

PLAN ESTRATÉGICO PREMIZE S.A.S.

JOSÉ LUIS VALENCIA DEVIA

ANGÉLICA MARÍA QUINTERO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO:

ANA CRISTINA GONZALES LEON

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, NOVIEMBRE 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO.....	7
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	9
2.1 Análisis del Ambiente general	9
2.2 Análisis de Industria	13
2.3 Conclusiones del análisis externo: Factores Externos Clave	15
3. ANALISIS INTERNO.....	17
3.1 Análisis de Recursos y Capacidades en la práctica.....	17
3.2 Análisis financiero	22
3.3 Conclusiones del análisis interno: Factores Externos Clave.....	24
4. ANÁLISIS COMPETITIVO	25
5. MATRIZ DOFA AMPLIADA	28
6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
7. BALANCED SCORECARD.....	33
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38

RESUMEN

El principal propósito de este plan estratégico está enfocado hacia la realización de la planeación estratégica de PREMIZE, una empresa joven del sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La propuesta de valor de PREMIZE está orientada a ofrecer servicios de desarrollo de software a empresas que necesitan inversión para alcanzar eficiencia operativa, que a su vez no les interesa hacerlo por sí mismas debido a diversos factores. Para esto, la lógica económica demuestra que un alto porcentaje de empresas grandes está dispuesta a invertir en este tipo de rubros.

Haciendo un estudio del análisis del ambiente general y de la industria, se encontraron oportunidades tales como: Crecimiento de la economía en Colombia, crecimiento del gasto de TI, incremento de iniciativas por parte del gobierno y otras entidades que fortalecen al sector TIC, además de la viabilidad de realizar alianzas estratégicas. De igual manera, con este análisis externo se identificaron amenazas tales como: Posible desaparición de Coomeva EPS, principal cliente de la empresa, falta de inversión en TI de las PYMES, falta de profesionales en el ramo, alta competencia y cambios constantes que tiene la tecnología.

Por otra parte, del análisis interno tenemos como resultado que las fortalezas que tiene la empresa son: Empleo de metodologías ágiles, conocimiento del cliente, recurso humano altamente capacitado y buenos indicadores financieros (razón corriente y

endeudamiento). Y a su vez, debilidades tales como: Falta de inversión en I&D, poca gestión comercial, alta razón de días de cartera.

Para conocer el estado actual de la empresa con respecto a la competencia, se realizó el análisis de competitividad, apoyándose en los hallazgos de los análisis interno y externo mencionados anteriormente. De esto se obtuvo que la competencia que a pesar de tener debilidades frente a PREMIZE, tiene fortalezas en aspectos claves como la I&D y gestión comercial que hacen que su propuesta de valor sea más atractiva para los clientes, siendo este un factor decisivo al momento de elegir con empresa contratar. Lo anterior reitera que PREMIZE debe mejorar en dichos aspectos, además de lo que se mencionó en el análisis interno.

Posterior al análisis de competitividad, se construyó la matriz DOFA ampliada para plantear las estrategias que nos permitan aprovechar oportunidades y fortalezas para atender las amenazas y debilidades. Esta matriz nos sugiere aprovechar el poco endeudamiento (40%) para invertir en fortalecer las debilidades encontradas en los aspectos de gestión comercial e I&D, dado el potencial de crecimiento tanto de la industria, así como el crecimiento de la economía en general.

ABSTRACT

The main purpose of this strategic plan is focus on the accomplishment of the strategic planning for PREMIZE, a young company that belongs to the Communication and Information Technologies Sector.

PREMIZE value proposition is looking forward to offer services of software development toward companies that need invest in order to reach operative efficient, although they are not interested in doing it by their selves due to different reasons. Therefore, the economical logic shows a high percent of the big companies is willing to invest in this kind of entry.

With the general environment and industry analysis, there were found opportunities such as: Economical growth in Colombia, growth of the expenses in IT entries, government initiative increment that strengthen the IT sector, besides the viability of perform strategic alliance. Similarly, with the external analysis, there were found threats such as: the possible disappearance of COOMEVA EPS which is the main client of PREMIZE, lack of invest of small companies in IT entry, lack of IT professionals, high competition and constant changes of the technology.

Otherwise, the internal analysis shows the next strongholds for the company: Use of agile methodologies, knowledge of the client, human resource highly trained and good financial indicators (Current ratio and indebtedness). On the other hand, there are

weaknesses such as: Lack of invest in R&D, little commercial management and high days accounts receivable

In order to know the actual position of the company in front of the competency, a competitiveness analysis was made holding within the findings of the internal and external analysis above. This analysis shows that in spite of the weakness of the competency in front of PREMIZE, they have strengthens in main aspects such as R&D and commercial management, that make their value proposition more attractive for the clients, a decisive aspect at the moment of hiring this kind of services. The foregoing reaffirm that PREMIZE must improve in these aspects, within the outputs from the internal analysis.

Following, a SWOT extended matrix was built in order to planning the strategies that will allow to take advantage of the opportunities and strengths and to tend the threats and weaknesses. This matrix suggests use the low indebtedness (40%) to invest in the strengthening of the weaknesses found in aspects of commercial management and R&D, due to the potential growth of the industry and the economy in general.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, PYME, sector TIC.

INTRODUCCIÓN

PREMIZE es una empresa del sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con más de 4 años de experiencia en la prestación de servicios de consultoría y tercerización, principalmente en el desarrollo de software. En la actualidad la empresa cuenta con el Grupo COOMEVA como su principal cliente, el cual representa el 80% de sus ingresos. Por lo anterior, es imperativa la búsqueda de estrategias que permitan diversificar el portafolio de clientes, ampliar las ventas y mejorar el flujo de caja de la empresa.

Este proyecto de grado por ende, tiene como propósito hacer la planeación estratégica de PREMIZE y está compuesto por las siguientes partes: Análisis del modelo de negocio, análisis externo, análisis interno, análisis competitivo, matriz DOFA ampliada, formulación estratégica, cuadro de mando y conclusiones.

1. ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO

En este análisis se presenta la síntesis del funcionamiento de la organización y el negocio subyacente de PREMIZE, las razones por las cuales los servicios que presta son atractivos para los clientes y por último, la razón de ser de la empresa.

La propuesta de valor de PREMIZE es ofrecer servicios de tecnología de desarrollo de software, a través del uso de las últimas tendencias del mercado a empresas a las que por

su naturaleza, hacer este tipo de actualizaciones tecnológicas no les interesa y/o les sale muy costoso.

Los clientes de PREMIZE son empresas que necesitan invertir en servicios de desarrollo y mantenimiento de software para alcanzar eficiencia operativa, que les permita dedicarse a su razón de ser. Actualmente, dentro del portafolio de clientes de PREMIZE se encuentran las empresas del Grupo COOMEVA, Universidad Javeriana, TERMOVALLE, entre otros.

Los ingresos de PREMIZE se distribuyen en un 70% de honorarios por servicios de tercerización y un 30% de honorarios por proyectos, los cuales generan utilidades operacionales del 20% en promedio para la empresa. Con relación a los costos se puede decir que en su gran mayoría están relacionados al recurso humano, además de los costos relacionados al alquiler de equipos de cómputo.

Por otra parte la lógica económica plantea una situación favorable como lo muestran diferentes estudios, como el de Spicework de diciembre de 2012, que muestra como el presupuesto destinado a las tecnologías de las empresas pequeñas y medianas en promedio será de Trescientos Millones de pesos, 13% más que el año anterior, y solo el 30% de estas empresas están dispuestas a invertir en este rubro. Además, el 100% de las empresas grandes invierten en tecnología informática, lo que nos lleva a pensar que PREMIZE podría tener ingresos por parte del potencial de clientes mencionados, sabiendo que la inversión tecnológica incluye hardware, software genérico y especializado. (1)

Todo lo anterior lleva a concluir que este modelo permitirá a PREMIZE transformar una idea de negocio en una oportunidad que le haga crecer de manera rentable y sostenible, aprovechando las capacidades internas y que el tipo de negocio le brinda. También hay que tener presente que este modelo de negocio servirá de base para pensar en las estrategias y los análisis que se desarrollan en este trabajo.

2. ANÁLISIS EXTERNO

El siguiente análisis externo busca conocer las tendencias actuales y futuras que pueden afectar el negocio de PREMIZE, así como las amenazas y oportunidades que puede tener en cuenta la empresa para la realización del plan estratégico. En este orden de ideas, se decidió recurrir a dos herramientas de análisis externo, una para el ambiente general y otra para el análisis de la industria de tecnología informática, como se muestra a continuación.

2.1 Análisis del Ambiente general

Dentro de las herramientas que existen para realizar el análisis del ambiente general de una empresa, el PESTAL (Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) es la más utilizada porque permite conocer el entorno local y nacional, dentro del contexto en el que la empresa va a realizar sus actividades. Para efectos prácticos, se encuentra que los factores políticos, económicos y tecnológicos son los más relevantes y por lo tanto, los demás, no fueron incluidos en este trabajo.

Análisis político

La tecnología informática no fue parte relevante en la agenda de gobierno de los últimos 40 años. Desde el gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez (2.002-2.010) se trató de fortalecer el sector TIC en Colombia. Se creó un programa de computadores para educar, además de la inversión en infraestructura para permitir la conexión a internet a más ciudadanos.

En el actual gobierno del Presidente Juan Manuel Santos Calderón (2012-Presente), la inversión ha sido aún mayor, ya que el Ministerio de Tecnologías de Información y la comunicación (MinTIC) está en la labor de compra masiva de equipos móviles para los estudiantes. También se aprobó el Decreto 2618 de 2012, permitiendo con el mismo, gestar iniciativas tales como Mipyme Digital, Fortalecimiento de la Industria de Tecnologías de Información (FITI) y puntos Vive Digital para acceso gratuito a internet.(2).

Además de lo anterior, el Ministerio creó una iniciativa llamada “apps.co”, con la cual pretende promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. Con esta iniciativa, el Ministerio trata de propiciar la conexión entre ideas, talento y mercado, ofreciendo trabajo colaborativo con los emprendedores para convertir las ideas en negocios (3). Lo anterior puede verse como una oportunidad para PREMIZE, ya que estas iniciativas están orientadas a los servicios que ofrece y servirían de catalizador, en el

sentido que le permitan formalizar las propuestas de las empresas acercándolos a los futuros clientes.

Por otra parte, en la actualidad está en proceso una reforma importante en el sector salud, mediante una iniciativa que modifica el funcionamiento del Plan Obligatorio de Salud (POS). Dentro de los cambios de esta reforma se plantea la desaparición de la figura de las Entidades Promotoras de Salud (E.P.S.) como se conoce en la actualidad, pues la administración de recursos sería por parte del Estado. Con esto, es posible que muchas de estas entidades desaparezcan entre ellas COOMEVA E.P.S. que es uno de los principales clientes de PREMIZE (4).

Si bien las anteriores oportunidades y amenazas pueden implicar herramientas para el apalancamiento económico de PREMIZE, cabe resaltar que todo hace parte de las actuales políticas de gobierno, y es importante tener presente que en el año 2014 hay elecciones presidenciales. Como resultado de lo anterior, éste análisis podría cambiar de acuerdo a las nuevas reglas de juego que dependerán del cambio de políticas del nuevo gobierno.

Análisis económico

En los últimos años el país ha tenido un crecimiento constante hasta el punto de ser la tercera economía de Latinoamérica. Tratados de Libre Comercio, alianzas con otros países, estabilidad de la moneda, confianza en la inversión, entre otros factores, han ayudado a que

este crecimiento sea constante y permita al país disfrutar de una bonanza en medio de la crisis global que azota al planeta (5).

Según estudio de la ANDI, al cierre de 2012, se estimaba un crecimiento importante a nivel nacional en los sectores Energía y Gas, Financiero, Educación, Turismo, Correo, Ingenios, Productos Farmacéuticos, Consumo, Comercio, para el año 2013 (6). Teniendo en cuenta que PREMIZE no atiende estos sectores, sería una oportunidad incursionar en clientes que pertenezcan a estos sectores.

A pesar de lo anterior, para los próximos años se anuncia una desaceleración en el crecimiento económico; en años anteriores la tasa de crecimiento económico estaba alrededor del 5%, y para el año 2013 el pronóstico está alrededor del 4,5% y aun menor en los próximos años. No obstante, Colombia se proyecta en la próxima década a ser un referente en Latinoamérica, lo que augura estabilidad económica por un buen tiempo, mientras las condiciones se mantengan estables o mejoren (7). Lo anterior evidencia las oportunidades de crecimiento de las empresas en general, entre ellas PREMIZE.

Análisis Tecnológico

A nivel Internacional la inversión en tecnología e informática se ha incrementado en las últimas décadas, el gasto mundial en TI para 2013 se estima en US\$3.7 trillones, lo cual es un crecimiento de 4.2% frente a los US\$3.06 trillones del 2012. De hecho, para 2015 se espera que el gasto sea de US\$4 Trillones (8). Esta información es relevante para

PREMIZE, pues se esperaría que los clientes potenciales vayan a estar más dispuestos a invertir en tecnología para sus operaciones, sobre todo en lo que se refiere al desarrollo de software.

En conclusión, del análisis de ambiente general se pueden destacar oportunidades tales como el aprovechamiento de las iniciativas gubernamentales para el sector TIC, el crecimiento económico del país en diferentes sectores, y la inversión mundial en tecnología para las empresas; por otro lado, se encontró como amenaza, la posible reforma a la salud y con esto la probable desaparición de las E.P.S..

2.2 Análisis de Industria

El presente análisis de la industria se realiza por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter y tiene como objetivo analizar el entorno empresarial, mostrando cómo las fuerzas que lo componen condicionan frecuentemente las estrategias de la empresa e influyen en su rentabilidad.

Con respecto al poder de negociación, los clientes son el principal actor en las operaciones de PREMIZE, por lo que su incidencia en elección al momento de compra representaría oportunidades y/o amenazas, especialmente con el factor de la actualización tecnológica, teniendo un gran peso al momento de elegir a la empresa con la que piensan contratar este tipo de servicios.

Dada la naturaleza del sector TIC y los servicios de consultoría de software, el principal insumo o producto es el recurso humano capacitado para esta labor. El poder de negociación, en este caso, se convierte en una amenaza impuesta sobre el sector por parte de los profesionales de TI, a causa de la ventaja que estos disponen, por la escasez de oferta de este tipo de profesionales, creando esto amenazas como: Percepción del nivel de diferenciación de los profesionales, profesionales de calidad inferior, número insuficiente de profesionales disponibles en el mercado (10).

Para el sector TIC, las amenazas de nuevos entrantes que se presentan son la curva de aprendizaje de acuerdo con los rápidos cambios que se representan en actualizaciones en los servicios y productos ofrecidos a los clientes.

Por otra parte, con respecto a los productos sustitutos, específicamente en la industria de desarrollo de software, se presentan amenazas referentes a la prestación de los servicios debido a los frecuentes cambios a nivel tecnológico, precios relativos de los servicios sustitutos y su fácil accesibilidad.

En general la rivalidad en el sector de TI es alta, debido a la escasez de mano de obra calificada, a los constantes cambios en la tecnología, y al poder que tienen los grandes competidores, como Carvajal Información, al momento de ofrecer y prestar los servicios. Por otra parte, debido al creciente consumo de la industria por este tipo de servicios, existen oportunidades de ampliación, tanto para empresas que llevan tiempo ofreciendo sus servicios, como para nuevas empresas, tal como lo muestra el reporte de Spicework (1).

Cabe concluir que para PREMIZE es importante tener en cuenta todos los factores citados en el anterior análisis, pero se debe tener especial atención en las amenazas tales como la alta inversión de los grandes competidores, los constantes cambios en la tecnología y la falta de profesionales TI.

2.3 Conclusiones del análisis externo: Factores Externos Clave

Con base en los análisis anteriores, se identificaron las oportunidades y amenazas de los factores externos y con ellas se creó la matriz EFE (Tabla 1), donde se está ponderando la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza en relación con las otras, dependiendo de que tanto la empresa está enfrentando o aprovechando las amenazas u oportunidades, donde 1 es poco importante y 4 es muy importante. Con respecto a las oportunidades pudimos notar que el crecimiento de la economía y el gasto en TI, además del incremento de iniciativas y posibles alianzas, permiten a la empresa involucrarse más en la dinámica que a su sector le compete y por eso están mejor ponderadas que las otras oportunidades. Ahora, cabe destacar en las amenazas la reforma a la salud y el constante cambio en tecnologías y el sector TI como factores más importantes en la ponderación, inclusive por encima de las oportunidades, pues tanto una desaparición de las E.P.S.(con ellas COOMEVA E.P.S.), como con la imposibilidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, pondrían llevar a PREMIZE a graves problemas económicos, afectando sus ingresos y llevándolo a una insolvencia que prácticamente acabaría con su operación.

Matriz EFE			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Importante crecimiento del 4,5% en los sectores de la Economía Colombiana	0,10	2	0,20
Crecimiento del 4,2% en gasto mundial de TI	0,10	3	0,30
Incremento de 13% en el Presupuesto de tecnología de las Pyme	0,08	1	0,08
95% de las empresas grandes del país utilizan computación en la nube en 2013	0,03	3	0,09
Incremento de iniciativas TIC (apps.co, FITI, Colciencias, INNpulsa)	0,10	1	0,10
Alianzas estratégicas con Universidades, Clientes, Empresas del Sector y Gobierno	0,10	3	0,30
Amenazas			
Reforma a la salud (desaparición de E.P.S.)	0,17	2	0,34
Poca inversión de las Pymes en Tecnología, solo un 30%.	0,06	1	0,06
Falta de Profesionales de TI	0,08	4	0,32
Alta Inversión de los competidores grandes	0,05	2	0,10
Constantes cambios en el Sector IT, la Industria y los Clientes	0,13	1	0,13
Total	1,00		2,02

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores externos

De acuerdo con la calificación obtenida por PREMIZE en la matriz EFE (2,02 sobre 4,00), se puede inferir que es necesario tomar medidas pues está por debajo de las expectativas. Para este caso se tiene amenazas grandes tales como la reforma a la salud y la falta de profesionales TI, a su vez se tiene oportunidades muy importantes que no están siendo aprovechadas, tales como el incremento del gasto de las empresas en TI y las alianzas. Es importante tener muy presente estos factores al momento de hacer los análisis posteriores ya que ellos llevarán a deducir las estrategias que necesita la empresa.

3. ANALISIS INTERNO

Con el siguiente análisis interno, se pretende conocer a fondo el funcionamiento operativo de la empresa y con esto poder conocer debilidades y fortalezas claves para usarlas en las estrategias junto con lo estudiado en el Análisis Externo. Para poder realizarlo se recurrió a herramientas tales como Análisis de Recursos, capacidades y competencias distintivas, Análisis Financiero y Matriz de evaluación de factores internos.

3.1 Análisis de Recursos y Capacidades en la práctica.

Para realizar el siguiente análisis de los recursos y/o capacidades, se tuvo en cuenta herramientas claves tales como las encuestas de satisfacción a los clientes, exámenes internos de conocimientos y habilidades, certificación del sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2008, certificaciones técnicas en las diferentes tecnologías, además de entrenamientos en la parte técnica, que llevó a obtener los siguientes factores: Empleo de metodologías ágiles, conocimiento del cliente (En especial clientes del sector Salud), recurso humano altamente capacitado, inversión en investigación y desarrollo, necesidad de Alianzas estratégicas, Gestión Comercial, Trabajo en Equipo, certificación de calidad en prestación del servicio.

El empleo de metodologías ágiles es de vital importancia para la adecuada atención del cliente y su satisfacción referente al estado de los proyectos y/o entregables, pues permite al cliente estar todo el tiempo enterado del progreso. Por experiencia, PREMIZE ha

identificado que los clientes prefieren tener un poco más de control sobre los entregables así esto implique un esfuerzo adicional.

Con respecto al conocimiento del cliente, se puede decir que debido al tipo de servicio de tercerización, es vital conocer las operaciones que el cliente desea subcontratar, puesto que de no ser así, no sería atractivo contratar dicho servicio con PREMIZE. En el caso de COOMEVA, por ejemplo, PREMIZE ha acumulado y desarrollado conocimiento en diferentes sectores tales como banca, seguros, solidaridad, y además de cooperativismo, con lo cual tiene abonado buen camino con respecto a otros proveedores. En el caso del sector salud, PREMIZE se ha especializado en el funcionamiento de la operación en lo relacionado en la operación, prestación y cobro del servicio en este ámbito, y es importante tenerlo muy presente para el presente análisis.

Es importante contar con recurso humano altamente capacitado, para ofrecer servicios especializados y suplir las necesidades que el cliente requiera y no esté dispuesto a asumir por su naturaleza. Para el caso de PREMIZE se puede decir que se cuenta con un recurso altamente capacitado puesto que más del 90% de sus empleados ha culminado sus estudios profesionales, además más del 50% de los Analistas TI son certificados en diferentes tecnologías. Esto junto con la experiencia y experticia necesaria hacen que los clientes estén dispuestos a confiarle a PREMIZE estas operaciones, sabiendo que ellos mismos no pueden entregar valor agregado por no ser especializados en ello.

Adicionalmente, la inversión en investigación y desarrollo es vital relevancia para encontrar respuestas a lo que los clientes buscan además de generar necesidades nuevas en el mercado y ser pioneros en esta labor. Con esto lo que se pretende es que los clientes puedan agregar valor a sus operaciones y tener ventajas competitivas en el mercado con respecto a la competencia.

Las necesidades de alianzas estratégicas se hacen indispensables al momento de ofrecer productos y servicios complementarios, de trabajar con empresas y entidades educativas para reclutamiento y capacitación del recurso humano para así estar actualizado con las nuevas tendencias del mercado. Este factor está poco o nada desarrollado en PREMIZE y es importante incluirlo en este análisis para atenderlo y buscar desarrollar una estrategia asociada a él.

La gestión comercial es clave para la consecución de un portafolio de clientes más amplio y diversificar los ingresos de la empresa, y por eso para todo tipo de industria siempre es importante contar con una muy buena fuerza comercial. En PREMIZE la gestión comercial debe fortalecerse, pues no se cuenta con un equipo dedicado a la consecución y retención de nuevos clientes y depende en gran parte de COOMEVA como su único cliente.

El trabajo en equipo es importante puesto que le da eficiencia a los procesos, mejora la comunicación y permite generar unos estándares de calidad altos y competitivos en la industria.

Las certificaciones del sistema de gestión de Calidad con la norma ISO 9001:2008 y en las tecnologías usadas en la prestación del servicio, permiten ofrecer a los clientes unos estándares mínimos de calidad en el servicio que representan una garantía para los clientes y en ultimas sirven de factor diferenciador.

En la tabla 2. Se hace un listado de los recursos y capacidades, ponderando la importancia de cada uno y la fortaleza relativa a la competencia.

Recurso/Capacidad	Importancia	Fortaleza
Empleo de metodologías ágiles	6	7
Conocimiento del cliente (Sector salud)	7	8
Recurso humano altamente capacitado	9	9
Inversión en Investigación y Desarrollo	9	1
Alianzas estratégicas	8	2
Gestión Comercial	10	3
Trabajo en Equipo	4	9
Certificación de calidad y en tecnologías	9	9

Tabla 2: Análisis de recursos y capacidades de práctica

Con base en la información consignada en la tabla 3, se realiza el grafico 1, utilizando la calificación de la fortaleza en el eje Y y la calificación de la importancia en el eje X:

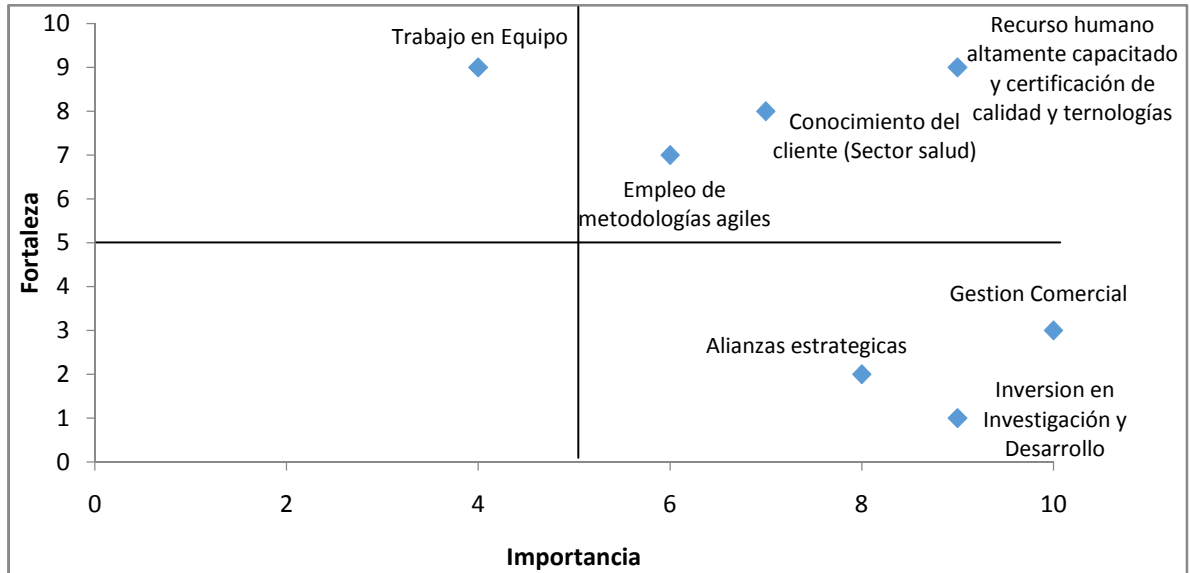


Gráfico 1: Análisis de recursos y capacidades de práctica

Analizando el gráfico 1, se pudo observar que en el cuadrante superior izquierdo solo se ubica el Trabajo en Equipo, lo que significa que es una fortaleza superficial, esto debido a que a pesar de ser un recurso/capacidad muy desarrollada y valiosa para la empresa, no es importante en términos de competitividad, pues la competencia puede tenerlo también o desarrollarlo.

Por otra parte, en el cuadrante inferior derecho están la Gestión Comercial, la Inversión en Investigación y Desarrollo y las Alianzas estratégicas, se encuentran las debilidades claves para la empresa que deben ser fortalecidas para poder utilizarlas como competencias distintivas. Es indispensable tener en cuenta que a pesar que no están muy desarrollados, son importantes para la estrategia de la empresa y hay que mejorarlos.

Por último, en el cuadrante superior derecho, que indica las fortalezas claves, podemos ubicar el Recurso humano altamente capacitado, certificación en calidad y tecnologías, el Conocimiento del cliente (Sector salud) y el Empleo de metodologías ágiles, los cuales son candidatos a convertirse en competencias distintivas. Para lo anterior es importante hacer un Análisis Competitivo (Numeral4) y ver si cada uno de estos componentes es valioso, único, inimitable e insustituible, de ser así, esto se podría utilizar a favor como una ventaja competitiva para la empresa.

3.2 Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero de PREMIZE, se analizan los indicadores financieros más representativos resumidos en la tabla 3, con sus respectivas fórmulas de cálculo. Es importante anotar que dichas cifras son tomadas del balance general al cierre del año 2012.

Indicadores de Liquidez		
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,88
Indicadores de Rotación		
Rotación de Cartera	Ventas / Cartera Clientes	4,05
Días de Cartera	Días Periodo/ Rotación Cartera	88,89
Indicadores de Apalancamiento		
Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activos	40,66%
Indicadores de Rentabilidad		
Margen Bruto Total	Utilidad Bruta / Ventas	45,26%
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	29,30%

Tabla 3: Indicadores financieros

Entre los anteriores indicadores se puede destacar la razón corriente que indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para este caso, PREMIZE por cada peso que debe, tiene 1,88 pesos para pagar o respaldar esa deuda.

Además de la razón corriente, otro indicador de mucha importancia es la razón de endeudamiento que en este caso es del 40,66%. Esto significa que la empresa está en la posibilidad de endeudarse para invertir, pues solo cerca del 40% de los activos que están financiados por terceros.

Por otra parte, el indicador de días de cartera dice cuantos días en promedio tarda la empresa en recuperar su cartera. Este indicador se calcula dividiendo los días del año sobre el indicador de rotación de cartera. Para el caso de PREMIZE, se obtuvo un indicador de días de cartera de 88,89, y sabiendo que para este tipo de negocio se espera entre 30 y 60 días de recuperación de cartera, sería recomendable replantear la operación, puesto que esto está afectando la liquidez de la empresa.

El Margen Bruto mide el porcentaje de utilidad logrado por las ventas solo teniendo en cuenta el costo que se incurre por la prestación del servicio como tal, mientras el Margen Operacional indica el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos. Para este caso se tiene un 45,26% y un 29,30% de margen respectivamente y se ajustan a la expectativa de los grupos de interés de la empresa según la naturaleza del negocio.

Lo anterior lleva a inferir que tanto los indicadores de razón corriente y márgenes bruto y operacional cumplen con las expectativas de la empresa. Además, el bajo endeudamiento permite pensar en una inversión a futuro y es importante incluirlo como una fortaleza. Con respecto al indicador de días de cartera, se debe incluir dentro de las debilidades para así buscar mejorarlo.

3.3 Conclusiones del análisis interno: Factores Externos Clave

Con base en los análisis anteriores se identificaron las Fortalezas y Debilidades de los Factores Internos y con ellos se creó la matriz EFI (Tabla 4), donde se está ponderando la importancia relativa de una fortaleza o debilidad frente a los demás factores y su peso calificado de 1 a 4 dependiendo del impacto, donde la debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4), son los componentes de la clasificación.

Para el caso de fortalezas es sustancial resaltar la importancia que significa el endeudamiento en una empresa en crecimiento, pues esto permite la búsqueda de más financiamiento e inversión en los otros factores y por eso tiene una ponderación más alta. Con respecto a las debilidades se tiene a la Gestión Comercial, Investigación y desarrollo como puntos álgidos y mayor ponderados, debido a la necesidad de búsqueda de nuevos clientes y productos que permitan crecer y ofrecer valor.

Matriz EFI			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Empleo de metodologías ágiles	0,04	3	0,12
Conocimiento del cliente (Sector Salud)	0,10	4	0,40
Recurso humano altamente capacitado	0,10	4	0,40
Razón Corriente del 1,88	0,10	3	0,30
Endeudamiento solo del 40,66%	0,13	4	0,52
Certificación de calidad y tecnologías	0,10	4	0,40
Debilidades			
Inversión en Investigación y Desarrollo	0,13	1	0,13
Necesidad de alianzas estratégicas	0,11	2	0,22
Gestión Comercial	0,15	1	0,15
razón de los días de cartera es de 88,89 días	0,04	2	0,08
Total	1,00		2,72

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores internos

De acuerdo con la calificación obtenida en la matriz EFI, PREMIZE se encuentra con un puntaje aceptable (2,72 sobre 4,0), lo que significa que tiene fortalezas que están siendo bien aprovechadas, tales como el bajo nivel de endeudamiento, el conocimiento del cliente (Sector Salud), personal altamente capacitado y la certificación en calidad y tecnologías; por otro lado están las debilidades que su alta ponderación tienen que ser fortalecidas, tales como la gestión comercial y la inversión en investigación y desarrollo.

4. ANÁLISIS COMPETITIVO

De acuerdo con el análisis de recursos y capacidades, en la tabla 2 se tomaron los mismos factores para evaluar los recursos y capacidades de dos rivales representativos, los cuales se describen a continuación:

OL Software opera en muchos de los mismos negocios del grupo COOMEVA, posee recursos igualmente capacitados a los de PREMIZE, además de ser una Pyme de tamaño similar. Por otra parte, Carvajal Información es una empresa con un portafolio de servicios similar, posee más experiencia en el mercado además de un músculo financiero mucho mayor por pertenecer a un grupo empresarial grande, lo que le permite invertir recursos en Investigación y desarrollo.

En la tabla 5 se presentan las calificaciones para evaluar el perfil competitivo en cuanto a las fortalezas de estas empresas y su ponderación:

Factor/Medición de la fortaleza	Importancia	PREMIZE		OL Software		Carvajal Información	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Empleo de metodologías ágiles	0,07	7	0,49	5	0,35	5	0,35
Conocimiento del cliente (Sector salud)	0,15	8	1,20	8	1,20	6	0,90
Recurso humano altamente capacitado	0,22	9	1,98	8	1,76	8	1,76
Inversión en Investigación y Desarrollo	0,18	1	0,18	1	0,18	8	1,44
Alianzas estratégicas	0,13	2	0,26	3	0,39	9	1,17
Gestión Comercial	0,16	3	0,48	4	0,64	9	1,44
Certificación de Calidad y tecnologías	0,09	9	0,81	6	0,54	9	0,81
Suma de ponderaciones	1,00						
Clasificación de fortaleza general ponderada			5,40		5,06		7,87

FR: Fortaleza relativa

FP: Fortaleza ponderada

Tabla 5: Análisis competitivo

En general, se puede notar como entre PREMIZE y OL Software no hay una diferencia significativa en la calificación total ponderada y es por su similitud a nivel del servicio prestado. Se observa la necesidad de mejorar en aspectos tales como: Gestión comercial e Investigación y Desarrollo.

Con respecto a Carvajal Información, se puede ver una diferencia amplia a pesar que la ponderación en conocimiento del cliente es mejor puesto que en factores claves como labor comercial, alianzas estratégicas, investigación y desarrollo, la inversión es mucho más alta que la de PREMIZE.

Con respecto a sus dos competidores, PREMIZE es el mejor en los tres primeros factores evaluados en la tabla 5 (Empleo de metodologías ágiles, Conocimiento del cliente (Sector Salud), Recurso humano altamente capacitado), mientras que su puntuación en los tres últimos factores es el peor (Inversión en Investigación y Desarrollo, Alianzas estratégicas, Gestión Comercial).

Por último cabe señalar que ya habiendo hecho los análisis interno, externo y de competitividad se tiene un plano general de la posición de PREMIZE y con ello se podrá empezar a trabajar sobre las estrategias, con la ayuda de una matriz DOFA que se desarrollara en el siguiente numeral.

5. MATRIZ DOFA AMPLIADA

A continuación, en la matriz DOFA ampliada (Tabla 6) se plasman las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas encontradas en los análisis interno y externo que se resumen en las matrices EFE (Tabla 1) y EFI (Tabla 4), con las cuales se plantean las estrategias con el cruce de los cuatro cuadrantes:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS TÁCTICAS ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> -Empleo de metodologías ágiles -Conocimiento del cliente (Sector salud) -Recurso humano altamente capacitado -Razón Corriente del 1,88 -Endeudamiento solo del 40,66% -Certificación calidad y tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión en Investigación y Desarrollo -Necesidad de alianzas estratégicas -Gestión Comercial -La razón de los días de cartera es de 88,89 días
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> -Importante crecimiento del 4,5% en los sectores de la Economía Colombiana -Crecimiento del 4,2% en gasto mundial de TI -Incremento de 13% en el Presupuesto de tecnología de las Pymes -95% de las empresas grandes del país utilizan computación en la nube en 2013 -Incremento de iniciativas TIC (apps.co, FITI, Colciencias, INNpulsia) -Alianzas estratégicas con Universidades, Clientes, Empresas del Sector y Gobierno 	<p>FO1. Utilizar los conocimientos del cliente (Sector salud), recursos y herramientas especializados y calidad como un valor que permita atraer aliados estratégicos.</p> <p>FO2. Dedicar recursos financieros a la participación de las iniciativas del sector tales como ruedas de negocio, simposios, seminarios y emprendimientos del gobierno en relación a este tema.</p> <p>FO3. Estar preparado con el conocimiento de los clientes de sectores que no están siendo atendidos y que tienen un pronóstico de crecimiento para el 2013.</p> <p>FO4. Estar actualizado en el conocimiento relacionado a la computación en la nube con el propósito de poder ofrecer servicios adicionales a los clientes grandes.</p>	<p>DO1. Aprovechar las Iniciativas TIC del Gobierno y sector privado para poder estar al tanto de las nuevas tendencias y de esta manera participar en el desarrollo de las mismas.</p> <p>DO2. Buscar alianzas estratégicas con Clientes, Universidades, Empresas del Sector y Gobierno.</p> <p>DO3. Fortalecer la fuerza comercial aprovechando las oportunidades de crecimiento en los sectores de la economía nacional y mundial, tanto en Pymes s como en grandes empresa. Además poder mejorar la razón de días de cartera con la consecución de estos nuevos clientes.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> -Reforma a la salud (desaparición de e.p.s.) -Poca inversión de las Pymes en TI, solo un 30%. -Falta de Profesionales de TI. -Alta Inversión de los competidores grandes. - Constantes cambios en el Sector IT, la Industria y los Clientes 	<p>FA1. Inversión en reclutamiento y entrenamiento de personal de TI.</p> <p>FA2. Uso del conocimiento del cliente, recurso humano altamente calificado, metodologías de servicio especializado y calidad para poder competir con la alta inversión de los competidores.</p>	<p>DA1. Fortalecer el equipo comercial para atraer nuevos clientes diferentes al Salud., que además permitan mejorar el índice de recuperación de cartera.</p> <p>DA2. Dedicar recursos significativos a la Investigación, Desarrollo e Innovación, con el propósito de adaptarse rápidamente a los cambios del sector y poder hacer frente a los grandes competidores.</p> <p>DA3. Buscar alianzas estratégicas con Universidades y de esta manera ayudar al reclutamiento de profesionales TI con las competencias necesarias para las expectativas de la empresa.</p>

Tabla 6: Matriz DOFA ampliada

Revisando los indicadores financieros de la empresa, se puede notar que se cuenta con solvencia, además de poseer una deuda de solo el 40%. A pesar de ello es importante remitirse al análisis del entorno para resaltar el riesgo que implicaría la desaparición de COOMEVAE.P.S. como cliente más representativo en los ingresos de PREMIZE. Esto junto con la gran oportunidad de crecimiento de otros sectores diferentes al sector salud, sugieren una inversión en fuerza comercial que permita la consecución de nuevos clientes y lograr con esto, no solo el sostenimiento de la empresa ante una posible amenaza, sino también su crecimiento.

Por otra parte, se encontraron amenazas tales como la alta inversión que realizan la competencia y la tardía respuesta de PREMIZE para adaptarse a los cambios; estas amenazas pudieran ser contrarrestadas una inversión de recursos para la Investigación, Desarrollo e Innovación que permitan estar a la vanguardia y ser partícipe activo de lo que al sector TIC compete.

Por último, cabe resaltar cómo el talento humano se ha vuelto un elemento clave en el negocio de la prestación de servicios de tecnología, pero a su vez, la oferta de consultores TI tiende a reducirse. Por lo anterior es importante buscar alianzas estratégicas no solo con empresas del sector y el gobierno, sino también con las Universidades, principal proveedor del recurso humano calificado para esta labor.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de tener un horizonte marcado para el presente y futuro de la empresa, es necesario contar con una formulación encaminada a lograr las estrategias analizadas en este documento.

Misión: En PREMIZE ofrecemos servicios y productos tecnológicos orientados a transmitir valor a los negocios de los clientes, mediante el uso oportuno y flexible del recurso humano altamente calificado y las tecnologías de punta.

Visión: Para el 2018, PREMIZE mantendrá e incrementará su portafolio de negocios, obteniendo ingresos de más del 150% de nuevos clientes representativos, con relación al 2013.

Objetivos:

1. Mantener o incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos y la diversificación de los ingresos.
2. Mejorar el flujo de caja por medio de la reducción de la razón de días de cartera y la razón corriente.
3. Mejorar la propuesta de valor ofreciendo servicios y productos actualizados a las necesidades del mercado, manteniendo actualizado el portafolio de servicios y ofreciendo servicios complementarios

4. Aumentar la fuerza comercial que permita diversificar e incrementar las ventas de la empresa.
5. Fortalecer el proceso de Investigación, Desarrollo e Innovación y nuevas tecnologías, mediante el desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados y adquisición de nuevas tecnologías.
6. Mejorar las competencias del recurso humano mediante alianzas estratégicas con instituciones educativas, incentivos y capacitación.

Valores centrales de la organización:

Servicio: Trabajamos enfocados a un concepto organizacional común, la satisfacción del cliente y las relaciones amables y efectivas entre cliente y proveedor

Compromiso: Nuestro valor como organización está sustentado en cumplir con nuestra promesa de servicio y trabajar de manera constante y fuerte por procurar bienestar en nuestros clientes y resultados que impulsen el crecimiento y el posicionamiento.

Aprendizaje continuo: Facilitamos el aprendizaje en todos los miembros de la organización, compartiendo globalmente la información y experimentando en sí misma una transformación continua.

Innovación: Cada empleado de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

7. BALANCED SCORECARD

A continuación, se muestra el Balanced Scorecard de PREMIZE, con lo cual se despliega la estrategia hacia las diferentes áreas que integran la organización. En el mapa estratégico (Grafico 2) se muestra la interrelación entre las perspectivas y los objetivos, el cual se construyó con base en las expectativas de éxito financiero de la empresa, cumplir la visión antes los clientes, excelencia, eficacia y eficiencia en los procesos, y el aprendizaje continuo para lograr la visión en el año 2018.



Grafico 2. Mapa estratégico balanced scorecard

Con base en el gráfico 2 se construye el Balanced Scorecard (Tabla 7) el cual está diseñado para medir el desempeño corporativo entrelazado con la formulación estratégica, misión, visión y objetivos, además de ser un sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su visión de mejorar su nivel competitivo a largo plazo.

Es importante recordar que todo objetivo debe ser alcanzable, medible y acatable en un periodo de tiempo, por eso es importante registrar los indicadores, metas y el periodo de tiempo en el cual se van a realizar. A su vez, es importante indicar responsables e iniciativas que nos permitirán alcanzar dichos objetivos para su posterior evaluación.

Perspectivas	Objetivos	Acciones	Iniciativa	Indicador	Metas	Responsable	Inicio	Fin
Financiero	Mantener o incrementar la rentabilidad	Incrementar el margen operacional	Reducción de costos operacionales	Utilidad Operacional / Ventas	$\geq 29,3\%$	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
		Incremento de ventas	Incremento en la fuerza comercial	(Nuevas ventas - Ventas actuales)/Ventas actuales	$> 20\%$ anual	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
		Diversificar ingresos	Incremento en la fuerza comercial	Cientes nuevos/Cientes actuales	$> 50\%$ anual	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
	Mejorar flujo de caja	Disminuir la razón de los días de cartera	Negociación de la fuerza comercial con los clientes y proveedores	Días Periodo/ Rotación Cartera	< 60 días	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
		Mantener la razón corriente estable		Activo Corriente / Pasivo Corriente	$\geq 1,88$			

Clientes	Mejorar la propuesta de valor de Premize	Ofrecer productos especializados de acuerdo a las necesidades	Investigación de mercados (Necesidades del cliente) y desarrollo de nuevos productos	Productos vendidos / Productos Ofrecidos	> 20% anual	Coordinador de I&D / Encargado área comercial	2013	2018
		Actualizar el portafolio de servicios actual		Servicios vendidos / Servicios Ofrecidos	> 50% anual		2013	2018
		Ofrecer productos y servicios diferenciados para el sector Salud		Nuevos clientes en el sector Salud	> 2 anual	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
		Suplir necesidades complementarias	Alianzas estratégicas e investigación de mercados	Porción de las ventas representadas en servicios complementarios de terceros	20% anual	Coordinador I&D	2013	2018
Procesos	Proceso comercial	Incremento de fuerza comercial	Definir roles y responsabilidades del área, Selección y contratación del personal	Número de nuevos roles asignados	> 2 anual	Director general	2013	2018
			Inversión	Total Pasivo / Total Activos	< 60%	Junta directiva / Director general	2013	2018
		Alianzas estratégicas	Asistencia a eventos, participación en iniciativas del sector	Nuevas alianzas estratégicas que contribuyan a las ventas	2 nuevas anuales	Director General / Encargado área comercial	2013	2018
	Proceso de I&D&i y nuevas tecnologías	Consolidar el equipo de I&D&i	Definir roles y responsabilidades del área, Selección y contratación del personal	Número de nuevos roles asignados	> 2 anual	Director general	2013	2018
		Desarrollo de nuevos productos	Investigación de mercados (Necesidades del cliente)	Iniciativas Desarrolladas	4 anuales	Coordinador I&D	2013	2018

Aprendizaje	Proceso de I&D&i y nuevas tecnologías	Investigación de mercados	Seguir publicaciones especializadas, realizar encuestas a clientes potenciales.	Informe trimestral	Completado	Coordinador R&D	2013	2018
		Investigación de nuevas tecnologías	Asistencia a eventos, simposios y ruedas de negocio. Seguir publicaciones especializadas	Informe mensual	Completado	Coordinador R&D	2013	2018
		Nuevas tecnologías adquiridas	Inversión	Nuevas tecnologías adquiridas	2 nuevas anuales	Director Técnico / Coordinador R&D	2013	2018
	Mejoramiento de competencias	Fortalecimiento de la fuerza comercial e I&D&i y calidad	Capacitación personal, Alianzas estratégicas con instituciones educativas, incentivos para el personal	Personas capacitadas en el periodo / Total del personal	> 50% anual	Director General	2013	2018
			Certificación y recertificación en el SCG Iso 9001:2008	Certificación	Aprobada	Director General	2013	2018
			Inversión	Total Pasivo / Total Activos	< 60%	Junta directiva / Director general	2013	2018

Tabla 7: Balanced Scorecard

Las acciones se definen a partir los objetivos, de modo que con ellas se puedan cumplir, a su vez los indicadores se seleccionaron con el propósito de hacer seguimiento constante de las acciones.

CONCLUSIONES

Con el plan estratégico realizado en este trabajo se comprende la importancia de definir una carta de navegación de la empresa, para lograr las metas trazadas a futuro, de acuerdo con la misión, visión y objetivos definidos. Se espera que este plan estratégico se convierta en una herramienta indispensable para la toma de decisiones por parte de la gerencia que la lleven a generar valor dentro de la empresa.

Al ser una empresa joven y pequeña PREMIZE no había realizado un plan estratégico antes, pues su operación se centraba en alcanzar el punto de equilibrio y en estabilizar sus procesos internos. A partir del cierre del año 2012, la junta directiva de la empresa decide realizar acciones encaminadas a la generación de valor y crecimiento de la empresa, y es ahí de donde surge la necesidad de formalizar el proceso de planeación estratégica. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, las cuales combinadas con otros factores internos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones

Con el desarrollo de este trabajo, se evidenciaron los aspectos más importantes dentro de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se consideraron claves para el desarrollo del planteamiento de este trabajo, donde surgieron planteamientos tales como: Inversión en I&D, gestión comercial, búsqueda de alianzas estratégicas para

reclutamiento, capacitación y actualización. Todo esto llevará a mejorar indicadores financieros, incrementar el portafolio de clientes fieles, y en general, a mejorar la propuesta de valor de PREMIZE.

Por último, es importante resaltar que el compromiso de la gerencia es fundamental en la implementación del plan estratégico con el fin de obtener resultados de los objetivos propuestos en el planteamiento de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) <http://www.enter.co/enterprise/los-presupuestos-de-ti-en-las-pymes-para-2013/>
- (2) <http://www.fiti.gov.co/down.aspx?f=documentos/EstudiocifrassectorSW2012.pdf>
- (3) <https://apps.co>
- (4) <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/como-quedo-reforma-salud-tras-aprobarse-ley-estatutaria>
- (5) http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12706397.html
- (6) <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>
- (7) http://www.andacol.com/php/index.php?option=com_content&view=article&id=581:desaceleracion-economica-ihasta-donde-llega-y-como-nos-afecta&catid=56:revista-anda--48&Itemid=300117
- (8) <http://www.revistaandi.com/Contenido/?sc=Tecnolog%EDa>

- (9) http://www.elemplo.com/colombia/formacion_desarrollo/pymes-colombianas-deben-mejorar-inversion-en-tecnologia-----/6587747
- (10) http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf
- (11) <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/9?year=2013&type=5&commit=Ir>