

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO

PARA



ALUMNA: CAROLINA LORENZATI

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CÓRDOBA 2008

INDICE GENERAL

ESQUEMA CONCEPTUAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION	7
INTRODUCCION	8
RESEÑA	11
PROBLEMA	17
OBJETIVOS	19
MARCO TEORICO	21
MARCO METODOLOGICO	40
ANALISIS ESTRATEGICO	
• Análisis externo	43
A. Economía argentina	43
B. Tecnología: Internet	45
C. Industria del diseño gráfico y web en Córdoba	49
• Análisis interno	60
• Foda	74
PROPUESTA	
Tarea 1: Definición de visión, misión y valores	77
Tarea 2: Establecimiento de objetivos	80
Tarea 3: Creación de la estrategia	81
Tarea 4: Puesta en práctica y ejecución de la estrategia	102
Tarea 5: Evaluación del desempeño y ajustes correctivos	109
Presupuesto	128
CONCLUSION	133
ANEXOS	
Anexo 1: Glosario	136
Anexo 2: Encuesta para análisis interno	141

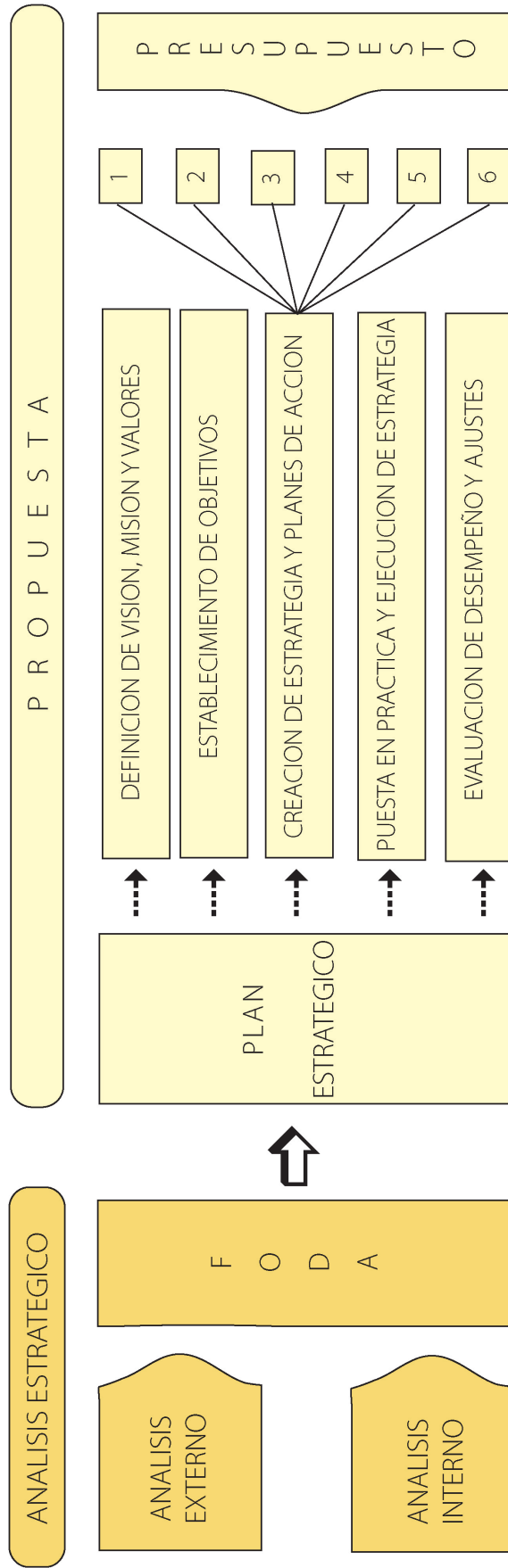
Anexo 3: Encuesta para análisis de la industria	160
Anexo 4: Censo de egresados universitarios año 2001	174
Anexo 5: Plantilla para índice de satisfacción del cliente	175
Anexo 6: Brief que deben contestar los clientes de Sitiodigital	176
BIBLIOGRAFÍA	178

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: <i>Diseño de sitio web para Holiday Inn Córdoba</i>	12
FIGURA 2: <i>Diseño de identidad corporativa para agencia de viaje de Los Ángeles, California</i>	12
FIGURA 3: <i>Diseño de email para condominios de Miami, Florida</i>	12
FIGURA 4: <i>Organigrama de Sitiodigital</i>	15
FIGURA 5: <i>Las cinco tareas de la administración estratégica</i>	23
FIGURA 6: <i>Comprensión de la estrategia de una compañía; qué es lo que se debe buscar</i>	27
FIGURA 7: <i>Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter</i>	29
FIGURA 8: <i>Cadena de valor genérica</i>	33
FIGURA 9: <i>Estrategias genéricas</i>	34
FIGURA 10: <i>Sitios de Internet en el mundo en el año 2005</i>	46
FIGURA 11: <i>Uso de Tics en actividades de gestión</i>	48
FIGURA 12: <i>Usos de Tics, comparación año 2001 y 2004</i>	48
FIGURA 13: <i>Mapa de grupos estratégicos según clientes - precio</i>	49
FIGURA 14: <i>Mapa de grupos estratégicos según servicio - cartera de clientes</i>	50
FIGURA 15: <i>Proceso para el diseño de un sitio web</i>	63
FIGURA 16: <i>Punto de equilibrio</i>	66
FIGURA 17: <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	67
FIGURA 18: <i>Valor de la hora de diseño web en Estados Unidos</i>	68
FIGURA 19: <i>Valor de la hora de diseño gráfico en Estados Unidos</i>	68
FIGURA 20: <i>Cadena de valor de Sitiodigital</i>	71
FIGURA 21: <i>F.O.D.A. Sitiodigital</i>	74
FIGURA 22: <i>Temario para definir visión, misión y valores.</i>	77
FIGURA 23: <i>Matriz F.O.D.A. con planes de acción propuestos</i>	82
FIGURA 24: <i>Cálculo del punto de equilibrio con mezcla de ventas 50% Exterior - 50% Argentina</i>	87
FIGURA 25: <i>Cálculo del punto de equilibrio con mezcla de ventas 60% Exterior - 40% Argentina</i>	87

FIGURA 26: Prueba de ácido de la estrategia	89
FIGURA 27: Escenarios	101
FIGURA 28: Organigrama propuesto para Sitiodigital	104
FIGURA 29: Indicadores financieros de la marcha del negocio	119
FIGURA 30: Indicadores de la satisfacción de los empleados.....	120
FIGURA 31: Indicadores del objetivo financiero 1	121
FIGURA 32: Indicadores del objetivo financiero 2	122
FIGURA 33: Indicadores del objetivo financiero 3	123
FIGURA 34: Indicadores del objetivo estratégico 1	124
FIGURA 35: Indicadores del objetivo estratégico 2	125
FIGURA 36: Indicadores del objetivo estratégico 3	126
FIGURA 37: Indicadores del objetivo estratégico 4	127
FIGURA 38: Cronograma de implementación de los planes de acción	129
FIGURA 39: Inversión para la implementación del plan estratégico	129
FIGURA 40: Detalle de gastos por plan de acción	130
FIGURA 41: Presupuesto	131

ESQUEMA CONCEPTUAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, dinámico e incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y, a la vez, ofreciendo más oportunidades para desarrollarse satisfactoriamente.

Para poder desenvolverse en un contexto de esta naturaleza se debe contar con un plan estratégico. Esta es una herramienta que permite establecer el camino a seguir para el logro de objetivos claros ya que, sin una dirección precisa, toda empresa se encontraría a la deriva.

Para que las empresas sepan cuál es la brecha entre sus objetivos y su capacidad y recursos para alcanzarlos, deben realizar una planificación estratégica. A través de ella podrán adaptarse y responder al mercado cambiante, realizando una mirada al ambiente externo y comprendiendo amenazas y oportunidades.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar en base a la visualización del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente, como parte integral de la dirección. Asimismo representa un proceso mental y un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos o técnicas ordenadas. Para lograr superiores resultados toda la organización, incluyendo directivos y empleados, debe creer en el valor de esta herramienta y tratar cada uno de ellos de desempeñar sus actividades eficientemente.

Al tener que tomar la decisión de realizar un trabajo final para la carrera de licenciatura en administración de empresas, se aprovechó la oportunidad de estar trabajando en ese momento en la empresa Sitiodigital (Córdoba) como auxiliar administrativa. Se optará por una metodología particular, en este caso, que se trata de la *observación participante*.

Debe destacarse que la percepción que se va a tener de la empresa no va a ser totalmente objetiva pero sí, el ser miembro de la organización, va a facilitar el uso de herramientas de investigación con mayor tiempo y dedicación. Por ejemplo el acceso a archivos informáticos sería mucho más difícil si no se trabajara en la empresa.

En el trabajo diario se detectan algunas falencias por lo que se va a profundizar su conocimiento a través de un análisis estratégico.

Esto es imprescindible para realizar un plan estratégico que llevará a la empresa a concretar un proceso de formalización y de orden. A la vez generará cohesión interna entre las diferentes áreas, actuará como mecanismo integrador hacia una misma dirección, contribuirá a la racionalización de la toma de decisiones, se basará en la eficiencia institucional e integrará el largo, mediano y corto plazo.

El presente trabajo comienza con una breve reseña a modo de presentación de la empresa. El problema central que se esboza a partir del trabajo diario parece ser la ausencia de formalidad.

En base a lo expuesto anteriormente se abordará teóricamente toda la problemática ateniendo a la tarea de planeación estratégica.

A fin de presentar una propuesta superadora para la empresa se realizará, con la mayor profundidad posible, un análisis interno de la misma, un análisis del contexto y se elaborará un análisis FODA.

A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se presentarán dentro de la propuesta la estrategia y planes de acción. Ellos irán acompañados de un presupuesto acorde a las necesidades y recursos de la empresa para implementar el plan.

El anexo del presente trabajo cuenta con un glosario y los instrumentos necesarios para la elaboración del análisis estratégico.

Se adjuntan además gráficos que ilustran los resultados obtenidos en la aplicación de dichos instrumentos.

RESEÑA

Perfil de la empresa

Generalidades

Nombre de la empresa: Sitiodigital

Ubicación: Córdoba capital

Sitio web: www.sitiodigital.com

Sector institucional al que pertenece: privado

Misión y valores

Misión

Damos sentido que las empresas estén en Internet, mediante la innovación permanente, la investigación de nuevas tecnologías y tendencias globalizadoras.¹

Valores

Manteniendo un mismo conductor, los valores que guían esta empresa, son los mismos que los definidos para el Grupo ON SRL.

- * Perseverancia para alcanzar los objetivos.
- * Honestidad personal y profesional.
- * Confianza generada por la calidad del servicio que damos
- * Actitud positiva frente a los desafíos.
- * Innovación permanente en el desarrollo de los proyectos.
- * Compromiso con el mejoramiento constante de nuestros recursos humanos, agregando valor a nuestro personal y a la empresa.
- * Responsabilidad social como Formadores de Tendencias y Opiniones.²

1. Archivo de la empresa Sitiodigital. Año 2004

2. Ibidem

Servicios ofrecidos por la empresa

Sitiodigital es una empresa que se dedica al *diseño gráfico*_{N1}* y al *diseño web*_{N2}. Los servicios que proporciona pueden considerarse dentro de los clasificados como procesamiento de información. Este tipo de servicio no requiere de ningún contacto físico del cliente con la empresa prestadora del servicio. El contacto va a depender del cliente, de cómo se involucre en el proceso de producción del servicio, la importancia que le otorga al mismo y cómo percibe la inversión en él.

Tipos de servicios:

Web

- * Diseño de *sitios web*_{N3}
- * Diseño de interfaces gráficas
- * Programación web – *backend*_{N4}
- * Desarrollo de aplicaciones web específicas
- * Mantenimiento web
- * E-commerce

Gráfica

- * Identidad corporativa
- * Papelería institucional
- * Folletos y materiales de promoción
- * Merchandising
- * Diseño editorial
- * Packaging
- * Señalética

* Las citas numeradas con letra N hacen referencia al glosario.

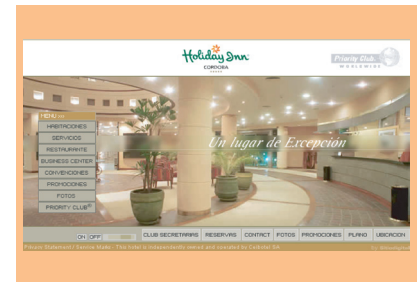


Figura 1

Diseño de sitio web para Holiday Inn Córdoba



Figura 2

Diseño de identidad corporativa para agencia de viaje de Los Angeles, California

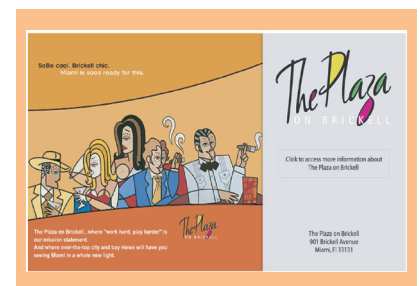


Figura 3

Diseño de email para condominios de Miami, Florida

Multimedia

- * Virtual tours
- * Presentaciones *Flash*_{N5}
- * Animaciones 3D
- * Protectores de pantalla
- * Diseño de *banners*_{N6}
- * Diseño de *e-mails*_{N7}

Historia y evolución

La empresa se conformó como tal en el mes de Julio del año 2000. En ese momento formaban parte de ella cinco socios, todos ellos con cargos gerenciales. Dos de ellos se encargaban de la producción de sitios web y los restantes de la comercialización y administración de la empresa.³

Como las necesidades de desarrollo de sitios web son mayores en lugares en donde dicho mercado está más desarrollado, en junio de 2001 decidieron agregar empresas de los Estados Unidos a su cartera de clientes, teniendo en ese momento la ventaja diferencial del precio. En ese país un “desarrollo” podía llegar a costar tres veces más de lo que se cobraba en la Argentina. De esta forma se expandió internacionalmente contando con dos representantes en Estados Unidos, siendo ellos empresarios ya establecidos que ofrecían el servicio en San Diego y Miami. Esto permitió a la empresa ingresar en determinados sectores estadounidenses, logrando en ellos reconocimiento por sus diseños.

Conviene recordar que tanto en la Argentina, como en Estados Unidos hubo acontecimientos que llevaron a una recesión del mercado. Se puede decir entonces que Sitiodigital supo aprovechar las oportunidades que surgieron de ambos momentos de crisis. Cuando en septiembre de 2001 se produjeron en Estados Unidos los atentados a las Torres Gemelas, congelando la mayor parte de las ventas realizadas en el país del norte, la empresa duplicó sus esfuerzos en la Argentina, aumentando su cartera de proyectos realizados. En Diciembre del mismo año, en Estados Unidos la situación comenzó a mejorar, mientras que en Argentina se

3. Para resguardar la identidad de los propietarios de la empresa se evita mencionar sus nombres.

dio un proceso de crisis en donde la moneda había devaluado. Las ventas en el exterior llegaron y superaron los niveles previos al 11 de septiembre proporcionando gran ventaja a Sitiodigital, debido a la diferencia del tipo de cambio. Es decir, toda la fuerza productiva de la empresa durante los primeros meses del 2002 se centró en servicios para el exterior.

En el año 2004 Sitiodigital y la revista Las Rosas, ambas empresas propiedad de los mismos dueños, conformaron ON S.R.L. Ese mismo año la empresa invirtió en nuevas oficinas de mayor amplitud en la ciudad de Córdoba, posibilitando a los empleados de Sitiodigital trabajar con mayor comodidad y mejorar la imagen física de la empresa frente a los clientes. La inversión no sólo se realizó en el aspecto edilicio sino también en nuevos equipos, impresoras, mobiliario y otros.

Durante el 2005, uno de los dueños decidió vender su parte de la revista Las Rosas para dedicarse exclusivamente a la administración de Sitiodigital. Esta última empresa dejó de conformar ON S.R.L. y cambió su razón social.

Desde mayo del 2006 Sitiodigital está gerenciada por sólo uno de sus dueños, debido a que los demás socios cumplen únicamente el rol de accionistas.

Si se clasifica hoy a Sitiodigital por la cantidad de personal empleado, se considera como pequeña, ya que el personal con el que cuenta es el siguiente:

Dirección: 1

Departamento de producción: 4

Departamento administrativo: 2

Organigrama

El organigrama actual de la empresa es el siguiente:⁴

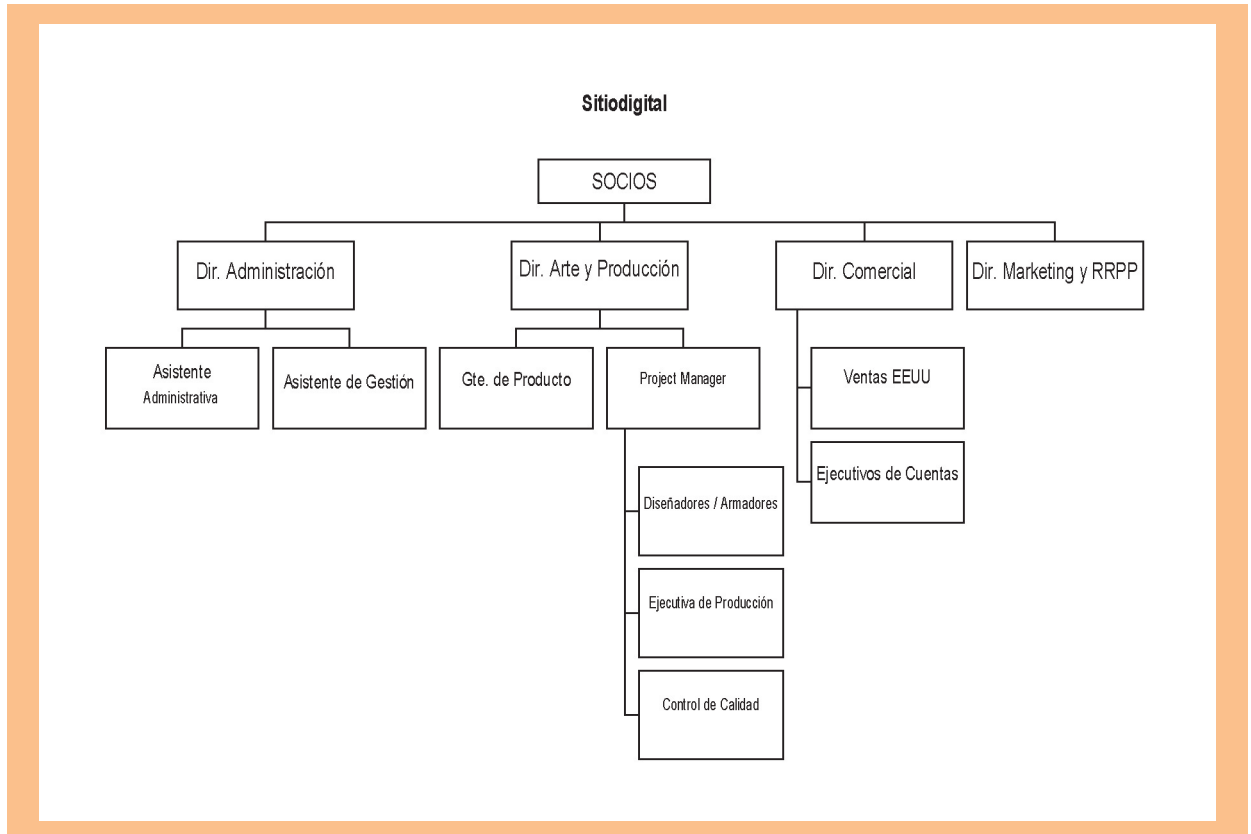


Figura 4

Organigrama de Sitiodigital

Fuente: archivo de la empresa Sitiodigital. Año 2004

4. Este organigrama no coincide con la realidad observada en la empresa.

PROBLEMA

En Sitiodigital se observó una marcada ausencia de formalidad. Algunos ejemplos de esto pueden ser la falta de una dirección estratégica formal y comunicada a los integrantes de la empresa. La misión, visión y valores no son conocidos por los empleados. Tampoco lo son los objetivos e indicadores para evaluar el desempeño de la organización. Puede decirse también que el organigrama no está claramente definido ni actualizado. La organización posee un manual de procedimientos de cómo serían los procesos en una situación ideal, que a su vez permanece guardado en una computadora sin ser conocido por el personal de la empresa.

Sumado a esto, se advirtió la carencia de una estrategia de recursos humanos explícita, dando como resultado inexistencia de diseño de puestos, de política salarial y de incentivos. Falta además plan de carrera y capacitación para los empleados, entre otros.

También se percibió que todos en la empresa cumplen con la función de vendedores y descuidan parte de sus tareas. Esto se debe a que la empresa no posee un departamento comercial que tenga entre sus funciones captar nuevos clientes; fijar una política comercial y de precios; realizar análisis de mercados y medir la satisfacción de los clientes.

Todo esto lleva a que se evidencie un cierto desorden en la organización que es percibido por clientes y proveedores.

TEMA DEL TFG

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Sitiodigital.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para orientar a la empresa hacia un proceso de formalización y orden.

Objetivos específicos

1. Determinar la visión estratégica, la misión del negocio, los valores de la empresa.
2. Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa.
3. Preparar un plan de acción.
4. Definir indicadores de desempeño para evaluar el progreso de la organización.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el fin de brindar un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales.

Para el desarrollo de este trabajo se tomó como eje principal el libro “Administración estratégica”⁵ de Arthur Thompson y A.J. Strickland porque se consideró que aporta una buena guía metodológica; es claro en el desarrollo de los pasos a seguir en la planificación estratégica y brinda todas las herramientas necesarias. También es importante el aporte tomado desde otros autores como Michael E. Porter, Constantinos C. Markides y Víctor Daniel Aceves Ramos.

Conceptos de planificación estratégica

El concepto fundamental a definir es el de estrategia, del cual hay numerosas definiciones. La palabra estrategia proviene del griego strategos, cuyo significado es “un general”, de ahí su aplicación militar. Pero también a dicho término se le ha dado un significado orientado a la organización.

“La estrategia de una compañía es el ‘plan de acción’ que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.”⁶

Según los autores ya citados, los administradores conciben las estrategias de la empresa por dos motivos:

“Una es la necesidad de modelar en forma proactiva cómo se llevarán a cabo los negocios de una compañía. (...) La segunda necesidad es modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la compañía en un plan de acción coordinado.”⁷

El siguiente concepto importante a definir es el de planeación o planificación estratégica,

“El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazos y las medidas

5. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill, 2004.

6. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 2.

7. Ibidem.

competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos. Juntos, constituyen un plan estratégico.”⁸

La implementación de un plan estratégico brinda a la organización una pauta del destino al cual se quiere arribar, y no sólo eso, sino que además expresa los pasos a seguir para el logro de este cometido. Como esta herramienta analiza el ambiente interno de la organización, permite definir si para lograr los objetivos planteados, los recursos y capacidades son los adecuados o se tendría que realizar una inversión para adquirir nuevos. Al mismo tiempo tiene en cuenta los cambios que pueden ocurrir en el entorno, haciendo que los administradores estén más alertas a ellos y a las posibles amenazas y oportunidades. De esta forma se adquiere una capacidad de respuesta más proactiva.

Según Aceves Ramos⁹, la planeación estratégica debe llevarse a cabo en todas las organizaciones debido a su carácter trascendental para lograr la sobrevivencia, la permanencia en el negocio, la maximización de utilidades y ser la compañía líder.

Metodología para la elaboración de la estrategia

“El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas” (ver figura 5) ¹⁰

Tarea 1: Desarrollo de la visión estratégica y de la misión del negocio

El primer paso a realizar en el proceso de creación de la estrategia es determinar hacia dónde quiere ir la empresa y en qué negocio se encuentra la misma, entre otras cosas. Para definir esto, debe desarrollar su visión estratégica y la misión del negocio.

Visión estratégica

“Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.”¹¹

Según Thompson y Strickland¹² los elementos de una visión estratégica son:

1. Definir el negocio.
2. Decidir el curso estratégico a largo plazo que la empresa debe seguir.

8. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p.15.

9. Aceves Ramos, Víctor Daniel. *Dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 7.

10. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. pp. 3 y 4.

11. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 5.

12. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 30.

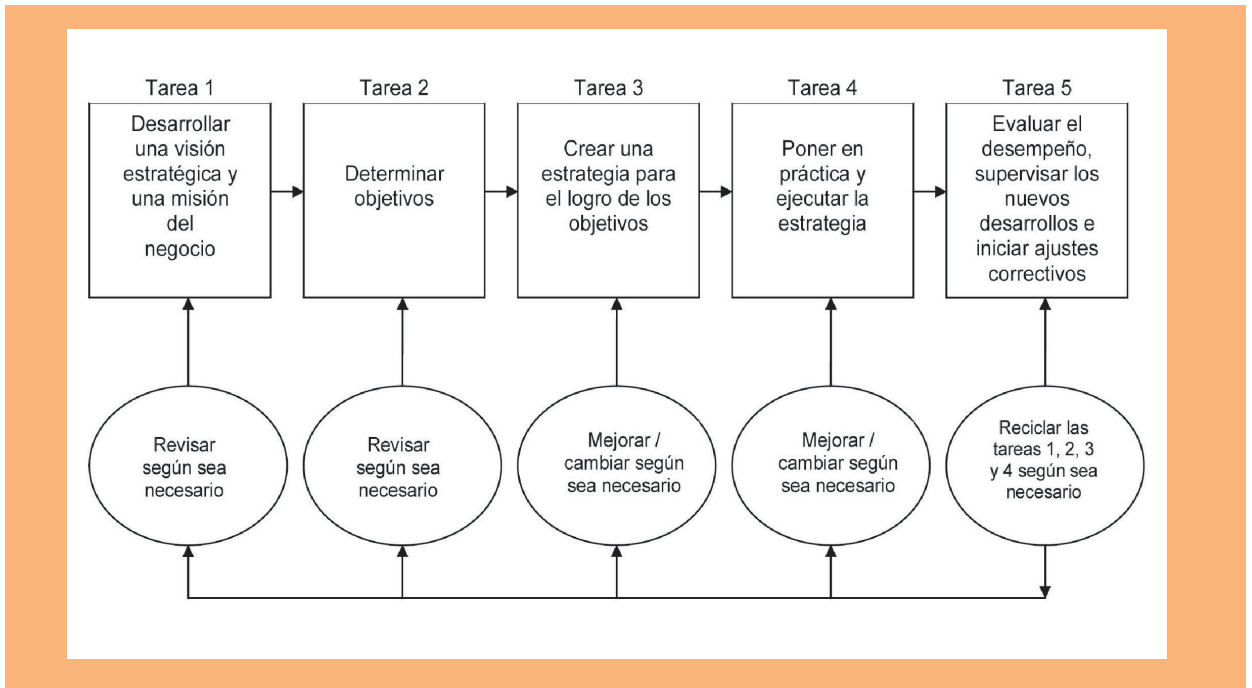


Figura 5

Las cinco tareas de la administración estratégica

Fuente: Thompson, Arthur y Strickland, A. J. *Administración estratégica*.

3. Comunicar la visión estratégica.

Definir el negocio

Según Constantinos C. Markides

“Elemento esencial de toda estrategia debe ser la definición clara y explícita del negocio en el cual se halla la compañía. Formular tal definición debe ser el punto de partida en toda planeación de la estrategia.”¹³

Siguiendo los conceptos de Markides, hay tres escuelas de pensamiento que determinan cómo definir un negocio:

1. *“Según el producto que venden. Así Ford está en el negocio de automóviles, Boeing en el de aviones y Philip Morris en el de cigarrillos. (...)”*

2. *Según la función que quiere desempeñar para con el cliente. (...) ‘¿Qué beneficios obtiene el cliente de mi producto?’, una compañía identifica su valor agregado y así define su*

13. Markides, Constantinos C. *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2000. p. 55.

negocio. En otras palabras, si su compañía es Ford, en vez de pensar que está en el negocio de automóviles debe pensar que está en el negocio de transportes, o en el negocio de entretenimiento de la familia, o en cualquier otra función que su producto esté desempeñando. (...)

*3. Según su portafolio de capacidades básicas. Por ejemplo, Sony podría decir que está en el negocio de productos de bolsillo, y Apple que está en el de vender 'amigabilidad para el usuario'."*¹⁴

Ninguno de estos enfoques es el mejor, todos poseen ventajas y desventajas. Hay que evaluarlos y ver cuál se adecua a la empresa.

*"Una definición espléndida para una compañía puede ser pésima para otra: todo depende de las capacidades especiales de cada empresa y de qué definición éstas le permiten aplicar en la mejor forma posible para ganar una ventaja sobre sus competidoras."*¹⁵

Dentro de la definición del negocio se debe incluir tres elementos: qué (necesidades del cliente que la empresa está tratando de satisfacer), quién (grupos de clientes a quien se está tratando de satisfacer) y cómo (tecnologías empleadas y funciones desempeñadas para tratar de satisfacer las necesidades de los clientes).

Una compañía no puede vender su producto a "todo el mundo" porque no cuenta con recursos ilimitados; por ello tiene que decidir dónde concentrar los recursos que posee.

Para decidir quiénes son los clientes, las empresas deben considerar:

a. ¿Quiénes son los posibles clientes? Esto significa que la empresa debe tener en cuenta a qué región geográfica y a qué segmento de clientes debe servir. Al segmentar hay que dividir la base de clientes en una forma creativa para identificar nuevos segmentos y servirlos mejor que la competencia. Para esto hay que pensar más allá del producto o servicio y concentrarse en las necesidades que satisface el producto. Luego enfocarse en aquellos clientes que no se está sirviendo pero que tienen necesidades parecidas. Otra forma es desarrollar criterios para elegir los clientes que convienen y determinar qué necesita para ofrecérselo; o decidir qué producto va a vender la empresa y evaluar quiénes serán buenos clientes para este producto.

b. De todos estos clientes potenciales ¿a cuáles se debe atender? Primero se deben establecer los criterios de selección para determinar si un cliente es conveniente o no para la empresa.

"Un 'buen' cliente es el que aprecie lo que su compañía le puede suministrar con

14. Markides, Constantinos C. Op.cit. p. 46.

15. Markides, Constantinos C. Op. cit. p. 47.

exclusividad.”¹⁶

“La clave está en encontrar clientes a cuyas necesidades correspondan nuestras capacidades especiales. Esta conformidad es la que le da a uno una ventaja competitiva y determina si el cliente escogido será rentable o no.”¹⁷

El proceso no necesariamente debe realizarse en este orden. También pueden determinarse primero los criterios por los cuales se va a evaluar a los clientes potenciales (punto b) y luego identificar los clientes más atractivos (punto a). Quien debe tomar la decisión de quiénes serán o no los clientes es la alta gerencia. La elección de clientes nunca es final. Los nuevos segmentos no sólo aparecen cuando surgen nuevas necesidades entre los clientes sino también nuevas prioridades del consumidor.

Así como una empresa no puede servir a todo el mundo, tampoco puede ofrecer todos los productos o servicios. Entonces, la empresa debe decidir de todos los productos que podría ofrecer, en cuáles concentrarse. Para resolver esto la empresa debe considerar dos cuestiones:

1. Identificar los productos que *podría* ofrecer, realizando una lista de clientes nuevos o potenciales y los productos que podrían satisfacerlos.

2. Decidir de todos esos posibles productos los que realmente *debe* ofrecer. Esto se realiza confeccionando una lista de criterios para evaluar los posibles productos, y sólo se escogen aquellos que satisfacen los criterios. Para esto es necesario ir más allá de las características intrínsecas del producto. Hay que tener en cuenta los activos y capacidades únicas de la empresa, porque un buen producto para la compañía es el que el cliente quiere y que la misma puede ofrecerle con ventaja.

Por último, el cómo implica la tecnología y las funciones desempeñadas para satisfacer las necesidades del cliente. La empresa debe estructurar sus políticas funcionales, que incluyen: las 4 P de marketing (producto, precio, plaza y promoción), la tecnología a utilizar, los planes de endeudamiento, la política de RRHH y las políticas de tercerización.

Decidir la visión estratégica a largo plazo que debe seguir la compañía

La visión estratégica debe ser realista y no una ilusión o fantasía. Debe ser bastante imperativa para definir las acciones de la empresa y darle energía a la estrategia.

.....
16. Markides, Constantinos C. Op. cit. p. 67.

17. Markides, Constantinos C. Op. cit. p. 68.

Comunicar la visión estratégica

La comunicación de la visión estratégica es muy importante, porque de nada serviría determinarla y no darla a conocer. La comunicación de la misma debe ser clara, excitante e inspiradora.

Una comunicación de la visión estratégica y de la misión, bien concebida y correctamente expresada:

“1) cristaliza las propias opiniones de los ejecutivos senior acerca de la dirección a largo plazo de la empresa y de la futura estructura de negocios; 2) reduce el riesgo de una administración carente de visión y de una toma de decisiones carente de normas; 3) transmite un propósito organizacional que despierta la aceptación y el compromiso de los empleados y que los motiva para esforzarse al máximo y contribuir a lograr que la visión sea una realidad; 4) proporciona una señal que los administradores de un nivel inferior pueden utilizar con el fin de desarrollar misiones departamentales, determinar objetivos y crear estrategias funcionales que estén en sincronía con la dirección y la estrategia de la compañía, y 5) ayuda a la organización a prepararse para el futuro.”¹⁸

Misión del negocio

La misión del negocio es lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes. Si la misma está orientada hacia el futuro, equivale esencialmente a la visión estratégica.

Tarea 2: Determinar los objetivos

“El propósito de establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cual se pueda evaluar el progreso de la organización.”¹⁹

Se deben plantear tanto objetivos financieros como objetivos estratégicos, ya que el logro de un desempeño financiero satisfactorio no es suficiente. Los objetivos estratégicos intentan que no sólo se alcance un buen desempeño financiero, sino que también se mejore la competitividad de la empresa y los posibles negocios a largo plazo.

Tarea 3: Crear la estrategia

“la esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de

18. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 36.

19. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit p. 5.

mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.”²⁰

A la hora de configurar la estrategia se deben definir elecciones como diversificación o concentración en un solo negocio; liderazgo en bajo costo o diferenciación; mercado local o global; estrategia ofensiva o de cooperación; entre otras. A continuación, la figura 6

“describe las clases de acciones y enfoques que reflejan la estrategia general de una compañía.”²¹

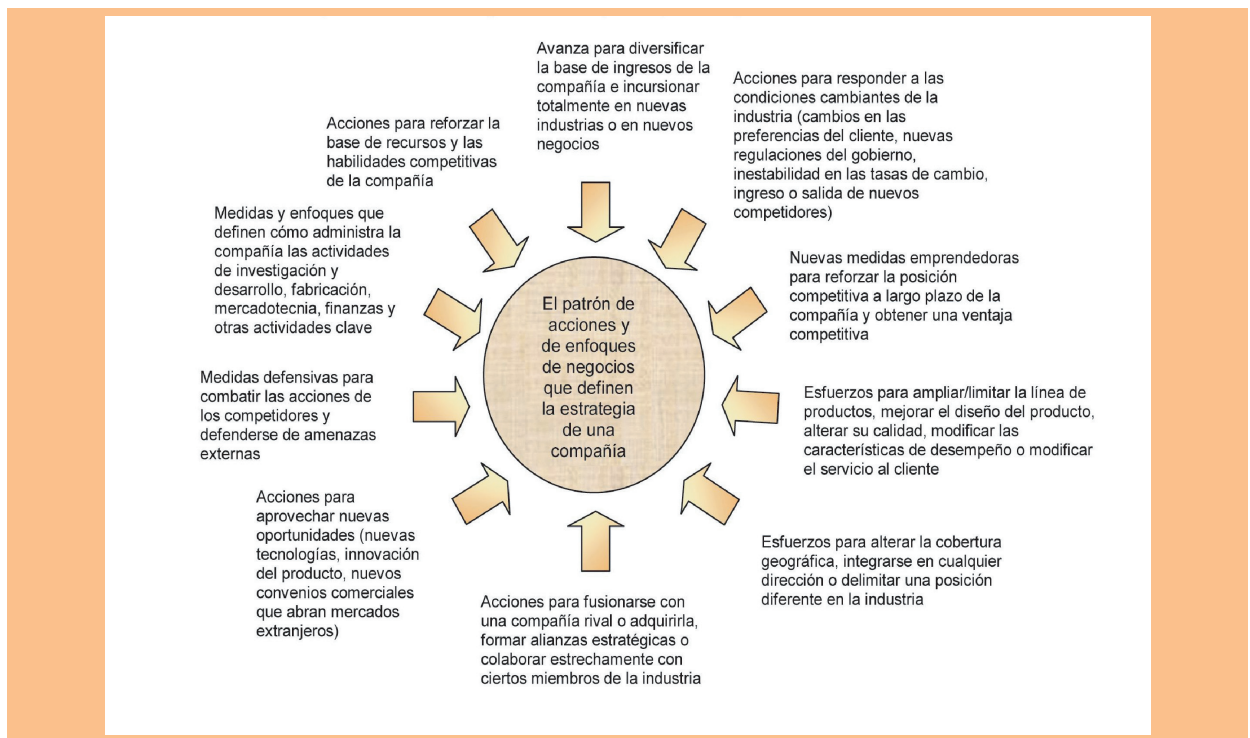


Figura 6

Comprensión de la estrategia de una compañía; qué es lo que se debe buscar

Fuente: Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Administración estratégica.

20. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 3.

21. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. pp. 10 y 11.

La creación de la estrategia involucra no sólo a los ejecutivos *senior* sino también a los jefes de las unidades de negocios, a los jefes de las áreas funcionales, a los supervisores del nivel inmediato, entre otros. Pero la misma no es función del personal. Todos los creadores de la estrategia están obligados a crearla mediante tareas que beneficien a toda la empresa, y no aspirando a intereses personales o departamentales.

Para definir la estrategia antes es necesario realizar un diagnóstico del ambiente externo y de la situación interna de la empresa. Este diagnóstico es imprescindible para decidir la dirección a largo plazo, el establecimiento de los objetivos y la creación de la estrategia.

“Los administradores no están preparados para decidir una dirección a largo plazo o una estrategia hasta que no comprenden a fondo la situación estratégica de la compañía, es decir, la naturaleza exacta de las condiciones de la industria y competitivas a las cuales se enfrentan y la forma en la cual estas condiciones se ajustan con sus recursos y capacidades.”²²

Análisis externo (Análisis industrial y competitivo)

Según Thompson y Strickland el análisis industrial y competitivo mediante diferentes herramientas determina:

1. Las características económicas dominantes en la industria. Las características económicas de una industria como volumen del mercado, índice de crecimiento del mercado, número de rivales, etc., son importantes porque determinan el tipo de estrategia a definir.

2. Las fuerzas competitivas operantes en la industria y su poder. Mediante la herramienta “*el modelo de las 5 fuerzas de la competencia*” de M. Porter se obtiene información sobre las fuentes de presión competitiva y sus respectivos poderes, la que resulta fundamental para formular la estrategia competitiva.

3. Los impulsores del cambio en la industria. Es importante para el desarrollo de la estrategia, identificar las fuerzas impulsoras del cambio en la industria y en las condiciones competitivas.

4. Las posiciones competitivas de las empresas. Para determinar la posición de mercado de las compañías rivales en una industria es útil como herramienta el mapeo de grupos estratégicos. Esta herramienta proporciona las similitudes, diferencias, fortalezas y debilidades de las posiciones de mercado de las compañías competidoras. Estos conocimientos son de mucha utilidad para definir el tipo de estrategia a desarrollar.

.....
22. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 74.

5. Las medidas estratégicas de los rivales. Para desarrollar una estrategia eficaz se debe tener información acerca de los competidores y de las medidas estratégicas que éstos emprenderán.

6. Los factores clave de éxito. Se deben determinar los factores clave para el éxito en la industria para obtenerlo tanto en el aspecto competitivo como financiero.

7. El atractivo de la industria. De los resultados anteriores se determina si la industria es atractiva o no, tanto a corto como largo plazo.

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter²³

Según Porter, la situación de la competencia en un sector industrial y la rentabilidad del mismo dependen de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas. (Ver figura 7) La intensidad de estas fuerzas está determinada por las características estructurales clave del sector.

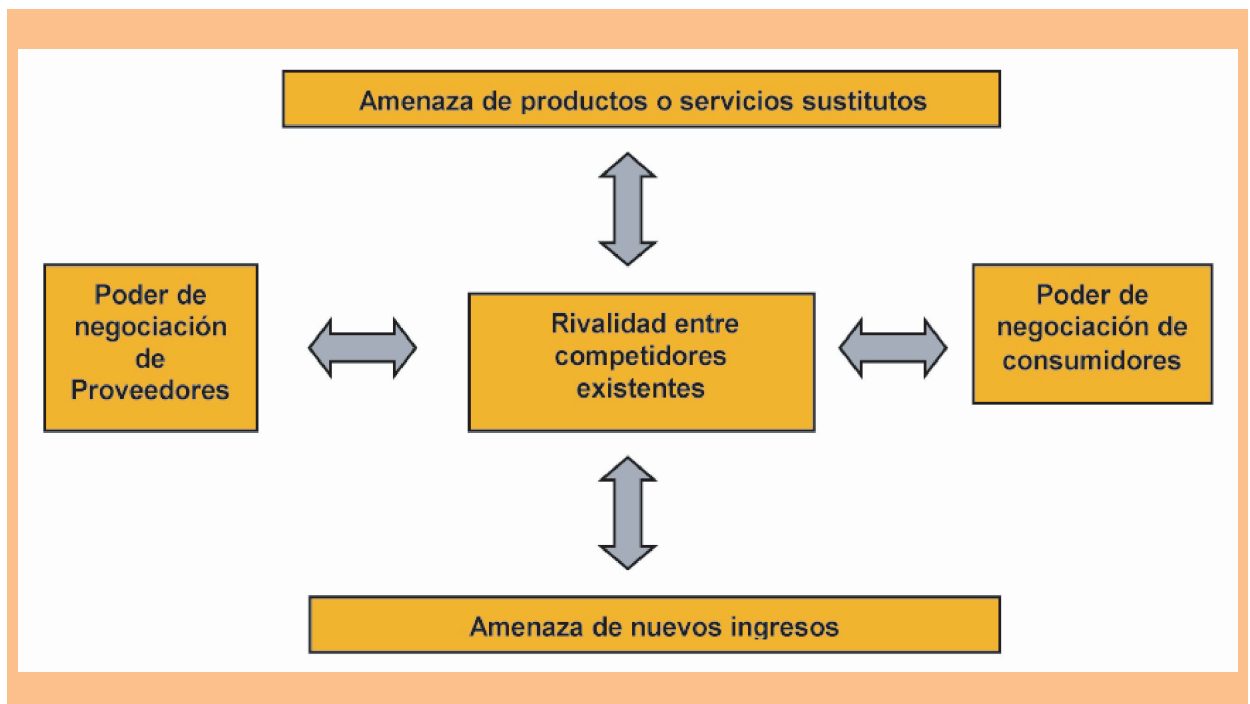


Figura 7

Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: Adaptada de Michael E. Porter. *Estrategia competitiva*.

23. Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. México: Ed. CECSA, 2000.

A continuación una breve descripción de las cinco fuerzas competitivas:

- Amenaza de nuevos ingresos: su intensidad depende de las barreras para el ingreso y de la reacción esperada de las empresas del sector frente al nuevo ingreso. Como barreras al ingreso encontramos: a) las economías de escala, b) la diferenciación del producto/servicio, c) los requisitos de capital, d) los costos al cambiar de proveedor, e) el acceso a los canales de distribución, f) las desventajas en costo independientes de las economías de escala (tecnología de producto/servicio patentado, curva de aprendizaje o experiencia, ubicaciones favorables, etc.) y g) la política gubernamental.

- Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad intensa depende de la interacción de los siguientes factores: a) gran número de competidores o igualmente equilibrados, b) crecimiento lento en el sector, c) costos fijos elevados o de almacenamiento, d) falta de diferenciación o costos cambiantes, e) incrementos importantes de la capacidad, f) competidores diversos, g) intereses estratégicos elevados, h) fuertes barreras de salida.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: un producto o servicio sustituto es aquel que cumple la misma función que el producto o servicio del sector.

- Poder de negociación de los compradores: un grupo de compradores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias: a) está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, b) las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, c) los productos que se compran para el sector no están diferenciados, d) los costos por cambiar de proveedor son bajos, e) devenga bajas utilidades, f) amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores, g) el producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador, h) el comprador dispone de información sobre el mercado que le permite una mejor negociación.

- Poder de negociación de los proveedores: un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias: a) su grupo está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al cual le vende, b) no está obligado a competir con productos sustitutos en su sector, c) la empresa no es un cliente importante para el grupo proveedor, d) vende un insumo importante para el negocio del comprador, e) ofrece un producto/servicio diferenciado o que requiere de altos costos para la empresa por cambiar de proveedor, f) posibilidad real de integración hacia adelante por parte del grupo proveedor.

Con este modelo se puede diagnosticar las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas, y así las empresas pueden evaluar sus estrategias.

Mapa de grupos estratégicos en la industria

El mapeo de grupos estratégicos es una herramienta que sirve para evaluar las posiciones de las empresas rivales en la industria.

"Un grupo estratégico se compone de aquellas empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado."²⁴

Siguiendo a Thompson y Strickland, el procedimiento para la construcción de un mapa de grupo estratégico es el siguiente:

1. Identificar características competitivas que diferencien a un grupo de empresas de otros.
2. Trazar un mapa de dos variables, utilizando pares de características diferenciadoras, y ubicar a las empresas en el mismo.
3. Agrupar las empresas que tienen estrategias similares.
4. Dibujar círculos alrededor de cada grupo estratégico, procurando que el tamaño de los mismos sea proporcional al volumen de participación en los ingresos totales por ventas en la industria.

Una vez realizado el mapa de grupos estratégicos, el mismo es de gran utilidad para identificar barreras a la movilidad de empresas de un grupo a otro, también sirve para analizar tendencias y predecir reacciones.

Tipos de industria

Resulta de gran importancia determinar el tipo de industria para desarrollar una estrategia óptima. Según Thompson y Strickland los diferentes tipos de industrias pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Industria emergente. Este tipo de industria se caracteriza por encontrarse en la primera fase de formación. En la misma no se observan pautas definidas en cuanto al comportamiento de los competidores.
- Industria de alta velocidad. En ella se advierte rapidez en los cambios tecnológicos, brevedad en los ciclos de vida del producto, ingreso de competidores significativos, clientes cada vez más exigentes, continuas nuevas incursiones de los competidores como fusiones y adquisiciones.

.....
24. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 96.

- Industria madura. El crecimiento de la demanda disminuye, los compradores exigen una mejor combinación de precio y servicio y tienen mayor poder de compra, aumenta la competencia internacional, disminuye la rentabilidad de la industria, entre otras características.
- Industria estancada o en declive. En este tipo de industria se advierte que la demanda escasamente crece, se mantiene estable o se reduce.
- Industria fragmentada. Rasgos: ausencia de empresas líderes, bajas barreras de ingreso, demanda de mercado grande y diversa, ausencia de economías de escala en la producción, etc.

Análisis interno

Seguindo a Thompson y Strickland, el enfoque del análisis de la empresa determina:

1. Funcionamiento de la estrategia actual. Se debe evaluar el desempeño financiero y la posición de mercado para determinar si la estrategia actual está mal concebida, si la ejecución es deficiente o ambas cosas.

2. Las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, amenazas y oportunidades externas. Este análisis se realiza para diseñar una estrategia que se ajuste a la capacidad de recursos de la empresa y su situación externa.

3. La competitividad de precios y costos de la empresa. Evaluación de los precios y costos de la empresa para determinar si son competitivos o no en relación con los de sus rivales en la industria.

4. Posición competitiva de la empresa con respecto a la de sus rivales. Análisis de la posición competitiva total de la empresa para determinar si es poderosa o débil en comparación a sus rivales cercanos.

5. Problemas estratégicos actuales. Esta tarea consiste en identificar los problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa, los cuales son resultado de los análisis interno y externo, para luego realizar los cambios necesarios en la estrategia actual.

Dentro del análisis interno, también es recomendable utilizar la *cadena de valor*²⁵ como herramienta para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes

25. Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, 1987. pp 51-78.

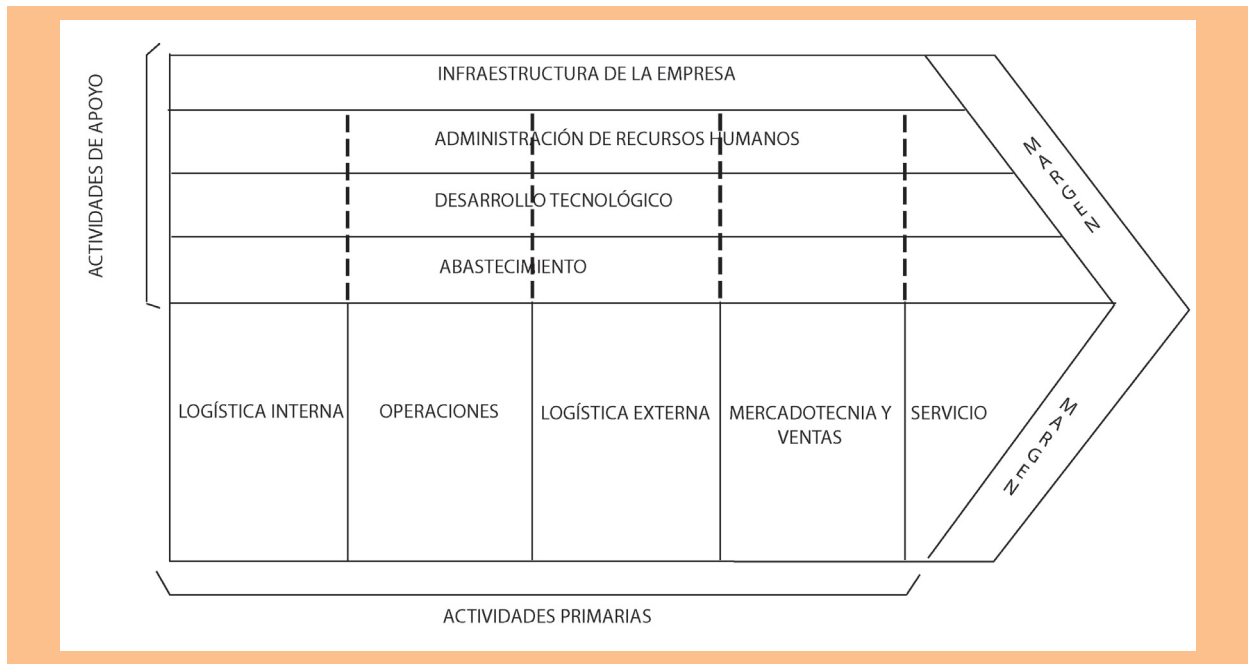


Figura 8

Cadena de valor genérica

Fuente: Michael E. Porter. *Ventaja competitiva*.

*para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.*²⁶

Porter divide las actividades de valor de una empresa en dos:

- Actividades primarias: son aquellas actividades implicadas en la creación del producto, su venta y distribución al comprador, así como también el servicio posventa.
- Actividades de apoyo: son aquellas que dan sustento y apoyan a las actividades primarias.

A su vez la cadena de valor se compone de las actividades de valor y del margen. (Ver figura 8)

*“El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.”*²⁷

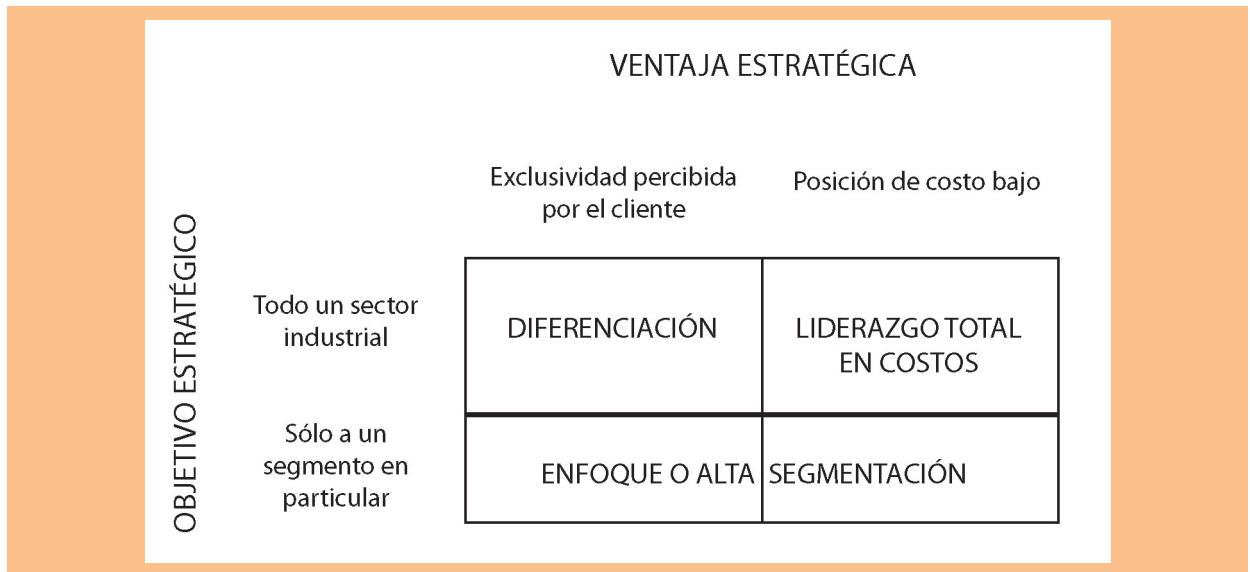
Tres estrategias genéricas²⁸

Hay tres estrategias genéricas (Ver figura 9) que las empresas pueden seguir para enfrentarse a las fuerzas competitivas de la industria, ellas son:

26. Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. p. 51.

27. Porter, Michael E. Op. cit. p. 56.

28. Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. pp 55-67.

**Figura 9***Estrategias genéricas**Fuente: Michael E. Porter. Estrategia competitiva.*

1. Liderazgo total en costos

Esta estrategia busca una posición de costos bajos en relación a los competidores y no al costo más bajo posible. Para esto se requiere de:

- Instalaciones capaces de producir en grandes volúmenes,
- Inversión en equipos modernos de primera categoría,
- Reducción de costos basados en la experiencia, sin sacrificar la calidad y las características esenciales del producto o servicio,
- Acceso favorable a la materia prima,
- Elevada participación en el mercado,
- Rígido control de costos, entre otros.

Esta estrategia tiene sus riesgos:

- Cambio tecnológico que haga obsoletos los conocimientos, experiencias y el aprendizaje pasado, que actúan como barrera al ingreso.
- Que los competidores existentes o los recién llegados puedan invertir en las mismas capacidades y que el aprendizaje sea fácil, lo que hará que la ventaja competitiva de bajo costo no sea sostenible.

- Por estar pendientes de los costos, descuidar las necesidades de los clientes.
- El aumento de los costos que deteriora la posición estratégica.

2. Diferenciación

Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio, haciendo que el mismo sea percibido como único. Hay muchas formas de lograr la diferenciación, puede ser en diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, distribución, etc.

La diferenciación genera la lealtad de los clientes hacia la marca, atrayendo a aquellos que no son sensibles al precio. Esto se debe a que para lograr la diferenciación se llevan a cabo actividades que son costosas, como la investigación, el diseño, el apoyo al cliente y se adquieren materiales de alta calidad. Esto no quiere decir que se ignoren los costos, sino que estos no son el objetivo estratégico principal.

Riesgos de la diferenciación:

- Cuando la diferencia entre un producto diferenciado y otro de bajo costo es muy grande, los clientes pueden obviar algunas de las características por obtener un gran ahorro.
- Si los compradores se vuelven sofisticados puede dejar de interesarles el factor diferenciante.
- La imitación hace que la diferenciación percibida se limite.

3. Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en concentrar toda la atención en una parte limitada del mercado total. Puede basarse en el liderazgo en costos o en la diferenciación.

Riesgos del enfoque o alta segmentación:

- Los competidores pueden encontrar y atender a un submercado dentro del segmento objetivo, lo que provocaría una desestabilización en la empresa.
- La brecha en costos entre los competidores que atienden al mercado total y los que se enfocan en un segmento sea tan grande que elimina las ventajas en costos de las segmentación o compensando la diferenciación.
- Amplia diferencia en los productos o servicios deseados por el segmento objetivo.

Estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva

“La ventaja competitiva casi siempre se logra por medio de medidas estratégicas

ofensivas exitosas, es decir, las medidas calculadas para que produzcan una ventaja de costo, una ventaja de diferenciación o una ventaja de recursos y capacidades.”²⁹

Según Thompson y Strickland

“existen seis tipos básicos de ofensivas estratégicas:

- 1. Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas del competidor.*
- 2. Iniciativas para aprovechar las debilidades del competidor.*
- 3. Iniciativas simultáneas en numerosos frentes.*
- 4. Ofensivas con fines de contender.*
- 5. Ofensivas de guerrilla.*
- 6. Estrategias de prevención.”³⁰*

1. Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas del competidor

Se deben aplicar cuando una empresa no tiene más opciones que intentar debilitar la ventaja competitiva de un competidor poderoso, y cuando es viable captar una participación de mercado gracias a los rivales.

2. Iniciativas para aprovechar las debilidades del competidor

Una empresa puede tratar de obtener ganancias competitivas explotando las debilidades de los rivales.

3. Iniciativas simultáneas en numerosos frentes

Consiste en realizar un ataque ofensivo en múltiples frentes, como por ejemplo, introducción de nuevos productos, reducción de precios, mejoras a los productos de la línea, nuevas campañas publicitarias masivas, y otros. Con esto se busca lograr que el mercado quede empapado de su publicidad y conozca sus promociones, para instalar la preferencia de marca.

4. Ofensivas con fines de contender

El objetivo es buscar el nicho de mercado no atendido por la competencia, conquistarlo y establecer las reglas del juego competitivo.

.....
29. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op.cit. p. 172.

30. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 173.

5. Ofensivas de guerrilla

Este tipo de estrategia es utilizado principalmente por retadores pequeños que no disponen de suficientes recursos para un ataque frontal.

“Una ofensiva de guerrilla utiliza el principio de atacar y huir, tratando de apoderarse selectivamente de las ventas y la participación de mercado en dondequiera y siempre que el más débil tome desprevenido a los rivales o detecta un espacio para atraer a sus clientes.”³¹

6. Estrategias de prevención

Éstas implican tomar la iniciativa para obtener una posición favorable a la cual no tengan acceso los competidores.

Estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva

La intención de este tipo de estrategia es mermar el riesgo de un ataque, su efecto y persuadir a los atacantes de apuntar a otros blancos. Con esto se busca proteger la ventaja competitiva y reforzar la posición.

Según Thompson y Strickland hay tres tipos:

1. Bloquear el camino a los rivales cuando preparan una ofensiva y adaptarse a las nuevas condiciones de la industria.
2. Convencer a los rivales de que si atacan habrá duras represalias, para disuadirlos del ataque o que opten por ataques menos nocivos para el defensor.
3. Tratar de reducir el incentivo de utilidades para los que emprenden estrategias de ataque.

Prueba de ácido de las estrategias³²

Una vez seleccionadas las estrategias, se debe someter a las mismas a la prueba de ácido. Este es un análisis que permite tener la seguridad de que las estrategias escogidas brindarán mayor ventaja competitiva a la empresa. El mismo consiste en someter a las estrategias a una serie de preguntas sobre aspectos en los que impactarán éstas. Si pasan correctamente estas preguntas pueden ser implantadas en la organización.

31. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 176.

32. Aceves Ramos, Víctor Daniel. Op. cit. pp 142-150.

Tácticas

Habiendo definido la estrategia, el paso siguiente es la fijación de las tácticas. Las mismas son “los comos de cada estrategia”³³

Tarea 4: Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

Esta tarea implica poner en marcha todo lo necesario para que la implementación de la estrategia sea un éxito y que con dicha implementación se logre alcanzar los objetivos establecidos. Para que esto se cumpla todo el personal debe estar involucrado y colaborar para que el plan estratégico se lleve a cabo con eficiencia.

“La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura y de guía, son todas parte del proceso.”³⁴

Tarea 5: Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos

Luego de poner en práctica y ejecutar la estrategia, se debe evaluar el desempeño y si es necesario, realizar ajustes correctivos; ya sea en la visión, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica.

Según Aceves Ramos³⁵, debido a que el entorno es tan cambiante, es necesario contar con un proceso de evaluación permanente de las estrategias, porque es a través de ellas que se logran los objetivos establecidos.

Para evaluar las estrategias es de suma importancia desarrollar criterios cuantitativos y cualitativos. Dentro de los primeros encontramos los siguientes indicadores: utilidades, rentabilidad, liquidez, participación en el mercado, incremento de ventas, entre otros. Y dentro de los segundos, aquellos indicadores que reflejan el papel que tienen en los resultados el factor humano, el ausentismo, la motivación, el trabajo en equipo, la satisfacción de los clientes, etc.

33. Aceves Ramos, Víctor Daniel. Op. cit. p. 150.

34. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 17.

35. Aceves Ramos, Víctor Daniel. Op. cit.

MARCO METODOLÓGICO

La obtención de los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo final de graduación, fue realizada mediante técnicas cuantitativas y cualitativas.

Técnicas cuantitativas

Encuesta

La encuesta es una técnica basada en las respuestas que ofrece una población específica sobre un tema determinado.

Esta fue utilizada porque permite recolectar información sobre un amplio espectro de variables, comparar los resultados y obtener generalizaciones.

Se realizaron dos encuestas: una para obtener información para el análisis interno y la otra para el análisis externo. Ambas se basaron en un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, porque las primeras brindan mayor información y libertad al encuestado; y las segundas porque con ellas se puede obtener información más amplia y exacta y más posibilidades de comparación.

La encuesta para el análisis interno fue una encuesta de opinión, totalmente anónima, que permitió medir las sensaciones de bienestar y malestar que experimentan los empleados sobre distintos aspectos de la vida laboral en la empresa. (El modelo de encuesta y los resultados de la misma se encuentran en el anexo 2)

La encuesta para el análisis externo se realizó a dueños o gerentes comerciales de empresas de diseño gráfico y web ubicadas en la ciudad de Córdoba. Se tomó una muestra al azar de 33 empresas, de las cuales el 45% respondió la encuesta. El objetivo de esta encuesta fue obtener información sobre la competencia. (El modelo de encuesta y los resultados de la misma se encuentran en el anexo 3)

Técnicas cualitativas

Observación participante

Se caracteriza por la presencia del investigador en los escenarios de donde se pretende recabar la información. Esta técnica posibilita la obtención de primera mano de los datos y concilia lo objetivo y lo subjetivo, dependiendo de quienes la instrumentan.

Este procedimiento se escogió por ser la autora una empleada de la empresa analizada. Se relevó información que ayudó a determinar aspectos de la vida organizacional, de la cultura

de la empresa, del clima de trabajo, su ambiente físico y las prácticas de comunicación de sus integrantes.

Entrevista en profundidad

Método de investigación que consta de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado.

Se implementó esta técnica porque permite obtener información intensiva e información no superficial, como la de un gesto, un silencio o una actitud.

Se trata de una entrevista semi estructurada porque se contó con una guía con los temas importantes para recabar información a fin de indagar objetivos estratégicos y financieros.

Estudio dirigido de grupo

Este método pone énfasis en la interacción de grupo al centrarse en temas introducidos por un moderador. Se busca que cada participante exprese sus puntos de vista sobre cada tema y sobre el punto de vista de los otros participantes.

Las ventajas de esta técnica radican en que se logra mayor espontaneidad y franqueza que en las entrevistas, ya que el hecho de pertenecer a un grupo hace que los participantes se animen a decir lo que piensan.

Esta tarea se realizó para recabar información para definir la visión estratégica, la misión del negocio y los valores de la empresa. Este estudio se desarrolló en 3 sesiones de 2 horas cada una aproximadamente, a las cuales asistieron el Gerente General, 4 empleados y un moderador. En la definición de estos temas participaron empleados, porque el gerente así lo quiso, con la supervisión y participación constante de él.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite definir el macroambiente de la compañía, lo que ayuda a decidir una dirección a largo plazo razonable.

A. Economía argentina³⁶

En comparación con otros procesos similares de crisis y recuperación por los que ha transitado la Argentina, la evolución de la economía en los últimos años es notable.

Desempeño macroeconómico durante el primer semestre del año 2007

Actividad

En 2006 la economía argentina registró un crecimiento significativo de 8,5% anual, y durante ya cuatro años promedia tasas cercanas al 9% anual. Durante la primer mitad del 2007 esta tendencia siguió, registrando un aumento promedio del PBI del 8,4%. Se espera que los niveles de actividad del segundo semestre sean también favorables, debido a la cosecha récord 2006/2007 de granos, el sostenimiento de la expansión en la industria, y el buen desempeño que vienen exhibiendo los servicios.

El consumo privado también muestra una tendencia positiva asociado al aumento de la masa salarial, debido al crecimiento del empleo y los ingresos reales de los trabajadores, así como a las subas de los haberes jubilatorios, y el incremento en la cobertura previsional.

La inversión creció gracias a sus componentes construcción y equipo durable de producción.

En cuanto a la oferta, se registró durante el segundo trimestre del 2007 un mayor dinamismo por parte de los sectores productores de bienes (9,0%). Por otra parte los servicios se mantuvieron en una tasa similar a la de los últimos trimestres: 8,4%.

Los productores de bienes con crecimientos más relevantes (según orden de importancia) fueron el sector agropecuario, la construcción y la industria manufacturera. De los productores de servicios se destacaron los aportes de: comercio mayorista, minorista y reparaciones; transporte, almacenamiento y comunicaciones; e intermediación financiera. (El sector de comunicaciones mostró un desempeño muy firme, impulsado por la telefonía celular y la ampliación en la provisión de servicios de Internet)

36. Los datos citados en este capítulo han sido extraídos de http://www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe60/version_completa.pdf. Informe nº 60. Segundo trimestre de 2007.

Empleo e ingreso

En el segundo trimestre del año 2007 la tasa de desempleo de los principales centros urbanos del país se mantuvo en valores de un dígito por tercer trimestre consecutivo (8,5%). A su vez la tasa de desocupación (considerando desocupados a los beneficiarios de planes sociales) también se ubicó en valores de un dígito (9,5%). El empleo registró un crecimiento del 5,6% comparado con igual período de 2006.

El crecimiento económico y las políticas redistributivas impulsadas en los últimos años (mejoras en los haberes jubilatorios mínimos, en el salario mínimo, vital y móvil, el Plan de Inclusión Previsional, entre otras) han incidido de manera sustancial en la mejora distributiva de los ingresos del trabajo.

Finanzas públicas

En el segundo trimestre del año se mostraron: un resultado fiscal primario y un superávit fiscal positivos.

Los indicadores de la deuda pública argentina continúan exhibiendo solidez. La porción de deuda en moneda extranjera, sujeta a eventuales fluctuaciones cambiarias, es del 53,0%, frente a casi un 100% durante la década de los noventa.

Los ingresos crecieron gracias a la mejora en la eficiencia recaudatoria, a las mejoras experimentadas en el mercado de trabajo (formalización) y al aumento de los derechos de exportación y de los impuestos sobre créditos y débitos en cuenta corriente.

El gasto público mantuvo un ritmo de crecimiento elevado pero consistente con la evolución de los ingresos, evitando poner en riesgo el resultado fiscal superavitario.

Precios³⁷

La inflación nacional que refleja el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) desde principio de año a octubre, es de apenas 8,3 por ciento (continúa manteniéndose dentro de la banda prevista por el gobierno para 2007, entre 7,0% y 11,0%) mientras que la evolución interanual (desde octubre de 2006 inclusive) llega a 11,3 por ciento.

En Córdoba se registró una inflación de 0,9% según los datos del Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nacional de octubre pasado publicados por el Indec. Si se considera el

37. Los datos citados en este apartado han sido extraídos del diario La voz del interior. En Córdoba, la inflación ya es de dos dígitos. Sábado 24 de noviembre de 2007. www.lavoz.com.ar/default.asp?edicion=/07/11/24/

acumulado en lo que va del año, la variación es de 10,2 por ciento.

Exportaciones e importaciones

Durante el segundo trimestre del 2007 el saldo comercial se redujo un 8,6% debido a que un acelerado aumento en las importaciones no pudo ser compensado por las exportaciones. Se prevé, por otra parte, un importante crecimiento de las exportaciones, producto de la campaña agrícola récord 2006-2007.

La cuenta corriente disminuyó un 11,9% respecto del segundo trimestre del 2006.

El saldo de la Cuenta Capital y Financiera fue positivo durante el segundo trimestre de 2007 como consecuencia del aumento del financiamiento del comercio exterior y del ingreso de capitales del sector privado.

Gracias a mantener durante el segundo semestre del 2007 la política de acumulación de reservas internacionales, se observó un incremento del 17,1% de las mismas respecto de los tres primeros meses del año.

B. Tecnología: Internet

*Internet*_{N8} tiene una cantidad de usos posibles y variados como utilizar los *buscadores*_{N9'}, e-mails, compartir fotografías y videos. Se ha convertido en un medio óptimo para la incorporación de nuevas tecnologías como *telefonía IP*_{N10}, transmisión de radio y televisión. Se utiliza además como herramienta para monitorear los ambientes de la casa o del negocio.

Internet

Internet en el mundo³⁸

Internet es un método de interconexión de *redes*_{N11} de computadoras y garantiza que redes físicas heterogéneas funcionen como una red (lógica) única. De ahí que Internet se conozca comúnmente con el nombre de "red de redes". Apareció por primera vez en 1969, cuando ARPAnet estableció su primera conexión entre tres universidades en California y una en Utah.

Internet no es sinónimo de World Wide Web (*WWW*)_{N12'}, ésta es parte de Internet, siendo uno de los muchos servicios ofertados en la red. La Web es un sistema de información mucho más reciente, desarrollado inicialmente por Tim Berners Lee en 1989. El WWW utiliza Internet como

38. Los siguientes datos fueron extraídos de <http://es.wikipedia.org/wiki/Internet>

medio de transmisión.

Servicios disponibles en Internet aparte de la Web:

- Acceso remoto a otras máquinas,
- Transferencia de archivos (FTP)
- Correo electrónico,
- Boletines electrónicos (news o grupos de noticias),
- Conversaciones en línea (chats),
- Mensajería instantánea,
- Etc.

La red de redes hizo nacer el negocio de los proveedores de acceso, los diseñadores de sitios web y el comercio electrónico. La cantidad de usuarios de Internet crece explosivamente, y también se multiplican las empresas que ofrecen sus servicios a través de las pantallas de las computadoras. Por ejemplo, en el año 2005 se registraron en EEUU más de 100 millones de sitios web. (Ver figura 10)

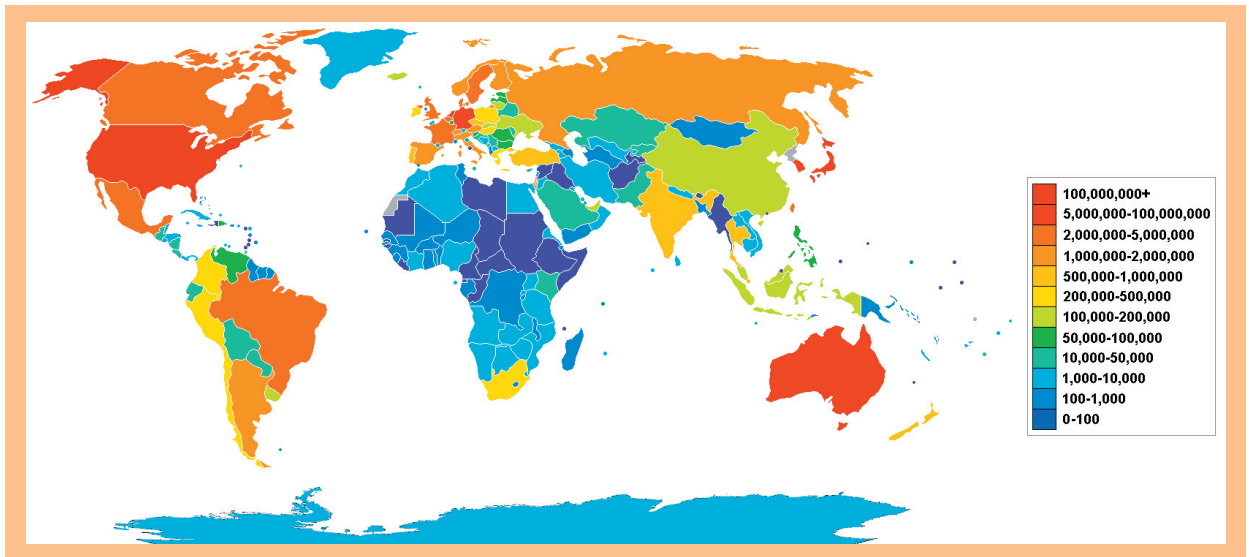


Figura 10

Sitios de Internet en el mundo en el año 2005

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Internet>

Internet en Argentina

Internet se está convirtiendo en Argentina en un medio con características masivas. Como prueba de esto se tiene el informe sobre accesos a Internet al 31 de diciembre del 2006, llevado a cabo por el Indec. Dicho informe presenta información sobre el aumento de los accesos a Internet, de cuentas residenciales y organizacionales.

“Los accesos residenciales a Internet crecieron un 13% entre diciembre de 2005 y 2006. Las cuentas de abono se incrementaron en un 36%, donde se observó un crecimiento de 76% en las cuentas de banda ancha, mientras que las cuentas dial-up se redujeron en un 25%. A su vez, los usuarios free disminuyeron 21% perdiendo un 30% de participación en el total de accesos residenciales. (...)

Los accesos de organizaciones crecieron 15% entre diciembre de 2005 y el mismo mes de 2006. Las cuentas de abono aumentaron un 15%, siendo el segmento más dinámico las cuentas de banda ancha, con un crecimiento de 31%, seguido de las líneas (enlaces) punto a punto con un aumento de 24%, mientras que las cuentas con accesos dial-up disminuyeron 17%. También disminuyeron los usuarios free de organizaciones un 4%.”³⁹

Estos datos evidencian que gran parte de la población (residencias y organizaciones) utiliza Internet. Cada vez son más las conexiones con banda ancha, por lo que los usuarios pueden dedicar mayor tiempo a la navegación sin preocuparse ya que, al ser una tarifa plana, el tiempo no es fraccionado.

Como consecuencia del aumento del uso de Internet, las empresas aumentan la difusión, utilización e inversiones en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Según la Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas manufactureras argentinas (Indec 1998 – 2001), para el desempeño de las actividades de administración y gestión: el 56,5% de las firmas posee *página web*_{N13}, el 80,6% dispone de correo electrónico y el 86,9% cuenta con algún tipo de acceso a Internet. (Ver figura 11)

La misma encuesta fue realizada nuevamente en el año 2004 y de la comparación de ambas surgen los siguientes resultados: (Ver figura 12)

“Entre 2001 y 2004, la utilización de Internet aumentó un 6,3% determinando que el 92,4% de las empresas hiciera uso de ella en 2004. En el mismo período aumentó también el número de empresas que contaba con un sitio web propio, llevando esa proporción al 63,4%”

39. http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/14/internet_03_07.pdf. Accesos a Internet. Diciembre 2006.

en 2004. Por su parte, la difusión del comercio electrónico sufrió una fuerte suba: en 2001 el 14,6% de las empresas habían recibido órdenes de compra a través de Internet mientras que en 2004 esa proporción trepó al 37,1%.”⁴⁰

Indicador	Empresas					
	Total Panel	Grandes	Medianas	Pequeñas	Con capital extranjero	Sin capital extranjero
	en % sobre el total del panel					
Firmas que utilizan teléfonos celulares	76,8	99,1	92,9	71,0	94,2	70,7
Firmas que utilizan correo electrónico	80,6	99,1	98,1	74,8	97,7	74,6
Firmas que poseen acceso a Internet	86,9	100,0	98,9	83,1	98,5	82,9
Firmas que poseen página Web	56,5	87,2	73,6	53,3	72,7	51,4
Firmas que poseen página Web con información institucional	47,2	84,4	65,6	42,6	65,0	41,6
Firmas que poseen página Web con información comercial	47,1	78,0	62,0	43,6	61,8	42,5
Firmas que actualizan periódicamente su página Web*	44,9	72,6	51,7	38,7	58,7	38,7
Firmas que realizan comercio electrónico	14,6	28,4	17,0	13,8	20,4	12,8
Monto de las ventas mediante comercio electrónico**	31,5	32,3	27,8	33,5	31,9	30,0
Firmas que utilizan Intranet	35,6	85,3	60,9	27,4	62,5	27,1
Firmas que utilizan Extranet	11,0	30,2	13,8	9,3	18,4	8,6

* Porcentaje sobre firmas con página web.
 ** Porcentaje de ventas realizadas en forma electrónica respecto de las ventas totales.

Figura 11

Uso de Tics en actividades de gestión

Fuente: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/16/cuad71_it.xls

Indicadores	Años		Variación 2001/2004
	2001	2004	
Porcentaje			
Empresas con conexión a Internet	86,9	92,4	6,3
Empresas con sitio web propio	56,5	63,4	12,2
Empresas que contaban con Intranet	35,6	42,1	18,3
Empresas que han recibido órdenes de compras a través de Internet	14,6	37,1	154,1

Figura 12

Usos de Tics, comparación año 2001 y 2004

Fuente: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/tic11_09_06.pdf

40. http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/13/tic11_09_06.pdf. Utilización de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en las empresas industriales argentinas. Setiembre 2006.

Como se dijo anteriormente, Internet en Argentina se está convirtiendo en un medio con características masivas. Cada año aumentan las conexiones a Internet, ya sean residenciales u organizacionales. Esto trae aparejado un aumento en el uso de Tics por parte de las empresas. Dentro de ellas se encuentran los sitios web; **principal servicio que comercializa Sitiodigital.**

C. Industria del diseño gráfico y web de Córdoba

El sector está compuesto por empresas de diseño gráfico, web y multimedia de la ciudad de Córdoba. Los diseñadores free-lance no se consideran competencia en este análisis debido a que no tienen una estructura que otorgue al cliente seguridad y confianza a la hora de seleccionar un proveedor de este tipo de servicio.

Para graficar como está compuesto el sector se realizaron mapas de grupos estratégicos confeccionados con la información obtenida de la encuesta para analizar la competencia (Ver anexo 3).



Figura 13

Mapa de grupos estratégicos según clientes - precio

Fuente: Elaboración propia

El primer mapa estratégico (ver figura 13) tiene como variables el precio (bajo, promedio, moderado) y los tipos de clientes (locales, nacionales, internacionales). Para obtener el precio que cobran las empresas encuestadas se les envió desde un e-mail inventado *ad hoc* igual solicitud de presupuesto para el desarrollo de un sitio web. De las 15 empresas que habían contestado la encuesta citada anteriormente; sólo 7 enviaron el presupuesto correspondiente.

El grupo estratégico conformado por Sitiodigital y Studio 25 se caracteriza por captar clientes nacionales e internacionales, pero con un predominio de los últimos. Este denota precios elevados en comparación con el resto de los grupos, y a su vez, dentro de él, Sitiodigital es la empresa más cara.

El segundo mapa estratégico (ver figura 14) posee como variables el servicio (básico, medio, completo) y la cantidad de clientes que posee su cartera. La clasificación del tipo de servicio es la siguiente:

- Servicio básico: diseño gráfico, web, multimedia y 3D.

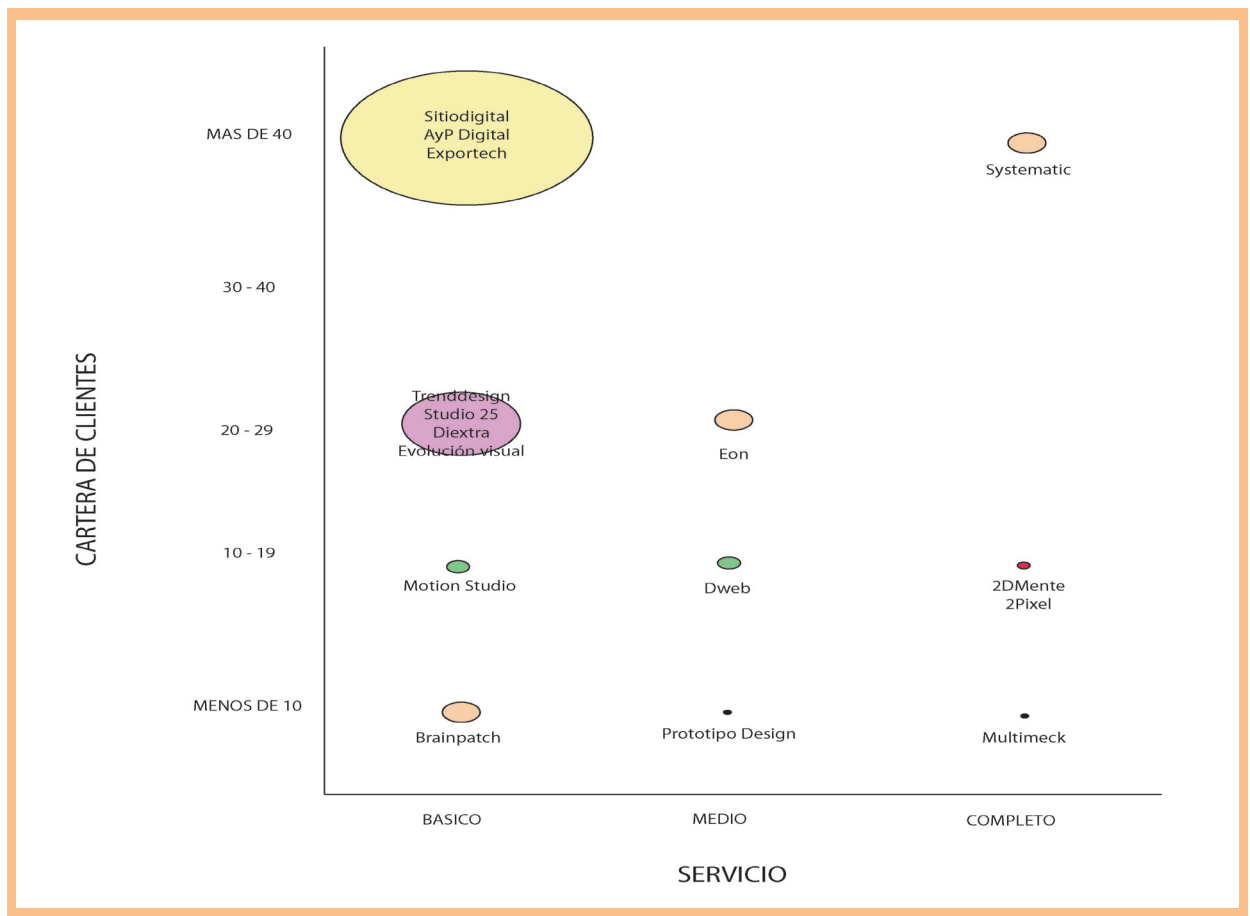


Figura 14

Mapa de grupos estratégicos según servicio - cartera de clientes

Fuente: Elaboración propia

- Servicio medio: diseño gráfico, web, multimedia y 3D más servicio de *hosting*_{N14}.
- Servicio completo: diseño gráfico, web, multimedia y 3D más servicio de hosting, traducción y redacción de textos, fotografía, filmación, posicionamiento.

Como puede observarse en el mapa hay mayor cantidad de empresas con pocos clientes. Esto puede ser el resultado de decisiones estratégicas sobre el tamaño de la empresa y la cantidad de empleados o, en la decisión de contratar a diseñadores free-lance en el caso de que la capacidad productiva no sea suficiente para un mayor volumen de trabajo.

El tipo de servicio está determinado por decisiones estratégicas como tercerización de los servicios de hosting, traducción, redacción de textos y demás. O en la decisión de contratar empleados que lo hagan, aumentando el tamaño de la empresa.

Sitiodigital se encuentra dentro del grupo de empresas que poseen más de 40 clientes y el tipo de servicio que brindan es básico. En este grupo compite con las empresas AyP Digital y Exportech.

Campo de rivalidad competitiva

El campo de rivalidad competitiva es nacional y global, ya que no hay costos de transporte porque el servicio es entregado al cliente personalmente o vía web (canal de distribución de nivel cero). Generalmente las empresas nacionales contratan a empresas de diseño gráfico y web también nacionales. En cambio, las empresas extranjeras están más habituadas a contratar empresas ubicadas en cualquier lugar del mundo, como por ejemplo empresas de diseño gráfico y web argentinas y empresas de programación de la India. Esta ventaja surge principalmente por: el tipo de cambio, un precio más bajo, la calidad de los servicios y también por la cultura.

De las empresas que respondieron la encuesta, el 67% vende sus servicios en el extranjero: el 34% lo hace en España y el 14% en Estados Unidos, entre otros países.

Número de rivales y sus volúmenes relativos

Esta información no está disponible debido a que la profesión de diseñadores gráficos es muy reciente y todavía no existe un colegio profesional que los regule y que pueda brindar algún tipo de testimonio en cuanto al número de profesionales matriculados en ejercicio.

Para tener una noción de la cantidad de competidores que puede haber en esta industria pueden observarse los datos de un censo realizado por el INDEC en el año 2001 sobre la cantidad de egresados en todo el país.

De este censo surgen los siguientes datos:

De un total de 1.142.152 egresados en todo el país de todas las áreas de estudio, un 0,59% son

diseñadores gráficos. De los cuales 5476 son de la provincia de Buenos Aires y 217 de Córdoba. Se tienen en cuenta la cantidad de diseñadores de estas provincias ya que la mayoría de los clientes nacionales de la empresa analizada son de las provincias anteriormente mencionadas.⁴¹

Hay que tener en cuenta que estas cifras corresponden a egresados al año 2001, por lo que habría que considerar la cantidad de nuevos egresados al día de la fecha, contemplando que cada vez la carrera es más difundida y adquiere mayores adeptos. Además se debe considerar a las personas que realizan cursos de diseño web, algunos cuya duración es de 4 meses y de un costo aproximado de \$500. Así, con una mínima inversión de tiempo y dinero pueden ingresar al sector.

Todas estas circunstancias reflejan la desventaja de la existencia de gran cantidad de posibles rivales en la industria a la hora de competir por un cliente.

No se cuenta con información exacta sobre el ingreso total anual de la industria, aunque de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

El 32% de las empresas obtuvieron durante el año 2006 (antes de impuestos y deducciones) un ingreso que rondó entre \$20.000 y \$49.999. Siguiéndole con el 27% las que obtuvieron ingresos por menos de \$20 mil. Sólo el 7% obtuvo más de \$150 mil.

En comparación con las empresas encuestadas, puede decirse que Sitiodigital obtuvo mayores ingresos, ubicándose dentro del rango "más de \$150 mil".

Número de compradores

No se puede determinar el número real de compradores debido a que por cada nueva empresa (de cualquier tipo) que surja a nivel mundial surge un potencial cliente.

Integración vertical

En cuanto a la integración hacia atrás, las empresas de diseño no requieren de ningún otro insumo principal que no sea las horas hombre para realizar su servicio, si necesitan computadoras y servicios como luz, Internet, teléfono y hosting.

Con respecto a la integración hacia delante, teniendo en cuenta al diseño gráfico (sin incluir al diseño de páginas web), se trabaja con imprentas, pero para adquirir una de ellas se debe realizar una inversión excesiva que no daría mejores resultados.

41. Ver en el anexo 4 los resultados del censo del año 2001 sobre egresados universitarios desarrollado por el INDEC.

En conclusión, la ventaja de que la integración vertical sea escasa, se refiere a la baja posibilidad de que haya en la industria empresas de diseño que puedan ser líderes en el mercado porque obtengan beneficios de esta clase de estrategias.

Canales de distribución

El canal de distribución es de nivel cero, el servicio es entregado directamente al cliente, ya sea personalmente o vía web.

El hecho de que no haya más niveles de distribución se considera una ventaja, porque si existieran, sería otro factor más a tener en cuenta en la competitividad.

Tecnología/innovación

La tecnología va cambiando y estos cambios corresponden a nuevos lenguajes de programación que se ponen de moda, actualizaciones de los softwares ya existentes y nuevos tipos de diseño como 3D y *vectorial*_{N15} entre otros.

Esto puede considerarse como una desventaja, porque en esta industria es necesario contar con la tecnología adecuada para que el servicio no se vuelva obsoleto.

Características del servicio

Según los resultados de la encuesta, la diferenciación del servicio se da en aspectos tales como la estética (14%) e innovación del diseño (11%), porque cada diseñador es un artista y el arte, como ya se sabe, es subjetivo. También se diferencia por la atención (18%) y el asesoramiento brindado al cliente a la hora de definir las características y conveniencia de cada herramienta de comunicación: sitio web, diseño de logotipo, e-mails, banners, etc. Otras características diferenciadoras son la puntualidad en la entrega, la calidad y el precio; ambos con el 7%.

Economías de escala

Las economías de escala no se aplican en esta industria. En este sector no se pueden aprovechar porque el servicio no se produce en escala, al contrario, cada servicio es único. En el caso que podría darse una economía de escala es distribuyendo los costos fijos en mayor cantidad de trabajos, manteniendo el costo variable unitario.

Efectos del aprendizaje y la experiencia

Las actividades que se llevan a cabo en un estudio de diseño pueden ser divididas en diferentes tiempos, los cuales son mensurables en horas. Por lo que el valor hora se considera la variable más apropiada para determinar el precio de cada trabajo.

Los diseñadores se pueden calificar como *juniors* y *seniors*, dependiendo de los conocimientos y la experiencia que cada uno tenga. Por ejemplo, un diseñador *junior* puede diseñar un e-mail en 5 horas, en cambio uno *senior* puede realizarlo en 2 horas. Por lo tanto si el diseño de un e-mail se cobrara \$150 y el costo de la hora para la empresa de diseño fuera de \$25, la diferencia en cuanto a la ganancia si lo realiza un *senior* o un *junior* será de \$75.

Es por esto que el aprendizaje y la experiencia son un factor preponderante en esta industria. Todas las empresas tratan de contratar diseñadores *senior* o si contratan *juniors* y los capacitan intentan con mucho fervor retenerlos.

Análisis estructural del sector del diseño gráfico y web

El siguiente análisis está basado en el modelo de "las 5 fuerzas competitivas" de Michael Porter. Con este modelo se refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Se analiza para ello los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales.

Amenaza de nuevos ingresos

En esta industria la amenaza de nuevos ingresos es alta, debido a que las siguientes barreras al ingreso son bajas:

Economías de escala

En el sector industrial de diseño gráfico y web no está presente la economía de escala como barrera al ingreso. El insumo preponderante de esta industria son las horas hombre. Los diseñadores no producen sitios en escala, sino todo lo contrario, cada servicio es único, no es un servicio estandarizado y cada uno precisa de una determinada cantidad de horas de trabajo. Así como no se observa la barrera de ingreso relacionada con la escala en producción, tampoco se observa en publicidad, marketing y distribución. En el único caso que podría darse una economía de escala es distribuyendo los costos fijos en mayor cantidad de trabajos, manteniendo el costo variable unitario.

En Sitiodigital las horas empleadas para el desarrollo de cada trabajo dependen de la complejidad del mismo. Por ejemplo, las horas necesarias para diseñar un e-mail pueden variar entre 2 y 10 horas, para un sitio web entre 40 y 250 horas, y para un proyecto multimedia entre 140 y 300 horas aproximadamente.

Requisitos de capital

Para ingresar con éxito en el mercado no existe la necesidad de invertir gran cantidad de recursos financieros. No se necesitan planta y equipo de fabricación (en el caso de los diseñadores

que trabajan free-lance sólo tienen una computadora como inversión inicial); instalaciones de distribución (el servicio se entrega al cliente personalmente o vía web); crédito a los clientes (generalmente se trabaja sin crédito, una vez terminado el trabajo se cobra en su totalidad) ni requerimiento excesivo de la fuerza laboral (va a depender de la cantidad de proyectos a realizar).

Sólo el 14% de las empresas encuestadas cuenta con una estructura de más de 6 personas, como tiene Sitiodigital. El mayor porcentaje de las empresas (32%) cuenta con una estructura total de 4 personas y el 100% tiene más de una persona trabajando en el área de diseño. En el caso de que la cantidad de trabajo los sobrepase, el 80% de las empresas contrata a diseñadores free-lance.

Sitiodigital invirtió en sus comienzos en sólo 5 computadoras. En la actualidad cuenta con 13 computadoras y un local comercial muy bien equipado.

Acceso a los canales de distribución

En el sector del diseño gráfico y web esta barrera es baja, ya que el servicio es entregado personalmente al cliente (canal de distribución de nivel cero) o en el caso de los sitios web, son subidos a su *dominio*_{N16} una vez terminados.

Política gubernamental

No existen restricciones gubernamentales al ingreso en este sector. Es importante resaltar que en la práctica, al ser un intangible no se abonan impuestos para exportar, no hay costos de transporte y tampoco se paga a un despachante de aduana. No existen en esta industria aranceles y restricciones comerciales internacionales.

La formalización de la exportación de este tipo de servicios no es muy habitual y tampoco hay manera de evitar la informalidad ya que nadie puede controlar lo que está circulando por Internet.

Todo ello funciona cuando los montos son pequeños, pero cuando los montos son importantes la transacción exige contratos validados y circulación de dinero por circuitos bancarios "oficiales". Es el momento en que participan los intermediarios de Comercio Exterior, pasantes de aduana, etc.

Conclusión

El potencial de nuevos ingresos es elevado debido a las bajas *barreras al ingreso*. Además, no se han observado resistencias agresivas por parte de los competidores existentes ante los nuevos ingresos. Se puede decir que cada competidor fija su mirada sólo en su empresa, sin preocuparse por el resto de los competidores. En muchos casos, en las respuestas de la encuesta se observó que las empresas no conocen quién es su competencia. En la pregunta número 3 de la encuesta

se les solicitó que enumeraran 5 empresas competidoras de la Ciudad de Córdoba, y sólo el 53% pudo completar el listado. Las empresas más reconocidas como competencia son Sitiodigital e Innova con el 7,41% cada una, luego le sigue Info Docta con el 5,56%. (Ver anexo 3 página 166)

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Es la más poderosa de las cinco fuerzas.

La rivalidad existente en este sector se da por los siguientes factores estructurales que interactúan:

Gran número de competidores

Hay un gran número de competidores, están las empresas de diseño nacionales e internacionales. Para dar una idea de la cantidad de competidores existentes en el mercado es oportuno considerar la cantidad de egresados de la carrera de diseño gráfico en todo el país.⁴² Como se dijo anteriormente, no sólo hay que considerar a los egresados universitarios, ya que actualmente se dictan cursos de diseño web de cuatro meses de duración y de un costo aproximado de \$500.

Competidores diversos

Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades, objetivos, etc. Esto hace que el ambiente se vuelva más impredecible.

Barreras de entrada y salida bajas

Como se ha visto en el punto amenaza de nuevos ingresos, las barreras de ingreso son bajas. Las barreras de salida también lo son porque en el caso de la empresa analizada los activos especializados son computadoras y diversos softwares, los cuales son realizables en el mercado. Se puede decir también que los costos fijos de salida también son bajos. Estos incluirían la finalización de contratos laborales, la rescisión del contrato de alquiler del inmueble en el cual funciona la empresa y la baja de la contratación de servicios como teléfono, gas y luz.

Conclusión

Se considera que la rivalidad entre competidores existentes es moderada porque la mayor parte de las compañías pueden ganar utilidades aceptables. En esta industria es difícil encontrar

42. Ver en el anexo 4 los resultados del censo del año 2001 sobre egresados universitarios desarrollado por el INDEC.

una compañía que lidere el mercado. Esto se debe a la gran cantidad de rivales y que éstos son similares en cuanto al volumen y la capacidad.

Poder negociador de los compradores

En este sector industrial el poder negociador de los clientes es moderado. Esto deriva de dos fuerzas antagónicas: la intensa competencia y los altos costos por cambiar de proveedor. Además el número de compradores no es reducido, lo que conlleva a no hacer demasiadas concesiones al comprador.

La presencia de costos al cambiar de proveedor opera de la siguiente manera: por ejemplo, si un cliente contrata a una empresa de diseño para que le haga su sitio web, una vez que éste está listo, si el cliente necesita realizarle modificaciones, éstas no pueden ser realizadas por otra empresa. Ello ocurre porque generalmente cuando el cliente paga el sitio web está comprando el *frontend*_{N17} y el backend, no está comprando los archivos originales con los que se realizan los mismos (que son propiedad intelectual de la empresa de diseño).

Los compradores negocian forzando la baja de precios, una calidad superior o más servicios, haciendo que las empresas rivales compitan entre ellas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es relativamente bajo debido a:

- Los productos de los proveedores no están diferenciados.
- Son bajos los costos por cambio de proveedor.
- Hay una amplia oferta de empresas proveedoras.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La presión que ejercen los productos sustitutos es moderada. Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos.

Si tenemos en cuenta, por ejemplo, la función de las páginas web de comunicar lo que la empresa hace, su visión, misión, historia y demás, un producto sustituto puede ser un video institucional, un CD interactivo, un folleto, etc. La función de comunicar se puede realizar en varios formatos y en diferentes soportes. Cada uno de ellos tiene sus pros y sus contras, y cada uno se selecciona según el precio y las necesidades que se deseen satisfacer.

Factores clave para el éxito competitivo

Entre los principales factores de éxito que nombraron las empresas en la encuesta se

encuentran: la calidad (16%); la capacitación (11%); la creatividad (9%); la responsabilidad, puntualidad en la entrega y la relación precio – servicio (ambas con el 7%). (Ver anexo 3)

Conclusión del análisis externo

Luego de realizado el correspondiente análisis externo, se observa que la industria del diseño gráfico y web presenta las siguientes características, propias de una industria fragmentada (Ver página 32):

- Ausencia de empresas líderes con un amplio reconocimiento del comprador o con grandes participaciones de mercado. Esto se debe a que las empresas todavía no poseen una base de recursos y capacidades porque la industria es muy nueva.
- El mercado está compuesto por muchas empresas pequeñas y medianas, cada una de ellas con poca participación de las ventas totales.
- Bajas barreras de ingreso.
- Ausencia de economías de escala.
- El mercado se está volviendo global, lo que permite que los competidores de cualquier país se sientan atraídos hacia dicho mercado.
- Necesidad de gran variedad de empresas para responder a las necesidades de una demanda amplia y diversa.

La situación económica de Argentina está reflejando un mejoramiento luego de la crisis del año 2001, la cual afectó el bienestar de la sociedad en su conjunto. El gobierno está tomando medidas para que este progreso sea continuo teniendo como objetivos la generación genuina de empleo y la reducción de la pobreza. El progreso de la economía argentina impacta positivamente en la industria analizada, porque como respuesta a este mejoramiento surgirán nuevas empresas que serán posibles clientes de los estudios de diseño gráfico y web, ampliando de esta forma el mercado.

La industria del diseño gráfico y web no sólo se circunscribe al territorio nacional, sino también al mercado global. Esta ventaja está dada por las características del servicio, el tipo de cambio, precios más bajos y la cultura que permite que día a día se concreten transacciones vía web, en donde las partes no se conocen personalmente.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter dio como resultado que en la industria del diseño gráfico y web se puede observar:

- Amenaza de nuevos ingresos alta.

- Rivalidad entre competidores existentes moderada.
- Poder negociador de los compradores moderado.
- Poder negociador de los proveedores bajo.
- Amenaza de servicios sustitutos moderada.

De lo ya expuesto y del resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede decir que la industria del diseño gráfico y web es atractiva.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es imprescindible para identificar los problemas estratégicos que debe abordar la administración para ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas. Se llevó a cabo una encuesta a los empleados de Sitiodigital para determinar aspectos relacionados a su satisfacción y puntos de vista sobre funcionamiento interno de la empresa. (Ver anexo 2) En base a los resultados de la observación participante y de dicha encuesta se realizó el siguiente análisis.

Visión, misión y valores

Sitiodigital no tiene desarrollada una visión estratégica explícita y, la misión y valores que tiene fueron desarrollados cuando formaba parte de ON S.R.L. Además, la misión sólo está establecida con respecto a un tipo de servicio que realiza la empresa (diseño de sitios web), no tiene en cuenta los otros.

Respecto al organigrama, sucede lo mismo que con la misión, está desactualizado y es el que regía en el año 2004.

Dirección, liderazgo y toma de decisiones

Se observó falta de dirección que genera incertidumbre sobre el futuro de la empresa. El 50% de los empleados considera que pocas veces el gerente general establece objetivos y metas claras, y el 33% que nunca lo hace. Además, la totalidad del personal consideró que el gerente general no asume adecuadamente su responsabilidad y que la mayoría del tiempo le interesa imponer su voluntad. Esto puede ser resultado de que el gerente general en algunas situaciones no esté capacitado para desarrollar las tareas que su puesto exige, percepción que tuvo el 83% de los empleados. Algunos empleados se sienten poco satisfechos con la presencia de la dirección en los lugares de trabajo y del nivel de sus respuestas. Debido a la escasa presencia de la dirección y de su control, se observó el ejercicio de un alto grado de autocontrol por parte de los empleados.

Se mantiene un esquema jerárquico, pero se observó que la dirección permite mayor toma de decisiones por parte de escalones inferiores del departamento de producción y no así del de administración. También el control es delegado a escalones inferiores.

Comunicación y cooperación

Se registró dirección descendente, ascendente, horizontal y diagonal del flujo de comunicación. La comunicación es en su mayoría informal, ya que la información es transmitida

predominantemente de manera verbal, a través del jefe, los pares o el asesor de RRHH. La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es casi siempre fluida (según el 67% de los empleados) y el 83% del personal manifestó que casi siempre es informado de todos los temas vinculados con sus tareas.

Además, gracias a la nueva tecnología, la comunicación es más rápida y más global. El fax, el correo electrónico y la mensajería instantánea están reemplazando a los canales tradicionales de comunicación. Esto permite la conexión con personas y organizaciones fuera de la compañía, tales como clientes, proveedores, bancos, etc.

Con respecto a la cooperación entre departamentos, el 83% de los trabajadores está satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que le brindan los otros sectores. También hay una consideración positiva con respecto a la cooperación dentro de cada departamento, ya que el 67% consideró que siempre las personas se ayudan unas a otras para sacar adelante el trabajo, y el 33% restante, que casi siempre.

Ambiente organizacional

El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. El 100% de los empleados contestó que casi siempre se siente parte importante de la organización. En cuanto al compromiso el 66% siempre se siente comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo y pocas veces comprometido el 17%. Para reflejar este compromiso es válido aclarar que todos los empleados contestaron la encuesta y esta pregunta.

En general se observa un buen trato de los jefes para con los empleados. Estos en su mayoría opinan que es un ambiente en el cual se puede opinar, aunque dicha opinión no concuerde con la de la dirección.

Sobre el reconocimiento recibido por parte del superior por el trabajo realizado, hay consideraciones divididas, la mitad del personal tiene un punto de vista positivo y la restante uno negativo.

Satisfacción de los empleados

Todo el personal está satisfecho con las condiciones físicas del ambiente en las que desarrolla su trabajo. Respecto del puesto, al 67% le gusta y el 33% restante sólo lo acepta, ni le gusta ni le disgusta.

La encuesta reflejó distintas opiniones con respecto a la remuneración. Esto puede deberse a que algunos sueldos se ubican por debajo del promedio que se paga en la industria. Hay puestos que sí están bien pagos y otros que no. Sólo el 33% de los trabajadores se manifestó satisfecho. El

mismo porcentaje mostró satisfacción con la posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa.

Es por todo esto que el 67% dijo que cambiaría de empleo si encontrara algo mejor, y sólo el 33% no lo cambiaría por ningún otro. Esto refleja que algunos trabajadores están satisfechos con su puesto de trabajo y con las funciones que éste involucra, pero estarían dispuestos a cambiar de lugar de trabajo si encontraran un empleador que les ofrezca una mejor remuneración.

Procesos internos

Los posibles clientes se ponen en contacto con la empresa principalmente a través de las solicitudes de presupuestos enviados por ellos desde el sitio web (www.sitiodigital.com) o telefónicamente. Sitiodigital responde a éste para conocer sus requerimientos y poder confeccionar un presupuesto. En el caso de que el servicio solicitado por el cliente lo demande, algunas tareas se realizan mediante la contratación de proveedores ajenos a la empresa con experiencia en un campo en particular (*Outsourcing*), por ejemplo la programación, la traducción y redacción de textos. El propósito que se persigue con ello es que la empresa se concentre en sus aptitudes esenciales, reducción de costos y ahorro en prestaciones al personal, entre otros.

Si el cliente está conforme con el presupuesto, se firma un contrato entre el cliente y Sitiodigital y los pasos a seguir son los que a continuación se describen:

Para comenzar a trabajar en un nuevo proyecto, el cliente debe hacer un primer pago correspondiente al 30% del valor del sitio total y entregar el 100% de la información que va a contener el sitio web (textos, fotos, mapas, etc.). Los pagos pueden hacerse en efectivo, cheque, transferencias bancarias o, si son empresas del exterior, pueden pagar a través del sitio web www.paypal.com

La administración agrega en el sistema los datos del cliente y da de alta el nuevo proyecto para que los diseñadores puedan cargar las horas trabajadas en el mismo para un posterior control y análisis.

Se le envía al cliente una carta de bienvenida y un *brief* para que conteste sobre temas referidos a su empresa, el público objetivo, la competencia y el proyecto. Esta información es útil para definir la estructura del mismo y algunos aspectos del diseño. (Ver anexo 6) Cuando el cliente entrega la información, se chequea que todo esté completo y concuerde con el mapa de sitio. Además se hace un control de los textos y se chequea la calidad de las fotos. La organización de toda esta información según el mapa de sitio es lo que se llama "*preproducción*". A partir de aquí, se designa un diseñador responsable y se empieza con el diseño del *layout*_{N18} de la *homepage*_{N19} y páginas secundarias. Si el cliente aprueba dicho layout, debe abonar otro 30% del total del sitio. En el caso de que no lo apruebe, se realizan las modificaciones solicitadas por éste.

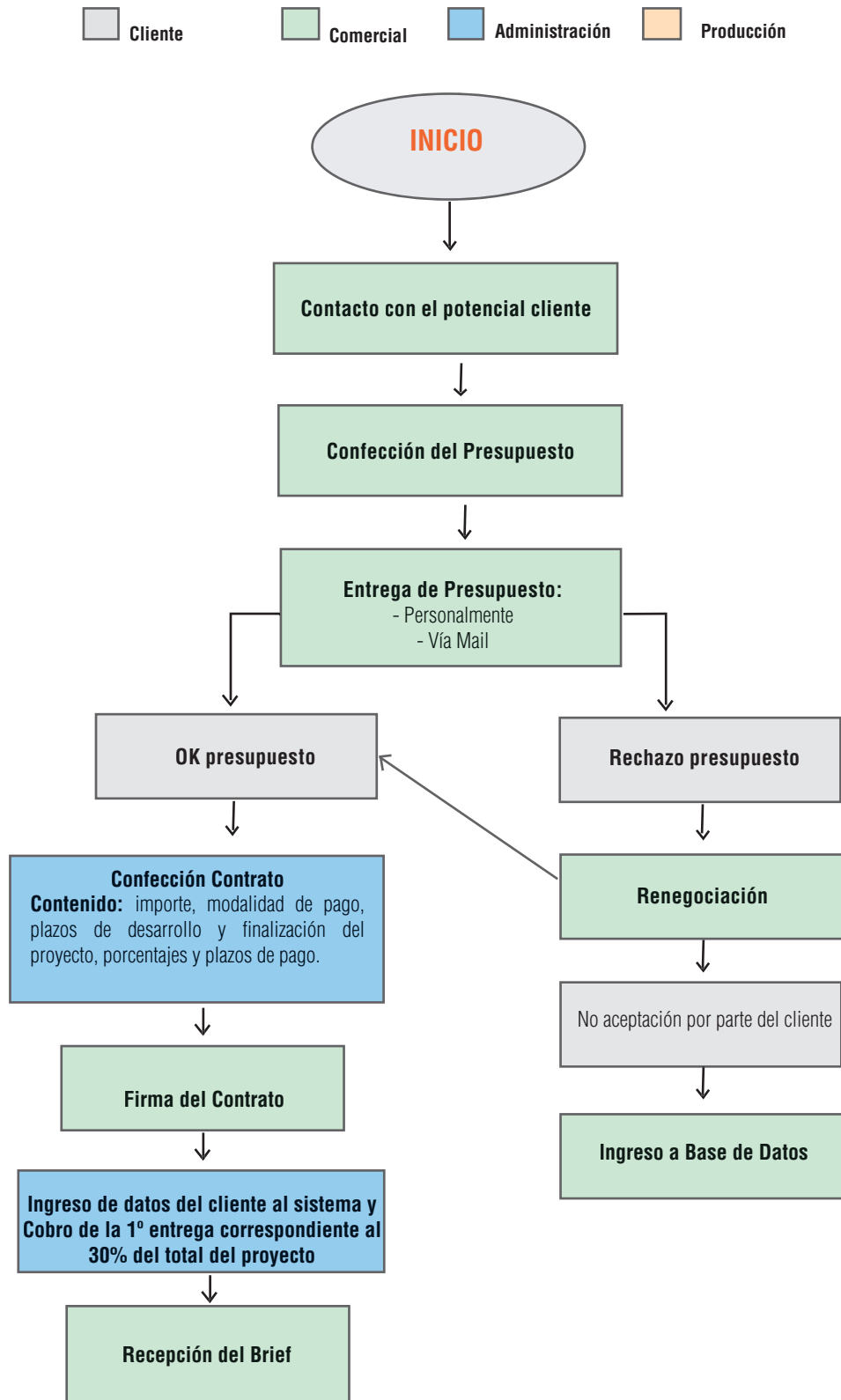


Figura 15

Proceso para el diseño de un sitio web

Fuente: Elaboración propia

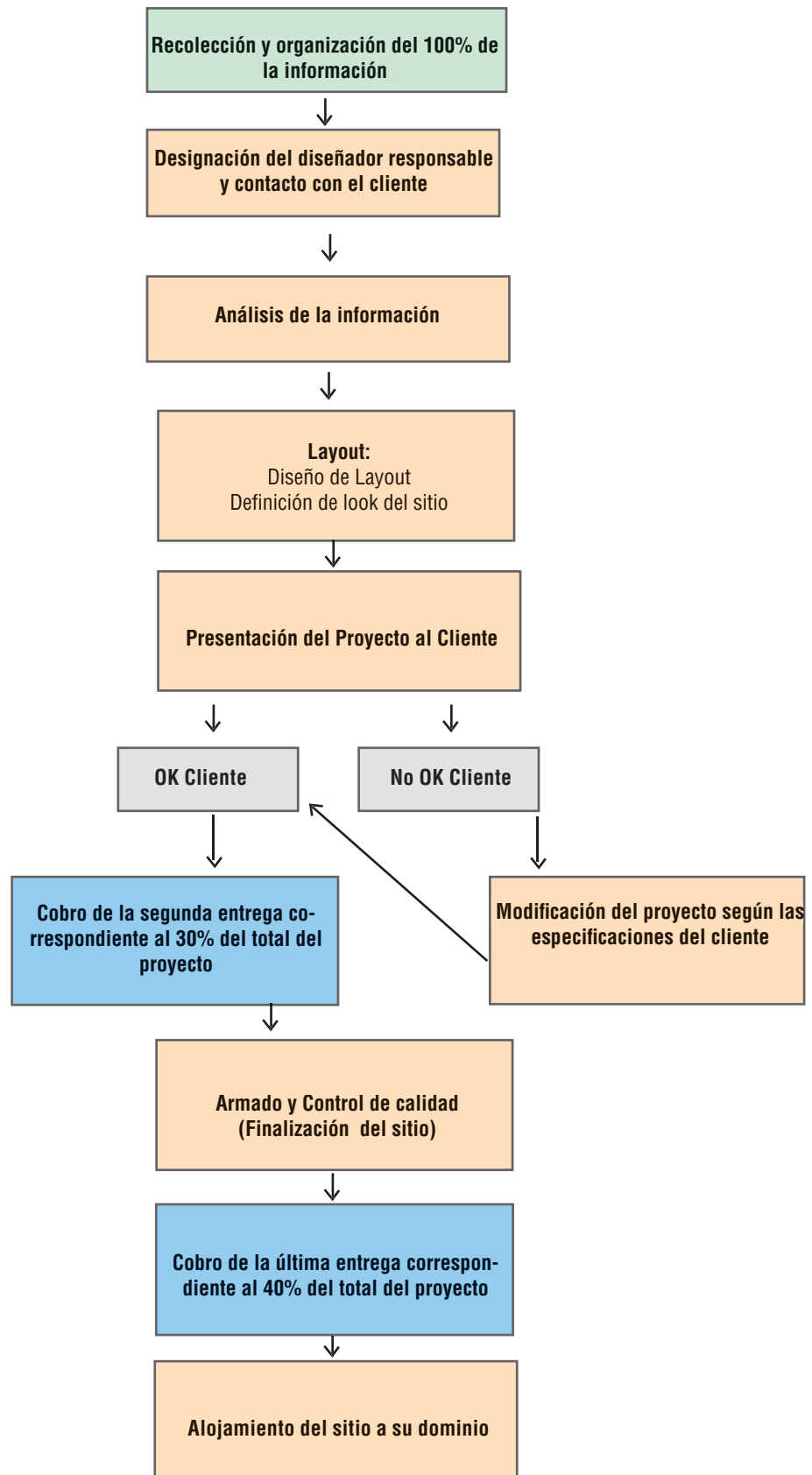


Figura 15 (Continuación)

Proceso para el diseño de un sitio web

Fuente: Elaboración propia

Una vez que está todo diseñado se pasa al armado y por último al control de calidad final. Si el cliente está conforme con el trabajo realizado, y antes de que el sitio sea subido a su dominio, debe abonar el 40% final del total del sitio.

El proceso anteriormente descrito es para el diseño de sitios web (Ver figura 15), pero los pasos son muy similares para el diseño gráfico. Lo único que cambia es la forma de pago, que es 50% del valor total antes de comenzar a trabajar y el 50% restante cuando se entregan los archivos al cliente o a la imprenta.

Funcionamiento de la estrategia actual

Actualmente Sitiodigital no tiene una estrategia definida ni explícita, tampoco tiene planes y objetivos operativos, por lo que puede decirse que la empresa básicamente funciona de forma reactiva.

Si bien Sitiodigital sirve a un amplio espectro de clientes ubicados en cualquier parte del mundo esto no surge de un análisis de mercado ni mucho menos estratégico. Tampoco surge de políticas de captación de mercado. La empresa analizada no cuenta actualmente con un departamento de ventas y tampoco de estrategia comercial. Esto se da en muchas empresas de diseño; el 34% de las empresas encuestadas no tiene vendedores.

Los clientes internacionales que tiene la empresa llegaron a ella mediante el formulario de pedido de presupuesto que figura en su sitio web, porque probablemente vieron un sitio web desarrollado por Sitiodigital que les gustó.

Por otra parte, la mayoría de los clientes nacionales también han sido captados de esta forma.

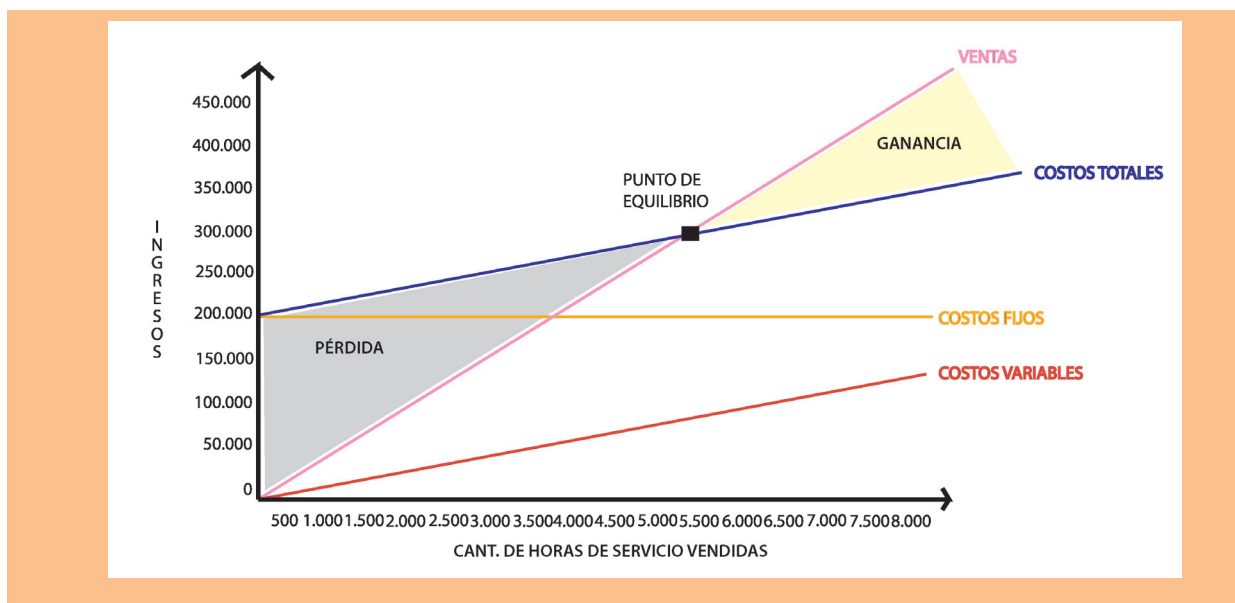
Generalmente en el mercado local y de Buenos Aires para captar un cliente importante se organiza una primera entrevista para establecer las necesidades del posible cliente y luego se presenta un presupuesto.

Sitiodigital cuenta con clientes de gran envergadura como Holiday Inn Córdoba, Hipermercado Libertad, Restaurante IL Gatto, entre otros, llegados a la empresa por ambos medios.

Los clientes en general parecen satisfechos con esta empresa ya que algunos tienen una relación de varios años. Esta apreciación no está confirmada por ningún tipo de medición específica realizada por la empresa.

Competitividad de precios y costos de la empresa

En cuanto a los costos, los mismos varían según el tipo de competidor. Sitiodigital tiene mayores costos que un diseñador free-lance porque cuenta con una estructura mucho mayor. El diseñador free-lance trabaja desde su casa y puede contar con sólo una computadora y no tiene

**Figura 16**

Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

empleados a cargo. Sitiodigital, en cambio, tiene como costos fijos los gastos de alquiler, sueldos de empleados, cargas sociales, honorarios del contador, honorarios del abogado y demás.

Según los datos brindados por la empresa, el punto de equilibrio (punto en el cual las ventas son iguales a los costos totales, o en el que no se pierde ni se gana), corresponde a 5134 horas de servicio, compuestas por 3708 horas vendidas en Argentina (a \$45 cada una) y 1426 horas vendidas al exterior (a \$93.60 ó 30 dólares). Este resultado surge teniendo en cuenta la *mezcla de ventas* correspondiente al 56% horas en Argentina y 44% horas en el extranjero, En base a ello la empresa debería vender al año más de \$300347,64 para obtener una ganancia (manteniendo los mismos costos totales). (Ver figura 17)

Como muestra la figura 17, en el año 2007 la empresa tuvo pérdida porque no llegó al punto de equilibrio.

De la encuesta que se realizó a la competencia para analizar la industria surgieron los siguientes datos: sólo el 14% cuenta con una estructura de más de 6 personas como tiene Sitiodigital (es por esto que el precio que pasan las empresas por sus trabajos es más barato que Sitiodigital). El mayor porcentaje de las empresas (32%) cuenta con una estructura total de 4 personas y el 100% tiene más de una persona trabajando en el área de diseño. Cuando la cantidad de trabajo los sobrepasa, el 80% contrata a diseñadores free-lance.

Respecto de los precios, en algunos mercados la empresa tiene precios muy competitivos y en otros no. Por ejemplo, como puede observarse en la figura 18, en Estados Unidos la hora de

	Argentina (56%)	Extranjero (44%)	Total (100%)
Ventas en unidades	2738	1034	3772
Ingresos \$45 y \$93,60 x unidad	\$ 123.210,00	\$ 96.782,40	\$ 219.992,40
Costo variable \$19,18 y \$16,13 x unidad	\$ 52.514,84	\$ 16.678,42	\$ 69.193,26
Margen de contribución	\$ 70.695,16	\$ 80.103,98	\$ 150.799,14
Costos fijos			\$ 206.222,40
Utilidad			\$ -55.423,26

Punto de equilibrio

Se vendieron 2,6 horas de diseño en Argentina por cada hora de diseño en el extranjero

Sea E = número de horas vendidas al extranjero p/ punto de equilibrio

2,6 E = número de unidades de horas en Argentina p/ punto de equilibrio

Ingresos - costos variables - costos fijos = utilidad 0

$$\$45 \cdot 2,6E + \$93,60 \cdot E - \$19,18 \cdot 2,6E - \$16,13 \cdot E - 206222,40 = 0$$

$$210,6 E - 66E - 206222,40 = 0$$

$$144,6 E = 206222,40$$

$$E = 206222,40 / 144,6$$

$$E = 1426,15$$

$$2,6E = 3708$$

Figura 17

Cálculo del punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

diseño web se cotiza en promedio a 47,28 dólares, concentrándose el mayor porcentaje en 50 dólares en comparación a los 30 dólares que cobra Sitiodigital.

Por otra parte la hora de diseño gráfico en el país del norte cuesta en promedio 44,70 dólares contra los 30 dólares de Sitiodigital. (Ver figura 19) En Méjico, tanto en diseño web como en diseño gráfico, los precios son más baratos pero Sitiodigital puede competir con ellos a pesar del costo elevado porque sobresale su estética del diseño. Se llega a esta conclusión luego de observar en la web las ofertas mejicanas.

En el mercado nacional la empresa en cuestión cobra su hora de diseño 45 pesos para desarrollos gráficos y web.

A diferencia de lo que se acaba de observar a nivel precios en el campo internacional, en el ámbito nacional Sitiodigital está posicionada como una de las empresas más caras de Córdoba capital. Las 33 empresas a las cuales se les realizó la encuesta consideran su precio como 80% moderado, 13% barato y 7% caro.

Conviene recordar que a las empresas mencionadas anteriormente se les solicitó un presupuesto vía email para la realización de un sitio web: de un total de 33 sólo 22 enviaron su presupuesto. El más barato fue de 550 pesos y el más alto de 2000 pesos. Sitiodigital cobraría en este caso 3150 pesos. Se da entonces una diferencia del 57,5% por sobre la más cara.

Se deduce entonces que los logros de la empresa ante la competencia nacional se deben a su calidad de diseño y no al precio.



Figura 18

Valor de la hora de diseño web en Estados Unidos

Fuente: <http://www.brennerbooks.com/sampleprices.html>

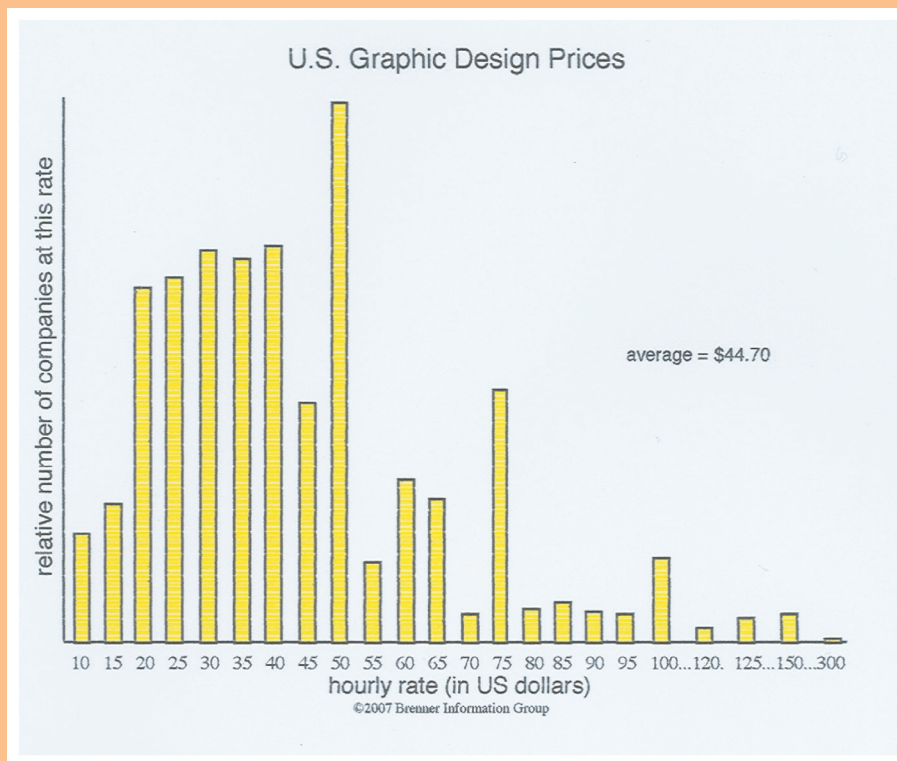


Figura 19

Valor de la hora de diseño gráfico en Estados Unidos

Fuente: <http://www.brennerbooks.com/sampleprices.html>

Cadena de valor

La cadena de valor de Sitiodigital (Ver figura 20) está compuesta por las siguientes actividades:

Actividades primarias

Operaciones

Consiste en las siguientes actividades:

- Preproducción (recopilación y organización de la información)
- Diseño
- Armado
- Control de calidad
- Comunicación constante con proveedor de servicio de programación

Logística externa

Se trata de las actividades que se llevan a cabo para que el servicio llegue a manos del comprador, como por ejemplo: subir al ftp, envío por e-mail, envío por correo, envío mediante el gestor.

Mercadotecnia y ventas

Incluye las siguientes actividades:

- Procesamiento de solicitudes de presupuestos
- Visitas de venta al cliente en su empresa
- Información técnica sobre los servicios ofrecidos a los compradores

Servicio

Se compone de las siguientes actividades:

- Servicio de mantenimiento de sitios web
- Desarrollo de instructivos para el comprador, ya sea de cómo cargar una base autoadministrable de productos, cómo implementar e-mail en Outlook, cómo optimizar fotografías, etc.
- Ofrecimiento constante de nuevos servicios, como por ejemplo ofrecer diseño de e-mails para diferentes épocas del año (navidad, año nuevo, pascuas, día de la secretaria, etc.)

- Atención de quejas y reclamos.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Consiste en las actividades de administración general que apoyan a la cadena completa. Como por ejemplo la planificación, la toma de decisiones, el contacto permanente con asesores legal, contable y de recursos humanos.

Administración de Recursos Humanos

Incluye las actividades de reclutamiento, contratación y capacitación. Esta actividad no está muy desarrollada ni planificada. A veces se hacen encuentros con el asesor externo de RRHH para tratar temas como: motivación; coaching individual con cada integrante del grupo para potenciar sus capacidades y actitud positiva frente al trabajo; charlas sobre formas de encarar los problemas y expresar las disconformidades y otros temas.

Desarrollo de la tecnología

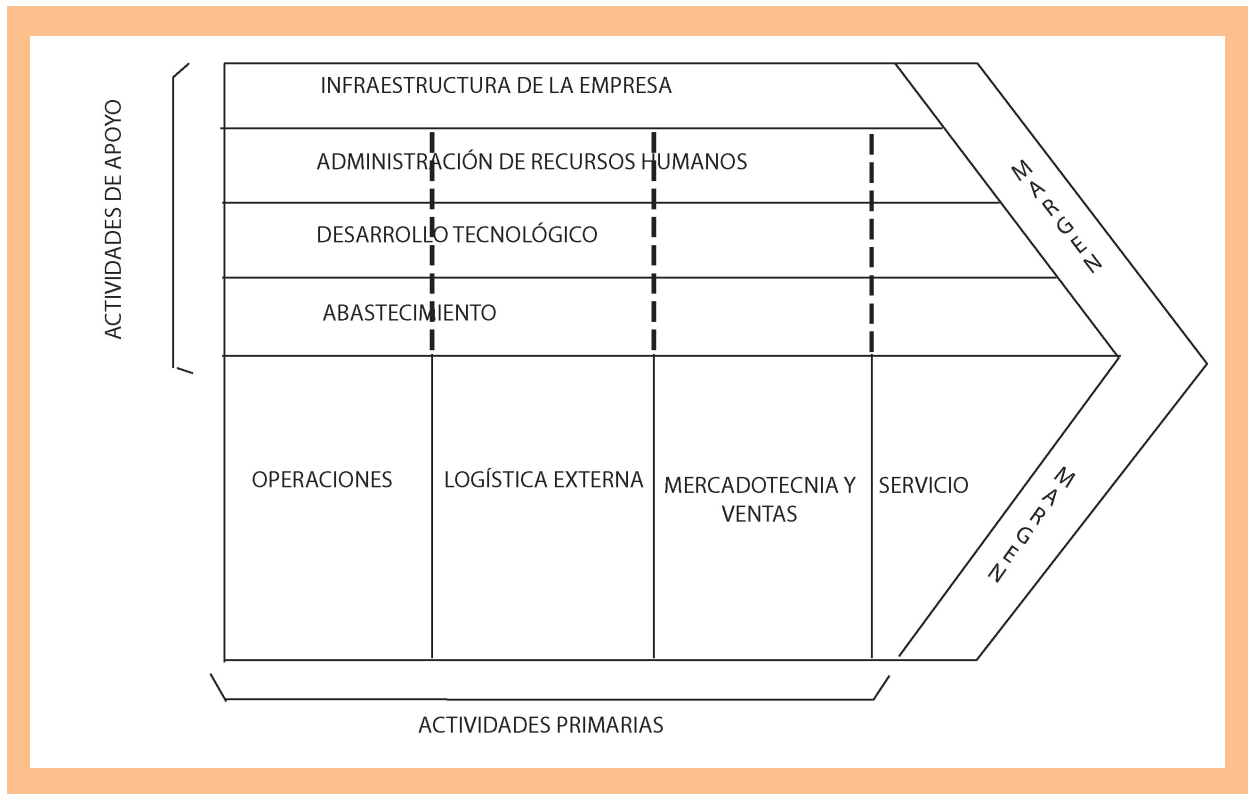
Abarca actividades desarrolladas para mejorar el servicio:

- Desarrollo de programa administrativo y de producción. Permite la carga de los proyectos y las horas trabajadas para realizar diferentes controles.
- Investigación por parte del personal de diseño acerca de nuevas tecnologías o procesos.
- Reuniones para transmitir los nuevos conocimientos al resto de los empleados.

Abastecimiento

Se refiere a la función de comprar insumos necesarios en toda la cadena de valor de la empresa.

- Compra de insumos de librería (hojas, cd, dvd, cartuchos de tinta, lapiceras, etc.)
- Compra de artículos de limpieza y de ciertos comestibles (Té, café, yerba, agua mineral, azúcar, etc.)
- Selección y contratación de proveedores de servicios de mantenimiento (de central telefónica, de computadoras y de las instalaciones).
- Selección y contratación de proveedores de otros servicios (Internet, hosting, teléfono, etc.)

**Figura 20**

Cadena de valor de Sitiodigital

Fuente: Elaboración propia

El precio del diseño

La profesión de diseñador gráfico es reciente, y su actividad no está reglamentada por entes que dictaminen parámetros para fijar los precios como ocurre en otras profesiones.

Los precios que existen en el mercado son el resultado de referencias y sugerencias que muchas veces no concuerdan con la realidad de la empresa o diseñador ni tampoco con la del cliente. Esto genera un gran conflicto tanto para el diseñador que debe establecer un precio para su trabajo como para el cliente que compra algo que no sabe el valor real que tiene y que si busca nuevos presupuestos, se encontrará con precios totalmente diferentes (más caros y más baratos). Muchas veces se observa que diseñadores jóvenes regalan (o casi) un trabajo por hacerse de un lugar y con esto sólo se consigue desvalorizar la actividad.

La tangibilidad del precio de un desarrollo de diseño radica en que el diseñador vende soluciones, lo que lo convierte en una empresa de servicios. Y este servicio se mide por el tiempo y la estructura dedicada a tal fin, siempre y cuando se conciba al estudio de diseño como una empresa y no se contraponga la pasión del profesional por el diseño.

A la hora de realizar un presupuesto intervienen en el precio costos fijos y variables.

Los *costos fijos* son aquellos que no varían proporcionalmente frente a los cambios en el ritmo de trabajo, como por ejemplo:

- * Gastos de alquiler
- * Servicios:
 - Teléfono
 - Internet
 - Gas
 - Luz
 - Agua
 - Seguridad
 - Hosting
- * Sueldos de socios y empleados
- * Cargas sociales
- * Proveedores relacionados con la gestión interna (por ejemplo contador)

Los *costos variables* son todos aquellos originados en forma directa por el servicio vendido, como por ejemplo:

- * Gastos de movilización
- * Impresiones de copias
- * Grabaciones de cd y/o dvd
- * Contratación de terceros (traducciones, programación, fotografía, etc.)
- * Impuestos producto de ese servicio

Las actividades que se llevan a cabo en un estudio de diseño pueden ser divididas en distintos tiempos, los cuales son mensurables en horas. Por lo que el valor hora se considera la variable más apropiada para encontrar un elemento de medición abarcativo y universal. Para poder aplicar un costo horario al precio del diseño, lo primordial es dividir las tareas realizadas en dos grupos:

Tareas de gestión relacionadas con el cliente (gestión externa)

Tiempo de gestión

El tiempo dedicado a conocer al cliente (sus necesidades y preferencias) y a su entorno. Entrevista, reuniones de trabajo, presentación de propuestas, etc.

Tiempo creativo

Tiempo donde realmente se diseña, donde se requiere de la capacidad de análisis para resolver problemáticas de comunicación visual.

Tiempo de seguimiento

Tiempo empleado en la búsqueda de proveedores, seguimiento de producciones y trabajos tercerizados, etc.

Tareas de gestión relacionadas al funcionamiento de la empresa (gestión interna)

Tiempo estratégico

Tiempo dedicado a la elaboración de estrategias comerciales y búsqueda de nuevos clientes.

Tiempo estructura

Tiempo empleado al seguimiento contable, realización de trámites, pagos, facturación, cobranzas, etc.

Conclusión

Como esta actividad no está reglada por ningún ente como ocurre en otras profesiones y no existen parámetros para fijar precios, cada empresa de diseño calcula el precio de cada proyecto. Puede ser según su conveniencia, según la ganancia que pretenda obtener, de acuerdo al tamaño que supone tiene la empresa que solicita el trabajo y muchas veces según la "cara del cliente".

F.O.D.A.

El análisis foda es la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas del ambiente externo. El mismo brinda una perspectiva general de la situación de la empresa que es muy importante conocer para diseñar una estrategia alineada con dicha situación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Base de clientes atractiva	D1. Ausencia de formalidad: a) Dirección estratégica no explícita b) Visión, misión, objetivos, políticas, planes de acción y procesos no definidos claramente. c) Organigrama no concordante con la realidad e) Roles y funciones no precisados ni documentados
F2. Fuerza laboral capaz y comprometida	D2. Insatisfacción de los empleados respecto de sueldos y plan de carrera.
F3. Buen clima laboral	
F4. Adaptación del personal a los procesos de cambio	D3. Ausencia de planes de incentivos explícitos, documentados
F5. Tecnología adecuada a los servicios que ofrece	D4. Falta de capacitación al personal
F6. Personal idóneo en puestos de trabajo operativos	D5. Falta de política de fidelización del cliente
F7. Ausencia de rechazos por calidad del servicio	D6. Ausencia de análisis de rendimiento de las áreas y de la empresa en general
F8. Buena imagen de marca	D7. Falta de estructura de ventas
F9. Se cuenta con personal estable, con antigüedad y know how suficiente para capacitar nuevos empleados	D8. Ausencia de política comercial
	D9. Horas ociosas. Las horas vendidas son un 42% menos que las horas efectivamente pagadas al personal
	D10. Falta de información sobre la competencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros	A1. Bajas barreras de ingreso a la industria
	A2. Costos crecientes

Figura 21

F.O.D.A. Sitiodigital

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos obtenidos por el análisis foda, deberá diseñarse una estrategia que tenga en cuenta las fortalezas de la empresa para corregir las debilidades (ausencia de formalidad, carencia de estrategia de RRHH e inexistencia de departamento comercial). Todo esto para que la empresa aproveche las oportunidades y se defienda de las amenazas externas.

Sitiodigital es una empresa que tiene los recursos, competencias y habilidades necesarias para sortear las barreras de ingreso en un nuevo mercado geográfico atractivo, aprovechando la oportunidad del tipo de cambio favorable. Para poder lograr esto con éxito se recomienda el desarrollo de un plan estratégico como primera medida para corregir la debilidad principal:

ausencia de formalidad. Dentro del mismo plan se pueden establecer diferentes estrategias para corregir las otras debilidades teniendo en cuenta las fortalezas, aprovechando las oportunidades y *“haciendo frente”* a las amenazas.

Conclusión del análisis estratégico

Según la historia de la empresa analizada se puede decir que la misma ha sabido adecuarse a los cambios tanto internos como externos. Pero esta adecuación no surgió de una estrategia ni de políticas, sino de la toma de decisiones diarias.

Debido a que la empresa carece de una definición de visión estratégica, misión del negocio adecuada, objetivos estratégicos y de una estrategia definida y explícita; los empleados no saben hacia dónde se dirige y cuál debería ser su aporte para cumplir con los propósitos de la gerencia.

En primera instancia se deberían definir la visión estratégica, la misión del negocio y los objetivos. También es necesario delimitar roles y funciones y confeccionar un organigrama renovado que refleje la situación vigente. Actualmente existe un organigrama que está desactualizado y archivado. No es conocido por la mayoría de los empleados.

En la actualidad no hay una estrategia definida, ni a nivel global de la empresa ni a nivel departamental. Estas herramientas son sumamente importantes para definir su rumbo y los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Si uno observa el FODA puede identificar como mayores debilidades lo mencionado con respecto a la planificación estratégica y a la formalidad, y como mayores fortalezas todo lo relacionado con el capital humano.

Como una de las principales oportunidades a aprovechar por la empresa es el tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros. De esta forma, la empresa debería destinar la mayor parte de su capacidad operativa a brindar sus servicios al exterior para así poder obtener mayor ganancia.

Es importante mencionar que no existe en la empresa un departamento de comercialización ni tampoco estrategia de ventas.

Se puede concluir finalmente que esta empresa obtendría mejores resultados si contara con un plan estratégico, con objetivos claros y conocidos por sus integrantes, que ayudara a la formalidad, orden y control de la misma.

RESEÑA

PROPUESTA

TAREA 1: DEFINICIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En base a todo lo dicho anteriormente en el capítulo análisis estratégico, se visualizó la necesidad de elaborar un plan estratégico para la empresa Sitiodigital.

Dicho análisis indicó que la empresa no tenía una definición de visión estratégica y tanto la misión como los valores estaban definidos desde el año 2004 cuando formaba parte de ON S.R.L., sin haberse actualizado a pesar de que la situación organizacional se modificó.

La estructura a seguir para este plan ha sido tomada de Thompson y Strickland.⁴³

La elaboración de la tarea 1 se realizó a través de un estudio dirigido de grupo. Este estudio se desarrolló a lo largo de 3 sesiones de 2 horas cada una aproximadamente, a las cuales asistieron el Gerente General, 4 empleados y la autora de este trabajo como moderadora. En la definición de estos temas participaron también empleados porque el gerente así lo quiso. El supervisó y participó de manera constante a lo largo de todo el proceso.

Se contó con un temario (ver figura 22) (elaborado por la moderadora) que ofició como orden del día para asegurar que durante las sesiones todos los temas sean tratados.

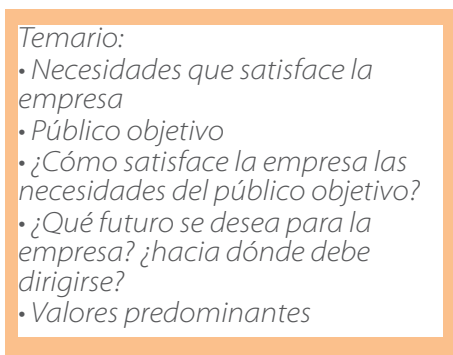


Figura 22

Temario para definir visión, misión y valores.

Fuente: Elaboración propia

43. Thompson, Arthur y Strickland, A. J. Op. cit. p. 4.

Resultados de la tarea grupal:

Visión

Brindar soluciones integrales a las necesidades de comunicación visual de las empresas, mediante la innovación permanente, la investigación de nuevas tecnologías y las tendencias globales.

Misión

- Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional por la calidad y eficiencia del servicio que brinda a sus clientes.
- Generar valor agregado a las empresas a través del trabajo sobre la imagen y comunicación visual, mediante un diseño integrado a las nuevas tecnologías y la innovación permanente.
- Estimular el crecimiento sostenido de nuestro capital intelectual.
- Generar alta rentabilidad con responsabilidad social empresaria.
- Trabajar y desarrollar proveedores y organizaciones que compartan nuestros valores.

Valores

- Perseverancia para alcanzar los objetivos.
- Honestidad personal y profesional.
- Confianza generada por la calidad del servicio que brindamos.
- Actitud positiva frente a los desafíos.
- Innovación permanente en el desarrollo de los componentes de los proyectos.
- Compromiso con la mejora continua de nuestros recursos humanos y procesos de trabajo.

Comunicación

La comunicación de la nueva visión, misión y valores debe realizarla la gerencia, informando los cambios y el propósito de los mismos con mucha claridad para fomentar el compromiso de todos los empleados de la empresa.

Tareas a desarrollar:

- Diseño de un protector de pantalla para las computadoras que contenga la visión, así cuando el personal encienda la misma la verá y recordará todos los días.

- Realización de cartelera o mural de información descendente, que es una vía de acceso al público interno, y en ella se también se publicará la visión.
- Inclusión de estos temas en los manuales de inducción, cuando la empresa comience a implementar esta técnica.

TAREA 2: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los siguientes objetivos fueron inferidos a partir de las entrevistas en profundidad y del trabajo grupal; y servirán de guía para que cada departamento defina sus objetivos. Estos estarán alineados a los objetivos del negocio. Quiere decir que el logro de los objetivos departamentales coadyuvará al logro de los objetivos del negocio.

Objetivos financieros

O.F. 1: Aumentar las ventas totales anuales sin disminuir el margen de utilidad. Las ventas totales anuales del año 2008 deberán llegar a \$286.000 (lo que corresponde a un aumento del 30%) y cada año deberán incrementarse un 20%. (Ver figura 31, pág. 121)

O.F. 2: Incrementar las ventas a mercados internacionales. Para el año 2008 la participación de las ventas a mercados internacionales respecto de las ventas totales debe ser del 50% y el mismo porcentaje para las ventas en Argentina. Para los años restantes la proporción deberá ser 60% - 40% a favor de las ventas internacionales. (Ver figura 32, pág. 122)

O.F. 3: Disminuir a un 10% mensual el índice de morosidad durante el primer año, a un 5% mensual el segundo año y luego disminuirlo o mantenerlo en 2,5% mensual. (Ver figura 33, pág. 123)

Objetivos estratégicos

O.E. 1: Aumentar el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo con ciertos criterios específicos incluidos dentro de la propuesta de valor añadido de Sitiodigital. Que el 85% de los nuevos clientes del primer año tengan un porcentaje de satisfacción mayor al 70%. Cada año cada porcentaje deberá aumentar o mantenerse con respecto al año anterior. (Ver anexo 5) (Ver figura 34, pág. 124)

O.E. 2: Lograr mejores niveles de eficiencia en la presupuestación, reduciendo la brecha entre horas presupuestadas y horas realmente trabajadas a un 5% el primer año, a un 3% el segundo y a un 2% el tercer año. Luego disminuirlo o mantenerlo en 2%. (Ver figura 35, pág. 125)

O.E. 3: Cumplir con los plazos de entrega estipulados. La demora en el tiempo de entrega deberá ser inferior a 7 días hábiles el primer año, a 5 días hábiles el segundo y luego disminuirlo totalmente. (Ver figura 36, pág. 126)

O.E. 4: Para fines del año 2008 la relación horas vendidas y horas efectivamente pagadas al personal de diseño deberá ser superior al 73%. Cada año este porcentaje deberá incrementarse un 10%. (Ver figura 37, pág. 127)

TAREA 3: CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Estrategia de diferenciación

Según las características del sector en el que se encuentra la empresa estudiada, las particularidades de la misma y su misión y visión, se propone una estrategia competitiva de diferenciación. A continuación los fundamentos:

Sitiodigital pretende ser una empresa reconocida por la calidad y eficiencia del servicio que brinda. Por ello debe crear los atributos de diferenciación en las siguientes actividades de la cadena de valor:

- Las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de la producción y con la tecnología.
- Las actividades de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente.

Como se detectó en el análisis estratégico anterior, Sitiodigital es una de las empresas del sector industrial que posee mayores costos. Debe fomentar mayor lealtad de sus clientes hacia la marca y menor sensibilidad de éstos al precio resultante. Debe lograr que los clientes perciban el servicio como único y exclusivo, algo diferente de lo que ofrecen los competidores. A pesar de ello, muchos de los clientes no estarán dispuestos a pagar precios más elevados.

Para llevar a cabo esta estrategia la empresa debe poseer una fuerte habilidad en comercialización y así comunicar los puntos de diferencia de una forma creíble. El departamento comercial debe estar en contacto permanente con el departamento de producción para informarse de las nuevas tecnologías y procesos. De esta forma se puede informar acerca de las características diferenciadoras y desarrollar una excelente reputación e imagen de marca.

A su vez, la empresa debe mantener su plantel de trabajadores altamente creativos, comprometidos y motivados. Se debe considerar que actualmente el recurso humano se entiende como el principal generador de ventajas competitivas sostenibles. Esto es porque en la actualidad las tecnologías están a disposición de la mayoría de las empresas y las estrategias desarrolladas por éstas pueden ser fáciles de imitar. Por ello el nivel de competencias de los empleados puede ser el principal factor diferenciador entre una empresa y otra.

La comunicación de la estrategia es muy importante y se debe dar a conocer a todos los integrantes de la empresa para que participen. Esto les permite a todos los que forman parte de la organización saber qué papel van a jugar, qué se espera de ellos y fomenta la participación de manera activa.

Planes de acción a partir de la matriz F.O.D.A.

Teniendo en cuenta los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades) se proponen diferentes planes de acción. (Ver figura 23)

Planes FO: utilizan las oportunidades en función de las fortalezas.

Planes FA: se sirven de las fortalezas para evitar, reducir, bloquear o transformar las amenazas.

Planes DO: aprovechan las oportunidades que se presentan para superar las debilidades de la empresa.

Planes DA: reducen las amenazas que inciden en las debilidades.

Luego de cada plan propuesto se halla la justificación entre paréntesis. Por ejemplo, el plan

AMBIENTE INTERNO		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1. Base de clientes atractiva	D1. Ausencia de formalidad
	F2. Fuerza laboral capaz y comprometida	D2. Insatisfacción de los empleados respecto de sueldos y plan de carrera	
	F3. Buen clima laboral	D3. Ausencia de planes de incentivos explícitos, documentados	
	F4. Adaptación del personal a los procesos de cambio	D4. Falta de capacitación	
	F5. Tecnología adecuada a los servicios que ofrece	D5. Falta de política de fidelización del cliente	
	F6. Personal idóneo en puestos de trabajo operativos	D6. Ausencia de análisis de rendimiento de las áreas y de la empresa en general	
	F7. Ausencia de rechazos por calidad del servicio	D7. Falta de estructura de ventas	
	F8. Buena imagen de marca	D8. Ausencia de política comercial	
	F9. Se cuenta con personal estable, con antigüedad y know how suficiente para capacitar nuevos empleados	D9. Horas ociosas. Las horas vendidas son un 42% menos que las horas efectivamente pagadas al personal.	
		D10. Falta de información sobre la competencia	
AMBIENTE EXTERNO		PLANES FO	PLANES DO
OPORTUNIDADES (O)			
O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros	A. Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo (O1, O2, O3, F5, F7, F8)	A. Profesionalizar la estructura gerencial (D1, D5, D6, O1, O2, O3)	B. Crear departamento comercial (D7, D8, D9, D10, O1, O2, O3)
O2. Los precios de algunos competidores extranjeros son más elevados			C. Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal (D2, D3, D4, D9, O1)
O3. El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos derivados del servicio de la empresa			E. Instituir como parte del plan de motivación el programa de capacitación (D4, D9, O1, O3)
AMENAZAS (A)	PLANES FA	PLANES DA	
A1. Bajas barreras de ingreso a la industria	A. Generar una creciente lealtad del cliente a la marca (A1, A3, A4, F1, F5, F6, F7, F8)	A. Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal y dentro del mismo un programa de capacitación (A3, D2, D3, D4, D9)	
A2. Costos crecientes			
A3. Clientes cada vez más exigentes	B. Instituir un programa para medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes (A3, F2, F3, F5, F6, F7, F8)		
A4. Creciente incremento de nuevos profesionales abocados al negocio del diseño web	C. Mantener actualizada la tecnología (A3, F5)		

Figura 23

Matriz F.O.D.A. con planes de acción propuestos

Fuente: Elaboración propia

“Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo” se generó de las oportunidades 1, 2 y 3, y de las fortalezas 5, 7 y 8.

Justificación de la selección de cada plan de acción

Plan de acción 1: Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años y dominio del idioma inglés.

Este plan responde a las siguientes debilidades:

D1. Ausencia de formalidad,

D5. Falta de política de fidelización del cliente,

D6. Ausencia de análisis de rendimiento de las áreas,

Y a las siguientes oportunidades:

O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros,

O2. Los precios de algunos competidores extranjeros son más elevados,

O3. El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos derivados del servicio de la empresa.

Lo que se busca con este plan es dotar a la empresa de profesionalismo en la estructura gerencial, debido a que se observa que actualmente, quien ejerce este cargo, no tiene las herramientas teóricas y prácticas suficientes para desempeñarse en esa función.

El nuevo gerente general velará por todas las funciones de la empresa, así como las operaciones del día a día. Será el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en la empresa. Será también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.

Se propone implementar este plan como primer paso, ya que dotará a la empresa de conocimientos y dirección para la implementación de las otras. A su vez permitirá la toma de decisiones eficientes y fundamentadas.

Plan de acción 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.

Este plan responde a las siguientes amenazas:

A1. Bajas barreras de ingreso a la industria,

A3. Clientes cada vez más exigentes,

A4. Creciente incremento de nuevos profesionales abocados al negocio del diseño web.

Y a las siguientes fortalezas:

- F1. Base de clientes atractiva,
- F5. Tecnología adecuada a los servicios que ofrece,
- F6. Personal idóneo en puestos de trabajo operativos,
- F7. Ausencia de rechazos por calidad del servicio,
- F8. Buena imagen de marca.

Es de vital importancia para las empresas considerar el dato de que obtener un nuevo cliente insume cinco veces más costo que retener un cliente existente. Y como se busca generar una creciente lealtad del cliente a la marca, se implementará un programa para medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.

Plan de acción 3: Crear departamento comercial

Este plan responde a las siguientes debilidades:

- D7. Falta de estructura de ventas,
- D8. Ausencia de política comercial,
- D9. Horas ociosas. Las horas vendidas son un 42% menos que las horas efectivamente pagadas al personal,
- D10. Falta de información sobre la competencia.

Y a las siguientes oportunidades:

- O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros,
- O2. Los precios de algunos competidores extranjeros son más elevados,
- O3. El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos derivados del servicio de la empresa.

Actualmente Sitiodigital no posee un departamento comercial, por lo que la gestión de ventas la realizan todos los integrantes de la empresa, el gerente general, los diseñadores y la secretaria administrativa. Esto trae como consecuencia que se descuiden las tareas específicas de cada puesto y pone la gestión comercial en manos de gente que no tiene los conocimientos para hacerlo. Además, la empresa tiene como objetivo aumentar las ventas y con este plan se busca concretarlo.

El departamento comercial trabajará de forma sincronizada y en equipo con el resto de la

organización. El mismo contribuirá a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; como por ejemplo:

- Investigación: proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los informes de vendedores.
- Producción: especifica las necesidades y gustos del cliente.
- Precios: aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- Comunicación: determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

El gerente general tendrá entre sus funciones comerciales:

- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales; así como también sus indicadores de desempeño.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Gestión de venta, en el caso de que no tenga ejecutivos de cuenta a cargo. Si los tuviera se encargará de la gestión de venta de grandes cuentas.
- Mantendrá una continua relación con los clientes para conocer sus gustos y preferencias, con el fin de conocerlos mejor y estar en mejores condiciones para satisfacerlos primero y para fidelizarlos luego.
- Capacitará, asesorará, dirigirá y controlará a los vendedores, si los tuviere.
- Establecerá el plan de marketing y el marketing mix (políticas de precio, promoción, producto, y distribución)
- Otras.

Plan de acción 4: Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo

Este plan responde a las siguientes oportunidades:

- O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros,
- O2. Los precios de algunos competidores extranjeros son más elevados,
- O3. El mercado está cambiando hacia un mayor uso de los productos derivados del servicio de la empresa.

Y a las siguientes fortalezas:

F5. Tecnología adecuada a los servicios que ofrece,

F7. Ausencia de rechazos por calidad del servicio,

F8. Buena imagen de marca.

Se propone aliarse con agencias de comunicación y marketing del mercado internacional. Así la compañía podrá adquirir recursos y capacidades que de otra forma no podría obtener sola.

Con este plan se podrá contar con canales de venta en el extranjero sin incurrir en gastos de oficinas, personal e investigación de mercado. Así se obtendrá la información necesaria del mercado como gustos, costumbres, cultura. El departamento comercial se encargará de la búsqueda de las agencias y de la firma de los convenios.

El objetivo principal de este plan de acción es aumentar las ventas a mercados internacionales aprovechando el tipo de cambio favorable. A la empresa le conviene vender el 60% de sus horas de servicio al exterior.

Durante el año 2007 la empresa estudiada vendió 3772 horas, de las cuales el 56% corresponden a horas vendidas en Argentina y el 44% a horas vendidas al exterior. Con esa proporción la empresa perdió \$55.423,26, porque no llegó al punto de equilibrio. (Ver figura 17)

Suponiendo que la empresa hubiera vendido 50% de las horas al exterior también hubiese perdido, pero menor cantidad. (Ver figura 24)

El resultado hubiese sido mejor, sin pérdidas, si las ventas al exterior hubiesen correspondido al 60% de las ventas totales. (Ver figura 25)

Se propone también la realización de convenios de cooperación con empresas cuyos productos, servicios y fortalezas complementen los de Sitiodigital, servicios que la empresa no puede ofrecer por sí misma y que hacen a un servicio integral. Por ejemplo aliarse con empresas de programación, de servicio de hosting, de fotografía, de traducción y redacción de textos. Generando la alianza se busca también mejorar los procesos y cumplir con los tiempos de entrega.

	Argentina (50%)	Extranjero (50%)	Total (100%)
Ventas en unidades	1886	1886	3772
Ingresos \$45 y \$93,60 x unidad	\$ 84.870,00	\$ 176.529,60	\$ 261.399,60
Costo variable \$19,18 y \$16,13 x unidad	\$ 36.173,48	\$ 30.421,18	\$ 66.594,66
Margen de contribución	<u>\$ 48.696,52</u>	<u>\$ 146.108,42</u>	\$ 194.804,94
Costos fijos			<u>\$ 206.222,40</u>
Utilidad			\$ -11.417,46

Punto de equilibrio

Se vendió 1 hora de diseño en Argentina por cada hora de diseño en el extranjero

Sea E = número de horas vendidas al extranjero p/ punto de equilibrio

A = número de unidades de horas en Argentina p/ punto de equilibrio

Ingresos - costos variables - costos fijos = utilidad 0

$$\$45A + \$93,60E - \$19,18A - \$16,13E - 206222,40 = 0$$

$$\$25,82A + 77,47E - 206222,40 = 0$$

$$A = 1996,54$$

$$E = 1996,54$$

El punto de equilibrio es de 3993,08 horas

Integrado por 1996,54 horas vendidas en Argentina y 1996,54 horas vendidas al exterior

Lo que da un monto de \$276720,44

Figura 24

Cálculo del punto de equilibrio con mezcla de ventas 50% Exterior - 50% Argentina

Fuente: Elaboración propia

	Argentina (40%)	Extranjero (60%)	Total (100%)
Ventas en unidades	1508,8	2263,2	3772
Ingresos \$45 y \$93,60 x unidad	\$ 67.896,00	\$ 211.835,52	\$ 279.731,52
Costo variable \$19,18 y \$16,13 x unidad	\$ 28.938,78	\$ 36.505,42	\$ 65.444,20
Margen de contribución	<u>\$ 38.957,22</u>	<u>\$ 175.330,10</u>	\$ 214.287,32
Costos fijos			<u>\$ 206.222,40</u>
Utilidad			\$ 8.064,92

Punto de equilibrio

Se vendieron 1,5 horas de diseño en el extranjero por cada hora de diseño en Arg.

Sea A = número de horas vendidas en Argentina p/ punto de equilibrio

1,5 A = número de unidades de horas en el extranjero p/ punto de equilibrio

Ingresos - costos variables - costos fijos = utilidad 0

$$\$45*A + \$93,60*1,5A - \$19,18*A - \$16,13*1,5A - 206222,40 = 0$$

$$\$185,4A - \$43,37A - 206222,40 = 0$$

$$\$142,03A = 206222,40$$

$$A = 206222,40/142,03$$

$$A = 1451,96$$

$$1,5A = 2177,94$$

El punto de equilibrio es de 3629,9 horas,

Integrado por 1451,96 horas vendidas en Argentina y 2177,94 horas vendidas al exterior

Lo que da un monto de \$269193,38

Figura 25

Cálculo del punto de equilibrio con mezcla de ventas 60% Exterior - 40% Argentina

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal

Este plan responde a las siguientes debilidades:

D2. Insatisfacción de los empleados respecto de sueldos y plan de carrera,

D3. Ausencia de planes de incentivos explícitos, documentados,

D9. Horas ociosas. Las horas vendidas son un 42% menos que las horas efectivamente pagadas al personal.

Y a la siguiente oportunidad:

O1. Tipo de cambio favorable para la venta en mercados extranjeros.

Como se dijo anteriormente, el recurso humano se considera como el principal generador de ventajas competitivas sostenibles. Es por esto que se buscará retener al personal, brindándole la posibilidad de satisfacer sus necesidades personales, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del contexto. Lo que se pretende es motivar al factor humano, mejorar el clima laboral y maximizar el beneficio de la empresa.

Plan de acción 6: Mantener actualizada la tecnología

Este plan responde a la amenaza A3. Clientes cada vez más exigentes y a la fortaleza F5. Tecnología adecuada a los servicios que ofrece

Esto se planteó teniendo en cuenta la estrategia de diferenciación. Mantener actualizada la tecnología es fundamental por el tipo de servicio que brinda la empresa. Si el servicio se vuelve obsoleto las ventas disminuirán.

Además, la implementación de nuevas tecnologías y la capacitación al personal en el uso de las mismas generará mayor motivación. Y se estará cumpliendo así con la visión de la empresa que plantea *"Estimular el crecimiento sostenido de nuestro capital intelectual"*.

Prueba de ácido de la estrategia

Para tener la seguridad de que la estrategia propuesta otorgará una mayor ventaja competitiva a la empresa, se sometió a sus planes de acción a la "prueba de ácido", que consiste en someterlos a preguntas de todos los aspectos en que impactarán. Si los mismos pasan esta prueba la estrategia puede ser implantada en la organización, ya que se verificó su pertinencia. (Ver figura 26)

PLANES DE ACCIÓN	
LISTA DE VERIFICACIÓN	PLANEAMIENTO
Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo
1. ¿Podrá este plan lograr los objetivos?	Si, ya que de esta forma se podrá vender más en el exterior sin la necesidad de incurrir en gastos de oficinas en el extranjero y en investigación del mercado
2. ¿Cuáles y de qué forma lo hará?	Si, ya que si se busca aumentar las ventas deberá haber un departamento comercial que se encargue de la gestión de ventas
3. ¿Cómo será recibida la propuesta por los grupos que influyen en la organización?	Si, ya que si se busca aumentar las ventas deberá haber un departamento comercial que se encargue de la gestión de ventas
4. ¿Dónde habrá mayor oposición?	Si, ya que si se busca aumentar las ventas deberá haber un departamento comercial que se encargue de la gestión de ventas
5. ¿Dónde habrá mayor apoyo?	Si, ya que si se busca aumentar las ventas deberá haber un departamento comercial que se encargue de la gestión de ventas
6. ¿Quiénes serán indiferentes?	Si, ya que si se busca aumentar las ventas deberá haber un departamento comercial que se encargue de la gestión de ventas

Figura 26
Prueba de ácido de la estrategia
Fuente: Elaboración propia

LISTA DE VERIFICACIÓN		PLANES DE ACCIÓN			
Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
7. ¿Cómo se logrará su participación?	Todas las áreas estarán involucradas para lograr esta estrategia	Todos estarán involucrados ya que brindarán toda la información necesaria al departamento comercial	El departamento comercial será el encargado de la búsqueda de las agencias y de la firma de los convenios	Su participación será de forma automática	Su participación será de forma automática
8. ¿Es congruente con los otros planes?	Si	Si, ya que para aumentar las ventas se necesita un departamento comercial que venda y personal motivado para atender a esa demanda	Si, ya que es una forma no tan onerosa de entrar en nuevos mercados	Si, porque si la mano de obra no está motivada no será productiva y creativa y el servicio brindado será deficiente	Si, sobre todo la estrategia de diferenciación
9. ¿Provoca sinergia con los otros planes?	Si, ya que al generar la lealtad de los clientes, producirá mayores ventas, se necesitará un depto comercial, personal motivado y tecnología acorde	Si, ya que al haber más ventas se necesitará un depto comercial, mayor capacidad de producción, personal motivado y tecnología acorde	Si, porque generando convenios en el exterior se podrá vender más sin incurrir en demasiados gastos, por lo que se aprovechará la gestión del departamento comercial	Si, porque al estar la mano de obra motivada la empresa podrá cumplir con las otras estrategias	Si, ya que las demás estrategias justifican la implementación de esta estrategia

Figura 26 (Continuación)
Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

LISTA DE VERIFICACIÓN		PLANES DE ACCIÓN			
Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
10. ¿Qué ventaja competitiva ayudará a lograr?	Diferenciación	Ventaja en tener personal capacitado en segmentación de mercado, investigación de mercado y todo lo concerniente a comercialización	Contar con canales de venta en el extranjero sin incurrir en gastos de oficinas, personal y se obtendrá la información necesaria del mercado, como gustos, costumbres, cultura, etc.	Diferenciación	Diferenciación
11. ¿Hace a la organización más flexible?	Si, por tener gerencia capacitada	Si, ya que al estudiar continuamente el mercado posibilita una reacción rápida frente a cambios en el mismo	Si, ya que la empresa se dedicará a producir sus servicios y la agencia de mkt. extranjera será la encargada de generar los contactos con los clientes	Si, porque el personal motivado cuidará más su puesto de trabajo y buscará la satisfacción del cliente	Si, ya que se pueden implementar nuevos procedimientos y conocimientos con las nuevas tecnologías
12. ¿Cómo se relaciona cada plan con otros programas y proyectos?	Se relaciona con la implementación eficiente de programas y toma de decisiones	Se relaciona con la productividad y el crecimiento general de la empresa	Se relaciona con la productividad y el crecimiento general de la empresa	Se relaciona con la productividad y el crecimiento general de la empresa	Se relaciona con la posibilidad de brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente y un servicio diferencial
13. ¿Son congruentes con las políticas de la organización?	Si	Si	Si	Si	Si
14. ¿Son compatibles con los valores? ¿De qué forma?	Si, no se contraponen con ninguno	Si, no se contraponen con ninguno	Si, no se contraponen con ninguno	Si, no se contraponen con ninguno	Si, no se contraponen con ninguno

Figura 26 (Continuación)
 Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

PLANES DE ACCIÓN						
LISTA DE VERIFICACIÓN	Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
15. ¿Son compatibles con la misión? ¿De qué forma?	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone
16. ¿Son compatibles con el entorno social?	Sí	Sí	Sí	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone
17. ¿Son compatibles con la visión? ¿De qué forma?	Si, no se contrapone	Si, ya que la empresa busca ser reconocida por la calidad y eficiencia del servicio que brinda a sus clientes	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone	Si, no se contrapone
18. ¿El enunciado es claro, congruente y concreto?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
19. ¿Ofrece una posición sólida a la organización?	Si, y si no se aplica, la posición de la empresa se volverá vulnerable	Si, porque asegura ventas, reforzamiento de la imagen y retención de clientes	Si, porque asegura ventas	Si, porque asegura ventas en el extranjero	Si, porque asegura imagen y reforzamiento de la ventaja competitiva	Si, porque asegura imagen y reforzamiento de la ventaja competitiva
20. ¿Posibilita la flexibilidad? ¿De qué forma?	Si, ya que genera conocimiento organizacional fundamental	Si, ya que siempre se busca la satisfacción de los clientes	Si, ya que se obtendrá conocimientos del mercado que actualmente no se poseen	Si, ya se obtendrá conocimientos del mercado que actualmente no se poseen	Permitirá responder en tiempo y forma al aumento de ventas generado por el departamento comercial. Y permitirá brindar una buena atención al cliente	Permitirá responder en tiempo y forma a los requerimientos de los clientes
21. ¿La ventaja competitiva es la requerida y esperada por la organización?	No es la principal, aunque contribuirá al proyecto general	Sí	No es la principal, aunque contribuirá al proyecto general	No es la principal, aunque contribuirá al proyecto general	Si	Si

Figura 26 (Continuación)
 Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

PLANES DE ACCIÓN						
LISTA DE VERIFICACIÓN	Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
22. ¿Cuál es la posibilidad de éxito?	Es difícil determinarla, pero se espera que tenga muy buena posibilidad de éxito	Es difícil determinarla, pero se espera que tenga muy buena posibilidad de éxito	Es difícil determinarla, pero se espera que tenga muy buena posibilidad de éxito	La probabilidad de éxito es alta, hay que generar los contactos con las agencias, realizar los convenios y luego cumplir en tiempo y forma con los requerimientos	La probabilidad de éxito es alta	La probabilidad de éxito es alta
23. ¿Cuáles serán las consecuencias del fracaso?	Que la empresa empeore su situación por falta de dirección estratégica	Disminución de las ventas	Disminución de las ventas	Pérdida de ventas en el extranjero	Personal desmotivado, alta rotación de personal, pérdida de capacidad de producción	Brindar un servicio obsoleto, lo que generará disminución de las ventas y pérdida de clientes
24. ¿Cómo se enfrentará la situación?	Evaluar los resultados mes a mes	Realizar encuestas para determinar el grado de satisfacción de los clientes, y medir la retención de clientes y la incorporación de nuevos clientes	Se medirá mes a mes el incremento de nuevos clientes y el aumento en las ventas totales	Se hará una selección de las agencias extranjeras, se firmarán los convenios y luego se comenzará a trabajar	Se elaborará un programa de motivación y estímulos según las necesidades del personal junto con el asesor de RRHH	Se estará atento a las nuevas tecnologías que surjan y se tratará de implementarlas
25. ¿Qué efectos colaterales tendrá el fracaso?	Falta de profesionalismo en la dirección de la empresa	Pérdida de clientes y pérdida de imagen de marca	Los empleados de los demás departamentos deberán perder tiempo de su trabajo para vender	Pérdida de clientes, falta de crecimiento y desmotivación del personal	Pérdida de clientes, falta de crecimiento y desmotivación del personal	Pérdida de clientes, falta de crecimiento y desmotivación del personal
26. ¿Cuál será el impacto motivacional esperado con cada plan?	Tranquilidad respecto del futuro de la empresa, y por ende de su estabilidad laboral	Muy positivo si se involucra al personal	Muy positivo, ya que significa que la empresa apuesta al futuro y al crecimiento	Muy positivo, ya que significa que la empresa apuesta al futuro y al crecimiento	Muy positivo, ya que el personal se sentirá valorado	Muy positivo, ya que significa que la empresa apuesta al futuro y al crecimiento

Figura 26 (Continuación)

Prueba de ácido de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

PLANES DE ACCIÓN						
LISTA DE VERIFICACIÓN	Profesionalizar la estructura gerencial contriando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
27. ¿De qué forma mejorará la moral?	La tranquilidad traerá mejora de la moral	La moral se mejorará por la participación y la estabilidad laboral	La moral mejorará porque cada empleado deberá hacer el trabajo para el cual fue contratado y no otros	La moral se mejorará por la perspectiva de crecimiento de la empresa, lo que generará tranquilidad por la estabilidad laboral	Habrà mejor clima organizacional	La moral se mejorará por la perspectiva de crecimiento de la empresa, y por el crecimiento personal
28. ¿Cuál será el efecto en los competidores?	Si ven grandes resultados tratarán de imitarla	Tratarán de imitarla	Si ven grandes resultados tratarán de imitarla	Si ven grandes resultados tratarán de imitarla	Ninguno	Si ven grandes resultados tratarán de imitarla
39. ¿Cuál será el grado de dificultad para su implantación?	No es difícil. Sólo habrá que seleccionar muy bien al Gerente general	Es alto ya que requiere de mucha disciplina por parte de toda la organización	No es difícil. Sólo habrá que seleccionar muy bien a los ejecutivos de cuenta	Medio; hay que seleccionar bien a las agencias y confeccionar un acuerdo que beneficie a ambas empresas, y cumplirlo	Bajo	Medio, hay que implementar la nueva tecnología teniendo en cuenta el presupuesto que se dispone
30. ¿Cuáles serán las posibles dificultades esperadas?	Que los cambios esperados sean lentos	Encontrar y conseguir el aspecto diferencial que realmente interese a los clientes	Que los cambios esperados sean lentos	Que no se cumplan los convenios	Que los cambios esperados sean lentos	No contar con el presupuesto acorde a las nuevas tecnologías
31. ¿Ofrece oportunidad de crecimiento del mercado?	No directamente, aunque con este plan se podrá generar una organización que lo logrará.	Si, dentro de nichos de mercados que no ofrecen resistencia a un precio más elevado producto de la diferenciación	Si, porque se tendrá información sobre el mercado, sus preferencias, tendencias y así se podrá satisfacer mejor sus demandas	Si, ya que ofrece la capacidad para satisfacer a otros mercados que actualmente la empresa no accede	No directamente	No directamente

Figura 26 (Continuación)
Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

PLANES DE ACCIÓN						
LISTA DE VERIFICACIÓN	Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
32. ¿Se ajusta a las necesidades de la empresa?	Si, porque actualmente quien dirige la empresa no está capacitado para dicho puesto.	Si	Si, porque actualmente no hay vendedores, ni departamento comercial ni mucho menos política comercial	Si	Si	Si
33. ¿Cuál será el efecto global resultante?	Contar con una gerencia profesional capacitada para dicha función, que llevara a un crecimiento general a toda la empresa	Brindar un servicio diferenciado y concentrarse en un mercado que esté dispuesto a pagar por la exclusividad	Aumentarán las ventas y cada empleado hará el trabajo que le satisface y para el cual fue contratado	Mayores ventas en el extranjero, lo que permite aprovechar la oportunidad del tipo de cambio	Mayor productividad y clientes y personal más satisfechos	Mayor productividad y clientes más satisfechos por obtener un servicio acorde a las tendencias del mercado
34. ¿Satisface las aspiraciones de los miembros de la organización?	Si, ya que todos esperan que la empresa crezca	Si, ya que todos esperan que la empresa crezca	Si, ya que todos esperan que la empresa crezca	Si, ya que todos esperan que la empresa crezca	Si	Si
35. ¿De qué forma impacta en los resultados esperados?	Ayuda en la correcta implementación de los demás planes	Crea un excelente imagen de marca y lealtad del cliente a la misma	Brinda conocimientos que actualmente no se poseen para una correcta y eficiente comercialización	Permite obtener mayores ingresos por servicios más rentables	Permite brindar un mejor servicio y obtener la plena satisfacción de los clientes	Permite brindar un mejor servicio y obtener la plena satisfacción de los clientes
36. ¿Cuál es el nivel de riesgo?	El riesgo es medio si la selección del gerente general falla	El riesgo es bajo, sólo hay que encontrar la característica diferenciadora que el cliente valora y buscar los medios para ofrecerla	El riesgo es medio si la selección de los ejecutivos de cuenta falla	El riesgo es medio si la selección falla	El riesgo es bajo	El riesgo es medio, si las nuevas tecnologías son muy onerosas y la empresa no puede implementarlas

Figura 26 (Continuación)
Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

LISTA DE VERIFICACIÓN		PLANES DE ACCIÓN				
	Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años.	Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.	Crear departamento comercial	Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo	Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	Mantener actualizada la tecnología
37. ¿Satisface a los grupos de interés?	En general sí hay aceptación	Sí, a todos	Sí, a todos	Sí, a todos	Sí, a todos	Sí, a todos
38. ¿El plan hará a la organización más inteligente?	Sí, porque el gerente general tendrá los conocimientos y las herramientas necesarias para lograrlo	Sí, ya que brindará información a la empresa sobre lo que el cliente valora y generará que la empresa estudie la forma de lograr la diferenciación	Sí, porque el gerente general y los vendedores tendrán los conocimientos y las herramientas necesarias para lograrlo	Sí, ya que se podrá adquirir información de nuevos mercados	Sí, ya que generará aprendizajes importantes	Sí, ya que generará aprendizajes importantes
39. ¿Se han previsto las consecuencias de la aplicación de los planes?	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo	Se ha previsto sobre todo las consecuencias de no hacerlo
40. Conclusión: ¿Se recomienda la implementación del plan?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Figura 26 (Continuación)
Prueba de ácido de la estrategia
 Fuente: Elaboración propia

Tácticas

Plan de acción 1: Profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a 5 años y dominio del idioma inglés.

Área responsable: Socios

Nombre del responsable:

Puesto: Socio

Colaborador: Asesor de Recursos Humanos

Tácticas para el plan 1:

1. Realizar un perfil del puesto a cubrir.
2. Seleccionar los canales de reclutamiento (Recomendaciones, presentaciones espontáneas, agencias de empleo, anuncios en la prensa o publicaciones especializadas, Internet, etc.) según sus ventajas y desventajas.
3. Realizar el proceso de selección (Recepción preliminar de solicitudes; pruebas de idoneidad; entrevistas de selección; verificación de datos y referencias; examen médico; entrevista con el supervisor; decisión de contratar).
4. Contratar al nuevo gerente general.
5. Inducir y socializar al nuevo gerente general, para informarlo sobre la empresa y sus integrantes.
6. Realizar un plan de seguimiento, que se corresponderá al plan estratégico planteado, para monitorear los avances.
7. Evaluar los resultados y de ser necesario tomar medidas correctivas.

Plan de acción 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca.

Área responsable: Gerencia General

Nombre del responsable:

Puesto: Gerente General

Colaborador: Departamento Comercial

Tácticas para el plan 2:

1. Realizar una encuesta a los clientes para obtener información sobre los aspectos del servicio

que consideran claves y que valoran a la hora de decidir la contratación del mismo, así como beneficios extras que les gustaría recibir. El objetivo de esto es identificar los factores clave de éxito.

2. Definir el marketing mix y las estrategias de marketing teniendo en cuenta las respuestas del paso anterior. De acuerdo a esto, se implementarán mejoras a la oferta de la empresa para ser más competitivos.

3. Seleccionar medios y formas de comunicar los atributos diferenciadores.

4. Implementar un programa para medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.

Plan de acción 3: Crear departamento comercial

Área responsable: Gerencia General

Nombre del responsable:

Puesto: Gerente General

Colaborador: Asesor de Recursos Humanos

Tácticas para el plan 3:

1. Realizar un perfil de los puestos a cubrir. Se seleccionarán ejecutivos de cuenta (si la empresa lo decidiera).

2. Seleccionar los canales de reclutamiento (Recomendaciones, presentaciones espontáneas, agencias de empleo, anuncios en la prensa o publicaciones especializadas, Internet, etc.) según sus ventajas y desventajas.

3. Realizar el proceso de selección (Recepción preliminar de solicitudes; pruebas de idoneidad; entrevistas de selección; verificación de datos y referencias; examen médico; entrevista con el supervisor; decisión de contratar).

4. Contratar a el/ los integrante/s del departamento comercial.

5. Inducir y socializar a el/los ejecutivos de cuenta para informarlo/s sobre la empresa y sus integrantes.

6. Realizar un plan de seguimiento, que se corresponderá al plan estratégico planteado, para monitorear los avances.

7. Evaluar los resultados, y de ser necesario tomar medidas correctivas.

Plan de acción 4: Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo

Área responsable: Gerencia General

Nombre del responsable:

Puesto: Gerente General

Colaborador: Departamento Comercial

Tácticas para el plan 4:

1. Realizar un estudio de mercado para definir los mercados más rentables.
2. Desarrollar una base de posibles agencias.
3. Confeccionar la propuesta operativa para presentar a las agencias.
4. Establecer contacto con las agencias para identificar aquellas que tengan los mismos valores que Sitiodigital.
5. Seleccionar las agencias con las que se establecerá el convenio.
6. Negociar y firmar el convenio.
7. Evaluar resultados y de ser necesario tomar medidas correctivas.
8. Buscar continuamente nuevas relaciones.

Plan de acción 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal

Área responsable: Gerencia General

Nombre del responsable:

Puesto: Gerente General

Colaborador: Asesor de Recursos Humanos

Tácticas para el plan 5:

1. Definir el organigrama.
2. Realizar un análisis de puestos, ya que el mismo sirve para:
 - Definir y dejar por escrito las funciones, responsabilidades y resultados esperados.
 - Reclutamiento y selección de personal.
 - Promociones y transferencias.

- Evaluaciones de desempeño.
- Valoración económica de los puestos.
- Programas de capacitación.
- Rediseño de puestos.

3. Establecer un programa de inducción, esto es administrarlo, comunicarlo y capacitar a las personas para que puedan aplicarlo. Este programa sirve para:

- Disminuir la tasa de rotación entre los nuevos empleados.
- Facilitar la socialización del nuevo empleado.
- Facilitar la satisfacción, productividad y la estabilidad en el puesto de trabajo.

4. Definir la política de remuneraciones. Esto es definir y administrar una estructura salarial que facilite el logro de los objetivos personales y organizacionales.

5. Establecer el sistema de incentivos económicos y no económicos dentro de la política de remuneraciones.

6. Establecer el programa de capacitación dentro del sistema de incentivos.

Plan de acción 6: Mantener actualizada la tecnología

Área responsable: Gerencia General

Nombre del responsable:

Puesto: Gerente General

Colaborador: Departamento de Producción

Tácticas para el plan 6:

1. Determinar nuevas tendencias hacia donde se orientan los servicios.
2. Evaluar las estaciones de trabajo a nivel de hardware y software analizando el costo-beneficio de incorporar las nuevas tendencias.
3. Incorporar las nuevas tecnologías.
4. Capacitar a los empleados en las nuevas tecnologías.

ESCENARIOS

El propósito de considerar diferentes escenarios es brindar a la empresa un conjunto de alternativas para actuar a corto plazo ante sucesos inesperados, lo que proporciona una ventaja competitiva.

El escenario más probable es el que concuerda con el plan estratégico, ya que se desarrolló teniendo en cuenta los acontecimientos más factibles.

En la figura 27 pueden observarse otros escenarios, el más positivo y el más negativo. El primero corresponde a lo mejor que podría suceder y cómo se reaccionará ante ello. Y el segundo se relaciona a lo peor que podría pasar y cómo se actuará si esto ocurre.

DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO	¿DE QUE FORMA VAMOS A REACCIONAR EN CASO DE QUE OCURRA?	¿QUE NECESITAMOS PARA ESTAR PREPARADOS?
<p>ESCENARIO MAS POSITIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Las ventas nacionales e internacionales se disparan gracias a un reconocimiento de la marca. * Tipo de cambio favorable. * Reconocimiento internacional de la capacidad creativa de los diseñadores argentinos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar la capacidad de producción. * Abrir una sucursal en el exterior. * Impulsar la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener actualizada una bolsa de trabajo. * Utilizar tecnología de punta. * Aumentar la capacitación de los empleados.
<p>ESCENARIO MAS NEGATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Recesión económica internacional * Hiperinflación a nivel nacional * Alto índice de rotación de los empleados debido a insatisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> * Frenar los proyectos de expansión. * Eliminar gastos superfluos y mejorar los sistemas de cobranza para aumentar liquidez. * No contraer créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener el equipo necesario. * Implementar sistema de incentivos para el personal.

Figura 27

Escenarios

Fuente: Elaboración propia

TAREA 4: PUESTA EN PRÁCTICA Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia depende tanto de éstas como de las condiciones de la empresa. Es por esto que para implementar la estrategia hay que preparar a la organización, ya que las capacidades y los recursos organizacionales se deben ajustar a los requerimientos de la estrategia.

A continuación se encuentra una guía del proceso de la puesta en práctica de la estrategia. La misma consta de 8 pasos que deben estar en la agenda del equipo responsable de la puesta en práctica de la estrategia.

1. Desarrollo de una organización capaz

Establecer un equipo administrativo para la puesta en práctica

Para poner en práctica la estrategia se formará un equipo administrativo compuesto por el actual gerente general y por el asesor de Recursos Humanos. Esto será así porque el actual gerente general posee experiencia y conocimientos sobre el negocio. Y el asesor de RRHH porque posee un MBA, porque ya conoce el funcionamiento de la empresa, y por su red de relaciones con los integrantes de la misma. Se sumará a este equipo el nuevo gerente general, que deberá ser capaz de hacer frente a los requisitos del plan estratégico y brindar a la empresa ideas nuevas y empuje.

Este equipo deberá explicar la estrategia y asegurarse de que todo el personal la entienda, con el fin de que se resista menos, colabore y participe más. A su vez, deberá desarrollar la agenda para la acción de la puesta en práctica de la estrategia.

Ajuste de la estructura de la organización con la estrategia

El equipo administrativo deberá ajustar la estructura de la empresa con la estrategia teniendo en cuenta lo siguiente. (El objetivo no es dejar el organigrama más bonito y los cuadros mejor dispuestos, sino desempeñar las actividades en una forma más satisfactoria para el cliente.)

- Identificar las actividades y capacidades que la empresa deberá realizar para llevar a cabo con éxito la estrategia. Estas actividades se podrán identificar mediante la cadena de valor y los requerimientos competitivos de la empresa.
- Asignar a fuentes externas aquellas actividades de apoyo que no resulten críticas. Esto permitirá que la empresa dirija todos sus esfuerzos (recursos y energía) hacia aquellas actividades que le otorguen una ventaja competitiva. Además, quien provea a la empresa deberá desempeñar las actividades asignadas a un costo más bajo y/o con mayor valor agregado.

- Determinar aquellas actividades y capacidades que la empresa puede desarrollar en cooperación con otras empresas, ya sean proveedores, distribuidores, fabricantes de productos o servicios complementarios o competidores. De esta forma la empresa se beneficia al mejorar sus recursos y capacidades y, contribuye en la ejecución de la estrategia.
- Las actividades críticas deberán ser desarrolladas en el interior de la empresa y formar parte de la estructura de la misma ya que de esta forma contarán con los recursos, la influencia en la toma de decisiones y el impacto organizacional necesario.
- Se debe decidir también si va a ser una estructura centralizada o descentralizada, teniendo en cuenta el grado de autoridad y de independencia que se les concederá a los empleados.
- Lograr que las actividades críticas se reporten a una sola persona, en caso contrario, se deberá establecer diferentes formas para lograr la cooperación, el trabajo en equipo y la coordinación interdepartamental.
- Si se realizaran alianzas estratégicas y asociaciones de cooperación, se deberá definir quién será el responsable de administrar esas relaciones para lograr los beneficios pretendidos.

Organigrama propuesto

Teniendo en cuenta los puntos anteriormente descritos, se propone el siguiente organigrama para la empresa Sitiodigital. (Ver figura 28)

Como puede observarse es una estructura plana porque se busca la descentralización. Esto es que los empleados tengan autoridad para tomar decisiones y sean responsables de ellas. Para esto se los deberá capacitar y se les proporcionará acceso a la información necesaria.

Algunas actividades (Legal, Contable y RRHH) han sido asignadas a fuentes externas a la empresa. El objetivo de esto es que la empresa pueda destinar todos sus esfuerzos y recursos a lo que sabe hacer por excelencia y deje en manos de personas que realizarán mejor y/o a un menor costo estas actividades.

La empresa desarrollará en cooperación con otras las actividades de programación; fotografía; edición, redacción y traducción de textos entre otras. Brindará así al cliente un servicio integral y mejorará sus recursos y capacidades.

Por otra parte, dentro de la empresa, se designarán ejecutivos de cuenta como administradores de contacto. De esta forma el cliente tendrá un único contacto que actuará como mediador entre los departamentos de la empresa y el cliente, solucionando así sus problemas y respondiendo sus inquietudes.

El Gerente General desempeñará en la empresa el rol de administrador de relaciones con

socios estratégicos del mercado externo y será responsable de gestionar la relación con empresas de programación, fotografía, traducción y redacción de textos entre otras.

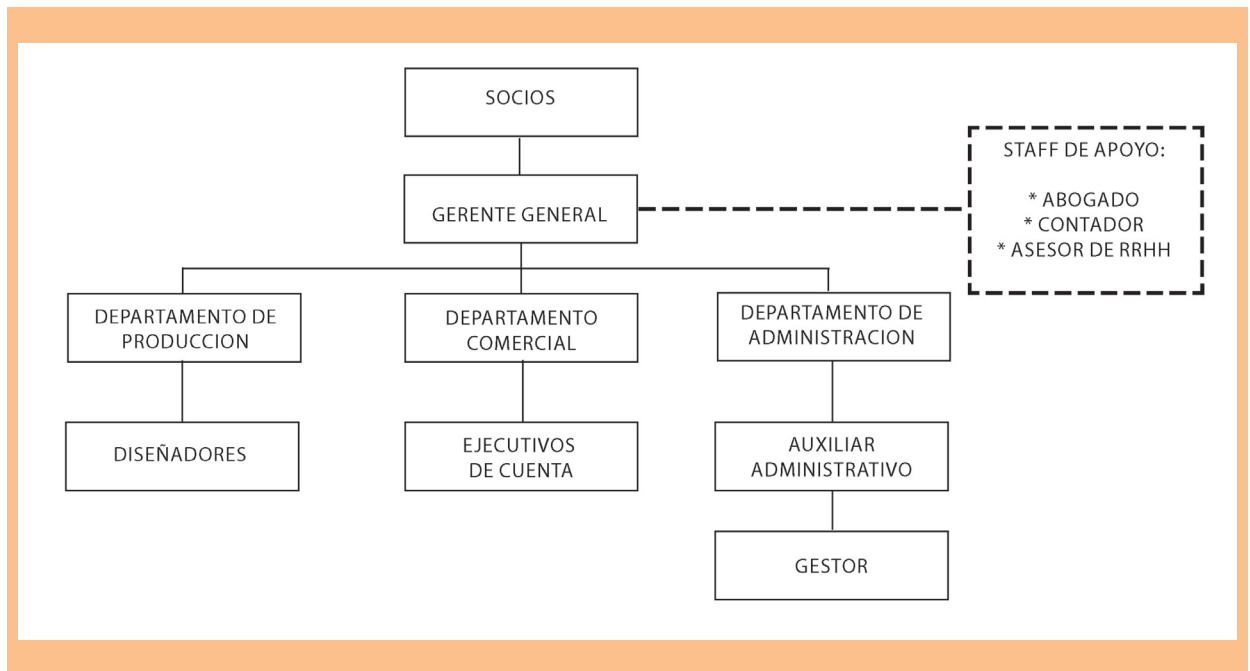


Figura 28

Organigrama propuesto para Sitiodigital
Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas

Una vez que se ha definido la estructura de la empresa según la estrategia, el paso siguiente es dotarla de personal que posea talento, habilidades, capacidades y experiencias que permitan a la empresa adquirir y desarrollar capacidades competitivas. Con todo ello la empresa podrá ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente.

El equipo responsable de la puesta en práctica deberá reconocer cuáles son las habilidades que generarán ventajas competitivas y de qué forma se conseguirá adquirirlas o consolidarlas si la empresa ya las posee.

Por ejemplo, en Sitiodigital se necesita adquirir habilidades en planificación, control, dirección, y para esto se propone la contratación de un Gerente General que posea una experiencia mínima de 5 años en puestos similares y responda al perfil requerido.

Se necesita personal con habilidades técnicas y se debe impulsar la capacidad creativa del mismo. Para esto se propone la confección de un programa de capacitación específico junto con el asesor de RRHH.

2. Vincular los presupuestos con la estrategia

La correcta puesta en práctica de la estrategia requiere que el equipo administrativo ajuste el presupuesto a la estrategia, si no lo hace, todo el proceso corre el riesgo de frustrarse. Para esto se deberán tomar las siguientes decisiones:

- Determinar el presupuesto necesario, obtenerlo y aplicarlo.
- Reasignar los recursos de un área a otra.
- Eliminar proyectos y actividades que ya no están justificados.

El objetivo de esta tarea es asignar las personas, el equipo, las instalaciones y otros recursos a aquellas unidades que son críticas para el éxito estratégico; podrían llevar a cabo así su parte del plan.

Por ejemplo, en el caso de la empresa estudiada, para implementar la estrategia se necesitará contratar un gerente general y un ejecutivo de cuentas. Para esto se va a necesitar dinero para pagar sus sueldos. Entonces, el equipo administrativo deberá determinar si ese dinero será reasignado de otra área o si será necesario pedir un préstamo. Para ello deberá evaluar las tasas de interés y demás cuestiones administrativas.

3. Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia

El equipo administrativo tendrá también como función la corrección o eliminación de políticas y procedimientos que no se ajusten a la estrategia. Y en el caso de necesitarlo, creará nuevos.

Las políticas y procedimientos ayudan en la implementación de la estrategia por varios motivos:

- Otorgan una guía a todos los integrantes de la empresa sobre cómo hay que hacer determinadas cosas.
- Limitan las acciones independientes e individualistas.
- Establecen pautas de operación estandarizadas para ser realizadas de igual forma en unidades de cualquier lugar geográfico.
- Facilitan el cambio hacia una cultura organizacional y un ambiente de trabajo propicios para la implementación de la estrategia.

A continuación algunos ejemplos de políticas y procedimientos que Sitiodigital puede implementar para apoyar la estrategia:

- Pagar a tiempo las facturas de los proveedores para mantener la relación de cooperación.

- Proporcionar un servicio de excelencia al cliente, logrando su plena satisfacción.
- Mejorar continuamente la rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus socios.
- Hacer periódicamente el respaldo de los datos guardados en PCs y *servidores*_{N20}. Las copias de respaldo deben guardarse en un lugar seguro, a prueba de hurto, incendio e inundaciones.
- Los sistemas de comunicación de la empresa sólo deben usarse para actividades de trabajo. El uso personal en forma ocasional es permisible siempre y cuando consuma una cantidad mínima de tiempo y recursos. Además no debería interferir con la productividad del empleado ni con las actividades de la empresa.

4. Instituir mecanismos y prácticas para un mejoramiento continuo

Para que la puesta en práctica sea efectiva, la empresa debe comprometerse con la búsqueda y adopción de las mejores prácticas. Esto es lo que se llama "*Benchmarking*".

El benchmarking es un proceso metodológico de evaluación que facilita determinar cómo y por qué se obtienen desempeños superiores, a partir de identificar las mejores prácticas en la industria o en el mundo.

Pero antes de buscar las mejores prácticas primero se debe saber qué es lo mejor. Y lo mejor depende de lo que resulte importante para cada empresa (el costo bajo, la diferenciación por valor, el tiempo, la calidad de servicio, la eficiencia, la productividad, la logística, etc.).

El benchmarking estimula la adopción de sistemas de mejora permanente, como son la *reingeniería* (rediseño de los procesos de negocios) y el *control de calidad total*. El empleo de estas técnicas puede producir capacidades competitivas y ser una fuente de ventajas competitivas para la empresa.

5. Instalación de sistemas de apoyo

Para poner en práctica las estrategias las empresas necesitan sistemas de apoyo que faciliten las operaciones diarias. Actualmente cuentan con sistemas de datos en línea, correo electrónico, redes internas, Internet. Todos ellos facilitan, entre otras cosas, las comunicaciones tanto internas como externas; el control; el diagnóstico de problemas y la obtención de información crítica para la estrategia.

La empresa estudiada deberá contar con un sistema que permita a los ejecutivos de cuenta tener información al instante sobre el grado de avance de un sitio web, por ejemplo. Además deberá modificar su actual sistema, permitiendo la carga de información necesaria para el cálculo

de los indicadores del desempeño estratégico.

6. Diseño de sistemas de recompensa que apoyen la estrategia

Para lograr una puesta en práctica eficiente de la estrategia se necesita que el personal de la empresa esté comprometido. Y para lograrlo se debe desarrollar un sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) que motive al personal a realizar sus tareas diarias de la mejor forma posible para alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa. Las recompensas deben basarse en criterios totalmente relacionados con la ejecución exitosa de la estrategia.

Este sistema debe ser administrado, comunicado y explicado con sumo cuidado, ya que de lo contrario, puede causar efectos negativos en el personal como insatisfacción y descontento.

Como se propone para Sitiodigital una estrategia de diferenciación en la calidad del servicio, el sistema de incentivos debería recompensar los resultados como: cero defectos y entrega a tiempo, entre otros. Como uno de los objetivos estratégicos planteados es aumentar el nivel de satisfacción del cliente, se puede comprometer al personal con este objetivo haciendo que sus salarios aumenten a medida que aumenta la satisfacción del cliente.

7. Creación de una cultura corporativa que apoye la estrategia

Si la cultura corporativa está bien ajustada con la estrategia, se convierte en una poderosa aliada para su ejecución exitosa. De lo contrario se convierte en un obstáculo.

El equipo administrativo tiene como tarea cambiar cualquier faceta de la cultura que no se alinee con la estrategia. Para esto deberá realizar los siguientes pasos:

1. Evaluar la cultura actual y diagnosticar cuáles facetas apoyan la estrategia y cuáles no.
2. Comunicar cuáles van a ser los aspectos a modificar.
3. Llevar a cabo acciones para modificar la cultura. Estas acciones pueden ser simbólicas (por ejemplo, guiar con el ejemplo) y sustantivas (acciones visibles e indicativas sobre el compromiso con el cambio cultural).
4. Lograr el apoyo de todos los administradores (senior, jefes departamentales, supervisores, etc.) para que practiquen y apliquen las normas culturales.

Hay que tener en cuenta que para inculcar la nueva cultura hay que realizar un arduo trabajo que puede demorar años, dependiendo del tamaño de la organización y del cambio cultural.

La cultura organizacional debe estar basada en principios éticos y valores morales.

Por ejemplo, en Sitiodigital se deberán desarrollar las facetas de la cultura que generen

un ambiente orientado al desempeño y al trabajo en equipo. De esta forma se inculcará un compromiso individual y grupal con el éxito estratégico. Esta cultura deberá estar formada por valores y políticas que incentiven la producción de resultados extraordinarios. Un ítem a tener en cuenta es la contratación de personal que tenga valores, hábitos y actitudes que armonicen con este tipo de cultura, sino la rotación de personal será muy alta.

8. Ejercer el liderazgo estratégico

El equipo administrativo encargado de la puesta en práctica de la estrategia deberá adoptar diferentes tipos de liderazgo dependiendo del momento y de la tarea que le toque desempeñar.

Como líderes, este equipo deberá realizar las siguientes funciones de liderazgo:

1. Cuando el proceso de la puesta en práctica marche bien, deberán confeccionar una red de información tanto formal como informal. Para esto les será muy útil recorrer las instalaciones y observar por ellos mismos, así como charlar y escuchar a los empleados. De esta forma podrán tener una idea de la situación existente y obtener su propia información.

2. Guiar los cambios culturales, ya que esta tarea es indelegable y seguramente surgirán resistencias cuando la cultura anterior esté muy arraigada.

3. Generar y mantener en la organización interna una actitud innovadora que permitirá afrontar rápidamente los cambios. Una forma de lograrlo es fomentar y apoyar a las personas innovadoras.

4. Crear consenso en toda la organización sobre la nueva estrategia. Deberá poseer habilidades políticas para evaluar y tratar tanto los centros de apoyo como los de oposición que se formen sobre el plan estratégico.

5. Para imponer una conducta ética en la empresa, primero la alta dirección debe tener un fuerte compromiso con la conducta ética y moral.

6. Guiar el proceso de ajustes correctivos a la estrategia según los acontecimientos que vayan ocurriendo.

TAREA 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INICIACIÓN DE AJUSTES CORRECTIVOS

La evaluación de la estrategia es un proceso necesario que comienza desde la creación del plan estratégico y va paralelamente con su implantación ya que, esperar hasta el final de la planeación, puede ser demasiado tarde. La misma es necesaria porque permite alertar sobre los cambios en el ambiente y desviaciones en la puesta en práctica.

El proceso de evaluación es simple y consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados. Mediante este proceso se analiza la información de por qué se lograron o no los resultados esperados y cuáles serían las formas de mejorar el desempeño, generando así un aprendizaje continuo.

Además es imperioso estar atentos a cambios en los competidores, los clientes, así como también a cambios tecnológicos, políticos, sociales, económicos y demográficos.

Como parte del proceso de evaluación hay que definir en qué forma y con qué periodicidad se van a monitorear los indicadores.

Para evaluar los resultados de la implementación de la estrategia y corroborar que los objetivos planteados fueron alcanzados hay que analizar los indicadores financieros y estratégicos.

Indicadores financieros

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de las acciones emprendidas según la planificación estratégica. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Margen de utilidades

La utilidad es la diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa. El margen de utilidad indica qué cantidad de utilidad (expresada en pesos) genera la empresa por cada peso de venta.

$$\text{Margen de utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \$$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la utilidad neta y las ventas totales.

Responsable: Departamento Administrativo

Rentabilidad

La rentabilidad se refiere a la eficiencia de la empresa para usar sus activos y administrar sus operaciones. A continuación los indicadores para medirla:

Rendimiento sobre los activos (RSA)

El rendimiento sobre los activos es una medida de la utilidad por peso de activos. También es conocido como rendimiento sobre la inversión.

$$\text{RSA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la utilidad neta y los activos totales, luego se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo

Rendimiento sobre el capital (RSC)

El rendimiento sobre el capital mide cuál fue el resultado para los accionistas durante el año. Es una medida de la utilidad por cada peso de *capital contable*⁴⁴.

$$\text{RSC} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable total}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la utilidad neta y el capital contable total, luego se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo

Liquidez

La liquidez se refiere a la velocidad y facilidad con la cual un activo puede convertirse en efectivo. Un activo es muy líquido cuando puede venderse rápidamente (en el plazo de 12 meses) sin una pérdida de valor significativa. Es por esto que se considera una medida de solvencia a corto plazo. La misma es sumamente importante ya que, mientras más líquida sea una empresa, menos probabilidades tendrá de enfrentar problemas financieros.

44. Capital contable = activo total - pasivo total

Hay muchas formas de medir la liquidez, la que aquí se propone es la “Razón circulante”.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \text{x veces o \$}$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre los activos circulantes y pasivos circulantes. Puede tomarse como unidad de medida ya sea pesos o número de veces.

Responsable: Departamento administrativo

Tasa de crecimiento de ventas

Este indicador muestra cómo evolucionaron las ventas en un cierto período de tiempo. El mismo puede utilizarse para ver el comportamiento de las ventas de un producto o segmento en particular. Sólo deben tenerse en cuenta las ventas iniciales y finales del producto o segmento que se quiere analizar.

$$\text{Tasa de crecimiento de ventas} = \frac{\text{Vtas totales (final)} - \text{Vtas totales (inicio)}}{\text{Vtas totales (inicio)}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre el resultado de la diferencia de las ventas finales menos las ventas iniciales, y las ventas iniciales. Luego se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Porcentaje de ventas al exterior

Este indicador muestra que del total de ventas efectuadas por la compañía durante un cierto período de tiempo, un determinado porcentaje de las mismas corresponde a ventas realizadas a mercados extranjeros.

$$\% \text{ de Vtas al exterior} = \frac{\text{Vtas al exterior}}{\text{Total de ventas}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre las ventas realizadas a los nuevos segmentos de mercado durante un cierto período de tiempo y el total de ventas en el mismo período. Luego se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Porcentaje de ventas concretadas

Este indicador sirve para medir la fuerza de ventas.

$$\% \text{ de Vtas concretadas} = \frac{\text{Cant. de presupuestos aprobados}}{\text{Cant. de presupuestos totales emitidos}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la cantidad de presupuestos aprobados por el cliente (venta concretada) en un período de tiempo determinado y la cantidad total de presupuestos emitidos en el mismo período. Luego, a este resultado se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Índice de morosidad

Un indicador financiero importante a tener en cuenta en Sitiodigital es el índice de morosidad. Como ya se expuso previamente, esta empresa va recibiendo pagos parciales a medida que va avanzando el estado del trabajo solicitado. Una vez que se envía la factura correspondiente, el pago de la misma está sujeto a la política de pago del cliente. Algunos clientes abonan las facturas a los treinta días de la fecha de emisión de la misma o de recibida, otros a los 60 días y otros clientes no siguen política alguna. Es por esto que para los nuevos clientes la empresa ha establecido que las facturas vencen a los treinta días de emitidas, por lo que si las mismas no fueron abonadas se le cobra al cliente un recargo por mora.

Este indicador muestra qué parte de las ventas no han sido cobradas y estaban en condiciones de serlo.

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{cartera vencida}}{\text{cartera total}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre el importe de la cartera vencida y la cartera total, multiplicando ese valor por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo.

Rotación de cuentas por cobrar y días de ventas en cuentas por cobrar

El indicador de rotación de cuentas por cobrar informa acerca de la rapidez en cobrar lo que vendimos. Y al resultado se lo puede transformar en días para que tenga más sentido, es lo que se llama período promedio de cobranza.

$$\text{Rotación de cuentas x cobrar} = \frac{\text{ventas}}{\text{cuentas x cobrar}} = \text{x veces}$$

Este indicador da como resultado la cantidad de veces que la empresa cobró sus créditos pendientes de pago y volvió a prestar el dinero.

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre las ventas y las cuentas por cobrar.

Responsable: Departamento Administrativo

El resultado de la rotación de las cuentas por cobrar se puede convertir en días si se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Días en cuentas x cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{rotación de cuentas x cobrar}} = \text{x días}$$

Fórmula: los días en cuentas por cobrar se obtienen del cociente entre 365 días y la rotación de cuentas por cobrar.

Responsable: Departamento Administrativo

Indicadores estratégicos

Satisfacción del cliente

Este indicador permite medir el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo con ciertos criterios específicos incluidos dentro de la propuesta de valor añadido de Sitiodigital.

La propuesta de valor a los clientes se medirá a través de un índice de satisfacción, el cual reflejará una serie de atributos relacionados con la oferta de servicios, la imagen y el prestigio de la firma y las relaciones con los clientes.

El número de atributos a evaluar será de 12 y estos serán los siguientes:

- Imagen del producto/servicio
- Calidad del producto/servicio
- Funcionalidad del producto/servicio
- Precio
- Nivel de defectos
- Tecnología
- Puntualidad en la entrega
- Calidad del Servicio Posventa

- Facilidades de pago
- Empleados amigables y serviciales
- Empleados motivados y capacitados
- Asesoramiento al cliente

Para determinar el nivel de satisfacción, cada cliente tendrá que colocarle a cada atributo una puntuación de acuerdo con la percepción que tenga de los mismos. Esta puntuación podrá oscilar entre 1 "malo" y 5 "excelente" (2 "regular", 3 "bueno", 4 "muy bueno"). Una vez obtenidas las puntuaciones, la empresa podrá calcular el promedio de satisfacción correspondiente a cada atributo. Ello indicará en cuales atributos la empresa se encuentra actuando bien y en cuales tendrá que realizar mejoras. También podrá obtenerse el índice de satisfacción por cliente sumando las puntuaciones de cada atributo. (Ver plantilla para índice de satisfacción en anexo 5).

Si la satisfacción óptima por cliente refleja un índice de 60 puntos (calificación 5 por 12 atributos), para obtener el porcentaje de satisfacción se aplicará la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de satisfacción por cliente} = \frac{\text{índice de satisfacción de cada cliente}}{60} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre el índice de satisfacción del cliente (obtenido de la plantilla del anexo 5) y 60 (el índice máximo de satisfacción), luego se multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Retención del cliente

La retención del cliente refleja si la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Lo bueno es que esta empresa puede identificar fácilmente a todos sus clientes. Esta también es una herramienta para observar si los clientes están satisfechos, ya que si no lo están buscarán otra empresa proveedora. Se va a medir la retención a través del porcentaje de clientes que abandonan la empresa en busca de otro proveedor. Lo óptimo sería que este porcentaje fuera cero, porque esto indicaría que la empresa retiene a todos sus clientes.

$$\% \text{ de clientes que abandonan la empresa} = \frac{\text{Cant. de clientes que abandonan la empresa}}{\text{Cant. clientes total}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la cantidad de clientes que abandonan la empresa en un período de tiempo y la cantidad de clientes en total en ese mismo período de tiempo. Al resultado luego se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Horas presupuestadas vs. horas trabajadas

Uno de los mayores costos en que incurre la empresa analizada es en mano de obra. Cada servicio se presupuesta individualmente teniendo en cuenta la complejidad del mismo. Dicho presupuesto se realiza en base a la cantidad de horas que el servicio incurrirá. Para poder establecer si el proceso de presupuestación se está llevando a cabo correctamente se recomienda la utilización del siguiente indicador:

$$\text{Hs. presupuestadas vs. Hs. trabajadas} = \text{Horas presupuestadas} - \text{horas trabajadas}$$

Fórmula: este indicador se obtiene de la diferencia entre las horas presupuestadas y las horas realmente trabajadas.

Responsable: Departamento de Producción

Tiempo de espera

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Muchos clientes valoran los plazos de espera cortos, medidos por el tiempo que transcurre desde el momento en que hacen el pedido hasta que reciben el producto o servicio deseado.

$$\text{Tiempo de espera} = \text{Fecha de solicitud del servicio} - \text{Fecha de entrega del servicio}$$

Fórmula: este indicador se obtiene de contar los días transcurridos entre la fecha de solicitud del servicio y la fecha en que el mismo es entregado.

Responsable: Departamento Comercial

Puntualidad en la entrega

La puntualidad en la entrega se medirá en relación a si el plazo en que fue entregado el servicio es el mismo plazo que se acordó en el contrato.

$$\text{Puntualidad en la entrega} = \text{plazo real de entrega} - \text{plazo estipulado de entrega en contrato}$$

Fórmula: este indicador se obtendrá de la diferencia entre el plazo real de entrega y el plazo de entrega estipulado en el contrato, medido en cantidad de días.

Responsable: Departamento Comercial

Cumplimiento de la fecha de entrega

Se puede utilizar el siguiente indicador para obtener un porcentaje de la cantidad de servicios que se entregaron a tiempo, respetando el plazo de entrega.

$$\text{Cumplimiento de fecha de entrega} = \frac{\text{Cant. de servicios entregados a tiempo}}{\text{Cant. total de servicios entregados}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtendrá del cociente entre la cantidad de servicios entregados a tiempo en un período de tiempo determinado y la cantidad total de servicios entregados en ese mismo período. Luego, al resultado se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Comercial

Eficacia del ciclo de producción

Este indicador permite medir el tiempo en que la empresa realmente está trabajando en un determinado servicio. Esta razón refleja la eficacia del ciclo de producción, mostrando la proporción del tiempo en que realmente se ha trabajado en el servicio, en relación al tiempo total empleado.

$$\text{Eficacia del ciclo de producción} = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectivo}}$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre el tiempo de proceso y el tiempo de producción efectivo para un mismo servicio.

Tiempo de proceso: es el tiempo en que realmente se está trabajando en la producción del servicio (actividades de diseño y armado).

Tiempo de producción efectivo: Tiempo de proceso + Tiempo de control de calidad + Tiempo de recepción y organización de la información + tiempo de revisión de cada fase por parte del cliente + tiempo de entrega (subir archivos al ftp del cliente, envío por e-mail o por correo)

Responsable: Departamento de Producción

Horas vendidas vs horas efectivamente pagadas al personal

El objetivo de este indicador es evaluar qué porcentaje de horas efectivamente pagadas al personal de diseño han sido vendidas.

$$\text{Hs. vendidas vs hs. pagadas} = \frac{\text{Horas totales vendidas}}{\text{Horas pagadas al personal}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre las horas totales vendidas de un período determinado y la cantidad de horas efectivamente pagadas al personal de diseño. Luego, al resultado se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo

Satisfacción de los empleados

La satisfacción del empleado se considera que induce a la retención y la productividad del mismo. Con ellos satisfechos aumenta la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Para medir el índice de satisfacción de los empleados se les realizará una encuesta que incluirá aspectos como:

- Participación en las decisiones
- Reconocimiento por haber hecho bien el trabajo
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa
- Aspectos relacionados con la dirección
- Si están satisfechos, en general, con la empresa (calidad de vida laboral, capacitación, etc.)
- Satisfacción con respecto al puesto de trabajo (remuneración, plan de carrera, etc.)

$$\text{Satisfacción de los empleados} = \frac{\text{Cant. de empleados satisfechos}}{\text{Cant. de empleados total}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtendrá del cociente entre la cantidad de empleados satisfechos y la cantidad de empleados total. Luego al resultado se lo multiplicará por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo

Rotación del personal

Como la empresa invierte a largo plazo en sus empleados, no desea ningún tipo de baja ya que representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Por lo que la empresa tiene como objetivo retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La rotación del personal está sumamente ligada a la satisfacción del mismo. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal.

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{Cant. de bajas voluntarias}}{\text{Cant. de puestos total}} \times 100$$

Fórmula: este indicador se obtiene del cociente entre la cantidad de bajas voluntarias (renuncias) en un cierto período de tiempos y la cantidad de puestos total en el mismo período. Luego al resultado se lo multiplica por cien para obtener un porcentaje.

Responsable: Departamento Administrativo

Resumiendo

Para que el monitoreo de los indicadores sea una tarea más fácil, a continuación se expone cada objetivo con sus indicadores.

Como se podrá observar, la figura 29 corresponde a indicadores financieros que toda empresa debería controlar para evaluar la marcha del negocio, independientemente de la estrategia seleccionada.

Teniendo en cuenta que Sitiodigital es una empresa de servicios y la mano de obra su principal insumo, se propone tener en cuenta indicadores que reflejen la satisfacción de los empleados. Porque con ellos satisfechos aumenta la productividad, la calidad y el servicio al cliente. (Ver figura 30)



Figura 29
 Indicadores financieros de la marcha del negocio
 Fuente: Elaboración propia

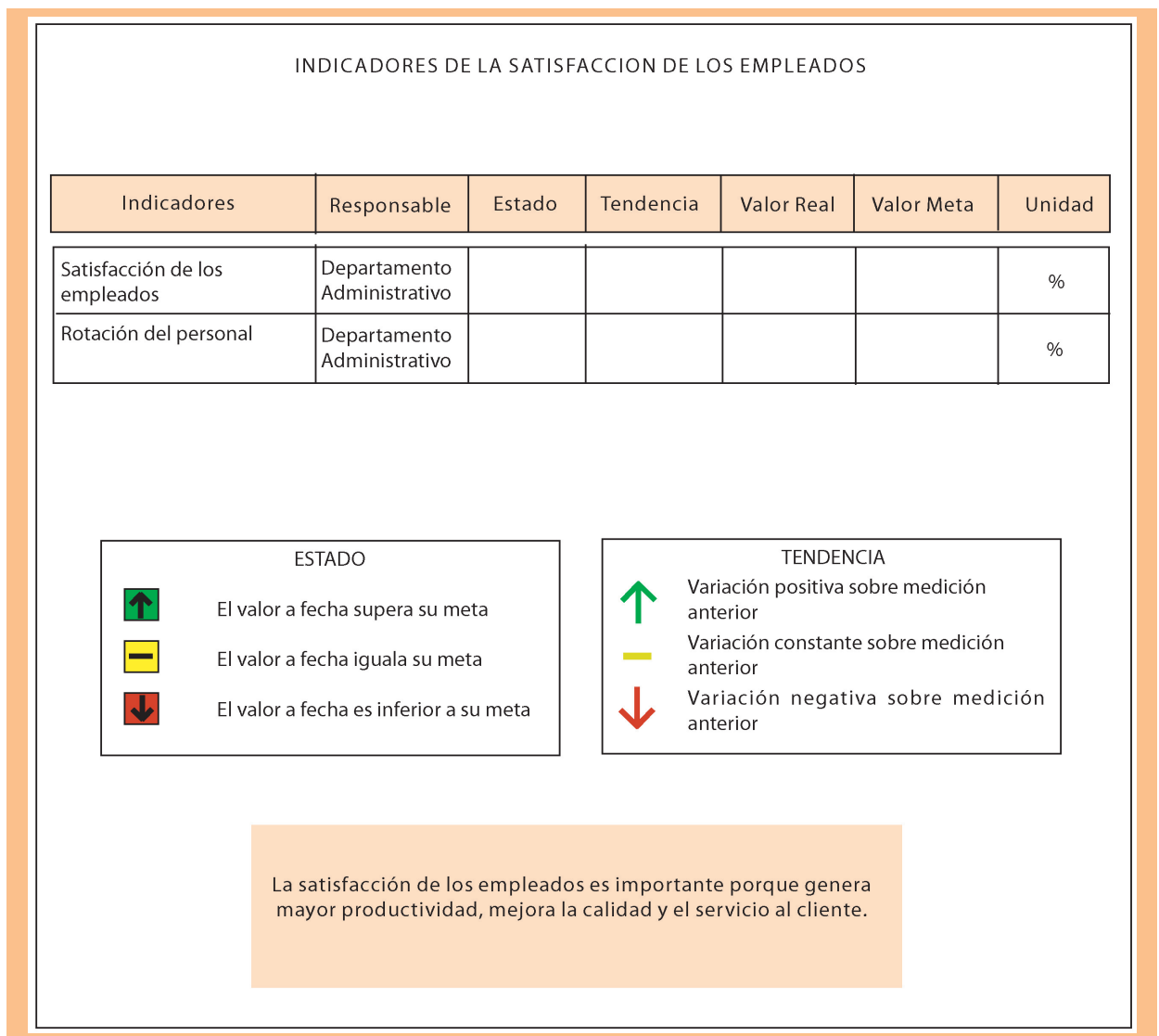


Figura 30

Indicadores de la satisfacción de los empleados

Fuente: Elaboración propia

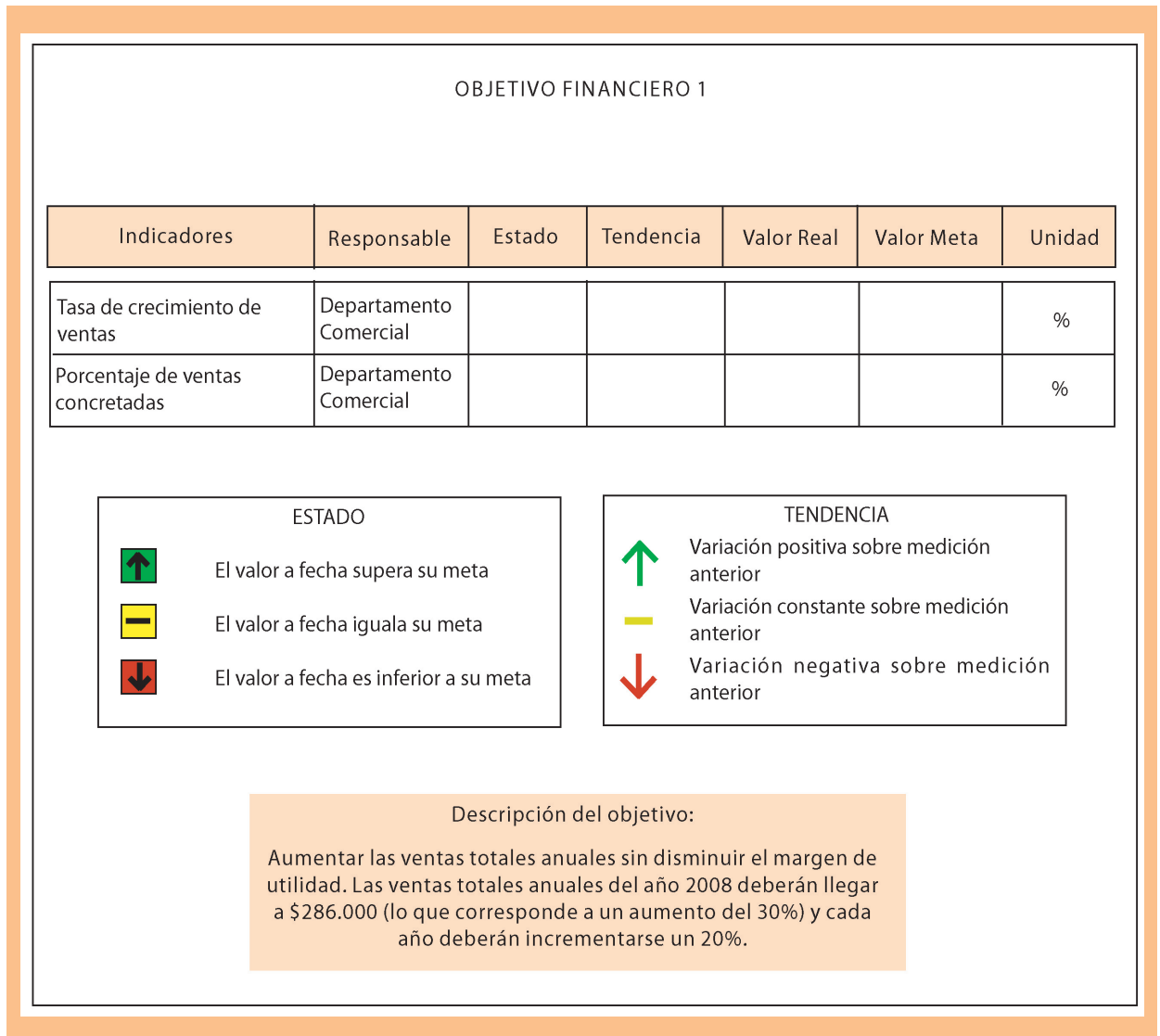


Figura 31

Indicadores del objetivo financiero 1

Fuente: Elaboración propia

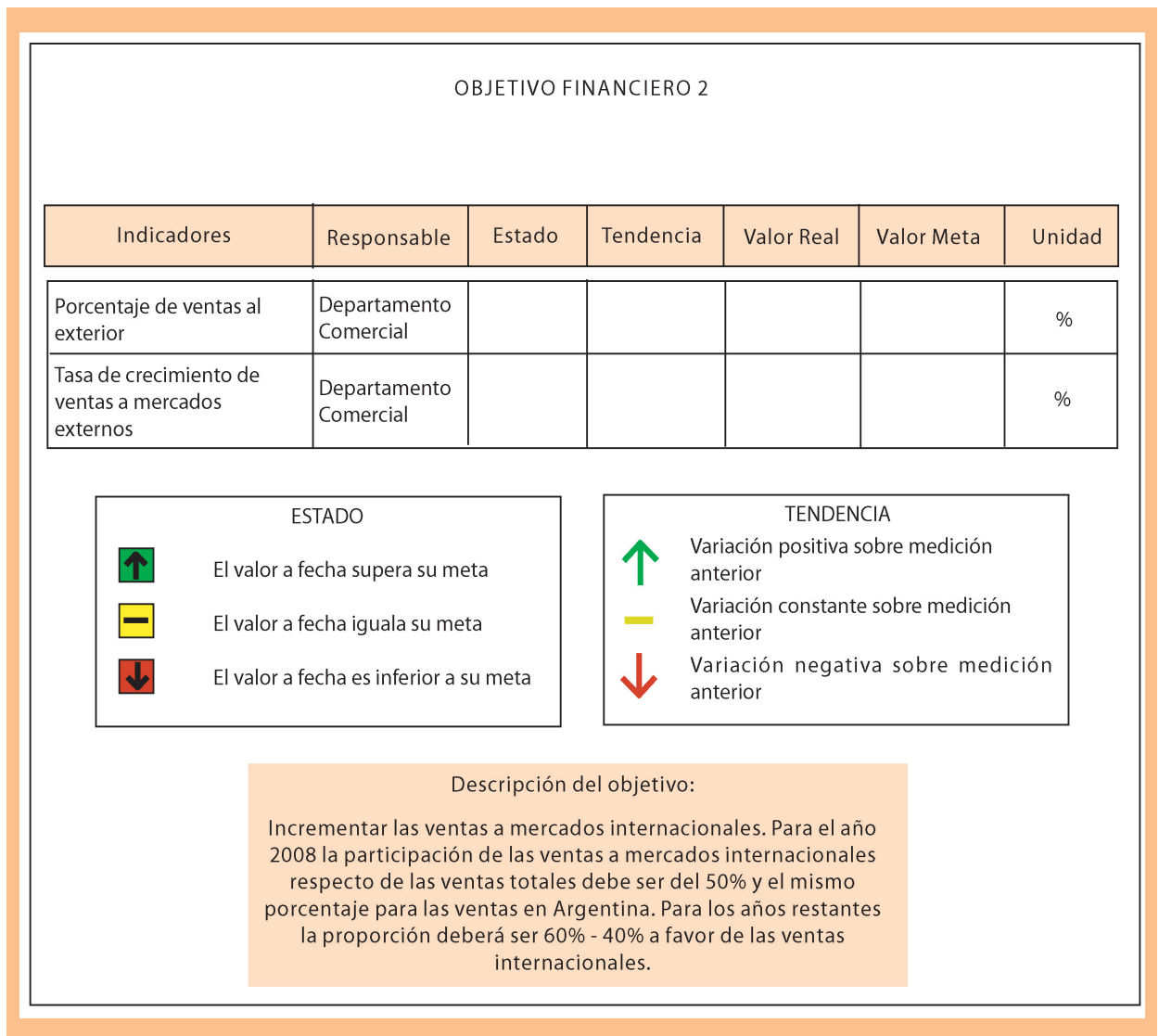


Figura 32

Indicadores del objetivo financiero 2

Fuente: Elaboración propia

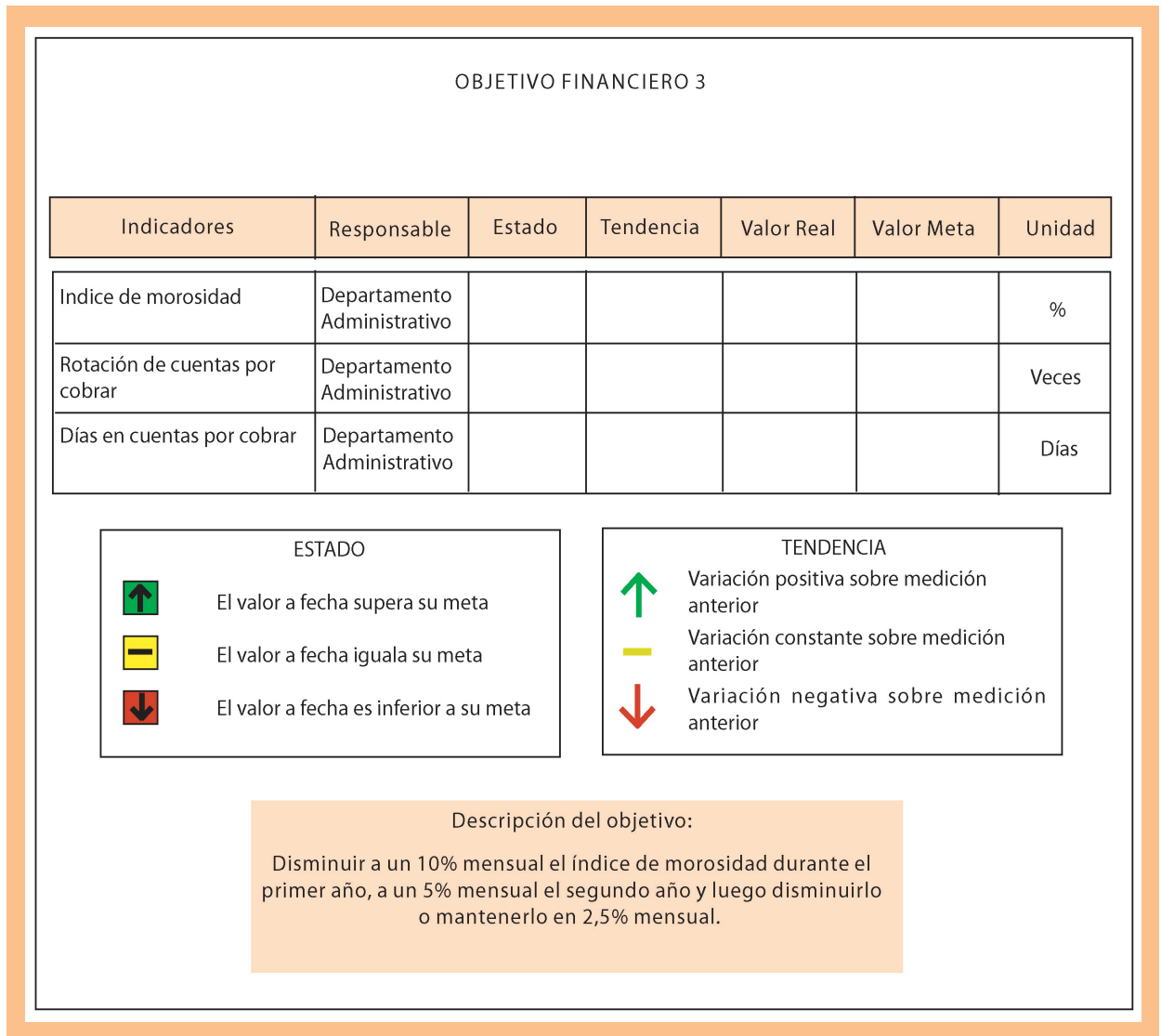


Figura 33

Indicadores del objetivo financiero 3

Fuente: Elaboración propia

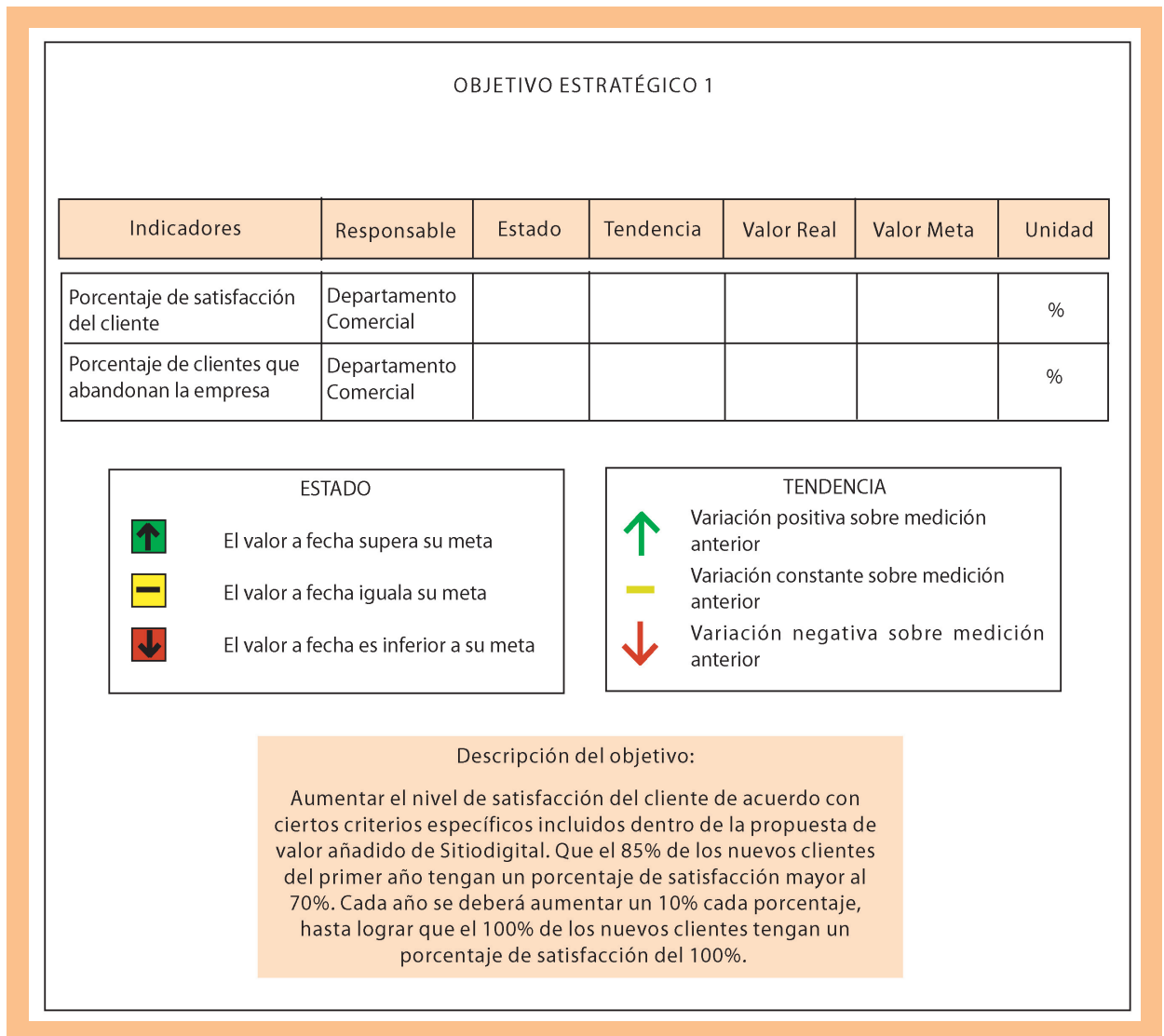


Figura 34

Indicadores del objetivo estratégico 1

Fuente: Elaboración propia

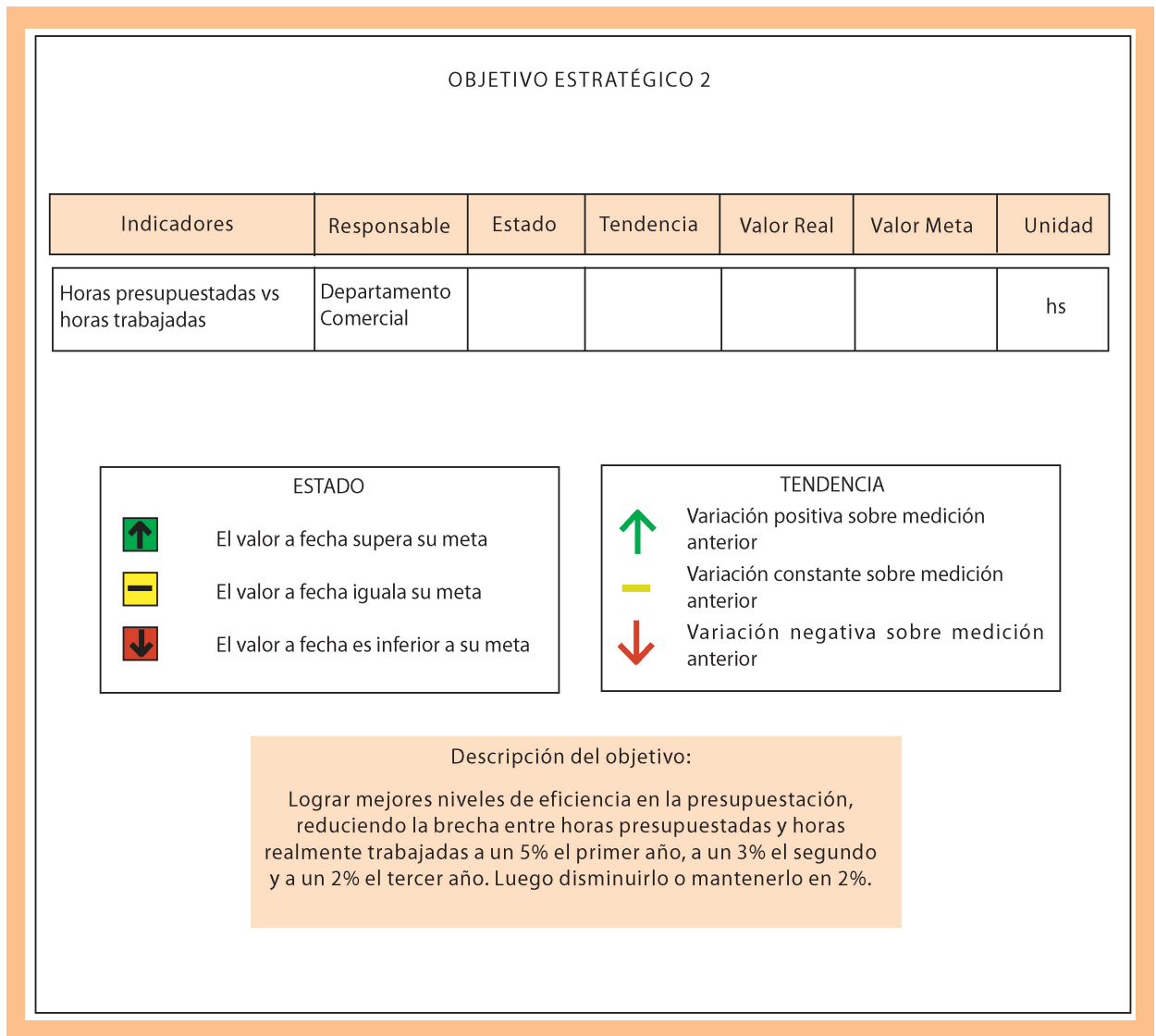


Figura 35

Indicadores del objetivo estratégico 2

Fuente: Elaboración propia

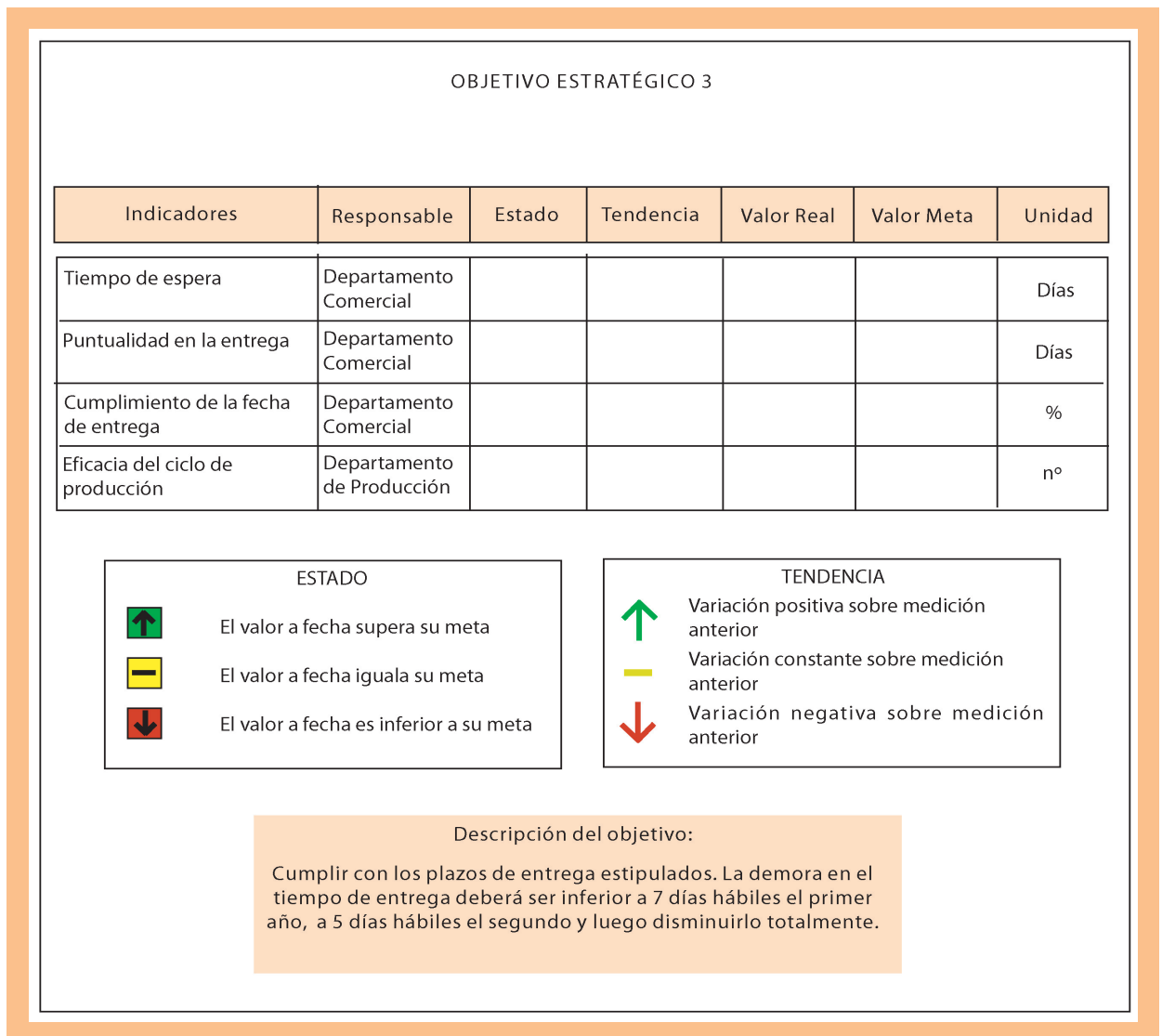


Figura 36

Indicadores del objetivo estratégico 3

Fuente: Elaboración propia

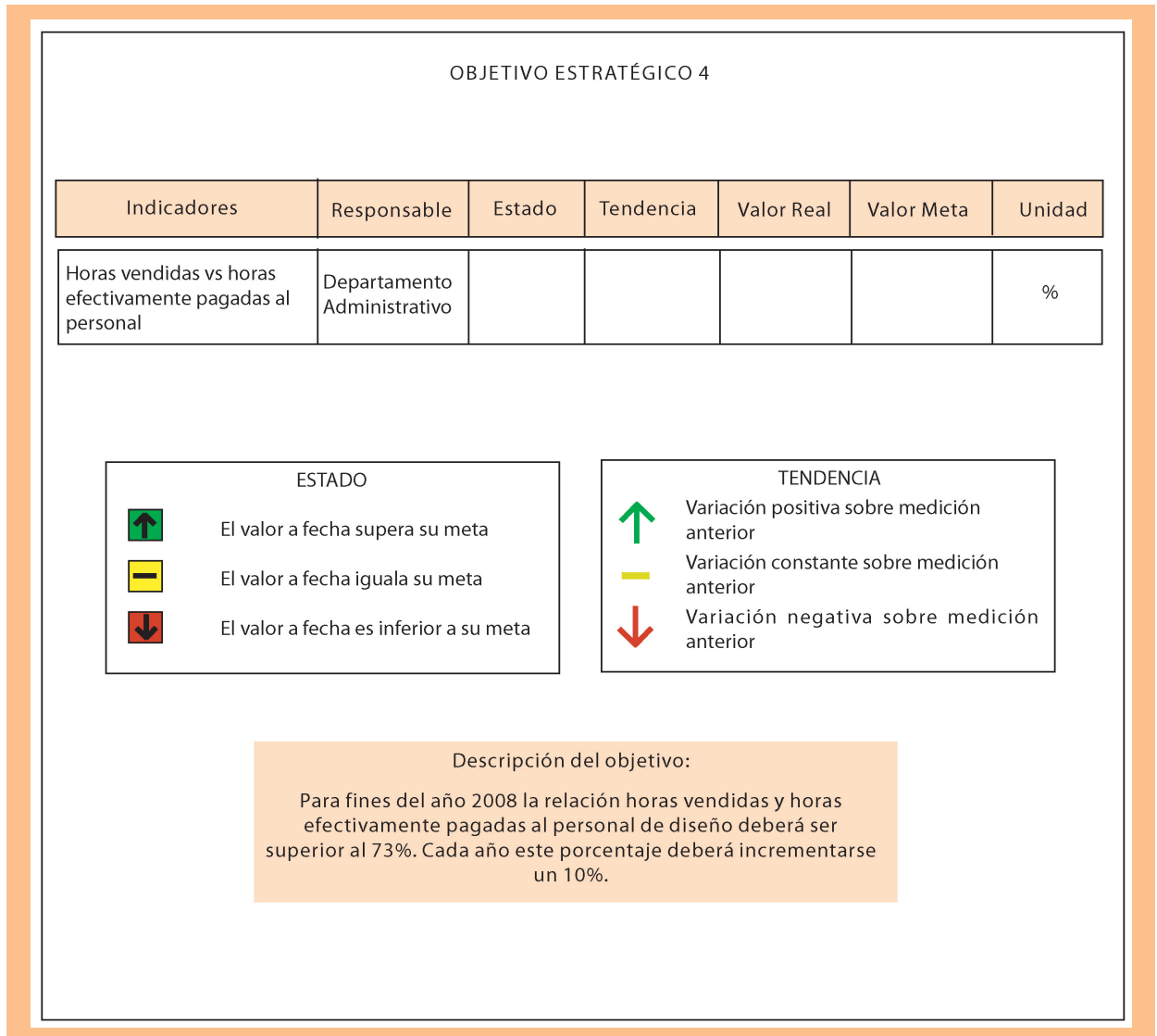


Figura 37

Indicadores del objetivo estratégico 4

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO

Para la realización del presupuesto se tomaron las siguientes medidas:

Durante el año 2008 se implementará el plan nº 1. Profesionalizar la estructura gerencial. El nuevo gerente tendrá una remuneración fija de \$1800 y asignación porcentual al resultado de su gestión expresado en el aumento de las ventas.

El tendrá a cargo la implementación del plan nº 2. Generar una creciente lealtad del cliente a la marca. Como actualmente la empresa posee las capacidades y recursos la implementación de esta estrategia no requerirá de inversión. De esta forma también podrá evaluarse la capacidad del nuevo gerente en la implementación del plan estratégico sin incrementar los costos de la empresa.

Además deberá comenzar con la creación del departamento comercial (plan nº 3) y tendrá funciones comerciales como se planteó en la justificación del mismo. Durante este año no contará con ejecutivos de cuenta a cargo.

A su vez implementará el plan nº 5. Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo. Se prevé una inversión de \$2400 anuales para la misma en concepto de llamadas telefónicas. Actualmente gracias a la tecnología es posible comunicarse (ver y hablar) a través de Internet a un bajo costo.

El nuevo gerente deberá evaluar si al cabo de unos años es conveniente realizar algún viaje de negocios al exterior. Lo que busca este plan es aumentar las ventas al mercado externo aprovechando la oportunidad del tipo de cambio favorable. Como se justificó anteriormente, la empresa debería utilizar la mayor parte de su capacidad de producción para ventas al exterior y obtener así mayor utilidad.

Para el año 2009 se prevé seguir con la implementación de los planes anteriormente mencionados y sumarle el plan nº 6. Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal. Este programa mejorará la satisfacción de los empleados conjuntamente con la productividad de los mismos, generando un mejor resultado para la empresa.

El plan nº 7. Incorporación de nuevas tecnologías se comenzará a implementar en el 2009. Se prevé generar un fondo mensual de \$400 para acceder a futuras tecnologías.

En el año 2010 se deberá seguir con los planes antes mencionados.

Durante el 2011 se contratará un ejecutivo de cuenta para ayudar al Gerente General con las actividades comerciales previstas. El mismo tendrá una remuneración fija de \$1200 y asignación porcentual al resultado de su labor.

El cronograma de implementación anteriormente descrito se resume en la figura 38.

PLAN DE ACCIÓN	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
1. Profesionalizar la estructura gerencial					
2. Generar una creciente lealtad del cliente a la marca					
3. Crear departamento comercial					
4. Generar convenios de cooperación con agencias del mercado externo					
5. Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal					
6. Mantener actualizada la tecnología					

Figura 38

Cronograma de implementación de los planes de acción

Fuente: Elaboración propia

La figura 39 detalla los conceptos y montos a invertir cada año.

AÑO	INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	
2008	Plan 1: Profesionalizar estructura gerencial	\$ 23.400
	Plan 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$ 0
	Plan 3: Crear departamento comercial	\$ 0
	Plan 4: Generar convenios de cooperación con agencias del mdo externo	\$ 2.400
	Total año 2008	\$ 25.800
2009	Plan 1: Profesionalizar estructura gerencial	\$ 23.400
	Plan 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$ 0
	Plan 3: Crear departamento comercial	\$ 0
	Plan 4: Generar convenios de cooperación con agencias del mdo externo	\$ 2.400
	Plan 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	\$ 4.800
	Plan 6: Mantener actualizada la tecnología	\$ 4.800
Total año 2009	\$ 35.400	
2010	Plan 1: Profesionalizar estructura gerencial	\$ 23.400
	Plan 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$ 0
	Plan 3: Crear departamento comercial	\$ 0
	Plan 4: Generar convenios de cooperación con agencias del mdo externo	\$ 2.400
	Plan 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	\$ 4.800
	Plan 6: Mantener actualizada la tecnología	\$ 4.800
Total año 2010	\$ 35.400	
2011	Plan 1: Profesionalizar estructura gerencial	\$ 23.400
	Plan 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$ 0
	Plan 3: Crear departamento comercial	\$ 15.600
	Plan 4: Generar convenios de cooperación con agencias del mdo externo	\$ 2.400
	Plan 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	\$ 4.800
	Plan 6: Mantener actualizada la tecnología	\$ 4.800
Total año 2011	\$ 51.000	
2012	Plan 1: Profesionalizar estructura gerencial	\$ 23.400
	Plan 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$ 0
	Plan 3: Crear departamento comercial	\$ 15.600
	Plan 4: Generar convenios de cooperación con agencias del mdo externo	\$ 2.400
	Plan 5: Instituir un programa de motivación y estímulos para el personal	\$ 4.800
	Plan 6: Mantener actualizada la tecnología	\$ 4.800
Total año 2012	\$ 51.000	
INVERSIÓN TOTAL		\$ 198.600

Aclaración: Los valores son expresados en moneda constante

Figura 39

Inversión para la implementación del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

A su vez, la figura 40 muestra el detalle de gastos por cada plan de acción.

Para implementar el plan estratégico propuesto la empresa deberá invertir \$198.600, diferidos en 60 meses más \$4000 en concepto de honorarios. Con esta inversión la empresa logrará un incremento en las ventas totales de \$373.050. Además logrará aumentar el nivel de satisfacción de clientes y empleados; contar con una gerencia capacitada que establecerá el orden y emprenderá un proceso de formalización y penetrar en el mercado externo.

Al cabo de cinco años y luego de la implementación de lo propuesto, el resultado generado por la aplicación del plan estratégico será de \$74.095. (Ver figura 41)

DETALLE DE GASTOS POR PLAN DE ACCIÓN		
PLAN 1: Profesionalizar estructura gerencial	Gasto mensual	Gasto anual
* Contratación de gerente general	\$ 1.800,00	\$ 23.400,00
TOTAL PLAN 1	\$ 1.800,00	\$ 23.400,00
PLAN 2: Generar una creciente lealtad del cliente a la marca	\$	\$
* La empresa posee tanto los recursos humanos como tecnológicos para implementarlo	\$ -	\$ -
TOTAL PLAN 2	\$ -	\$ -
PLAN 3: Crear departamento comercial	\$	\$
* Contratación de 1 ejecutivo de cuenta	\$ 1.200,00	\$ 15.600,00
TOTAL PLAN 3	\$ 1.200,00	\$ 15.600,00
PLAN 4: Generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y mkt del mercado externo	\$	\$
* Llamadas telefónicas	\$ 200,00	\$ 2.400,00
TOTAL PLAN 4	\$ 200,00	\$ 2.400,00
PLAN 5: Programa de motivación y estímulos para el personal	\$	\$
* Los honorarios del asesor de RRHH están incluidos en los costos fijos	\$ -	\$ -
* Monto aproximado destinado al sistema de incentivos (incluida la capacitación)	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL PLAN 5	\$ 400,00	\$ 4.800,00
PLAN 6: Mantener actualizada la tecnología	\$	\$
* Fondo mensual para la incorporación de nuevas tecnologías	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL PLAN 6	\$ 400,00	\$ 4.800,00

Figura 40

Detalle de gastos por plan de acción

Fuente: Elaboración propia

	AÑOS					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas totales	\$ 220.000	\$ 286.000	\$ 343.200	\$ 411.840	\$ 494.208	\$ 593.050
Ventas argentina	\$ 123.200	\$ 143.000	\$ 137.280	\$ 164.736	\$ 197.683	\$ 237.220
Ventas exterior	\$ 96.800	\$ 143.000	\$ 205.920	\$ 247.104	\$ 296.525	\$ 355.830

CONCEPTO	Var	2008	Var	2009	Var	2010	Var	2011	Var	2012	TOTAL
Incremento en Ventas totales	30%	\$ 66.000	20%	\$ 57.200	20%	\$ 68.640	20%	\$ 82.368	20%	\$ 98.842	\$ 373.050
Incremento en vta local	16,07%	\$ 19.800	-4,00%	\$ -5.720,00	20%	\$ 27.456	20%	\$ 32.947	20%	\$ 39.537	\$ 114.020
Incremento en vta exterior	47,7%	\$ 46.200	44,0%	\$ 62.920	20%	\$ 41.184	20%	\$ 49.421	20%	\$ 59.305	\$ 259.030
Menos:											
Inversión		\$ 25.800		\$ 35.400		\$ 35.400		\$ 51.000		\$ 51.000	\$ 198.600
Comisión gerente general (20% sobre incremento en ventas totales)		\$ 13.200		\$ 11.440		\$ 13.728		\$ 16.474		\$ 19.768	\$ 74.610
Comisión por venta ejecutivo de cuenta (2% sobre ventas totales)								\$ 9.884		\$ 11.861	\$ 21.745
Honorarios x plan estratégico											\$ 4.000
RESULTADO DE LA APLICACIÓN		\$ 27.000		\$ 10.360		\$ 19.512		\$ 5.010		\$ 16.212	\$ 74.095

Aclaración: Los valores son expresados en moneda constante

Figura 41

Presupuesto

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

El objetivo general de este trabajo final de graduación era diseñar un plan estratégico para orientar a la empresa Sitiodigital hacia un proceso de formalización y de orden. Teniendo en cuenta este objetivo, se llevó a cabo un análisis tanto interno como externo de la organización, y la información obtenida, que dio lugar al FODA, ha sido el punto de partida para el desarrollo del plan estratégico.

Las principales debilidades observadas corresponden a ausencia de formalidad, carencia de estrategia de RRHH e inexistencia de departamento comercial. La empresa deberá aprovechar las oportunidades como tipo de cambio favorable y que el precio de los servicios de algunos competidores extranjeros es superior al que brinda Sitiodigital.

Por otra parte cuenta con personal idóneo en puestos de trabajo operativos y tecnología acorde a los servicios que ofrece. Hay además un buen clima laboral y el personal se adapta a los procesos de cambio.

Los aspectos considerados anteriormente, resultados del análisis estratégico, dieron base para la elaboración de un plan estratégico para esta empresa en particular.

Con otros resultados pero con un análisis similar puede también ser útil como procedimiento para otra empresa de características similares.

Como primera tarea se definieron la visión, misión y valores de la empresa. Luego, se establecieron objetivos financieros y estratégicos. En base a los anteriores objetivos se diseñó una estrategia que permitirá alcanzarlos.

La estrategia genérica propuesta es la de diferenciación. A su vez se definieron seis planes de acción basados en el FODA. Ellos son: 1) profesionalizar la estructura gerencial contratando un gerente general con experiencia en el puesto no menor a cinco años y dominio del idioma inglés; 2) generar una creciente lealtad del cliente a la marca; 3) crear un departamento comercial; 4) generar convenios de cooperación con agencias de comunicación y marketing del mercado externo; 5) instituir un programa de motivación y estímulos para el personal y 6) mantener actualizada la tecnología.

Para ayudar a la organización en la puesta en práctica de esta estrategia se desarrolló una guía de implementación, que le será útil para esta estrategia como para cualquier otra a desarrollar en el futuro.

Además, se definieron indicadores del desempeño para cada objetivo planteado, que ayudarán a la empresa a controlar si los mismos se están alcanzando, caso contrario deberá tomar medidas correctivas.

Para que el plan estratégico esté correctamente implementado, todos los departamentos que integran la empresa deberán realizar una planificación que esté en concordancia con los objetivos corporativos y ayude a alcanzarlos.

RECOMENDACIONES

Una vez implementada la estrategia, se recomienda la puesta en práctica de un *cuadro de mando integral* (CMI) como sistema de gestión estratégica para gestionarla a largo plazo. La empresa puede utilizar el CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: aclarar y transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Puede además definir una estrategia de Recursos Humanos y, dentro del programa de compensaciones, se recomienda establecer como compensación indirecta un programa de reembolso de gastos generados por cursos de inglés y capacitación sobre diseño:

Los empleados de la empresa deberían tener un amplio dominio del inglés (verbal y escrito) debido a que tienen contacto con clientes de cualquier parte del mundo.

Con respecto al diseño, deberían realizar cursos para ir perfeccionándose.

Puede establecerse a su vez un menú de prestaciones o un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales: la empresa determinará un nivel de prestaciones para cada grupo de empleados; se comunicará a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho y, se permitirá que cada persona elija lo que más le guste y convenga, dentro de los cánones establecidos por la empresa.

Otra recomendación es realizar encuestas de clima organizacional una vez al año, para determinar el grado de satisfacción de los empleados y poder tomar medidas al respecto.

Para seguir con el proceso de formalización y de orden, la empresa debería realizar un manual de procedimientos y darlo a conocer a todos los integrantes de la empresa.

Se recomienda también la realización de un análisis de costos más exhaustivo y proponer una estrategia de disminución de los mismos.

ANEXO 1

Glosario

Resulta relevante hacer un glosario de términos que aparecerán a lo largo del trabajo para que el lector pueda comprender la realidad descrita más claramente. Cabe destacar que la mayoría de estos términos son neologismos, ya que los cambios producidos en la tecnología y su ámbito son más rápidos que las actualizaciones de los diccionarios. Además se necesita de nuevas palabras para nombrar las nuevas invenciones de la posmodernidad. Todos los conceptos han sido extraídos de www.wikipedia.org

Arquitectura de la información

Es la disciplina encargada de la fundamentación, planificación, estudio y análisis de la selección, organización, disposición y presentación de los datos contenidos en los sistemas de información interactivos.

Browser (Web Browser, Navegador o visualizador)

Es una aplicación software que permite al usuario recuperar y visualizar documentos de hipertexto, comúnmente descritos en HTML, desde servidores web de todo el mundo a través de Internet. Esta red de documentos es denominada World Wide Web (WWW) o Telaraña Mundial. Los navegadores actuales permiten mostrar o ejecutar: gráficos, secuencias de vídeo, sonido, animaciones y programas diversos además del texto y los hipervínculos o enlaces.

Backend

Hace referencia al administrador del sitio con sus respectivos sistemas. (N4, pág. 12)

Banner

Es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. En la práctica totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión. (N6, pág. 13)

Buscador

En informática un buscador es una herramienta que permite al usuario encontrar un documento que contenga una determinada palabra o frase.

Los motores de búsqueda son sistemas que buscan en Internet (algunos buscan sólo en la Web pero otros buscan además en News, Gopher, FTP, etc.) cuando les pedimos información sobre algún tema. Las búsquedas se hacen con palabras clave o con árboles jerárquicos por

temas; el resultado de la búsqueda es un listado de direcciones Web en los que se mencionan temas relacionados con las palabras clave buscadas. (N9, pág. 45)

Correo electrónico o e-mail

Es un servicio de red para permitir a los usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónicos (normalmente por Internet). (N7, pág. 13)

Diseño gráfico

El diseño gráfico es una forma de comunicación visual. Se ocupa de organizar imagen y texto para comunicar un mensaje. Puede aplicarse a muchos medios de comunicación, ya sean impresos, digitales, audiovisuales, u otros. (N1, pág. 12)

Diseño vectorial

Los gráficos vectoriales o modelado geométrico son los que se representan en los gráficos por ordenador por medio de "trazos", es decir, por primitivas geométricas como puntos, líneas, curvas o polígonos. (N15, pág. 53)

Diseño web

El diseño web es una actividad que consiste en la planificación, diseño e implementación de sitios web y páginas web. No es simplemente una aplicación del diseño convencional sobre internet ya que requiere tener en cuenta cuestiones tales como navegabilidad, interactividad, usabilidad, *arquitectura de la información* y la interacción de medios como el audio, texto, imagen y vídeo. (N2, pág. 12)

Dominio

Es la parte de una URL (dirección de una página o recurso en Internet) por la que se identifica al servidor en el que se aloja (por ejemplo: wikipedia.org). Estos dominios se clasifican por temas según su terminación (o dominio raíz), de tal forma que los terminados en .com se destinarían a uso comercial, .org a organizaciones sin ánimo de lucro, .gob o .gov a páginas gubernamentales, .edu a instituciones educativas, etc. También existe un dominio raíz para cada país del mundo, como .es para España, .mx para México, .ar para Argentina, .co para Colombia, etc. (N16, pág. 55)

Enlace

Link. Conexión entre dos documentos Web, que puede ser a través de un texto, gráfico, o botón, y permiten al usuario saltar a otro documento (en el mismo sitio o en otro) al hacer clic sobre él.

Flash

Macromedia Flash o Flash se refiere tanto al programa de edición multimedia como a Macromedia Flash Player, escrito y distribuido por Macromedia, que utiliza gráficos vectoriales e imágenes de mapa de bits, sonido, código de programa, flujo de vídeo y audio bidireccional (...). (N5, pág. 13)

Front-end

Hace referencia a la visualización del usuario navegante. (N17, pág. 57)

Hiperenlace o link

(o simplemente enlace), también llamado vínculo, hipervínculo o liga, es una referencia en un documento de hipertexto a otro documento o recurso. Combinado con una red de datos y un protocolo de acceso, se puede utilizar para acceder al recurso referenciado. El cual se puede guardar, ver, o mostrar como parte del documento referenciador.

Hipermedia

Se le designa al conjunto de métodos, o procedimiento para escribir, diseñar, o componer contenidos que tengan texto, video, audio, mapas u otros medios, y que además tenga la posibilidad de interactuar con los usuarios.

Hipertexto

Es una de las formas de la hipermedia que se enfoca en diseñar, escribir y redactar texto en una media.

Home Page o Portada

La primera página que aparece cuando un usuario entra a un sitio Web, que generalmente tiene links a las demás páginas. (N19, pág. 62)

Host

Servidor web que alberga a uno o varios sitios.

Hosting

Servicio que consiste en albergar uno o varios sitios. (N14, pág. 51)

HTML

Acrónimo inglés de HyperText Markup Language (lenguaje de etiquetado de documentos hipertextual), es un lenguaje de marcación diseñado para estructurar textos y presentarlos en forma de hipertexto, que es el formato estándar de las páginas web.

HTTP

(HyperText Transfer Protocol) es el protocolo usado en cada transacción de la Web (WWW). El hipertexto es el contenido de las páginas web, y el protocolo de transferencia es el sistema mediante el cual se envían las peticiones de acceder a una página web, y la respuesta de esa web, remitiendo la información que se verá en pantalla.

Internet

Es una red de redes a escala mundial de millones de computadoras interconectadas con un conjunto de protocolos (...). Cuando se dice red de redes se hace referencia a que es una red formada por la interconexión de otras redes menores. (N8, pág. 45)

Java

Java es un lenguaje de programación orientado a objetos.

Layout (Acomodo)

Organización de la información (navegación, texto, e imágenes) dentro de una página. Aspecto final de la página. (N18, pág. 62)

Mapa de sitio

Mapa de contenidos del sitio web.

Página Web

Es un documento de la World Wide Web (...) normalmente en formato HTML (...) Una página web típicamente, incluye texto, imágenes y enlaces hacia otros documentos de la red, pudiendo además contener animaciones, sonidos, programas en Java, y cualquier otro tipo de documento, por medio de plugins y otras tecnologías. (N13, pág. 47)

Plugin

Es un programa de ordenador que interactúa con otro programa para aportarle una función o utilidad específica, generalmente muy específica. Este programa adicional es ejecutado por la aplicación principal. Los plugins típicos tienen la función de reproducir determinados formatos de gráficos, reproducir datos multimedia, codificar/decodificar emails, filtrar imágenes de programas gráficos...

Red

Una red de computadoras (también llamada red de ordenadores, red informática o red a secas) es un conjunto de computadoras y/o dispositivos conectados entre sí y que comparten información (archivos), recursos (CD-ROM, impresoras, etc.) y servicios (e-mail, chat, juegos), etc.

(N11, pág. 45)

Servidor web

Es un programa que implementa el protocolo HTTP (hypertext transfer protocol). Este protocolo está diseñado para transferir lo que llamamos hipertextos, páginas web o páginas HTML. (N20, pág. 106)

Sitio Web (Web Site)

Un sitio web (en inglés: website) es un conjunto de páginas web (...). Todos los sitios web públicamente accesibles constituyen una gigantesca "World Wide Web" de información. (N3, pág. 12)

Telefonía IP

Es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Internet Protocol). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital en paquetes en lugar de enviarla (en forma digital o análoga) a través de circuitos utilizables solo para telefonía como una compañía telefónica convencional o PSTN. (N10, pág. 45)

Tipografía

Es el oficio que trata el tema de las letras, números y símbolos de un texto impreso (ya sea sobre un medio físico o electromagnético), tales como su diseño, su forma, su tamaño y las relaciones visuales que se establecen entre ellos.

Usabilidad

(Del inglés usability) es una medida empírica y relativa acerca de lo fácil, rápido y agradable que es utilizar un determinado producto o servicio.

WWW

La World Wide Web (del inglés, Telaraña Mundial), la Web o WWW, es un sistema de hipertexto que funciona sobre Internet. Para ver la información se utiliza una aplicación llamada navegador web para extraer elementos de información (llamados "documentos" o "páginas web") de los servidores web (o "sitios") y mostrarlos en la pantalla del usuario. (N12, pág. 45)

ANEXO 2

Encuesta para análisis interno

INSTRUCCIONES

Por favor, conteste todas las preguntas del modo más exacto posible.

No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas.

En las preguntas seguidas de múltiples opciones el propósito es que usted seleccione sólo la opción (una) que mejor contesta a la pregunta del encabezado. En algunas ocasiones se le pedirá seleccionar más de una opción. En esos casos esto estará indicado en el enunciado y por tanto, la observación de que sólo una opción debe ser seleccionada no será aplicable.

El tiempo estimado necesario para responder la encuesta es de unos 20 minutos.

Por supuesto, todos los datos se tratarán con la más estricta confidencialidad.

CUESTIONARIO

Aspectos generales

Sentido de pertenencia a la organización

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
Me siento parte importante de esta organización.					
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					

Información y Comunicación

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
Soy informado de todos los temas vinculados con mis tareas.					
Recibo información gral. sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenezco.					
Los datos e información son distribuidos a toda la organización para que todos estemos enterados.					
En esta organización la comunicación entre las diferentes áreas es fluida.					

Los medios por los cuales recibo habitualmente la información y novedades son: (Es posible marcar varias respuestas)	Vía Oral – Jefe.	
	Vía Oral - Pares.	
	Vía Oral – RRHH.	
	Circulares formales.	
	Revista interna.	
	Reuniones Internas.	
	Intranet.	

Cooperación

La mayoría de los compañeros de mi departamento son: (opte sólo por una respuesta)	Poco amistosos.	
	Indiferentes hacia mí.	
	Buenos.	
	Cooperativos.	
	Muy amistosos.	

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan los otros sectores.					
Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.					

Relación con mi superior

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
Sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.					
Mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento recibido.					
Brinda información a tiempo.					
Establece objetivos y metas claras.					
Busca resolver conflictos adecuadamente.					

En su actitud personal hacia mí, mi jefe es: (opte sólo por una respuesta)	Siempre injusto,	
	Con frecuencia injusto.	
	A veces justo, a veces no.	
	Generalmente justo.	
	Justo en todas las ocasiones.	

Poder y liderazgo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
Al gerente general le interesa imponer su voluntad.					
El gerente general no asume adecuadamente su responsabilidad.					
El gerente general es respetado por los trabajadores.					
El gerente general parece saber mucho de su trabajo.					
Los líderes informales de esta organización son mucho más respetados que la dirección.					

Respecto de la empresa

En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados? (opte sólo por una respuesta)	La mayoría de las otras empresas son mejores.	
	Algunas compañías son mejores.	
	Tan bien como la empresa promedio.	
	Nuestra compañía es mejor que muchas.	
	Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.	

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA	N / C
En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con la dirección.					
La empresa se preocupa genuinamente por el bienestar de todos los grupos clave (clientes, empleados, proveedores y la comunidad en donde opera).					
La empresa se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.					

Nivel de satisfacción general

Calidad de vida laboral

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	N/C
Condiciones físicas del ambiente en las que desarrollo mi tarea.					

Capacitación y entrenamiento

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	N/C
Capacitación recibida con relación a mi trabajo.					
Capacitación recibida para mi crecimiento personal.					
Capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar la calidad.					

Puesto de trabajo

¿Le gusta a usted su trabajo actual? (opte sólo por una respuesta)	No me gusta.	
	Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.	
	Me gusta	

¿Qué piensa sobre un cambio de empleo? (opte sólo por una respuesta)	Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.	
	No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor.	
	No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo.	
	No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.	

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	N/C
Remuneración acorde a las tareas desempeñadas.					
Posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa.					
Participación en la toma de decisiones					

Respecto de la dirección

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO	N/C
Presencia en los lugares de trabajo.					
Accesibilidad frente a los requerimientos del personal.					
Respuestas rápidas y constructivas de la dirección.					

Resultados de la encuesta para análisis interno

Aspectos generales

Sentido de pertenencia a la organización

1. Me siento parte importante de esta organización.

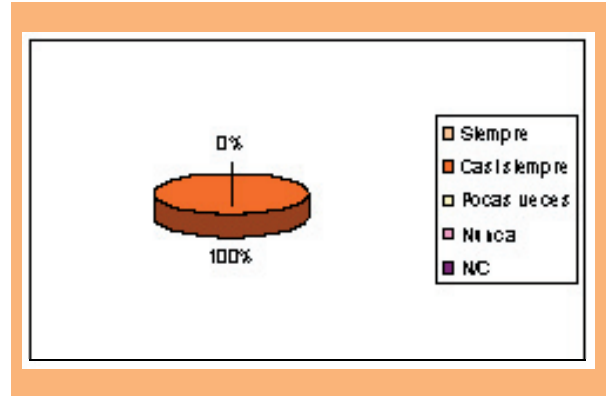
Siempre

Casi siempre 100%

Pocas veces

Nunca

N/C



2. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.

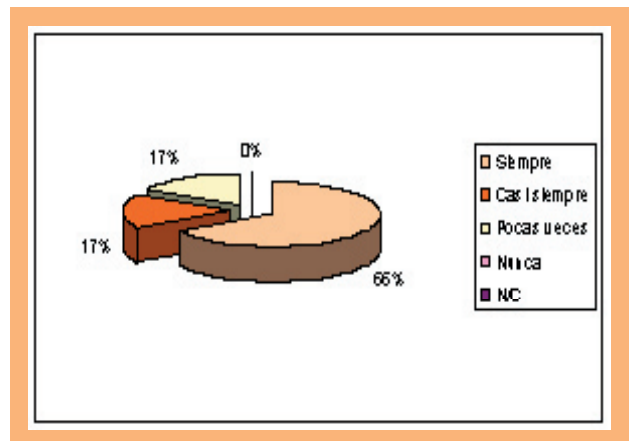
Siempre 66%

Casi siempre 17%

Pocas veces 17%

Nunca

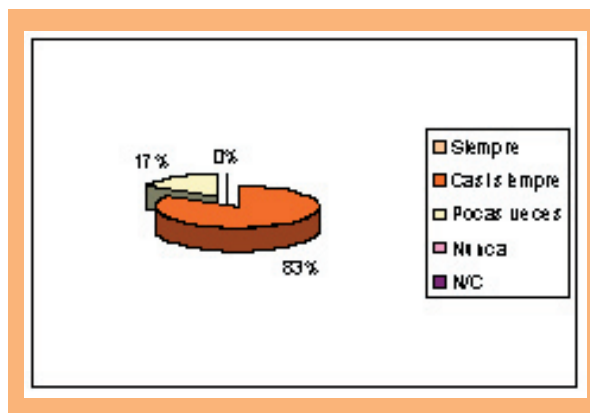
N/C



Información y comunicación

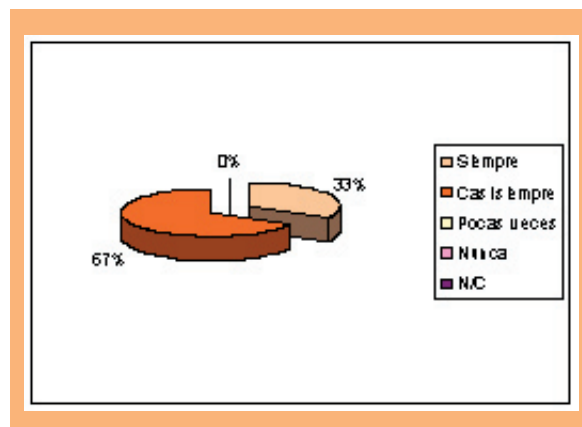
1. Soy informado de todos los temas vinculados con mis tareas.

Siempre
 Casi siempre 83%
 Pocas veces 17%
 Nunca
 N/C



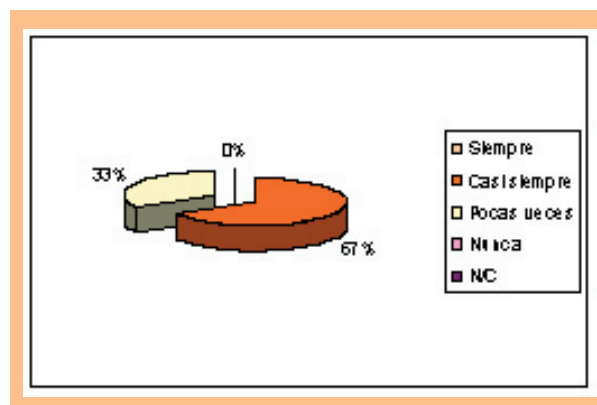
2. Recibo información gral. sobre los proyectos y planes para el área a la que pertenezco.

Siempre 33%
 Casi siempre 67%
 Pocas veces
 Nunca
 N/C



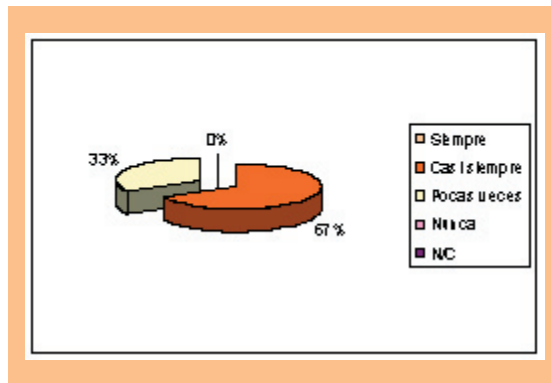
3. Los datos e información son distribuidos a toda la organización para que todos estemos enterados.

Siempre
 Casi siempre 67%
 Pocas veces 33%
 Nunca
 N/C



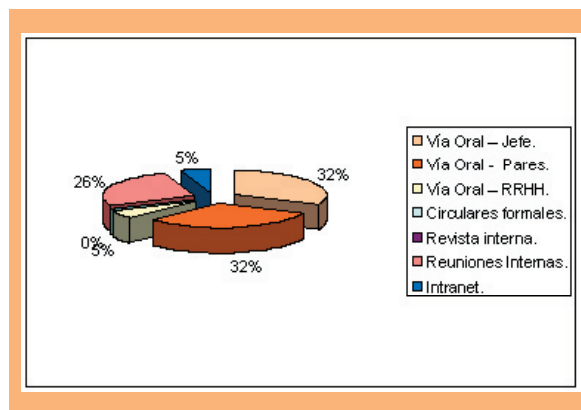
4. En esta organización la comunicación entre las diferentes áreas es fluida.

Siempre
 Casi siempre 67%
 Pocas veces 33%
 Nunca
 N/C



5. Los medios por los cuales recibo habitualmente la información y novedades son: (Es posible marcar varias respuestas)

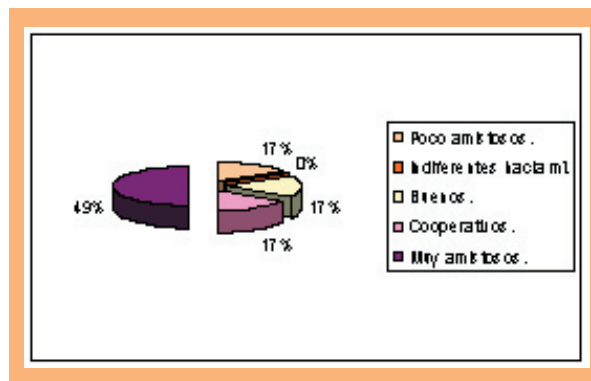
Vía Oral – Jefe 32%
 Vía Oral - Pares 32%
 Vía Oral – RRHH 5%
 Circulares formales
 Revista interna
 Reuniones Internas 26%
 Intranet 5%



Cooperación

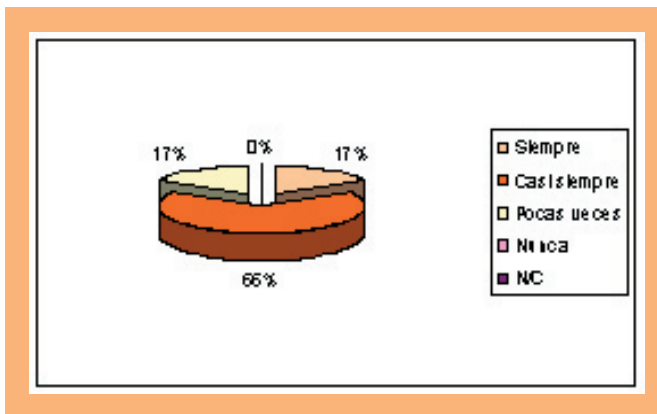
1. La mayoría de los compañeros de mi departamento son: (opte sólo por una respuesta)

Poco amistosos 17%
 Indiferentes hacia mí
 Buenos 17%
 Cooperativos 17%
 Muy amistosos 49%



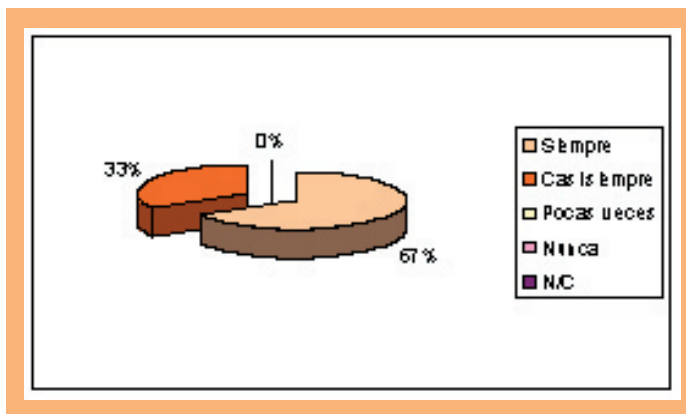
2. Estoy satisfecho con la calidad de servicio y respuesta que me brindan los otros sectores.

Siempre 17%
 Casi siempre 66%
 Pocas veces 17%
 Nunca
 N/C



3. Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.

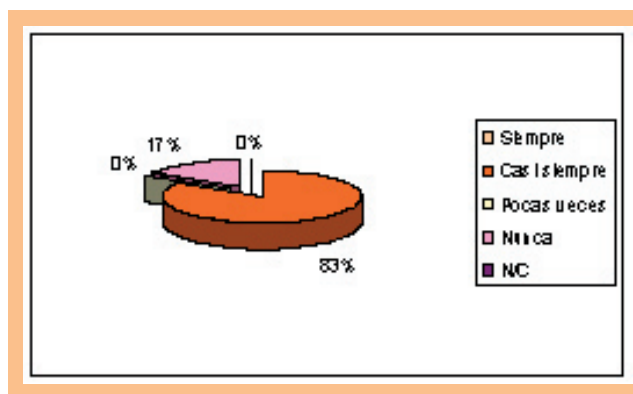
Siempre 67%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces
 Nunca
 N/C



Relación con mi superior

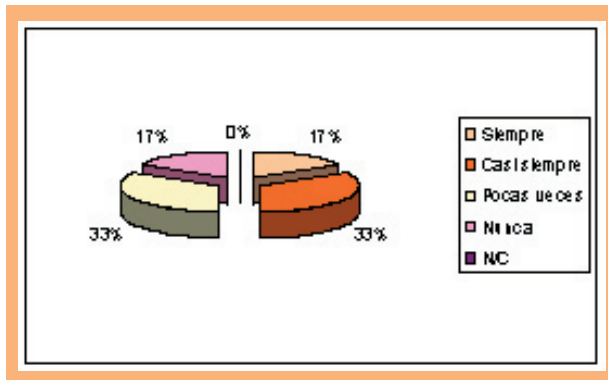
1. Sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.

Siempre
 Casi siempre 83%
 Pocas veces
 Nunca 17%
 N/C



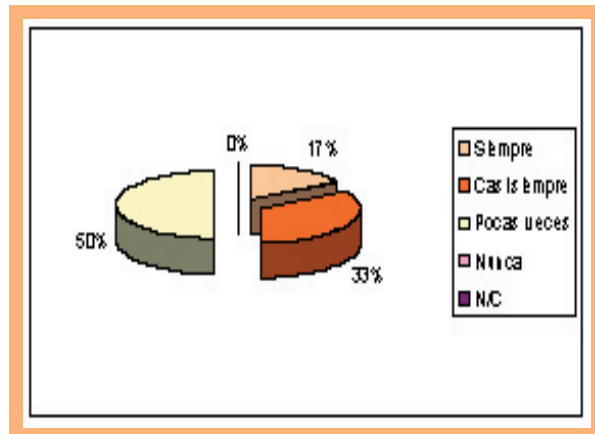
2. Mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento recibido.

Siempre 17%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces 33%
 Nunca 17%
 N/C



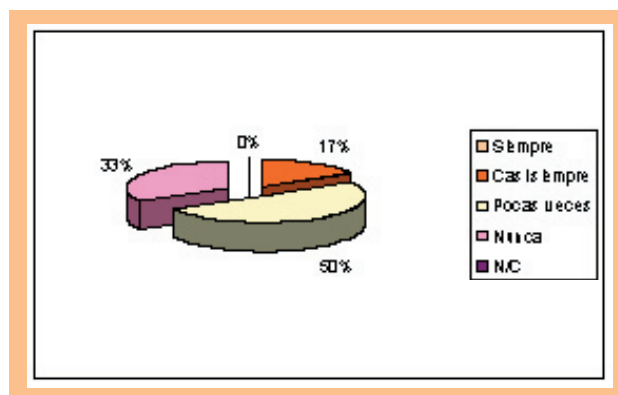
3. Brinda información a tiempo.

Siempre 17%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces 50%
 Nunca
 N/C



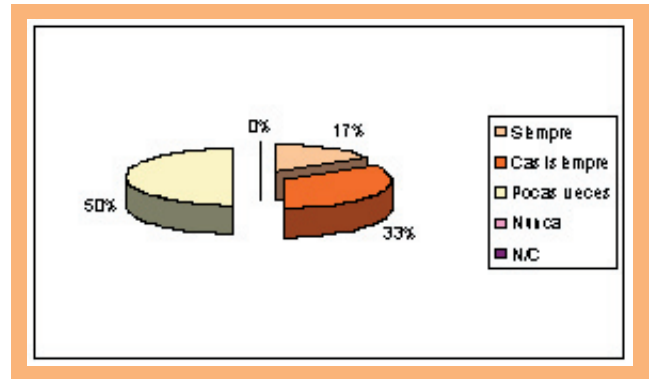
4. Establece objetivos y metas claras.

Siempre
 Casi siempre 17%
 Pocas veces 50%
 Nunca 33%
 N/C



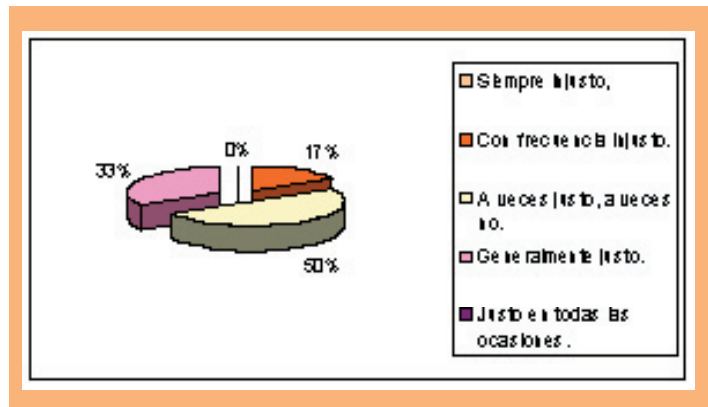
5. Busca resolver conflictos adecuadamente.

Siempre 17%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces 50%
 Nunca
 N/C



6. En su actitud personal hacia mí, mi jefe es: (opte sólo por una respuesta)

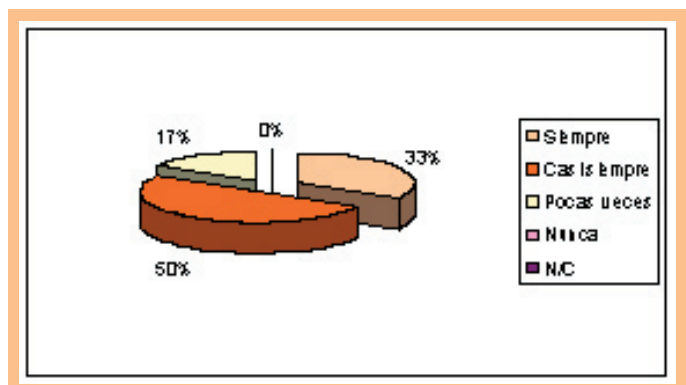
Siempre injusto
 Con frecuencia injusto 17%
 A veces justo, a veces no 50%
 Generalmente justo 33%
 Justo en todas las ocasiones



Poder y liderazgo

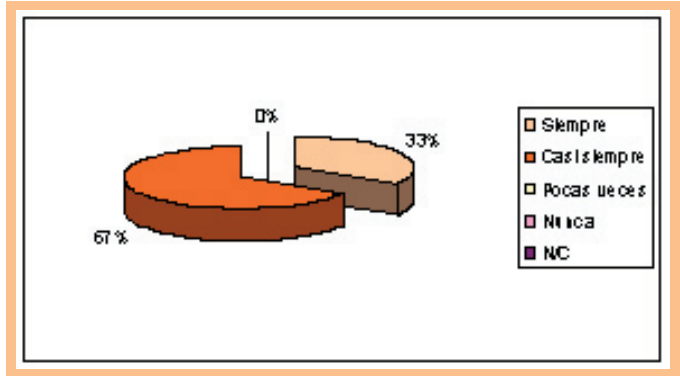
1. Al gerente general le interesa imponer su voluntad.

Siempre 33%
 Casi siempre 50%
 Pocas veces 17%
 Nunca
 N/C



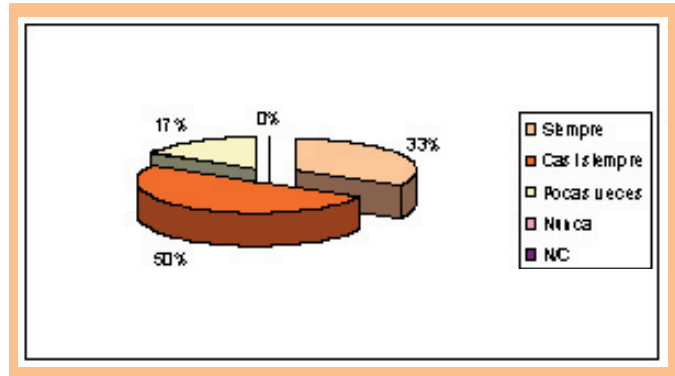
2. El gerente general no asume adecuadamente su responsabilidad.

Siempre 33%
 Casi siempre 67%
 Pocas veces
 Nunca
 N/C



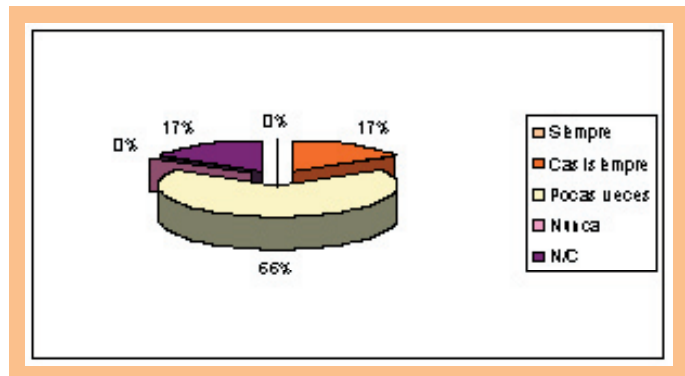
3. El gerente general es respetado por los trabajadores.

Siempre 33%
 Casi siempre 50%
 Pocas veces 17%
 Nunca
 N/C



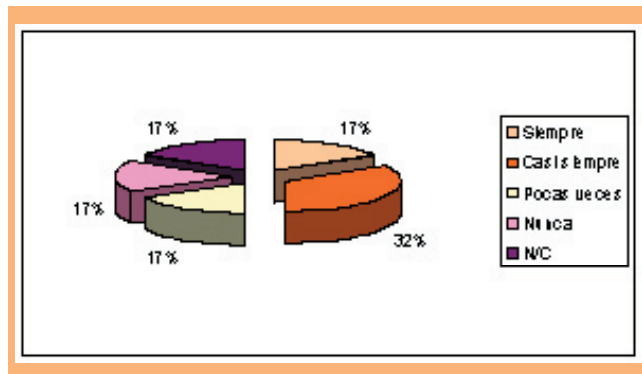
4. El gerente general parece saber mucho de su trabajo.

Siempre
 Casi siempre 17%
 Pocas veces 66%
 Nunca
 N/C 17%



5. Los líderes informales de esta organización son mucho más respetados que la dirección.

Siempre	17%
Casi siempre	32%
Pocas veces	17%
Nunca	17%
N/C	17%

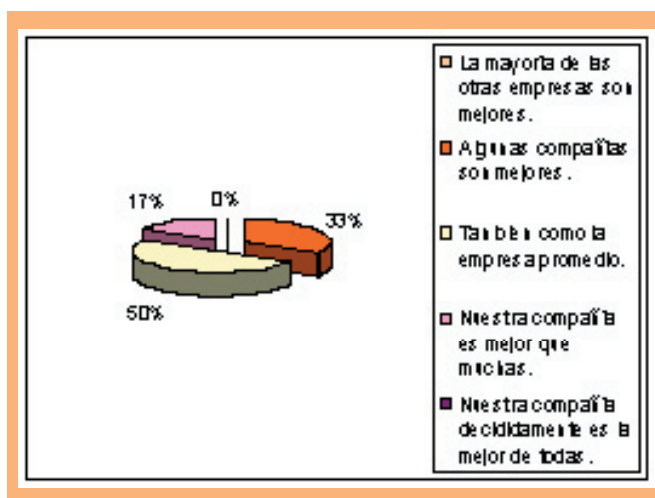


Respecto de la empresa

1. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados? (opte sólo por una respuesta)

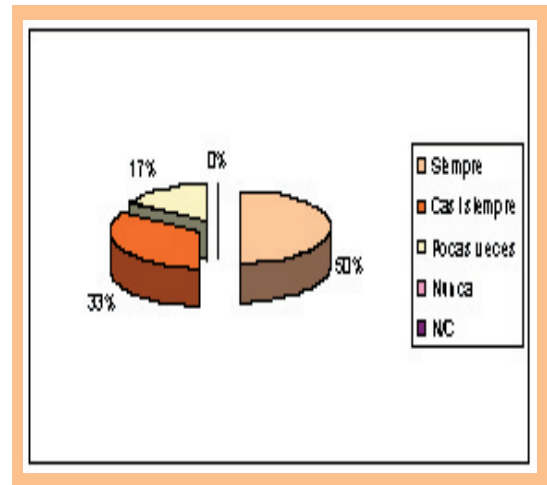
La mayoría de las otras empresas son mejores

Algunas compañías son mejores	33%
Tan bien como la empresa promedio	50%
Nuestra compañía es mejor que muchas	17%
Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas	



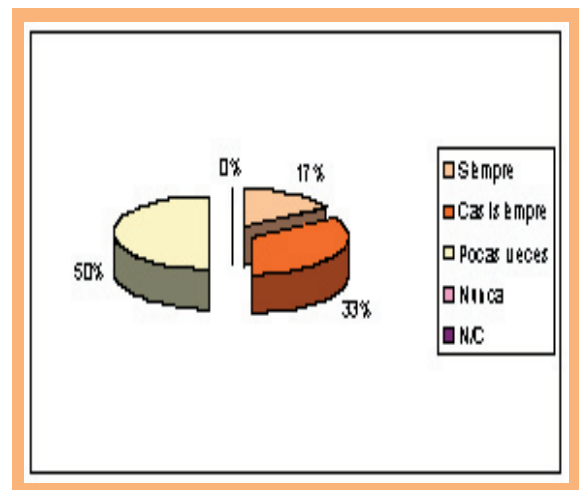
2. En esta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con la dirección.

Siempre 50%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces 17%
 Nunca
 N/C



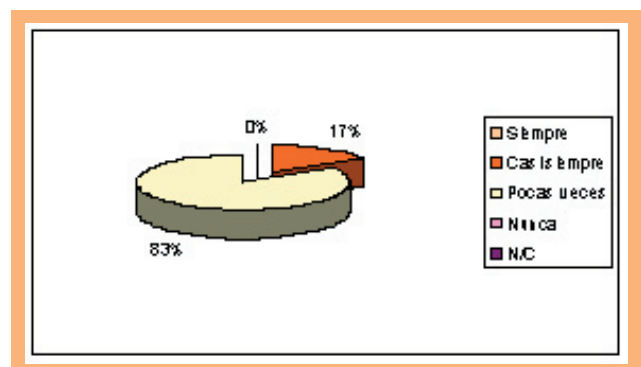
3. La empresa se preocupa genuinamente por el bienestar de todos los grupos clave (clientes, empleados, proveedores y la comunidad en donde opera).

Siempre 17%
 Casi siempre 33%
 Pocas veces 50%
 Nunca
 N/C



4. La empresa se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

Siempre
 Casi siempre 17%
 Pocas veces 83%
 Nunca
 N/C



Nivel de satisfacción general

Calidad de vida laboral

1. Condiciones físicas del ambiente en las que desarrollo mi tarea.

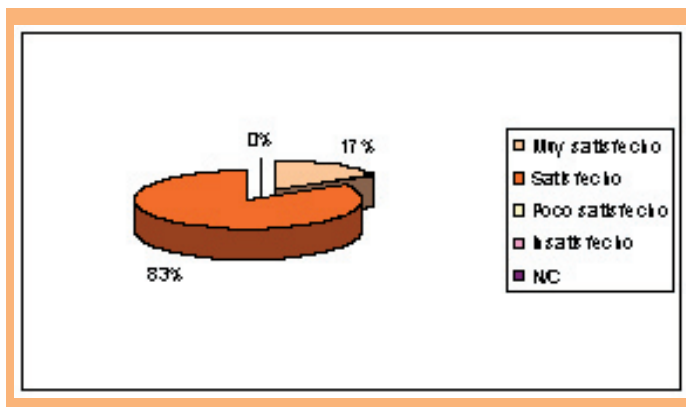
Muy satisfecho 17%

Satisfecho 83%

Poco satisfecho

Insatisfecho

N/C



Capacitación y entrenamiento

1. Capacitación recibida con relación a mi trabajo.

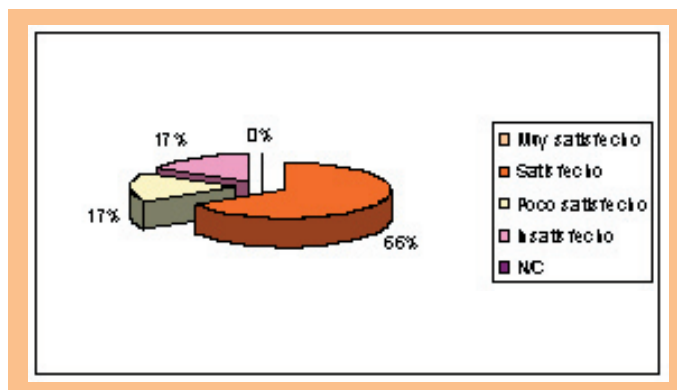
Muy satisfecho

Satisfecho 66%

Poco satisfecho 17%

Insatisfecho 17%

N/C



2. Capacitación recibida para mi crecimiento personal.

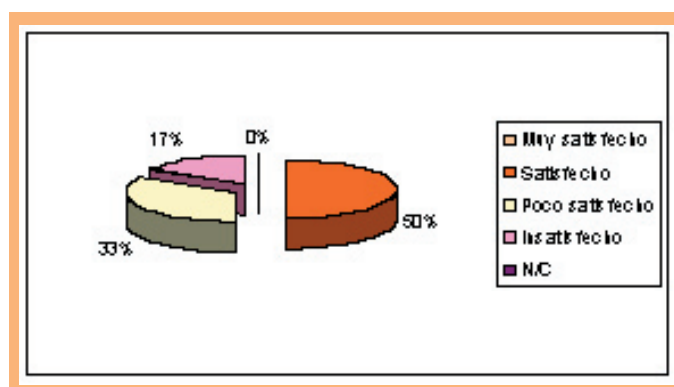
Muy satisfecho

Satisfecho 50%

Poco satisfecho 33%

Insatisfecho 17%

N/C



3. Capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar la calidad.

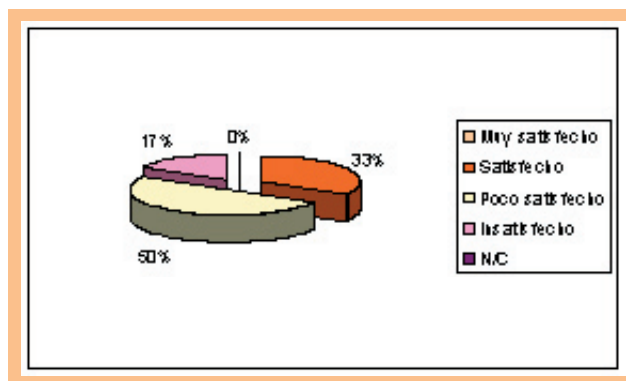
Muy satisfecho

Satisfecho 33%

Poco satisfecho 50%

Insatisfecho 17%

N/C



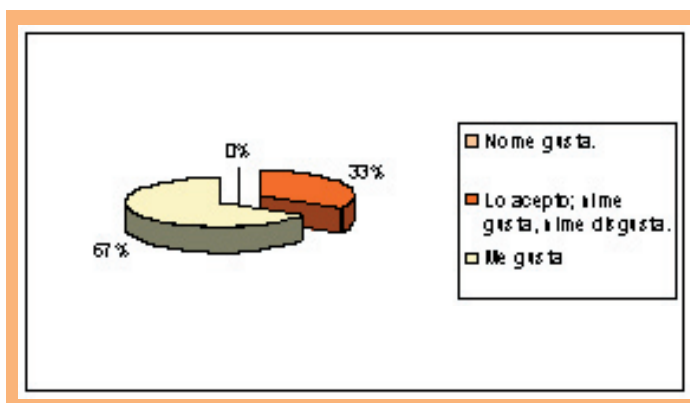
Puesto de trabajo

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual? (opte sólo por una respuesta)

No me gusta.

Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta 33%

Me gusta 67%



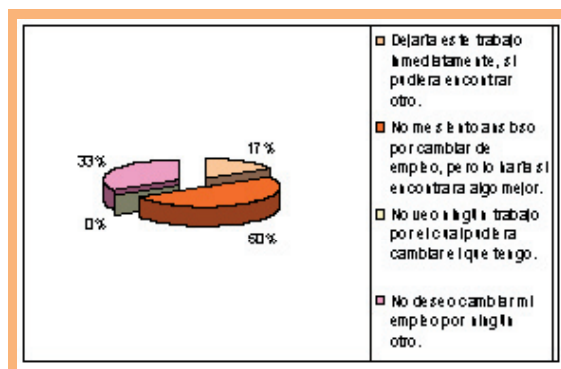
2. ¿Qué piensa sobre un cambio de empleo? (opte sólo por una respuesta)

Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro 17%

No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor 50%

No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo.

No deseo cambiar mi empleo por ningún otro 33%



3. Remuneración acorde a las tareas desempeñadas.

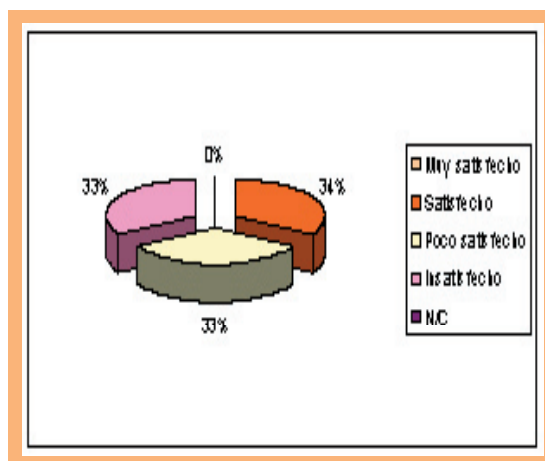
Muy satisfecho

Satisfecho 33%

Poco satisfecho 33%

Insatisfecho 33%

N/C



4. Posibilidad de realizar carrera dentro de la empresa.

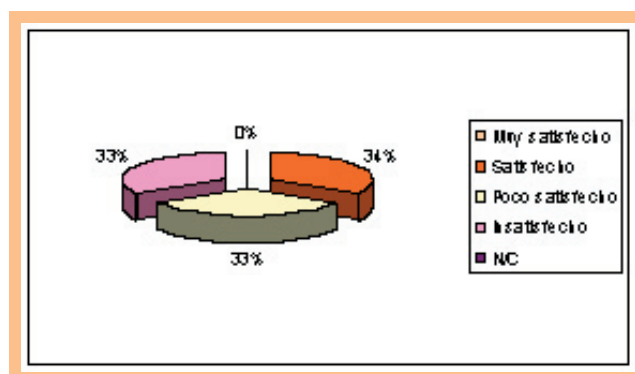
Muy satisfecho

Satisfecho 33%

Poco satisfecho 33%

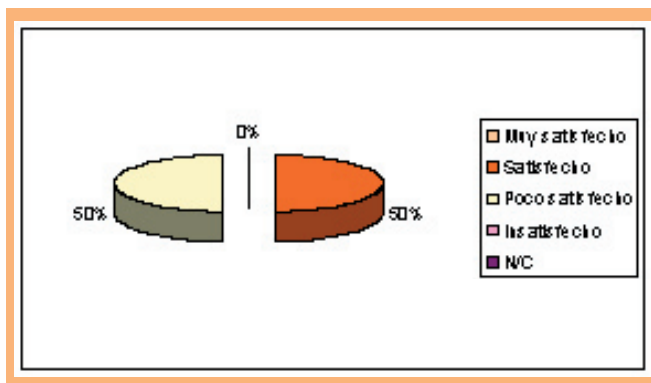
Insatisfecho 33%

N/C



5. Participación en la toma de decisiones

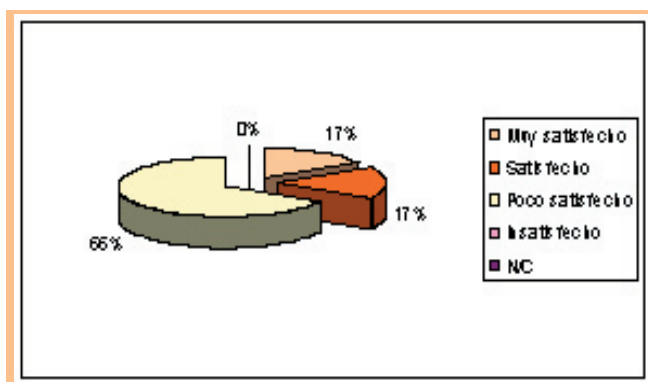
Muy satisfecho	
Satisfecho	50%
Poco satisfecho	50%
Insatisfecho	
N/C	



Respecto de la dirección

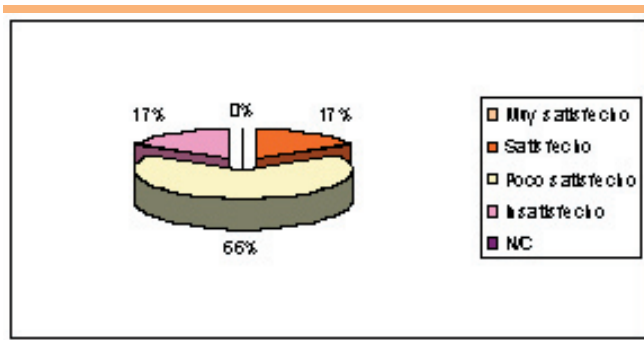
1. Presencia en los lugares de trabajo.

Muy satisfecho	
Satisfecho	17%
Poco satisfecho	66%
Insatisfecho	17%
N/C	



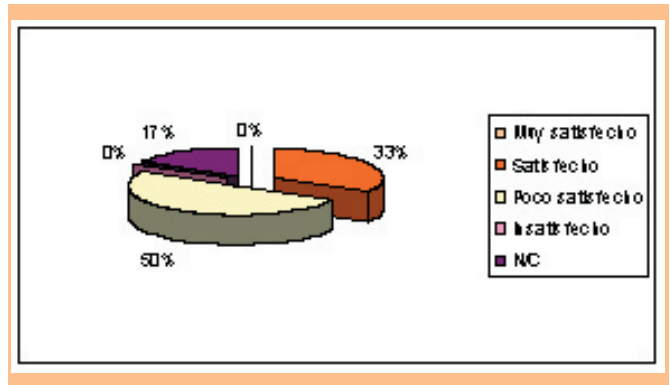
2. Accesibilidad frente a los requerimientos del personal.

Muy satisfecho	
Satisfecho	33%
Poco satisfecho	50%
Insatisfecho	
N/C	17%



3. Respuestas rápidas y constructivas de la dirección.

Muy satisfecho 17%
 Satisfecho 17%
 Poco satisfecho 66%
 Insatisfecho
 N/C



ANEXO 3

Encuesta para analizar la industria del diseño gráfico y web

La búsqueda de las empresas se realizó mediante los buscadores de Internet y portales de diseño, porque como se verá en los resultados de esta encuesta, el 52% de las empresas utilizan Internet como medio de publicidad. Se buscaron los sitios web de las empresas y se recolectó toda la información de contacto de las mismas (teléfono, dirección y e-mails). Se encontraron un total de 33 empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba.

La encuesta se realizó de la siguiente forma: se estableció contacto personalmente con cada una de las empresas para generar mayor compromiso que enviando la encuesta por e-mail. Se le entregó al dueño o gerente comercial la encuesta para que la contestara cuando dispusiera de tiempo. Se le informó que la misma sería recogida al cabo de 2 días. El día anterior a recogerla se llamó por teléfono para recordar que la encuesta sería buscada.

Población seleccionada como meta: Dueños o gerentes comerciales de empresas de diseño gráfico y web de la Ciudad de Córdoba.

De las 33 empresas a las cuales se les realizó la encuesta, el 45% respondió la misma.

Fecha en que será buscada la encuesta: __/__/2007

Buenos días.

Estoy preparando mi tesis para la Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad Empresarial Siglo 21 y necesito de su colaboración para realizar un análisis sobre la industria del diseño gráfico y web.

Agradecería si pudiera contestar las preguntas que se encuentran a continuación.

Muchas gracias.

Carolina Lorenzati.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

E-mail: _____

Cargo que Ud. ocupa en la empresa: Dueño Gerente comercial

INSTRUCCIONES

Por favor, conteste todas las preguntas del modo más exacto posible.

No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas.

En las preguntas seguidas de múltiples opciones el propósito es que usted seleccione sólo la opción (una) que mejor contesta a la pregunta del encabezado. En algunas ocasiones se le pedirá seleccionar más de una opción. En esos casos esto estará indicado en el enunciado y por tanto, la observación de que sólo una opción debe ser seleccionada no será aplicable.

El tiempo estimado necesario para responder la encuesta es de unos 15 – 20 minutos.

Por supuesto, todos los datos de su empresa se tratarán con la más estricta confidencialidad.

CUESTIONARIO

1. ¿Es su firma una empresa familiar?

Si No

2. ¿Qué factores considera claves para el éxito de las empresas en la industria del diseño (gráfico y web)?

1) _____

2) _____

3) _____

3. Enumere 5 empresas competidoras ubicadas en Córdoba capital.

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

4. ¿En qué se diferencia su empresa de la competencia? _____

5. ¿Qué medios utiliza para publicitar su empresa? (puede seleccionar más de una opción)

Ninguno

Televisión

Radio

Internet

Revistas

Diarios

Otros ¿Cuáles? _____

6. ¿Vende sus productos/servicios en otros países?

Si ¿En cuáles? _____

No

7. ¿Ofrece servicios postventa a sus clientes?

Si ¿Cuáles? _____

No

8. ¿Cómo clasificaría Ud. el precio de sus productos/servicios?

Muy caro

Caro

Moderado

Barato

Muy barato

9. ¿Qué cantidad de personas trabajan en su empresa en forma estable (teniendo en cuenta todas las áreas)? _____

10. ¿Qué cantidad de personas trabajan en el área de producción, arte o diseño en forma estable? _____

11. ¿Qué cantidad de vendedores tiene su empresa? _____

12. ¿La empresa contrata a diseñadores free-lance para la realización de trabajos?

Si No

13. ¿Qué cantidad de clientes posee actualmente la empresa?

Menos de 10

10 - 19

20 - 29

30 - 39

Más de 40

14. En forma aproximada, ¿Cuál fue el ingreso total de la empresa en el año 2006? (antes de impuestos y de deducciones)

Menos de \$20.000

\$20.000 - \$49.999

\$50.000 - \$79.999

\$80.000 - \$109.999

\$110.000 - \$149.999

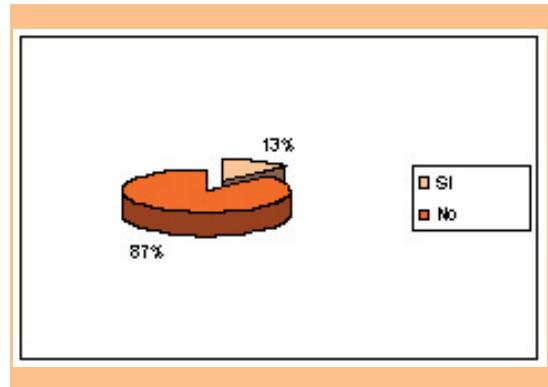
Más de \$150.000

Resultados encuesta para analizar la industria del diseño gráfico y web

1. ¿Es su firma una empresa familiar?

Si 13%

No 87%



2. ¿Qué factores considera claves para el éxito de las empresas en la industria del diseño (gráfico y web)?

Calidad 16%

Capacitación 11%

Creatividad 9%

Puntualidad en la entrega 7%

Relación precio - servicio 7%

Responsabilidad 7%

Satisfacción total del cliente 4%

Seriedad 4%

Atención al cliente 4%

Comunicación con el cliente 4%

Interpretación de lo que el cliente quiere 2%

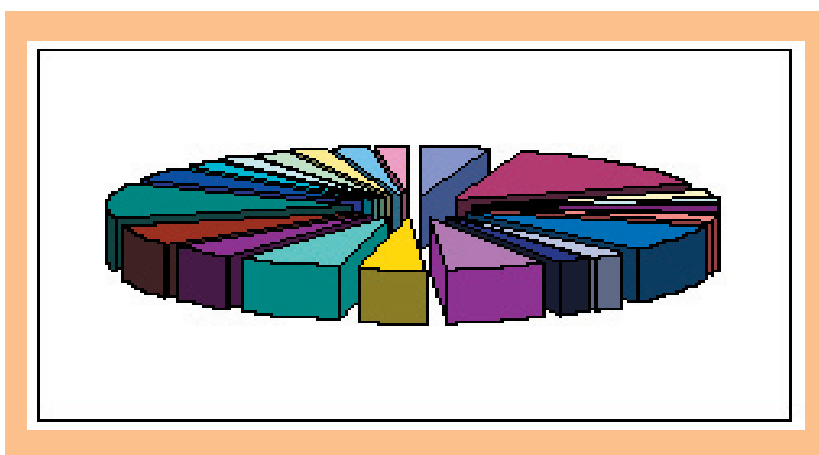
Originalidad 2%

Conocimientos de marketing 2%

Sintaxis, simplificación, poco texto, redacción 2%

Tener un plan de negocio 2%

Ofrecer un negocio al cliente	2%
Accesibilidad	2%
Negociación	2%
Productos/servicios funcionales	2%
Presencia local en los países en los cuales opere	2%
Desarrollo de proyectos en base a procedimientos	2%
Visión empresaria	2%

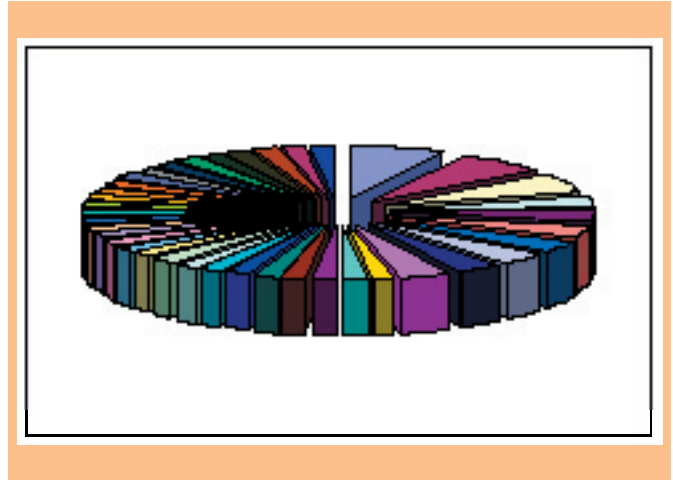


3. Enumere 5 empresas competidoras ubicadas en Córdoba capital.

Innova	7,41%
Sitiodigital	7,41%
Info Docta	5,56%
Brainpatch	3,70%
Brandigital	3,70%
Brio Studio	3,70%
Prodigy (software)	3,70%
Rombo Velox (agencia de publicidad)	3,70%
Romero Victorica (agencia de publicidad)	3,70%
The Labs	3,70%
2 pixel	1,85%

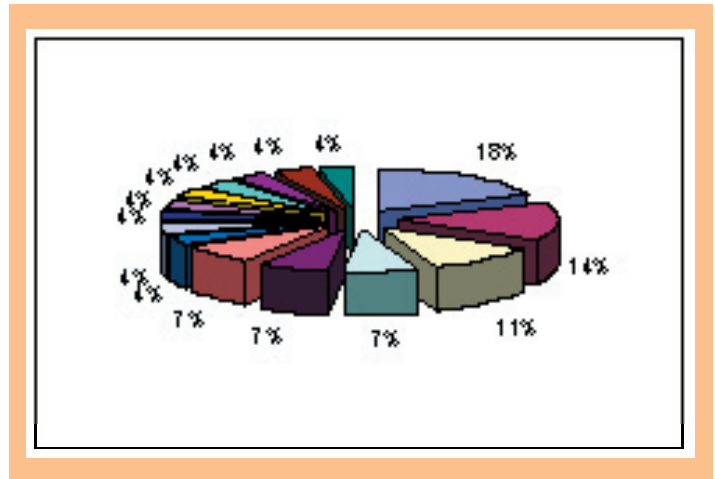
ADN de Victorica y asoc (agencia de publicidad)	1,85%
Alphanet	1,85%
Aluscreativos	1,85%
Buya	1,85%
Capitaine Capitaine	1,85%
Citricox	1,85%
Devel Net	1,85%
Diextra	1,85%
Elipso	1,85%
Gastardelli -RGB (agencia de publicidad)	1,85%
Grupo Marka	1,85%
Iris Group	1,85%
JPG (agencia de publicidad)	1,85%
Líneas gráficas	1,85%
Manifiesto	1,85%
Mega (agencia de publicidad)	1,85%
Motion Studio	1,85%
Nuevas creaciones	1,85%
One Net	1,85%
Oxford	1,85%
Portales verticales	1,85%
Siete y media	1,85%
Signo net	1,85%
Studio 25	1,85%
Trend design	1,85%
Uno x Uno (agencia de mkt)	1,85%

Webdoor Argentina	1,85%
Wide group	1,85%



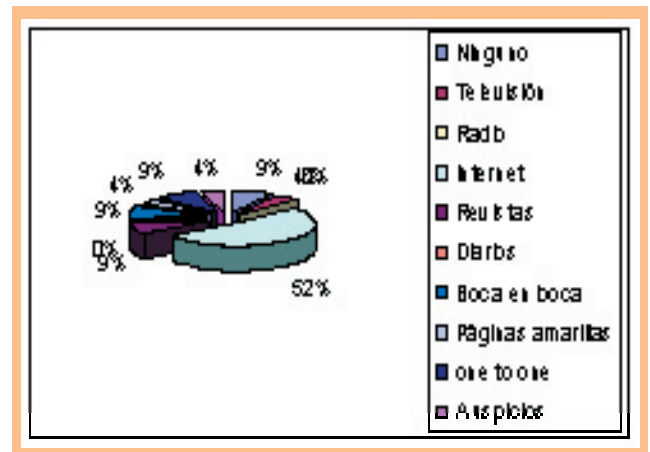
4. ¿En qué se diferencia su empresa de la competencia?

Atención al cliente	18%
Estilo de diseño / Estética	14%
Innovación	11%
Calidad	7%
Puntualidad en la entrega	7%
Precio	7%
Calidez	4%
Profesionalidad	4%
Honestidad	4%
Originalidad	4%
Responsabilidad	4%
Tecnología	4%
Orientación al cliente	4%
Servicio integral	4%
Cliente	4%



5. ¿Qué medios utiliza para publicitar su empresa? (puede seleccionar más de una opción)

- Ninguno 9%
- Televisión 4%
- Radio 0%
- Internet 52%
- Revistas 9%
- Diarios 0%
- Boca en boca 9%
- Páginas amarillas 4%
- One to one 9%
- Auspicios 4%



6. ¿Vende sus productos/servicios en otros países?

Si 67%

No 33%

¿Cuáles?

España 34%

EEUU 14%

Méjico 8%

Canadá 8%

Italia 8%

Suiza 4%

Chile 4%

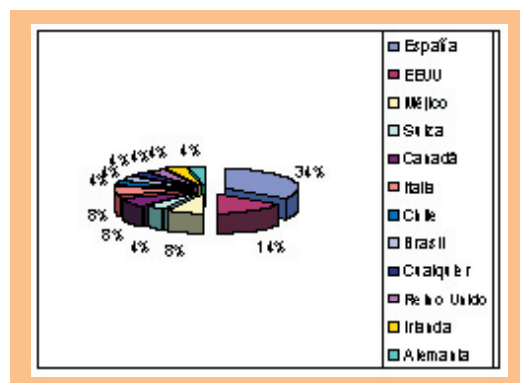
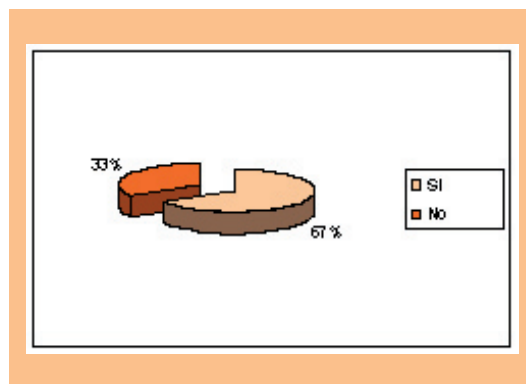
Brasil 4%

Reino Unido 4%

Irlanda 4%

Alemania 4%

Cualquier 4%



7. ¿Ofrece servicios postventa a sus clientes?

Si 80%

No 20%

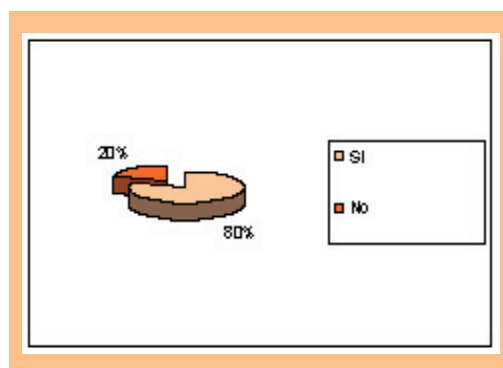
¿Cuáles?

mantenimiento web 40%

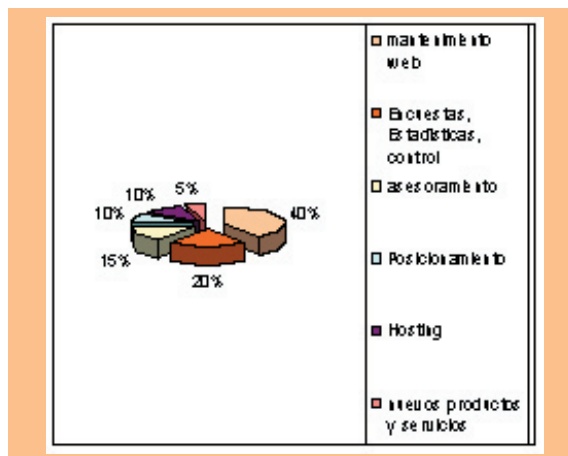
Encuestas, Estadísticas, diagnósticos, control 20%

Asesoramiento 15%

Posicionamiento web 10%

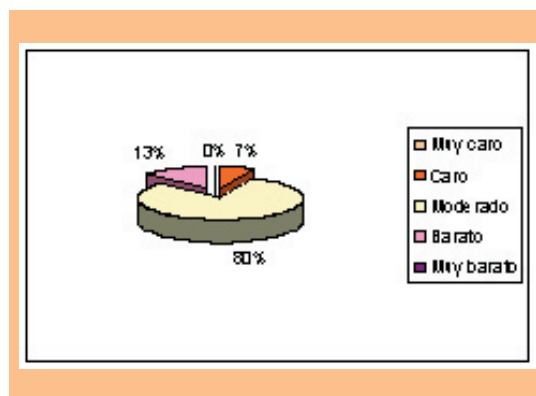


Hosting 10%
 Nuevos productos y servicios 5%



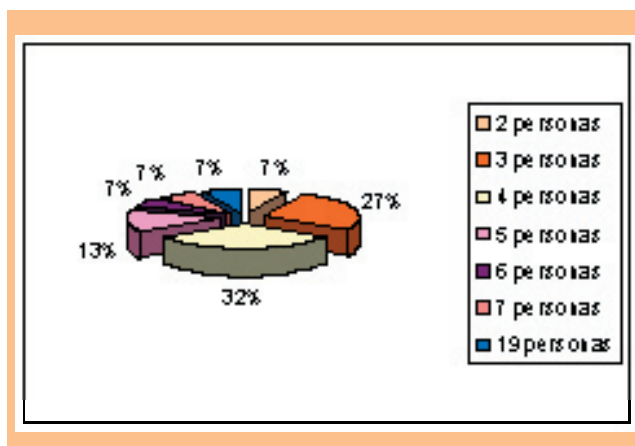
8. ¿Cómo clasificaría Ud. el precio de sus productos/servicios?

Muy caro 0%
 Caro 7%
 Moderado 80%
 Barato 13%
 Muy barato 0%



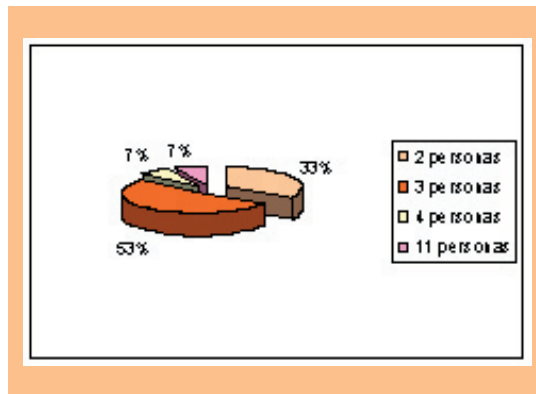
9. ¿Qué cantidad de personas trabajan en su empresa en forma estable (teniendo en cuenta todas las áreas)?

2 personas 7%
 3 personas 27%
 4 personas 32%
 5 personas 13%
 6 personas 7%
 7 personas 7%
 19 personas 7%



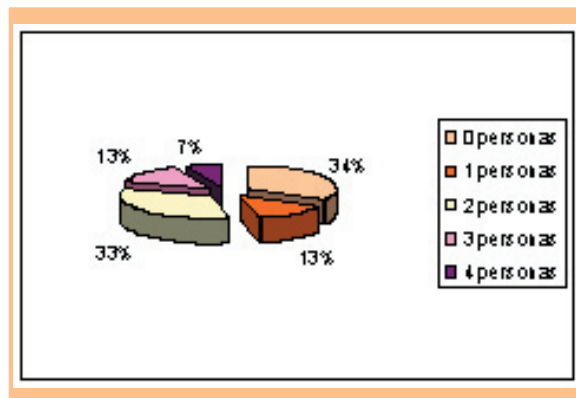
10. ¿Qué cantidad de personas trabajan en el área de producción, arte o diseño en forma estable?

2 personas	33%
3 personas	53%
4 personas	7%
11 personas	7%



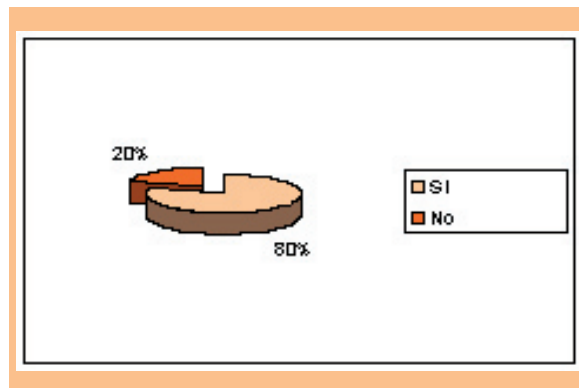
11. ¿Qué cantidad de vendedores tiene su empresa?

0 personas	34%
1 persona	13%
2 personas	33%
3 personas	13%
4 personas	7%



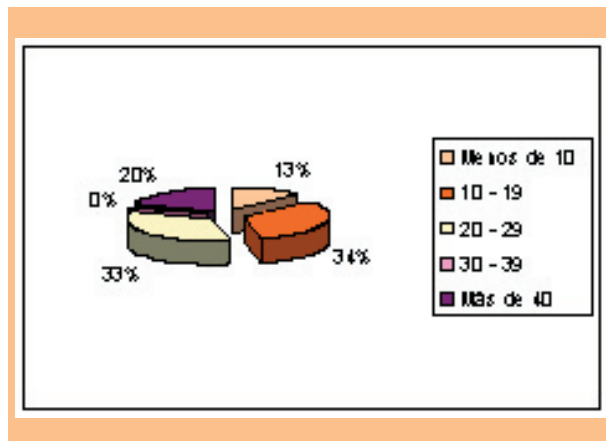
12. ¿La empresa contrata a diseñadores free-lance para la realización de trabajos?

Si	80%
No	20%



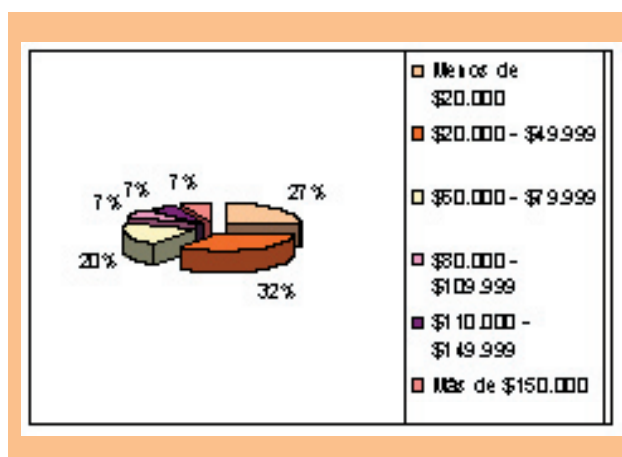
13. ¿Qué cantidad de clientes posee actualmente la empresa?

Menos de 10	13%
10 - 19	34%
20 - 29	33%
30 - 39	0%
Más de 40	20%



14. En forma aproximada, ¿Cuál fue el ingreso total de la empresa en el año 2006? (antes de impuestos y de deducciones)

Menos de \$20.000	27%
\$20.000 - \$49.999	32%
\$50.000 - \$79.999	20%
\$80.000 - \$109.999	7%
\$110.000 - \$149.999	7%
Más de \$150.000	7%



ANEXO 4

El presente cuadro es una simplificación del cuadro original extraído de www.indec.mecon.gov.ar/censo2001s2/Datos/01000C79.xls correspondiente a la distribución de los graduados universitarios de todo el país según área de estudio y provincia, al año 2001.

Sólo se tomaron los datos de las provincias y carreras de interés.

Disciplina y área de estudio		Total País	Ciudad de Buenos Aires	Buenos Aires	Córdoba
Total		1.142.152	298.259	362.712	117.148
Arquitectura y Diseño		65.399	19.791	22.189	6.223
	Arquitectura	53.882	15.558	17.700	5.786
	Diseño gráfico	6.761	2.900	2.576	217
	Diseño industrial	1.562	315	619	159
	Diseño de indumentaria y textil	871	453	368	7
	Diseño de imagen y sonido	831	308	482	1
	Resto	1.194	190	318	39
	Carreras de Diseño sin especificar	298	67	126	14

ANEXO 5

Plantilla para índice de satisfacción del cliente

Criterios	Clientes			Promedio de satisfacción
	A	B	C	
Imagen del producto/servicio				
Calidad del producto/servicio				
Funcionalidad del producto/servicio				
Precio				
Nivel de Defectos				
Tecnología				
Puntualidad en la Entrega				
Calidad del Servicio Posventa				
Facilidades de Pago				
Empleados amigables y serviciales				
Empleados motivados y capacitados				
Asesoramiento al cliente				
Índice de Satisfacción				

ANEXO 6

Brief que deben contestar los clientes antes de empezar el proyecto

Las preguntas rondan en 4 ejes centrales:

Cliente/empresa:

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿De qué modo piensa que ayudará el proyecto a la misión de la empresa?
4. Página actual de la empresa.

Usuarios:

1. ¿Cuáles son los públicos más importantes del sitio?
2. ¿De qué modo se relacionan hoy día los clientes/ proveedores con la empresa? (email, teléfono., fax, relaciones personales, etc.)
3. ¿Qué quieren encontrar esos públicos cuando visitan el sitio?
4. ¿Por qué lo visitarán nuevamente?

Competencia:

1. ¿Cuáles son las empresas con las que compiten?
2. ¿La competencia ya posee un proyecto en Internet?
3. ¿Para que utiliza esta herramienta la competencia?
4. Direcciones Web de la competencia.

Proyecto:

1. ¿Qué se quiere hacer?
2. ¿Qué se quiere lograr con el proyecto? (vender, promocionar, mostrar, promocionar, etc.)
3. ¿De qué manera el proyecto ayudará a cumplir la misión de la empresa?
4. ¿Cómo se imagina el proyecto a largo plazo, es decir dentro de un año?
5. Direcciones Web recomendadas por el estilo o contenido.

BIBLIOGRAFÍA

- Aceves Ramos, Víctor Daniel. *Dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill, 2004.
- Markides, Constantinos C. *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Ed. Norma.
- Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. México: Ed. CECSA, 2000.
- Rodríguez, María Alejandra y Tejerina, Susana. *Diseño y evaluación de puestos*. Argentina: Editorial IES Siglo 21, 2006.
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., y Jordan, Bradford D. *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw Hill, 2000.
- Thompson, Arthur y Strickland, A. J. *Administración estratégica*. McGraw Hill, 2000.
- www.brennerbooks.com/sampleprices.html
- www.indec.gov.ar
- www.lavoz.com.ar
- www.mecon.gov.ar
- www.wikipedia.org