

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Propuesta de un sistema de Administración Estratégica para el fortalecimiento de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima.”

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

José Andrés Pérez Bertozzi
A88031

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2010

DEDICATORIA

Dedico esta obra al Señor, mi Dios,
quien hizo posible la consecución de este logro,
estuvo presente cada día y en cada paso que di,
guió mi corazón para nunca dar marcha atrás
y porque ha puesto en mí la llama
para diseñar un mejor futuro.

A Él toda la gloria.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, por haberme permitido terminar este proyecto de vida y porque sus increíbles bendiciones fueron siempre innumerables.

A mis padres José y Judith, quienes estuvieron pendientes de mí y de mis estudios, me formaron desde niño y sé que todo lo conseguido como persona ha sido gracias a ellos y a sus consejos. Siempre mis logros serán los suyos.

A mis tías Ana Rosa, Flor y Maritza por estar presentes en todo este proceso y me fortalecieron en los momentos que más se necesitaba para concluir de manera satisfactoria este posgrado.

Al Ing. Christian Hernández Barquero, por su apoyo y colaboración en este proceso como contraparte empresarial, a los profesores Drg. Óscar Mena Redondo, asesor académico y MBA. Roque Rodríguez, profesor guía, por su asesoramiento, esfuerzo y esmero en la atención de detalles durante la realización de este trabajo, muchas gracias por su tiempo y sus aportes.

Así mismo, agradezco a mis compañeros, familia y amigos con los cuales logré compartir gratas experiencias a lo largo de este proceso.

Enormes bendiciones y gracias a todos ustedes, mi deseo es que recuerden siempre que la felicidad no se encuentra al final de una escalinata, se vive todos los días y en cada día Dios siempre está allí para ustedes.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Roque Rodríguez
Coordinador Área de Gerencia

Drg. Oscar Mena Redondo, M.Sc
Profesor guía Área de Gerencia

Ing. Christian Hernández B., M.Sc
Supervisor Laboral

José Andrés Pérez Bertozzi
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

Propuesta de un sistema de Administración Estratégica para el fortalecimiento de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima.

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xx

Capítulo I: Contextualización de la industria de las tecnologías de información y perspectivas teóricas del modelo de Administración Estratégica.	24
1.1 La industria de las tecnologías de información.	25
1.2 La industria de las Tecnologías de Información en el mundo.	25
1.2.1 <i>Concepto de tecnología de información.</i>	26
1.2.2 <i>Historia de la industria tecnológica</i>	26
1.2.3 <i>Panorama de la industria.</i>	30
1.2.4 <i>Tendencias de la industria</i>	31
1.3 La industria de las tecnologías de información en Costa Rica.....	35
1.3.1 <i>Características de la industria.</i>	36
1.3.2 <i>Ventajas de la industria.</i>	38
1.3.3 <i>Dimensiones de la industria.</i>	40
1.3.4 <i>Elementos que regulan la industria.</i>	42

1.3.5	<i>Organización de la industria.</i>	46
1.3.6	<i>Expectativas, tendencias y oportunidades de crecimiento.</i>	47
1.4	Marco teórico, el modelo de Administración Estratégica.	49
1.4.1	<i>Concepto de Administración Estratégica.</i>	50
1.4.2	<i>Concepto de estrategia.</i>	51
1.4.3	<i>Concepto de ventaja competitiva sustentable.</i>	52
1.4.4	<i>Importancia del modelo</i>	53
1.4.5	<i>Orígenes del modelo.</i>	54
1.4.6	<i>Principios del modelo.</i>	57
1.4.7	<i>Beneficios del modelo.</i>	58
1.4.8	<i>Fases de desarrollo e implementación.</i>	60
1.4.9	<i>El plan estratégico.</i>	62

Capítulo II: Descripción de la situación actual de la empresa Galeon Technology

Solutions Sociedad Anónima.	66	
2.1	Antecedentes de la compañía.	67
2.2	Filosofía y premisas empresariales.	68
2.2.1	<i>Misión de la empresa.</i>	68
2.2.2	<i>Visión de la empresa.</i>	68
2.2.3	<i>Valores empresariales.</i>	69
2.2.4	<i>Objetivos y políticas de la empresa.</i>	70
2.3	Aspectos generales.	71
2.3.1	<i>Razón social, tipo de sociedad mercantil y actividad económica.</i>	72
2.3.2	<i>Ubicación de la empresa y sus instalaciones.</i>	72
2.3.3	<i>Estructura administrativa.</i>	73
2.3.4	<i>Principales alianzas.</i>	76
2.4	Aspectos particulares.	77
2.4.1	<i>Giro de negocios.</i>	77
2.4.2	<i>Unidades estratégicas de negocios.</i>	77

2.4.3	<i>Mercado, competencia y clientes</i>	80
2.4.4	<i>Estrategia global</i>	81
2.4.5	<i>Estrategia comercial</i>	82
2.4.6	<i>Estrategias funcionales</i>	84
2.4.7	<i>Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa</i>	89
2.5	Portafolio de productos y servicios	91
Capítulo III: Análisis de la compañía a nivel estratégico		93
3.1	Justificación de la investigación.....	93
3.2	Descripción de la metodología de la investigación.....	94
3.3	Análisis del ambiente externo de GTS.....	98
3.3.1	<i>Análisis general del macro-ambiente</i>	98
3.3.2	<i>Análisis de modelo de competencia de las cinco fuerzas</i>	100
3.3.3	<i>Análisis de mapa de grupos estratégicos de competidores</i>	103
3.4	Análisis del ambiente interno de GTS.	106
3.4.1	<i>Análisis de la filosofía y premisas empresariales de la organización</i>	106
3.4.1.1	Análisis de declaración de visión de la compañía	107
3.4.1.2	Análisis de declaración de misión de la compañía	111
3.4.1.3	Análisis de valores de la compañía	114
3.4.1.4	Análisis de objetivos y políticas de la empresa.....	116
3.4.2	<i>Análisis sobre los mecanismos de dirección de operaciones del negocio</i> ...	120
3.4.2.1	Análisis de mecanismos de toma de decisiones	120
3.4.2.2	Análisis de los medios de innovación y generación de valor	123
3.4.2.3	Análisis de los mecanismos de proyección de negocios a corto y largo plazo	125
3.4.3	<i>Análisis sobre el marco estratégico de la organización</i>	127
3.4.3.1	Estrategia comercial	127
3.4.3.2	Estrategias funcionales	131
3.4.4	<i>Análisis de la empresa frente a acciones administrativas elementales</i>	142
3.4.4.1	Acciones para obtener ventas y participación de mercado.....	142

3.4.4.2	Acciones para responder ante factores externos cambiantes.	143
3.4.4.3	Acciones para entrada y salida de mercados.	144
3.4.4.4	Acciones para aprovechar oportunidades de mercado.	145
3.4.4.5	Acciones para fortalecer posición en el mercado.	145
3.4.4.6	Acciones para fortalecer capacidades competitivas y corregir debilidades.	146
3.4.4.7	Acciones para diversificar los ingresos y ganancias.	146
3.4.5	<i>Análisis de la cadena de valor.</i>	147
3.5	Matriz FODA.	149

Capítulo IV: Planteamiento para la propuesta basada en el modelo de Administración Estratégica. 152

4.1	Justificación de la propuesta.	152
4.2	Replanteamiento de visión y misión estratégicas.	153
4.2.1	<i>Propósito de la organización.</i>	153
4.2.2	<i>Redefinición de la declaración de visión de la compañía.</i>	154
4.2.3	<i>Redefinición de la declaración de misión de la compañía.</i>	155
4.2.4	<i>Redefinición de los valores de la compañía.</i>	156
4.3	Replanteamiento de objetivos estratégicos.	158
4.3.1	<i>Objetivos estratégicos.</i>	159
4.3.2	<i>Objetivos financieros.</i>	162
4.3.3	<i>Objetivos por área de negocio.</i>	163
4.3.4	<i>Principales metas de la organización.</i>	167
4.4	Diseño de la estrategia.	169
4.4.1	<i>Actores empresariales.</i>	169
4.4.2	<i>Estrategia comercial.</i>	170
4.4.3	<i>Estrategias complementarias.</i>	171
4.4.4	<i>Estrategia de áreas funcionales.</i>	173
4.4.5	<i>Estrategias operativas.</i>	177
4.5	Acciones recomendadas para mejorar el desempeño de la empresa.	179

4.6	Recomendaciones para la aplicación y ejecución de la estrategia.	182
4.7	Mecanismos de evaluación y ajuste de desempeño.	183
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....		184
5.1	Conclusiones.	184
5.2	Recomendaciones.....	186
BIBLIOGRAFÍA		188
ANEXO A: Clasificación de la industria tecnológica.		193
ANEXO B: Cartera de productos de la empresa GTS.		197
ANEXO C: Cartera de servicios de la empresa GTS.		199
ANEXO D: Gráficas financieras de la empresa GTS.		201
ANEXO E: Tabla resumen mapeo grupos estratégicos.		203
ANEXO F: Cuestionario aplicado a Junta Directiva de la empresa GTS sobre su visión estratégica de negocios.		205
ANEXO G: Cuestionario sobre lineamientos estratégicos internos de la organización.		206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecosistema de la Industria TIC en Costa Rica.	37
Figura 2: Porcentaje de exportación por subsector tecnológico.	41
Figura 3: Cantidad de empresas integrantes de la industria tecnológica.	42
Figura 4: Fases de la Administración Estratégica.....	61
Figura 5: Localización de las instalaciones de la empresa Galeon Technology Solutions S.A.	73
Figura 6: Organigrama general de la empresa Galeon Technology Solutions S.A.	74
Figura 7: Diagrama relacional del modelo de competencia de las cinco fuerzas.	102
Figura 8: Mapa de grupo estratégico servicios de outsourcing.	104
Figura 9: Cadena de valor representativa de GTS.	147
Figura 10: Diagrama relacional de los valores propuestos a la empresa GTS.....	158
Figura 11: Áreas de enfoque de objetivos estratégicos de la empresa GTS.	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percepción de los miembros de la organización sobre la visión.	109
Gráfico 2: Criterio de los miembros de junta directiva sobre su ruta empresarial.	110
Gráfico 3: Percepción de los miembros de la organización sobre la misión.	113
Gráfico 4: Percepción de los miembros de la organización sobre los valores.	114
Gráfico 5: Afinidad de los miembros de la empresa GTS por valores compartidos.	115
Gráfico 6: Percepción de los miembros de la organización sobre sus objetivos.	117
Gráfico 7: Fuentes de suplantación de objetivos de desempeño profesional.	118
Gráfico 8: Disposición de los miembros de la organización para afrontar procesos de innovación y generación de valor.	123
Gráfico 9: Facturación de productos comerciales según ventas anuales de la empresa GTS (en dólares).	130
Gráfico 10: Percepción de trabajadores sobre los procesos de producción.	136
Gráfico 11: Percepción de trabajadores sobre los procesos de ventas, mercadeo y promoción.	137
Gráfico 12: Porcentajes estimados de ventas de productos según medio utilizado.	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales criterios del macro-ambiente relacionados con la empresa.	99
Tabla 2: Principales indicadores de referencia para el crecimiento empresarial.	100
Tabla 3: Presiones competitivas del sector de las tecnologías de información asociadas al modelo de las cinco fuerzas.	101
Tabla 4: Principales elementos que los competidores destacan a nivel externo.	106
Tabla 5: Análisis de la declaración de visión de la empresa GTS.	107
Tabla 6: Análisis de declaración de misión de la empresa GTS.	111
Tabla 7: Comparación de políticas de la empresa GTS con la clasificación de políticas de la Administración Estratégica.	119
Tabla 8: Jerarquía y poderes de decisión del personal de la empresa GTS.	121
Tabla 9: Áreas de responsabilidad de mandos altos y medios.	122
Tabla 10: Análisis de los procesos de innovación y generación de valor en los productos de la empresa GTS.	124
Tabla 11: Análisis de la proyección de negocios de la empresa GTS en el corto y largo plazo.	125
Tabla 12: Relación entre las unidades estratégicas de negocios de la organización y su modelo comercial para la obtención de ingresos.	127
Tabla 13: Consideraciones sobre el área de investigación y desarrollo, tecnología y estrategia de ingeniería.	132
Tabla 14: Niveles de uso de los canales de entrega de información de los productos y servicios ofrecidos por la empresa GTS.	133
Tabla 15: Análisis de la estrategia de producción de la empresa GTS.	135
Tabla 16: Análisis de la estrategia de recursos humanos de la empresa GTS.	138
Tabla 17: Tasas financieras de la empresa GTS.	140
Tabla 18: Matriz FODA de la empresa GTS.	149
Tabla 19: Relación de objetivos estratégicos y financieros con las áreas de negocio.	167

Tabla 20: Metaplan básico del área de tecnologías de información para el cumplimiento de objetivos.....	178
---	-----

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ADFIN: Administrador Financiero y de Inventario Empresarial.
- ASP: “Active Server Pages” / Páginas Activas de Servidor.
- B2B: “Business to Business” / Negocio a Negocio.
- B2C: “Business to Consumer” / Negocio a Consumidor.
- BN: Banco Nacional de Costa Rica.
- BPO: “Business Process Outsourcing” / Sub contratación Procesos de Negocios.
- CAF: Corporación Andina de Fomento.
- CAMTIC: Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación.
- CEFOF: Centro de Formación de Formadores.
- CENFOTEC: Centro de Formación en Tecnologías de Información.
- CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo.
- CMMI: “Capability Maturity Model Integration” / Modelo de Integración de Madurez.
- CPIC: Colegio de Profesionales en Informática y Computación.
- CRM: “Customer Relationship Manager” / Administrador de Relaciones con Clientes.
- DDM: “Digital Dental Manager” / Administrador Dental Digital.
- DIGEPYME: Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa.
- EJB: “Enterprise JAVA Beans” / Edición JAVA Empresarial.
- ERP: “Enterprise Resource Planning” / Planificador de Recursos Empresariales.
- FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones.
- GAM: Gran Área Metropolitana.
- GTS: Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima.
- GUI: “Graphic User Interface” / Interfaz Gráfico de Usuario.
- HSP2A:” High-Speed Packet Access” / Paquete de Acceso de Alta Velocidad.
- IDC: “International Data Corporation” / Corporación Internacional de Datos.
- IMAE: Índice Mensual de Actividad Económica.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

IPTV: “Internet Protocol Television” / Protocolo de Televisión por Internet.

ISVs: “Independent Software Vendors” / Vendedores Independientes de Software.

IT: “Information Technologies” / Tecnologías de Información.

ITAA: “Information Technology Association of America” / Asociación de la Tecnología de Información de América.

IyD: Investigación y Desarrollo.

J2EE: “JAVA 2 Platform Enterprise Edition” / JAVA 2 Edición de Plataforma Empresarial.

JDBC:” JAVA Database Connectivity “/ Conectividad de Bases de Datos JAVA.

JSP: “JAVA Server Pages “/ Páginas de Servidor JAVA.

JSTL: “JAVA Server Pages Standard Tag Library” / Librería Estándar de Páginas de Servidor JAVA.

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio.

MVC: Modelo Vista Controlador.

NOC: “Network Operations Center” / Centro de Operaciones en Red.

ONU: Organización de Naciones Unidas.

PC: “Personal Computer “/ Computadora Personal.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior.

PROSIC: Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica.

PYMEs: Pequeñas y Medianas Empresas.

SAAS:” Software as a Service” / Software como Servicio.

SMS: “Short Message Service “/ Servicio de Mensajes Cortos.

SOC:” System On Chip “/ Sistema en Chip.

SQL: “Structured Query Language “/ Lenguaje de Consulta Estructurado.

TEC: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

UEN: Unidad Estratégica de Negocios.

UIT: Unión Internacional de Telecomunicaciones.

USD: “United State Dollars” / Dolares Estadounidenses.

VPN: “Virtual Private Network “/ Red Virtual Privada.

WiMax: “Worldwide Interoperability for Microwave Access “/ Red Mundial de Interoperabilidad para acceso de Microondas.

RESUMEN

Pérez Bertozzi, José Andrés

“Propuesta de un sistema de Administración Estratégica para el fortalecimiento de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima”.

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

J. Pérez B., 2010

El presente proyecto cuenta como objetivo general, proponer un sistema de Administración Estratégica que permita a la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, el fortalecimiento y consolidación en el mercado de las tecnologías de información, por medio de la descripción, análisis y reestructuración de los elementos que integran la estrategia de la organización. Para ello, se evalúa integralmente a la empresa y su situación, con un enfoque dirigido hacia la revisión de su planteamiento estratégico.

La entidad analizada, Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, es una pequeña empresa de capital costarricense y carácter familiar que brinda servicios especializados en el área de tecnologías de información en el mercado nacional con incursiones esporádicas en mercados extranjeros, como el centroamericano y el europeo, su foco de negocios se define como la venta y distribución de tecnología, la consultoría informática y el desarrollo e implementación de soluciones de “software”.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolla un proceso metodológico de investigación que inicia con la recopilación documental de información relacionada con la industria de las tecnologías de información y el modelo de Administración Estratégica, dichos elementos afectan el análisis y la definición de una estrategia empresarial adecuada,

además, respaldan la investigación, permiten evaluar a la compañía y diseñar la propuesta de un sistema administrativo que se adecúe a las condiciones reales de la empresa.

Se realiza posteriormente, la descripción de la empresa, dando a conocer sus antecedentes, su filosofía y sus premisas básicas de misión, visión, valores, objetivos y políticas empresariales; profundizando en aspectos particulares como sus estrategias de negocios considerándose, tanto a nivel comercial como funcional. Esto permite presentar la realidad de la situación de la empresa y los mecanismos administrativos utilizados por la misma.

Tomando como base la información descrita de la compañía, la recopilación de la información concerniente a la industria de las tecnologías de información y el marco teórico del modelo de Administración Estratégica, se efectúa un análisis del ambiente externo de la organización que incluye, aspectos macro-ambientales, el modelo de competencias de las cinco fuerzas y el mapeo de grupos estratégicos de competidores de la empresa. Así también, se desarrolla un exhaustivo análisis del ambiente interno de la empresa que incluye, el análisis de aspectos como su filosofía, sus mecanismos de dirección de operaciones y el marco estratégico de la organización, por último se construye una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (matriz FODA) de la empresa.

Finalmente, se plantea la propuesta de un sistema de Administración Estratégica para la empresa de acuerdo a su realidad dentro de la industria, se alinean las diferentes unidades estratégicas de negocios por las cuales está la compuesta y así, se permita su futuro fortalecimiento. La propuesta considera los retos de su implementación y brinda recomendaciones para las aplicaciones y ejecuciones de la estrategia planteada, la cual, será puesta en marcha por parte de sus propietarios y líderes organizacionales.

Palabras claves: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, ESTRATEGIAS, VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE, TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL, FILOSOFÍA EMPRESARIAL, REÍNGENIERÍA, MATRIZ FODA, DISEÑO ESTRATÉGICO.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos fundamentales con los cuales nace toda empresa es su visión, sea esta de crecimiento, de consolidación, de liderazgo, de reconocimiento..., sin embargo, la mayoría de las compañías emprendedoras, yacen en el camino hacia el cumplimiento de esta premisa medular, ¿porqué ocurre esto?, la respuesta está en la estrategia. No basta solo con querer ser o con querer hacer, es necesario, seleccionar un camino y contar con la estrategia adecuada para alcanzar esa visión.

La pregunta de todo empresario es ¿cómo lograrlo?, ¿cómo culminar con éxito con ese anhelo? y descifrar el camino hacia el cumplimiento de la visión empresarial. Este es precisamente el caso de Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, es una empresa que nació con esa visión emprendedora y luego de cinco años de operación se replantea con interrogantes su futuro.

Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima es una pequeña empresa cartaginesa, de capital costarricense y carácter familiar, que se encuentra dedicada a brindar servicios especializados en el área de las tecnologías de información, específicamente en áreas como el desarrollo de “software” y la comercialización de aplicativos para el mercado empresarial y el odontológico. Fue fundada en el año 2004 y opera desde entonces en Costa Rica, con incursiones esporádicas en mercados como el centroamericano y el europeo.

La madurez de la empresa se ha visto reflejada en el salto exitoso en su enfrentamiento a la crisis económica entre los años 2008 y 2009, la cual, fue expresada en contracción en su sector industrial, he incidió en un retroceso de su intento visionario por consolidarse en el mercado. No obstante, este periodo también dejó ver que la empresa cuenta con una problemática que va más allá del manejo de sus operaciones y permea en la médula de su organización: la claridad de su propia visión empresarial y su estrategia para hacer esta

posible. La empresa se encuentra en un momento clave para evaluarse frente a la industria y su mercado, analizar sus operaciones y definir una estrategia que la dirija, sentando la base para obtener una administración enfocada, para fortalecer su capacidad comercial, aumente su desempeño financiero y consiga un mejor lugar en el mercado.

De esta manera, el presente trabajo final de graduación tiene como fin, realizar un análisis de la situación y el planteamiento medular de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, frente a la industria que le compete, la de las tecnologías de información con uno de los modelos administrativos más fiables, como lo es, el modelo de la Administración Estratégica. Lo anterior, se basa en un enfoque centrado en la búsqueda del fortalecimiento y consolidación de la empresa en su mercado comercial, lo cual, será posible lograr, por medio de la descripción, análisis y reestructuración de los elementos que integran la estrategia de la organización.

La principal meta de la investigación es proponer un sistema de Administración Estratégica que permita a la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, el fortalecerse y consolidarse en el mercado de las tecnologías de información. Para lograr esto, se establecerá un marco de conocimiento referencial de la industria de las tecnologías de información y del modelo de Administración Estratégica, para mostrar las características, exigencias y tendencias de la industria en Costa Rica e identificar los principios conceptuales, lineamientos y metodologías que fundamentan el modelo administrativo, para su posterior adaptación al aprovisionamiento de servicios tecnológicos.

Posteriormente, se describirá a la empresa para presentar su situación actual en cuanto a sus mecanismos de administración, esto se realizará través de la descripción de sus antecedentes, filosofía, premisas corporativas, situación dentro de la industria, portafolio de negocios, así como, los procesos de administración de sus unidades de negocios. Con el análisis de la gestión estratégica de la empresa tendrá como propósito, diagnosticar la

validez de sus mecanismos de dirección del negocio, por medio de la comparación de sus operaciones con los principios fundamentales del modelo de Administración Estratégica.

Con esta información, se procederá a proponer en función de las condiciones de viabilidad de la empresa, una estrategia para integrar y fortalecer sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como, sus relaciones con clientes y proveedores, por medio del desarrollo de una visión estratégica y una estrategia comercial claramente definida, presentando finalmente, una serie de conclusiones y recomendaciones obtenidas del proyecto, dirigidas hacia la implementación del proyecto por parte de los propietarios y líderes empresariales encargados de la dirección de la compañía.

El principal aporte con respecto al desarrollo de este tema, consiste en alinear los esfuerzos de la compañía, en función de una visión común, definir una línea estratégica de negocio, organizar su estructura operativa, brindar herramientas de medición para el logro de los objetivos empresariales y aumentar el desempeño de las actividades organizacionales de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, para que llegue a contar con una administración enfocada, con un fortalecimiento en su capacidad comercial y una mejoría en su desempeño financiero con respecto al pasado.

Estos beneficios serán transmitidos a los colaboradores que forman parte de la compañía, a sus familias y por ende a sus comunidades, debido al mejoramiento de las condiciones empresariales, las cuales, podrían producir un aumento en la oferta de empleo y contrataciones de personal, un aumento en la repartición de la riqueza, mayor capacidad de tráfico comercial a nivel de comunidad y establecer las pautas y criterios necesarios para implementar procesos de administración efectiva en otras empresas del campo de las tecnologías de información, mejorando los beneficios económicos obtenidos a nivel social.

Como socio y colaborador de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, el desarrollo del presente trabajo final de graduación constituye la mejor opción, tanto desde el punto de vista personal como profesional, para concretar el fortalecimiento de la compañía, aunado a la disponibilidad de beneficios indispensables para la consecución de un proyecto académico de esta magnitud, como lo son, la facilidad de acceso a la información y la comprensión del negocio.

El estudio se limita a la recopilación, análisis y diagnóstico de la empresa, y a la propuesta de un sistema de Administración Estratégica de acuerdo a la realidad de la compañía, pero, no abarca la etapa de implementación, ejecución y control de la propuesta en la empresa. La etapa de investigación ha sido desarrollada con base a la recopilación y análisis de información documental, por medio de entrevistas a las personas encargadas de las diferentes unidades de negocios de la compañía.

La estrategia se enfoca, únicamente, al contexto de la industria de las tecnologías de información en el mercado costarricense, debido a que la empresa se proyecta a fortalecer sus operaciones en el mercado local como un primer paso hacia la consolidación. Las condiciones propias de la industria y el mercado de las tecnologías de información cambian de manera acelerada, es por ello, que la validez e implementación de la propuesta queda sujeta a la consideración de la empresa.

Las recomendaciones obtenidas nacen como el resultado de este proyecto y pretenden colaborar en el desarrollo de una verdadera ventaja competitiva y sustentable para la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, con el propósito de convertir a futuro, una compañía respetable en la tecnológica-empresarial a nivel local e internacional.

Capítulo I: Contextualización de la industria de las tecnologías de información y perspectivas teóricas del modelo de Administración Estratégica.

*“Sin una estrategia,
la empresa es como una nave sin timón”*

Joel Ross y Michael Kami

Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima (GTS) como una empresa inmersa en el mercado de las tecnologías de información, cuenta con la premisa de fortalecer sus operaciones y buscar el desarrollo de mecanismos estratégicos que mejoren su desempeño y presencia en el mercado tecnológico costarricense.

Para obtener una propuesta sistemática que haga realidad esta premisa, se iniciará por contextualizar la industria de las tecnologías de información, la cual, establecerá un marco de conocimiento referencial para el entendimiento de las características, las dimensiones, las exigencias y las tendencias de dicha industria en Costa Rica, con el fin de obtener estrategias acordes a la realidad de la compañía.

Posteriormente, se profundizará en el tema de la Administración Estratégica donde se presentarán los conceptos planteados por diversos autores y su relevancia dentro del ámbito empresarial como herramienta fundamental para el logro y la constitución de empresas alineadas y de alto rendimiento.

1.1 La industria de las tecnologías de información.

La industria de las tecnologías de información cuenta con un amplio espectro de particularidades, las cuales, destacan al momento de definir el rumbo de una compañía tecnológica, la misma se ve afectada por cambios susceptibles en su entorno, de allí que la visualización de las tendencias de la industria, su procedencia, características, ventajas, dimensiones y reguladores, así como expectativas y oportunidades de crecimiento serán puntos clave para determinar una estrategia exitosa en este mercado altamente competitivo, estos puntos serán desglosados en la presente sección de manera cuidadosa con el fin de obtener información valiosa y aplicable en futuros apartados del presente proyecto.

Con respecto de este entorno tecnológico de cambio, el autor Kenichi Ohmae (2005), manifiesta lo siguiente: *“El futuro será muy diferente en cuanto a tecnología se refiere. De hecho, el progreso tecnológico tiene la capacidad de reconstruir e incluso desaparecer rápidamente industrias enteras”* (pág. 298).

1.2 La industria de las Tecnologías de Información en el mundo.

El cambio es un factor común en la industria de las Tecnologías de Información, las nuevas innovaciones y actualizaciones tecnológicas afectan ya no solamente a localidades sino que cubren el espectro mundial gracias a las comunicaciones y al mundo globalizado. Los usos de las Tecnologías de Información no detienen su crecimiento, fundamentalmente en los países desarrollados donde al contrario, se tiende a la virtualización de procesos y al desarrollo cada vez más influyente de las tecnologías de alta movilidad. Repasaremos en este apartado el concepto de tecnología de información, así como los aspectos históricos relevantes de la última década, los cuales, han marcado una diferencia en el mundo actual, por otra parte, se expondrá el panorama a nivel de organización de la industria a nivel mundial y las tendencias que marcarán la pauta en la industria en los próximos tres años.

1.2.1 Concepto de tecnología de información.

En primer instancia se considera indispensable considerar el concepto referente a tecnología de información (o también llamado por sus siglas T.I.), según la definición dada por la Asociación de la Tecnología de Información de América (ITAA) es: “...*el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras*”. Esta es una disciplina que se ocupa de la información como parámetro elemental así como de su procesamiento, almacenamiento, protección, transmisión, comunicación y recuperación a través del software y el hardware, cubriendo así un amplio espectro de campos.

El concepto de tecnología de información es comúnmente vinculado a las comunicaciones, en el sentido de la vinculación de la informática, la internet y las telecomunicaciones y cobra importancia en la actualidad debido al enorme impulso y desarrollo que le ha permitido a la sociedad transformarse significativamente en las últimas décadas, siendo parte importante de los procesos de globalización que hoy dominan todos los ámbitos (económico, político, comercial, social, cultural y tecnológico).

1.2.2 Historia de la industria tecnológica

Las tecnologías de información y en especial las nuevas tecnologías, se consideran un concepto dinámico que ha sido transformado a través del tiempo, en un momento, pudo parecer una tecnología innovadora, como lo fue la aparición del teléfono a fines del siglo XIX, sin embargo, hoy puede no considerarse de la misma manera, no obstante, todas las tecnologías avanzan y se transforman para favorecer la comunicación y el intercambio de información en el mundo actual.

En una entrevista realizada por el periodista Camilo Rodríguez a Miguel Martí (2007), asesor en comunicación estratégica en empresas y el gobierno, Martí explica este proceso de transformación de la siguiente manera:

“Desde los albores de la humanidad, hasta hace unos veinte años, la generación de riqueza provenía de productos agrícolas o de materias primas minerales... sin embargo, resultado del desarrollo tecnológico que empieza a darse a mediados de la década de 1940, para 1980 empieza a darse una mutación, una transformación. Y por primera vez en la historia de la humanidad, la principal fuente de riqueza, ya no son ni los productos agrícolas, ni minerales. Por primera vez, la riqueza es producto de la información y del conocimiento. Este cambio es tan radical y tan profundo, que marca el cambio de una Era. En la humanidad se pueden identificar tres Eras: la Era Agrícola, que es desde el principio de la historia hasta la Revolución Industrial, que básicamente se da a fines del siglo XVIII y cubre el siglo XIX y parte del siglo XX. Y estamos en los primeros minutos de una nueva Era de la humanidad, que se llama la Era de la Información y el Conocimiento”. (pág. 13).

Esta sociedad de la información expuesta por Martí, inicia luego de la invención de la escritura, a lo cual siguieron pasos trascendentes en el mundo tecnológico como lo fue la invención del telégrafo, el teléfono, la televisión y más recientemente la internet, la cual, evoluciona actualmente, hacia un mundo móvil e inalámbrico altamente comunicado.

Durante la última década, la industria de las tecnologías de información ha marcado hitos importantes en el panorama tecnológico mundial, diez de estos hechos fueron presentados por la Revista “IT Now” (Grupo Cerca S.A., 2010) como los más relevantes los cuales se sintetizan a continuación:

1. **El mundo según “Google”**, su auge radica en haber transformado mediante un algoritmo matemático la economía, la sociedad y la cultura, al abrir las puertas a la documentación digital por medio de su buscador universal, el cual es capaz de procesar millones de datos.
2. **La convergencia tecnológica**, en diez años, el despliegue de redes de telecomunicaciones cableadas, inalámbricas y satelitales hizo realidad la idea de un mundo comunicado, ahora bien, la convergencia tecnológica liderada por el internet abre las puertas a la Era del Todo en Uno, en la cual, un solo dispositivo móvil es capaz de transmitir datos, voz e imágenes.
3. **Internet y el triunfo del “e-commerce”**, las empresas “*puntocom*” hicieron revolucionar el mundo digital al inflar la “burbuja de internet”, aún cuando estas perecieron, legaron la internet que hoy se considera el sistema nervioso de la humanidad, con órganos indispensables a nivel de negocios como el “*e-commerce*”, el B2B o el B2C.
4. **La concentración empresarial**, la hipercompetencia y la concentración de proveedores de servicios tecnológicos produjo la consecuente reducción de los precios de los servicios y su universalización.
5. **La web 2.0**, esta es la segunda revolución del internet, la cual abrió las puertas al mundo de la socialización virtualizada y la mutua colaboración a través de las redes sociales.
6. **La reinención de “Apple”**, este fabricante de computadoras revolucionó la industria musical y el mercado de la telefonía, siendo el primero en entremezclar

factores como el alto rendimiento, la accesibilidad web, la usabilidad y la estética, es en pocas palabras, el referente de la industria de producción tecnológica.

7. **La seguridad informática**, si bien los progresos tecnológicos a nivel de la industria han sido sumamente positivos, también han producido que los hacking y virus se transformen en agentes organizados del crimen cibernético.
8. **La vida “wireless”**, hasta hace poco era un futurismo, el pensar en estar conectado a una red mundial en cualquier lugar, no obstante, hoy es una realidad gracias a avances como el Wi-Fi, 3G o el Wi-Max.
9. **El teletrabajo**, una de las transformaciones en el mundo de los recursos humanos es el teletrabajo, en donde, gracias a las telecomunicaciones las limitaciones de comunicación respecto a un espacio físico se vuelven obsoletas.
10. **El “boom” del SMS**, dentro de la tecnología celular el SMS, es la aplicación móvil más revolucionaria, gracias a su bajo costo y la flexibilidad para mantener comunicaciones interactivas silenciosas, esta es una herramienta que se mantendría como un mercado dinámico en auge, aún en medio de una crisis financiera (págs. 36-44).

Hoy, la industria de las tecnologías de información, se ha expandido para abarcar múltiples aspectos que impactan en la vida diaria, tal es el caso de las operaciones bursátiles, registros médicos, compras, ventas de activos, intercambios de información, conexión y presencia en cualquier parte del mundo, entre otros. Como lo indica Miguel Martí (2007) estamos apenas en el inicio de la llamada “Era digital” o “Era de la información y el conocimiento”, una época en la cual, la información ahora relevante, se convierte en una mercancía.

1.2.3 Panorama de la industria.

La vinculación de la industria de las Tecnologías de Información con los avances en telecomunicaciones, ha sido un factor de trascendencia para contar con un mundo altamente comunicado y globalizado. Kenichi Ohmae (2005) en su libro **“El próximo escenario global”** lo expresa de la siguiente manera: *“El surgimiento de la tecnología ha demostrado la importancia y el poder de las plataformas. Éstas son un medio de facilitar a las compañías y a los individuos la comunicación entre sí, con el fin de hacer las cosas más rápidamente y con mayor eficiencia”* (págs. 166-167).

La industria se ha desarrollado ampliamente en los últimos años, y cuenta con una visión que plantea la necesidad de volver la mirada hacia los individuos, todo esto, para la construcción de una sociedad basada en el conocimiento, en el manejo de la información, en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la construcción de oportunidades; según se revela en el informe de PROSIC (***Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento de Costa Rica***, 2006). Actualmente, el sector tecnológico está regido por miles de empresas participantes en este mercado y ha sido el plato principal de discusión de grandes organizaciones a nivel mundial como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UTI) o la Organización de Naciones Unidas (ONU), en el marco de eventos como la **“Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento”** la cual, contó con participantes tanto del sector gobierno como del sector privado.

El marco de la revolución digital, abarca cada vez más y más actividades y ha cambiado el desarrollo cotidiano de la humanidad, desde crear conocimiento, educar a la población, transmitir información y hasta reestructurar los mecanismos de negociación corporativa que rigen la economía, en este sentido Miguel Martí (2007), indica la preponderancia de los llamados *nodos*, los cuales, son centros de la economía digital, en este momento

encabezados por países como India (Bangalore) e Irlanda, los cuales, se consideran como capitales mundiales de la información.

1.2.4 Tendencias de la industria

La firma consultora IDC realizó un pronóstico para el 2010 del sector tecnologías de información, en el cual, la industria latinoamericana de tecnologías de información crecería 8,4% para el 2010, este es factor positivo luego de la caída de un 10% durante el año 2009. Por otra parte, según BN Américas, los segmentos de “*hardware*” y servicios de tecnologías de información serían algunos de los mercados que lograrían recuperarse en 2010. La recuperación en las ventas del mercado de hardware rondaría el 9,2%, mientras, que los servicios de tecnologías de información crecerían 7,9%. IDC, también estima que el mercado de “*software*” crecerá un 6,2% en el 2010 en comparación con el 2009.

El estudio anual realizado por la misma firma consultora IDC y presentado por la revista “*IT Now*” (Grupo Cerca S.A., 2010), establece diez predicciones para el 2010 en función de las tendencias de los usuarios y las estrategias de los proveedores de tecnologías de información en América Latina, las cuales se indican a continuación:

1. **Mayor movilidad de la mano de una ola de productividad personal y profesional.** Habrá una superación en ventas de “*laptops*” sobre PC y un crecimiento en ventas de “*smartphones*”.
2. **La evolución del video impulsará la próxima ola de verdadera oferta de “*Triple Play*”.** Disponibilidad de televisión digital (IPTV) y aumento, por ende, del consumo de internet de banda ancha.

3. **Las aplicaciones móviles de contenido gobernarán a través de 3.5G (HSPA).** El aumento en cuanto a la demanda hacia el avance a cuarta generación de dispositivos móviles (4G), desarrollo de infraestructura de “*software*” en 3.5G al ser un estándar en más de cincuenta “*carriers*” en veinte países.
4. **Los nuevos modelos de infraestructura definirán la monetización de las inversiones en los operadores de redes de nueva generación en 2010.** Se presentará un crecimiento de la inversión en telecomunicaciones hacia medios de última generación.
5. **“*Dynamic IT*”, será la base para el “*private cloud*”, el primer paso en la evolución hacia nuevos modelos de infraestructura.** El crecimiento de procesos para la virtualización este integra, el procesamiento, almacenamiento y conectividad, así como, los nuevos participantes de mercado en telecomunicaciones, “*outsourcing*” y oferentes capaces de entregar e implementar soluciones complejas.
6. **La naciente adopción de servicios “*cloud*” en aplicaciones tendrá tímidos resultados.** El fenómeno del “*cloud computing*” se concentra en Estados Unidos (65%) por lo que en América Latina, los proveedores deberán de atraer a sus clientes en función de beneficios reales de este modelo.
7. **La colaboración enriquecida se convertirá en la verdadera aplicación de comunicaciones unificadas y en el próximo paso de la colaboración empresarial.** La web 2.0, multimedia y “*group collaboration*” cobran relevancia mostrando un incremento sobresaliente de productividad tal como sucedió con el “*e-mail*”.

8. **La renovación de sistemas de facturación y atención a clientes en los sectores de telecomunicaciones, finanzas y comercio, generará una ola de inversiones en aplicaciones para estas empresas.** Las mejoras en soporte y facturación crecerán en alrededor de mil millones de dólares para el 2010.

9. **Más adopción de herramientas analíticas y una nueva manera de utilizar “IT para administrar el negocio”.** La demanda de proyectos relacionados con la optimización de negocios continuará para el 2010, se pronostica que el mercado de “*software*” analítico crecerá en Latinoamérica un doce por ciento.

10. **Se presentará la consolidación del mercado latinoamericano de distribución de “*hardware*”.** Se verán fusiones y adquisiciones de distribuidores de “*hardware*” y por consiguiente, una consolidación de mercado (pág. 24-26).

Por otra parte, la firma consultora *Gartner*, destacó las diez tecnologías que considera estratégicamente más relevantes, las cuales tendrán un impacto significativo en los próximos tres años. David Cearley en una entrevista para la revista “*IT Now*” (Grupo Cerca S.A., 2010, pág. 56) indica: “*Estas tecnologías tendrán un impacto directo en los planes a largo plazo de las organizaciones, así como en sus programas e iniciativas. Pueden ser estratégicas, porque han madurado para el uso del mercado en general o porque permiten a la ventaja estratégica de la adopción temprana*”. Se adjunta a continuación la lista de las tecnologías con más impacto para el 2010 según *Gartner* (Grupo Cerca S.A., 2010):

1. **La computación en la nube**, modelo de entrega de capacidades de cómputo, aunque no elimina los costos de IT, permite una disminución y reorganización de los mismos.

2. **El análisis avanzado (“*advanced analytics*”)**, el modelado de sistemas lleva a la simulación, predicción, optimización, no solo la información, para potenciar aún más la flexibilidad de una decisión en el momento y el lugar de cada acción del proceso de negocio.
3. **El “*Client computing*”**, este tipo de plataforma va a ser posible gracias a la virtualización, para traer nuevas formas de entregar aplicaciones a los usuarios, independientemente, de los sistemas operativos o “*hardware*”.
4. **IT “Pro Verde”**, su uso puede mejorar enormemente las credenciales verdes de una empresa, con iniciativas comunes, las cuales, incluyen el uso de documentos electrónicos, la reducción de los viajes y el teletrabajo.
5. **La remodelación del “*Datacenter*”**, con esto se reducirán los gastos de funcionamiento diseñando el centro de datos en forma modular y con un crecimiento, el cual, permitirá una porción considerable del total de gasto en tecnología de información para ser aplicada a otros proyectos o inversiones, ya sea, en tecnologías de información o en el propio negocio.
6. **La computación social**, las empresas deben centrarse, tanto en el uso de “*software*” social y los medios de comunicación en la empresa, así como, en la participación y la integración con el exterior y con la comunidad.
7. **El monitoreo activo, esto se** refiere a la detección de actividad maliciosa a nivel tecnológico, cada vez existe más demanda en el mantenimiento de registros y el análisis de información para soportar procesos de autorías.

8. **Las memorias “flash”**, la baja en los precios permitirá un mayor crecimiento de esta tecnología que la llevará a convertirse en una solución estratégica en muchas áreas tecnológicas que incluyen dispositivos de consumo, entretenimiento y sistemas de Tecnología de Información.
9. **La virtualización**, se presenta dentro de la lista de las prioridades tecnológicas, dadas sus características de replicación y capacidades antifallos que afectan, directamente, los costos operativos, disponibilidad y flexibilidad de las aplicaciones.
10. **Las aplicaciones móviles**, para finales de 2010, cerca de mil doscientos millones de personas tendrán dispositivos móviles en el mundo, capaces de correr aplicaciones, esta posibilidad creará un ambiente de convergencia entre la movilidad y la web (pág. 57).

1.3 La industria de las tecnologías de información en Costa Rica.

Según Otto Rivera Valle, Director Ejecutivo de la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), Costa Rica ha implantado como punta de lanza la calidad y especialización de los profesionales costarricenses a la estrategia para posicionar al país como una nación de compañías desarrolladoras de “*software*” especializado, a través del concepto de “Boutique de software” y entidades como la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información (CAMTIC) y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) bajo el lema de “Costa Rica verde e inteligente”, de esta manera, se apuesta a la calidad de los servicios en lugar del volumen de procesos tipo maquila como se realiza en países como China e India.

En este apartado, se presentarán las características dominantes de la industria costarricense, sus ventajas, dimensiones, reguladores, así como sus expectativas y oportunidades de

crecimiento, dicha información permitirá, posteriormente, realizar una evaluación de la empresa en este entorno de la industria tecnológica nacional e identificar el rumbo estratégico que dominará sus operaciones a mediano plazo.

1.3.1 Características de la industria.

Según la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), en Costa Rica, las empresas pertenecientes a esta industria se encuentran subdivididas en los siguientes subsectores: productos de software, servicios directos, servicios habilitados y componentes.

Asimismo, existen cuatro ámbitos de influencia: el legal, la academia, el financiero y del gobierno, los cuales, contribuyen a conformar el ecosistema de las tecnologías de información y su desarrollo. En Costa Rica, algunos de los sectores que conforman los cuatro segmentos de la industria son:

- **El desarrollo:** Es el productor de “*software*” y de aplicaciones especializadas; “*software*” empotrado.
- **Los servicios directos:** El desarrollo y el mantenimiento de aplicaciones, consultorías, “*outsourcing*”, administración e integración de infraestructura de redes y telecomunicaciones.
- **Los servicios habilitados:** Como “*call-centers*”; centro de soporte de datos, telemarketing, centros de negocios, administración de compras en línea.

- **Los componentes:** Lo componen los productores de “hardware” y otros dispositivos electrónicos.

Figura 1: Ecosistema de la Industria TIC en Costa Rica.



Fuente: CAMTIC. (s.f.). *Sector TIC*. Recuperado el 15 de Enero de 2010, de [CostaRicaisIT.net](http://www.costaricaisit.net):

<http://www.costaricaisit.net/portal/page/menucostaricaisIT/itsector.html>

Según datos recientes sobre el mapeo del sector de tecnología de información costarricense (2007) realizado por la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), el sector se encuentra conformado mayoritariamente, por Pymes en donde el 75% de las empresa cuentan con treinta empleados o menos, sin embargo, es importante mencionar que tienen una gran especialización, así como capacidad para la innovación.

Por otro lado, el sector de tecnologías de información cuenta con la presencia de empresas multinacionales que han decidido instalar operaciones en el país, principalmente, por la calidad de la mano de obra. Algunas de estas empresas son Intel, Microsoft, HP, IBM,

Procter & Gamble, Oracle, Sykes, entre otras. El sector cuenta con amplia experiencia exportadora, ya que, el 50% de las empresas del sector exportan (60% en sector productos de “*software*”), según los datos del mismo estudio.

Las empresas del sector ofrecen una amplia gama de soluciones en productos y servicios tales como: BPO, migración de aplicaciones, aplicaciones y servicios web, “*e-learning*”, desarrollo de herramientas, aplicaciones móviles, “*hosting*”, “*outsourcing*”, soporte de redes y NOC/SOC, centro de datos de alta disponibilidad Nivel-4 (“*Datacenter Tier-4*”), componentes (chips y otros), desarrollo de aplicaciones para diversas industrias (servicios financieros, comercio detallista, salud, turismo, construcción, legal, gobierno, otros), producción multimedia, desarrollo y diseño a la medida, inteligencia de negocios.

1.3.2 Ventajas de la industria.

En Costa Rica, la industria se ve favorecida por varias condiciones que promueven ventajas, tanto para la atracción de inversiones, como para su propio desarrollo de mercado a nivel interno, en este sentido, el directorio especializado en Tecnologías de Información y Comunicaciones en Costa Rica (Costa Rica is IT.net) brinda la siguiente información respecto al posicionamiento de Costa Rica en el mundo como oferente de servicios tecnológicos:

- a. La localización estratégica del país: Existe proximidad geográfica con el norte y el Sur del continente americano.
- b. La zona horaria +-2 presenta las principales ciudades del continente.
- c. La estabilidad política y económica del país.
- d. El ambiente amigable y de bajo riesgo para atraer negocios.

- e. Los excelentes niveles de calidad de vida.
- f. Los atractivos incentivos a la inversión.
- g. La fuerte infraestructura en telecomunicaciones.
- h. Las importantes compañías establecidas en Costa Rica.
- i. La diversificación de exportaciones y la menor dependencia de producción tradicional.
- j. Los productos y servicios del sector, por sus características, no están sujetos a limitaciones de distancia o transporte.
- k. El recurso humano bien educado, creativo e innovador, con facilidad de aprendizaje además de los altos niveles de productividad y capacitación en idioma inglés.

En el tema de educación para el área, el país cuenta con diversos centros de educación técnica y superior que generan recurso humano calificado, como por ejemplo:

- Los colegios técnicos.
- La universidades públicas y privadas.
- El Instituto Nacional de Aprendizaje.
- El CEFOF.
- El CENFOTEC.

Además, en el 50% de las escuelas (primaria) y en la totalidad de los colegios (secundaria), se imparten clases de inglés y cuentan también con laboratorios de computación. De esta

manera, niños y adolescentes se familiarizan con las nuevas tecnologías y una segunda lengua desde muy temprano.

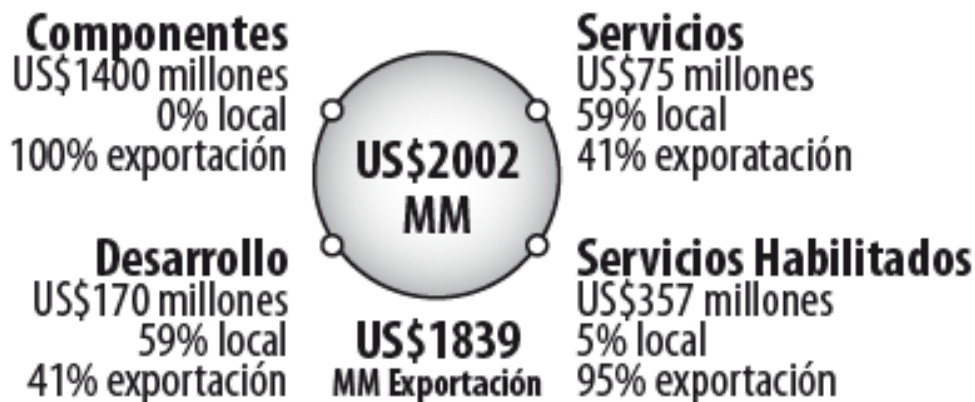
1.3.3 Dimensiones de la industria.

La industria de las tecnologías de información y comunicación es una industria reciente, generada a través de la gran expansión tecnológica de los últimos años. El mercado existente en Costa Rica es en la actualidad apenas un mercado incipiente, no obstante, con enormes posibilidades de crecimiento y expansión.

La gran mayoría de las empresas de la industria de componentes y servicios habilitados, se encuentran focalizadas a los mercados extranjeros más que a los nacionales, en todos los sectores que integran esta industria, las exportaciones conforman los ingresos mayoritarios de las empresas. Especialmente en el sector de los componentes, donde el 100% de las empresas son principalmente exportadoras, debido a la presencia de multinacionales especializadas en este tema como lo es Intel, o los centros de llamadas.

Sin embargo, el mercado de empresas nacionales se reparte, fundamentalmente, entre las áreas de desarrollo y servicios directos, donde precisamente se observa una mayor presencia local, pero, con un alto foco de internacionalización en sus productos y servicios.

Figura 2: Porcentaje de exportación por subsector tecnológico.



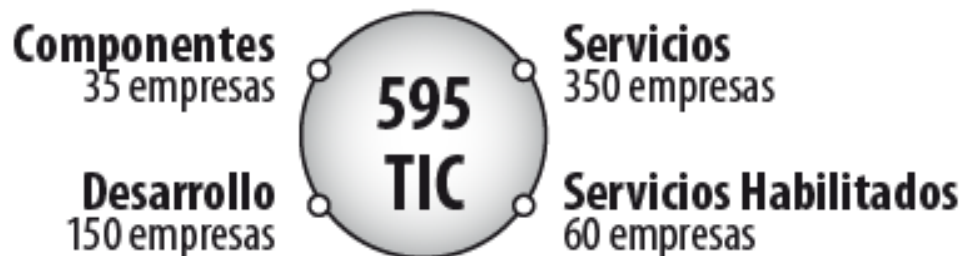
Fuente: CAMTIC. (s.f.). *Sector TIC*. Recuperado el 15 de Enero de 2010, de [CostaRicaisIT.net](http://www.costaricaisit.net):

<http://www.costaricaisit.net/portal/page/menucostaricaisIT/itsector.html>

Por lo reciente de la industria, la etapa en la cual se encuentra del ciclo de vida es una etapa de crecimiento, donde el mercado crece con rapidez, conforme los consumidores van comprendiendo los beneficios de estos productos para su cadena de valor.

En cuanto a la cantidad de empresas pertenecientes al sector, la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación se presenta lo siguiente:

Figura 3: Cantidad de empresas integrantes de la industria tecnológica.



Fuente: CAMTIC. (s.f.). *Sector TIC*. Recuperado el 15 de Enero de 2010, de **CostaRicaIT.net:**

<http://www.costaricaisit.net/portal/page/menucostaricaisit/itsector.html>

Nuevas empresas están ingresando constantemente al mercado, debido al rápido crecimiento de este, no obstante, no se muestran signos de saturación, esta situación continuará por un largo periodo más, según indicación de especialistas del sector.

La gran mayoría de las empresas se encuentran dedicadas a los servicios y al desarrollo de software. Estas empresas son las más significativas a nivel nacional debido a que son las empresas que trabajan el mercado nacional. En ambos sectores, un 59% de los ingresos de las empresas proviene del mercado nacional, a diferencia de los sectores de componentes y servicios.

1.3.4 Elementos que regulan la industria.

a. La Tecnología.

- **Los sistemas operativos** predominantes en el mercado como “*Windows*”, “*Linux*”, “*Mac*”, entre muchos otros, son uno de los principales reguladores

que provocan cambios en esta industria, ya que, las soluciones deben ajustarse a los nuevos cambios y versiones de estas plataformas. Además, se encuentra el “*software*” abierto también como plataforma.

- **Los lenguajes para desarrollo**, “*Java*”, “*Visual Basic*”, “*Oracle*”, entre otros, son factores tecnológicos importantes, ya que, se convierten en la herramienta básica de trabajo, por tanto, se requiere estar actualizado en conocimiento y en las versiones disponibles para ajustarlas a la estrategia de la empresa, su negocio y sus clientes. Así, según la necesidad o la solución a desarrollar, se requerirá utilizar el lenguaje más adecuado para tener un producto confiable y de calidad.
- “*Software*” **aplicativo**. Al igual que los sistemas operativos, los “*software*” para redes, para servidores, para manejo de bases de datos, “*software*” aplicativo estandarizado o personalizado que se utilice, también marca una pauta en el rumbo que debe seguir esta industria, cuando se desarrollan aplicaciones ajustadas a los recursos existentes. Sin embargo, el “*software*” aplicativo personalizado, aun cuando se crea con parámetros específicos, debe cumplir con requerimientos básicos establecidos por la plataforma de sistema operativo, los módulos de interface, el hardware, la estructura regulatoria local o regional, estándares internacionales de diseño, desarrollo, auditorias, de comunicación protocolizada, entre otros parámetros.
- **Las certificaciones** de proveedores reconocidos de esta industria, como también de regulación, de calidad y control, hacen parte de los factores que pueden incidir en la entrada a esta industria. Se requiere personal capacitado y certificado por estos proveedores.

- **La tecnología en la comunicación** es otra fuerza que marca una tendencia sobre el tipo de soluciones requeridas por la industria. El Internet, los protocolos, los canales de comunicación, los medios más usados por los usuarios dependiendo su sector industrial, se generará, un factor de cambio en esta industria.

 - **Los medios de comunicación** que existan en el mercado y su accesibilidad dan pauta para diseñar soluciones o dar giros estratégicos en el desarrollo de TI. Por esto también es clave conocer los niveles de usabilidad y accesibilidad a los que tiene un usuario.

 - **Los equipos tecnológicos** utilizados por los usuarios en los diferentes sectores, requieren diseñar productos ajustados a estos cambios, como equipos móviles, portátiles, satelitales, etc.
- b. **El cliente / sector industrial nacional.** Sin duda alguna, este sector de servicio, basa su existencia en las necesidades de los clientes. Su desarrollo debe estar ajustado a los tipos de empresas que son el nicho de negocio. Cada sector empresarial tiene características definidas, tendencias, formas de trabajo, regulaciones, subsectores, que difieren hasta dentro de empresas del mismo sector. El sector de las telecomunicaciones tiene necesidades de tecnologías de información muy distintas a las del sector del turismo, o el sector de educación y el de salud, o sector bancario y sector productivo.

En el caso de Costa Rica, existe una gran variedad de sectores fuertes como lo son el turismo, servicios (“*outsourcing*” de operaciones administrativas y de control, centros de llamadas...), manufactura, comercio, banca, agricultura y construcción.

- c. **La regulación industrial y tributaria.** La regulación que se tenga localmente en temas tributarios es un punto importante para aquellas aplicaciones con una tengan relación con esto, de acuerdo al sector industrial, como inventarios, facturación, impuestos, certificaciones de “*software*”. Los Tratados de Libre Comercio están exigiendo una serie de regulaciones en varios aspectos, entre ellos, la propiedad intelectual.

Proyectos como *Firma Digital* y *Gobierno Digital*, generan una serie de alternativas nuevas, cambios de paradigma en los procesos que regularmente se hacían y que ponen un gran reto a esta industria de Tecnologías de Información. Las políticas que se lleven a cabo sobre promoción de servicios, como lo está haciendo Costa Rica con su lema “Costa Rica, verde e inteligente”, busca promover los servicios de tecnologías de información a nivel internacional y con sus implicaciones para este reto.

Actualmente, los Tratados de Libre Comercio están marcando una nueva forma de trabajo, donde se debe tener presente uno de los puntos que más afecta a la industria de TI, la legislación de propiedad intelectual, punto importante tanto en el ámbito local y mucho más en el internacional. *Firma Digital* es otro proyecto rodando actualmente, este permitirá dar un despliegue mayor a la propiedad intelectual documentar y transaccional.

Las políticas de gobierno digital y la descentralización de instituciones crean un ambiente nuevo para operar a nivel transaccional y de operación empresarial interna para cumplir con los requerimientos exigidos a las empresas. El sector gobierno está promocionando a Costa Rica como un proveedor de tecnología y servicios, por tanto, se está moldeando un entorno con menos trabas legales para la exportación de servicios y tecnología.

1.3.5 Organización de la industria.

La industria de las tecnologías de información en nuestro país presenta un importante panorama de crecimiento, principalmente, por la atracción de inversión extranjera y por las ventajas de nuestro país por su geografía (posición estratégica como punto de anclaje entre Norte y Sur América), su estable sistema político y económico, así como su alto nivel de capacitación y especialización de personal técnico a nivel educativo (en donde destaca la educación universitaria y parauniversitaria), son un factor que le permite competir a nivel internacional con grandes productores de software como Argentina, India y China en el campo de la especialización tecnológica. En términos internacionales, el nivel profesional del personal de tecnologías de información costarricense es comparable con el nivel de calidad manejado en los grandes países desarrollados.

Este acelerado crecimiento en el ámbito del sector Tecnologías de Información ha servido de terreno fértil para la generación de multitud de nuevos mercados de allí que la composición del sector sea tan vasta, dejando nichos descubiertos para la proliferación de nuevas y cada vez mayores empresas. En este proceso de apoyo, se han creado instituciones interesadas en catalizar el crecimiento empresarial como lo es el caso de instituciones sin fines de lucro como el Parque TEC o programas de apoyo de inversión, como lo son, los proyectos *Link Inversiones* o *Yo Emprendedor*, de la misma manera, el sector se ha fortalecido gracia a la alianza de organizaciones como la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicaciones, junto con instituciones gubernamentales como Procomer, para la proyección del sector a mercados internacionales. Cada una de estas instituciones y organizaciones presenta diversos objetivos, así como fines y la compañía de otras empresas que le brindan soporte, algunas de ellas son:

- **Parque Tec**, Asociación sin fines de lucro y es el primer centro potenciador de empresas de software en Costa Rica.

- **Yo emprendedor**, auspiciado por *Link Inversiones*, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Mesoamérica.

- **Link Inversiones**, auspiciado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

- **CAMTIC**, Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación, es el principal órgano que reúne al sector de empresas relacionadas con T.I.C. en Costa Rica. Además, es la única organización en su categoría en Centroamérica.

- **PROCOMER**, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, cuyo objetivo es mejorar el posicionamiento de Costa Rica en el mercado internacional, apoyando a las empresas exportadoras y a los inversionistas.

1.3.6 Expectativas, tendencias y oportunidades de crecimiento.

En el caso de la comparación de empresas particulares con la industria, se puede determinar que existe un gran espacio abierto en el mercado costarricense para desarrollar actividades de servicios en el área de tecnología de información. Actualmente, la cantidad de subsectores continúa en crecimiento, por ejemplo, la empresa *Ad Astra Rocket*, lanzó una solicitud para las empresas del sector de TIC interesados en participar en el campo del desarrollo de “*software*” para la industria aeroespacial, no obstante, este no es el único caso, *Microsoft* lanzó su programa “*Website Spark*” para el impulso de empresas pequeñas de desarrollo web, se ha abierto el mercado de las tecnologías móviles, las redes sociales, el mercado de sitios de descarga directa y “*streaming*”.

Otra oportunidad para la industria tiene que ver con la imagen y proyección del sector tecnológico costarricense, según la revista “*Global Services*”, San José, es uno de los destinos más seguros para hacer negocios, esto, debido a la cercanía con Estados Unidos, buena infraestructura y al alto grado de la población que habla inglés. En este sentido, también ha crecido la presencia de Costa Rica como anfitrión de importantes eventos en el área de tecnologías de información y comunicación a nivel latinoamericano, tal es el caso de eventos como el *Expo Telecom*, el *Costa Rica Technology Insight*, así como la apertura de misiones comerciales a distintos países y capacitaciones en el propio *Silicon Valley*.

Otro de los reconocimientos, según la agencia informativa EFE, es el de mayor porcentaje de alta tecnología en sus manufacturas para la exportación Costa Rica es el primer país en América Latina y el cuarto en el mundo, después de Filipinas, Malasia y Singapur. Según la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), Costa Rica es uno de los líderes mundiales en porcentaje de ventas de alta tecnología con un 44.6 por ciento de las exportaciones, lo cual, posiciona al país en los ojos de los inversionistas internacionales.

La industria de las tecnologías de información (T.I.) cuenta con un panorama amplio y abierto de cara al futuro, tanto en Costa Rica como a nivel regional y global, lo cual, promueve el incentivo de participación a nivel empresarial en el país, transformando así mismo la sociedad. Por lo cual, el desarrollo de un sistema estratégico para cualquier empresa inmersa en este campo se considera vital, desde el punto de vista de la focalización y competitividad dentro de dicha industria.

1.4 Marco teórico, el modelo de Administración Estratégica.

Constituir una empresa sólida en el mercado, representa uno de los mayores retos de todo empresario, el mismo, requiere contar con un planteamiento estratégico igualmente sólido y robusto que le permita a la empresa cumplir con sus propósitos empresariales.

El modelo de la Administración Estratégica es una herramienta poderosa para alinear la compañía en todas sus áreas funcionales y maximizar el desempeño empresarial, así también, se presentará el concepto de estrategia y su importancia en el entorno empresarial desde la perspectiva de Thompson, Strickland y Gamble.

Posteriormente, se mostrará la vigencia del modelo de Administración Estratégica, a través del recuento de sus orígenes y la evolución de este modelo con autores como Juan Saavedra y los hitos trascendentales que han marcado gurús empresariales como Michael Porter.

Se presentará así mismo el tema de ventaja competitiva como premisa para lograr compañías sustentables a largo plazo, así como, los principios elementales del modelo, todo esto, permitirá conocer al empresario, las premisas centrales del modelo y su fundamentación a partir de los beneficios.

Por otra parte, el conocimiento de las fases del diseño, desarrollo y ejecución de la estrategia, permitirán contar con un panorama claro respecto al proceso de definir e implementar una estrategia. Si bien en este proyecto no pretende aplicar el modelo de forma completa, si pretende desarrollar sus primeras tres fases de manera integral y brindar las herramientas necesarias al empresario para implementar y ejecutar una estrategia empresarial acorde a las exigencias de su industria. Finalmente, la comprensión del llamado plan estratégico, permitirá profundizar en los elementos clave para desarrollar una estrategia exitosa.

1.4.1 Concepto de Administración Estratégica.

Existen diversas apreciaciones con respecto al modelo de Administración Estratégica, según Fred R. David (2008), este es definido como: “*el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos*”; integrando áreas como la administración, mercadotecnia, contabilidad, finanzas, operaciones, investigación, desarrollo y los sistemas de tecnologías de información.

Por su parte, Óscar Mena R. (2009) lo define como: “*el esfuerzo sistemático de una empresa para establecer sus propósitos y estrategias básicas, en la formulación, desarrollo y control para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica su misión, visión, políticas y estrategias y así lograr los objetivos y metas básicos de la empresa, mediante su presupuesto y valores*” (pág. 154).

Así mismo, Mena (2009) indica que dentro de los componentes más importantes en el modelo de Administración Estratégica se pueden incluir factores como el ambiente interno y externo de la organización, en donde predominan aspectos como las fortalezas y debilidades (aspectos internos de la organización) y las amenazas y oportunidades (aspectos del ambiente externo) cuando ambos interaccionan, permiten definir las estructuras y sistemas de control que permitirán la implementación de la estrategia seleccionada. De lo anterior, predomina el análisis FODA como el mecanismo que permite esta formulación y considera no solo el ámbito jerárquico superior, sino también, a los niveles intermedios y operativos, mismo que conllevará a la participación y a la atención integral para toda la organización (pág. 154).

Como se aprecia en ambas definiciones, la estructura medular del modelo de Administración Estratégica, es la capacidad de parte de la administración de integrar y

alinean las diferentes áreas bajo las cuales opera la compañía, con el fin de alcanzar objetivos en conjunto y mejorar su desempeño global en un esfuerzo sinérgico, esto se logra, a través de un medio común, *la estrategia*.

1.4.2 *Concepto de estrategia.*

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), la estrategia de una compañía se refiere al “*plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones*” (pág. 3), sin embargo, para efectos de un mayor detalle, los mismos autores (2008) la definen de la siguiente manera: “*la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional*” (pág. 4).

Según lo que se indica anteriormente, la estrategia se fundamenta en el compromiso de la administración para ponerla en la práctica, de forma que permita el crecimiento del negocio, tanto en función de los clientes y su satisfacción, como en función de su posición como competidor ante otros rivales, integrando aspectos como la dirección de operaciones y el desempeño en áreas como la financiera y el mercado.

En forma sintética, la definición de estrategia se puede resumir en el concepto que brinda Jack Welch, ex presidente de General Electric, al aseverar que: “*estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir*”.

1.4.3 Concepto de ventaja competitiva sustentable.

Thompson, Strickland y Gamble (2008), indican que una de las principales variantes a la hora de establecer una estrategia corporativa es mantener una ventaja competitiva sustentable, esto quiere decir según los autores que: *“una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto de las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera”* (pág. 6). Los autores, plantean cuatro enfoques estratégicos de mayor confiabilidad para hacer que la empresa se distinga de sus competidores, los cuales se transcriben a continuación:

- a. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria; con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
- b. Sacar a los rivales de la competencia con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos, superioridad tecnológica o un valor monetario inusualmente elevado.
- c. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.
- d. Cultivar experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades (págs. 6-7).

1.4.4 Importancia del modelo

Toda empresa cuenta con una visión general, hacia la cual dirige sus esfuerzos empresariales, no obstante, esta visión general no garantiza el éxito empresarial, de hecho, las diferencias entre el éxito y el fracaso de una organización se relacionan directamente con el proceso a través del cual el empresario llega a conseguir aquello que idealiza para su compañía.

El modelo de Administración Estratégica permite al empresario plantearse tres grandes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de la compañía?, ¿hacia dónde necesita dirigirse? y ¿cómo llegará allí?. De esta forma se enfoca a nivel general la compañía en un esfuerzo común con todas sus áreas funcionales para alcanzar objetivos comunes y se mejorar el desempeño empresarial (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 3).

Thompson, Strickland y Gamble (2008), también plantean una ecuación relevante para destacar la importancia de la elaboración y ejecución de una estrategia, en la cual, “*una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración*” (págs. 15-16); no obstante, más allá de dicha aseveración, existe una consideración medular la cual indica que, una empresa centrada en la estrategia se desempeña mejor que una empresa desalineada y desorganizada. En vinculación con lo anterior, los mismos autores, tanto a nivel teórico como a nivel de su aplicación práctica, plantean la necesidad de una estrategia clara y razonada para la empresa que la implementa, enfocándose en la realización de negocios, contar con una dirección consistente para lograr una ventaja competitiva, enfocar esfuerzos en la satisfacción de clientes, mejorar el desempeño financiero (aumento de ingresos, ganancias y rendimientos de inversión), aumentar las posibilidades de consolidación y liderazgo en el mercado y unificar sus esfuerzos de manera coordinada y coherente.

Por el contrario, los autores indican que una empresa carente de una estrategia cuenta con menores posibilidades de afrontar crisis en los mercados, son más susceptibles a amenazas externas, cuentan con mayores limitaciones para la toma de decisiones acertadas, se consideran más inestables y cuentan con menores posibilidades de crecimiento. Dichos criterios llegan a ser justificantes, ya que es relevante que cualquier negocio u organización de cuente con mecanismos para modelar su administración, por tanto, la Administración Estratégica se considera una herramienta básica para culminar con éxito este proceso de modelado, por ser un excelente medio para obtener compañías alineadas y con rendimientos de desempeño superiores.

1.4.5 Orígenes del modelo.

Juan Saavedra G. (2005) en su texto sobre la Administración Estratégica: *“Evolución y Tendencias”*, indica que el concepto de estrategia proviene de la derivación de la palabra griega *“strategos”*, *“jefe del ejército”* cuenta con un contexto primario de carácter militar, no obstante, acuña inicialmente, el término al ámbito de los negocios a autores como K. Andrews, I. Ansoff, A. Chandler o Peter Drucker, quienes centran la atención en el tema de los objetivos, las metas, los planes y las políticas que una empresa debe implantar, para conseguir tales propósitos en un plazo de tiempo determinado.

Según el mismo autor, la aplicación del modelo se inicia en la década de 1970, luego de hechos y circunstancias originadas durante la década de 1960: tales como el estancamiento de la economía mundial, luego de un ciclo de crecimiento post guerra, el cual, provoca un ambiente de mayor competencia en todos los sectores de la industria por un efecto en el cual, la oferta supera a la demanda de productos de forma permanente.

Así mismo, se contemplan otros factores en el ambiente empresarial tales como la competencia abierta en las economías internacionales, esta impulsa el inicio de la

competencia con empresas asiáticas y el inicio de una serie de problemas financieros, la alza del petróleo, inflación y alzas en tasas de interés. Por todo lo anterior se buscó un modelo administrativo que brindara respuestas a estos fenómenos. En un primer enfoque, el modelo de Administración Estratégica, se preocupó por la identificación de fortalezas y capacidades competitivas de la organización, de manera que estas pudiesen hacer frente exitosamente a las dificultades presentadas por el entorno, según diversos autores, este proceso de maduración inicial, ronda entre los años de 1960 y 1990.

Saavedra (2005), plantea que el modelo de Administración Estratégica ha ido evolucionando secuencialmente, identificando fases que se pueden resumir de la siguiente manera:

En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos. En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático. (págs. 63-64)

Los principales conceptos y modelos que han surgido y se han posicionado de manera relevante en el desarrollo de la Administración Estratégica son:

- a. **Estrategias Genéricas** (Saavedra G., 2005, pág. 67): hace referencia a las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de producto, desarrollo de mercados y diversificación, así como en tres estrategias genéricas básicas: Liderazgo en costos, diferenciación y focalización.
- b. **Ventaja Competitiva** (Saavedra G., 2005, pág. 68): en la cual al analizar y desarrollar un proceso para la implementación de una estrategia, se debe iniciar por identificar las verdaderas ventajas competitivas que darán sustento a la estrategia con la que la empresa competirá.
- c. **Cadena de Valor** (Saavedra G., 2005, pág. 68): como la técnica que posibilita la realización de un análisis consistente en la identificación y desagregación de las diferentes actividades y procesos en que se divide la operación de una empresa.
- d. **Las Fuerzas Competitivas** (Saavedra G., 2005, pág. 68): permite comprender el funcionamiento de las fuerzas competitivas diferenciadas de rol definido, e identificar los diferentes flancos que deben estar bajo control para implantar una estrategia exitosamente.
- e. **Matrices** (Saavedra G., 2005, pág. 69): método gráfico que reproduce y ordena información básica respecto del entorno o de factores internos-externos según el perfil de una estrategia en aplicación, ligando información cualitativa y cuantitativa de manera que permite visualizar la posición relativa de la empresa y su distanciamiento para el cumplimiento de objetivos.

1.4.6 Principios del modelo.

Según lo que establece Thompson, Strickland & Gamble (2008), se pueden definir cuatro grandes principios del modelo de Administración Estratégica, los cuales, deben siempre de considerarse al plantear una nueva estrategia corporativa:

- a. **Evoluciona con el tiempo:** *“para lograr que la estrategia evolucione con el tiempo, debe adecuarse a las circunstancias cambiantes y tomar medidas administrativas constantes para mejorarla, por tanto, trabajar con una estrategia es una tarea que debe mantenerse en proceso, no debe ser un suceso que ocurre una sola vez”* (pág. 9).
- b. **Es proactiva y reactiva:** *“la estrategia de una empresa evoluciona de una versión a la siguiente conforme los directivos abandonan elementos estratégicos obsoletos o ineficaces, establecen un conjunto de elementos estratégicos proactivos-deliberados y, después, adaptan la estrategia conforme se desarrollan las circunstancias, lo cual origina los elementos estratégicos reactivos-adaptativos. Así, la estrategia tiende a ser una combinación de elementos proactivos y reactivos”* (pág. 10)
- c. **Es ética:** *“una estrategia no es ética sólo porque conlleve acciones legales; para alcanzar el criterio de la ética, una estrategia debe implicar acciones que pasen un escrutinio moral y sean superiores, en el sentido de no se ambiguas, inescrupulosas, dañinas para los demás o innecesariamente perjudiciales para el ambiente”* (pág. 11)
- d. **Acompaña su modelo comercial:** *“el modelo comercial de una compañía explica las razones por las cuales su planteamiento y estrategia comerciales serán*

rentables. Sin la capacidad de rendir una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia del negocio está en riesgo” (pág. 12).

Como factor clave de éxito, Thompson, Strickland y Gamble (2008) indican que para el éxito de una estrategia esta “*debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño*” (pág. 13). Estas variables traducidas a manera de interrogación serían: ¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?, ¿la estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente? y ¿la estrategia genera un mejor desempeño?

1.4.7 Beneficios del modelo.

Para el especialista, Fred R. David (2008) en su libro sobre “*Conceptos de Administración Estratégica*”, los beneficios obtenidos a través de la implantación de un modelo de Administración Estratégica según Greenley, son:

- a. Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- b. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- c. Representa un marco para coordinar y controlar mejores las actividades.
- d. Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- e. Permite mejor asignación de recursos.
- f. Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- g. Disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedican a corregir decisiones equivocadas.

- h. Constituye un marco para la comunicación interna.
- i. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- j. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- k. Fomenta el razonamiento.
- l. Ofrece un enfoque cooperativo.
- m. Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- n. Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

De la misma manera, los autores David, Fincowsky & Rosas (2008) exponen el código de conducta “*BellSouth*”, el cual, a nivel empresarial fortalece aspectos relacionados con la cultura organizacional de la empresa, estos se citan a continuación:

- a. Cuenta con nosotros.
- b. Nuestros clientes pueden contar con nosotros.
- c. Nuestros propietarios pueden contar con nosotros.
- d. Nuestros vendedores y proveedores pueden contar con nosotros.
- e. Nuestras familias pueden contar con nosotros.
- f. Nuestras comunidades pueden contar con nosotros.
- g. Nosotros podemos contar unos con otros.

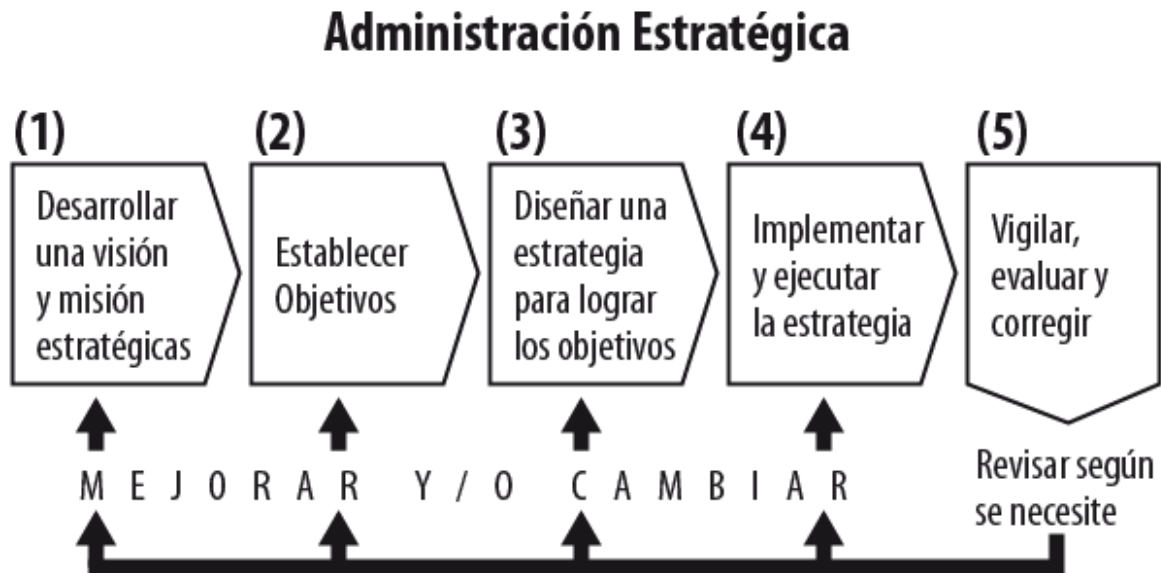
1.4.8 Fases de desarrollo e implementación.

El proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia consta de cinco tareas o fases interrelacionadas e integradas entre sí según Óscar Mena R. (Mena Redondo, 2009), las tareas son:

1. **Desarrollar una visión y misión estratégicas**, debe definir el rumbo que la empresa necesita tomar y hacia donde debe de centrar sus recursos.
2. **Establecer objetivos**, empleándolos como señal para la medición del desempeño y progreso de la compañía.
3. **Diseñar una estrategia para lograr los objetivos**, con el objeto de llevar a la administración hacia el cumplimiento del curso estratégico trazado.
4. **Implementar y ejecutar la estrategia**, de forma eficiente y eficaz.
5. **Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas**, esto con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes del entorno, nuevas ideas y nuevas oportunidades del mercado.

Para una mejor comprensión de dichas fases se presenta la siguiente figura:

Figura 4: Fases de la Administración Estratégica.



Fuente: Mena Redondo, O. (2009). *Gerencia del Futuro*. San José, Costa Rica: Escuela de Administración de Negocios Universidad de Costa Rica. Pág. 157.

Dentro de los conceptos fundamentales que enmarcan estas cinco fases del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia, se encuentran los siguientes que Thompson, Strickland y Gamble (2008) definen como:

- a. **Visión estratégica:** “describe el rumbo que la compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro” (pág. 20). Así también señalan que: “una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada” (pág. 25).

- b. **Valores**, “*son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general*” (pág. 27).
- c. **Objetivos**: “*son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa*” (pág. 29). En cuanto a este tema los autores brindan una diferenciación respecto a dos tipos de objetivos empresariales:
- **Objetivos financieros**: “*se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración*” (pág. 31).
 - **Objetivos estratégicos**: “*se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales*” (pág. 31).

1.4.9 El plan estratégico.

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), “*un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia*” (pág. 41), en donde el plan es integrado por la visión estratégica de negocios, los objetivos de desempeño (de corto y largo plazo, así como estratégicos y financieros), así como los enfoques de acción para el logro de resultados (estrategia).

Por su parte, Óscar Mena (2009), indica que el plan estratégico debe:

- a. Servir de guía para otros sistemas gerenciales como la estructura de la organización, la planificación de recursos humanos y presupuestos.
- b. Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización.
- c. Asignar dinámicamente los recursos.
- d. Fomentar un sistema de valores y un clima sustentador.

Mena (2009) indica que el proceso de formulación del plan estratégico debe seguir la secuencia que se presenta a continuación:

1. **Definición de misión**, *“premisa filosófica del ente, organización o empresa en donde se deben incluir valores, preceptos, aspiraciones y obligaciones de la alta dirección de la empresa”* (pág. 159).
2. **Definición de visión**, *“declaración concisa que define los propósitos en el corto y largo plazo en términos atractivos visionarios”* (pág. 160).
3. **Definición de políticas**, *“reglas o guías que expresan los límites de los cuales debe ocurrir la acción”* (pág. 161). Estas pueden clasificarse del tipo estructura organizacional (políticas generales de la empresa, administrativas, operacionales) o de recursos humanos (políticas de administración, salariales, capacitación y desarrollo o entrenamiento, beneficios o de salud y seguridad).
4. **Objetivos**, *“fundamento que permite diseñar tanto la estructura de la empresa o ente como el trabajo de cada unidad y de cada gerente”* (pág. 162).

5. **Estrategia**, “*proceso para determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión*” (pág. 166). Elementos para un buen desarrollo de la estrategia: análisis de la industria, fuentes de las ventajas competitivas, análisis de los competidores existentes y potenciales, evaluación de la posición competitiva, selección de la estrategia y el proceso de ejecución.
6. **Metas**, “*expresión de resultados a lograr en el corto plazo, son concretas y medibles*” (pág. 168).
7. **Presupuesto**, “*plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección*” (pág. 169).
8. **Valores**, “*principios que regulan el accionar de la organización*” (pág. 169).
9. **Metaplan**, “*indica elementos tales como: actividades, responsables, ejecutores, fuentes de apoyo externo, fuentes de financiamiento, tiempo requerido y observaciones*” (pág. 170).

Como se ha indicado en este apartado, el modelo de Administración Estratégica es una herramienta poderosa para alinear la compañía en todas sus áreas funcionales y maximizar su desempeño empresarial, no obstante se debe de considerar que esto requiere de un esfuerzo consistente, tanto en el momento de desarrollar la estrategia como al momento de implementarla, de la misma manera, este es un esfuerzo en el cual participa toda la compañía y no tan solo el área gerencial o administrativa, su éxito o fracaso depende de la integración completa a nivel organizacional.

La vinculación de una adecuada estrategia administrativa de la mano con un conocimiento amplio y dirigido del sector industrial al cual pertenece, es un aspecto determinante para la consecución del mejoramiento y solidez empresarial de cualquier compañía, en el próximo capítulo se describirá la realidad de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, siendo este el tercer componente que permitirá, posteriormente, realizar un análisis estratégico integral de la misma.

Capítulo II: Descripción de la situación actual de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima.

*“Locura es: seguir haciendo lo mismo
y esperar resultados diferentes”*

Albert Einstein

En la presente sección se realiza una descripción de la empresa Galeon Technology Solutions Sociedad Anónima, en adelante GTS. Para tal efecto, se iniciará por establecer sus antecedentes, así como sus más elementales premisas filosóficas que dan pie a los enunciados actuales de misión, visión, valores objetivos y políticas empresariales. Seguidamente, se presentarán los aspectos generales de la organización en cuanto al tipo de actividad económica en la cual se enfoca la organización, se describirán las instalaciones de la compañía en su ubicación actual, así como su estructura administrativa, se complementará este apartado incluyendo las principales alianzas con las que cuenta la empresa en la actualidad.

Por otra parte, se describirá el giro de negocios y las diversas unidades estratégicas consideradas fundamentales por la empresa, en donde, posteriormente, se destacará el detalle de la estrategia global y comercial. Finalmente, se incluirá una descripción de los principales factores del entorno que afectan el operar de la compañía, lo cual, permitirá conocer la realidad actual en donde se desarrolla.

2.1 Antecedentes de la compañía.

GTS es una pequeña empresa costarricense de capital propio, la cual surge oficialmente en diciembre del año 2004. Su área de negocios original se define como el desarrollo de sistemas de software, aplicaciones y servicios anexos dentro del sector de las tecnologías de información, su conformación fue dada por siete socios, de los cuales seis operan actualmente en la compañía, en ella se conjugan, áreas profesionales, como la ingeniería en computación, el diseño industrial y la ingeniería eléctrica.

El surgimiento de la empresa nace en el núcleo familiar, con base en la idea una compañía que tuviera un legado familiar donde se conjugara la capacidad y colectividad de cada uno de sus miembros, de allí, que seis de sus socios fundadores tengan un parentesco. Dicha idea, provocó el inicio de operaciones oficiales de la empresa y su primera relación contractual fue efecto de una oportunidad de negocios, detectada por uno de los socios mientras realizaba su práctica de especialidad en una entidad bancaria. (Pérez, Estudio del Rol del Emprendedor y su influencia en el desarrollo de un emprendimiento, 2008).

Desde setiembre de 2005, la empresa se encuentra afiliada a la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicaciones (CAMTIC), entidad encargada de organizar al sector de tecnologías de información en Costa Rica (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 2).

En 2007, la compañía se convierte en socio registrado de la multinacional *Microsoft Corporation (Registered Partner 2007-2008)* y en 2009, gracias a la certificación una de sus aplicaciones comerciales en el vertical de la odontología, obtiene el nivel de socio certificado (*Certified Partner 2009-2010, 2010-2011*) bajo la clasificación de ISVs (*Independent Software Vendors*) (Centeno L., 2010).

Actualmente, GTS es una empresa madura en el mercado local, con soluciones comerciales en el área de aplicativos para clínicas odontológicas y PYMEs en el ámbito empresarial, brinda además, servicios por subcontratación de funciones (BPO por sus siglas en inglés *Business Process Outsourcing*) en el área de desarrollo de “software” y se proyecta para convertirse en un exportador de tecnología, contando ya con experiencia en la exportación de servicios a países como Suiza, Honduras y El Salvador (Pérez, Caso de éxito - Proyecto Link Exportación, 2009).

2.2 Filosofía y premisas empresariales.

La compañía cuenta con una definida filosofía empresarial, sustentada por premisas empresariales básicas, incluyen elementos como la misión, visión, valores y un versículo bíblico, lema que sustenta los principios cristianos de sus fundadores, estos elementos fueron concebidos por la organización durante su primer año de operaciones en el año 2005 y se han mantenido invariables desde ese momento.

2.2.1 Misión de la empresa.

La misión de la compañía se presenta a continuación: “*GTS es una empresa de Tecnologías de Información con personal altamente calificado cuyo propósito es ofrecer aquellos productos y servicios de calidad, necesarios para ayudar a nuestros clientes a elevar su efectividad personal y empresarial, de modo que reciban un valor superior*” (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 3).

2.2.2 Visión de la empresa.

A continuación se transcribe la visión establecida por la compañía: “*Convertirnos en una empresa líder en el desarrollo y posicionamiento de tecnologías de información en la*

región, a través de la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías que aseguren nuestra permanencia en el mercado” (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 3).

2.2.3 Valores empresariales.

En su perfil corporativo (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 3), la compañía define sus cinco valores empresariales de la siguiente manera:

- **Compromiso:** Creemos en el esfuerzo y el profesionalismo de nuestro personal como elementos que sustentan la confianza de nuestros clientes.
- **Liderazgo:** Nuestro personal procura adquirir el conocimiento necesario para considerarse experta y líder dentro de su área de competencia, permitiendo la superación de la calidad y servicio de nuestros productos.
- **Equipo:** Conocemos el potencial y la efectividad del trabajo en equipo para concretar objetivos, por ello valoramos a nuestros compañeros como iguales, en un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza, la responsabilidad y el respeto.
- **Innovación:** Fomentamos la búsqueda, desarrollo y aplicación constante de nuevas ideas como estrategia para mejorar nuestra ventaja competitiva.
- **Clientes:** Buscamos generar beneficios reales para nuestros clientes, de tal forma que nos consideren un socio valorable para sus negocios, mediante productos y servicios de calidad con respuesta directa, competente, ágil y oportuna.

En adición a los valores empresariales, los socios fundadores de la compañía han incluido dentro de su filosofía empresarial un elemento adicional a los esquemas tradicionales, el cual es un versículo bíblico lema que representa los principios cristianos de los fundadores, el mismo se transcribe a continuación: ..."*Nosotros serviremos al Señor, nuestro Dios y escucharemos su voz*". Josué. 24:24 (La Biblia).

2.2.4 *Objetivos y políticas de la empresa.*

En relación con sus objetivos, la empresa carece de objetivos claramente definidos tanto a nivel general, como a nivel de sus diversas unidades de negocio. Actualmente, la organización actúa en función de premisas globales establecidas por la gerencia, la dirección financiera y los líderes de cada área de negocio en coordinación de actividades de corto plazo.

Por su parte, en el tema de políticas empresariales, la gerencia general de la compañía indica que sus políticas internas se dividen de la siguiente manera:

- **Política de servicio.**

- Brindar un soporte continuo y de excelencia, enfatizando en el trato al cliente y un continuo proceso de actualización que nos permite mejorar constantemente y brindar un asesoramiento oportuno a nuestros clientes sobre la operación de su negocio, de forma que obtengan un respaldo real detrás del software que utilizan.

- **Políticas del negocio.**

- *Negocio responsable*, se acatan al 100% los deberes y responsabilidades patronales del Código de Trabajo y la Legislación costarricense vigente.
- *Ética*, los principios morales se anteponen a los negocios.

- **Políticas operativas.**

- *Equipos y cubículos de trabajo*, cada colaborador cuenta con el espacio e infraestructura necesaria para llevar a cabo sus funciones de manera óptima y vela por el uso eficiente de estos recursos.
- *Licenciamiento de software*, se utilizan y desarrollan soluciones de software en función de herramientas y plataformas debidamente licenciadas o de uso libre.
- *Impulso académico*, apoyar la mejora académica de los empleados de la compañía.

2.3 Aspectos generales.

Dentro de los aspectos de mayor generalidad de la compañía se pueden distinguir, el tipo de empresa y actividad económica a la que pertenece, así como su localización, el tipo de instalaciones con que la empresa cuenta (infraestructura), su estructura administrativa, así como sus principales alianzas, elementos los cuales se presentan a continuación:

2.3.1 Razón social, tipo de sociedad mercantil y actividad económica.

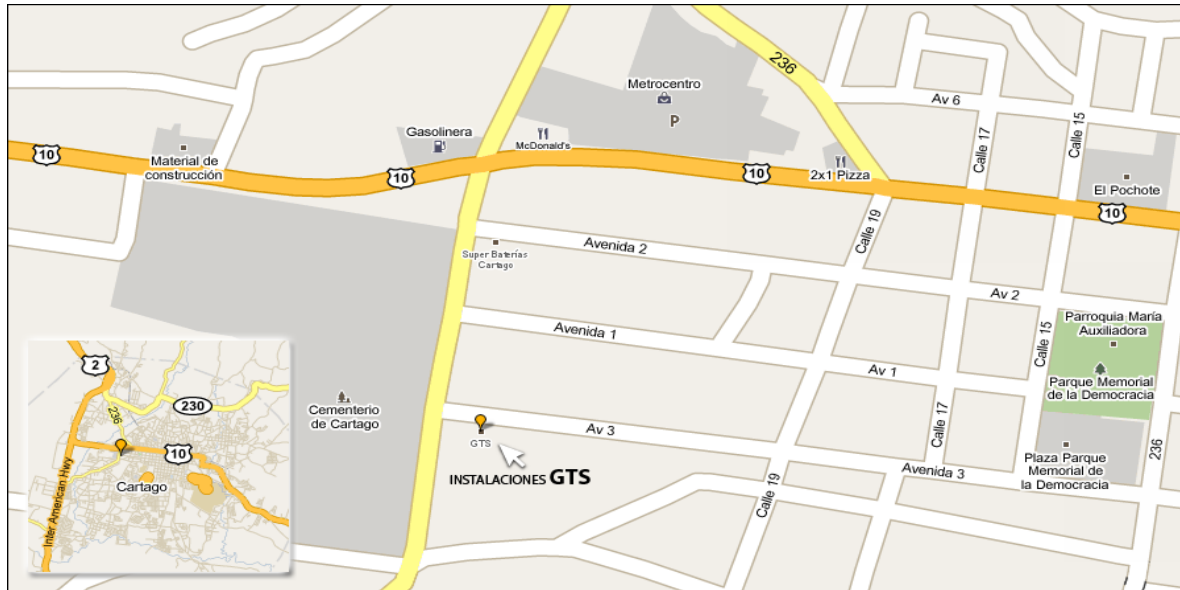
La razón social Galeon Technology Solutions S.A., es una empresa del tipo Sociedad Anónima con cédula de persona jurídica número 3-101-392045 y cuya actividad económica se dirige al aprovisionamiento de servicios en el área de las Tecnologías de Información.

2.3.2 Ubicación de la empresa y sus instalaciones.

La empresa se ubica en la provincia de Cartago, cantón central, distrito occidental, en Barrio El Molino, en Avenida 3, entre las calles 19 y 21. Cuenta con una planta física de 120m² (aprox.) de un solo piso, subdividida en cinco estancias u oficinas con una capacidad de quince trabajadores cómodamente instalados, cuenta además con un área de cocina, dos baños, una estancia trasera y una cómoda área de parqueo de vehículos con zona verde, así como con servicio de vigilancia.

La localización de la compañía en la zona este del Gran Área Metropolitana (GAM) le brinda cercanía con instituciones académicas como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, además de accesibilidad a las redes de telecomunicaciones de internet inalámbricas de alta velocidad *WiMax (Worldwide Interoperability for Microwave Access)* del Instituto Costarricense de Electricidad.

Figura 5: Localización de las instalaciones de la empresa Galeon Technology Solutions S.A.



Fuente: Google Maps, Latitud $9^{\circ} 51' 56.829''$, Longitud $-83^{\circ} 55' 54.876''$

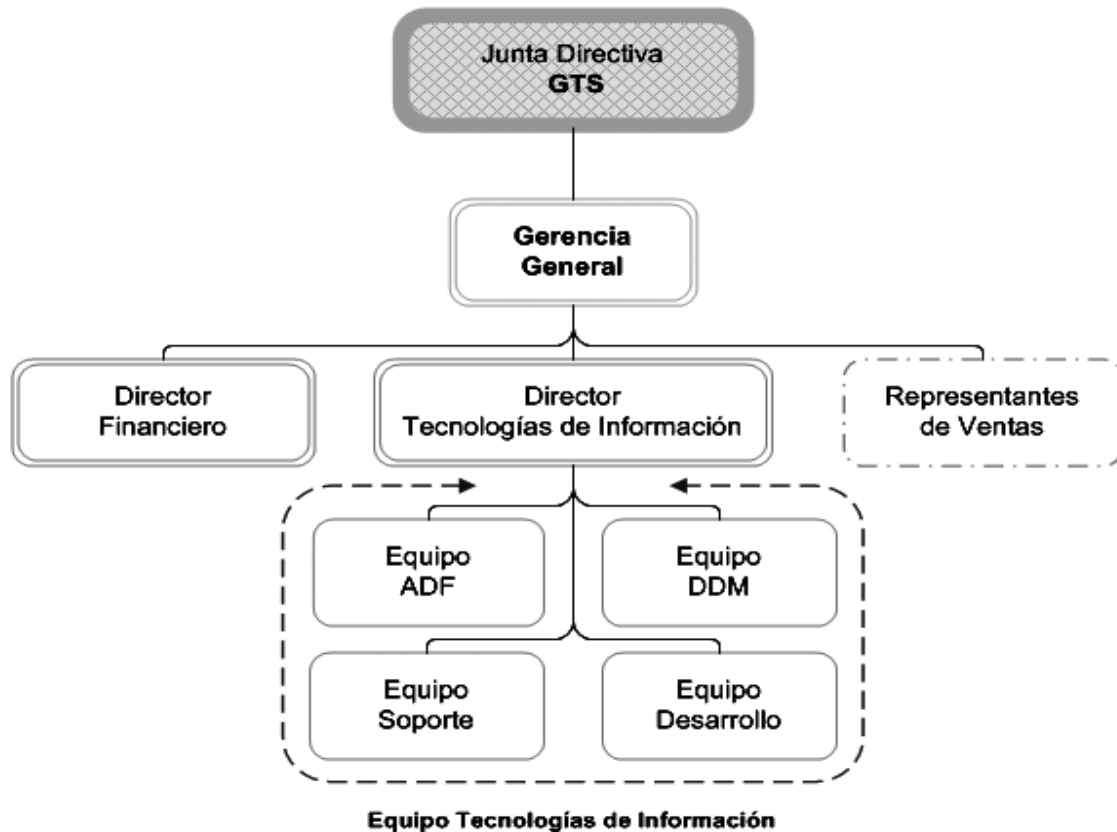
(<http://maps.google.es>).

2.3.3 Estructura administrativa.

La organización cuenta con una estructura administrativa definida, dentro de la cual se pueden encontrar diversos tipos de órganos, desde la cabeza de la organización integrada por los miembros de la Junta Directiva, hasta los equipos de trabajo, los cuales, realizan las operaciones diarias en cuanto a la ejecución de proyectos.

El organigrama de la empresa GTS, se define de la siguiente manera:

Figura 6: Organigrama general de la empresa Galeon Technology Solutions S.A.



Fuente: Gerencia General Galeon Technology Solutions S.A.

La cabeza de la organización está integrada por la Junta Directiva, el cual es el órgano que se encarga de velar por el bienestar y mejoramiento de la compañía, esta se encuentra conformada por los miembros fundadores de la compañía y cuenta con los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal uno, vocal dos y vocal tres, además de un fiscal externo a la organización.

En un segundo nivel se encuentra la Gerencia General la cual se encarga de la coordinación e integración de las diversas sub áreas en las que se divide la compañía.

A partir de este punto, se pueden dividir tres grandes áreas de coordinación la dirección financiera a cargo del Director Financiero, la Dirección de Tecnologías de Información en donde se encuentra a cargo el Gerente de T.I. (Tecnologías de Información) y el área de ventas en donde se encuentra el representante de ventas, el cual, opera en función de mecanismos de comisión.

El área de tecnologías de información, por su parte, se sub divide en varios equipos de trabajo, un equipo de trabajo para cada una de los aplicativos comerciales, un equipo de soporte de las aplicaciones comerciales y un equipo de desarrollo, estos equipos se enfocan en el auto liderazgo como una característica predominante para la consecución de proyectos exitosos, no obstante, esto no restringe la supervisión por parte de los encargados generales de cada área ,los cuales, velan por el cumplimiento y desarrollo exitoso de cada proyecto.

La compañía cuenta en total con diez trabajadores directos (en nómina), incluyendo tanto a los seis miembros fundadores de la organización los cuales conforman la Junta Directiva de la organización, así como los cargos de la Gerencia General, Dirección Financiera, Dirección de Tecnologías de Información y el liderazgo en los equipos de aplicativos y desarrollo; así como a los cuatro empleados actuales en nómina los cuales se dedican a labores de desarrollo en los diversos equipos de trabajo. Por otra parte, se cuenta con dos trabajadores indirectos (comisionistas y contratación por servicios profesionales) los cuales desempeñan las labores de ventas y servicios de limpieza.

La totalidad de empleados directos en la organización son hombres (100%), mientras que la totalidad de empleados indirectos son mujeres (100%), la procedencia de los empleados varía desde comunidades cercanas como lo son Oreamuno, Paraíso y Tres Ríos, hasta comunidades alejadas como San Miguel de Heredia.

2.3.4 Principales alianzas.

La empresa cuenta con un grupo de aliados estratégicos ,los cuales, le permiten mejorar los servicios que brinda a sus clientes, se presentan a continuación sus principales aliados:

- **Microsoft Corporation**, empresa global y líder en el mercado de tecnologías de información. Su alianza permite a la empresa contar con licencias de uso de las herramientas tecnológicas más novedosas en el mercado, esto se transforma en la mejora de sus aplicativos comerciales y servicios en el área de desarrollo, a su vez, cuenta con una plataforma sólida para la capacitación y certificación de sus consultores y una amplia red de contactos.
- **Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicaciones (CAMTIC)**, es el principal órgano que reúne al sector de empresas relacionadas con las tecnologías de información y comunicación en Costa Rica. Su alianza permite la participación de la empresa en importantes reuniones comerciales del área tecnológica, redes de “networking”, ruedas de negocios, misiones comerciales, uso de infraestructura y capacitaciones a nivel empresarial.
- **Banco Nacional de Costa Rica**, entidad bancaria líder en el mercado financiero costarricense. Su alianza permite a la empresa contar con mecanismos financieros como el BN Banking Corporativo (manejo de cuentas bancarias y administración de planillas), BN Comercio Electrónico (venta de aplicativos de software vía internet), BN Conectividad (cobertura y disponibilidad electrónica de los sistemas de cobro) y BN Tarjetas (venta de productos y servicios por medio de tarjetas de crédito o débito de las marcas VISA y CREDOMATIC), la empresa mantiene una relación directa con la entidad bancaria en donde se les ha asignado un ejecutivo de cuenta.

2.4 Aspectos particulares.

2.4.1 Giro de negocios.

El giro de negocios actual de la compañía consiste en el desarrollo de sistemas de “*software*”, aplicaciones y servicios anexos dentro del sector de las tecnologías de información, la empresa ha definido dos líneas principales de negocios, una directamente relacionada al aprovisionamiento de servicios en tecnologías de información y otra enfocada en el desarrollo y comercialización de paquetes comerciales de software.

2.4.2 Unidades estratégicas de negocios.

La empresa actualmente, define su área de negocio en dos líneas: el área de *servicios en tecnologías de información* y el área de *diseño, desarrollo y comercialización de “software”*, en donde, cuentan con dos aplicativos. Cada una de estas áreas es considerada por la empresa como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN por sus siglas), ambas unidades a nivel técnico están lideradas por el Gerente de Tecnologías de Información y a nivel de logística y administración están liderados por el Gerente General, es por esto que se incluye al área administrativa como una tercer unidad estratégica de negocio.

2.4.2.1 Área administrativa.

Si bien esta no es un área productiva, el área administrativa representa para GTS la lógica del negocio, el área administrativa, financiera y de ventas de la empresa cuenta con un responsable para cada una de las áreas anteriormente indicadas, a través del Gerente General el cual es el responsable directo del área administrativa, la logística, estrategia, proyección y representación empresarial; el Director Financiero, es el responsable de la gestión de transacciones, presupuestos y la optimización de recursos financieros y el

Representante de Ventas, el cual es el responsable de la comercialización de los aplicativos comerciales.

2.4.2.2 Área de servicios de tecnologías de información.

Dentro del área de servicios, la compañía cuenta con un equipo de consultores con un nivel académico de bachillerato universitario o superior, fundamentalmente proveniente de instituciones de prestigio en el área tecnológica como el Instituto Tecnológico de Costa Rica, los cuales brindan sus servicios con un enfoque hacia el diseño, análisis, desarrollo e implementación de soluciones de software, bajo los esquemas de desarrollo llave en mano (“*software factory*”), o el aprovisionamiento de servicios por subcontratación de funciones BPO (“*Business Process Outsourcing*”) o por el desarrollo de tareas (“*Outtasking*”), esta área de servicios se proyecta desde el desarrollo de aplicaciones de escritorio (“*standalone*”), a aplicaciones en ambientes de red y ambientes web, hasta el desarrollo de dispositivos móviles como “*Handhelds*”. Además, ha incursionado en el aprovisionamiento de servicios especializados en una línea pionera de interfaces gráficos de usuario GUI (por sus siglas en inglés “*Graphic User Interface*”).

Dentro de las plataformas tecnológicas, se pueden considerar dos de ellas como las predominantes, la plataforma de tecnologías libres y la plataforma de tecnologías privadas, las cuales se describen a continuación: (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 5).

- **Plataforma de tecnologías libres**, incluye entre ellos el “*software*” libre, el código abierto y los estándares abiertos. La compañía se ha enfocado en el uso y desarrollo del lenguaje de programación orientado a objetos desarrollado por *Sun Microsystems JAVA*, los desarrollos de la compañía incluyen aplicaciones J2EE (*JAVA 2 Platform Enterprise Edition*), utilizando tecnologías como JSP (*JAVA Server Pages*), JSTL (*JAVA Server Pages Standard Tag Library*), EJB (*Enterprise*

JAVA Beans), JDBC (JAVA *Database Connectivity*) y “*Struts*” bajo patrones de arquitectónicos como MVC (Modelo Vista Controlador). Así como, la utilización de “*frameworks*” alternativos para la plataforma J2EE como *Hibernate*, *Spring*, *Ajax*, *Tapestry*, *Maven*, *Quarks*, *JPOS* entre otros. Además de interactuar con diversas bases de datos libres como *SQL Server 2000/2005/2008*, *MySQL*, *PostgresSQL* y *DB2*.

- **Plataforma de tecnologías privadas**, dentro de las tecnologías de uso privado la compañía se ha enfocado en el desarrollo e implementación de sistemas basados en las plataformas de desarrollo de la multinacional *Microsoft Corporation*, en donde destaca la tecnología de *Microsoft .Net*, utilizando las versiones 1.1, 2.0 y 3.5 del *Microsoft .Net framework*, mediante el *Microsoft Visual Studio .Net 2003*, *2005* y *2008*, principalmente con los lenguajes C# .Net y VB .Net., así también utilizando “*frameworks*” adicionales como “*Nhibernate*” y “*Spring .Net*”. La compañía cuenta además con el dominio de otras tecnologías como *Microsoft Office SharePoint*, *Microsoft Silverlight*, *Microsoft Windows Presentation Foundation*, *Microsoft ASP .Net*, entre otros. Todo esto se complementa con el uso de diversas herramientas para el control de versiones como *StarTeam*, *Subversion* y *SouceSafe*.

2.4.2.3 Área de diseño, desarrollo y comercialización de software.

La compañía ha desarrollado desde su establecimiento en el mercado un área de diseño, desarrollo y comercialización de software, la cual ha producido dos aplicativos comerciales uno dirigido al vertical de la odontología y otro dirigido a la administración empresarial de la PYMEs, cada uno de estos aplicativos es liderado por un director de proyecto, el cual, también toma parte en el desarrollo de la aplicación y es complementado por un consultor en el área de soporte.

Esta unidad de negocio ha logrado que ambos aplicativos puedan comercializarse en el mercado costarricense, en donde ha conseguido el registro de la propiedad intelectual del *software* odontológico y la certificación y aval de este por parte de la empresa *Microsoft Corporation*, la cual le permitió a la compañía, gracias a este logro convertirse en Socio Certificado (*Certified Partner*) en el área de ISVs (*Independent Software Vendors*). La compañía cuenta con alrededor de cuarenta clientes distribuidos a lo largo del país, los cuales les permiten obtener la retroalimentación necesaria para realizar el lanzamiento de nuevas versiones de los sistemas.

2.4.3 Mercado, competencia y clientes.

En cuanto a su mercado, su competencia y sus clientes, la compañía cuenta con tres diversos segmentos, según el tipo de producto o servicio que provee, de la siguiente manera:

- **Segmento de servicios en el área de tecnologías de información.** En este ámbito, el nicho de mercado de la compañía se enfoca en los departamentos especializados de tecnologías de información de multinacionales y en la venta de servicios a otras empresas de tecnologías de información, esto, gracias al mecanismo de subcontratación de servicios. Entre sus clientes se encuentran empresas tales como: Chiquita Brands Internacional, BAC Credomatic, FUNDES Internacional, Profesionales en Software PROSOFT, Grupo Babel, SYSDE, Universidad de Costa Rica, entre otros. Este segmento, cuenta con una alta cantidad de competidores pues la oferta de servicios en el área de tecnologías de información es sumamente amplia, dada la variedad de tecnologías en el mercado, por lo cual se pueden considerar competidores en este segmento a las 150 empresas de desarrollo y las 350 empresas de servicios tecnológicos registradas ante la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicaciones (CAMTIC).

- **Segmento del vertical en salud:** dentro de este ámbito, la empresa cuenta con un nicho de mercado en el horizontal de la especialidad de la odontología en donde cuenta con un mercado poco desarrollado para la paquetería comercial de *software* para la administración de clínicas odontológicas, existe, una alta resistencia al uso de herramientas tecnológicas por parte de esta comunidad de la salud. Sus clientes incluyen a 35 empresas, distribuidas a lo largo del territorio costarricense, tanto entre consultorios independientes como clínicas de especialidades odontológicas. En cuanto a sus competidores, las principales empresas comercializadoras de este tipo de soluciones radican en países tales como: Argentina, Brasil, Colombia, México y España, no existe un aplicativo similar a nivel local.
- **Segmento del vertical en administración empresarial:** en este ámbito el mercado se encuentra saturado de competidores que proveen soluciones integrales para la administración empresarial mediante aplicaciones del tipo ERP (por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*), por lo cual, la compañía se enfoca en el aprovisionamiento de una solución adaptada al mercado de las pequeñas y medianas empresas costarricenses PYMEs. Entre sus cliente, se encuentran depósitos dentales, almacenes ferreteros, empacadoras de vegetales y colegios. A nivel de competencia, la oferta de productos ERP es fuerte con competidores con productos como *SAP Business One*, *Exactus ERP*, entre otros.

2.4.4 Estrategia global.

Según entrevista con la gerencia de la compañía, a nivel global, el planteamiento competitivo de la empresa se basa en un esquema de liderazgo de bajo costo, a través del cual, se brindan productos y servicios en función de precios menores a los de sus competidores, así mismo, busca diferenciarse de estos últimos a través del desarrollo de productos que permitan un relativo nivel de personalización. La empresa concentra sus

esfuerzos en atender a una cartera de clientes relativamente pequeña dentro de nichos pequeños de mercado (área de salud y empresas o departamentos de tecnologías de información). Su alcance competitivo se enfoca en prioritariamente en Costa Rica con una concentración mayoritaria de servicios en el Gran Área Metropolitana (por sus siglas GAM). La compañía opera en diversas etapas del ciclo de producción de *software*, desde el análisis de la información, desarrollo, prueba e implementación de las soluciones, hasta la comercialización de las mismas, así también sus servicios pueden ser integrados a los procesos de desarrollo de otras empresas de tecnología. La empresa no ha emprendido acciones recientes para mejorar su posición y desempeño competitivo a excepción de la reactivación del desarrollo de una nueva versión de sus productos, no ha habido aumento en publicidad, entrada o penetración a nuevos mercados o alianzas y consorcios con otros competidores.

2.4.5 *Estrategia comercial.*

En concordancia con las unidades estratégicas de negocios, la gerencia manifiesta que la compañía cuenta con una estrategia comercial de un solo giro comercial (las tecnologías de información), no obstante con dos esquemas comerciales diversos.

En el primero de ellos, referido a la UEN de servicios de tecnologías de información, el modelo comercial para la obtención de ingresos contempla tanto la realización de proyectos de *software* como la externalización de procesos de servicio BPO (*Business Process Outsourcing*). En cuanto al desarrollo de proyectos, se emplea un equipo de programadores capacitados a nivel universitario los cuales adaptan sus capacidades técnicas a los requerimientos o necesidades específicas de un cliente para el desarrollo de un proyecto, aplicativo, sistema o servicio, que atienda a las necesidades particulares del cliente, ya sea en el desarrollo de un proyecto de manera total o parcial, en este caso, se realiza un proceso de negociación directa con el cliente, luego de analizar los alcances del mismo y convenir

según oferta de servicios la realización del proyecto o servicio, finalmente, se brinda una garantía según el nivel y amplitud del proyecto realizado.

En el caso de los servicios de externalización, se realiza la negociación de profesionales o consultores altamente capacitados, según los requerimientos específicos de los perfiles profesionales solicitados por parte del cliente, a través del cual, se generan contratos por periodos de tiempo definidos con montos de vencimiento y cobro mensual (precios variables según tareas o proyectos con base promedio cercana a los \$15 USD dólares) en donde, el cliente administra las tareas y proyectos asignados al consultor de manera directa, el costo de este tipo de servicios es alto, requiere el pago mensual de planillas laborales, así como otros gastos de orden administrativo, dirección de proyectos y de infraestructura, además, estos servicios cuentan con una alta personalización, en donde según el caso los fuentes y códigos desarrollados pasan a ser propiedad del cliente final.

Por su parte en la UEN de diseño, desarrollo y comercialización de *software*, el modelo comercial para obtener ganancias se basa en las capacidades técnicas de un equipo de programadores bien capacitados para elaborar *software* propietario del cual se mantiene oculto su código fuente como propiedad intelectual de la empresa, esta vende los paquetes de *software* desarrollados a los usuarios finales a precios relativamente atractivos en comparación con los precios de los productos ofrecidos por sus competidores mediante el esquema de licenciamiento o mediante suscripciones periódicas (precios iniciales entre los \$375 USD dólares y los \$675 USD dólares para el licenciamiento y entre los \$29 USD dólares y los \$49 USD dólares para el modelo de suscripción) en donde busca la penetración al mercado de sus productos, buscando un mayor volumen de ventas. La mayor parte de los costos, provienen del desarrollo de las aplicaciones por lo que una vez cubiertos los costos de inversión de estos, las ventas adicionales se convierten en ganancias de mínimo costo, una vez que se contemplan aspectos como los costos de soporte técnico y capacitaciones a los usuarios finales. Se mantiene un desarrollo constante para la salida de

nuevos productos actualizados al mercado, los cuales son ofrecidos nuevamente a los clientes.

En ambos esquemas la empresa busca brindar servicios y productos de calidad a sus clientes, para ello, se enfoca en las relaciones directas con sus clientes, estableciendo canales de comunicación abiertos que permitan relaciones de largo plazo, su principal mecanismo para la promoción comercial consiste en la realización de contactos directos de negocios a través de eventos especializados de *networking*, congresos, seminarios y ruedas de negocios.

2.4.6 Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales se consideran esenciales para construir capacidades y fortalezas de recursos competitivamente valiosos, se presentan a continuación las principales estrategias funcionales detectadas en la compañía (Quesada A., 2010).

- **Investigación y desarrollo, tecnología y estrategia de ingeniería.** La compañía cuenta con dos paquetes comerciales los cuales ha desarrollado y comercializado aprovechando diversas oportunidades de mercado, no obstante, estos proyectos de desarrollo se han realizado sin la contemplación de estudios previos de la factibilidad de mercado de dichos aplicativos. Actualmente, la compañía invierte importantes recursos en el aspecto de mejora de estos productos, enfocándose en construir aplicaciones innovadoras que cubran las necesidades planteadas por sus clientes las cuales son obtenidas gracias a la retroalimentación de estos como usuarios expertos de dichos productos, sin embargo, el desarrollo en conjunto con personal especializado en las áreas de profesionales de estos aplicativos ha sido escasa.

La empresa se preocupa por mantener sus productos a la vanguardia en cuanto a la tecnología en la cual están contruidos, no obstante, no hay una estrategia de ingeniería clara en cuanto al rumbo de estos productos, las decisiones de mejora son tomadas para satisfacer las exigencias o los requisitos de sus clientes en el corto plazo y no responden a un plan de acción por parte del área de tecnologías de información de la compañía.

- **Estrategia de administración de la cadena de abastecimiento.** El principal canal a través del cual se provee a sus clientes de los productos y servicios ofrecidos por la empresa se basa en la plataforma de internet, en donde se utilizan herramientas de comunicación como las redes privadas virtuales (VPN por sus siglas en inglés *Virtual Private Network*), aplicaciones de acceso remoto y sitios de acceso compartido. En este caso se establece una lógica para la entrega de productos ya sea a través de una conexión directa con la infraestructura tecnológica del cliente utilizando por ejemplo una conexión a sus servidores, o a través del uso de la propia infraestructura de la compañía, la cual, ha desarrollado diversas aplicaciones en internet como un centro de descargas, accesible desde cualquier navegador para la transferencia de archivos, recursos digitales o productos ya terminados.

Mediante este tipo de plataformas son implementados servicios de instalación de aplicaciones, servicios de soporte remoto, conferencias virtuales o mecanismos de atención a consultas y provisión de información a los clientes a través de herramientas como el chat o el correo electrónico y complementados como la comunicación telefónica, la cual la compañía también ha digitalizado al utilizar centrales telefónicas vía software, con esto, la compañía busca brindar un servicio inmediato a sus clientes sin que se requiera el traslado a las instalaciones de estos. Por otra parte, si bien la plataforma de internet es el principal medio de abastecimiento de servicios de software, en diversas ocasiones y cuando sea

requerido por parte del cliente, la empresa brinda atención presencial ,ya sea, para la realización de soporte técnico o para la realización de reuniones de proyectos, así como para la presentación de sus servicios.

- **Estrategia de producción.** A nivel funcional la producción (o desarrollo) de cada uno de los proyectos y servicios que provee la compañía es planificado y ejecutado por el área de tecnologías de información. En este caso, el proceso de producción inicia desde el contacto de negocios (generalmente realizado por el Gerente General) el cual, extrae y traslada las necesidades manifiestas del cliente al equipo de tecnologías de información, el cual, se encarga de evaluar el proyecto, con los insumos obtenidos, se presenta una oferta al cliente en busca de aprobación, en caso positivo, el equipo de tecnologías de información planifica el proyecto y lo ejecuta a través de uno varios de sus profesionales según los requisitos del proyecto, esta persona es dirigida por un supervisor del proyecto quien vela por la ejecución de cada aspecto para desarrollarlo de manera consistente y oportuna, el proceso finaliza con la prueba e implantación de la solución en la infraestructura provista por el cliente. La compañía no utiliza mecanismos de estandarización de calidad a nivel de *software*, ni tampoco cuenta con mecanismos para evaluar estos aspectos, no obstante, vela por mantener un orden y consistencia en sus procesos de producción de *software*.

- **Estrategia de ventas, mercadeo y promoción.** La compañía no cuenta con un departamento establecido de mercadeo y ventas, estas tareas son asumidas directamente por la gerencia general, la cual, no maneja ningún tipo de planteamiento a nivel promocional y de mercadeo. Los esfuerzos de la compañía en el área de ventas los ha llevado a utilizar diversos mecanismos de ventas, los cuales, han contemplado desde la contratación directa de ejecutivos de ventas hasta el uso de mecanismos por comisiones, este último es el mecanismo de ventas utilizado

actualmente y se basa en la contratación de personal vía servicios profesionales a los cuales se les remunera según el porcentaje de ventas realizadas mensualmente, se han realizado intentos por desarrollar alianzas con casas comercializadoras de productos de *software* los cuales no han dado resultados. En el aspecto de promocional, se han ejecutado planes piloto de promoción principalmente en el área de productos, se han realizado alianzas con diversas revistas especializadas en el área dental (*Revista Dentista Empresario*), así como en el área empresarial (*Revista Vida y Éxito*) en las cuales, se promocionan los productos, no obstante, estos procesos no responden a ningún tipo de objetivo establecido y se han ejecutado a manera de experimentación sobre la capacidad de respuesta del mercado.

- **Estrategia de recursos humanos.** La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, estas responsabilidades son transferidas directamente hacia la gerencia general en coordinación con actividades de apoyo del área de tecnologías de información, no se cuenta así tampoco con planteamientos claros en cuanto a procesos de motivación organizacional, compensación, manuales de puestos o perfiles ocupacionales, no obstante, actualmente, la compañía se encuentra desarrollando la planificación de escalafones profesionales tanto en el área administrativa como en el área de las tecnologías de información, así como el desarrollo de un reglamento interno de trabajo.

Dentro de los procesos, la compañía se encuentra en reclutamiento de profesionales, este proceso, generalmente, inicia a través del enunciado de puestos vacantes en diversos sitios y directorios en internet, la compañía recibe las hojas de vida de los profesionales interesados y son evaluados tanto por el Gerente General como por el Director de Tecnologías de Información, a partir de esto, se coordina una sesión de entrevista con el profesional y se le realiza un test de personalidad y

un test a nivel técnico, de ser positivo el proceso, el profesional se integra a la nómina de la compañía, para finalmente, brindarle un periodo de inducción.

Una de las premisas de la gerencia en cuanto al manejo del recurso profesional es la apertura a la comunicación y el dialogo para disminuir los conflictos y a generar confianza y un clima organizacional agradable dentro de la compañía, además, se están iniciando procesos de implementación de mecanismos como el teletrabajo en donde los profesionales laboran directamente desde sus hogares, con el fin de abrir la posibilidad a nuevos procesos organizacionales que brinden mayores facilidades a los empleados de la organización, así mismo se contempla incorporar nuevos mecanismos que mejoren el clima organizacional en un enfoque hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

- **Estrategia financiera.** La empresa cuenta con un encargado del área financiera, este ha desarrollado una estrategia basada en la proyección y evaluación de resultados financieros de manera mensual, para ello, se realizan detallados presupuestos operativos con proyecciones de uno a tres meses y se generan estados de resultados de la operación mensual de la compañía, no obstante, estas actividades son ejecutadas sin la guía de objetivos específicos en el área financiera, se mantiene únicamente, una premisa de crecimiento en la generación de rentabilidad y el sostenimiento de la tasa de ocupación profesional en la compañía que mantenga las utilidades mensuales dentro de un rango superior al punto de equilibrio.

La comunicación entre el área financiera, la gerencia general y la junta directiva de la compañía es estrecha, así que es fácil conocer de cerca a cada una de estas instancias el estado de la balanza financiera. Esta área es complementada por un consultor contable a nivel externo el cual lleva la contabilidad de la organización y realiza los procesos de estudio de cierre fiscal los cuales son presentados

posteriormente por el Director Financiero. Operacionalmente, este departamento realiza todos los procesos de facturación, cobro y manejo de cuentas de la organización. Para una mayor referencia, en el apartado de anexos se muestra el detalle de la información financiera liberada por parte de la compañía (Quesada A., 2010).

2.4.7 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa.

Según lo indica la gerencia de la compañía, existen múltiples factores en el entorno que intervienen en el desarrollo de la compañía, destacan de ellos los siguientes:

- **La tecnología.** En referencia a que siendo este el nicho primario de la empresa, sus fluctuaciones y cambios implican un importante esfuerzo por parte de la empresa para amoldarse a las nuevas condiciones del mercado tecnológico, en este sentido la modificación tanto de dispositivos de *hardware* como del *software* en sistemas operativos, lenguajes de desarrollo, *software* aplicativo y las certificaciones juegan un papel relevante en cuanto a la validez o no del desempeño en el mercado de una organización.

Los sistemas operativos predominantes en el mercado son una de las principales fuerzas que provocan cambios en esta industria, ya que, estas soluciones deben ajustarse a los nuevos cambios y versiones de estas plataformas. Los lenguajes para desarrollo por su parte, como herramientas básicas de trabajo, requieren la actualización constante de conocimientos por parte del personal desarrollador e implican aspectos relevantes en cuanto a tiempo e inversión en capacitación, dependiendo de la necesidad o la solución a desarrollar, se requiere utilizar el lenguaje más adecuado para tener un producto confiable y de calidad. Por otra parte, las certificaciones de conocimiento y el uso de estándares de calidad y

control, provenientes de proveedores reconocidos de esta industria, hacen parte de los factores que pueden incidir en la entrada a esta industria. Se requiere personal capacitado y certificado por estos proveedores para el ofrecimiento de servicios a clientes de mayor exigencia.

- **Oferta y demanda profesional.** Uno de los factores que repercuten directamente en el desarrollo de la organización y que tiene su fuente a nivel externo tiene que ver con la oferta y demanda del recurso profesional. En el mercado de las tecnologías de información la tendencia hacia el crecimiento de servicios implica una mayor demanda de profesionales capacitados con perfiles ocupacionales que se adecuen a dichas demandas de crecimiento tecnológico, la capacidad de generación de nuevos profesionales por centros de estudios en el área de tecnologías en el país se convierte en un factor que regula la oferta de profesionales en el mercado y lo convierte en un factor determinante para el crecimiento de cualquier organización en este sector de negocios. Según lo describe la gerencia de la compañía los efectos de baja oferta de profesionales en el país ha implicado la búsqueda por parte de muchas empresas costarricense de recursos profesionales provenientes de otros países latinoamericanos como Venezuela y Ecuador y respalda la importancia de este factor para el éxito competitivo de una organización de tecnología.

- **Legislación y regulaciones.** Las regulaciones locales a nivel comercial y tributario, impactan en la compañía desde dos puntos de vista, el primero enfocado en las cargas financieras impuestas por el estado que afectan la propia prestación de los servicios, limitando la cobertura y ampliación de los servicios que es posible ofrecer. El segundo punto de vista se enfoca en el impacto de los actuales proyectos de ley de proyectos como lo son la *Firma Digital*, la *Propiedad Intelectual* y el *Gobierno Digital* que amplía e impone nuevos esquemas tecnológicos de acatamiento a nivel nacional y repercute en la prestación de estos servicios por parte

de las empresas desarrolladoras y establecen nuevos retos a la industria de las tecnologías de información.

Por otra parte, la apertura a nivel comercial mediante el esquema de tratados comerciales, interviene en el desarrollo de la empresa en cuanto a que posibilita la expansión de los servicios tecnológicos ofrecidos por la compañía a nuevos mercados con relativa facilidad, gracias a la globalización de las telecomunicaciones y el internet.

- **Medio ambiente.** Existen diversas tendencias de la industria hacia el desarrollo de mecanismos donde se fomenta la preservación del ambiente e incide en la reducción, tanto de los costos, como la infraestructura de los equipos tecnológicos utilizados a nivel empresarial, estas tendencias en corrientes como el *Green IT*, el esquemas de trabajo bajo el modelo de la Responsabilidad Social Empresarial y tendencias como la de Carbono Neutral, cuentan cada vez con una mayor preponderancia y repercuten en la forma de presentación de los productos y servicios que son ofrecidos por la compañía.

2.5 Portafolio de productos y servicios.

En el área de productos, la empresa cuenta en el mercado costarricense y desde el año 2006 con dos aplicativos comerciales, uno de ellos está dirigido al área de la administración empresarial y es denominado ADFIN (Administrador financiero y de inventario empresarial) software centrado en los procesos financiero-contables de empresas de giro comercial y otro producto llamado DIDIMO (recientemente nombrado DDM, por sus siglas *Digital Dental Manager*) software enfocado en la administración de expedientes digitales en el área de la odontología para el manejo tanto de consultorios como de clínicas de especialidades (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 4).

En el área de servicios, la empresa cuenta con una extensa variedad de servicios tales como: diseño, análisis, desarrollo e implementación de soluciones de software, reingeniería de *software*, migración de datos, desarrollo de bases de datos, testeo de aplicaciones consultoría informática, diseño e implementación de interfaces gráficas de usuario y el servicio de externalización de procesos en el área de Tecnologías de Información mediante el esquema BPO (*Business Process Outsourcing*) tanto mediante la externalización directa (*outsourcing*) como bajo el esquema de externalización de tareas (*outtasking*) (Galeon Technology Solutions S.A., 2010, pág. 4). Se presenta mayor detalle de los productos y servicios brindados por la compañía en el apartado de anexos.

En el presente apartado se ha descrito a la empresa GTS desde el punto de vista de su operación actual, destaca en este sentido, el elemento estratégico utilizado actualmente por la empresa, el cual, como se ha mostrado, se enfoca en el liderazgo de bajo costo y con una estrategia comercial dividida entre los servicios de externalización de procesos en el área de las tecnologías de información y la comercialización de paquetes propios de *software*, así también, se han mostrado las diferentes estrategias funcionales utilizadas por la compañía a nivel de investigación y desarrollo, cadena de abastecimiento, producción, ventas, mercadeo y promoción, recursos humanos y finanzas.

La información mostrada constata que GTS es una empresa madura dentro del mercado de las tecnologías de información, lo que les ha permitido sobrepasar sus primeros cinco años de operación y sobrellevar inestables periodos de crisis, y a pesar de todo, mantenerse vigentes en el mercado costarricense, no obstante, siendo esta una pequeña empresa con multiplicidad de funciones, la organización aún enfrenta múltiples retos de cara al mejoramiento de sus procesos, estrategias y su fortalecimiento como organización empresarial, es por ello que en el siguiente capítulo se analizará en profundidad y de manera integral, la validez y vigencia de su estrategia y su modelo comercial, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad real de su actual gestión estratégica de negocios.

Capítulo III: Análisis de la compañía a nivel estratégico.

*“El análisis es el punto crítico de partida
del pensamiento estratégico.”*

Kenichi Ohmae

El diagnóstico de los ambientes externo e interno de la empresa Galeon Technology Solutions S.A. (GTS) se considera un requisito para el planteamiento de una propuesta de Administración Estratégica que se ajuste y alinee a la situación contextual que opera la compañía y permita construir a la misma, una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo impulsando el futuro desempeño de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se realizará el análisis de estos dos ambientes, dando especial énfasis en el análisis del ambiente interno que es en el cual permea y nace el planteamiento estratégico de la organización, este análisis sentará las bases para la elaboración de una visión estratégica clara del rumbo y la compañía deberá tomar y por ende su plan estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, metas, presupuesto y valores).

3.1 Justificación de la investigación.

Para que el diseño de una adecuada y alineada propuesta de Administración Estratégica llegue a ser exitosa en la empresa GTS y permita a ésta fortalecerse comercialmente, se requiere como base la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de sus oportunidades y amenazas ambientales externas, para con estos elementos como base, poder seleccionar y adecuar las estrategias, con el fin de dotar a la compañía de una estrategia óptima para su operación. La investigación se centrará en

analizar los dos ambientes, en los cuales, se sustentan las estrategias de la organización, su ambiente externo e interno con el objetivo de: *analizar la gestión estratégica de la empresa GTS con el propósito de diagnosticar la validez de sus mecanismos de dirección del negocio, por medio de la comparación de sus operaciones con los principios fundamentales del modelo de Administración Estratégica.*

3.2 Descripción de la metodología de la investigación.

La presente investigación toma como referencia la descripción de la compañía realizada en el capítulo anterior y analiza tanto las variables del ambiente externo de la organización como las variables de su ambiente interno.

En el primer apartado del ambiente externo se recurre a la obtención de información de fuentes primarias, al realizar entrevistas personalizadas de manera estructurada (formal) utilizando como medio la interrogación (formulación de hipótesis como pregunta) a los miembros de la compañía directamente implicados en los procesos de dirección y toma de decisiones tales como el Gerente General, Director de Tecnologías de Información y Director Financiero, así como el liderazgo operativo, para obtener datos de información medible y cuantificable respecto a la información relacionada con las principales variables macro-ambientales, de proveedores, competidores y compradores que afectan a la organización. Una vez recopilada esta información, se comparará con los datos obtenidos de fuentes de información secundaria especializada en el tema tecnológico-empresarial, seleccionando en este caso, únicamente, la información de tipo estadístico para evaluar y comparar los criterios de los líderes de la organización. La secuencia de análisis de este apartado incluirá la revisión general del macro-ambiente, el modelo de competencia de las cinco fuerzas y el mapeo de grupos estratégicos de competidores de la organización, elementos los cuales brindarán los insumos necesarios para alimentar la posterior matriz FODA en cuanto al tema de oportunidades y amenazas de la compañía.

Para el segundo apartado del ambiente interno de la organización, se utiliza como método de investigación para la obtención de información clave, el cuestionario (ver apéndice C), esto dada su eficiencia para conseguir respuestas a preguntas simples y el cual facilita la recolección de información de manera rápida y confiable sobre variables como lo son: hechos, opiniones y actitudes; a su vez representa una ventaja en cuanto a la cuantificación, organización y tabulación de los datos recopilados. La entrevista bajo el método del cuestionario es aplicada a la totalidad de los miembros integrantes de la organización (compuesta por nueve miembros), se realiza de esta manera dado el requisito manifiesto del modelo de Administración Estratégica de evaluar no solamente a los altos niveles de la organización, sino incluir también a los niveles medios y a los niveles operativos de la empresa para buscar un enfoque de pertenencia dentro de la futura cultura organizacional, así como obtener una adecuada alineación estratégica de la compañía en todos sus niveles al momento de implementar y ejecutar la posterior propuesta de Administración Estratégica por parte de la compañía. La aplicación de la entrevista se realiza de manera indirecta, aplicando esta mediante formulario en línea, esto dado las diferentes locaciones de trabajo en donde se desempeña el personal operativo el cual varía entre las instalaciones de la compañía y las instalaciones de sus clientes en el Gran Área Metropolitana (GAM), la aplicación del cuestionario apela a la experiencia y a la percepción del funcionario respecto a la compañía.

El cuestionario cuenta con un total de sesenta y ocho preguntas (68) de selección y respuesta abierta y diez (10) secciones, que buscan medir los aspectos elementales para la futura determinación de estrategias en GTS, el listado de componentes y objetivos específicos que evalúa se indican a continuación:

- **Filosofía empresarial.** Medir el conocimiento y nivel de compromiso de los miembros de la organización respecto a las premisas empresariales de misión, visión y valores,

así como su alineamiento respecto a la estrategia utilizada en la actualidad por la compañía. (Preguntas 1-7).

- **Estrategia organizacional.** Examinar a los miembros de la organización respecto al planteamiento estratégico de la compañía y su percepción respecto al modelo de costos y de diferenciación, así como su apreciación sobre roles y objetivos específicos para el desempeño de sus labores. (Preguntas 8-10).

- **Administración y recurso humano.** Indagar respecto a la percepción de los miembros de la compañía sobre los objetivos y metas de la compañía, planificación gerencial, estructura organizativa, capacitación, compensación y lealtad con la organización. (Preguntas 11-21).

- **Mercadeo y ventas.** Estudiar el criterio de los trabajadores respecto al área de mercadeo y ventas, considerando aspectos como la experiencia y capacitación, organización, planificación y presupuesto, procesos de investigación, producto, precio, plaza y promoción. (Preguntas 22-32).

- **Finanzas.** Examinar el impacto de las políticas y estrategias financieras y su efecto en los miembros de la organización respecto a la estabilidad percibida de la compañía a nivel financiero. (Preguntas 33-41).

- **Producción.** Investigar la confiabilidad de las estrategias de producción de productos tecnológicos desde el punto de vista de su calidad, competencia y procesos de desarrollo. (Preguntas 42-48).

- **Investigación y desarrollo.** Indagar respecto al pensamiento y disposición de los miembros de la organización respecto a los procesos de investigación y desarrollo, así como a la innovación y generación de valor. (Preguntas 49-55).

- **Sistemas de información.** Investigar la validez de los sistemas de información utilizados por la compañía para la toma de decisiones, así como su disponibilidad de uso por parte de los miembros de la organización. (Preguntas 56-65).

- **Cadena de valor.** Evaluar la percepción de los miembros de la compañía en cuanto a la prioridad de estratégica de las diferentes áreas de operación d la compañía. (Pregunta 66).

- **Satisfacción del personal.** Medir el grado de satisfacción y pertenencia de los miembros de la organización respecto a su trabajo desempeñado y la compañía. (Preguntas 67-68).

La entrevista se indica como un ejercicio académico avalado por la gerencia general y aplicada de manera confidencial, sin repercusiones laborales más que la modificación de posibles procesos estratégicos de implementación futura. Cada pregunta cuenta con una escala de valoración de 1 a 4 de manera que cada pregunta pueda ser evaluada según una apreciación positiva o negativa de la organización. Una vez recopilada y procesada la información mediante proceso de tabulación, se realizan sesiones de entrevistas no estructuradas (informales) con el personal para profundizar en las respuestas ambiguas con el objeto de aclarar el estudio realizado.

Por otra parte el estudio se complementa con las referencias de fuentes secundarias sobre el tema de la Administración Estratégica (libros de texto) que puedan comparar las estrategias y acciones de la compañía con las recomendaciones y lineamientos básicos del modelo, la

comparación se evalúa de manera tanto cualitativa como cuantitativa comparando datos provenientes de la misma organización. La secuencia de análisis de este apartado incluirá la revisión de la filosofía y premisas empresariales, el análisis sobre los mecanismos de dirección de operaciones, el marco estratégico de la organización y el análisis de la empresa frente a variables administrativas elementales, los factores internos recopilados de este apartado sentarán las bases de la matriz FODA en cuanto al tema de fortalezas y debilidades de la compañía.

La investigación finalizará con la presentación de la matriz FODA recopilando la información obtenida en los apartados anteriores. La investigación se realizará por el medio “no experimental” el cual, se efectúa sin la manipulación intencionada de variables. Toda información obtenida será recopilada, analizada y tabulada de manera integral para luego ser presentada bajo el esquema de gráficas, tablas o diagramas con el fin de mejorar la facilidad de interpretación de dichos datos. A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos gracias al método de investigación anteriormente descrito.

3.3 Análisis del ambiente externo de GTS.

3.3.1 Análisis general del macro-ambiente.

El macro-ambiente relacionado directamente con la empresa GTS se ve influenciado por el llamado “ecosistema TIC” (Costa Rica is IT.net) ya mencionado en el capítulo primero y compuesto por el gobierno, el sector financiero, la academia y el ámbito legal. Interesa en el caso de la empresa GTS y su macro-ambiente determinar cuáles son los principales elementos que podría afectar el planteamiento de las estrategias de la organización, para ello, se sintetizan en un cuadro, los principales criterios considerados por los miembros de la junta directiva.

Tabla 1: Principales criterios del macro-ambiente relacionados con la empresa.

Ecosistema de Tecnologías de Información y Comunicación			
Gobierno		Sector financiero	
Elemento	Afecta a	Elemento	Afecta a
Apertura de servicios de internet	Desarrollo de aplicaciones sobre internet	Acceso a créditos de corto plazo	Liquidez de la compañía y capital de trabajo
Digitalización de la información de los órganos del Estado	Incremento de la demanda de servicios de desarrollo en el sector público	Acceso a créditos de largo plazo	Capacidad de adquisición de infraestructura física y tecnológica
Digitalización de los sistemas de compra al Estado	Impulso a la penetración del nicho de mercado del sector público	Fortalecimiento del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)	Oportunidad para acceder a créditos de bajo interés.
Impulso de Tratados de Libre Comercio	Exportación de servicios tecnológicos		
Academia		Ámbito Legal	
Elemento	Afecta a	Elemento	Afecta a
Oferta de nuevos profesionales en el mercado laboral	Disponibilidad de profesionales y crecimiento de la compañía	Legislación sobre Propiedad Intelectual	Patentes en el desarrollo de sistemas de software

Fuente: Elaboración propia.

En el área de gobierno destacan dos elementos la apertura de servicios de internet que permitiría el desarrollo de las tecnologías basadas en esta plataforma ,estas, forman parte del núcleo central de los servicios de la compañía; y la digitalización de los sistemas de compra al estado, en conjunción con las políticas de digitalización ,permitiría abrir para la empresa el nicho de mercado del sector público, en el cual se encuentran ausentes. Por otra parte, de las cuatro áreas del ecosistema la considerada más crítica es la de la academia

dada la baja tasa de graduación de profesionales provenientes de instituciones del estado que no compensan la demanda del mercado, se justifica este criterio según datos del Instituto Tecnológico de Costa Rica que establece que su tasa promedio anual de graduandos es de 100 profesionales (ITCR, 2010).

En cuanto a los indicadores generales de referencia que han de ser tomados en cuenta, respecto al crecimiento empresarial, se indican los siguientes.

Tabla 2: Principales indicadores de referencia para el crecimiento empresarial.

Indicador	Porcentaje	Fuente
Crecimiento del sector	5.7%	IMAE
Crecimiento esperado para el año 2010	7.9%	IDC
Rango de crecimiento empresarial en Costa Rica	10%-50%	CAMTIC

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 *Análisis de modelo de competencia de las cinco fuerzas.*

Con el análisis de la empresa GTS en función del modelo de competencia con las cinco fuerzas de Michael Porter, es posible diagnosticar las principales presiones competitivas en el sector de las tecnologías de información que afectan directamente a la compañía, elementos que podrán permitir un mejor alineamiento de las futuras estrategias de la organización. A continuación, se presenta un cuadro que resume las principales variables de las fuerzas del modelo, obtenidas según apreciación del Director de Tecnologías de Información, Gerente General y Director Financiero de la empresa GTS.

Tabla 3: Presiones competitivas del sector de las tecnologías de información asociadas al modelo de las cinco fuerzas.

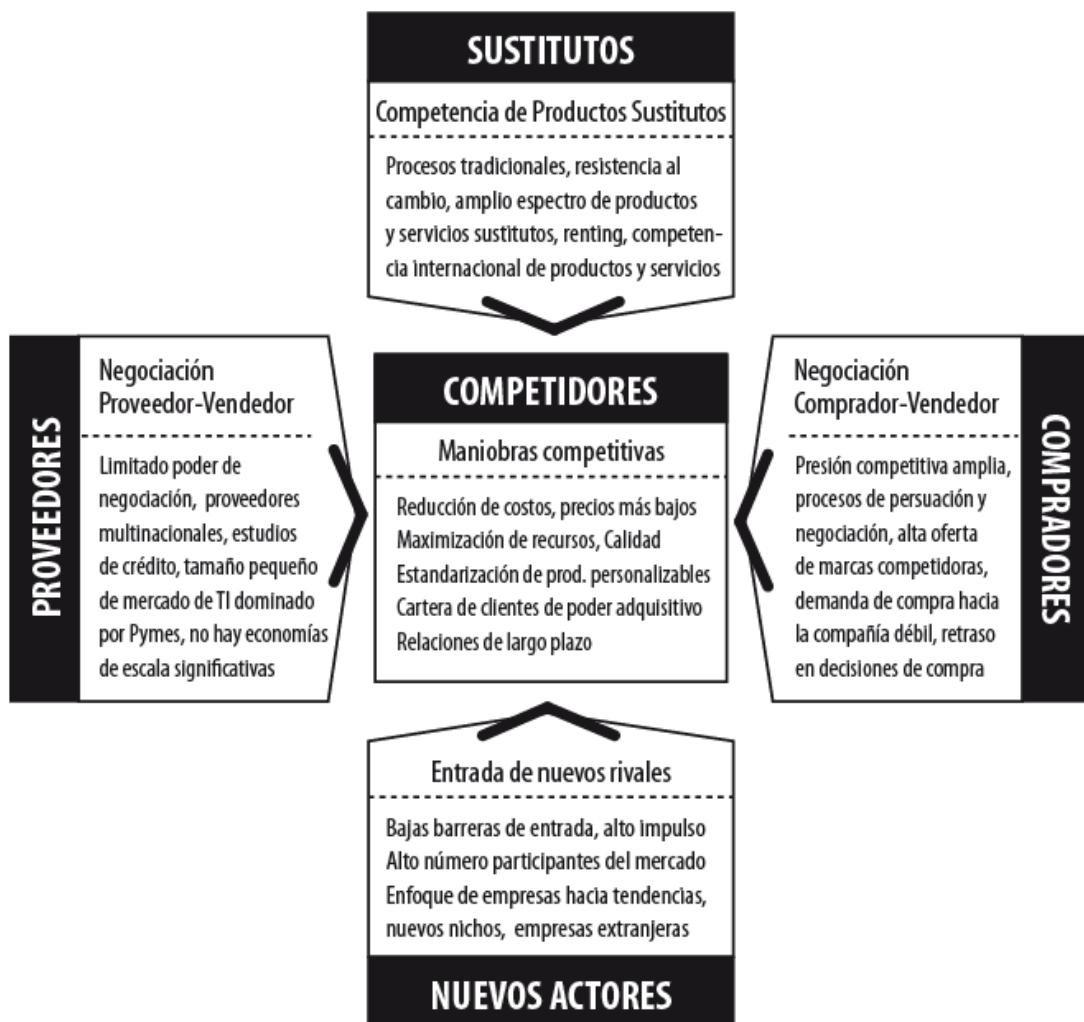
Presiones competitivas del modelo de cinco fuerzas				
Maniobras competitivas entre vendedores rivales	Amenaza de nuevos actores en el mercado	Medidas para obtener compradores de productos sustitutos	Poder de negociación del proveedor-vendedor	Poder de negociación del vendedor-comprador
Reducción de costos. Maximización en la utilización de recursos. Tasa de ocupación 100%. Financiamiento de clientes. Calidad de productos. Personalización de productos. Relaciones de largo plazo	Bajo nivel en las barreras de entrada. Inversión extranjera. Apertura comercial	Mantenimiento de procesos tradicionales Resistencia al cambio tecnológico Barreras generacionales Sub contratación de servicios tecnológicos	Bajo poder de negociación, proveedores multinacionales o gubernamentales vrs empresa pequeña	Alto poder de negociación, flexibilidad en la generación de negocios Alto nivel de cooperación
Intensidad				
Alta	Media	Baja	Baja	Media

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior, destacan, las maniobras entre rivales, debido a la fuerza en el ambiente externo además de generar mayor competitividad, la estrategia se centra en la captación de una cartera de clientes amplia dentro de un rango adquisitivo alto, donde se pueden generar procesos de relaciones satisfactorias con los clientes a largo plazo que generan lealtad y

proporcionan un alto nivel de servicio, aplicando a su vez programas de seguimiento y lealtad de clientes. Esta premisa permite conocer el enfoque de los competidores y generar estrategias que permitan generar una diferenciación sobre los rivales. Las relaciones entre las cinco fuerzas se relacionan entre sí según lo muestra la siguiente figura.

Figura 7: Diagrama relacional del modelo de competencia de las cinco fuerzas.



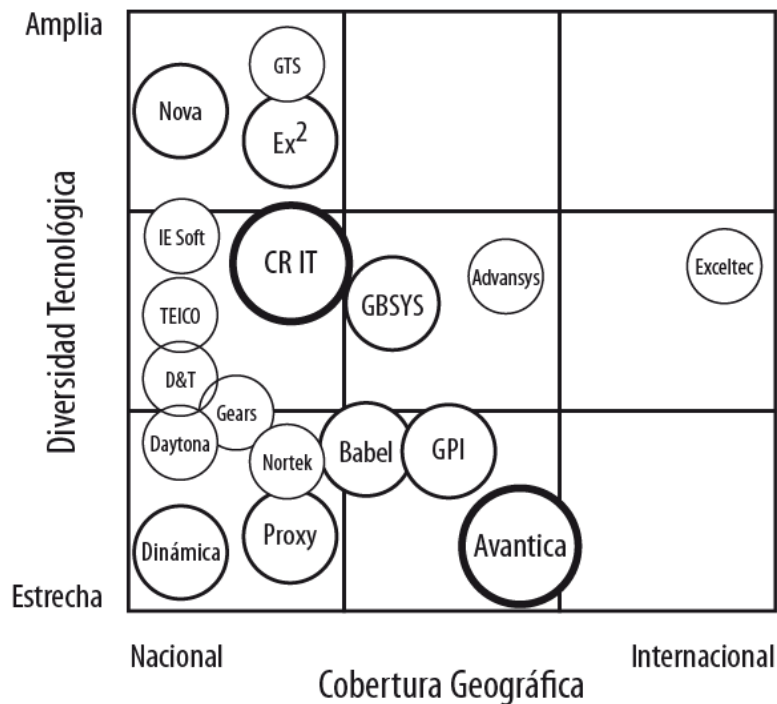
Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 *Análisis de mapa de grupos estratégicos de competidores.*

Los productos y servicios, brindados por GTS se incluyen dentro de los subsectores de *Desarrollo y Servicios Directos*, que incluyen a 150 y 350 empresas respectivamente, no obstante, estos incluyen nichos no penetrados por la compañía, por lo cual, el ámbito de competidores considerados como rivales directos es restringible, para ello se opta por la realización de un *mapeo de grupos estratégicos*, que permite la comparación de las posiciones en el mercado de cada empresa según su comparación directa con los servicios ofrecidos por la compañía, en este caso, dado que la columna medular de la compañía se basa en los servicios de externalización de procesos de negocios BPO en el área de desarrollo de tecnologías de información en un 86.89%, se selecciona este servicio para la realización del mapeo estratégico de sus principales rivales en el mercado, filtrando además solamente aquellos rivales pertenecientes a empresas costarricenses, para esto se realiza una revisión exhaustiva de los perfiles de las compañías incluidas en el directorio tecnológico CostaRicaisIT.net y en sus respectivos sitios corporativos, análisis arroja un total de 17 empresas proveedoras de servicios tanto en Costa Rica como en otros países del continente americano.

Se comparan dos variables estratégicas, la oferta del servicio en cuanto a la *cobertura geográfica*, desde una prestación de servicios meramente nacional hacia una de índole internacional y la *diversidad tecnológica* en cuanto a la variedad de tecnologías ofrecidas a sus clientes como servicio, variando entre una diversidad amplia o una estrecha, por ello, se categorizan las compañías en tres niveles: pequeñas empresas, medianas empresas o grandes empresas.

Figura 8: Mapa de grupo estratégico servicios de outsourcing.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del mapeo muestran que la compañía GTS en comparación de sus rivales cuenta con una muy amplia diversidad tecnológica pero con una reducida presencia internacional a excepción de algunos proyectos desarrollados en el continente europeo (Suiza), por otra parte, la prestación de servicios de los rivales se centra en un mercado compartido, principalmente, entre Costa Rica (mercado nacional) y Estados Unidos, con participaciones en otros mercados como el centroamericano, el sudamericano y del Caribe, no obstante cuenta con una diversidad tecnológica más especializada, en cuanto a las dimensiones de dichas empresas. Según lo anterior, la empresa GTS puede focalizar su amplia diversidad tecnológica de manera que se concentre en nichos específicos de mercado en los cuales pueda llegar a ser más competitivo.

Se observa además, dentro del mapa de grupo estratégico, diversos tipos de movimientos en el mercado, por una parte, las compañías tienen a brindar sus servicios con un especial énfasis hacia el desarrollo de aplicativos o servicios sobre internet, en el área de recursos profesionales la mayoría de las empresas muestra técnicas agresivas para atracción de profesionales a través del uso de bolsas de empleo en línea, buscando fortalecer estos mediante procesos de certificación e inscripciones a entidades reconocidas como el CPIC (Colegio de Profesionales en Informática y Computación), se apuesta a su vez por la certificación de los mismos procesos de desarrollo de software bajo esquemas como el ISO 9001:2000 y el CMMI (*Capability Maturity Model Integration*).

En otras instancias, las compañías buscan complementar su oferta de servicios con una variada cartera de productos de *software*, no necesariamente, con una misma línea de productos, brindando además consultorías y capacitaciones en tecnologías de información. Destaca la oferta de soluciones integrales de *software* en las que las empresas se encargan de todos los procesos de servicio, desde los de consultoría para análisis del negocio, procesos de arquitectura y desarrollo de *software*, hasta soporte y servicio al cliente, incluyendo además, procesos de comercialización. En la mayoría de los casos, las empresas apuestan por la atención a mercados externos, prioritariamente, el mercado de Estados Unidos, sin embargo, localmente, se apuesta hacia segmentos de mercado empresariales y hacia el sector público.

Entre los principales factores que acentúan los competidores en su oferta de productos y servicios, destacan los siguientes.

Tabla 4: Principales elementos que los competidores destacan a nivel externo.

Elemento	Aplicado a	Prioridad
Experiencia	Oferta de productos y servicios	2
Recurso humano	Calidad y procedencia académica	1
Infraestructura tecnológica	Redes, hardware, software, internet	1
Entrega de servicio	Tiempos de respuesta y entrega oportuna	2
Soporte y atención al cliente	Disponibilidad y trato	1
Idiomas	Manejo y fluidez del lenguaje inglés (penetración a nuevos mercados)	2
Especialización	Nivel de enfoque tecnológico	2
Administración de proyectos	Metodologías de trabajo	4
Alianzas	Socios estratégicos de la organización	3
Estandarización	Aplicación de normas y procesos de calidad	3
Certificación	Tanto empresarial como a nivel profesional	3

Fuente: Elaboración propia.

Los puntos anteriores pueden considerarse como referencia en cuanto a la prioridad de las estrategias que atacará la organización, según la comparación de las acciones y movimientos realizados por sus rivales.

3.4 Análisis del ambiente interno de GTS.

3.4.1 Análisis de la filosofía y premisas empresariales de la organización.

En el presente apartado se analizan los aspectos filosóficos y premisas empresariales medulares de la compañía, integradas por su visión estratégica (que incluye elementos como su declaración de visión y su declaración de misión) así como los valores culturales

de la organización, objetivos y políticas centrales de la empresa. Estos elementos constituyen la columna vertebral de las estrategias y acciones que desarrolla la empresa, dado que indican el rumbo y alcance deseado por esta, se analizan escrupulosamente tales variables, se considera un punto fundamental dentro del planteamiento estratégico de GTS.

3.4.1.1 Análisis de declaración de visión de la compañía.

Según lo indica Thompson, Strickland y Gamble (2008), la visión encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional. Estos autores manifiestan que es posible evaluar las características propias de una declaración de visión a través del análisis de criterios particulares según como se presenta a continuación.

Tabla 5: Análisis de la declaración de visión de la empresa GTS.

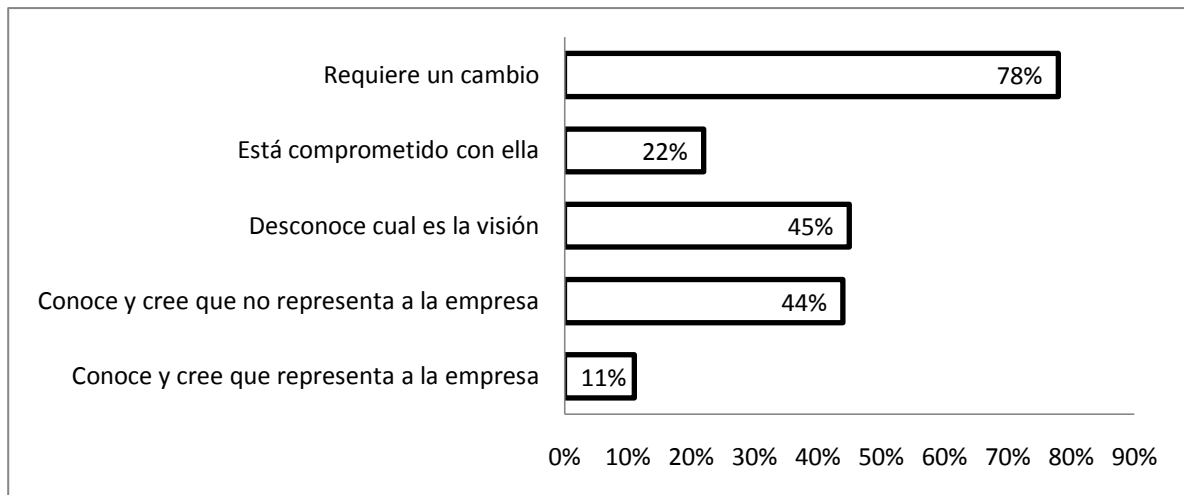
Criterio	Evaluación	Valoración	
		Positiva	Negativa
Visión: <i>“Convertirnos en una empresa líder en el desarrollo y posicionamiento de tecnologías de información en la región, a través de la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías que aseguren nuestra permanencia en el mercado”</i>			
Define hacia donde se dirige la organización	La afirmación “Convertirnos en una empresa líder en el desarrollo y posicionamiento de tecnologías de información en la región...” es demasiado amplia, lo cual podría llevar a la empresa a tomar cualquier dirección y perseguir cualquier oportunidad comercial		X
Define sus propósitos en el corto y largo plazo	La visión no especifica ningún tipo de lapso de tiempo que llegue a definir algún criterio de proximidad		X
Muestra los ideales	El enunciado “Convertirnos en una	X	

que se desea alcanzar	empresa líder...” manifiesta claramente el deseo de sus integrantes por llegar a ser líderes de la industria		
Es distintiva	La actual visión es poco distintiva, no ofrece una identidad particular a la empresa y puede aplicarse a otras empresas de la misma industria		X
Es específica	El enunciado “...y la aplicación de nuevas tecnologías que aseguren nuestra permanencia en el mercado” es una expresión ambigua, dado que no especifica hacia donde se dirige, ni que hará para prepararse para el futuro.		X
Da a entender lo que desea la directiva	La visión se confronta con la premisa actual de la organización de ser sólida y estable, por lo cual, no manifiesta en la realidad el enfoque deseado por los miembros de la junta directiva.		X
Ofrece a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones	Según el enunciado “...a través de la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías...” el punto de referencia para la toma de decisiones es la innovación y el uso de tecnologías de punta, no obstante esto no se ajusta de manera precisa a la estrategia actual de la organización.		X

Fuente: Elaboración propia.

Según lo presentado anteriormente, la visión estratégica de la organización cuenta con una valoración mayoritariamente negativa, dado que sus criterios cuentan con deficiencias como: la ambigüedad, una excesiva amplitud, la falta de concordancia con las premisas de la junta directiva para la toma acertada de decisiones, poca distinción y especificidad, así como falta de definición en el ámbito de tiempo. Estos criterios justifican la posibilidad de una reestructuración de la declaración de visión de la compañía de manera que esta se alinee con las premisas actualmente válidas del liderazgo empresarial.

Gráfico 1: Percepción de los miembros de la organización sobre la visión.

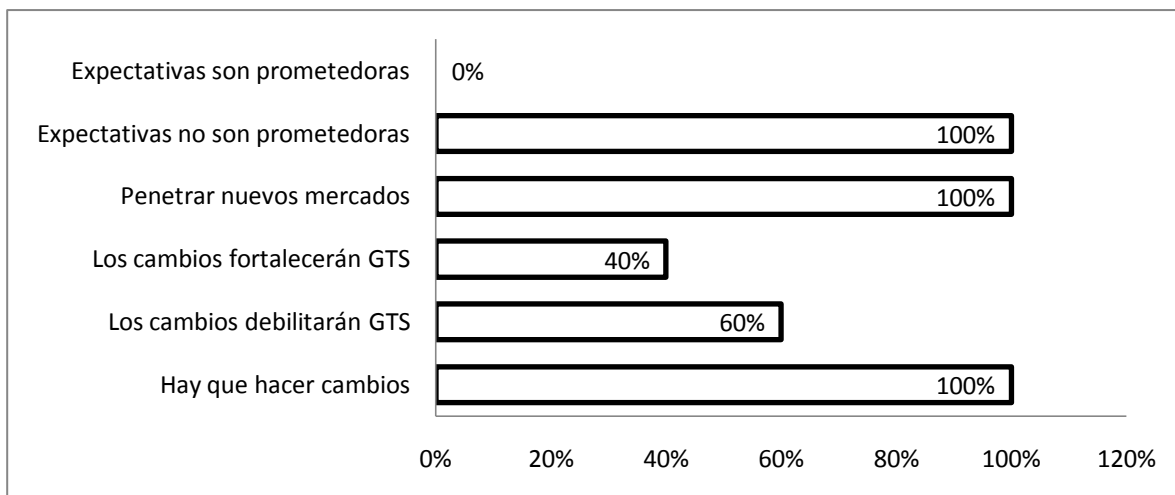


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los datos recopilados del cuestionario aplicado a los miembros de la organización respecto a su percepción sobre la visión estratégica de la organización, muestran por su parte, presenta a un 45% de los miembros de la organización desconocen cuál es la visión, un 44% indica que la conoce pero que esta no representa a la empresa y tan solo un 11% considera que la visión de la empresa representa verdaderamente a la compañía en cuanto a su marco global de operación, es de principal interés observar que un 78% de los cuestionados considera que sería adecuado un cambio en la visión estratégica de la organización.

De la misma manera, las entrevistas personalizadas dirigidas exclusivamente a los miembros de junta directiva, sobre la ruta a seguir de la empresa GTS, factor que representa la visión estratégica de la organización, presentan la siguiente información.

Gráfico 2: Criterio de los miembros de junta directiva sobre su ruta empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

El total de los miembros de la junta directiva considera que las expectativas actuales de la organización no son prometedoras, si se continúa con la operación actual de la compañía, esto dado el rápido cambio al que es sometida la compañía en el contexto de la industria de las tecnologías de información. Del total de miembros de la junta directiva, un 40% considera que los cambios que afectarán a GTS en el futuro fortalecerán a la empresa, mientras que un 60% considera que estos cambios debilitarán a la compañía, no obstante, el 100% de los miembros están dispuestos a hacer cambios en la compañía y a abordar nuevos nichos de mercado aún desconocidos. Los cambios mencionados por la junta directiva se reflejarían directamente sobre la visión estratégica de la empresa y apoyaría el criterio de los miembros de la organización por la reforma filosófica de la compañía, de manera que la necesidad de reajustar su visión estratégica a la realidad actual de la compañía, pueda considerarse viable y de aceptación tanto por el criterio de los miembros de la organización, así como de los planteamientos fundamentales de la junta directiva.

3.4.1.2 Análisis de declaración de misión de la compañía.

Funcionalmente, según expresa Mena Redondo (2009), la misión de una compañía proporciona a ésta su punto de inicio, definiendo el porqué la organización existe, constituyendo su razón de ser y justificando la realización de las acciones que se emprenden. A partir de esta base, es posible analizar la actual declaración de misión de la empresa GTS, descomponiéndola en sus elementos básicos y analizando cada uno de sus enunciados según las exigencias teóricas de una misión bien redactada (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008), los cuales se evaluarán en la siguiente tabla.

Tabla 6: Análisis de declaración de misión de la empresa GTS.

Criterio	Evaluación	Valoración	
		Positiva	Negativa
<p>Misión: <i>“GTS es una empresa de Tecnologías de Información con personal altamente calificado cuyo propósito es ofrecer aquellos productos y servicios de calidad, necesarios para ayudar a nuestros clientes a elevar su efectividad personal y empresarial, de modo que reciban un valor superior”</i></p>			
Define quién es la compañía	La afirmación “GTS es una empresa de Tecnologías de Información...” define su campo de acción con un enfoque ampliado a toda la industria, sin enfoque		X
Define que hace la compañía	No hay una afirmación que indique la actividad principal de la compañía.		X
Define cual es el propósito de la compañía	El enunciado “...cuyo propósito es ofrecer aquellos productos y servicios de calidad...”, define claramente su propósito el cual es dirigido hacia la calidad.	X	
Es realista	La misión no cuenta con premisas que se encuentren alejadas de las posibilidades de alcance de la compañía.	X	
Es ambiciosa	Pretende cubrir un espectro amplio y no		X

	definido de productos y servicios.		
Es positiva	Busca brindar a los clientes algo más que un producto o servicio transaccional, "...de modo que reciban un valor superior".	X	
Está basada en necesidades del cliente	La expresión "...para ayudar a nuestros clientes a elevar su efectividad personal y empresarial,..." toma en consideración las necesidades y exigencias de los clientes.	X	
Está basada en necesidades de sus actores	No hay una afirmación que tome en consideración las necesidades de los miembros de la organización.		X
Está basada en la visión	Existe una vinculación con la visión de la compañía, únicamente en cuanto al campo de acción de las tecnologías de información.		X
Está basada en la filosofía de los dueños	La afirmación "... con personal altamente calificado..." expresa el ideal de los dueños por contar con profesionales de alto nivel de desempeño.	X	
Está basada en el ambiente	La amplitud del contexto de la misión se encuentra desactualizado en comparación con las tendencias actuales de la industria hacia los procesos de especialización.		X

Fuente: Elaboración propia.

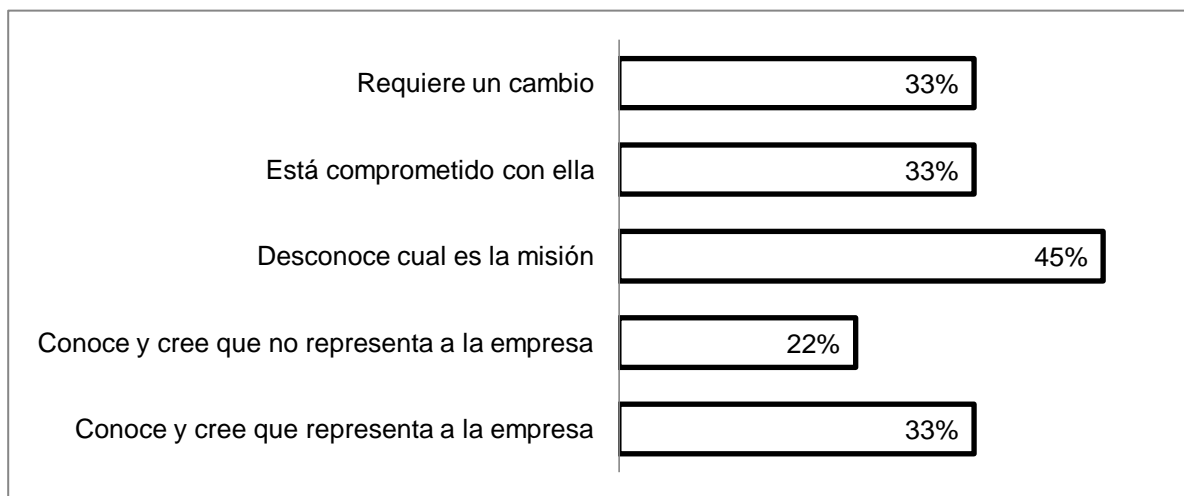
Según lo indica la evaluación anterior, la actual declaración de misión de la empresa GTS presenta por un margen mínimo, una valoración mayoritariamente negativa, lo cual muestra que esta requiere mejorarse y actualizarse. Los aspectos para la mejora de la declaración de misión incluyen:

- Enfocar el campo de acción de la compañía.
- Especificar su actividad principal.
- Incluir a los miembros de la organización.

- Corresponder a la visión de la compañía.
- Adecuarse al ambiente actual.

A nivel interno, los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los miembros de la organización sobre la percepción de la declaración de misión de la compañía, demuestran lo siguiente:

Gráfico 3: Percepción de los miembros de la organización sobre la misión.



Fuente: Elaboración propia.

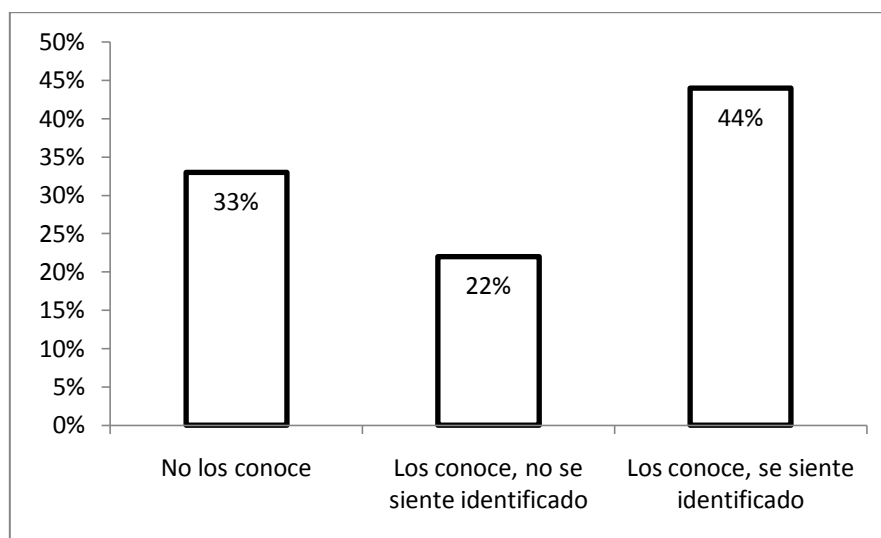
Según la gráfica anterior, un 55% de los integrantes de la organización conocen el enunciado de misión de la compañía, mientras que un 45% desconoce la misma, indicando que la declaración de misión no ha sido comunicada y transmitida dentro de la organización con eficacia y no permea a profundidad como parte de la cultura organizacional de GTS. Por otra parte, de los miembros de la organización que conocen acerca de la misión de la compañía, solamente un 33% se encuentra comprometido con ella, mientras que otro igual porcentaje de los trabajadores manifiestan querer un cambio de la declaración de misión. Estas diferencias manifiestan por una parte la necesidad de ajustar la declaración de misión

a la organización, hacer parte a todos los miembros de la organización en la formulación de la misión y profundizar en la transmisión y comunicación de la misión a todos los integrantes de la compañía tanto actuales como futuros.

3.4.1.3 *Análisis de valores de la compañía.*

Los valores son los principios que regulan el accionar de la organización, permeando profundamente en la cultura organizacional de la compañía (Mena Redondo, 2009). En el caso particular de la empresa GTS, conviene determinar la adecuación de los cinco valores establecidos por la organización dentro de la cultura organizacional de la compañía, para ello se recurre en el cuestionario dirigido a los miembros de la organización a consultar acerca de si como miembro de la organización los valores de la compañía representan su filosofía personal en el trabajo, esto con el objetivo de conocer el nivel de profundidad con el que se sienten identificados en su trabajo diario.

Gráfico 4: Percepción de los miembros de la organización sobre los valores.

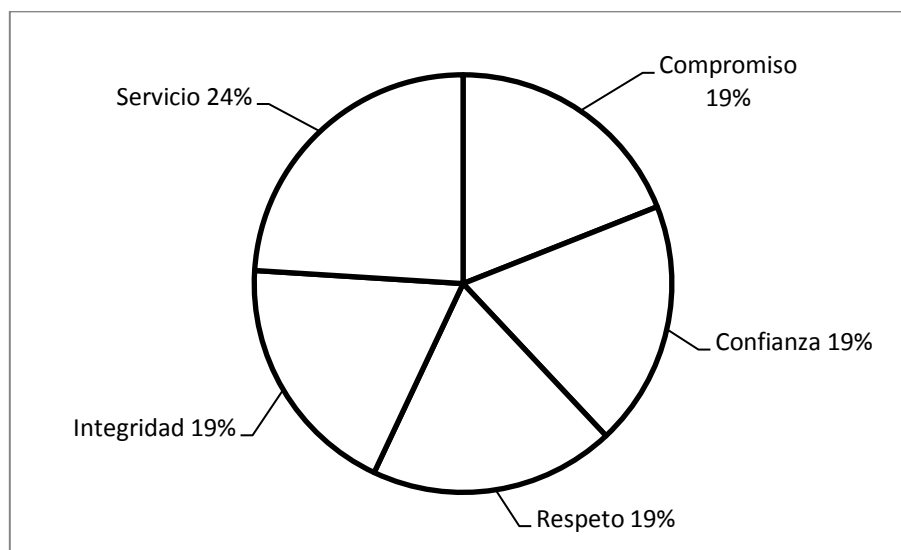


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que un 33% de los miembros de la organización no conocen los valores de la compañía, un 22% adicional manifiesta que los conoce pero que no se siente identificado con ellos y un 44% indica que conoce los valores y se identifica con ellos en su trabajo, la suma de los dos primeros rubros con un porcentaje de 55% muestra un alto nivel de desconocimiento y falta de pertenencia de los trabajadores por los valores de la compañía.

En una segunda interrogante respecto a este tema se solicitó a los encuestados indicar de una lista de veinticinco valores, cuáles serían aquellos que debería tener la compañía y que mejor representarían al trabajador al desempeñarse como profesional, ante sus compañeros y clientes, con una selección de entre un mínimo de tres valores y un máximo de cinco, esto se realiza para comparar el tipo de selección que realizan los trabajadores entre los valores anteriores o valores nuevos, así como para determinar cuál es el nivel de afinidad como grupo por valores compartidos.

Gráfico 5: Afinidad de los miembros de la empresa GTS por valores compartidos.



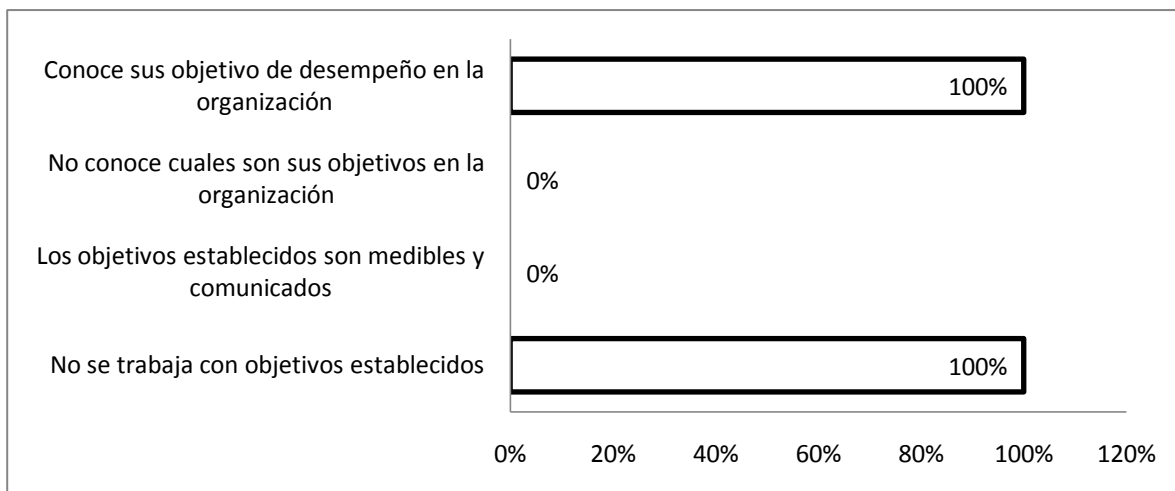
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran la preferencia en común de los miembros de la organización por cinco valores, compuestos en primer lugar por el servicio con un 24% de afinidad y luego con un igual porcentaje del 19% se presentan los valores del compromiso, la confianza, el respeto y la integridad. De estos valores seleccionados solamente uno de ellos el compromiso, pertenece a los valores de referencia de la organización. La información aquí obtenida puede servir de base para la actualización de los valores de la organización, según la toma en consideración de los criterios de los miembros de la compañía en todos sus niveles.

3.4.1.4 Análisis de objetivos y políticas de la empresa.

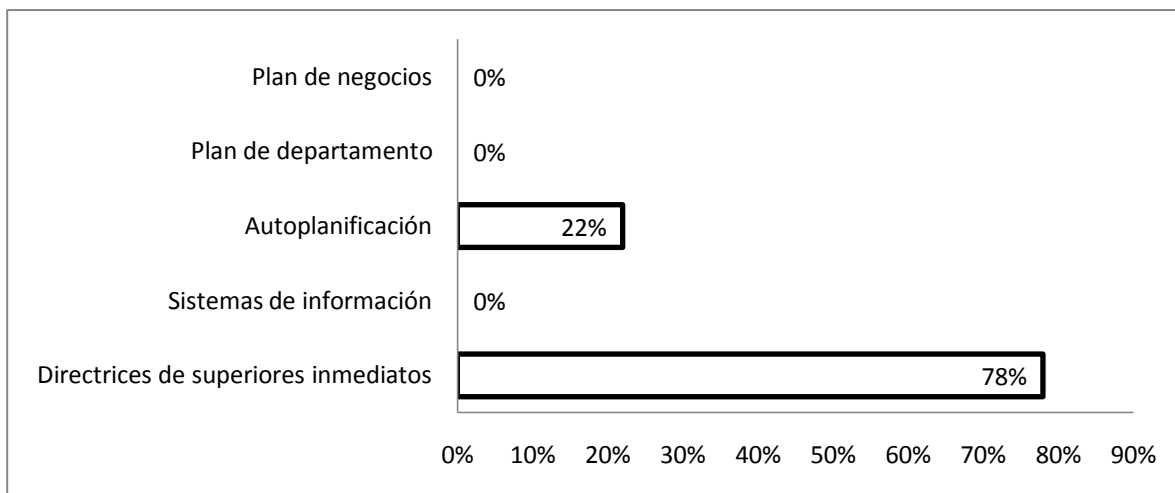
Si bien la organización no cuenta con objetivos definidos, se analizan estos al considerarse la base del trabajo de las asignaciones operativas (Mena Redondo, 2009). La hipótesis planteada en este sentido, considera que si no existen objetivos establecidos dentro de la compañía, estos deben de ser suplantados por algún otro proceso enfocado hacia el interior de la compañía, que responda hacia la orientación y el compromiso de actividades. Para determinar esto, se incluyen dentro del cuestionario aplicado a los miembros de la organización dos preguntas relacionadas con los objetivos, la primera de ellas para determinar si el trabajador conoce sus objetivos por los cuales se desempeña día a día y la segunda para determinar si estos objetivos de alguna manera existen, son medibles y debidamente comunicados, los resultados arrojan lo siguiente.

Gráfico 6: Percepción de los miembros de la organización sobre sus objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los miembros de la organización expresan que conocen su objetivo particular en la organización y en el desempeño de sus labores, no obstante, a su vez el 100% de ellos manifiesta que no se trabaja con objetivos establecidos (escritos o redactados formalmente), esta disonancia indica que el mecanismo de orientación y seguimiento de asignaciones existe pero no en la forma de objetivos. Al aplicar una nueva interrogante a los miembros de la organización para determinar de qué fuente obtiene el trabajador sus metas/objetivos para el desempeño de sus actividades profesionales, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 7: Fuentes de suplantación de objetivos de desempeño profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Se determina, por tanto, que la principal fuente de suplantación de objetivos para el desempeño profesional, la orientación y la asignación de tareas, son las directrices de los superiores inmediatos de cada trabajador y en menor proporción, los procesos de auto planificación, además, el desarrollo de objetivos dentro del marco de la Administración Estratégica en GTS se puede llegar a implantar con éxito en la organización, si se impulsa a través de estos mandos o niveles medios de la organización (líderes operacionales) a través de los mismos se puede determinar los resultados y adaptar los indicadores de medición.

En cuanto al tema de las políticas empresariales, se realiza una comparación entre las actuales políticas de la empresa GTS y la estructura de clasificación de las políticas en la Administración Estratégica para determinar los puntos vacíos de la organización.

Tabla 7: Comparación de políticas de la empresa GTS con la clasificación de políticas de la Administración Estratégica.

Tipo	Descripción	Política	Revisión	Objetivo base
Estructura organizacional	Políticas generales de la empresa	Política de servicio	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
	Políticas administrativas	Política de negocio responsable	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
		Política sobre ética	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
	Políticas operacionales	Política de equipos y cubículos de trabajo	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
		Política de licenciamiento de software	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
		Política de impulso académico	Sin periodicidad	Sin objetivo de referencia
Recursos Humanos	Sin políticas en esta categoría		-	-
Políticas estratégicas	Sin políticas en esta categoría		-	-

Fuente: Elaboración propia.

A nivel general, la compañía cuenta con una cantidad reducida de políticas, todas están relacionadas, directamente, con su estructura organizacional, dichas políticas, no cuentan con periodos establecidos para revisión, así como tampoco cuentan con objetivos específicos que las sustenten, por estos últimos factores, se le permite a la administración poder revisar y actualizar periódicamente sus políticas internas y responder a su función como reglas o guías para tomar acciones en la compañía. Por otra parte, la empresa no cuenta con ningún tipo de política relacionada con el área de recursos humanos o con

políticas estratégicas para guiar a la dirección general, este es un aspecto por mejorar dentro de la organización.

3.4.2 Análisis sobre los mecanismos de dirección de operaciones del negocio.

Se evalúa en este apartado tres diferentes tópicos relacionados con la dirección de operaciones de GTS, en el primer caso, se verán los mecanismos para la toma de decisiones en la compañía, por medio de la jerarquización de los diferentes niveles y roles múltiples del personal, así como distribuyendo la responsabilidad de decisión a los diferentes niveles de la organización, para que tengan relación con los procesos de planificación y aprobación de futuros planteamientos estratégicos. Por otra parte, se verán los medios utilizados por la empresa para desarrollar procesos de innovación, generar valor y la capacidad del personal por adaptar estos en sus estrategias, se finalizará con la evaluación de los mecanismos de proyección de negocios a corto y largo plazo, así como, la capacidad de la dirección de proyectar estrategias en el tiempo.

3.4.2.1 Análisis de mecanismos de toma de decisiones.

La toma de decisiones es un punto clave dentro del panorama de la Administración Estratégica, debido a que genera, impulsa y modela los procesos de aprobación, ejecución, control y mejoramiento de estrategias empresariales (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008). En el caso de la empresa GTS, interesa determinar cuáles son los niveles de jerarquía del liderazgo de la compañía considerando la multiplicidad de funciones de sus integrantes y cuál es la distribución de responsabilidades de estos líderes, en cuanto, a su poder de decisión (alto-medio-bajo) en las diferentes áreas de la organización. El cuadro a continuación detalla los criterios anteriormente mencionados.

Tabla 8: Jerarquía y poderes de decisión del personal de la empresa GTS.

Roles dentro de la organización							
Área	Socio Accionista	Miembro Junta Directiva	Gerente/ Director de departamento	Líder de área	Colaborador	Colaborador	Poder de decisión
-		Junta Directiva	-	-	-	-	Máximo
ADM	Sí	Secretario	Gerente General	Sí	Coordinación	-	Alto
FIN	Sí	Presidente	Director Financiero	Sí	-	Operaciones	Alto
-	Sí	Tesorero	-	-	-	-	-
TIC	Sí	Vice-presidente	Gerente Tecnologías	Director de proyectos	Analista/ desarrollador		Medio
TIC	Sí	Vocal	-	Proyecto Interno	Analista/ desarrollador	Soporte	Bajo
TIC	Sí	Vocal	-	Director de proyectos	Analista/ desarrollador	Soporte	Bajo
TIC	-	-	-	-	Analista/ desarrollador	-	-
TIC	-	-	-	-	Programador	Soporte	-

JERARQUÍA DE DECISIONES

*Nota: FIN= Finanzas, ADM= Administración, TIC= Tecnologías de Información y Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, la compañía GTS está constituida en su estructura de poder por una vasta gama de individuos con diversidad de roles, en donde las decisiones son compartidas según el tipo de actividad que se desempeñe, no obstante, se puede visualizar una diferenciación entre los niveles altos de la organización, los cuales, cuentan con un poder de decisión alto y los niveles intermedios y bajos. La tendencia de la estructura es transmitir la mayor cantidad de decisiones desde la Junta Directiva hasta la

Gerencia General (en donde se concentra la mayor cantidad de decisiones en diferentes áreas) y la Dirección Financiera. El siguiente gráfico muestra las diferentes áreas de responsabilidad de los gerentes y directores de mandos altos y medios.

Tabla 9: Áreas de responsabilidad de mandos altos y medios.

Gerencia General	Dirección Financiera	Dirección de Tecnologías de Información
Nivel de decisión Alto	Nivel de decisión Alto	Nivel de decisión Medio
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones sobre asuntos legales • Representación legal • Decisiones sobre recursos humanos • Decisiones sobre mercadeo y ventas • Decisiones sobre finanzas • Decisiones sobre alianzas • Decisiones sobre logística estratégica • Decisiones sobre proveedores y clientes • Decisiones sobre operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal • Decisión sobre aprobación de presupuestos • Decisión sobre inversiones • Decisiones vinculadas a proveedores gubernamentales • Decisiones sobre logística operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión sobre uso de nuevas tecnologías • Decisión sobre administración de recursos y proyectos • Decisiones sobre logística operativa

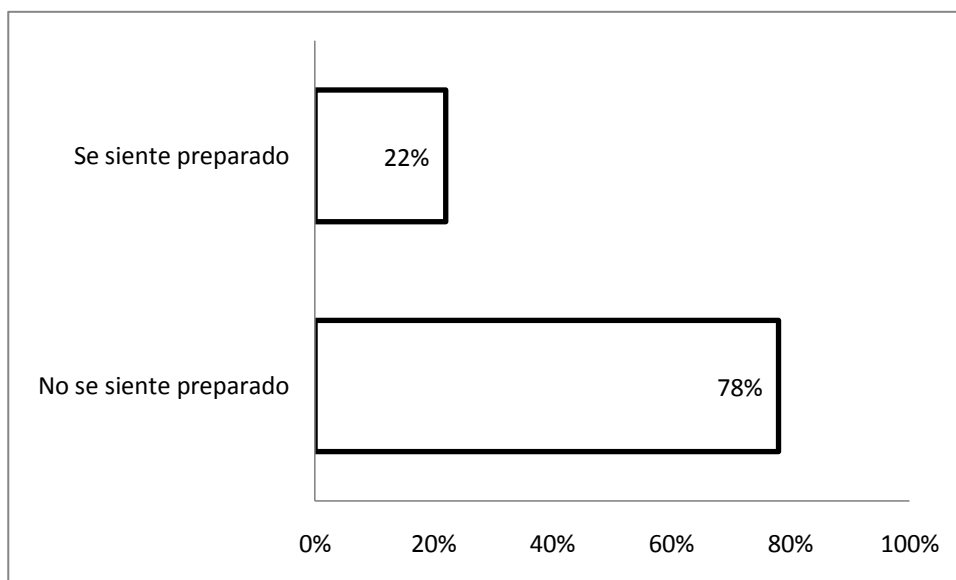
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior, subdivide las diferentes áreas de la organización según su líder principal y las responsabilidades de decisión que existe en cada una de ellas, con esto se tiene una idea clara de cuáles son los puntos críticos por área que repercuten en la aprobación e implantación de futuros planes de Administración Estratégica.

3.4.2.2 *Análisis de los medios de innovación y generación de valor.*

En este caso se considera el analizar, cuál es la capacidad del personal para adoptar en sus estrategias procesos de innovación y generación de valor que permitan mejorar las calidades de la empresa, ya sea, a través de sus productos y servicios de cara a sus proveedores, clientes y propios trabajadores. Para ello, la inclusión en el cuestionario aplicado a los miembros de la organización del cuestionamiento sobre cuál es la consideración del trabajador respecto a su disposición para afrontar procesos de innovación y generación de valor, los resultados se muestran a continuación.

Gráfico 8: Disposición de los miembros de la organización para afrontar procesos de innovación y generación de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Según la respuesta de los encuestados, el 78% de los miembros de la organización, no se sienten preparados para afrontar nuevos procesos de innovación, y tan solo el 22%

responden positivamente a este tipo de procesos, es necesario de tomar en consideración, que los encuestados que no se sienten preparadas para innovar, pertenecen al área de tecnologías de información, área central donde se han desarrollado mejoras innovadoras a los productos internos comercializados por la compañía. A continuación, se presenta una tabla que muestra precisamente los principales indicadores relacionados con las mejoras hechas a estos productos.

Tabla 10: Análisis de los procesos de innovación y generación de valor en los productos de la empresa GTS.

criterio	Elemento	Descripción	Indicador
Innovación	Mejora de productos	Lanzamiento de nuevas actualizaciones	Periodicidad (anual)
	Mejora de productos	Lanzamiento de nuevas versiones	Periodicidad (cada cuatro años)
	Mejora de productos	Inclusión de mejoras funcionales	Tecnología
	Mejora de productos	Inclusión de mejoras estéticas	Apreciación del cliente
	Mejora de productos	Certificaciones	Ciclo de vida (cada dos años)
Generación de valor	Mejora de productos	Precio	-

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las principales variables que han sido implementadas por el personal de desarrollo de la compañía tienen que ver con la mejora a sus productos internos en cuanto al lanzamiento de actualizaciones, nuevas versiones, inclusión de mejoras funcionales, estéticas y certificaciones, en este caso, los periodos de mejora para los productos son sumamente altos con duraciones de hasta un año para lanzar

actualizaciones y de cuatro años para lanzar nuevas versiones de productos, esto en contraposición de los procesos de certificación que se valoran según el ciclo de vida de los productos tecnológicos y que cuentan con una validez máxima de dos años. Por su parte, en el tema de la generación de valor, la mejora de productos se limita a factores como el precio como medio para mejorar la valía de los productos de la compañía en el mercado, este factor junto con los anteriores, aún son aspectos limitados. En función de lo anterior, la implementación de nuevas estrategias a nivel de innovación y generación de valor podrá requerir, en primer instancia, la justificación y motivación necesaria para impactar como un factor clave de éxito a nivel del personal y la organización, además de requerir planteamientos creativos para diferenciar los productos y servicios de la empresa, más allá de factores de valor como el producto y el precio.

3.4.2.3 *Análisis de los mecanismos de proyección de negocios a corto y largo plazo.*

La evaluación de los mecanismos de proyección de negocios a corto y a largo plazo, relaciona los medios utilizados por la compañía para planificar procesos de dirección de operaciones en el tiempo, con la planificación de estrategias a corto y largo plazo. En la siguiente tabla, se presentan los principales tópicos que administra la compañía en su operación a lo largo del tiempo y la valoración de la misma respecto a la eficiencia con la cual se manejan dichos procesos.

Tabla 11: Análisis de la proyección de negocios de la empresa GTS en el corto y largo plazo.

Tipo de negocio	Plazo	Negocio	Proyección	Valoración
De corto plazo	0-6 meses	Consultorías profesionales	1-3-6 meses	Se administran correctamente de manera planificada y con

				antelación, a excepción del seguimiento de fechas y atención de periodicidades
		Seguimiento de proyectos externos	2 semanas – 4 meses	Desfase de tiempos según lo programado, falta de puntualidad en entregas
		Seguimiento de proyectos internos	2 semanas – 3 meses	Problemas respecto a la proyección de tiempos, cronogramas y control de los mismos
	6 meses – 1 año	Consultorías profesionales	1 año	Se administran correctamente de manera planificada y con antelación
De largo plazo	Más de 1 año	Alianzas y servicios bancarios	Indefinido	Son administrados por agentes externos
		Seguimiento de proyectos internos	Indefinido	Problemas respecto a la proyección de tiempos, cronogramas y control de los mismos

Fuente: Elaboración propia.

Según se muestra en la valoración de los procesos de corto y de largo plazo, la dirección de la empresa administra procesos de negocios vinculados con la contratación de profesionales, ocupación, proyectos internos y externos, así como, alianzas externas en plazos de tiempo que varían desde las dos semanas hasta procesos de más de un año, si bien la organización cuenta con la ventaja de poder planificar sus operaciones de manera previa, cuenta con la problemática de desfases de tiempos, así como dificultades para el seguimiento y control de tiempos, factores que inciden de manera negativa en la posible implementación de estrategias.

3.4.3 Análisis sobre el marco estratégico de la organización.

En esta sección se estudia el marco estratégico de la organización, este incluye su estrategia comercial y sus estrategias funcionales, las últimas, integradas a su vez por áreas como: la investigación y desarrollo, tecnología y estrategia de ingeniería; cadena de abastecimiento; producción; ventas, mercadeo y promoción; recursos humanos y finanzas.

3.4.3.1 Estrategia comercial.

Según Mena Redondo (2009), la estrategia es un proceso para determinar la dirección en la cual, una organización necesita avanzar para cumplir con su misión. En este sentido, conviene analizar, en el caso de la estrategia comercial de la empresa GTS, el modelo comercial de negocios para la obtención de ingresos de sus diferentes unidades estratégicas de negocios (UEN), para esto se prepara el siguiente cuadro que resume y valora las principales recursos utilizados por la compañía, según estas variables.

Tabla 12: Relación entre las unidades estratégicas de negocios de la organización y su modelo comercial para la obtención de ingresos.

Giro de negocios: Las Tecnologías de Información			
UEN	Modelo comercial para la obtención de ingresos	Recursos/ mecanismos utilizados	Valoración
Servicios de Tecnologías de Información	Servicios BPO	Generación de negocios	Negativa. Estrategia concentrada en eventos especializados de relación directa con clientes, con tendencia hacia su disminución.

		Recurso Profesional	Negativa. Perfiles y calidades universitarias de profesionales no son mejoradas por procesos de capacitación interna/externa.
			Positiva. Actitudes de personal y cultura organizacional permiten la rápida adaptación a cambios tecnológicos.
		Contratación periódica	Positiva. Permite la obtención de ingresos seguros según periodos de tiempo definidos, pero queda sujeto a condiciones preestablecidas con limitadas posibilidades de flexibilidad.
	Desarrollo de proyectos a medida	Administración de proyectos interna	Negativa. Existen pocos conocimientos en el área de administración de proyectos, con tendencia al retraso, también se carece de metodologías de trabajo definidas.
		Créditos	Negativa. La totalidad de proyectos son sujetos a planes de crédito que restringen la liquidez inmediata
	Diseño, desarrollo y comercialización de software	Elaboración de software propietario	Recurso profesional
Producto			Positivo. Los productos se enfocan hacia la calidad, pero carecen de metodologías de trabajo definidas
Código fuente como propiedad			Positiva. Estrategia de mantener registros de

		intelectual	propiedad intelectual de software aumenta sus derechos y patrimonio empresarial
		Comercialización	Negativa. Busca un mayor nivel de ventas por volumen con una cantidad reducida de clientes.
		Soporte	Negativa. Capacidad limitada para dar respuesta a clientes. No hay personal exclusivo dedicado en esta área.

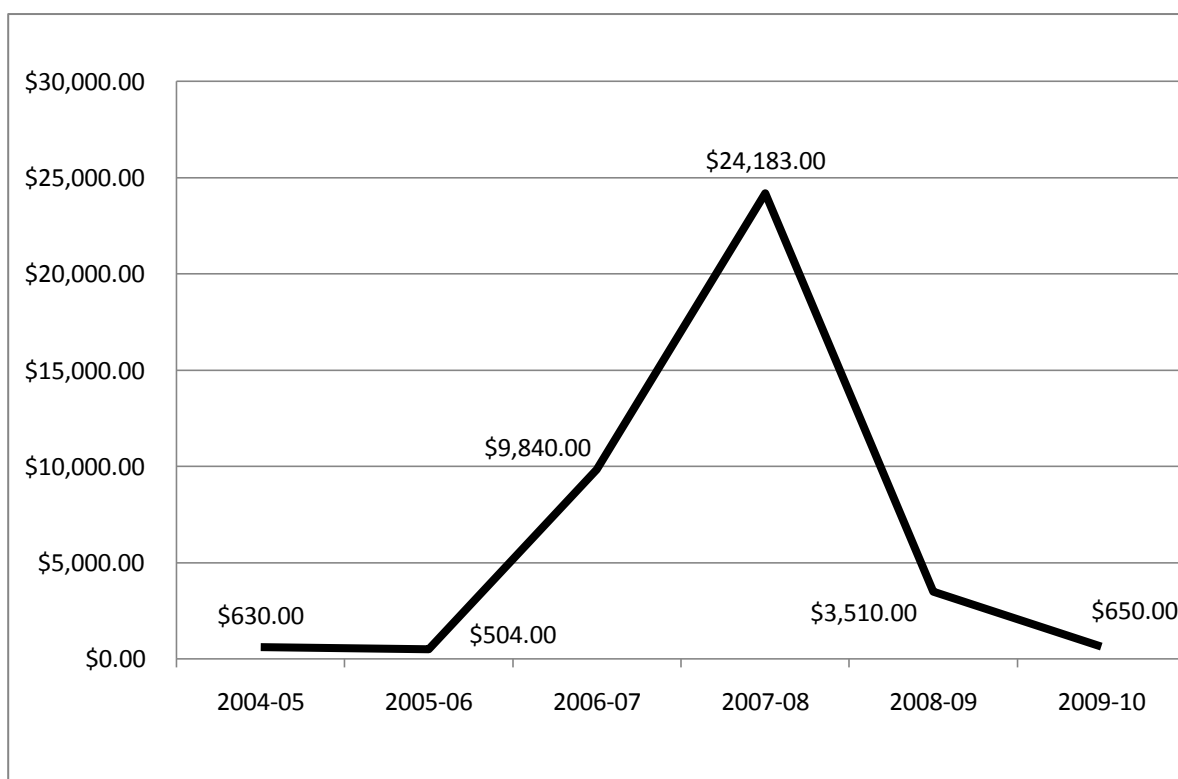
Fuente: Perez J., 2010

Si bien como se indicó en el capítulo anterior, la estrategia general de la compañía se enfoca hacia el liderazgo en costos, el cuadro anterior indica que existen diferentes elementos dentro de las mismas unidades de negocios de la compañía que podrían permitir lograr enfoques diversos, como por ejemplo, la diferenciación en áreas como la del desarrollo de *software* o el soporte. El cuadro indica un acumulado de deficiencias en las secciones que componen los modelos de negocios de servicios BPO, desarrollo a medida y elaboración de *software* propietario; enfatiza en aspectos críticos base del modelo comercial como el recurso profesional que sustenta a la unidad estratégica en el área de servicios de tecnologías de información y los procesos de comercialización y soporte que sustentan la unidad de negocios del diseño, desarrollo y comercialización de *software*.

En cuanto al primer tema del recurso profesional, el modelo se vuelve inestable cuando los profesionales cuentan con limitantes a nivel de su conocimiento técnico pues impiden el desempeño de sus labores o la adaptación a nuevos cambios tecnológicos, actualmente, este aspecto se ve compensado por una actitud del personal y de la cultura organizacional que permite la rápida adaptación a estos cambios tecnológicos, aún sin incluir procesos formales de capacitación tanto externa como interna.

Por su parte, los procesos de comercialización y soporte constituyen la base del modelo de elaboración de *software* propietario, son elementos de atención crítica por parte de la organización y de la preparación de nuevas propuestas estratégicas, debido a los resultados obtenidos en los años anteriores, los cuales, se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfico 9: Facturación de productos comerciales según ventas anuales de la empresa GTS (en dólares).



Fuente: Departamento Financiero Galeon Technology Solutions S.A.

Según lo anterior, los procesos de comercialización en la empresa GTS son desalentadores desde el punto de vista de crecimiento a nivel comercial, con el lanzamiento de sus productos en 2005, proceso que comenzó a crecer para alcanzar su máximo pico en el periodo fiscal de 2007-2008, no obstante, a partir de este momento, las ventas por

comercialización de productos iniciaron un desplome en donde las ventas del último periodo fiscal apenas representan en porcentaje tan solo un 3.76% de las ventas totales de la compañía y con un promedio de apenas 10.25 de clientes por año, que acompañado de un 0.32% de ventas por concepto de soporte, deja ver la necesidad de la compañía por buscar estrategias comerciales que compensen estas deficiencias a nivel comercial y de soporte, un aspecto que posiblemente ha influenciado la debilidad del área comercial, tiene que ver con el manejo de la empresa en sus etapas de negocio , tanto de producción de *software*, como de servicio y comercialización, el fenómeno deja en evidencia el descuido en ciertas áreas.

3.4.3.2 *Estrategias funcionales.*

Las estrategias funcionales proporcionan un plan para mejorar las actividades particulares de la organización, de forma que se apoye la estrategia comercial general (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008), a continuación se estudiarán las diferentes estrategias funcionales detectadas en cada área de la empresa GTS.

a. Estrategia de Investigación y desarrollo, tecnología y estrategia de ingeniería.

Los actuales procesos estratégicos de investigación y desarrollo sobre tecnología, se restringen al área de elaboración de *software* propietario, tanto en su aplicación del campo de la odontología como de su aplicación del campo empresarial. Los datos recabados en la compañía, así como los resultados del cuestionario aplicado a los miembros de la organización, sobre el área de investigación y desarrollo se reflejan en la siguiente información.

Tabla 13: Consideraciones sobre el área de investigación y desarrollo, tecnología y estrategia de ingeniería.

Parámetro	Evaluación	Valoración
Instalaciones de IyD	Los trabajadores indican que las instalaciones no cuentan con la infraestructura necesaria para realiza procesos de IyD	Instalaciones inadecuadas
Importancia de procesos de innovación	Los trabajadores le dan una baja importancia a los procesos de IyD	Baja importancia
Preparación para llevar a cabo procesos de IyD	El 78% de los miembros de la organización no se sienten preparados para llevar a cabo procesos de IyD	Preparación insuficiente
Asignación de recursos de IyD	La empresa no brinda incentivos o asigna recursos específicos para la IyD	Baja importancia
Adecuación de equipos y sistemas de información	Los trabajadores consideran en un 67% que los recursos tecnológicos son adecuados	Equipos adecuados
Productos son tecnológicamente competitivos	Un 67% de los trabajadores consideran que los productos son tecnológicamente competitivos	Productos competitivos
Confección de estudios de factibilidad	No se realizan dentro de la organización.	Baja importancia
Inversión	Estimada en \$145.000 dólares + costo de oportunidad	Alta
Retorno sobre inversión	Estimada en \$38.213 dólares	Baja

Fuente: Perez J., 2010

Con base en la información presentada, tanto los trabajadores como la dirección empresarial, dan una baja importancia a los procesos de investigación y desarrollo, en donde destaca que un 78% de los trabajadores no se sienten preparados para afrontar estos

procesos, si bien se considera que los productos brindados por la organización son competitivos, los complementos necesarios (como lo son estudios de factibilidad para llevar a cabo procesos nuevos de desarrollo exitosos), no se realizan dentro de la empresa, lo cual, supone una baja importancia de estos por parte de la dirección de la organización, en cuanto al tema de los productos actuales, la inversión que se estima de estos ha sido alta y valorada en unos \$145.000 dólares, más los costos de oportunidad asociados, no obstante, el retorno de inversión de estos por concepto de facturación es de apenas \$38.213 dólares, cuota que no cubre en cinco años de operación, los costos básicos de inversión en cuanto a desarrollo. Esto plantea la necesidad de crear nuevas estrategias de investigación y desarrollo, para contrarrestar las deficiencias en esta área particular y justifiquen la implementación de estos procesos en la organización, debido a que estos se vinculan directamente con los procesos de innovación y de generación de valor anteriormente mencionados.

b. Estrategia de la cadena de abastecimiento.

En el caso de la empresa GTS, la estrategia de la cadena de abastecimiento se relaciona directamente con los procesos de entrega de información, la estrategia actualmente utilizada por la compañía es internet, en este caso, cabe determinar cuál es el nivel de uso de tal canal para entregar sus productos y servicios a sus clientes, para lo cual se confecciona el siguiente cuadro.

Tabla 14: Niveles de uso de los canales de entrega de información de los productos y servicios ofrecidos por la empresa GTS.

Medio	Descripción	Nivel de uso
Redes privadas virtuales (VPN)	Las redes virtuales se consideran el principal medio de comunicación y entrega de servicios relacionados con los procesos de sub	Alto

	contratación BPO	
Aplicaciones de gestión de tareas	Enfocadas en la administración y gestión de tareas y proyectos específicos a nivel interno	Alto
Aplicaciones de versionado	Enfocadas en la administración de documentación a nivel interno	Alto
Telefonía Digital	Dirigida a la transmisión de información de comunicación digital, llamadas internacionales sobre internet, teleconferencias, videoconferencias	Alto
Aplicaciones de acceso remoto	Las herramientas de acceso remoto se utilizan para sustituir los procesos de soporte presencial a clientes en diversas localidades	Medio
Sitio de internet	El sitio corporativo se convierte en la cara de comunicación de la empresa con el cliente con un tráfico de aproximadamente 200 clientes mensuales	Medio
Centro de informes	Aplicación en línea especializada en la entrega de información relacionada con la administración de tareas y proyectos	Medio
Centro de viáticos	Aplicación en línea especializada en la administración de los procesos internos de control de gastos	Medio
Centro de descargas	Aplicación en línea especializada en la provisión y descarga de materiales digitales, usualmente utilizado para el tráfico de información de pequeño y gran tamaño	Medio

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la cadena de abastecimiento la empresa, la información obtenida indica que la empresa apuesta a la explotación de la plataforma de internet como canal sustitutivo a los procesos tradicionales de entrega física, siendo una estrategia válida desde el punto de vista de la reducción de costos y de la mejora de los posibles canales de entrega, no obstante, es de considerar que este canal se sujeta directamente a la disponibilidad del servicio de

internet y a las propias velocidades de conexión de las diferentes localidades en donde se busque entregar sus productos y servicios.

c. Estrategia de producción.

La estrategia de producción es ejecutada directamente por el área de tecnologías de información, utiliza una secuencia que incluye el contacto de negocios, la presentación de oferta, la aprobación por parte del cliente, la planificación de proyecto, la ejecución del proyecto (en la cual, se utilizan las fases de proceso productivo de *software*: toma de requerimiento, especificación, desarrollo y prueba), así como la implantación, no obstante, en este caso, los procesos son realmente ejecutados por la organización, donde los puntos críticos se presentan a lo largo de este proceso de producción. Para determinar los puntos críticos de la estrategia de producción se construye el siguiente cuadro.

Tabla 15: Análisis de la estrategia de producción de la empresa GTS.

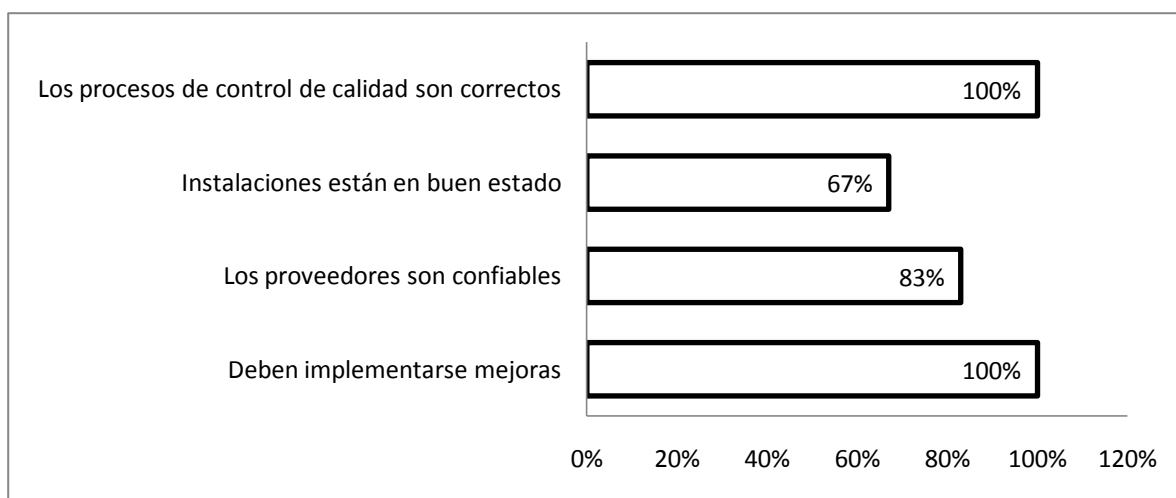
Proceso	Descripción de proceso según ejecución	Valoración
Contacto de negocio	Encargado realiza reunión inicial con cliente y establece procesos iniciales	Ejecutado según lo designado
Preparación de oferta	Encargado en conjunción con miembros del equipo tecnológico plantean propuesta general de tiempos, recursos y costos	Las propuestas pueden contar con alcances incorrectos
Desarrollo	Requerimientos: recolección de toda la información necesaria para realizar el desarrollo de la aplicación, realizado de manera informal	Ejecutado de manera informal
	Especificación: análisis del sistema y especificación técnica.	No se ejecuta
	Desarrollo: programación del sistema, utilizando orden y consistencia en procesos de producción de software	Se ejecuta sin el uso de estandarización de normas de calidad
	Prueba: etapa de prueba en la que se revisan	Se ejecuta

	cada una de las funcionalidades del sistema en busca de posibles fallas o errores	únicamente como resultado de errores percibidos
Implantación	Instalación y puesta en marcha de sistemas	Ejecutado según lo designado

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior, indica que existen puntos débiles en la estrategia de producción de la compañía, particularmente en las fases de la preparación de las ofertas y en el proceso de desarrollo, al contar con procesos informales, no se ejecutan sin el uso de procesos de estandarización. Según el cuestionario aplicado a los miembros de la organización relacionados con el área de la producción de *software*, se observa lo siguiente.

Gráfico 10: Percepción de trabajadores sobre los procesos de producción.



Fuente: Elaboración propia.

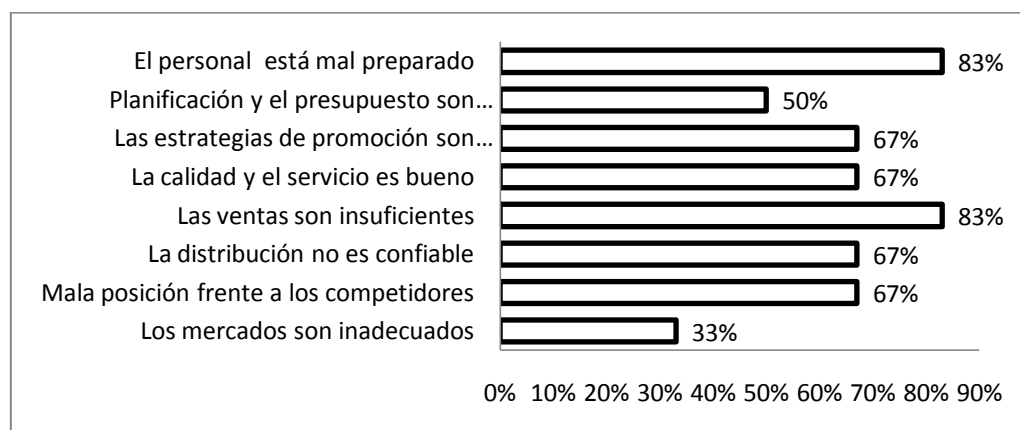
El 100% de los miembros de la compañía, considera que los procesos de control de calidad son correctos, aún cuando no se utilizan patrones estandarizados de calidad, si embargo, se apela al orden y consistencia en los procesos de producción de *software* como elementos

que sustituyen los procesos oficiales de estandarización de la calidad, por otra parte, se considera a las instalaciones en buen estado, pero la totalidad de los integrantes de la organización consideran la necesidad de mejoras en esta área particular. Las estrategias de producción indican que los procesos internos pueden mejorarse y cuentan con el respaldo de la organización para lograr resultados satisfactorios.

d. Estrategia de ventas, mercadeo y promoción.

Como se ha indicado en el capítulo anterior, la empresa GTS no cuenta con un departamento establecido de mercadeo y ventas, por lo cual, sus estrategias en esta área han sido producto de la experimentación y sin planificación definida. Esto permite optar por la creación de nuevas estrategias que se amolden a la compañía sin prejuicios en los procesos anteriores. Según el cuestionario aplicado a los miembros de la organización, las percepciones respecto a esta área particular son negativas, según lo presentado en el siguiente gráfico.

Gráfico 11: Percepción de trabajadores sobre los procesos de ventas, mercadeo y promoción.



Fuente: Elaboración propia.

El personal considera a los encargados de esta área mal preparados, la planificación y los presupuestos son inefectivos, las estrategias promocionales ineficaces, las ventas insuficientes, la distribución no confiable y que existe una mala posición frente a los competidores, no obstante, se ve con buenos ojos la calidad y el servicio brindado, así como los mercados en los cuales se encuentran los productos y servicios. Si bien, la comercialización ha sido un punto débil de la organización, las estrategias que se planteen respecto a esta área en particular debe de considerar, no solamente el impacto de las estrategias de mercadeo y ventas hacia el exterior de la organización, sino también el impacto de estas estrategias hacia lo interno para lograr una modificación en la forma como se la percibe y conceptualiza el área dentro de la organización, esbozando un nuevo reto a nivel del planteamiento estratégico.

e. Estrategia de recursos humanos.

Las estrategias en el área de recursos humanos utilizadas por la compañía, apelan a los procesos básicos de administración de personal, el siguiente cuadro presenta las actividades de recursos humanos ejecutadas por parte de la empresa en relación con diferentes criterios básicos pertenecientes a esta área.

Tabla 16: Análisis de la estrategia de recursos humanos de la empresa GTS.

Criterio	Aplicación
1. Pagos salariales	Según ordenamiento administrativo
2. Derechos laborales	Según ley
3. Beneficios	Contratación directa
	Impulso académico
	Flexibilidad de horario

4. Incentivos	Bonificaciones salariales
5. Planes de compensación	No se utilizan
6. Planes de seguridad y salud	No se realizan
7. Planes de capacitación, entrenamiento	No se realizan
8. Uso de escalafones profesionales	No se utilizan
9. Uso de manuales de puestos	No se utilizan
10. Uso de perfiles profesionales	No se utilizan

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el enfoque de la compañía se dirige de manera especial hacia el tema de pagos salariales, con un conjunto limitado de beneficios e incentivos, dejando de lado aspectos esenciales de los recursos humanos como los planes de compensación, seguridad y salud, capacitación y el uso de elementos como escalafones profesionales, manuales de puestos y perfiles profesionales. Las estrategias de la organización en el área de recursos humanos podrían enfocarse en estos últimos aspectos y mejorar la cobertura de los planes en esta área de recursos humanos, las conclusiones se respaldan en la apreciación por parte de los miembros de la organización, donde se demuestra que el 83% del personal se siente insatisfecho respecto a los temas de compensación, el 100% considera que los salarios no son competitivos y un 17% del personal consideraría alguna nueva oportunidad de trabajo si se le presentara fuera de la compañía, a pesar de todo este panorama, también el 83% del personal indica que cuenta con un ánimo alto al desempeñar su rol como funcionario en su puesto de trabajo.

f. Estrategia financiera.

Las estrategias financieras de la compañía, se relacionan directamente con la presupuestación, administración de cuentas y evaluación de estados de resultados, la

combinación de estos factores pudo ser la causa por la cual, la empresa logró soportar la crisis financiera de los años 2008 y 2009, siendo la catapulta para que la compañía optara por una estrategia de reducción de su carga financiera llegando, actualmente, a ser de un 0%, luego de contar con un alto porcentaje de deuda externa acumulada a través de los años. Sus políticas de austeridad financiera, se consideran razonables por parte de los miembros de la organización en un 83%, a pesar de esto, la empresa cuenta con una acumulación de altos niveles de cuentas por cobrar, efecto de débiles procesos de cobro. Su estrategia de focalización en las áreas de servicio de mayor rentabilidad como lo son los servicios *outsourcing*, ha reducido la diversificación de sus ingresos al concentrarse en clientes y servicios específicos, también ha aumentado los márgenes netos de ganancia, la decisión ha sido estratégicamente favorable para el sostenimiento de la compañía. Se presentan a continuación las principales tasas financieras y el posterior análisis de las mismas.

Tabla 17: Tasas financieras de la empresa GTS.

Tasas financieras de la empresa GTS	
Razones de rentabilidad	
Margen de utilidad operativa	0.185
Razones de liquidez	
Tasa actual	2.950
Capital de trabajo	\$38,950.0
Razones de apalancamiento	
Razon de deuda	0.0
Razones de actividad	
Periodo de cobranza promedio	39 días

Fuente: Elaboración propia.

La información anteriormente presentada muestra que:

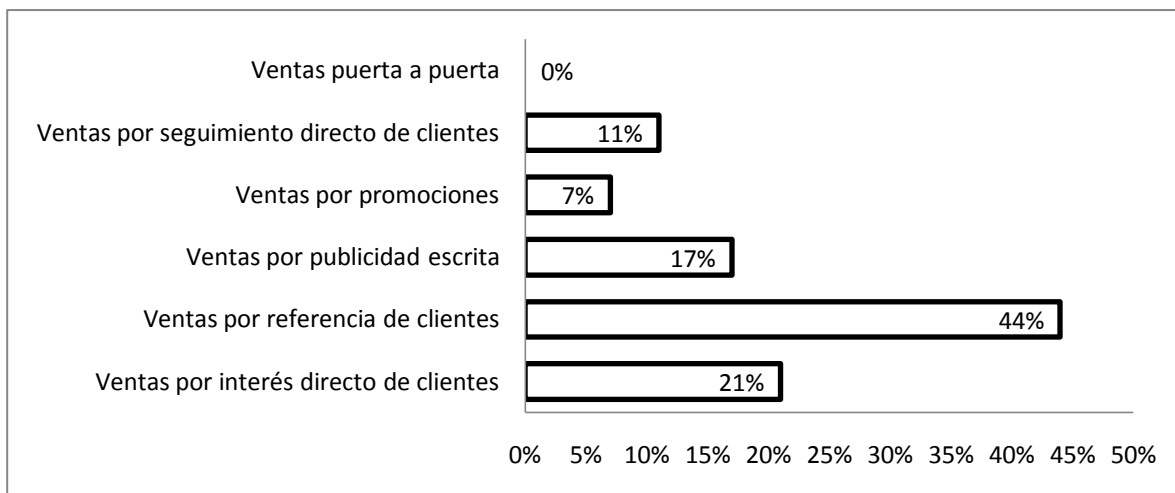
- **Razones de rentabilidad.** *Margen de utilidad operativa.* Este se mantiene bajo, indicando que los ingresos de la empresa GTS para cubrir gastos de operación son ligeramente diferentes, por lo cual, las ganancias netas obtenidas por la compañía son bajas.
- **Razones de liquidez.** *Tasa actual.* La tasa cuenta con un rango superior a los 2 puntos e indica que la capacidad de pago de la empresa GTS sobre sus pasivos corrientes, a través de activos convertibles en efectivo en el corto plazo es muy alta a partir de lo cual se determina que la liquidez de la compañía muy satisfactoria.
- **Razones de liquidez.** *Capital de trabajo.* El capital de trabajo disponible en la compañía actualmente es alto y responde a una mejora en la política financiera de la compañía, esto permite que la empresa disponga de mayores fondos internos disponibles para pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna, financiar sus cuentas por cobrar y poder aumentar sus operaciones sin recurrir a préstamos.
- **Razones de apalancamiento.** *Razón de deuda.* La razón de deuda de la empresa es cero debido a que esta no cuenta actualmente con ningún tipo de financiamiento, reforzando la política de austeridad de la empresa.
- **Razones de actividad.** *Periodo de cobranza promedio.* El periodo de cobranza promedio de la empresa ronda los 39 días, siendo este el tiempo el cual debe de esperar, entre realizar una venta y recibir un pago en efectivo, se considera este tiempo alto debido a que el promedio de crédito otorgado por la empresa es de 30 días.

3.4.4 Análisis de la empresa frente a acciones administrativas elementales.

Toda empresa necesita operar de forma eficiente para lograr la maximización de sus recursos y lograr la obtención de rendimientos por el ejercicio de su actividad económica (David, Franklin Fincowsky, & Guerrero Rosas, 2008), esta premisa se puede verificar a través de la evaluación de las acciones administrativas que ejecuta la empresa, las cuales responden a las estrategias de la organización, de manera que, siendo no distinto para la empresa GTS, se estudiarán a continuación las acciones administrativas con las que ésta responde a sus estrategias y al sostenimiento de su giro de negocios.

3.4.4.1 Acciones para obtener ventas y participación de mercado.

En cuanto a las acciones para la obtención de ventas y participación de mercado, la información recopilada de parte de la compañía, indica que el principal mecanismo de venta de productos es la referencia de clientes con un 44% de las ventas totales realizadas, siendo sumamente bajos los porcentajes de ventas directas o efecto de promociones específicas. Este tipo de acciones pueden ser categorizadas como reactivas, tanto en el área de servicios como en el área de productos, al considerar que la compañía no cuenta con una planificación acerca de las cuotas de mercado a atacar, o planteamientos de mercadeo que dirijan sus acciones de venta. De esta manera, los procesos de venta se ejecutan en respuesta a las consultas y solicitudes que por referencias son efectuadas por los posibles clientes interesados o por la información presentada en su sitio en internet a través de un formulario electrónico.

Gráfico 12: Porcentajes estimados de ventas de productos según medio utilizado.

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones confirman las bajas cuotas de ventas en el área de productos de apenas un 3.76% de los ingresos totales de la compañía. Si bien el panorama desde este punto de vista es negativo, en el área de servicios se ha trabajado para mantener ventas de servicios consistentes durante todo el año apelando a procesos de presencia corporativa y oferta de servicios a través de medios como ruedas de negocios y eventos especializados de *networking*, no obstante, los procesos que maneja la compañía en cuanto a los mecanismos de venta de sus productos y servicios son incipientes y requieren una mayor atención a nivel de logística.

3.4.4.2 Acciones para responder ante factores externos cambiantes.

Según lo indica la Dirección de Tecnologías de Información (Centeno L., 2010), al no existir ningún tipo de acciones planificadas en el tema de contingencias respecto a los factores externos cambiantes del entorno, las consideraciones medulares como las actualizaciones de las tecnologías de desarrollo o la modificación de sus productos hacia

nuevas plataformas como internet, puede producir a nivel general en la compañía, que se realicen inversiones no planificadas que requieren el consumo de tiempo por parte de los trabajadores o administrativos para adecuarse a las nuevas condiciones del mercado. En el caso de los aplicativos comerciales de la empresa, este fenómeno se acentúa en mayor proporción debido a que la modificación hacia la tendencia de los paquetes en internet fue visualizada desde hace un par de años, pero sin embargo, no se ejecutó ningún tipo de acción para responder a los cambios del mercado. Por tanto, se requiere una mayor atención por parte de los líderes de la compañía para tomar decisiones en momentos oportunos que permitan a la empresa adquirir una ventaja en cuanto a sus productos y servicios sustentable en el mercado en el largo plazo, con más peso aún, si se considera que los ciclos de vida de los productos y servicios tecnológicos cuentan con muy bajos periodos de vida.

3.4.4.3 Acciones para entrada y salida de mercados.

Como se indicó en el capítulo dos, desde su establecimiento, la compañía ha mantenido los mismos nichos de mercado en el área de productos, no obstante, en el área de servicios la entrada y salida de mercados ha sido más activa, la empresa ha optado por ingresar a nuevos nichos de servicio (servicios web, servicios de , interfaz gráfico de aplicaciones) aún cuando el riesgo o el desconocimiento en un área en particular privilegie, debido a las diversas oportunidades de ingresos a estos nichos en el de negocio, a la amplitud del mercado y a las bajas las barreras de entrada y salida de esta, por ello, la empresa no ha visto limitantes significativas para ser participante activo o no de los mercados en los cuales ha actuado. Si bien, el nivel de riesgo de penetración o salida en nuevos mercados es bajo, las posibles acciones estratégicas a futuro han de considerar un panorama cambiante, debido a que muchos nichos de negocio, al aumentar su especialización requieren un mayor nivel de experiencia o un mayor nivel de requisitos para penetrar en ellos. La compañía visualiza la penetración en dos nuevos nichos de mercado, para lo cual,

se encuentra ejecutando acciones de vinculación con participantes experimentados en los mercados donde se desea penetrar, con el objetivo de ofrecer servicios a través de alianzas estratégicas, las acciones se consideran positivas desde el punto de vista de reducción en el nivel de riesgo y el aumento de las posibilidades de éxito de la compañía en estos nuevos segmentos de mercado.

3.4.4.4 Acciones para aprovechar oportunidades de mercado.

Según lo indica la Dirección Financiera (Quesada A., 2010), las acciones ejecutadas por parte de la empresa para aprovechar oportunidades de mercado, responden a la respuesta de las oportunidades de negocios propuestos directamente a la compañía, esto es una muestra de la falta de una planificación estratégica establecida con respecto a las acciones por impulsar o ejecutar, para, por tanto el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado corresponde a una debilidad en la dirección empresarial.

3.4.4.5 Acciones para fortalecer posición en el mercado.

Desde el punto de vista del fortalecimiento de su posición en el mercado, la empresa mantiene una actitud débil, evitando el fortalecimiento de sus relaciones de negocios con sus iguales y conservando un bajo nivel de presencia en el mercado y de representación empresarial. La empresa mantiene una comunicación con sus clientes directos y sus acciones de fortalecimiento en el mercado se reducen a publicaciones promocionales esporádicas de sus productos y apoyo en eventos académicos. Con un efecto positivo, la empresa se encuentra realizando el registro de marca de su identidad corporativa y de sus servicios en tecnología, elemento que podría fortalecer su imagen y solidez a nivel de mercado. Sin embargo, a nivel general, la estrategia de fortalecimiento de su posición en el mercado cuenta con múltiples puntos por mejorar.

3.4.4.6 *Acciones para fortalecer capacidades competitivas y corregir debilidades.*

En el tema de la competitividad, la empresa ejecuta acciones constantes para el mejoramiento de sus productos, para contar con funcionalidades propias, recomendadas por parte de su cartera de clientes, a su vez, entre sus acciones destaca el interés de la compañía por certificar sus aplicativos de *software* con multinacionales como *Microsoft Corporation*, es una estrategia válida desde el punto de vista de la calidad y la promoción. Además, el grado de especialización de sus productos les confiere un moderado nivel de diferenciación con respecto a los aplicativos de oferta ofrecidos por sus rivales. En el área de servicios, el fortalecimiento de la competitividad se logra, a través de la ejecución de procesos con un alto nivel de calidad, aunque, la validez y consistencia de estos procesos de desarrollo no son respaldados por ningún tipo de modelado que permita certificar estos procesos de calidad. La correcta actitud de sus miembros hacia el mejoramiento de sus productos, servicios o procesos, les permite visualizar los posibles errores y defectos de la compañía con la premisa de buscar un planteamiento de corrección de las debilidades. Uno de los mayores defectos a este nivel, se centra en la ineficiencia en cuanto a la ejecución y seguimiento de planes para mejorar, para corregir defectos, los cuales, continúan presentes en múltiples áreas de la compañía.

3.4.4.7 *Acciones para diversificar los ingresos y ganancias.*

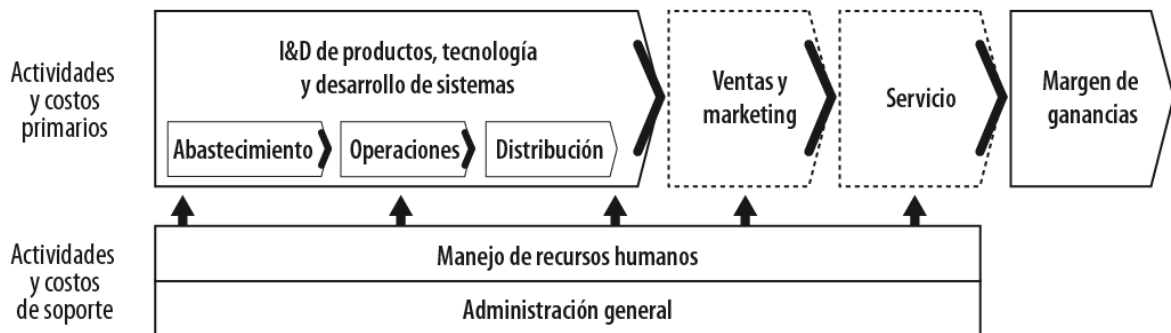
Según lo indica la Dirección Financiera (Quesada A., 2010), dentro de las acciones de la compañía para diversificar sus ingresos, se encuentra la amplitud tanto de su cartera de clientes como de su cartera de productos y servicios. Estratégicamente, estas acciones le permiten a la empresa contar con un número más amplio de posibilidades a nivel de oferta, precio y márgenes de utilidad y disminuir el riesgo de dependencia de clientes pertenecientes a una cartera cerrada, y lo convierte en un factor de éxito para la organización.

3.4.5 Análisis de la cadena de valor.

La empresa no cuenta con ningún tipo de esquema respecto a la logística de procesos relacionados con su cadena de valor, esto dado el traslape de funciones múltiples que desempeña cada participante de la misma, esto no implica que dicha estructura no esté presente de manera implícita en la operación de la compañía, en primera instancia se realiza la segregación de las operaciones de la compañía, descomponiendo sus actividades en dos tipos, las *actividades primarias* y las *actividades de soporte* a estas primeras, de manera que se le permite comprender la mecánica funcional de las segundas.

Para lograr un panorama claro respecto a esta información, se realiza la construcción de un diagrama representativo que estructura y representa las principales áreas incluidas dentro de la cadena de valor de la compañía.

Figura 9: Cadena de valor representativa de GTS.



Fuente: Elaboración propia.

Según se representa en la figura anterior, la compañía se encuentra dominada en sus *actividades primarias* por las actividades de investigación y desarrollo de productos, así como las tecnologías involucradas en el desarrollo de sistemas y proyectos de *software*,

esta actividad es el motor principal de la compañía, contiene implícitamente actividades relacionadas con la cadena de abastecimiento, primordialmente, en el área de plataformas, aplicativos de *software* para desarrollo y sistemas de seguridad, por otra parte, contiene a nivel de operaciones procesos como el mantenimiento de equipos y verificación de la calidad ausente, actualmente, de manera significativa en la compañía, para finalmente incluir actividades como la distribución focalizada, principalmente, en el tema de internet. Como parte de las actividades primarias de la compañía también se incluyen las actividades de ventas y *marketing* (fuerza de ventas, publicidad, promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para distribuidores) así como las actividades de servicio (asistencia a los compradores, instalación, entrega, soporte, asistencia técnica, dudas de compradores y quejas), estas actividades al estar ausentes de manera significativa en la compañía se representan con líneas punteadas pues son puntos críticos de mejora en la organización.

Por otra parte, como *actividades de soporte* pueden incluirse aspectos como el manejo de recursos humanos (selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de personal, relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias básicas) y la administración general (control general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, manejo de sistemas de información, alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos). Todas las actividades y áreas anteriormente mencionadas, en conjunto, son las que obtienen el margen de ganancias de la compañía en sus operaciones cotidianas, por lo cual, un desempeño armonioso de estas actividades son un punto clave para el afinamiento y fortalecimiento empresarial.

3.5 Matriz FODA.

La matriz FODA como herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas para su bienestar futuro, se convierte en una herramienta valiosa para el estudio empresarial de GTS. Los datos indicados en la matriz FODA han sido obtenidos a partir de los criterios obtenidos del análisis expuesto en el presente capítulo.

Tabla 18: Matriz FODA de la empresa GTS.

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia tecnológica en el desarrollo de procesos de software. ▪ Organización flexible. ▪ Amplia diversidad tecnológica. ▪ Alto nivel educativo y formación de profesionales con capacidad para laborar en plataformas novedosas. ▪ Adecuado nivel de infraestructura (red, hardware, software, internet). ▪ Fuerte administración a nivel de manejo y control de presupuestos. ▪ Uso en un 100% de capital de trabajo propio sin carga financiera. ▪ Habilidad para la operación de costos bajos (austeridad). ▪ Enfoque en la calidad en el desarrollo de productos de software. ▪ Propiedad intelectual y certificación de aplicativos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión requiere actualizarse. ▪ Misión necesita actualizarse. ▪ Valores necesitan actualizarse. ▪ Carencia de objetivos estratégicos, funcionales y operativos. ▪ Políticas escasas sin alineación con objetivos. ▪ Moderado nivel en el manejo del idioma inglés de profesionales. ▪ Bajo nivel de especialización y certificación de profesionales. ▪ Falta de procesos de capacitación. ▪ Sentido de pertenencia de trabajadores bajo. ▪ Carencias administrativas a nivel de manejo de personal, logística de procesos, marketing, ventas, cobro y administración de proyectos. ▪ Deficientes procesos de comercialización de productos. ▪ Cartera de productos y servicios

	<p>amplia con capacidad limitada de soporte y servicio al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de normas de estandarización y control de calidad. ▪ Deficiencia en la administración de proyectos. ▪ Falta de comunicación dentro de la organización. ▪ Bajo nivel de retorno de inversión de productos comerciales. ▪ No se da relevancia a procesos de innovación y generación de valor. ▪ Área de comercialización débil. ▪ Falta de enfoque hacia procesos de investigación y desarrollo. ▪ Multiplicidad de roles compartidos.
Potencial de oportunidades comerciales	Amenazas externas potenciales para las perspectivas de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura de servicios de internet ▪ Digitalización de la información de los órganos del Estado ▪ Digitalización de los sistemas de compra del Estado ▪ Impulso de Tratados de Libre Comercio ▪ Legislación sobre Propiedad Intelectual ▪ Fortalecimiento del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) ▪ Ingreso constante de nuevas tecnologías de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez de profesionales en el área de las tecnologías de información en un mercado de alta demanda ▪ Alta cantidad de competidores tanto nacionales como extranjeros con productos y servicios similares ▪ Bajas barreras de entrada al mercado de tecnologías de información. ▪ Apertura Comercial.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis efectuado, se hará la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo, se trata de un sistema de administración estratégica donde se fortalezca a la compañía GTS, para que se compensen sus debilidades en recursos y deficiencias competitivas, así como el aumento de recursos y capacidades competitivas, visualizando una compañía con estrategias empresariales definidas para convertirla en una compañía sólida en el mercado y con capacidad para crecer dentro de un sector tecnológico altamente competitivo.

Capítulo IV: Planteamiento para la propuesta basada en el modelo de Administración Estratégica.

“La estrategia de negocios exitosa trata de moldear de forma activa el juego en que se participa, no sólo participar en el juego en donde se encuentra.”

AdamM. Brandenburger y Barry J. Nalebuff

En el presente apartado se presenta la propuesta de un sistema de Administración Estratégica para la empresa Galeon Technology Solutions S.A. (GTS), según las variables consideradas en el capítulo segundo y tercero del presente documento y correspondientes a la descripción de la empresa y al análisis de la misma.

4.1 Justificación de la propuesta.

Como resultado del análisis de la compañía expuesto en el capítulo tercero donde se manifiesta que la empresa GTS, cuenta con una organización desalineada y que opera sin un plan estratégico, la cual. basa sus operaciones en premisas relacionadas con el corto y largo plazo, se revela que esta falta de procesos a nivel estratégico, ha impedido el crecimiento de la compañía y la ha limitado a una filosofía incipiente que carece de objetivos, de seguimiento y de una verdadera cultura organizacional que la respalde, por tanto, el establecimiento de un sistema de Administración Estratégica adaptado a su entorno sectorial, así como a las debilidades y fortalezas de la compañía busca alinear su estructura organizacional de manera adecuada, y permitirá a la compañía, fortalecerse en el mercado de las tecnologías de información y crecer de una manera proyectada, controlada y con una mayor fluidez en su razón de ser.

El objetivo central de este trabajo de investigación se centra en: *Proponer en función de las condiciones de factibilidad de la empresa, una estrategia que le permita la integración y fortalecimiento de sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como sus relaciones con clientes y proveedores, por medio del desarrollo de una visión estratégica consolidada.*

4.2 Replanteamiento de visión y misión estratégicas.

El replanteamiento de la filosofía de la organización incluye el propósito medular de la organización, que conformado por los preceptos y lineamientos centrales de la junta directiva, los mismos, determinan la base de los principales elementos de la estrategia de la compañía, su declaración de visión y misión, formando parte junto con estos los valores medulares de la organización.

4.2.1 Propósito de la organización.

El primer paso en la reformulación estratégica de la empresa GTS, implica la abstracción del propósito de la empresa, el concepto sienta la base para el planteamiento de la Administración Estratégica. Según la recopilación de las consideraciones de la Junta Directiva de la empresa, las expectativas de los socios y directivos, así como de comentarios de clientes y trabajadores, se presenta el siguiente enunciado como el propósito medular de la organización: *Lograr la eficiencia en procesos y la eficacia en las vinculaciones entre los colaboradores y clientes de los mercados de servicios de consultoría, desarrollo y venta de software, los cuales brindan beneficios económicos a la compañía, dentro de un ambiente de satisfacción individual y colectiva, que busca el mejoramiento del estilo y calidad de vida de todos aquellos integrantes de la organización, clientes, colaboradores y demás interesados.*

La eficiencia en procesos se enfoca hacia la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así, como al tiempo de entrega de los mismos. La eficacia en las vinculaciones de clientes y colaboradores (trabajadores) responde a la búsqueda de un alto nivel de servicio al cliente en cuanto a su trato, respuesta y profesionalismo. El mercado de servicios de consultoría, desarrollo y venta de *software*, apela a las tres grandes áreas de servicios que brinda la empresa, la mayor de ellas, el desarrollo de implementación de soluciones de *software*, y aquellos que espera desarrollar y consolidar a futuro, como lo son, el desarrollo de la consultoría informática y la consolidación de la venta de aplicativos de *software* propios. Estos servicios buscan la obtención de rendimientos económicos, bajo un ambiente (clima organizacional) de satisfacción tanto individual como colectiva preocupada por el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes, trabajadores, clientes, socios e interesados externos. En función de este propósito base de la organización se construirá la declaración de visión y misión de la compañía.

4.2.2 Redefinición de la declaración de visión de la compañía.

La visión de los miembros de Junta Directiva y la realineación de sus diversos criterios con el propósito, anteriormente planteado, permite proyectar una visión a cinco años plazo que compense las deficiencias encontradas según el capítulo tercero y permita dirigir a la compañía en futuros procesos de toma de decisiones; de esta manera, se concibe la siguiente nueva declaración de visión: *Consolidarnos como una empresa altamente confiable en el campo de la consultoría y el desarrollo de soluciones de software en términos de nuestra eficiencia en procesos, servicio al cliente, talento de colaboradores y un crecimiento constante y planificado.*

Esta visión plantea el camino hacia donde se ha de dirigir la compañía, fundamentándose en la confianza, en las premisas elementales de la organización que apuestan a la solidez de la empresa, a consolidarse como una empresa robusta en el mercado, el cual, opera con

base en la confianza de sus clientes y de sus propios colaboradores, por otra parte, es una visión distintiva y específica que se centra en dos áreas: la consultoría (servicio que se desea alcanzar) y el desarrollo de soluciones en el área de *software* (servicio que se desea mejorar). Da a entender lo que desea la directiva y ofrece cuatro puntos de referencia para la toma de decisiones: la eficiencia en procesos, visto según el propósito como la calidad y tiempo de entrega; el servicio al cliente, visto como la respuesta, cordialidad, trato y respeto entre clientes y colaboradores; el talento de los colaboradores, visto como el nivel de experticia, conocimiento, habilidad y aporte de cada trabajador de la compañía; y el crecimiento, como base para el fortalecimiento de la empresa en la medida en que este sea planificado y constante. Estos elementos anteriormente mencionados se consideran los elementos que permitirán generar confianza y darán como resultado, una empresa con sólidas bases empresariales.

4.2.3 *Redefinición de la declaración de misión de la compañía.*

La redefinición de la misión de la compañía replantea el porqué la organización existe y refleja su razón de ser, la misma se presenta en función de los productos y servicios que maneja la empresa, así como el nuevo paradigma planteado por la Junta Directiva, este, permite concebir la siguiente declaración de misión: *Ser una empresa comprometida en brindar a nuestros clientes, servicios y soluciones de software de alto nivel que les permiten aumentar su eficiencia a nivel empresarial, en un ambiente de mutua satisfacción ,el cual, vela por el mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la organización, clientes, colaboradores y demás interesados.*

Esta misión cuenta como base con otro principio, el compromiso, el cual, se basa en las acciones de la compañía y tiene un efecto directo sobre los servicios y soluciones que se brindan, y han de estar enfocados en la calidad y en pertenecer al campo del *software*. El resultado es el compromiso de aumentar, a través de estos servicios y soluciones, la

eficiencia de los clientes dentro del mercado empresarial con el del uso de los productos proporcionados por la compañía. La última parte de la visión, expresa su propósito y refleja la filosofía de los dueños de la compañía de diferenciarse, a través de la búsqueda de la satisfacción, no solo de sus clientes, sino de todos los integrantes de la organización con el mejoramiento de la calidad de vida de estos. Esta misión se basa en las necesidades de todos los actores participantes en la organización, clientes, colaboradores y otros interesados como lo son los socios e inversionistas, presenta una correlación sumamente estrecha con la visión y se considera positiva, ambiciosa y realista.

4.2.4 *Redefinición de los valores de la compañía.*

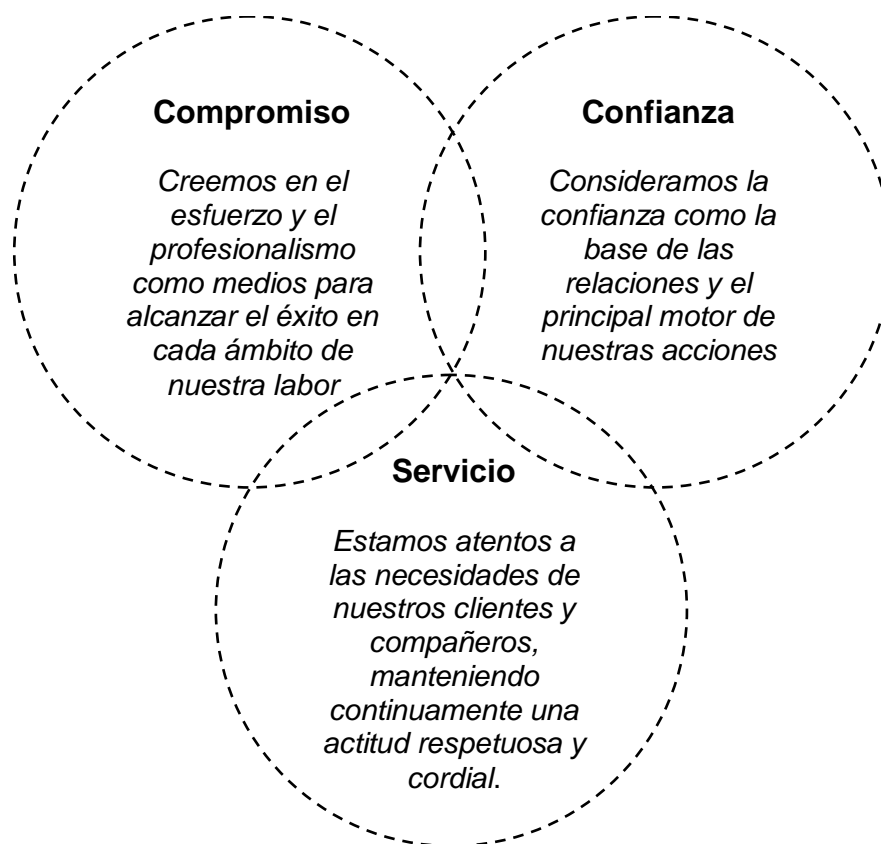
Según la percepción de los miembros de la organización, existe un grupo de valores compartidos por afinidad, entre los cuales se encuentran: el compromiso, la confianza, el servicio, el respeto, la integridad y la responsabilidad, no obstante, la alineación de la visión y misión de la compañía indica que los principios predominantes de la organización son dos: el compromiso y la confianza, con un tercer valor que involucra el desarrollo de los dos anteriores, el servicio, se seleccionan estos tres valores como los principios de referencia que regularán las acciones de la organización y los cuales están sustentados en la propia opinión de todos los colaboradores de la empresa. La descripción de tales valores se presenta a continuación:

- a. **Compromiso.** *Como la creencia en el esfuerzo y el profesionalismo como medios para alcanzar el éxito en cada ámbito de la labor de GTS.* Implica para la organización, poner al máximo sus capacidades para salir adelante, con plena consciencia de todas las obligaciones que su trabajo conlleva.
- b. **Confianza.** *Como la base de las relaciones y el principal motor de las acciones de GTS.* Ya que sin la confianza es imposible avanzar y crecer. La organización

buscará ser merecedora de confianza por parte de sus clientes, así como sus propios colaboradores y socios, basándose en elementos como el conocimiento, la comunicación, la transparencia, la libertad, respeto y la madurez en las relaciones humanas.

- c. **Servicio.** *Siendo atentos a las necesidades de los clientes y compañeros, manteniendo continuamente una actitud respetuosa y cordial.* La búsqueda de la satisfacción colectiva y la mejora en la calidad de vida incluida en la misión de la compañía, ha de partir de la convivencia exitosa, la cual se basa en el servicio hacia los semejantes y el sentido de colaboración. Estar atentos a las necesidades y ayudar a los demás cuando se necesite a partir de una actitud empática, la cual, permitirá el desarrollo de relaciones interpersonales exitosas. Para servir eficazmente es necesaria la iniciativa, la capacidad de observación y la generosidad.

Figura 10: Diagrama relacional de los valores propuestos a la empresa GTS.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Replanteamiento de objetivos estratégicos.

El establecimiento de los objetivos de la compañía, se crean y ajustan para ser alcanzables, realistas, oportunos, medibles y específicos. Tanto los objetivos estratégicos como los financieros, se consideran a largo plazo, mientras que los objetivos de las diferentes áreas funcionales (área de administración y recursos humanos, de mercadeo y ventas, de finanzas y contabilidad y el de tecnologías de información) se consideran a corto plazo. Tanto los objetivos de largo como de corto plazo responden a las premisas elementales de la misión y visión de la compañía.

4.3.1 *Objetivos estratégicos.*

Los objetivos estratégicos corresponden a los objetivos generales de la organización y son definidos, estratégicamente, para la consecución de logros a largo plazo, además, plantean la ruta a seguir por la organización en función de la consecución y mantenimiento de sus ventajas competitivas.

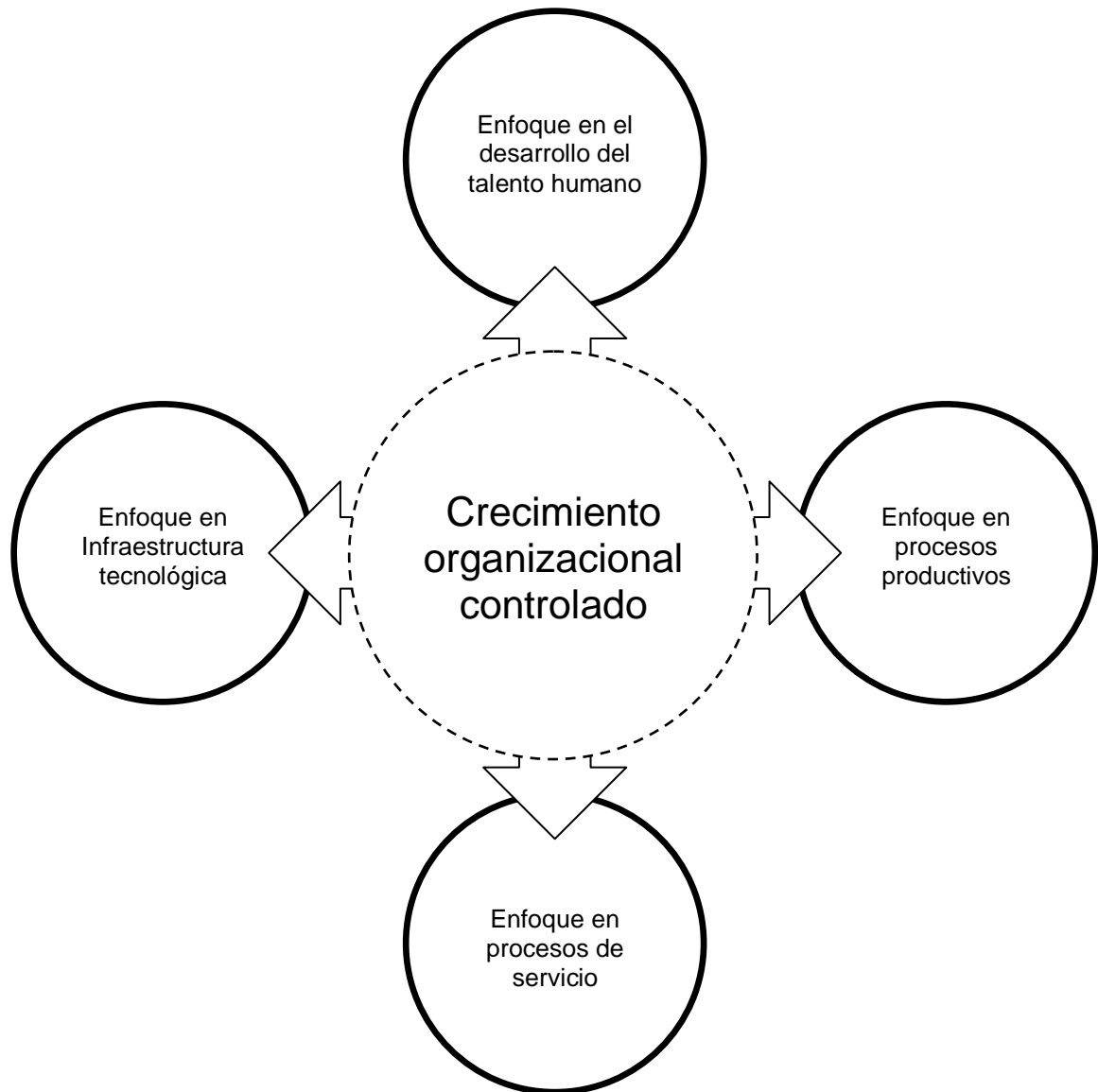
1. Ser una empresa eficaz y eficiente en sus procesos internos de gestión de proyectos, producción de *software*, tiempos de entrega de proyectos y respuesta de solicitudes e incidentes hacia los clientes y los colaboradores, a través del desarrollo de una cultura de servicio y calidad, los cuales, permitan el mejoramiento continuo de las soluciones y servicios de *software*.
2. Desarrollar habilidades y conocimientos en los colaboradores que conforman la organización según su nivel profesional y de especialización, a través de procesos de capacitación, certificación, orientación, motivación y procesos de compensación e incentivos, de tal manera, se logrará el fortalecimiento de la oferta de servicios y soluciones dadas por la compañía a sus clientes para mejorar el talento profesional, su grado de satisfacción y el sentido de pertenencia de cada integrante de la organización.
3. Consolidar el crecimiento de la compañía de manera constante y planificada incrementando la cuota de participación de sus soluciones y servicios en el mercado, esto, por medio de la observación atenta a su entorno empresarial, detección y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios, así como la vigilancia y emprendimiento de acciones correctivas de su plan estratégico que permitan la vigencia permanente de su estrategia comercial.

4. Contar con instalaciones físicas, infraestructura y recursos tecnológicos adecuados para el óptimo desempeño, seguridad y satisfacción ocupacional del personal de la compañía en cada una de sus áreas de especialización.

El enfoque estratégico propuesto a nivel de objetivos para GTS, se basaría en el crecimiento, esto, dada la presencia de la empresa en un mercado de crecimiento rápido, al buscar un crecimiento superior al promedio, podrá fortalecer su participación en el mercado y mejorar su posición competitiva ante sus rivales.

Los objetivos estratégicos pueden ser sintetizados en cuatro áreas particulares, las cuales son representadas en la siguiente figura.

Figura 11: Áreas de enfoque de objetivos estratégicos de la empresa GTS.



Fuente: Elaboración propia.

Estas son las cuatro áreas estratégicas, medulares, representativas para la compañía: el enfoque hacia la eficiencia en el mejoramiento de los procesos productivos de desarrollo de *software*; el enfoque hacia el cuidado y desarrollo del talento humano de la compañía como fuente clave del motor de la oferta de servicios de la compañía; el enfoque hacia la optimización de los recursos y la infraestructura tecnológica como herramienta clave para

el éxito en el desempeño profesional y el enfoque en los procesos de servicio y atención al cliente, para entregar soluciones y servicios; se focalizan en la búsqueda de un crecimiento de la organización constante y controlado para la consolidación de la compañía y conforman la estructura central de la propuesta estratégica de GTS.

4.3.2 *Objetivos financieros.*

Los objetivos financieros responden a los objetivos de desempeño financiero de la organización sobre sus ganancias y retribuciones, ya que, respaldan los objetivos estratégicos para la consecución de logros a largo plazo, además de brindar respaldo deben responder a los lineamientos establecidos por la compañía.

- Desarrollar una administración financiera eficiente e inteligente con información detallada y precisa a las diferentes áreas de la organización para la toma efectiva de decisiones, donde la compañía realice sus actividades operativas, su liquidez y sus ganancias, a través del control y manejo detallado de los ingresos, gastos, inversiones, financiamiento, procesos de cobro y presentación periódico de resultados, así como una normativa fundamentada en la transparencia y la ética.
- Adquirir mediante la realización de procesos de inversión periódicos, la compra o construcción de un inmueble para la compañía propio, para contar con instalaciones físicas adecuadas y pertinentes para el óptimo desempeño de su giro comercial.
- Ayudar a la sociedad, según porcentaje de las utilidades netas de la compañía, por medio de entidades y ministerios con una base cristiana, para apoyar y mejorar la calidad de vida de los individuos y comunidades específicas.

4.3.3 *Objetivos por área de negocio.*

Los objetivos de las diferentes áreas de negocio son definidos a corto plazo, con características específicas, según las consideraciones planteadas por cada área en particular y fundamentándose en los objetivos estratégicos y financieros anteriormente planteados.

- **Área de administración y recurso humano:**

1. Contar con una administración y liderazgo empresarial eficiente e inteligente, capaz de discernir, trazar y ajustar , adecuadamente, la ruta de la organización y su logística operativa diaria, por medio de la evaluación integral de los resultados de las diferentes áreas de la empresa.
2. Fomentar los procesos de comunicación e intercambio de ideas y conocimientos dentro de la organización, tanto a nivel interno como externo, por medio de intranet e internet y la consideración de estos como la principal plataforma de comunicación e intercambio de ideas entre clientes y colaboradores.
3. Crear procesos de reclutamiento, evaluación, contratación e inducción del capital humano en forma coordinada, según las demandas de crecimiento de la compañía y del área de tecnologías de información, considerando la inclusión del mejor personal vacante disponible.
4. Impulsar los procesos de capacitación y mejoramiento de habilidades y destrezas del capital humano de la compañía a través de campañas de mejoramiento profesional sobre aspectos específicos del desempeño

profesional o el mejoramiento de la calidad de vida de sus participantes, por medio de eventos de enseñanza presencial o virtual.

5. Aumentar el nivel de satisfacción en lo organizacional y en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la compañía, mediante la instauración de planes de beneficios profesionales, incentivos, planes de compensación, así como por medio del desarrollo de escalafones profesionales, manuales de puestos, perfiles profesionales y la formalización de un reglamento interno de trabajo.
6. Proteger la integridad del personal de la organización, mediante la coordinación, aplicación y enseñanza de técnicas de salud ocupacional, higiene y seguridad, además de procesos mensuales de revisión sobre la vigencia de estas en la compañía.
7. Desarrollar una cultura organizacional basada en los valores y premisas fundamentales de la compañía.

- **Área de mercadeo y ventas:**

1. Actualizar el 80% la cartera de clientes que utilizan la solución de odontología a su nueva versión e impulsar los modelos de venta de licencias de costo fijo y de suscripción incrementando así el 100% de los clientes de la solución, De acuerdo a la proporción de ventas del 60% para el esquema de costo fijo y del 40% para el esquema de suscripción.
2. Promover la solución de odontología en el sector nacional, para un reconocimiento del producto en un 10% de la comunidad inscrita al Colegio

de Cirujanos Dentistas de Costa Rica y aumentando en un 100% la cuota de mercado de clientes del producto en Costa Rica.

- **Área de finanzas y contabilidad:**

1. Mantener un margen de utilidad neto de al menos un 15%, así como un porcentaje de carga financiera del 0% durante el segundo semestre del año 2010.
2. Reducir para el mes de diciembre de 2010, los gastos de operación en un 5% y el periodo de cobranza promedio a 30 días.
3. Utilizar un porcentaje de inversión en certificados de depósito a plazo en un 50% sobre las utilidades netas de operación mensual, basado en los informes periódicos de balance de resultados.
4. Mantener una partida del 10% sobre las utilidades netas de operación mensual, destinada al apoyo y donación de recursos para fines benéficos específicos.

- **Área de tecnologías de información:**

1. Poseer una tasa de ocupación del personal en el área de tecnologías de información para proyectos comerciales externos, igual o superior al 95%.

2. Incrementar la cantidad de consultores en el área de desarrollo en el departamento de tecnologías de información para proyectos a la medida y *outsourcing* de un 33% para el mes de diciembre de 2010.
3. Crear procesos de actualización profesional y la certificación de profesionales en el área de tecnologías de información según el área de experiencia de cada individuo, sus actitudes y habilidades específicas, además de procesos de certificación en productos de '*p*'- y la certificación empresarial de la compañía.

La relación planteada entre los diferentes objetivos estratégicos, financieros y por área de negocio se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 19: Relación de objetivos estratégicos y financieros con las áreas de negocio.

Relación de objetivos estratégicos y financieros con áreas de negocio				
Objetivos Estratégicos	Objetivos por área de negocio relacionados			
Referido a:	Admin. y Recurso Humano	Mercadeo y Ventas	Finanzas y contabilidad	Tecnologías de información
1 Procesos productivos	2			1
2 Desarrollo del personal	3, 4, 5, 7			3
3 Crecimiento	1	1, 2	1	2
4 Infraestructura	6			
Objetivos Financieros	Objetivos por área de negocio relacionados			
Referido a:	Admin. y Recurso Humano	Mercadeo y Ventas	Finanzas y contabilidad	Tecnologías de información
1 Eficiencia administrativa	1		1, 2	1
2 Inversión			3	
3 Responsabilidad social	7		4	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Principales metas de la organización

Según los objetivos estratégicos, financieros y funcionales anteriormente planteados, se consideran las siguientes metas de la organización a corto plazo:

- Incrementar el nivel de ingresos mensuales en un 53%, alcanzando los \$24.000 USD dólares para el mes de diciembre de 2010, tomando en cuenta los ingresos mensuales por el licenciamiento de *software* de \$1.300 USD dólares, los proyectos a medida de \$1.800 USD dólares e ingresos por *outsourcing* de \$20.900 USD dólares.
- Mantener la cartera de clientes de la solución DDM en un 80% para el esquema de suscripción y de un 90% en el esquema de costo fijo, durante el segundo semestre del año 2010.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión en el área de *marketing* y ventas del 20% para el segundo semestre del año 2010.
- Realizar la certificación de la aplicación *Digital Dental Manager* (DDM) mediante los exámenes de *Windows* Cliente y *SQL Server* para el segundo semestre del año 2010.
- Finalizar para el segundo semestre del año 2010, de forma satisfactoria el ciclo de desarrollo de la solución ADF, para cumplir con los requerimientos establecidos por la dirección de tecnologías de información.
- Implantar las soluciones *ADF* y *CRM Sugar* en la compañía, para lograr el mejoramiento de la gestión administrativa-contable y la gestión de clientes.

4.4 Diseño de la estrategia.

Considerando que la estrategia es la base para las futuras acciones que realizará la compañía, la misma se compone de una estrategia central o estrategia comercial segmentada en estrategias funcionales en cada área de negocios, las cuales, son complementadas a su vez por las estrategias operativas de cada unidad comercial. De forma más simple, estas estrategias conforman los lineamientos base del accionar que desarrollará la empresa GTS, el detalle de cada una de estas estrategias propuestas para la empresa según la viabilidad y las condiciones de referencia de la compañía están divididas en:

4.4.1 Actores empresariales.

Para el caso de GTS, los actores empresariales son importantes para determinar de dónde puede obtenerse la mejor estrategia empresarial. Según el análisis de los mecanismos de toma de decisiones, realizado en el capítulo anterior, la jerarquía de liderazgo de la empresa en conjunto con la multiplicidad de funciones de cada integrante, indica que el planteamiento de estrategias puede ser más significativo mientras se comparta la planificación de estas, con los mandos medios, determinados por la dirección de tecnologías de información y la dirección financiera, quedando la tarea de decisión de las estrategias empresarial y comercial al alto mando del liderazgo ejecutivo de la Gerencia General. La función ejecutiva de este ente, como actor empresarial y líder estratégico, radica en la delimitación del rumbo estratégico, objetivos y estrategias globales, así como en echar a andar estas en cada una de las áreas de la empresa, donde se presenta la dirección del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Por otra parte, las funciones de la dirección de tecnologías de información como mando medio, le permiten a este idear y aplicar la estrategia de producción en función de los objetivos estratégicos planteados, al igual que la dirección financiera en relación con el desarrollo de la estrategia financiera adecuada y los objetivos financieros establecidos.

Cada individuo, según su área y cargo, tiene un papel importante en la elaboración de la estrategia, dada la multiplicidad de funciones de los integrantes en la empresa, es por esto que, según la diversidad de áreas funcionales manejada en la empresa, se plantea el desarrollo de comisiones de trabajo para conformar equipos de trabajo específicos, donde los integrantes de la organización sean autogestionarios a pequeña escala de la estrategia aplicada y ejecutada después, esta participación no solo fomenta la motivación y el compromiso, sino que también la responsabilidad para ejecutar la estrategia y hacer que funcione, si dejar de lado una supervisión directa del liderazgo ejecutivo de la compañía a cargo de la gerencia general.

4.4.2 *Estrategia comercial.*

La selección de una estrategia comercial genérica, marca la pauta para la obtención de una ventaja sobre la competencia de la compañía y se considera uno de los compromisos más importantes para la empresa, pues afectará el resto de las acciones estratégicas que emprenderá.

Es necesario considerar la estrategia comercial de la compañía, la cual, se enfocará lograr los objetivos propuestos para la organización, en sus cuatro vertientes (la eficiencia en procesos productivos, desarrollo del personal, desarrollo de los procesos de servicio y la optimización de sus recursos tecnológicos) todos centran su atención en el crecimiento empresarial de la compañía en el área específica del aprovisionamiento de servicios y soluciones para el desarrollo de *software*.

Según el análisis realizado a la compañía en sus unidades estratégicas de negocios, aunque ambas unidades cuentan con características diversas en cuanto a los productos y servicios brindados, el objetivo comercial dentro de ambas unidades cuenta con un segmento estrecho de compradores, por otra parte, la compañía persigue una ventaja competitiva

asociada, en parte, a costos bajos y en parte a procesos de diferenciación de producto. Estos factores en conjunción con la capacidad de la empresa para desarrollar procesos con austeridad financiera y considerando que los productos y servicios cuentan con una similitud con las de sus rivales, por esto, se determina que la mejor estrategia competitiva genérica que la empresa GTS, es la *estrategia de mejores costos*, en la cual, según lo indica Thompson, Strickland & Gamble (2008), la ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia y colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejantes.

Esta estrategia brinda a los clientes “más valor por su dinero” satisfaciendo sus expectativas con atributos básicos de calidad, características, desempeño, servicio y superando las expectativas equiparables de precio. Esta estrategia opta por un balance entre las estrategias generales de costos bajos y las estrategias de diferenciación, lo cual, permite balancear las fortalezas de la compañía hacia un punto de equilibrio. La estrategia de mejores costos para GTS, implica incorporar características distintivas en los productos y servicios, así como niveles de servicio al cliente atractivos, con costos menores que la competencia con niveles de calidad de buena a excelente. Su mercado objetivo será aquellos compradores conscientes del valor.

4.4.3 *Estrategias complementarias.*

Como segundo grupo dentro de la jerarquía de opciones estratégicas de una empresa, están las alternativas estratégicas complementarias, las mismas, permiten fortalecer la estrategia comercial seleccionada.

- **Estrategia de uso de asociaciones colaborativas.** La estrategia de uso de asociaciones colaborativas permite fortalecer la competitividad de la empresa en sus

mercados tecnológicos, abriéndole nuevas ventanas de oportunidad y facilitando el acceso a nuevos mercados, por otra parte la experiencia previa de la compañía, permite conocer que el uso de esta estrategia es fructífera para la generación de nuevos negocios comerciales. Dentro de los entes primarios, en los cuales, se puede central el interés de asociación colaborativa de la empresa GTS, se encuentran los siguientes: Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC, esta ya se encuentra integrada), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y su división INA-PYMES, Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) y su división de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

- **Estrategia de integración vertical.** La estrategia de integración vertical para GTS, consta en el fortalecimiento de los procesos de desarrollo de *software* para entregar a sus clientes un producto de *software* integral (comúnmente llamado en el sector, “llave en mano para el desarrollo de soluciones a medida”) en el cual, la compañía pueda desarrollar procesos de análisis y gestión de proyectos de manera integral en sus etapas tempranas, así como contar con procesos eficientes de desarrollo y entrega de servicios de mantenimiento, soporte y respuesta de manera integral en las etapas posteriores del proceso de desarrollo.

- **Estrategia de subcontratación de actividades seleccionadas en la cadena de valor.** En el caso particular de GTS, la estrategia de subcontratación de funciones, aplica en los procesos de menor capacidad de cobertura de la empresa donde se requieren servicios especializados para labores específicas, estas actividades de la cadena de valor pueden ser encargadas a empresas externas, como lo son los servicios de índole legal, cobertura de propiedad intelectual de marcas y productos, servicios de seguridad, servicios complementarios de almacenamiento de datos, *hosting* y servicios de contaduría.

- **Estrategia de movimientos de empleo estratégicos ofensivos.** Las estrategias de ofensiva permiten la construcción de la ventaja competitiva de la compañía que necesita construir GTS. En este sentido, se apela a la utilización de tres diversas estrategias, en concordancia con la estrategia general de mejores costos, por una parte, *adoptar y mejorar las ideas de otras empresas en el campo del los servicios BPO* para las características diferenciadas del servicio, por otra parte, *atacar las debilidades competitivas de los rivales en productos especializados*, como lo son, las soluciones de gestión empresarial y odontología, siendo a su vez, en este último caso, posible maniobrar en torno a los competidores y concentrarse en captar territorio comercial al ser un mercado desocupado y poco competido. Estas ofensivas se fundamentan en el aprovechamiento de las fortalezas de la compañía de ser una organización flexible, una habilidad de operación de bajo costo, contar con un adecuado nivel de infraestructura y contar con un enfoque hacia la diferenciación de sus soluciones y servicios en el mercado.

4.4.4 *Estrategia de áreas funcionales.*

Una vez definida la estrategia comercial genérica de la compañía y su estrategia complementaria, continúa la selección de las estrategias adecuadas a llevar en cada una de sus áreas funcionales (tercer conjunto de elecciones estratégicas de la empresa) para que se alineen con la estrategia comercial de mejores costos y los objetivos estratégicos y financieros. Las áreas funcionales de mayor interés por parte de la organización, sus objetivos financieros y estratégicos son las áreas de producción de *software*, (incluye el desarrollo de procesos de investigación y desarrollo, tecnología y la estrategia de ingeniería el área de ventas, mercadeo y promoción; el área de administración general y recursos humanos y el área financiera).

- **Estrategia de producción:** La estrategia en el área productiva de *software* incluye los procesos de investigación y desarrollo, tecnología, desarrollo de *software* y la estrategia de ingeniería, la misma se subdivide de la siguiente manera:
 - Robustecer el nivel de conocimientos y experiencia técnica de los consultores de la organización por medio de procesos de certificación individual, certificación de productos y la certificación empresarial.
 - Implementar una metodología de trabajo para el desarrollo de proyectos de *software* que permita mejorar la eficiencia productiva de la empresa y reducir los costos asociados (por ejemplo uso de la metodología SCRUM).
 - Diseñar en las soluciones de software comercial, una variedad de características de vanguardia que incluyan parámetros de diferenciación a nivel de su desempeño, su interface de usuario y capacidad de configuración y personalización de dichas aplicaciones en comparación con soluciones similares en el mercado.

- **Estrategia de ventas, mercadeo y promoción:** La estrategia consiste en ofrecer de las soluciones y servicios de *software* con menor precio a los de los rivales o igualar sus precios y ofrecer mejores características, la estrategia se puede estratificar de la siguiente manera:
 - Desarrollar como principal medio de promoción a nivel nacional e internacional, una plataforma robusta en internet a nivel de su sitio corporativo, donde la presentación clara de las soluciones y servicios brindados por la empresa, la posibilidad de los clientes de realizar procesos de auto-capacitación, sea una plataforma de venta de soluciones de *software*

y permita la retroalimentación dinámica e interactiva de los propios clientes con la compañía, siendo un canal integral de respuesta a sus necesidades.

- Estrategia de enfoque en un mercadeo de relaciones, el cual, vincula las experiencias satisfactorias de los clientes con su capacidad para referir nuevos clientes, estos terceros, al tener un punto de referencia positivo, cuentan con mayor nivel de posibilidades de convertirse en nuevos clientes.
 - Alcanzar la fidelidad de los clientes, como parámetro para la obtención de rendimientos y ganancias al largo plazo, por medio de procesos de financiamiento de soluciones de *software* vía *leasing*.
- **Estrategia de recursos humanos:** La estrategia de recursos humanos se basa en el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores de la compañía, así como, en el mejoramiento sus actitudes para la construcción de una cultura organizacional diferenciada para la empresa GTS; su estrategia se compone de los siguientes elementos.
- Uso de una estrategia de gestión de recursos humanos con una orientación hacia la flexibilidad a los cambios, hacia el medio (atentas a las necesidades del mercado), donde se valora y se cuenta con capital humano clave. Se reducen costos mediante la eficiencia en el trabajo.
 - Estrategia *retributiva* desarrolla a través de planes con beneficios complementarios e incentivos, proporcionando planes de compensación, planes de seguridad y salud, desarrollo de escalafones profesionales, manuales de puestos, perfiles profesionales y normativa interna de trabajo.

- Estrategia de *formación* busca en empleados que cuenten con características balanceadas entre un nivel de conocimientos amplio y un nivel de conocimientos especializados en ciertas áreas sobre todo en aquellas del mercado de las tecnologías de información.
 - Estrategia de *afectación* donde se presenta reclutamiento interno con un enfoque hacia la contratación fija. Por otra parte, la estrategia de *valoración* se enfoca hacia la evaluación del personal según su comportamiento, una porción importante de la evaluación está fundamentada en los resultados.
- **Estrategia financiera:** La estrategia financiera se enfoca en la eficiencia para el manejo de las finanzas de la compañía, de manera que estas, permitan a las demás áreas de la organización la toma efectiva de decisiones, el éxito puede lograrse por medio de:
- La estrategia de eficiencia financiera esta basada en el permanente control de resultados mensuales, manejo de presupuestos detallados y planes de inversión programados a largo plazo, así como la realización de proyecciones financieras a corto plazo que permitan mantener una supervisión estricta sobre el ámbito económico de la compañía.
- **Estrategia de negocios:** Como complemento de las estrategias presentadas anteriormente, se plantean las estrategias de negocios que podrá utilizar la compañía para fomentar el crecimiento y fortalecimiento buscado por la organización.
- Abrir oportunidades de negocios al incorporar a la compañía en el mercado de desarrollo de *software* del sector público.

- Calendarizar los movimientos estratégicos de la organización, para que funcione como un control inmediato de los movimientos ocurridos en el mercado.

4.4.5 *Estrategias operativas.*

En cuanto a las estrategias operativas se propone el establecimiento de *metaplanes* para cada una de las áreas de negocios de la compañía: área de administración y recurso humano, área de mercadeo y ventas, área de finanzas y contabilidad y el área de tecnologías de información. Con el desarrollo de las actividades que hacen posibles los objetivos planteados para las áreas de negocio.

Los metaplanes utilizados como herramienta administrativa, permiten la gestión de actividades, responsables, ejecutores, fuentes de apoyo externo, fuentes de financiamiento, tiempos requeridos y observaciones, son los parámetros de manera más detallada y específica, los metaplanes sustituyen los cronogramas de actividades, e incluyen aspectos relevantes de la administración empresarial.

Como punto de referencia para su ejecución empresarial, se presentan a continuación una ejemplificación de los metaplanes con las actividades básicas propuestas para la unidad de tecnologías de información, en referencia al cumplimiento de los objetivos propuestos para esta área con anterioridad.

Tabla 20: Metaplan básico del área de tecnologías de información para el cumplimiento de objetivos.

Metaplan del área de Tecnologías de Información para el cumplimiento de objetivos							
Actividad	Responsable de poner en ejecución	Responsable de ejecutar	Fuentes de apoyo externo		Fuentes de financiamiento	Tiempo requerido	Observaciones
			Fuente de apoyo	Tipo de apoyo			
Contratación de consultor TI	Gerente de TI	Área de Recursos Humanos	Área de Tecnologías de Información	Evaluación técnica	Sin costo	2 semanas	Responde a objetivo 2, área de negocio TI
Certificación de profesional .Net	Gerente de TI	H. Villalobos	<i>Microsoft Corporation</i>	Examen de evaluación profesional	\$80 USD presupuesto GTS	4hrs de consultor para ejecutar prueba	Responde a objetivo 3, área de negocio TI
Certificación Software DDM	Gerente TI	Director de Proyecto DDM	<i>Microsoft Corporation</i>	Evaluación Software DDM	\$900 USD presupuesto GTS	2 semanas	Responde a objetivo 4, área de negocio TI
Implantación de solución ADF en GTS	Gerente de TI	Director de Proyecto ADF	Dirección financiera	Coordinación para configuración del sistema	Sin costo	1 día	Responde a objetivo 6, área de negocio TI
Implantación de solución CRM Sugar en GTS	Gerente de TI	E. Quesada	Sitio oficial <i>CRM Sugar</i>	Descarga de copia software libre	Sin costo	2hrs descarga 2hrs instalación 4hrs configurac.	Responde a objetivo 6, área de negocio TI
Capacitación personal de mercadeo	Gerente de TI	E. Quesada	-	-	Costo de oportunidad 4hrs profesional	4 horas	Responde a objetivo 6, área de negocio TI

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Acciones recomendadas para mejorar el desempeño de la empresa.

Se plantean una serie de acciones recomendadas para el mejoramiento del desempeño de la empresa, tanto de manera inmediata como a través del impulso de acciones orientadas hacia el largo plazo, las recomendaciones abarcan:

- **Acciones inmediatas**

- a. La creación de comisiones de trabajo para segmentar la carga de trabajo de la compañía en diferentes sub-equipos de trabajo, a través de estas comisiones, se mejorará algunas áreas descuidadas por la organización, como lo son, los procesos de venta de aplicativos, reclutamiento, seguridad ocupacional, asociación solidarista y desarrollo de software.
- b. Diversificación de la cartera de clientes en el área de servicios BPO (*outsourcing*) para aumentar la cantidad de clientes directos en esta área.
- c. Insertar a la compañía como un proveedor de servicios tecnológicos en el sector público, aprovechando el ingreso de la nueva plataforma tecnológica gubernamental de contratación administrativa *Mer-link*.
- d. Actualización del registro de propiedad intelectual de su aplicación de odontología (DDM) en su nueva versión e incluir el registro de su aplicación para la gestión empresarial (ADF).
- e. Iniciar los procesos de capacitación técnica del personal, a través del aprovechamiento de los programas de capacitación gratuito de entidades como la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información (CAMTIC), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA-PYMES) y *Microsoft Corporation*.

- f. Desarrollar un plan de *marketing* que siga los objetivos estratégicos de la organización y fortaleciendo el área de comercialización de la compañía.
- g. Actualizar el sitio empresarial de la compañía en internet para convertirlo en una plataforma efectiva de comunicación con clientes y colaboradores, por medio de la reactivación de la plataforma de comercio electrónico de la compañía adquirida con el Banco Nacional de Costa Rica.
- h. Realizar la apertura de la compañía hacia las redes sociales para un mayor nivel de interacción con clientes y colaboradores.
- i. Promoción de los aplicativos y servicios de mayor fuerza en la organización, a saber su aplicativo odontológico y el aprovisionamiento de servicios BPO como punta de lanza de la compañía.
- j. Optimización de los recursos de la compañía al sub-contratar por medio de procesos de sub contratación sus servicios legales, propiedad intelectual, contabilidad, seguridad, almacenamiento de datos/*hosting*, y procesos de mensajería.
- k. Diseño de un plan de incentivos y compensación del personal, así como el desarrollo de un escalafón profesional en la organización, manuales de puestos y un reglamento interno de trabajo.
- l. Crear un plan de certificación técnica de los profesionales en el área de tecnologías de información.
- m. Implementación de un plan de capacitaciones periódicas bajo campañas de mejoramiento profesional.

- n. Incorporación de nuevo personal en las áreas de desarrollo de *software* y soporte de aplicaciones que permita el crecimiento de la organización y la cobertura de los servicios demandados por parte de sus clientes.

- **Acciones de largo alcance**

- a. Implementación de una metodología de trabajo en el área de desarrollo de *software* estandarizada y probada para la reducción de los tiempos de desarrollo, así como el aumento y control de la calidad.
- b. Traslado de la plataforma tecnológica de sus aplicativos hacia internet y nuevos esquemas como el llamado *Cloud Computing*, para una oferta de productos actualizada a los clientes según el esquema de *software* como servicios (SAAS).
- c. Contratación de un director de proyectos para que dirija los procesos de desarrollo de la organización y guíe los procesos de certificación, metodologías de desarrollo, estandarización y control de calidad.
- d. Fortalecimiento de las relaciones colaborativas a largo plazo, en asociación con entidades como el INA-PYMES, CAMTIC, PROCOMER, MEIC.
- e. Representación de la empresa a nivel comercial en eventos especializados, de manera que se aumente la oportunidad de generación de nuevos negocios.
- f. Diseño y desarrollo de un plan de acción enfocada hacia la construcción de una cultura de servicio y de calidad para brindar a la compañía una ventaja competitiva distinta sobre sus rivales en estas dos áreas.

- g. Inicio de un proceso de inversión para la adquirir a largo plazo, un inmueble de oficinas propio para la compañía.

4.6 Recomendaciones para la aplicación y ejecución de la estrategia.

La aplicación y ejecución de la estrategia es un punto vital para conseguir el éxito de la misma, es por esto que dentro de las recomendaciones para realizar este proceso de manera efectiva es posible adoptar los consejos de los autores Thompson, Strickland & Gamble (2008), los cuales indican lo siguiente:

- Comunicar de manera convincente la nueva estrategia y las razones para realizarla, superar dudas o desacuerdos, garantizar el compromiso y entusiasmar a las partes interesadas.
- Ser consciente de que los cambios de estrategia pueden llevar varios meses, y tardar más aún alcanzar verdaderas aptitudes para ejecutar la estrategia.
- La ejecución de la estrategia es un trabajo para todo el equipo administrativo y operativo y no solamente tarea de la dirección general.
- Se requiere que cada gerente o directivo de área sea consciente de su responsabilidad para implantar su parte del plan estratégico, conociendo que deben hacer para que todo se cumpla de manera eficaz y eficiente.
- Crear partidas de recursos específicos que permitan ejecutar con éxito las estrategias, así como asignar estos recursos a quienes dirigen la ejecución adecuada de las estrategias.
- Instituir normas y procedimientos que faciliten la ejecución de estrategias. Así como adaptar mejores prácticas y esforzarse por un mejoramiento continuo.

- Adoptar mejores prácticas y esforzarse por un mejoramiento continuo.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
- Vincular las recompensas e incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros.
- Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer un liderazgo firme para impulsar la ejecución y alcanzar la excelencia operativa.

4.7 Mecanismos de evaluación y ajuste de desempeño.

Se plantea como mecanismo para la evaluación y ajuste de desempeño de la estrategia, llevar a cabo reuniones semanales con el equipo de trabajo de cada una de las áreas de negocio de la compañía, en donde, se valoren y revisen los resultados de cada área, para plantear acciones de corto y largo plazo y lograr una ejecución adecuada de los procedimientos. Estas reuniones permitirán concretar los objetivos estratégicos y financieros de la organización y darán pie al cumplimiento de la misión y visión de la compañía.

De manera complementaria, el proceso de evaluación debe de ser visible por toda la organización es necesario el uso de pizarras informativas con el detalle de indicadores de desempeño, además de ser un medio para comunicar y avanzar en la estrategia de manera visible para toda la organización. La evaluación podrá ser una herramienta adecuada para todo el proceso de seguimiento empresarial.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

*“Competir en el mercado es como la guerra.
Hay heridos y muertos, pero gana quien tenga la mejor estrategia.”*

John Collins

Se ha expuesto en los capítulos anteriores, acerca de la industria de las tecnologías de información, así como la descripción e implicaciones en dicha industria a la empresa Galeon Technology Solutions S.A. (GTS), para obtener una propuesta estratégica que se ajuste a la compañía y el alineamiento de manera integral para su fortalecimiento empresarial. En este apartado, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del estudio a la empresa GTS y la propuesta obtenida de un sistema de Administración Estratégica para fortalecer y consolidar a la compañía en su mercado de las tecnologías de información en Costa Rica.

5.1 Conclusiones.

- a. Se considera a Galeon Technology Solutions S.A., como una organización originalmente desalineada y sin plan estratégico, que basa sus operaciones en premisas a corto plazo, aunque, la empresa también cuenta con disposición al cambio en su organización, lo cual, se confirma por medio de los criterios de su Junta Directiva y sus colaboradores, esto indica, que la compañía cuenta con un gran potencial para su futuro desarrollo y éxito comercial en el mercado, contando además, con los recursos necesarios para implementar en su organización un plan estratégico adecuado y debidamente alineado.
- b. El replanteamiento de la filosofía de la compañía, basada en principios como el compromiso y la confianza, permiten que la visión y la misión cuenten con una

base sólida, debido a la consideración de todos los participantes en la organización: clientes, colaboradores y socios.

- c. El focalización de los objetivos a nivel estratégico en cuatro áreas de atención (tales como el enfoque en el desarrollo del talento humano, enfoque en los procesos productivos, enfoque en los procesos de servicio y enfoque en la infraestructura tecnológica) permite alinear a la compañía hacia una dirección clara para fomentar la búsqueda de un crecimiento organizacional constante y controlado, debido a que cada enfoque tiene como centro a cada uno de los participantes dentro de ella, como por ejemplo, el talento humano.
- d. El diseño centraliza su atención en la estrategia comercial para mejorar los costos y mantener un balance entre las estrategias de bajos costos y las de diversificación, para obtener soluciones y servicios que den al cliente “más valor por su dinero” y enfocándose en clientes conscientes del valor.
- e. La propuesta estratégica a nivel funcional, contrarresta las debilidades de la compañía (identificadas en el capítulo tercero), donde se incluía la importancia de reforzar las metodologías de trabajo de la compañía, la certificación y capacitación de los profesionales, el desarrollo de un mercadeo de relaciones para mantener la fidelidad de los clientes, una gestión de recursos humanos flexible y retributiva, así como, una supervisión de estricto seguimiento de los controles financieros, para impulsar a la compañía en sus áreas críticas.
- f. Finalmente, la estrategia operativa por su parte, plantea el uso de herramientas administrativas, como lo son, los metaplanes, estos de manera más detallada y específica sustituirán los tradicionales cronogramas de actividades y permitirán administrar las actividades realizadas por la compañía con un mayor nivel de control sobre las mismas.

- g. El rol de los actores empresariales se constituye en uno de los puntos clave para la futura implementación de la estrategia de la compañía, por lo cual, es necesaria la creación de comisiones de trabajo que permitan conformar equipos específicos, en los cuales se les permita a los integrantes de la organización (mandos medios y operativos) autogestionar a pequeña escala, la estrategia organizacional, para aplicar y ejecutar la estrategia posteriormente.

5.2 Recomendaciones.

- a. Instaurar el sistema propuesto de Administración Estratégica para el fortalecimiento de la empresa Galeon Technology Solutions S.A., dada la consistencia y alineación de la misma, con la realidad de la compañía y su proyección empresarial en el corto y largo plazo.
- b. Implementar el sistema de Administración Estratégica, a través de los mandos o niveles medios de la organización (líderes operativos), dado que son los principales individuos para fomentar el desempeño profesional en la organización (según valoración realizada en el capítulo tercero), además de determinarse los resultados en cada área y adaptar posibles indicadores de medición.
- c. Reforzar los valores de la organización, considerándolos como regentes de las acciones que emprende y realiza la compañía.
- d. Enfatizar en el desarrollo de los medios de comunicación empresarial que permitan poner en evidencia toda la filosofía de la compañía y las acciones realizadas por ella, para mejorar su transparencia como organización. Esto por medio del fortalecimiento de los recursos actualmente disponibles en la compañía como: su sitio corporativo en internet, comunicados periódicos vía correo electrónico y entrega de material escrito (cuando sea necesario), de esta forma, se aumentarán los

canales de comunicación empresarial con sus clientes y con sus propios colaboradores.

- e. Realizar una revisión y valoración continua de la filosofía empresarial, para que se convierta en una verdadera guía empresarial para la toma de decisiones y la elección de los procesos y programas de desarrollo a seguir por la compañía.
- f. Desarrollar objetivos extendidos y usar incentivos de compensación para motivar a los miembros de la compañía a alcanzar dichos objetivos.
- g. Al ejecutar la estrategia tomar en cuenta a todas las diferentes partes de la organización y trabajar como un equipo para la ejecución exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARESEP. (s.f.). *Telecomunicaciones SUTEL*. Recuperado el 29 de junio de 2010, de ARESEP - Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos: <http://www.aresep.go.cr/>
2. Asamblea Legislativa. (2005). *Ley de certificados, firmas digitales y documentos electrónicos*. San José: Gaceta N° 197 del 13 de octubre de 2005.
3. Asamblea Legislativa. (2002). *Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. San José: Gaceta N° 94 del 17 de Mayo del 2002.
4. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
5. Bowman, C. (1996). *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall.
6. Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José, Costa Rica: EUNED.
7. Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación. (2007). *Mapeo Sector TIC Costarricense*. San José.
8. Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación. (s.f.). *Sector TIC*. Recuperado el 15 de Enero de 2010, de CostaRicaIT.net: <http://www.costaricaisit.net/portal/page/menucostaricaisIT/itsector.html>
9. Centeno L., D. (18 de Mayo de 2010). (J. A. Pérez B., Entrevistador)
10. Certo, S. C., & Peter, P. J. (1997). *Dirección estratégica* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
11. Champy, J. (1995). *Reingeniería en la Gerencia: como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito*. Bogota: NORMA.

12. Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica* (3ra. ed.). Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
13. Consejo Regional de Cámaras Oficiales Españolas de Comercio en América Central y República Dominicana. (2009). *Guía de Negocios*. México, D.F.: Grupo Santillana.
14. *Costa Rica is IT.net*. (s.f.). Recuperado el 8 de enero de 2010, de Industria TIC: www.costaricaisit.net/
15. David, F. R., Franklin Fincowsky, E. B., & Guerrero Rosas, P. M. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a ed.). México: Pearson Education.
16. Delgado M., É. (2010). Recuperación perdió potencia. *El Financiero* N°773 , 4-5.
17. Delgado, E. (24-30 de mayo de 2010). *El Financiero*. Recuperado el 29 de junio de 2010, de [elfinancierocr.com:](http://www.elfinancierocr.com/) http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2010/mayo/30/ef769_guiaahorro.pdf
18. (2005). *Estado Nacional de Software 2005, Estadísticas Sectoriales de Costa Rica*. San José: CAMTIC - Banco Central de Costa Rica - INCAE.
19. Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media Inc.
20. Galeon Technology Solutions S.A. (18 de Julio de 2008). Perfil Corporativo. Cartago, Cartago, Costa Rica.
21. Galeon Technology Solutions S.A. (12 de Enero de 2010). Perfil Corporativo. Cartago, Cartago, Costa Rica.
22. Grupo Cerca S.A. (2010). Diez predicciones para la región. *Revista IT Now Tecnología y Negocios en América Central y el Caribe* , 24-26.

23. Grupo Cerca S.A. (2010). Veinticincoempresas revelan las tecnologías de 2010 en la región. *Revista IT Now Tecnología y Negocios en América Central y el Caribe* , 50-54.
24. Grupo Cerca S.A. (2010). Cambios perdurables. *Revista "IT Now Tecnología y Negocios en América Central y el Caribe"* , 56-58.
25. Grupo Cerca S.A. (2010). Los diez hechos IT de la década. *Revista IT Now Tecnología y Negocios en América Central y el Caribe* , 36-44.
26. *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento de Costa Rica*. (2006). San José: PROSIC.
27. (2008). *Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica*. San José: PROSIC.
28. Hill, C. W., & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (3a ed.). Santa Fé Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
29. Hitt, M. A., Ireland, D., & Duane, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización* (7a ed.). CENGAGE.
30. Lamb, J. C., Hair, J. J., & McDaniel, C. (2003). *Marketing* (6a ed.). International Thomson Editores S.A.
31. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6a ed.). México: Pearson Educación.
32. Martí, M., & Rodríguez C., C. (2007). *La era digital y el TLC con Estados Unidos*. San José, Costa Rica: Maya&PZ Editorial.
33. Mena Redondo, O. (2009). *Gerencia del Futuro*. San José, Costa Rica: Escuela de Administración de Negocios Universidad de Costa Rica.

34. Monge, R., & Chacón, F. (2002). *Cerrando la Brecha Digital en Costa Rica, Acceso y uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC's)*. San José: Comisión Asesora en Alta Tecnología de Costa Rica (CAATEC).
35. Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
36. Pérez, J. (10 de Junio de 2009). Caso de éxito - Proyecto Link Exportación. (L. Johnson, Entrevistador)
37. Pérez, J. (24 de Setiembre de 2008). Estudio del Rol del Emprendedor y su influencia en el desarrollo de un emprendimiento. (J. C. Leiva B., Entrevistador)
38. Quesada A., M. A. (31 de Marzo de 2010). (J. A. Pérez B., Entrevistador)
39. Robbins, S. (2005). *Administración* (8a ed.). Prentice Hall.
40. Saavedra G., J. (Junio de 2005). *Administración Estratégica: Evolución y Tendencias*. Recuperado el 2010 de Abril de 10, de Universidad de Concepción: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
41. Secretaría Técnica de Gobierno Digital. (s.f.). *Gobierno Digital*. Recuperado el 20 de junio de 2010, de <http://www.gobiernofacil.go.cr/>
42. Slater, R. (2007). *El relanzamiento de Microsoft. Cómo reinventaron su empresa Bill Gates y Steve Ballmer*. Barcelona: DEUSTO.
43. Tennent, J., & Friend, G. (2008). *Cómo delinear un modelo de negocios*. Buenos Aires: Cuatro Media Inc.
44. Thompson, J. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos* (15 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Trabajos finales de graduación

- Alvarado Astúa, Roberto y otros (1999). *Propuesta de un modelo de Administración Estratégica para una operadora de planes de pensión complementaria: Operadora de Planes de Pensión Complementaria del Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. San José, Costa Rica. Biblioteca Luis Demetrio Tinoco Universidad de Costa Rica.
- Troyo Rodríguez, Francisco (2008). *Desarrollo del plan de crecimiento estratégico adyacente al negocio central 2007-2010 para la fábrica de Intel en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Biblioteca Luis Demetrio Tinoco Universidad de Costa Rica.

ANEXO A: Clasificación de la industria tecnológica.

Por subsectores de TI

- Componentes** Componentes electrónicos de computadoras, computadoras, componentes electrónicos para teléfonos, asistentes personales digitales (PDA), teléfonos fijos, teléfonos celulares, periféricos, componentes de redes y telecomunicaciones.
- Servicios Habilitados** Servicio al cliente (incl. soporte técnico al público), telemarketing, capacitación a distancia, consultorías técnicas, cobros, administración de recursos humanos, administración y soporte de compras y/o ventas, centros de soporte de finanzas y contabilidad, logística, investigación de mercados, investigación y desarrollo (IyD), transformación de procesos de negocios (BTO), traducción.
- Servicios Directos** Servicios de consultoría técnica de TI, diseño y desarrollo de sitios web, diseño y desarrollo de bases de datos, desarrollo a la medida (excepto bases de datos y sitios web), adaptación e implementación de SW empaquetado de terceros, diseño e implementación de seguridad en redes, diseño e implementación de redes, servicios de diseño de sistemas computacionales, servicios de diseño y puesta en operación de sistemas computacionales, servicios de integración de sistemas computacionales, servicios de *hosting* y provisión, *hosting* de sitios web, provisión de aplicaciones (ASP), servicios de colocación (*colocation*), servicios de almacenamiento de datos (*data storage*), servicios de manejo de datos, servicios de *streaming* de audio y video, otros servicios de provisión de infraestructura de TI, servicios de administración y monitoreo de redes, servicios de administración y operación de sistemas

computacionales, servicios de soporte técnico relacionado con *software*, servicios de soporte técnico relacionado con *hardware*, servicios de soporte técnico de SW y HW, servicios de auditoría de operaciones, servicios de recuperación de datos, servicios de recuperación ante desastres/continuidad de negocios/*Datacenter*, otros servicios de soporte técnico de TI, servicios de digitalización y otros procesos de captura de datos, servicios de migración y conversión de datos, servicios de acceso a Internet, servicios de *backbone* de Internet, telefonía en Internet (IP *telephony*, VoIP), otros servicios de comunicación en Internet (fax, conferencias de audio y video, entre otros), servicios de entrenamiento/capacitación en TI, servicios de análisis de datos, incluyendo *datamining*, servicios de personal de TI (*staffing*), consultoría estratégica de TI, espacio para publicidad en línea.

Productos de Software Paquetes estandarizados para uso personal (productividad), paquetes estandarizados horizontales para uso de empresas privadas (por ejemplo contabilidad), paquetes estandarizados verticales para uso de empresas privadas (banca), utilitarios (antivirus), sistemas operativos, *software* de redes, *software* para manejo de bases de datos, herramientas de desarrollo y lenguajes de programación.

Por tipo de aplicación provista

Por tipo de aplicación provista Presupuesto, administración de recursos humanos, mercadeo, servicio y atención al cliente, ventas, auditoría, estadísticas y análisis de datos incluyendo OLAP y minería de datos, compras/proveeduría, administración de proyectos, control de calidad, mantenimiento de equipo, inventario, logística, automatización de línea de producción, *e-learning*, mantenimiento

de sistemas, seguridad.

Por tipo de industria servida

Por tipo de industria servida Salud en el sector público, salud en el sector privado, educación en el sector público, educación en el sector privado, telecomunicaciones públicas, telecomunicaciones privadas, turismo, sector financiero público, sector financiero privado, gobierno de Costa Rica, gobierno en el exterior, transporte, agropecuario, instituciones de Investigación (ej. INBio), comercio, manufactura, otras dentro de Costa Rica, otras en el exterior, cualquiera en Costa Rica, cualquiera en el exterior.

Por tecnología usada

Lenguajes de programación Ajax, ASP, ASP .Net, BASIC, Centura, C, C#, C++, COBOL, Delphi, Developer, dBase, Eiffel, FORTRAN, Java, LINC, Pascal, Perl, PHP, Power Builder, Python, Ruby, RPG, Smalltalk, Visual Basic .NET, Visual Basic 6 (anteriores), Visual C, Visual Fox.

Sistemas Operativos BSD, Be OS, Linux (diversas versiones), MacOS / MacOS X, Palm OS, MS-DOS, MCP (Unisys), OS/2 (IBM), OS; zOS (IBM), Plan 9; Inferno, QNX; VxWorks.
Solaris, UNIX (HP-UX; Ultrix; Solaris; AIX; etc.), UNIX libre (Free BSD; Open BSD; NetBSD; Open Solaris; etc.), Windows Server (NT; 2000; 2003), VMS, Windows 9x, Windows Vista, Windows XP, Windows Embedded, Windows CE.

Bases de Datos Access, Interbase/Firebird (Borland), Informix, Ingres, MS SQL Server, My SQL, ORACLE, Progress DB, Paradox, Sybase.

Servidores Web Apache, BEA WebLogic, IIS, Netscape Application Server, OAS (Oracle Application Server), Sun Java System Web Server, Websphere.

ANEXO B: Cartera de productos de la empresa GTS.

Paquetería de software de venta comercial a través del esquema de licenciamiento ofrecida por la empresa Galeon Technology Solutions S.A.



“Mejorando la administración y la toma de decisiones”

ADFIN, *software* enfocado en la pequeña y mediana empresa, para la administración de sus procesos internos de negocio. Contempla como punto central el manejo administrativo de la facturación y el respectivo control sobre el inventario y las ventas llevadas a cabo, permite controlar la información de los movimientos financieros de la empresa.



JAVA Technology Software

La aplicación cuenta con los siguientes módulos de trabajo: facturación, proformas, notas de crédito y débito, cuentas por cobrar y por pagar, servicios, clientes, artículos, configuraciones, reportes, bancos, activos fijos, contabilidad y producción. El sistema permite un manejo de múltiples usuarios con un perfil que puede definirse constantemente, cuenta además con un manejo de cuentas contables múltiples para los clientes y es ejecutable en ambientes de red. Este sistema ha sido desarrollado bajo tecnología JAVA y se encuentra disponible en tres distintas versiones: ADFIN POS, ADFIN Empresarial y ADFIN Producción (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 4).



“El aliado tecnológico
en su Clínica”

DIDIMO, es una aplicación enfocada en la administración integral de consultorios y clínicas odontológicas, dirigida a profesionales especializados en el área dental y desarrollada bajo tecnología de *Microsoft .Net*. Permite administrar la información clínica de los pacientes a través de un expediente digital y llevar un control sobre las labores financieras de la clínica, el usuario puede generar reportes y configurar la operación de su negocio.



MS .Net Technology Software

El sistema es administrado a través de módulos de consulta y un sistema de usuarios, además permite definir perfiles y ejecutar en ambientes de red.

Algunos de sus módulos de trabajo son: pacientes, citas, trabajos, caja, proveedores, galería clínica, historial clínico, glosario, mantenimiento, finanzas y reportes (Galeon Technology Solutions S.A., 2008, pág. 4).

Principales funciones de la aplicación

- Documentación y administración de la información médica de pacientes.
- Manejo gráfico de odontograma.
- Control digital de cuaderno de citas.
- Administración de historias clínicas.
- Control de trabajos en caja.
- Tráfico de la información vía red.
- Control de órdenes de proveedores.
- Documentación de imágenes.
- Control financiero (ingresos-gastos).
- Seguridad en uso de la información.
- Manejo de inventarios materiales.
- Manejo de presupuestos.
- Generación de reportes.

ANEXO C: Cartera de servicios de la empresa GTS.

Servicios en el área de las Tecnologías de Información brindados por la empresa Galeon Technology Solutions S.A.

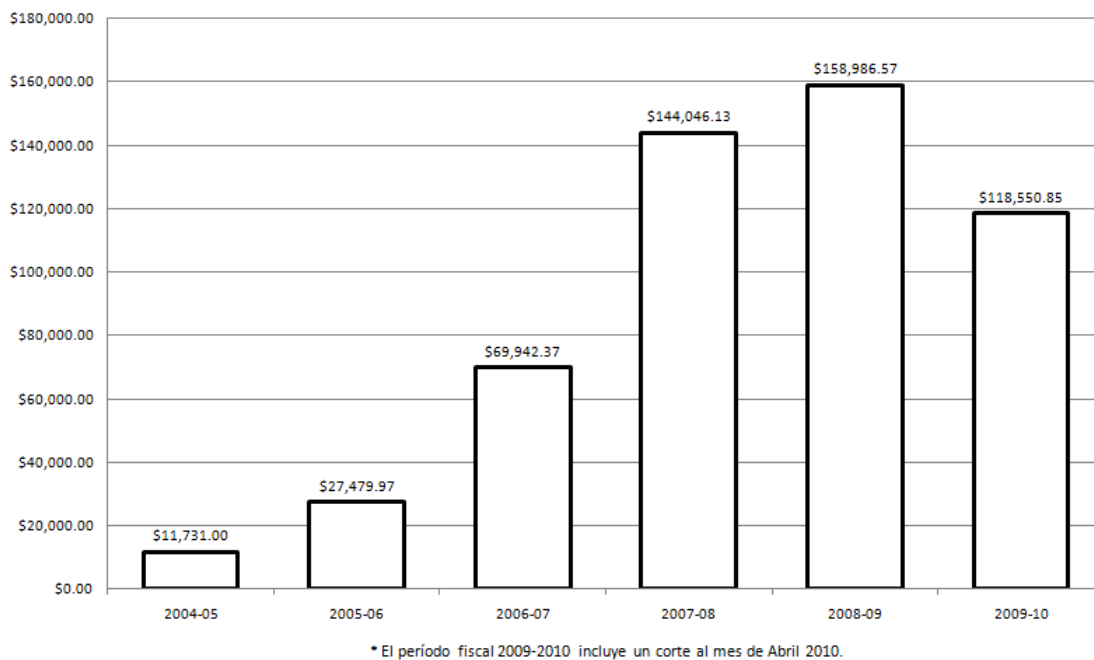
- **Servicios de diseño, análisis, desarrollo e implementación de soluciones de software.** Desarrollo de sistemas de información a la medida en función de una necesidad tecnológica particular, en el cual, se brinda asesoría desde la recomendación de tecnologías hasta la optimización y capacitación en el uso de la herramienta tecnológica. El proceso de desarrollo incluye las fases de toma de requerimientos, análisis y diseño de la información, arquitectura, programación, prueba e implementación de la solución en la plataforma tecnológica del cliente, realizando el proceso, ya sea, de manera completa o parcial. Este servicio también es llamado de “llave en mano” o “fábrica de *software*” (*software factory*) debido a que se realiza la entrega de un producto al cliente listo para utilizarse.
- **Reingeniería de *software*.** Modificación de un producto o componente de software, a través de la utilización de técnicas de Ingeniería Inversa para la fase de análisis del software y técnicas de Ingeniería Directa para la etapa de construcción del software, de manera que se obtienen aplicaciones de mayor eficiencia.
- **Migración de datos.** Traspaso de información entre diferentes bases de datos, para aumentar sus capacidades de almacenamiento y gestión del tráfico de datos. Implica el uso de técnicas de migración de datos en las cuales se realizan procesos de planeación, mapeo de tipos de datos y codificación de caracteres.
- **Desarrollo de bases de datos (o banco de datos).** Implica el desarrollo eficiente de la estructura de almacenamiento de datos (BB.DD.), con el fin de obtener información de carácter relevante para el desempeño de una organización. Se brinda asesoría en cuanto a la creación, desarrollo y optimización de los sistemas gestores de bases de datos (SGBD).

- **Prueba de aplicaciones.** Prueba de las aplicaciones de software con el fin de mejorar su desempeño y depurar la calidad del producto de software.
- **Consultoría informática.** Proceso de asesoría para el análisis, diseño, desarrollo, gestión, implementación, prueba o reingeniería de una posible aplicación o sistemas tecnológicos que permitan el mejoramiento de la gestión de una organización.
- **Diseño e implementación de interfaces gráficas de usuario.** Diseño y desarrollo de aplicaciones de software dirigidas hacia el usuario desde el punto de vista de su uso (usabilidad) y su apariencia (estética), a través del desarrollo de componentes e interfaces gráficos eficientes con el que se obtienen atractivas y funcionales aplicaciones de software.
- **Externalización de procesos BPO (*Business Process Outsourcing*).** Se brinda a través de dos tipos de modalidades:
 - a) **Servicio de *Outsourcing* (Externalización).** Permite disponer de consultores, ingenieros y programadores capacitados en el área de diseño, análisis, desarrollo, prueba e implementación de soluciones de software, bajo una metodología de trabajo en sitio o de servicio remoto, a través de Redes Virtuales VPN (Virtual Private Network).
 - b) **Servicio de *Outtasking* (Externalización de tareas).** Permite subcontratar partes específicas de labores en proyectos informáticos sin perder ni el control ni la propiedad de los entornos informáticos, bajo la mecánica de asignación de tareas.

ANEXO D: Gráficas financieras de la empresa GTS.

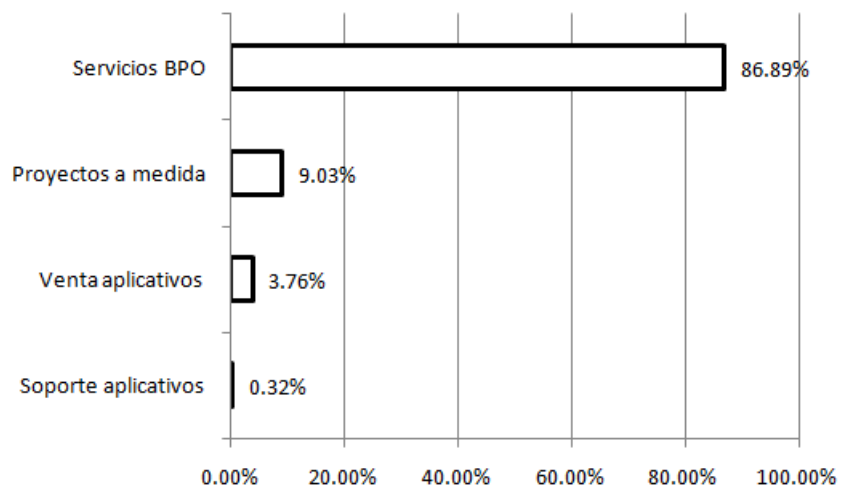
Datos financieros disponibles de la empresa Galeon Technology Solutions S.A.

Figura A. Total de facturación según periodo fiscal 2004 – 2010 (en dólares)

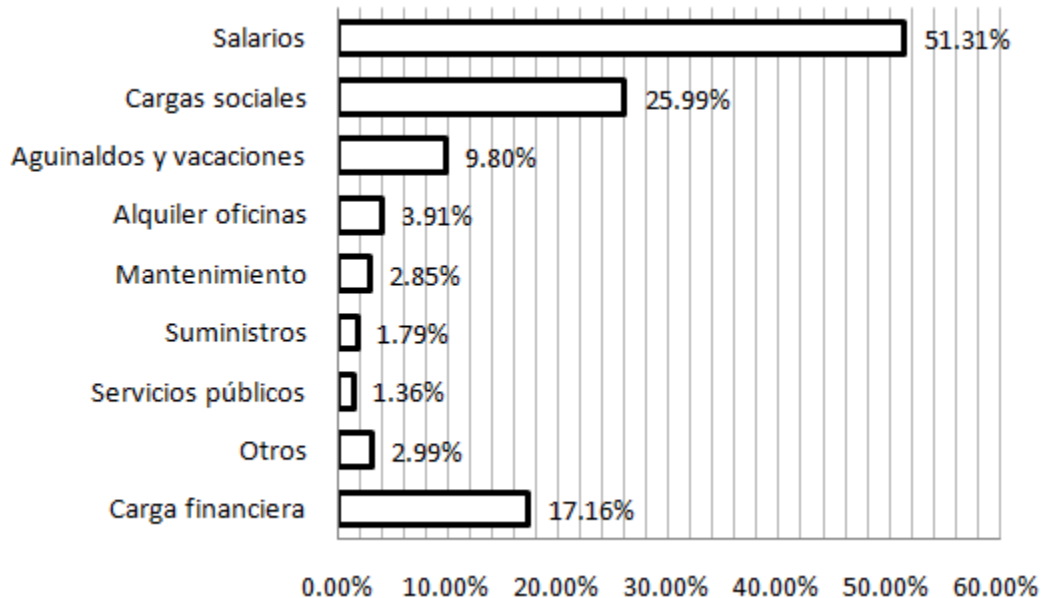


Fuente: Dirección Financiera Galeon Technology Solutions S.A.

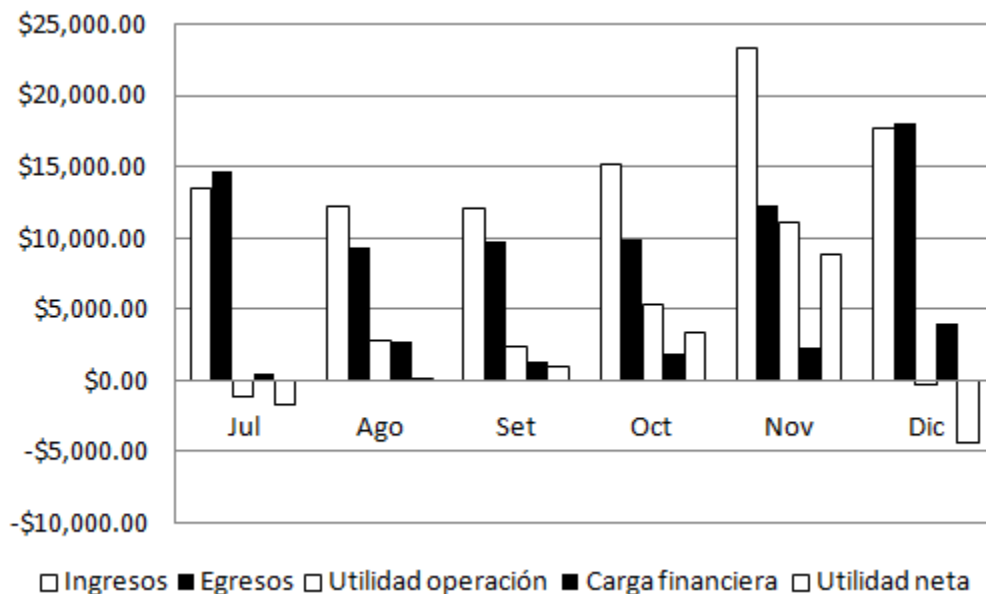
Figura B. Porcentaje de ingresos por tipo de servicios (en dólares)



Fuente: Dirección Financiera Galeon Technology Solutions S.A.

Figura C. Porcentaje de egresos por tipo de gasto (en dólares)

Fuente: Dirección Financiera Galeon Technology Solutions S.A.

Figura D. Comparación de resultados de los meses comprendidos entre Julio y Diciembre del año 2009 (en dólares)

Fuente: Dirección Financiera Galeon Technology Solutions S.A.

ANEXO E: Tabla resumen mapeo grupos estratégicos.

A continuación se adjunta tabla resumen de preparación para comparar las posiciones en el mercado de servicios de sub contratación de *outsourcing*, según, análisis de competencias de rivales de la empresa GTS, en función de los parámetros de diversidad tecnológica y cobertura geográfica.

Tabla A. Resumen de tabulación mapeo de grupos estratégicos

Compañía	Diversidad Tecnológica			Cobertura Geográfica		
	Amplia	Media	Estrecha	Nacional	Regional	Internacional
Advansys S.A. (P)	[11]	[]	[]	[1]	[3]	[]
Avantica Technologies (G)	[]	[]	[3]	[1]	[3]	[]
Babel Software (M)	[]	[]	[6]	[1]	[2]	[]
Costa Rica IT Outsourcing (G)	[10]	[]	[]	[1]	[1]	[]
D&T Network Solutions S.A. (P)	[]	[8]	[]	[1]	[]	[]
Daytona Soft Corporation (P)	[]	[8]	[]	[1]	[]	[]
Dinámica Consultores (M)	[]	[]	[3]	[1]	[]	[]
Ex Squared OutCoding Solutions (M)	[15]	[]	[]	[1]	[1]	[]
Exceltec Business Solutions (P)	[10]	[]	[]	[1]	[5]	[]
Gears Soft (P)	[]	[7]	[]	[1]	[]	[]
Global Business	[10]	[]	[]	[1]	[2]	[]

Systems S.A. (M)						
GPI Consultores (M)	[]	[]	[6]	[1]	[2]	[]
Intelligent Enterprise Software (P)	[11]	[]	[]	[1]	[]	[]
Nortek Software (P)	[]	[]	[5]	[1]	[1]	[]
Proximity Technologies (M)	[]	[]	[5]	[1]	[1]	[]
Servicios Computacionales NOVACOMP S.A. (M)	[16]	[]	[]	[1]	[]	[]
Tecnología de Información Corporativa TEICO S.A. (P)	[]	[8]	[]	[1]	[]	[]
Galeon Technology Solutions S.A. (P)	[17]	[]	[]	[1]	[]	[1]

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO F: Cuestionario aplicado a Junta Directiva de la empresa GTS sobre su visión estratégica de negocios.

Consideraciones externas

1. *¿Son prometedoras las perspectivas de la empresa si solo se centra en su producto/mercado/cliente/tecnología actual?*
2. *¿Se avecinan cambios en el mercado y el horizonte competitivo que aumenten o debiliten las posibilidades de la empresa?*
3. *¿Hay algún nuevo grupo y/o mercado geográfico que la empresa deba estar dispuesta a abordar?*
4. *¿Cuáles nuevas oportunidades de mercado debe perseguir la empresa? ¿Cuáles no?*
5. *¿La empresa debe plantear el abandono de algún mercado, segmento de mercado o grupo de clientes en el que actualmente participa?*

Consideraciones internas

6. *¿Cuáles son las ambiciones de la empresa? ¿Qué postura debe tener?*
7. *¿El comercio actual de la empresa generará el crecimiento y rentabilidad suficientes para complacer a los inversionistas en los años siguientes?*
8. *¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovecharse en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de modo novedoso?*
9. *¿La compañía está forzando demasiado sus recursos por intentar competir en muchos mercados o segmentos, algunos de ellos no rentables?*
10. *¿El centro de atención tecnológico de la compañía es demasiado amplio o demasiado estrecho? ¿Es necesario hacer algunos cambios?*

ANEXO G: Cuestionario sobre lineamientos estratégicos internos de la organización.

Buenos días / tardes / noches:

Le saludamos de parte de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica y la Gerencia General de GTS, agradecemos pueda responder al presente cuestionario relacionado con las principales variables empresariales de la empresa, con el propósito de conocer su percepción respecto a los procesos llevados a cabo por GTS en sus diferentes áreas funcionales. El objetivo del cuestionario es obtener retroalimentación acerca de la compañía para proponer nuevos procesos de mejoramiento a nivel estratégico.

Deseamos hacer de su conocimiento que la información por usted suministrada, será de uso exclusivamente confidencial y utilizado para fines pedagógicos. Agradecemos de antemano su colaboración.

Favor indíquenos sus rol, puesto o función dentro de la compañía (en caso de contar con más de uno indicar sus roles adicionales).

Filosofía corporativa

1. ¿Considera que la misión de GTS representa realmente quién es y cómo opera la compañía?
2. ¿Está usted comprometido y de acuerdo con la misión de la GTS o le gustaría ser partícipe de un cambio de la misma?
3. ¿Considera que la visión de GTS representa realmente hacia dónde va la compañía?
4. ¿Está usted comprometido y de acuerdo con la visión de la GTS o le gustaría ser partícipe de un cambio de la misma?
5. ¿Considera que los valores de la compañía representan su filosofía personal en el trabajo?
6. ¿Para usted cuales son los valores que debería tener la compañía? Favor seleccione los valores que usted considere mejor le representan al desempeñarse como profesional, ante sus compañeros y clientes. Seleccione un máximo de 5 y un mínimo de 3 valores.

<input type="checkbox"/> Autenticidad	<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Compromiso	<input type="checkbox"/> Confianza	<input type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Respeto	<input type="checkbox"/> Equidad	<input type="checkbox"/> Responsab.	<input type="checkbox"/> Constancia	<input type="checkbox"/> Nobleza
<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Honradez	<input type="checkbox"/> Solidaridad	<input type="checkbox"/> Justicia	<input type="checkbox"/> Servicio

- Sinceridad Prudencia Perseverancia Franqueza Autocrítica
 Tolerancia Creatividad Empatía Compañerismo Otro: _____

7. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto a la filosofía corporativa de GTS? Favor indicarlo en el espacio brindado

Estrategia organizacional

8. ¿Considera usted que GTS utiliza alguna estrategia para operar? En caso afirmativo, ¿Conoce usted esta estrategia?
9. ¿Cuál considera que es el enfoque estratégico medular utilizado por la compañía?
10. ¿Conoce usted su rol como trabajador y sus objetivos por los cuales desempeña sus labores día a día?

Administración y recurso humano

11. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y debidamente comunicados?
12. ¿Planifican con eficacia los gerentes y líderes de todos los niveles de la jerarquía de trabajo organizacional?
13. ¿Delegan los gerentes y líderes correctamente su autoridad?
14. ¿Es la estructura de la organización apropiada?
15. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
16. ¿Es alto su ánimo al desempeñar su puesto de trabajo?
17. ¿Es adecuada la capacitación brindada por la compañía?
18. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
19. ¿Considera competitivos los salarios ofrecidos por la compañía?
20. ¿Consideraría usted alguna nueva oportunidad de trabajo si se le presentara fuera de la compañía?
21. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área de administración y recurso humano?

Mercadeo y ventas

22. ¿Considera que los mercados en los que está presente la compañía son los adecuados?
23. ¿Está en buena posición la organización frente a sus competidores?
24. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
25. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
26. ¿Realiza la empresa investigación de mercado?
27. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
28. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
29. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
30. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación?
31. ¿Tienen los encargados de mercadeo y ventas de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?
32. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área de mercadeo y ventas?

Finanzas

33. ¿Considera que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
34. ¿Son razonables las políticas financieras de la compañía?
35. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
36. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
37. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
38. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
39. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
40. ¿Considera que los encargados financieros de la empresa tienen experiencia y están bien preparados?
41. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área financiera?

Producción (de software)

42. ¿Son confiables y razonables los proveedores tecnológicos?
43. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo y las oficinas?

44. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control y respaldo de la información de los proyectos?
45. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de la calidad?
46. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?
47. ¿Deberían implementarse nuevas mejoras en esta área?
48. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área de producción (de software)?

Investigación y desarrollo

49. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para IyD?
50. ¿Da importancia la empresa a los procesos de innovación?
51. ¿Está usted bien preparado para llevar a cabo procesos de IyD se estos le fueran encomendados?
52. ¿Existen en la compañía recursos asignados para IyD?
53. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
54. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales de la compañía?
55. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área de investigación y desarrollo?

Sistemas de información

56. ¿Cuentan todos los gerentes y líderes de la empresa con sistemas de información para tomar decisiones?
57. ¿Se actualizan con regularidad los datos de sistemas de información utilizados por la compañía? (internos-web)
58. ¿Contribuyen todos los miembros de las diferentes áreas de la compañía con aportaciones para los sistemas de información?
59. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
60. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
61. ¿Es fácil usar los sistemas de información?
62. ¿Entiende como usuario de los sistemas de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer?

63. ¿Se ofrecen talleres de capacitación sobre los sistemas de información?
64. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?
65. ¿Cuenta usted con algún comentario respecto al área de sistemas de información?

Cadena de valor

66. Considerando las siguientes como las principales áreas de operación de la compañía, categorice cada una según su nivel de prioridad.

	Primarias	Secundarias o de soporte
Investigación y desarrollo de productos, tecnología y desarrollo de sistemas	[]	[]
Administración general	[]	[]
Finanzas y contabilidad	[]	[]
Manejo de recursos humanos	[]	[]
Mercadeo y ventas	[]	[]
Servicio de atención al cliente	[]	[]
Manejo de la cadena de abastecimiento	[]	[]
Operaciones	[]	[]
Distribución	[]	[]

Satisfacción personal dentro de la compañía

67. ¿Considera que su participación en la compañía es valiosa?
68. ¿Cuál es su opinión personal sobre la compañía?

¡Muchas gracias por su colaboración!.