de empleo y subempleo Desaceleración de la economía de EEUU y de países de Europa Disminución del índice de pobreza en el país
Social	<ul style="list-style-type: none"> Distribución de mayores ingresos Desarrollo de programas de Responsabilidad Social.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> Rechazo por parte de entidades que todavía no cuentan con un sistema de información, se resisten al cambio tecnológico.
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> Expansión empresas en provincias como Arequipa, Trujillo, Tacna, entre otros. Expansión a mercados internacionales. Fenómeno del Niño, que puede llegar a hacer el más fuerte en su historia.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de tratados para el cuidado del medio ambiente
Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> La disputa política, ya que se acercan las elecciones presidenciales.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de nuevas tecnologías en los diferentes mercados.

² Fuente: <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>

Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Para evitar la fuga de personal se realizan incentivos por desempeño, y capacitando al personal en forma constante
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de leyes de autor de sistemas. • Ley sobre uso de licencias de software.



Gráfico 3

Fuente: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

3.2 Impacto en Clientes / Proveedores

Variables de Entorno	Clientes	Proveedores
Política	Incremento en los posibles proveedores internacionales que pueden ingresar, gracias los tratados de libre comercio.	Tener nuevos clientes a nivel nacional e internacional.
Económica	Aumento de ingresos, gracias al crecimiento del país	Aumento de ingresos, gracias al crecimiento del país
Social	Posibilidad de crear marca, realizando responsabilidad social	Posibilidad de crear marca, realizando responsabilidad social
Cultural	Poder implementar sistemas de información, y tener los datos al alcance de todos.	Poder incrementar sus ventas en laptops y otros periféricos informáticos.
Demográfico	Poder crear nuevos mercados en provincia, creando nuevas sucursales nivel nacional.	Poder crear nuevos mercados en provincia, creando nuevas sucursales nivel nacional.
Ambiental	Posibilidad de cuidar el medio ambiente, siguiendo metodologías ISO 14001	Posibilidad de cuidar el medio ambiente, siguiendo metodologías ISO 14001
Gubernamental	Puede afectar la expansión y ganancias de los clientes ya que puede afectar la política en el crecimiento del país.	Puede afectar la expansión y ganancias de los clientes ya que puede afectar la política en el crecimiento del país.
Tecnológica	Poder crecer tecnológicamente, teniendo el mismo nivel de empresas de la competencia nacional e internacional.	Crecimiento de ventas, gracias a la implementación de nuevas tecnologías.
Competitiva	Tener un maestro de precios, servicios y que estos pueden ser comparados con la competencia.	Estar al mismo nivel de proveedores extranjeros.
Legal	Buscar software libre.	Poder distribuir software a bajo costo

3.3 Efecto en la empresa

Variables de Entorno	Gora SAC
Política	Aumentar los clientes potenciales, dentro y fuera del país
Económica	Aumento de ingresos, gracias al crecimiento del país
Social	Crear responsabilidad social en los empleados, inculcando el uso debido de la electricidad.
Cultural	Buscar a clientes potenciales que no tienen una costumbre en el almacenamiento de información
Demográfico	Poder crear nuevos mercados en provincia, creando nuevas sucursales nivel nacional.
Ambiental	Implementar ISO 14001, para el cuidado del medio ambiente
Gubernamental	Disminuir el riesgo de un gobierno malo, buscando nuevos clientes y modificando los contratos a largo plazo.
Tecnológica	Poder crear nuevos sistemas de información y ofrecerlos a los clientes
Competitiva	Estar a la altura de la competencia, mejorando en la entrega del producto final y la post venta o post implementación
Legal	Tener las licencias al día y la opción de usar software libre en algunas implementaciones.

3.4 Matriz de Factores Externos (EFE)

En la siguiente matriz vamos a evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis del macroentorno.

MEFE			
Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en el poder adquisitivo de las empresa	0.10	4	0.40
Tratados de libre comercio con países de Europa, Asia, y la región etc.	0.07	4	0.28
Expansión empresas en provincias como Arequipa, Trujillo, Tacna, entre otros.	0.07	4	0.28
Gobierno de política prudente y responsable hasta el 2016	0.07	3	0.21
Ingreso per capita de proyectado al 2020 U\$ 9000	0.07	4	0.28
El 80% de las empresas de TI se dedican a hacer Software a la medida	0.10	4	0.40
La tendencia de usar sistemas relacionados en las empresas	0.10	3	0.30
Total de Oportunidades	0.58		1.75
AMENAZAS			
Fluctuaciones en el tipo de cambio.	0.06	3	0.18
Mercado en constante crecimiento, el cual atrae a nuevos participantes.	0.07	4	0.28
Medidas proteccionistas de países latinoamericanos	0.07	4	0.28
Protagonismo de candidatos presidenciales que producen desconfianza	0.08	3	0.24
La posible tercera guerra entre los aliados y los viadistas	0.07	3	0.21
Existen competidores con alto reconocimiento mundial.	0.07	3	0.21
Total de Amenazas	0.42		1.40
Total	1.00		3.15

Podemos definir que la empresa tiene a su favor factores externos como expansión, inversión y crecimiento que alientan a seguir invirtiendo, teniendo como principal riesgo el crecimiento constante de los mercados, el cual atrae a nuevos participantes, los cuales están expuesto a condiciones de mercado externos, actualmente fluctuantes como el tipo de cambio. La competencia centra esfuerzos en seguir ampliando red de clientes en sectores vírgenes para la empresa, esto es lo que hace del sector altamente competitivo, exigente y en una lucha intensa por tener una mayor participación en el mercado.

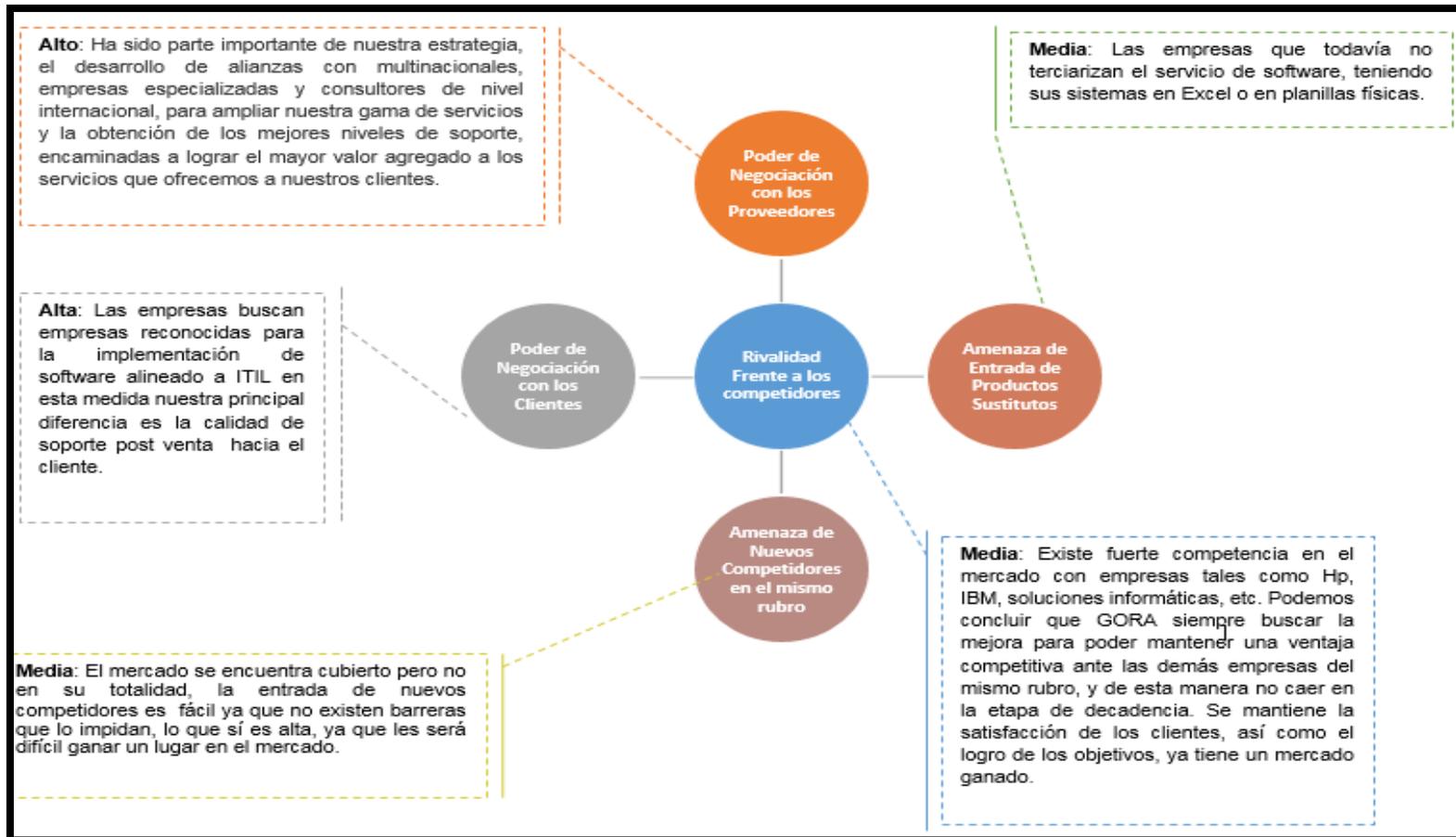
Gora SAC está preparada para el reto con una organización solvente, orientada hacia la diversificación y eficiencia de sus procesos. Mejorando sus relaciones comerciales con proveedores y clientes siendo su mayor reto el implementar una sede propia e intercomunicada con todos sus clientes.

Esto suma a la sólida posición financiera que ha construido al crecimiento y mejora continua, su estrategia se basa en la consolidación del negocio actual, lanzamiento de nuevos productos, búsqueda de expansión internacional.

De esta manera, Gora SAC afianza una sólida posición financiera respaldada por la innovación y desarrollo de su recurso humano, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y competitividad así como una conducta socialmente responsable.

4. Análisis de la Industria

4.1 Descripción de las 5 fuerzas de Porter



4.2 Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas

A continuación se desarrolla la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas de Porter, a través del cual vamos a poder identificar si el mercado en el cual se desarrolla Gora SAC es favorable y en qué medida.

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE CADA UNA DE LAS FUERZAS						
Factores Competitivos	Atractividad					Concepto
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	
Rivalidad Frente a los competidores			X			El factor que contribuye a la rivalidad es que las empresas pueden tener mas de un proveedor de software para sus diferentes sistemas. Sin embargo esta rivalidad no es una amenaza, es atractivo para el mercado.
Poder de Negociación con los Proveedores	X					Según el analisis realizado podemos verificar que este es un factor critico en el mercado, ya que las empresas buscan tener cada vez mas alianzas estraegicas con sus proveedores.
Poder de Negociación con los Clientes		X				Se puede concluir que los clientes tiene poder de negociación alta a la hora de seleccionar a su proveedor de software.
Amenaza de Entrada de Productos Sustitutos			X			Se identifica que los productos sustitutos de sistemas integrales son archivos manuales y/o excel.
Amenaza de Nuevos Competidores en el mismo rubro	X					Podemos identificar que existe un riesgo potencia alto debido a lo facil que e crear una empresa de software, ya que los clientes en la mayoría buscan un menor costo en la realización de software a medida.
1: Muy Atractivo / 5: Muy poco atractivo						

4.3 Análisis de grado de atractividad de la industria

De acuerdo al análisis realizado en el punto anterior, podemos concluir que la industria de Implementación de Software y Business Intelligence es atractiva debido a que las cinco fuerzas de Porter se encuentran dentro del rango de mayor atractividad, teniendo en cuenta que existes mercados disponibles.

4.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC

MPC		GORA SAC		EVERIS		TEAMSOF	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas	Clasificación	Puntuaciones ponderadas	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Participación en el mercado	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Posición financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Lealtad de Clientes	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Innovación de productos y mejora continua.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Experiencia Global	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Investigación y desarrollo	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
	1		3.15		2.95		2.75

Como podemos observar Gora SAC obtiene una posición de liderazgo en casi todos sus factores, esta categoría indica que el producto tiene muchas oportunidades de crecimiento y alta participación. Asimismo Gora SAC se encuentra en una etapa de expansión por lo que saca ventaja a las oportunidades de adquisición y por ende puede mejorar su participación en el mercado. Por otro lado la búsqueda de nuevos mercados, segmentos e innovación en servicios hace que la organización implemente estrategias relacionadas a los exploradores / buscadores.

Cabe indicar que este sector se encuentra en madurez, lo cual tiene relación con alta fortaleza de la Industria, también en el análisis del Modelo de Negocio de Gora SAC, indica que la empresa cuenta con una sólida estructura financiera.

5. Análisis interno

5.1 Cadena de Valor



Actividades Primarias

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización de Proyectos o Servicios:

- a) **Consultoría:** Actividades relacionadas con el apoyo realizado por la empresa a sus clientes, para asesorarlos y orientarlos respecto a la solución tecnológica más adecuada a sus necesidades y a su estrategia.
- b) **Análisis de Requerimientos:** Actividades relacionadas con el levantamiento de requerimientos funcionales y no funcionales de la solución que se construirá para el cliente, procesos de negocio y sus interdependencias, con el fin de realizar una evaluación técnico económico eficiente del servicio.
- c) **Construcción de Soluciones:** Construcción de Soluciones y Servicios de Alta Calidad, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones del cliente.
- d) **Mantenimiento y Soporte:** Servicio de mantenimiento y soporte funcional e integral de las soluciones entregadas a los clientes.
- e) **Marketing y Ventas:** Actividades relacionadas con la comercialización y venta de servicios de manera efectiva, desarrollando campañas promocionales, selección de canales de venta apropiados (teléfono y visita), además de seleccionar, desarrollar y apoyar la fuerza de ventas.

f) Atención al Cliente: Actividades de Atención personalizada de Pre y Post Venta de Servicios o Proyectos a los Clientes.

ACTIVIDADES DE APOYO

Son aquellas actividades que facilitan y apoyan la realización de las "Actividades Primarias" y el funcionamiento de la empresa:

a) Infraestructura de la Empresa: Infraestructura de la empresa incluye actividades, tales como, gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, asistencia legal, y las relaciones gubernamentales que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor. Mediante su infraestructura, la empresa podrá identificar de forma efectiva y consistente las amenazas externas, oportunidades, recursos, capacidades y competencias básicas de apoyo.

b) Personas: Actividad encargada de la búsqueda de personal, contratación, capacitación y planes de incentivos al personal.

c) Administración y Finanzas: Actividades de administración y control financiero que tienen el objetivo de optimizar y planificar el uso de los recursos financieros de la empresa.

d) Abastecimiento: Actividad encargada de la planificación de adquisiciones y compra de la empresa.

e) Aseguramiento de Calidad: Actividad desempeñada transversalmente a todas las actividades primarias, con el fin de asegurar una entrega de servicios de alta calidad a los clientes y de detectar cualquier oportunidad de mejora que permita ajustar las brechas entre las expectativas de los clientes y los servicios entregados.

f) Investigación y Desarrollo: Actividad transversal a la cadena de valor encargada de la búsqueda de nuevas tecnologías o desarrollo de soluciones innovadoras realizadas con recursos que actualmente cuenta la empresa, para mejorar los servicios que ofrece o para crear nuevos servicios que la empresa pueda ofrecer a sus clientes.

5.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

MATRIZ DE EFICIENCIA SUPERIOR			
Actividades de la cadena de valor	Indicador	Indicador Empresa	Indicador Competencia
Infraestructura			
- Gestión General	Ventas Proyectadas	Alto	Alto
- Planificación	Demanda Proyectada/ Demanda Real	Alto	Medio
- Finanzas	Indice de Ventas	Alto	Medio
Personas			
- Capacitación de personal	Personal Captado / Personal Capacitado	Alto	Alto
- Motivación de personal	Indice de satisfacción laboral	Alto	Medio
- Incentivo al personal	Nomina de los empleados	Alto	Medio
Administración y Finanzas			
- Control Financiero	Indice de gastos	Alto	Alto
- Recursos Financieros	Control de recursos disponibles	Alto	Medio
Abastecimiento			
- Generación de Ordenes de Compra	Total de ordenes de compra	Alto	Alto
- Recepción de Materiales (Laptops)	Materiales en inventario	Alto	Medio
Aseguramiento de Calidad			
- Desarrollo de nuevos proyectos	Proyectos desarrollados / Proyectos culminados	Alto	Medio
Investigación y Desarrollo			
- Desarrollo innovadores	Proyectos innovadores propuestos/ Proyectos innovadores culminados	Alto	Bajo

5.3 Comparación con los líderes de la industria

Al analizar la industria donde se encuentra Gora SAC, nos damos cuenta que es necesario saber quiénes son nuestra competencia y que tienen enfoques y posiciones competitivas en el mercado igual a nosotros.

Las empresas tienen características competitivas igual a nosotros, es más están compartiendo los mismos clientes la mayoría de ellos, se trabaja en forma conjunta algunas veces, esto depende del proyecto, lo que nos diferencia de los demás en nuestro trabajo de investigación y desarrollo que realizamos, buscando nuevas alternativas de desarrollo y mejora de nuestros servicios.

5.4 Matriz de Factores internos (EFI)

MEFI			
Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
FORTALEZAS			
Solvencia económica y sólida posición financiera	0.10	3	0.30
Red de proveedores y alianzas estratégicas.	0.10	4	0.40
Liderazgo en el mercado y gran participación en el mercado nacional	0.07	4	0.28
Múltiples líneas de servicios	0.08	4	0.32
Presencia en las instalaciones de los clientes	0.10	4	0.40
La eficiencia en sus procesos, que le han permitido reducir los costos operativos de sus ingresos .	0.09	4	0.36
Solidas relaciones comerciales con proveedores y clientes. (Sinergias empresas vinculadas)	0.09	3	0.27
Total de Oportunidades	0.63		2.33
DEBILIDADES			
Alta rotación de personal	0.09	4	0.36
Falta de posicionamiento de la marca en el mercado internacional	0.09	3	0.27
Altos costos financieros en el sector	0.1		
La falta de experiencia en sectores tecnológicos (Desarrollo de Software)	0.09	3	0.27
Total de Amenazas	0.37		0.90
Total	1.00		3.23

Gora SAC está preparada internamente para hacer una organización solvente, orientada hacia la diversificación y eficiencia de sus procesos. Mejorando sus relaciones comerciales con proveedores y clientes siendo su mayor reto el implementar una sede propia e intercomunicada con todos sus clientes. Aprovechando las sólidas relaciones comerciales que tienen con sus clientes, y el reconocimiento que tiene por parte de ellos.

6. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

6.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

6.1.1 Objetivos Estratégicos

- Perspectiva Financiera:
 - Incrementar las ventas: buscando un sólido crecimiento y fortaleciendo su liderazgo.
 - Manejo eficiente de la estructura de costos y gastos: en base a la mejora de procesos.
 - Mitigar altos precios de las licencias de software.
 - Alcanzar un resultado positivo durante el periodo 2016 - 2020, con una crecimiento anual del 4%.

- Clientes:
 - Transformar la experiencia del cliente al momento de la implementación de un software, siendo más que su proveedor un socio estratégico.
 - Crecimiento en el segmento del Desarrollo de Software
 - Fortalecer la relación de confianza con sus clientes: mediante un enfoque más cercano hacia ellos, buscando una mejor interacción con ellos con servicios de asesorías, resaltando su posición de socios estratégicos.
 - Satisfacción total de sus clientes: entregándoles productos con altos estándares de calidad y que superen sus necesidades y expectativas.
 - Incrementar el número de clientes durante el periodo 2016 - 2020, aumentando 2 clientes por año.
 - Obtener un índice de satisfacción de los clientes del 90% al 2220.

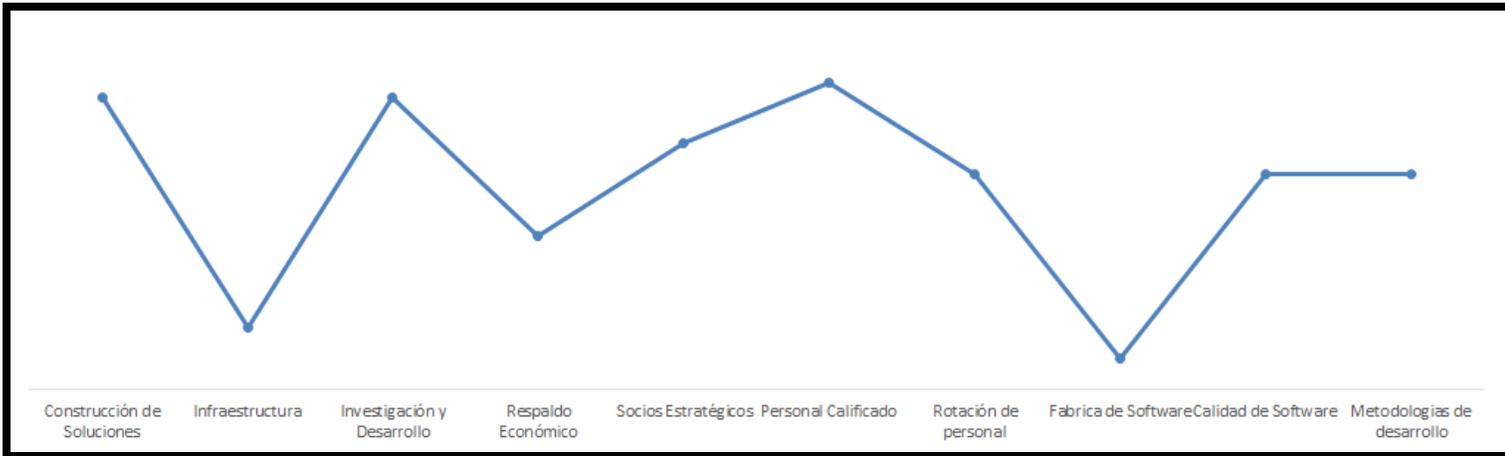
- Procesos Internos:
 - Continuidad en la diversificación del portafolio de sus servicios: lanzando servicios con mayor valor agregado e innovación y desarrollo de nuevos servicios.
 - Mejora y optimización de los procesos internos: recurriendo a la tecnología, modernización de equipos.
 - Búsqueda y consolidación de proveedores: en mercados externos y en productos alternativos similares.
 - Incrementar los socios estratégicos durante el periodo 2016 - 2020, aumentando 1 socio por año.

- Aprendizaje y Crecimiento:
 - Potenciar habilidades de sus colaboradores: que permita acelerar su crecimiento profesional, con un ambiente de trabajo desafiante y productivo e integrándolos en el desarrollo de la empresa.
 - Promover el comportamiento y trabajo con metodologías internacionales en cuanto a procesos de software se refiere.

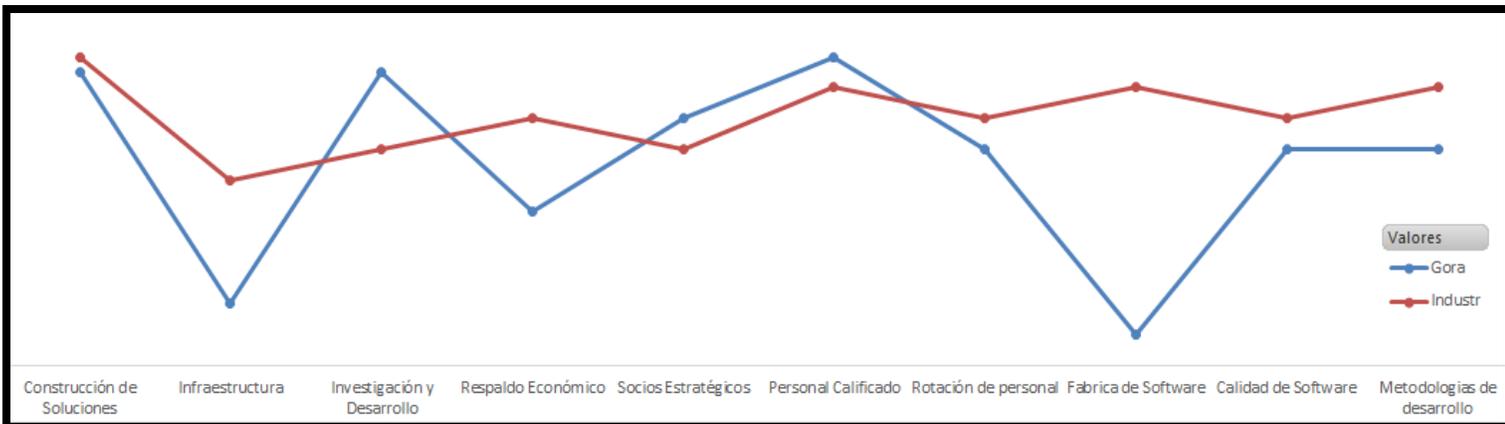
6.2 Diseño y formulación de Estrategias

6.2.1 Océano Azul

6.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa



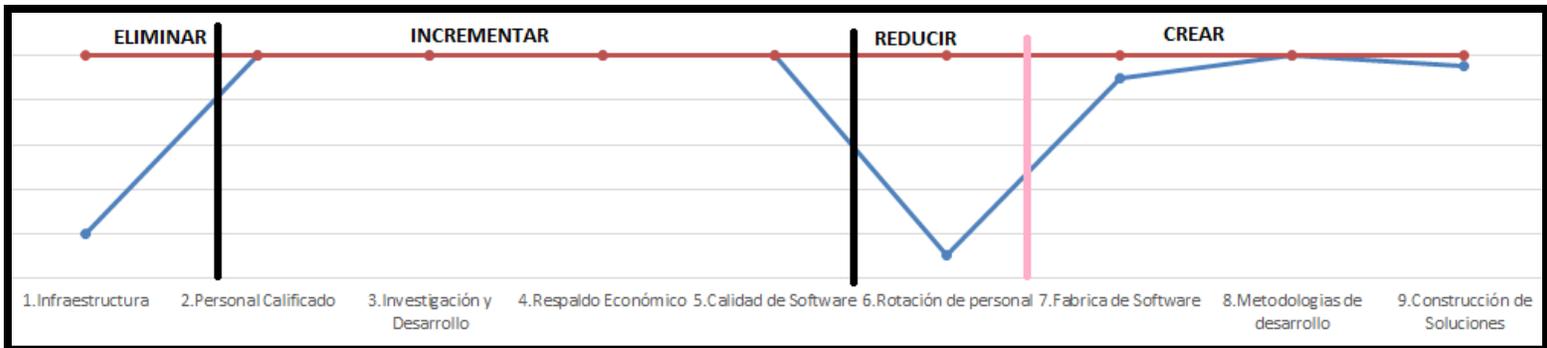
6.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria



6.2.1.3 Matriz

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> Personal Calificado Investigación y Desarrollo Respaldo Económico Calidad de Software
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Fábrica de Software Metodologías de desarrollo Construcción de Soluciones

6.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada



6.2.2 Matrices de formulación de estrategias

6.2.2.1 Matriz FODA

FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Solvencia económica y sólida posición financiera.	1. No existe una cartera de clientes a quienes ofrecer los servicios de desarrollo de software a medida
	2. Red de proveedores y alianzas estratégicas	2. Dependencia de los clientes
	3. Liderazgo y gran participación en el mercado.	3. Altos costos de los profesionales
	4. Múltiples líneas de productos, BI y Desarrollo de Software	4. No cuenta con una sola sede donde puedan estar todos los trabajadores
	5. La buena relación que existe con nuestros clientes y proveedores, que ayudan a incursionar en nuevos retos empresariales y a buscar nuevos clientes.	
	6. Las soluciones que se brindan son creadas por un equipo conformado por profesionales certificados con posesión de un magister o con estudios en prestigiosas universidades del país y del extranjero	
	7. Solidas relaciones comerciales con proveedores y clientes. (Sinergias empresas vinculadas)	
	8. El conjunto de servicios ofrecidos a los clientes, son contruidos a la medida y en función de sus necesidades y escenarios de mercado específicos, con atributos de alta calidad y control interno, lo cual permitirá generar una reputación en el mercado y posicionamiento de la empresa.	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO - Explotar	ESTRATEGIAS DO - Buscar
1. Crecimiento en el poder adquisitivo de los consumidores.	Continuar con inversion en mercados internacionales.(F1,O5)	Entregar un servicio orientado a la medida del cliente, entregar el mismo servicio tanto a las empresas grandes como a las Pymes. (D1,O3)
2.El tipo de estructura y estándar de la industria, no incentiva la generación de guerras de precios, ya que las empresas en el mercado realizan diferenciaciones por medio de su servicio, tipo de productos o tipo de clientes específicos, como por ejemplo, especialistas en empresas mineras, gobierno, salud u otro.	Ampliar red de clientes nacionales (F7,O1)	Mejorar negociaciones y convenios con los profesionales. (D3,O1)
3. Las empresas consultoras no entregan un servicio orientado al cliente, ni se interiorizan en sus procesos de negocio como les gustaría a sus clientes que interiorizasen, además no dan la misma atención a una gran empresa que a una PYME	Mejorar innovación y presentacion de productos (D4,O1)	
4. Los actores no están en pie de quitar participación de mercado a los competidores, ya que existe la posibilidad de ampliar las operaciones para todo el mercado, debido a que el mercado Business Intelligence, está en crecimiento y extendiéndose a toda clase de industrias y cada tres años la tecnología se renueva dejando obsoletos los proyectos ya realizados.		
5. Tratados de libre comercio con países de la región.		

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA - Confrontar	ESTRATEGIAS DA - Evitar
1. Fluctuaciones en el tipo de cambio.	Buscar contratos a largo plazo, que garanticen la continuidad del servicio(F5,A2)	Ofrecer a los profesionales capacitaciones y crecimiento constante dentro de la empresa (D3,A4)
2. Mercado en constante crecimiento, el cual atrae a nuevos participantes.	Incrementar mecanismos de protección para fluctuaciones de tipo de cambio a través de mecanismos financieros (F1,A1)	
3. Algunas empresas apuntan a realizar sus operaciones "In-House", por razones de seguridad y confidencialidad de datos; y rehúyen a permitir el acceso a consultores y empresas externas.		
4. El mercado no cuenta con Recursos Humanos, para poder satisfacer demandas internas y externas, por ejemplo, se cuenta con poco personal experto en Business Intelligence sobre plataforma Microsoft con disponibilidad inmediata para trabajar.		

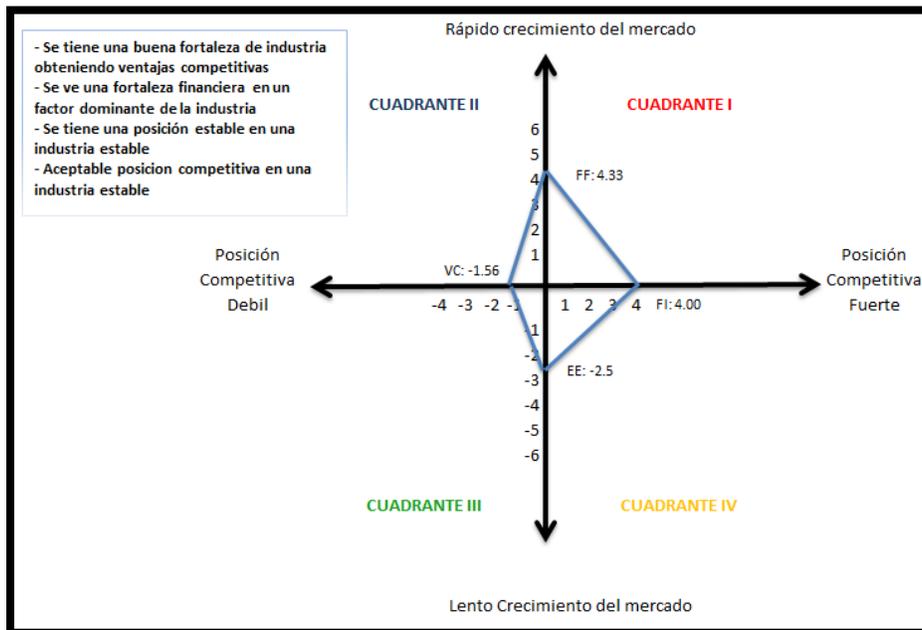
6.2.2.2 Matriz PEYEA

Plantilla para la calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de Precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barrera de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad / Presión Competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio – 6		3,5 - 6 =	-2,5							

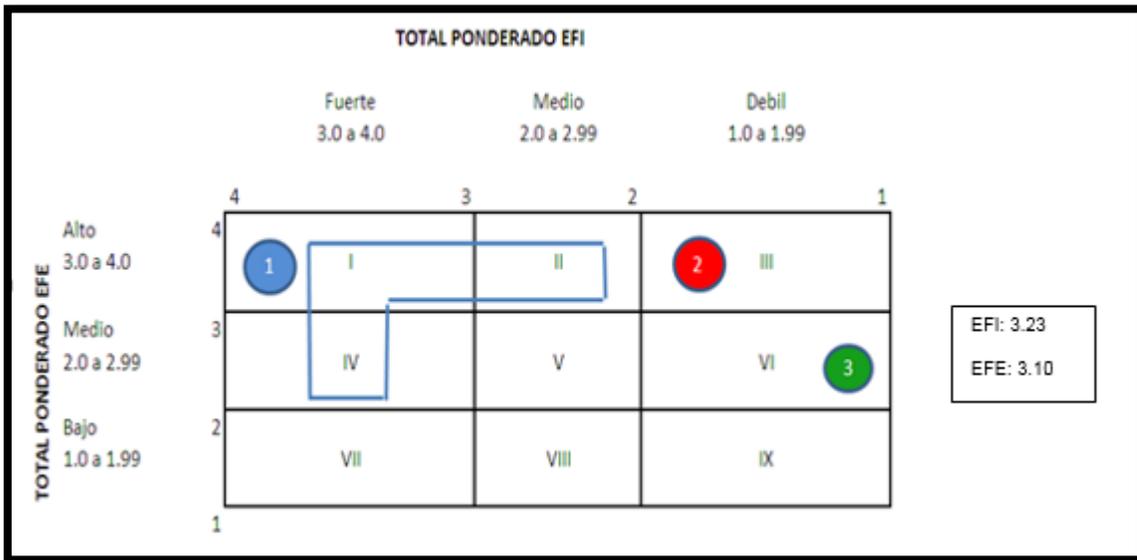
Plantilla para la calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencia de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento tecnológico	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad /Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		4								

Plantilla para la calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
5	Lealtad del cliente	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7	Conocimiento tecnológico	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9	Velocidad introducción nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	
Promedio		4,4 - 6 =								-1,56	

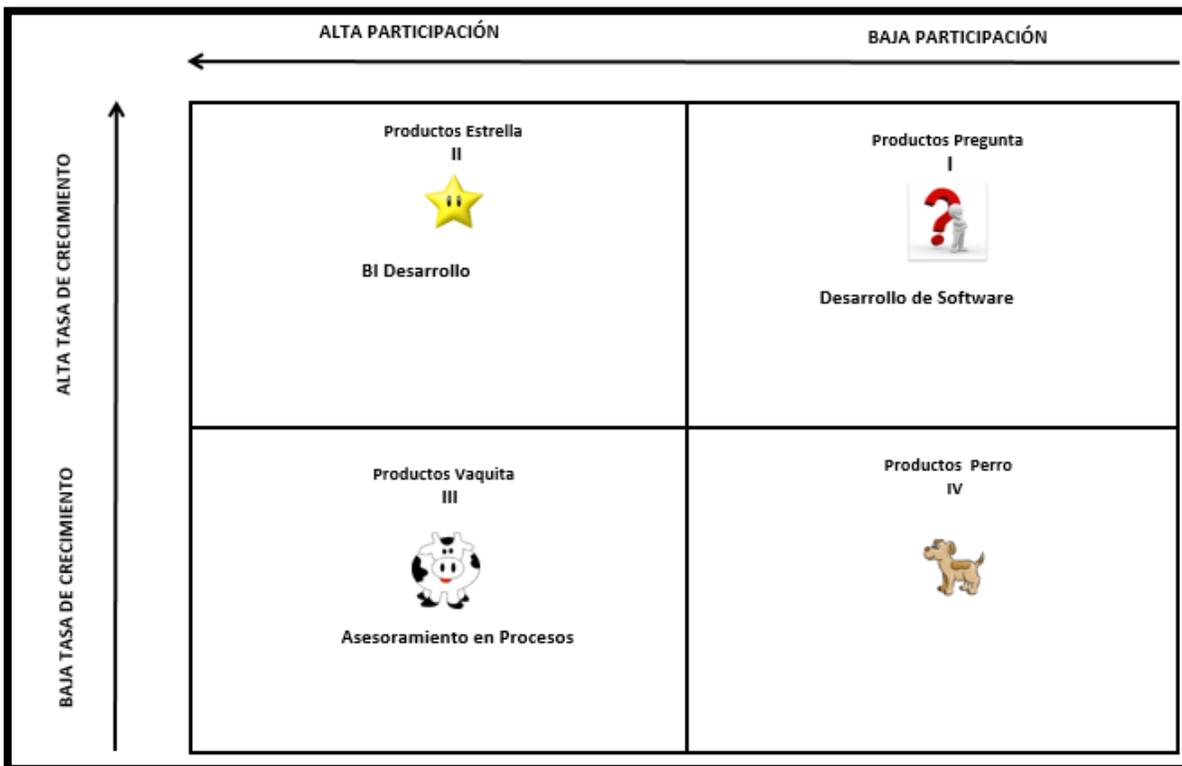
Plantilla para la calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
3	Liquidez	Débil	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
9	Economías de escala y de experiencias	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio		4,33									



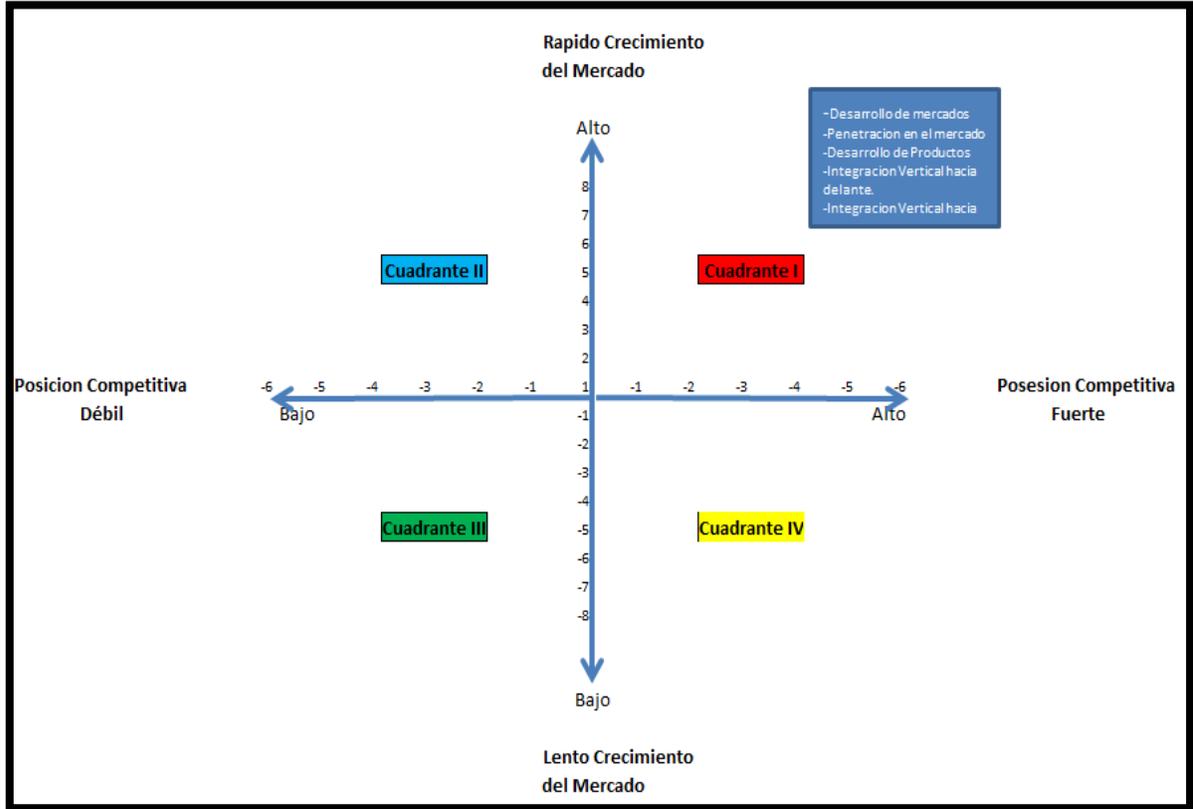
6.2.2.3 Matriz Interna Externa



6.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group



6.2.2.5 Matriz de la Gran estrategia



7. Selección de la Estrategia

7.1 Método Factores Estratégicos Claves

Se muestran los objetivos estratégicos de la empresa según el análisis realizado

7.1.1 Criterios de Selección

Si bien existen muchos criterios de selección, nosotros vamos a optar a los que más influyen para la selección de estrategia:

- Participación en el mercado
- Costos
- Tiempo de desarrollo
- Satisfacción de clientes
- Disponibilidad de recursos
- Disponibilidad de recursos financieros

7.1.2 Matriz de Selección

Criterio de Decisión	Peso	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2		ESCENARIO 3	
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercados		Desarrollo de Productos/Servicios	
Participación en el mercado	20%	6	1.2	6	1.2	7	1.4
Costos	15%	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Tiempo de Desarrollo	20%	7	1.4	5	1	6	1.2
Satisfacción de clientes	25%	8	2	6	1.5	8	2
Disponibilidad de Recursos Financieros	20%	3	0.6	4	0.8	5	1
Total			5.95		5.25		6.35
1 Muy debil; 5 Regular; 10 Muy Fuerte							

7.2 Método de Escenarios

Se va a revisar la alternativa más conveniente

7.2.1 Descripción de Escenarios Considerados

Escenario 1

Al 2020

El país continúa en desarrollo, se abrieron nuevos mercados internos y externos, sigue la inversión nacional y extranjera, el PBI continua incrementando anualmente.

El dólar se mantuvo en el rango de 3.70 a 3.90, asimismo no existen muchos conflictos sociales.

Escenario 2

Al 2020

El país continúa en desarrollo, pero los TLC se eliminaron y no hubo expansión a nuevos mercados, no existe mucha inversión nacional y extranjera, el PBI continua disminuyendo anualmente.

El dólar se mantuvo en el rango de 3.70 a 3.90, y existen muchos conflictos sociales.

7.2.2 Comparación de Estrategias con Escenarios

	Escenario 1	Escenario 2
Estrategia 1: Penetración de Mercado	Altamente Favorable	Poco Favorable
Estrategia 2: Desarrollo de Mercado	Favorable	Poco Favorable
Estrategia 3: Desarrollo de Productos/Servicios	Favorable	Poco Favorable

Como puede observarse, la Estrategia 1 ofrece buenos resultados en el Escenario 1, aunque desfavorable en el escenario 2, lo cual hace difícil la decisión.

7.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Esta matriz nos permitirá seleccionar una estrategia, lo más objetivamente posible.

MCPE		ESTRATEGIA 1 Penetración de Mercado		ESTRATEGIA 2 Desarrollo de Mercados		ESTRATEGIA 3 Desarrollo de Productos/Servicios	
Factores externos clave	Ponderaci	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
e							
1. Crecimiento en el poder adquisitivo de las empresas	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42
2. Previsión de la brecha en la disponibilidad de profesionales de sistemas al 2020	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
3. Acceso a mejores tecnologías.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4. La tendencia de usar sistemas relacionados en las empresas	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
5. Aumento de la exportaciones e importaciones	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
6. Tratados de libre comercio con países de la	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
			1.44		1.44		1.48
AMENAZAS							
1. Fluctuaciones en el tipo de cambio.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21
2. Mercado en constante crecimiento, el cual atrae a nuevos participantes.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Existen competidores con alto reconocimiento mundial.	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
4. Alta demanda de jóvenes estudiando temas relacionado a la tecnología.	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
	1		2.46		2.69		2.95
FORTALEZAS							
1. Solvencia económica y sólida posición financiera.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2. Red de proveedores y alianzas estratégicas.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
3. Liderazgo y gran participación en el mercado.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4. Múltiples líneas de productos, para diferentes sectores.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5. La eficiencia en sus procesos, que le han permitido reducir los costos operativos de sus ingresos a través de economías de escala y economías de alcance.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
7. Solidas relaciones comerciales con proveedores y clientes. (Sinergias empresas vinculadas)	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
			1.7		1.68		1.82
DEBILIDADES							
1. No contar con una oficina propias	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2. Dependencia de los clientes.	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
3. Altos costos financieros en el sector	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. No cuenta con una oficina donde puedan estar todos los trabajadores de la empresa y poder centralizar la mayor cantidad de sus clientes.	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36
	1		0.88		0.88		1.02
			5.92		6.13		6.81

7.4 Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia de Desarrollo de Productos/Servicios, va a permitir cumplir con los objetivos, y debemos enfocarnos en las siguientes acciones:

- Incrementar profesionales altamente calificados y poder realizar productos reutilizables para diferentes sectores.
- Incrementar cursos de capacitación para el personal, esto ayudaría a conocer nuevas tecnologías.

- Buscar alianzas con nuevos socios estratégicos, asimismo reforzar las alianzas existentes

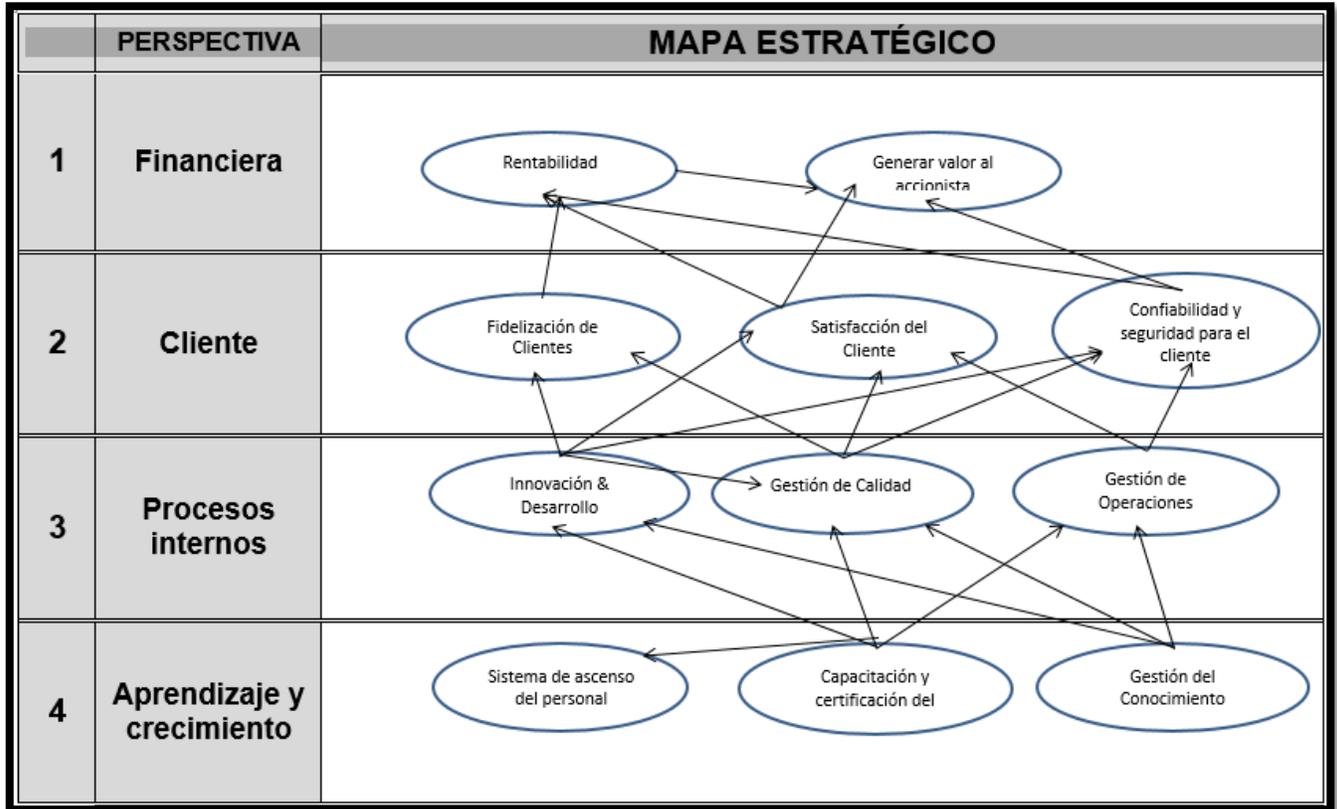
7.5 Descripción de la estrategia contingente

La estrategia de Desarrollo de Mercados, va a permitir cumplir con los objetivos, y debemos enfocarnos en las siguientes acciones:

- Utilizar los tratados de libre comercio (TLC).
- Incrementar cursos de capacitación para el personal, esto ayudaría a conocer nuevas tecnologías.
- Conocer el Knok how de los clientes, para poder estar un paso mas adelante

8. Implantación de la Estrategia, mediante Balanced Scorecard

8.1 Mapa de la Estrategia



8.2 Objetivos específicos

Perspectiva		Objetivos Específicos
FINANCIERA	F1	Incrementar las ventas de la empresa
	F2	Disminuir costos de producción
Perspectiva		Objetivos Específicos
CLIENTES	C1	Generar acciones de fidelización al cliente
	C2	Cumplir con los plazos ofrecidos al cliente
	C3	Cumplir con las normas de seguridad de TI
Perspectiva		Objetivos Específicos
PROCESOS	P1	Investigación de nuevos servicios
	P2	Certificar la gestión por las normas ISO
	P3	Ser objetivo de máxima seguridad
Perspectiva		Objetivos Específicos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Propiciar un clima de intercambio de Conocimiento
	A2	Realizar y ejecutar el plan de capacitación y certificación al personal
	A3	Establecer políticas de ascenso del personal

8.3 Indicador

Objetivos Específicos	Indicadores
Incrementar las ventas de la empresa	% de variación de ventas
Disminuir costos de producción	% de variación de costos de producción
Objetivos Específicos	Indicadores
Generar acciones de fidelización al cliente	% de clientes que cancelaron el servicio
Cumplir con los plazos ofrecidos al cliente	% de satisfacción del cliente
Cumplir con las normas de seguridad de TI	% de reclamos por temas de seguridad y confiabilidad
Objetivos Específicos	Indicadores
Investigación de nuevos servicios	N° de modificaciones del producto
Certificar la gestión por las normas ISO	% de defectos de procesos
Ser objetivo de máxima seguridad	% Variación de los tiempos de entrega del producto
Objetivos Específicos	Indicadores
Propiciar un clima de intercambio de Conocimiento	N° de ascensos del personal
Realizar y ejecutar el plan de capacitación y certificación al personal	N° de horas de capacitación
Establecer políticas de ascenso del personal	N° de aprobados en exámenes

8.4 Meta

Indicadores	Meta
% de variación de ventas	20% más con respecto al año anterior
% de variación de costos de producción	hasta 15%
Indicadores	Meta
% de clientes que cancelaron el servicio	Un máximo de 2%
% de satisfacción del cliente	Llegar a un 99%
% de reclamos por temas de seguridad y confiabilidad	hasta 3%
Indicadores	Meta
N° de modificaciones del producto	hasta 2 veces
% de defectos de procesos	Un máximo de 5%
% Variación de los tiempos de entrega del producto	hasta un +/- 3%
Indicadores	Meta
N° de ascensos del personal	Llegar a un 40% del personal anual
N° de horas de capacitación	Llegar a 500 horas
N° de aprobados en exámenes	Mayor a 90%

8.5 Iniciativas

Meta	Acciones/Iniciativas
20% más con respecto al año anterior	Implementar un plan de evaluación de cartera de clientes
hasta 15%	Fomentar la filosofía de Software libre en la organización
Meta	Acciones/Iniciativas
Un máximo de 2%	Programas de exparcimiento con el cliente
Llegar a un 99%	Programar visitas de inspección a los clientes
hasta 3%	Realizar simulacros
Meta	Acciones/Iniciativas
hasta 2 veces	Desarrollar un programa de motivación para la innovación
Un máximo de 5%	Establecer un plan de adecuación de procesos
hasta un +/- 3%	Elaborar cronogramas de entrega de productos
Meta	Acciones/Iniciativas
Llegar a un 40% del personal anual	Diseñar estructura de ascensos de personal
Llegar a 500 horas	Diseñar cursos y certificaciones de acuerdo a las necesidades de la organización
Mayor a 90%	Formar grupos de trabajo para documentar los procesos de la organización

8.6 Responsable

Acciones/Iniciativas	Responsable
Implementar un plan de evaluación de cartera de clientes	Gerente de Marketing
Fomentar la filosofía de Software libre en la organización	Gerente de Servicio
Acciones/Iniciativas	Responsable
Programas de exparcimiento con el cliente	Gerente de Ventas
Programar visitas de inspección a los clientes	Gerente de Ventas
Realizar simulacros	Gerente de Servicio
Acciones/Iniciativas	Responsable
Desarrollar un programa de motivación para la innovación	Gerente de Servicio
Establecer un plan de adecuación de procesos	Gerente de Servicio
Elaborar cronogramas de entrega de productos	Gerente de Servicio/ Gerente Comercial
Acciones/Iniciativas	Responsable
Diseñar estructura de ascensos de personal	Gerente de RRHH
Diseñar cursos y certificaciones de acuerdo a las necesidades de la organización	Gerente de RRHH
Formar grupos de trabajo para documentar los procesos de la organización	Gerente de RRHH

8.7 Presupuesto

Indicadores de Cuadro de Mando			Presupuesto Anual												
Perspectiva	Objetivos Específicos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
FINANCIERA	F1	Incrementar las ventas de la empresa	6000	6000	6000										
	F2	Disminuir costos de producción	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8400
Perspectiva	Objetivos Específicos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
CLIENTES	C1	Generar acciones de fidelización al cliente	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
	C2	Cumplir con los plazos ofrecidos al cliente			3000			3000			3000			3000	12000
	C3	Cumplir con las normas de seguridad de TI				5000				5000				5000	15000
Perspectiva	Objetivos Específicos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
PROCESOS	P1	Investigación de nuevos servicios						7000						7000	14000
	P2	Certificar la gestión por las normas ISO													0
	P3	Ser objetivo de máxima seguridad													0
Perspectiva	Objetivos Específicos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Propiciar un clima de intercambio de Conocimiento		5000						5000					10000
	A2	Realizar y ejecutar el plan de capacitación y certificación al personal						15000							15000
	A3	Establecer políticas de ascenso del personal													0

92400

