



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

Tema:

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOLUCIONES
TECNOLÓGICAS S.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA.**

Autor:

- Karla Patricia Castillo Jarquin Carnet: 2007-22152

Tutor:

- Msc. Ing. Leonel Antonio Martínez Zúniga.

Managua, 28 de Octubre 2016

Managua, 13 de marzo de 2015

Br. Karla Patricia Castillo Jarquin
Sus manos

Estimada Bachillera

Por medio de la presente le comunico la aprobación del tema de tesina titulado: "Diseño del plan estratégico de la empresa soluciones tecnológicas S.A," el cual cumple con los requisitos y normativas establecidos como forma de culminación de estudios. El Máster Leonel Martínez Zúniga es el profesor encargado de acompañarles en el proceso de construcción de su Tesina.

Atentamente,

Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández

Decano



Cc: Mba. Leonel Martínez Zúniga. FCS Archivo marzo 2015

Managua, dieciocho de marzo del 2016.

Lic. Carlos Sánchez.
Decano Facultad de Ciencias y Sistemas. UNI.

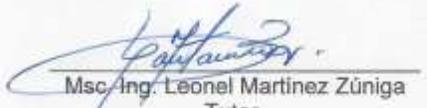
Antes de todo reciba mis muestras de consideración y respeto.

He revisado la TESINA elaborada por la Br. KARLA PATRICIA CASTILLO JARQUIN con carne 2007-22152, bajo el nombre de "DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS S.A, UBICADA EN LA CIUDAD DE MANAGUA".

Luego de las revisiones y cumplir con los requisitos establecidos en nuestras normativas de la universidad, y desarrollar el tema según lo establecido en guías especializadas relacionadas con el tema, considero que la egresada ha cumplido.

Por lo tanto mi estimado decano como tutor estoy **autorizando a la bachiller Castillo Jarquin** para que realice **su defensa** formal y poder seguir con las etapas ya establecidas hasta lograr su título respectivo.

Sin más a que referirme me despido deseándole éxitos en la excelente labor que realiza en nuestra facultad.


Msc. Ing. Leonel Martínez Zúñiga
Tutor.
Docente UNI, UNI -IES, UNI-RUACS.

Cc. Archivo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

CASTILLO JARQUIN KARLA PATRICIA

Carne: **2007-22152** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veintiuno días del mes de abril del año dos mil dieciséis.

Atentamente,

Msc. Claudia Lucía Benavides Rugeley
Secretario de Facultad





UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA MANAGUA

DIRECCION DE REGISTRO CERTIFICACIÓN DE ESTUDIOS

No. 0020726

LA DIRECCIÓN DE REGISTRO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA, CERTIFICA QUE SEGÚN LOS ARCHIVOS ACADÉMICOS QUE ESTA DIRECCIÓN LLEVA A SU CARGO, **Karla Patricia Castillo Jarquin**
 NÚMERO DE IDENTIDAD: **2007-22152** ALUMNO (A) DE LA CARRERA DE: **Ingeniería de Sistemas**
 QUE OFRECE LA FACULTAD DE **Ciencias y Sistemas** OBTUVO EN LOS EXAMENES DE FIN DE CURSO,
 LAS CALIFICACIONES QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLAN:

CODIGO	ASIGNATURA	NOTA	CALIFICACION
	I Semestre 2007		
	Matemática I	60	Sesenta
	Introducción a la Programación	63	Sesenta y tres
	Idioma Extranjero I	68	Sesenta y ocho
	Redacción Técnica	64	Sesenta y cuatro
	II Semestre 2007		
	Filosofía	95	Noventa y cinco
	Algebra Lineal	60	Sesenta
	Matemática II	60	Sesenta
	Idioma Extranjero II	69	Sesenta y nueve
	Suficiencia 2007		
	Contabilidad Financiera	65	Sesenta y cinco
	I Semestre 2008		
	Sociología	67	Sesenta y siete
	Matemática Financiera	69	Sesenta y nueve
	II Semestre 2008		
	Cultura de Paz y Derechos Humanos	86	Ochenta y seis
	Finanzas I	80	Ochenta
	Economía I	60	Sesenta
	Física I	60	Sesenta
	Curso de Verano 2009		
	Matemática III	65	Sesenta y cinco
	I Semestre 2009		
	Estadística I	60	Sesenta
	Economía II	60	Sesenta
	Análisis Numérico	66	Sesenta y seis
	II Semestre 2009		
	Contabilidad de Costos	62	Sesenta y dos
	Programación I	69	Sesenta y nueve
	Estadística II	70	Setenta
	Finanzas II	61	Sesenta y uno
	Arquitectura de Maquinas	72	Setenta y dos
	Suficiencia 2009		
	Física II	75	Setenta y cinco
	I Semestre 2010		
	Mercadotecnia	100	Cien
	Producción I	65	Sesenta y cinco
	Sistemas Operativos	65	Sesenta y cinco

ESCALA DE CALIFICACIONES: DE CERO (0) A CIEN (100) NOTA MINIMA PARA APROBAR: SESENTA (60)

CODIGO	ASIGNATURA	NOTA	CALIFICACION
	II Semestre 2010		
	Base de Datos I	62	Sesenta y dos
	Organización I	75	Sesenta y cinco
	Seminario Metodología de la Investigación	70	Sesenta
	Sistemas Operativos de Redes	62	Sesenta y dos
	Suficiencia 2010		
	Programación II	72	Sesenta y dos
	I Semestre 2011		
	Base de Datos II	75	Sesenta y cinco
	Organización II	66	Sesenta y seis
	Producción III	70	Sesenta
	Tecnología y Medio Ambiente	60	Sesenta
	II Semestre 2011		
	Ingeniería de Sistemas	70	Sesenta
	Historia de Centroamerica y Nicaragua	82	Ochenta y dos
	Suficiencia 2011		
	Investigación de Operaciones I	72	Sesenta y dos
	Producción II	75	Sesenta y cinco
	I Semestre 2012		
	Contabilidad Gerencial	70	Sesenta
	Ingeniería de Software II	62	Sesenta y dos
	Aplicación Grafica y Multimedia	72	Sesenta y dos
	Formulación y Evaluación de Proyectos	60	Sesenta
	Modelación Matemática	64	Sesenta y cuatro
	Sistemas de Información	66	Sesenta y seis
	II Semestre 2012		
	Inteligencia Artificial	61	Sesenta y uno
	Administración de Proyectos	60	Sesenta
	Sistemas de Manufactura	85	Ochenta y cinco
	Administración Informática	61	Sesenta y uno
	Ética Profesional	86	Ochenta y seis
	Suficiencia 2012		
	Ingeniería de Software I	80	Ochenta
	Auditoría de Sistemas	80	Ochenta
	Suficiencia 2013		
	Simulación de Sistemas	69	Sesenta y nueve
	Investigación de Operaciones II	70	Sesenta
<p>Esta es una certificación parcial de la historia académica del estudiante y consta de dos caras. Es conforme con su original con el que fue debidamente cotejado y autenticado. A solicitud de parte interesada, se extiende la presente certificación en la ciudad de Managua, a los once días del mes de Abril del año dos mil dieciséis.</p>			<p>una hoja escrita en las A solicitud de parte e días del mes de Abril</p>
<p>cra c.m.a Rec. 79417CS 30000 cc: Archivo</p>			<p>MSc. María Mercedes García Bucardo Directora de Registro - UNI</p> 

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final de mi carrera a los seres que más quiero en la vida y a quienes me apoyaron directamente para alcanzar tan importante meta, sin su apoyo no hubiera sido posible alcanzarla:

- ✓ En primer lugar a Dios, ser supremo creador nuestro y del universo, por habernos dotado de inteligencia, y además por ser nuestro guía en todo momento.
- ✓ A mi madre, amiga incondicional, compañeros de estudio y amigos que me apoyaron durante el tiempo que ocupó la elaboración de este proyecto.
- ✓ A mi tutor Msc. Leonel Antonio Martínez Zúniga quien me brindó apoyo invaluable e incondicional en este trabajo final.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar con éxito este proyecto académico.

Quiero expresar un sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de formarme como una profesional de bien para la sociedad.

De manera muy especial a mi madre por apoyarme de forma incondicional en todo momento, tanto moral como de forma directa, durante todos los años de estudio.

Msc. Ing. Leonel Antonio Martínez Zúniga, mi maestro y tutor, quien en todo momento puso a mi disposición todos sus conocimientos y experiencia. A todos mis profesores por su paciencia y transmisión de sus enseñanzas, valores y virtudes que sirvieron de base para mi formación profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico diseñado para Soluciones Tecnológicas ayudará al negocio a mantener un enfoque de futuro mediante acciones diarias que lo acerquen cada vez más a las metas que se propone y alcanzar una posición más competitiva, mejorando así el desempeño de la organización y con ello la productividad y rentabilidad.

Para desarrollar este trabajo se realizaron varios estudios organizados en tres capítulos de interés, inicialmente se realizó el **diagnostico**, luego se **establecieron las estrategias** utilizando el análisis FODA y posteriormente se diseñó la propuesta de **plan estratégico y de acción**.

En el Capítulo I denominado **Diagnostico** se evidencio que Soluciones Tecnológicas no tiene establecida la misión, visión, ni los valores y principios; la empresa no tiene un plan estratégico sobre el cual oriente su gestión a corto, mediano y largo plazo, y a nivel tecnológico tiene hardware obsoleto con más de 10 años de uso continuo y que no se adapta a las estrategias administrativas, organizacionales y comerciales que pretende implementar. También se conoció que carece de los sistemas informáticos para automatizar todos sus procesos de negocio y que sirvan de soporte para una gestión óptima, que contribuya a una acertada toma de decisiones.

En el Capítulo II **Establecimiento de Estrategias** se realizó un análisis de los constituyentes internos y externos que tienen relación con empresa mediante el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, sobresaliendo los clientes, los competidores actuales de la ciudad de Managua y los nuevos competidores que ingresaran al mercado; todo esto sirvió de base para realizar el análisis del ambiente interno y externo mediante la herramienta FODA. En el caso de la evaluación se realizó mediante la matriz EFE y EFI donde después de utilizar la metodología apropiada se construyó el FODA.

Para seleccionar las estrategias se construyó la matriz de impacto cruzado bajo el procedimiento técnico establecido y en base a los cuadrantes respectivos se construyó el gráfico de motricidad donde se seleccionaron 9 estrategias. Las estrategias fueron integradas en tres líneas estratégicas que fueron seleccionadas; Línea estrategia 1: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS SE CONSOLIDA COMO UNA EMPRESA ORGANIZADA, QUE CUENTA CON TODA LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE DE SU GESTIÓN Y ESTABLECE MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE SU ADMINISTRACIÓN contando con las estrategias E2 y E11. En el caso de la Línea estrategia 2: EL NEGOCIO SE APOYA EN LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS Y TIC PARA OFRECER SERVICIOS Y PRODUCTOS CON LA MAS ALTA CALIDAD A SUS CLIENTES Y COLABORADORES INTERNOS fueron integradas las estrategias E5 y E7. La Línea estrategia 3: LA EMPRESA DEFINE FORMALMENTE EL MERCADO, AMPLIA Y DIVERSIFICA LA CARTERA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS, Y ESTABLECE ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD Y ESTABILIDAD FINANCIERA DEL NEGOCIO, cuenta con las estrategias E3, E6, E8, E9 y E10. Lo que se persigue con estas Líneas estrategias es que la empresa optimice sus procesos y servicios, cuente con plataformas tecnológicas que le permitan agilizar su gestión, impactar de forma directa en la calidad y diversificación de los servicios y convertirse en referente a nivel de Managua.

En el capítulo III se presenta el Plan Estratégico y de Acción de las estrategias seleccionadas, siendo este producto el más esencial de este trabajo porque es donde se establece la propuesta del Plan Estratégico a Soluciones Tecnológicas para que sea implementado durante el periodo del 2016 al 2020; por lo que se propuso un plan de acción con varios proyectos a desarrollar durante el tiempo que se implantara. Adicionalmente se realizó un análisis financiero con el propósito de dimensionar los costos e inversiones requeridas, así como los beneficios. Por lo que el plan estratégico contribuirá a que la empresa se ubique en una posición competitiva, optimice el uso de los recursos, incrementar los niveles de productividad y rentabilidad, así como ofrecer servicios diferenciados y de calidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	5
Objetivo General:.....	5
Objetivos Específicos:	5
JUSTIFICACIÓN	6
Capítulo I: Diagnostico institucional	7
1.1 Procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico	7
1.2 Concepción del rol institucional.....	9
1.2.1 Misión y visión de la empresa.	9
1.2.2 Principios.	9
1.2.3 Valores.	9
1.2.4 Objetivos organizacionales.	10
1.3 Ambiente interno de Soluciones Tecnológicas S.A	11
1.3.1 Estructura organizacional	11
1.3.2 Giro de la empresa	13
1.3.3 Sucursales de la empresa	13
1.3.4 Mercado de la empresa.	13
1.3.5 Manual de funciones, descripción de puestos, proceso de selección y reclutamiento y evaluación al desempeño	14
1.3.6 Forma, ambiente y carga de trabajo.	22

1.3.7	Servicios que ofrece la empresa.....	25
1.3.8	Publicidad, marketing y canales de comercialización.....	26
1.3.9	Aspectos tecnológicos y equipos.....	29
1.3.10	Procedimientos administrativos y normativas.....	34
1.3.11	Higiene, seguridad y riesgo laboral.....	36
1.3.12	Plan estratégico.....	36
1.4	Ambiente externo de Soluciones Tecnológicas S.A.....	37
1.4.1	Ambiente político.....	37
1.4.2	Ambiente económico.....	38
1.4.3	Ambiente tecnológico.....	39
Capítulo II: Determinación de objetivos estratégicos		41
2.1	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	41
2.1.1	Competidores directos.....	42
2.1.2	Proveedores.....	42
2.1.3	Compradores de productos y servicios informáticos.....	43
2.1.4	Nuevos competidores.....	43
2.1.5	Productos o servicios sustitutos y complementarios.....	44
2.2	Análisis del ambiente interno y externo de Soluciones Tecnológicas	45
2.2.1	Análisis del ambiente interno.....	45
2.2.2	Análisis del ambiente externo.....	47
2.3	Evaluación de factores externos e internos	49
2.3.1	Matriz de evaluación EFE.....	49
2.3.2	Matriz de evaluación EFI.....	51

2.4	Análisis Estructural del FODA	53
2.4.1	Matriz FODA de Soluciones Tecnológicas.	54
2.4.2	Matriz de Impacto Cruzado.	58
2.4.3	Determinación del área motriz.	59
2.5	Objetivos generales y específicos	61
Capitulo III: Estrategias, políticas y cursos de acción de las estrategias seleccionadas		63
3.1	Establecimiento de estrategias	63
3.1.1	Selección de estrategias.	64
3.2	Líneas estrategias de Soluciones Tecnológicas S.A.....	67
3.3	Estrategias seleccionadas para la empresa Soluciones Tecnológicas	70
3.3.1	Estrategia 2.	70
3.3.2	Estrategia 3.	73
3.3.3	Estrategia 5.	75
3.3.4	Estrategia 6.	78
3.3.5	Estrategia 7.	81
3.3.6	Estrategia 8.	84
3.3.7	Estrategia 9.	86
3.3.8	Estrategia 10.	90
3.3.9	Estrategia 11.	92
3.4	Enunciados estratégicos de Soluciones Tecnológicas	95
3.4.1	Misión.	95
3.4.2	Visión.	95
3.4.3	Valores.	96

3.4.4	Principios.	97
3.4.5	Estructura organizacional propuesta.	97
3.4.6	Normativas, perfiles y descripción de puesto.	100
3.5	Plan de acción, matriz de proyectos	101
3.6	Análisis financiero de las estrategias	107
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA	121
	ANEXOS	122

INTRODUCCIÓN

Soluciones Tecnológicas S.A. fue creada en el año 2002, iniciando operaciones de manera informal bajo el nombre de Soluciones Informáticas. Dos años más tarde, en abril del 2004 se constituyó legalmente como sociedad anónima. La empresa tiene como giro de negocio la comercialización de artículos y servicios tecnológicos, actualmente cuenta con presencia en la ciudad de Managua, en la sucursal que está ubicada de la Nabisco Cristal ½ cuadra al lago.

Se tiene como antecedente que en la escritura de constitución del negocio en el año 2004, se estableció que la empresa se dedicaría a brindar servicios, capacitaciones y venta de productos; en el caso de los servicios y productos, particularmente los orientados a la informática o tecnológicos, y en las capacitaciones de forma general. Sin embargo, aunque al inicio cumplía con su objeto principal, posteriormente se orientó sólo a participar en las licitaciones que promovía el Estado por medio de sus instituciones.

En el año 2004 su mercado estaba orientado a la venta de servicios especialmente en el ramo de la informática, durante algunos años ofreció servicios en el área administrativa, pero después quedó ofreciendo servicios a instituciones del Estado, sobre todo mediante licitaciones.

En los últimos meses la empresa Soluciones Tecnológicas S.A, producto del segmento limitado de mercado al que está orientada, ha repercutido en una gran disminución de los servicios que ofrece, y por tanto los impulsa a establecer nuevas estrategias de administración y gestión del negocio, orientado a alcanzar una posición más competitiva.

La situación planteada presenta un reto para los accionistas de la empresa, dado que esta problemática no los ubica en una posición competitiva, ya que sus servicios los orienta a un único mercado y aun contando con especialistas en áreas como informática, administración y derecho; se oferta solo al ramo de la informática, lo que no le permite aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

En base a lo anterior, se definió como problema a resolver la: ***“poca aplicación de estrategias efectivas en los procesos de administración y gestión comercial de la empresa Soluciones Tecnológicas S.A”***

Para dar respuesta a la problemática descrita se definió como objetivo principal **“Diseñar un plan estratégico en la empresa Soluciones Tecnológicas S.A”**, que establezca estrategias que permitan una efectiva administración y gestión comercial del negocio, aprovechando al máximo los recursos disponibles y su permanencia de más de 10 años en el mercado

Así mismo se planteó como objeto de estudio la **“Empresa Soluciones Tecnológicas S.A”**, y como campo de acción **“La administración funcional y gestión comercial.”**

El **tema de estudio** en consecuencia se definió así: **“Diseño del Plan estratégico de la empresa Soluciones Tecnológicas S.A”**.

Para diseñar el **plan estratégico** se realizara una adaptación de la Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Publico (Medianero Burga).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 2011 a la fecha, Soluciones Tecnológicas S.A ha continuado con el mismo estilo de administración del negocio y estrategia comercial. El negocio se organiza bajo la dirección de los propietarios y una gestión informal de los recursos humanos, la documentación para su gestión es limitada, se presenta una dependencia de los subordinados de forma directa con respecto a la gerencia general, sin control adecuado en la asignación de responsabilidades. Existen algunos cargos sobrecargados de funciones, mientras otros tienen asignadas actividades desviadas del perfil por el cual fueron contratados. No se cuenta con documentación actualizada sobre la gestión de las funciones del personal, y tampoco se ha realizado actualización del organigrama de la empresa, desde el punto de vista la administración y organización, según el giro del negocio.

Soluciones Tecnológicas, se ha visto afectada en vista que tiene una administración que está orientada principalmente al trabajo mediante proyectos ganados en instituciones del Estado y algunas empresas privadas; su mercado es limitado y se hacen pocos esfuerzos en definir estrategias para orientarse a nuevos clientes y ofrecer un diversidad de servicios y capacitaciones, tal como fue concebido desde su constitución. Actualmente ofrece servicios solo al área de la informática, y se aprovecha muy poco la ventaja de contar con una red de contactos y profesionales que le permitirían ofertar servicios en otras ramas de mayor interés y demanda en el mercado.

La empresa tiene grandes limitaciones en la gestión administrativa y comercial, en vista que se hacen pocos esfuerzos por innovar en los procesos y formas de trabajo para garantizar mayor captación y fidelidad de los clientes; hay dificultades en mejorar el servicio interno y externo, para alcanzar mayor crecimiento y rentabilidad en el negocio.

El mercado al que está orientado el negocio actualmente es riesgoso, pequeño y cambiante; y por lo tanto Soluciones Tecnológicas necesita además de diversificar el mercado, ampliarse hacia otros segmentos más competitivos, estables y donde se garantice mayores utilidades.

Aunque en los últimos años la empresa está invirtiendo en la mejora tecnológica y desarrollo de nuevos sistemas informáticos, la aplicación limitada de estrategias claras y efectivas orientadas hacia los procesos de comercialización, mercadeo y administración general del negocio, dificulta que se ubique en una mejor posición en el mercado. La empresa tiene contacto con muchos profesionales expertos en el área jurídica, mercantil, administrativa y sobre todo informática; que bajo nuevas estrategias comerciales y administrativas lograrían ubicarla en una posición muy competitiva.

La situación planteada conlleva a que la empresa necesite definir estrategias efectivas a nivel administrativo, tecnológico y comercial. Para ello, se plantea el desarrollo de un **plan estratégico**, que bajo la gestión de una nueva política de administración y comercialización contribuya a la satisfacción de los clientes, posicionarse de forma competitiva, ofrecer nuevos servicios y productos, y administrar los recursos de forma óptima para alcanzar mayor rentabilidad.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico en la empresa Soluciones Tecnológicas S.A, ubicada en la ciudad de Managua.

Objetivos Específicos:

- Determinar la situación actual de la empresa en base a factores internos y externos existentes.
- Definir estrategias que garanticen el desarrollo y éxito del plan estratégico para la gestión del negocio, mediante la herramienta de análisis FODA.
- Elaborar la propuesta de plan estratégico, mediante estrategias efectivas en los procesos de administración y gestión comercial de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Con las exigencias de la globalización y de un mercado cada vez más competitivo y el anhelo de alcanzar objetivos y metas de mejoras y posicionamiento de nuevos mercados, Soluciones Tecnológicas S.A. se ve en la necesidad de implementar un **plan estratégico** que garantice en primer lugar la estabilidad y sostenibilidad del negocio y después la posición estratégica y competitiva que es requerida en el mercado exigente en el que se encuentra. El plan estratégico se utilizara dentro de la empresa para generar situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros, debido a que ayudara en la toma de decisiones en un periodo de tiempo establecido, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas que beneficiaran al negocio.

Con este trabajo se pretende establecer las estrategias que aseguren una correcta administración, una nueva visión de negocio basado en una empresa que aprovecha todas las oportunidades y posibilidades de los recursos con los que cuenta y que el entorno le ofrece.

Soluciones Tecnológicas contara con una herramienta que le permitirá conocer la situación actual y la problemática que le afecta, estrategias claras que contribuyan al mejoramiento continuo, una correcta organización y administración del negocio; así como mecanismos de comercialización de diferentes servicios y productos, que le aseguren a la empresa una mejor posición y rentabilidad en el mercado; permitiéndole establecer *planes de corto, mediano y largo plazo, que aseguren una óptima administración, estrategias de mercado efectivas y ofrecimiento de servicios y productos diferenciados, con la más alta calidad y competitividad en el mercado.*

Capítulo I: Diagnostico institucional

El propósito de este capítulo es identificar los aspectos más relevantes de la empresa para determinar factores claves que van a tener un impacto directo en su nivel de desempeño y sobre todo identificar los elementos y factores que servirán de base para las propuestas de solución que serán planteadas. En este diagnóstico se detallará el rol institucional, como se encuentra organizada la empresa Soluciones Tecnológicas S.A, las funciones generales de cada puesto de trabajo, su forma de organización, planes de comercialización, servicios ofrecidos y procedimientos generales. Adicionalmente se documentara el equipamiento tecnológico con el que cuentan, los procedimientos administrativos llevados a cabo y la forma de trabajo en relación con la prestación de la cartera de servicios del negocio. Para ello se revisará la documentación disponible en el negocio y se harán entrevistas a diferentes funcionarios, así como aplicar encuestas para identificar el grado de satisfacción.

1.1 Procedimiento utilizado para la realización del diagnóstico

A través del presente diagnostico se aplica la confrontación de información recopilada de la empresa y la observación como una metodología básica del diagnóstico.

Por lo que a continuación se realiza una adaptación a las fases establecidas en la Guía Metodológica para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Publico, donde se establece que el proceso de elaboración del plan estratégico de una organización comprende la realización de un conjunto de tareas de análisis y adopción de decisiones organizadas, por lo general, en cinco bloques (Medianero Burga, pág. 33). En el caso del Diagnostico estará conformado por las dos primeras fases que establece el autor ya referido, como se detalla a continuación:

Fase I. Fase Ideológica

Determinación del rol institucional, expresado en las declaraciones de visión y misión y en los lineamientos generales de política. Esta sección del plan describe las convicciones fundamentales de directivos, funcionarios y servidores de la organización.

Fase II. Fase Analítica

Diagnóstico de la realidad interna y externa, a fin de identificar los macro problemas centrales que afectan a la organización. El entorno puede ser subdividido en: entorno general, referido a las tendencias globales del sector, y entorno específico, referido a la dinámica o circunstancias particulares de los actores o población objetivo del ámbito o segmento relevante para la organización. Por su parte, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico del marco regulatorio sectorial o subsectorial y la capacidad técnica y operativa de la organización.

Cabe señalar que las dos primeras fases se van a integrar en una sola, nombrada como Diagnostico Institucional, para una mayor concentración de la información que refleja la situación actual de la empresa Soluciones Tecnológicas S.A, y en consideración a los objetivos establecidos para esta tesina.

Para los otros estudios del Plan Estratégico de la empresa en estudio, la última fase denominada Fase Cuantitativa no se desarrollara en esta tesina, pero se han establecido todas las bases que orientan como puede ser aplicada y se cuenta indicadores de cómo se podría realizar el seguimiento y control de las propuestas, y así validar el impacto efectivo de las mismas. Adicionalmente los nombre de algunas sub fases se han adecuado a la realidad de la empresa en estudio, y considerando que es una empresa privada que se dedica a la venta de productos y servicios relacionados con la tecnología.

1.2 Concepción del rol institucional

1.2.1 Misión y visión de la empresa.

Misión

Actualmente la empresa no cuenta con una misión definida y que cumpla como una misión empresarial.

Visión

La empresa no tiene establecida la visión, por lo tanto no se pudo determinar hasta dónde quiere llegar, ni la aspiración máxima de la compañía.

1.2.2 Principios.

Actualmente la empresa no tiene establecido los principios formalmente, por lo que no se pudo conocer que espera la empresa de sus empleados y el entorno de la misma.

1.2.3 Valores.

El negocio no cuenta con ningún código de ética, ni tiene establecido los valores sobre los cuales se establezcan las guías de acción de la conducta de los empleados, ni tampoco las cualidades personales que hacen valiosa a cada trabajador. Pero producto de las entrevistas y observación se percibió que los valores principales que se manifiestan en el negocio son los siguientes:

- 1. Trabajo en equipo:** Un trabajo en equipo es necesario para conseguir armonía en el trabajo individual que conlleva a cumplir las metas grupales. Como hay trabajo en equipo, existe una adecuada comunicación y coordinación en todos los niveles de la organización.

2. **Responsabilidad:** El principio de responsabilidad destaca en la entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en la fecha establecida. Para ello la empresa establece una planificación, control y seguimiento de los proyectos que desarrolla.

Al revisar parte de la documentación de la empresa, se pudo verificar que en el broshure se tiene un planteamiento general de lo que son sus trabajadores, como se observa a continuación:

Nuestros trabajadores.

Nuestro cuerpo de trabajadores y docentes son profesionales de la más alta calidad, todos Ingenieros en computación y sistemas. En su mayoría con postgrado y maestría en las diferentes áreas de los servicios que ofrecemos.

Imagen 1: Requerimientos necesarios para los trabajadores del negocio.

1.2.4 Objetivos organizacionales.

Toda organización debe poseer objetivos bien claros, que permitan alcanzar metas actuales y futuras en un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, Soluciones Tecnológicas, carece de objetivos claros para la gestión del negocio, porque en vez de contar con objetivos estratégicos o tácticos, lo que tiene son ideas relacionadas con el negocio y el objetivo general al ofrecer los servicios; esto está establecido de manera informal en un broshure. A continuación se presentan algunos elementos de interés relacionados con la publicidad del negocio:

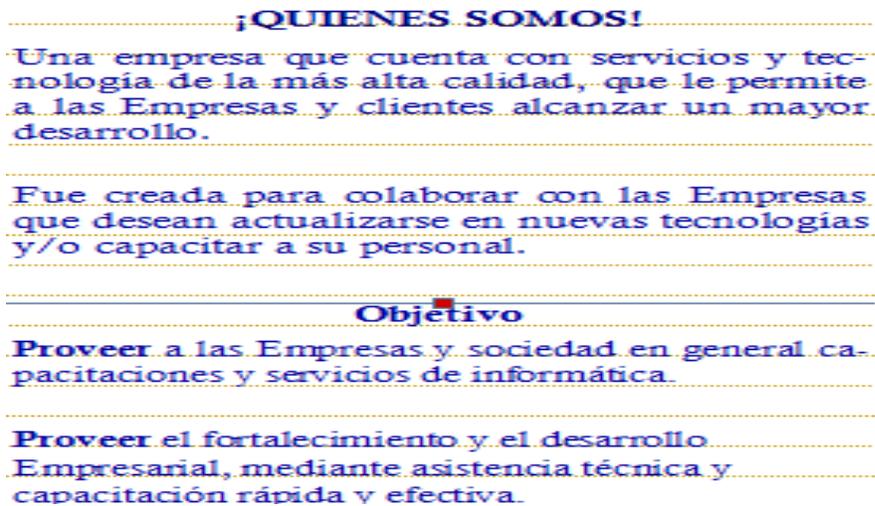


Imagen 2: Quienes son y los objetivos básicos del negocio.

1.3 Ambiente interno de Soluciones Tecnológicas S.A

En este acápite se presenta una descripción de la situación actual a lo interno de la empresa, y datos que arrojan los resultados expresados en las entrevistas, encuestas, observaciones y sondeos de opinión, sobre los elementos que componen el giro del negocio, sucursales y mercado; además se pretende conocer todo lo relacionado con la estructura organizacional, procedimientos y forma de organización del trabajo.

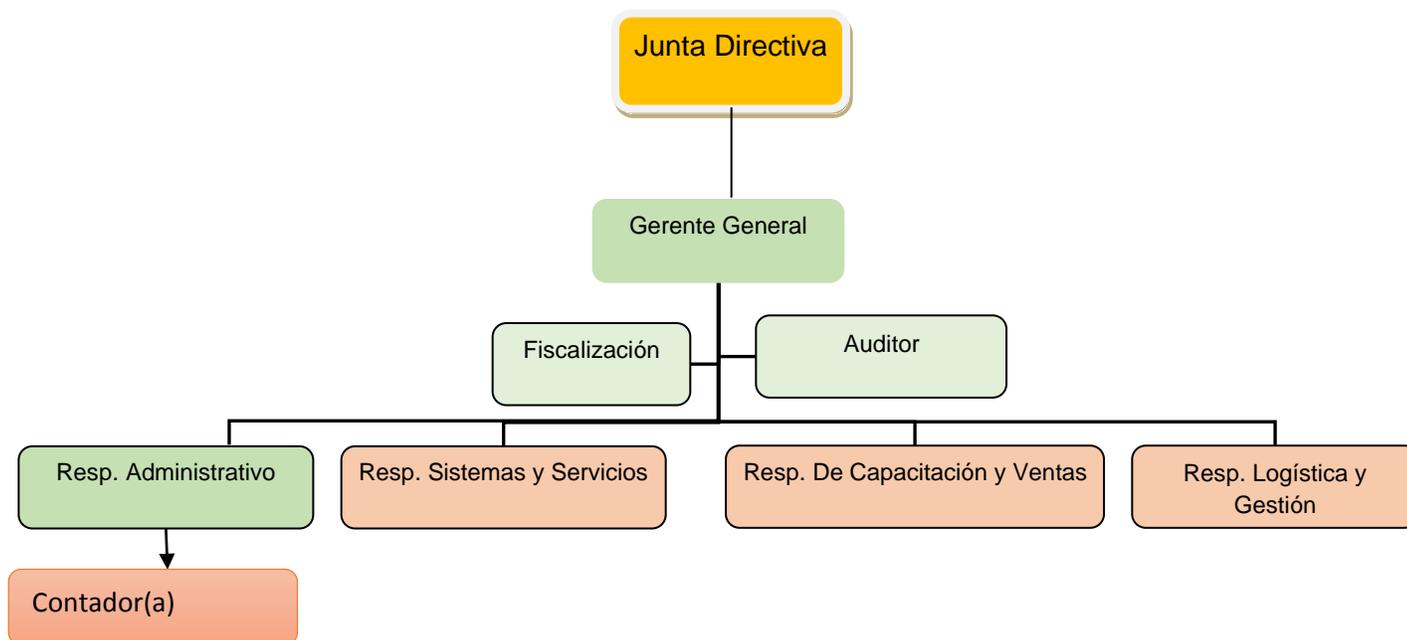
1.3.1 Estructura organizacional.

La empresa cuenta con un organigrama informal que fue establecido cuando se constituyó, pero no ha sido revisado ni aprobado formalmente. En el caso de los cargos en su mayoría no existen y la gerencia general es quien establece los lineamientos y órdenes a todos los niveles de la organización; existen empleados que trabajan en las diferentes funciones de negocios, siempre coordinados por una misma dirección y dentro de una misma unidad física. La organización tiene una línea abierta de comunicación, en el cual cada trabajador se puede relacionar libremente con el jefe único e inmediato.

La gestión administrativa del negocio está a cargo de la Gerencia General, y se apoya en el Administrador para la gestión directa en lo que corresponde a la contabilidad, recursos humanos y administración propia de la entidad. El resto de cargos en la práctica no existen y en el caso del contador este se presenta ocasionalmente o una vez al mes para formalizar parte de la contabilidad. En el caso del Responsable Administrativo, también se encarga de la Logística y Gestión del Negocio.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa, que fue ideado desde su fundación.

Organigrama 1: Organigrama actual de Soluciones Tecnológicas S.A



Cabe señalar que el cargo de Fiscalización y auditor en la práctica no son cargos administrativos, sino cargos que se establecieron dentro de la Junta Directiva de la empresa para desempeñar las funciones que están establecidas en el acta de constitución.

En el caso de los responsables de Sistemas y Servicios y de Capacitación y Venta no están activos en la actualidad, las funciones de estos cargos en parte las ejerce el Gerente General. Por lo tanto el organigrama anterior no se cumple, no está formalizado y tampoco se corresponde a la realidad operativa de la empresa.

1.3.2 Giro de la empresa.

Soluciones Tecnológicas S.A, es una empresa que se dedica a la ofertar servicios informáticos y en parte administrativos. En el caso de los servicios y las capacitaciones la oferta está orientada al área de informática, pero en su constitución se estableció que también se realizarían capacitaciones en la rama administrativa o según las necesidades de las empresas e instituciones.

1.3.3 Sucursales de la empresa.

Soluciones Tecnológicas S.A, cuando inicio de manera formal como sociedad anónima contaba con una única sucursal en Managua, posteriormente en el año 2005 abrió provisionalmente una sucursal en la ciudad de Masaya. Posteriormente en estos últimos años se ha mantenido solamente con la sucursal de Managua, sobre todo según la gerencia porque están orientándose a algo concreto y no necesitan dimensionar los costos al tener dos dependencias.

1.3.4 Mercado de la empresa.

El mercado al que está orientado la empresa es principalmente a la ciudad de Managua. Sin embargo, no se tienen establecidas estrategias de segmentación claras del mercado, y en los últimos 6 años la empresa ofrece solo servicios a la mayoría de las instituciones y empresas del Estado y no al público en general. En el caso de las capacitaciones inicialmente se ofrecían de forma privada o por medio de INATEC pero en la actualidad no se brinda este servicio; para ofertar el soporte técnico se establecen contratos con algunas instituciones del Estado y en el caso de las consultorías y asesorías se obtienen por medio de la participación en las Licitaciones del Estado.

1.3.5 Manual de funciones, descripción de puestos, proceso de selección y reclutamiento y evaluación al desempeño.

En Soluciones Tecnológicas S.A no se realiza actualmente el proceso de investigación mediante el cual se determinen las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente. Normalmente la empresa contrata en dependencia de la función a desempeñar por el empleado y en base a los antecedentes o grado de relación con la gerencia o dueños del negocio.

El análisis de los puestos en lo que se refiere a las funciones, requerimientos y características (habilidades/destrezas) que deben reunir una persona para desempeñar eficazmente las actividades que forman el cargo y los requisitos del mismo; se gestiona de forma empírica en base a los criterios de la gerencia del negocio.

El proceso formal para la gestión de los recursos humanos no se realiza en la empresa, lo que trae consecuencias negativas, ya que no se cuenta con la división de los puestos de trabajo y la adopción de manuales de funciones que permitirían a la empresa: organizar las funciones que desempeñan los empleados, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, coordinar entre el personal de mayor jerarquía, evitar sobre cargas de trabajos y que puedan implementarse estrategias futuras.

1.3.5.1 Descripción de puestos y sus funciones actuales.

A continuación se definen los dos principales cargos que están activos y que desempeñan todas las actividades del negocio, presentando una idea general de las funciones que actualmente se ejercen o que fueron concebidas de manera informal:

A. GERENTE GENERAL

FICHA OCUPACIONAL

EMPRESA “SOLUCIONES TECNOLÓGICAS S.A”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Puesto: Gerente General

Descripción del Puesto: Planifica, controla y da seguimiento a todo el proceso de organización, dirección y control de la empresa

Ubicación del Cargo: Gerencia General

RELACIÓN ORGANIZACIONAL:

Jefe Inmediato: Junta Directiva

Supervisa a: Responsable de Sistemas y Servicios, Responsable de Capacitación y Ventas, Responsable de Gestión y Logística, Cajera / recepcionista, Profesores, Conserjes, CPF, Responsable Administrativo, Ejecutivos de Ventas, y los demás cargos que existieran en la empresa.

CONTACTOS INTERNOS: Junta Directiva y personal de la empresa

CONTACTOS EXTERNOS: Proveedores, Instituciones educativas, universidades, empresas en general.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Funciones:

- Selección, asignación y reestructuración del personal.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar a la junta directiva
- Definir y Formular la política de la empresa. Pasar esta propuesta a su superior para su aprobación.

- Evaluar e informar a la Junta Directiva sobre la marcha y realización de las actividades de la empresa.
- Estar a cargo de todos los empleados de la empresa. Es quien define y orienta las funciones o actividades a realizar para cada uno de los empleados
- Brindar el correspondiente apoyo a la junta directiva y realizar las funciones adicionales que esta le asigne, siempre y cuando sean compatibles con su cargo.
- Formular y orientar la puesta en marcha de los planes de acción, para lograr competir en el mercado.
- Planificar, dirigir y dar seguimiento a los planes de cursos, seminarios, servicios y carreras.
- Diseñar, organizar y orientar las actividades de la gestión administrativa del negocio.

REQUISITOS TÉCNICOS:

Requisitos:

- ✓ Ingeniero o Administrador de Empresas
- ✓ Postgrado en Administración de empresas o Proyectos.
- ✓ 5 años de experiencia en el ramo de la informática o Cargos similares.
- ✓ Disponibilidad y flexibilidad de horarios
- ✓ Especialidad en planificación y gestión de producción y procesos

OBSERVACIONES:

El profesional que ocupe este cargo debe tener alto nivel de responsabilidad, y capacidad para dirigir, controlar y dar seguimiento.

B. RESPONSABLE ADMINISTRATIVO

FICHA OCUPACIONAL

EMPRESA “SOLUCIONES TECNOLÓGICAS S.A”

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Nombre del Puesto: Responsable Administrativo

Descripción del Puesto: Planifica, dirige, organiza y evalúa las actividades del personal a su cargo, para administrar eficientemente el negocio. Se encarga de todos los aspectos administrativos de los recursos humanos, y garantiza el mantenimiento del edificio, mobiliario y equipos de oficina.

Ubicación del Cargo:

RELACIÓN ORGANIZACIONAL:

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Conserjes y CPF.

CONTACTOS INTERNOS: Junta Directiva, Gerencia General, clientes y personal del centro.

CONTACTOS EXTERNOS: Proveedores, Instituciones educativas, INATEC, empresas en general.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Funciones:

- Orientar, supervisar y controlar el trabajo realizado por todos los empleados del negocio, previa orientación del gerente general. Supervisar el correcto desempeño de las tareas de los trabajadores.
- Cumplir con los planes definidos por el Gerente General.

- Llevar el control de entradas, salidas, llegadas tardes y faltas, así como elaborar los informes, memorándum y otros trabajos asignados por la gerencia
- Control de asistencia de estudiantes.
- Control de cobros y elaboración de las órdenes de cobros.
- Administración eficiente del inventario de maquinaria, equipos, mobiliarios y productos
- Establecer y supervisar los planes de mantenimiento de los equipos
- Supervisar el adecuado desarrollo del control de caja e informar sobre el faltante o sobrante que ocurra en sus operaciones, así como llevar el control de pagos, cuentas por cobrar y morosos.
- Programar la necesidad de recursos materiales y su asignación a cada área. Todo esto en conjunto con el Gerente General.
- Llevar registros y control de salida de vehículos, consumo de combustible, lubricantes y otros.
- Gestionar el catálogo de proveedores de bienes y servicios.
- Supervisar la limpieza y orden de oficinas, laboratorios e instalaciones en general; así como controlar el buen funcionamiento del personal de vigilancia y limpieza.
- Revisar, ordenar y registrar la documentación que se maneja en caja y/o Recepción.
- Cuidar de expedir en estricto orden numérico y cronológico tanto los recibos oficiales de caja como cualquier otro documento de ingresos y egresos.
- Rendir informes periódicos al Gerente General.
- Impartir los cursos que le asigne el Gerente General.
- Realizar otras funciones orientadas por el Gerente General.

REQUISITOS TÉCNICOS:

- ✓ Ingeniero en Sistemas o computación. Con conocimientos de Administración de Empresas
- ✓ 3 años de experiencia en el ramo de la informática
- ✓ Disponibilidad y flexibilidad de horarios
- ✓ Experiencia en Docencia
- ✓ Dominio en análisis, diseño e implementación de sistemas.

OBSERVACIONES:

El profesional que ocupe este cargo debe tener alto nivel de responsabilidad, y capacidad para dirigir, controlar y dar seguimiento.

Cabe señalar que no se han descrito las funciones para el resto de cargos, en vista que no se cuenta con ellos operativamente. Como se observa los cargos anteriores son los más importantes y se puede verificar en las funciones, estos se encargan de toda la gestión del negocio e incluso hay muchas actividades que ejecutan directamente sin que estén establecidas formalmente.

En el caso de los servicios que se ofrece la empresa, muchas veces se contrata personal externo y temporal, sin embargo no se cuenta con funciones formales, porque en su mayoría se asignan en base al trabajo que deben desarrollar.

1.3.5.2 Nivel académico/profesional.

Los encargados de la empresa cuentan con un alto nivel profesional, en el caso del Gerente General tiene dos carreras y dos Maestrías. En el caso del Responsable Administrativo es Ingeniero en Sistemas y actualmente estudia Licenciatura en Contabilidad. Por lo que el personal es altamente capacitado, pero labora en condiciones de máxima presión y con una gran variedad de funciones, que en muchos casos no son de su propia especialidad, como sucede con algunos procesos contables que debe realizar el Responsable Administrativo mientras llega el Contador.

Sin embargo, el hecho de no contar con un responsable de los Recursos Humanos trae como consecuencia un inadecuado seguimiento y control de las asignaciones y funciones orientadas al personal, en vista que el Gerente General de forma directa es el que orienta, dirige y toma la decisión sobre las diversas necesidades que tiene la empresa.

1.3.5.3 *Proceso de reclutamiento, selección y contratación.*

La empresa no cuenta con un procedimiento formalmente definido para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Como se ha mencionado antes, quien se encarga de forma personal de esta tarea es el Gerente General, y en algunos casos orienta tareas al Responsable Administrativo.

Durante la recopilación de información se identificó que el procedimiento es el siguiente:

- En el caso del **reclutamiento de personal**: Se hacen anuncios en páginas web y en algunos casos en los periódicos, se reciben las hojas de vida y documentos, luego se cita a entrevista. El Gerente General realiza la entrevista y realiza la selección del postulante al cargo. Cabe señalar que en algunos cargos como conserje e instructores para las capacitaciones, la primera fase la realiza el Responsable Administrativo y la decisión final sobre la contratación la realiza el Gerente General
- Para **selección y contratación**: El Gerente General decide a quien seleccionar y las condiciones de contratación.

Los cargos que se contratan temporalmente o por servicios profesionales son aquellos que tienen que ver con la prestación de los servicios a los clientes, tales como: Instructores, Técnicos en Soporte Técnico, Programadores, Analistas Diseñadores y Conserjes.

1.3.5.4 Niveles de autoridad y responsabilidad.

Nivel de Dirección Estratégica

En vista que esta empresa es una Sociedad Anónima, los lineamientos estratégicos deberían definirlos la Junta General de Accionistas o Junta Directiva. Sin embargo, esta función la realiza directamente la Gerencia General, salvo excepciones consulta a la Junta Directiva.

Nivel Ejecutivo:

Actualmente este nivel de dirección lo ejerce en parte la Gerencia General y sobre todo el Responsable Administrativo, en vista que el negocio es administrado por dos personas que se encargan de orientación de funciones y de definir los roles de cada empleado.

Nivel Operativo:

Este nivel de dirección aunque no está definido concretamente, se puede observar que está conformado por el mismo Responsable Administrativo, que realiza funciones a este nivel y el Contador.

1.3.5.5 Evaluación del desempeño del Personal.

Soluciones Tecnológicas S.A no cuenta con una estrategia de evaluación al desempeño que le permita verificar la ejecución del trabajo de los empleados, sus habilidades y destrezas, y la eficiencia y eficacia con la que realizan sus tareas.

La evaluación al desempeño se hace de manera informal y empírica, en caso que alguien este incumpliendo o no realice adecuadamente su trabajo, se le llama la atención de forma directa o se le aplican memorándum. Posteriormente en dependencia de ciertos factores que no están formalizados, el Gerente General puede dar por terminada la relación laboral.

Por lo tanto la evaluación al desempeño no se realiza formalmente, pues no tiene como objetivo identificar debilidades, necesidades de capacitación, eficiencia y eficacia en el trabajo; sino más bien evaluar para decidir si el empleado sigue en el cargo o se despide.

1.3.5.6 Capacitación y desarrollo humano.

La empresa no cuenta con planes y estrategias de capacitación al personal. La mayoría de los empleados tienen que tener dominio de las funciones generales del cargo que ostentan y contar con experiencia previa. A los empleados no se les provee la capacitación necesaria para que puedan permanecer actualizados en los diferentes aspectos que tienen que ver el negocio: sus procedimientos, atención al cliente y demás conocimientos requeridos para la gestión de la empresa.

El esfuerzo de superación y mejora continua, está basado en la propia decisión personal de los empleados y en consideración a sus propios recursos. Cabe señalar que muchos empleados sobre todo los temporales o por servicio profesionales, se capacitan por medio de los servicios y aplicaciones proporcionadas por internet.

1.3.6 Forma, ambiente y carga de trabajo.

1.3.6.1 Forma y ambiente de trabajo.

Soluciones Tecnológicas S.A realiza sus operaciones en unas instalaciones que son propiedad de uno de los socios, construidas especialmente para este tipo de negocio. El ambiente de trabajo es moderado, en vista que hay un grado de control por parte de la Gerencia y Responsable Administrativo, pero a la vez los empleados gozan de muchas libertades tales como: uso de los equipos en sus tiempos libre, facilidad en el uso de las instalaciones y comunicación libre entre las áreas de trabajo. La empresa cuenta con mínimas restricciones en cuanto a la utilización del equipamiento informático y acceso a internet.

1.3.6.2 Carga de trabajo.

Se pudo observar que cada uno de los puestos goza de un nivel de autonomía al momento de realizar sus actividades, sin embargo los dos cargos principales están saturados de funciones; tanto de las establecidas en la ficha ocupacional como las que realizan de forma directa durante la gestión del negocio. Los trabajadores que ocupan los cargos actuales realizan una gran cantidad de actividades y la carga de trabajo es excesiva, el personal que administra el negocio es muy limitado.

La empresa realiza sus operaciones con una política de minimizar recursos para optimizar ganancias, y al momento de contratar a sus trabajadores se les especifica que dentro de su puesto de trabajo desempeñaran otras funciones que serán asignadas por el superior, por lo tanto se encontró sobre carga de trabajo. Se contrata personal en casos excepcionales, para realizar actividades de soporte técnico, desarrollar sistemas e instalar redes. Estos trabajadores son contratados bajo la figura de servicios profesionales y en dicho contrato se establecen las funciones y actividades a realizar.

El Gerente General se encarga en la mayoría de los casos de organizar el trabajo, asignar las tareas a realizar y el seguimiento y control del personal; lo que limita que realice actividades estratégicas propias del negocio, por estar concentrado en la gestión operativa que no debería ser parte de su cargo.

El horario de trabajo es de cuarenta y ocho horas semanales de lunes a sábado, entrando a las 8AM y saliendo a las 5PM, los días sábados salen a la 1PM. Sin embargo, los dos cargos de dirección ya referidos no tienen horario de entrada ni de salida, en muchos casos pasan día y noche trabajando de forma consecutiva, con pequeños descansos no planificados.

1.3.7 Servicios que ofrece la empresa.

Como se ha mencionado antes Soluciones Tecnológicas se dedica a ofrecer servicios y capacitaciones: a las empresas, instituciones del estado y clientes en general. Sin embargo, su principal mercado está orientado actualmente a las empresas e instituciones del Estado.

A continuación se presentan los servicios ofrecidos:

CARTERA DE SERVICIOS

- ✓ **Reparación y mantenimiento de Computadoras. Soporte técnico**
- ✓ **Instalación y configuración de redes.**
- ✓ **Análisis, diseño e implementación de sistemas de información.**
- ✓ **Consultoría, Auditoría y Asesoría informática.**
- ✓ **Capacitaciones a empresas.**
- ✓ **Diseño y Programación de páginas Web.**

Luego de revisar documentación de la empresa, se pudo verificar que los servicios que efectivamente se ofrecen son: Soporte Técnico, Capacitaciones a empresas e instituciones del Estado y las Consultorías y Asesorías Informáticas. El resto de servicios solo los tienen establecidos pero no se promocionan y tampoco se destinan recursos para poder ejecutarlos una vez que los clientes lo soliciten. Cabe señalar que del año 2004 al 2007 se desarrollaron varios sistemas de información para instituciones del Estado, pero posteriormente se han concentrado en brindar servicios de forma limitada.

1.3.8 Publicidad, marketing y canales de comercialización.

La empresa utiliza el canal de directo para comercializar los servicios. En muchos casos realiza visitas ejecutivas a las empresas e instituciones. Para ello se auxilia de correos electrónicos, llamadas telefónicas o registros como proveedores del Estado para poder formar parte de los procesos de licitación.



Grafico 1: Canal de Comercialización actual.

Para la publicidad utiliza técnicas y estrategias muy tradicionales, mediante volantes, broshure y tarjetas de presentación. Según la gerencia en los años del 2004 al 2006 en algunas ocasiones se realizaba publicidad por medio de los medios escritos y la radio. A continuación se presentan elementos básicos que utilizan para la publicidad la empresa:



Imagen 3: Caratula de frente del Brochure para publicidad del Negocio

Cabe señalar que la mayoría de estos servicios la empresa no los ofrece actualmente, fue durante los 8 primeros años que combinaban en parte las capacitaciones y servicios a las instituciones del Estado, pero por los cambios en la gestión gubernamental no se demandan como antes.

Como se observa el negocio ofrecía diversos horarios para las capacitaciones en sábados y domingos. En este horario se capacitaba a instituciones y empresas del Estado en caso de ser necesario, es decir que ese horario funcionaba solo cuando se forman grupos y se llenaba el mínimo necesario para abrir un curso.

En la siguiente imagen se muestra la cartera de servicios que en teoría ofrece el negocio y que como se ha indicado antes, son pocos los servicios que efectivamente se ofertan en la actualidad:

CURSOS

- Reparación y Mantenimiento de Celulares
- Reparación y Mantenimiento de PC
- Administración de Proyectos con Project
- Diseño Gráfico
- Formulación y Evaluación de Proyectos

CURSOS PROFESIONALES:

- Excel Avanzado.
- Desarrollo de Sistemas Empresariales
- Excel Financiero

DESARROLLO DE SISTEMAS:

- Recursos Humanos
- Facturación e Inventario
- Gestión de Ventas en Rent a Car
- Sistema de Información a la medida de las empresas e instituciones

CURSOS LIBRES

- Administración de Servidores
- Diseño e Instalación de Redes
- Diseño Gráfico y Diagramación
- SPSS
- Simulación
- Instalación y Configuración de Servidores.

CLASES PRIVADAS Y SEMINARIOS

- Gerencia Financiera
- Gerencia de Proyectos
- Formulación y Evaluación de Proyectos.
- Elaboración de presupuesto
- Seminarios a la Medida de su EM-PRESA.

Venta de Accesorios y Equipos

- Computadoras y Accesorios
- Artículos de Oficina

SERVICIOS

- Reparación y Mantenimiento de PC.
- Análisis, Diseño e Implementación de sistemas
- Instalación y Actualización de Sistemas Operativos y Antivirus
- Selección y Reclutamiento de Personal
- Servicios Contables
- Mantenimiento de Impresora
- Recuperación de Cartera
- Elaboración de Planes Estratégicos
- Análisis, Diseño e Instalación de Redes (Informáticas, Eléctricas y telefónicas)
- Asesorías Informática, Financiera y Tributaria
- Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos
- Reparación y Mantenimiento de Celulares
- Diseño de Páginas Web

Imagen 4: Oferta de Servicios de Soluciones Tecnológicas S.A.

En la siguiente imagen se muestra la publicidad que realizaba la empresa al inicio en los diarios de circulación nacional. Se puede observar que era una estrategia de cubrir un amplio mercado y ofertar diferentes tipos de servicios.

SOLUCIONES TECNOLOGICAS, S.A.

- Centro de Capacitación
- Cursos de Informática
- Servicios de Informática, Eléctrica, Electrónica
- Formulación, Evaluación y Admon de Proyectos
- Consultorias, Asesorías y Tutorías

Teléfono: 2507704
Página Web: www.soltecsa.web.com.co

Imagen 5: Publicidad Inicial en los periódicos de Soluciones Tecnológicas S.A.

Durante la época que se promocionaba mediante este tipo de anuncio, la empresa se auxiliaba de publicidad en algunas radios y una página web que estaba alojada en un servidor gratuito.

En la siguiente imagen se puede visualizar el tipo de publicidad de la empresa y el lugar por donde estaba ubicada entre los años 2004 y 2006. Como se observa el negocio ha tenido una evolución, pero ha estado ubicada en varios lugares durante sus años de existencia.



Imagen 6: Publicidad en los medios e Internet

1.3.9 Aspectos tecnológicos y equipos.

Soluciones Tecnológicas cuenta con el equipamiento tecnológico básico para brindar los servicios a los clientes. Como se observa en la siguiente tabla el equipamiento tecnológico es obsoleto y en su mayoría tiene más de 7 años, ya que una parte se adquirió en el año 2004, otra en el 2007 y los últimos en el 2009. En vista del mantenimiento continuo que se les aplica, ha permitido que amplíen su vida útil y poder sacarle provecho, sobre todo para el servicio de capacitación.

En el caso del equipo portátil, la Toshiba es usada por la gerencia general y la HP por el responsable administrativo. En el año 2013 se comprobó una portátil HP con procesador I3 que se utiliza para tareas de diseño gráfico, publicidad y elaboración de trabajos que la empresa ofrece a sus clientes.

A continuación se detalla el equipamiento tecnológico, herramientas y equipos de la empresa.

A. Hardware y Software de las estaciones de trabajo:

Tabla 1: Inventario de Hardware y Software actual de las Estaciones de trabajo.

Ubicación /Función	Especificaciones técnicas	Cantidad	Software Instalado
Laboratorio. Utilizado para impartir cursos de capacitación.	<u>Estaciones de Trabajo:</u> Procesador Intel Celeron de 1.8 GHz. 2 Gb de RAM. 300 Gb de HD Mouse, Teclado y Parlantes.	8	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo: Windows XP Service Pack 3 • Microsoft office 2007 • Antivirus Avast
Gerencia General	<u>Portátil marca Toshiba</u> Procesador Dual Core (R) de 3 GHz. 4 GB de RAM. 80 Gb de HD. Quemador de DVD/CD	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo: Windows 7 Profesional • Microsoft office 2010 • Antivirus Avast
Responsable Administrativo	<u>Portátil marca HP 2004</u> Procesador Intel Celeron 2.4 GHz. 2 Gb de RAM.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo: Windows 7 Service Pack 1 • Microsoft office 2007

	350 Gb de HD. Quemador de CD		<ul style="list-style-type: none"> • Antivirus Avast
Publicidad y Diseño	<u>Portátil marca HP 2013</u> Procesador Intel Core (TM) I3 2.36 GHz. 6 Gb de RAM. 750 Gb de HD. Quemador de DVD/CD.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Operativo: Windows 7 Profesional • Microsoft office 2013 • Antivirus Avast
Gerencia General	<u>Impresoras:</u> <u>HP Deskjet 1000</u>	1	
Responsable Administrativo	<u>HP Deskjet 3550</u>	1	
	<u>HP Deskjet 3420</u>	1	

Fuente: Elaboración Propia.

B. Servidores:

La empresa cuenta con una computadora que funciona como servidor, sobre todo para almacenar los respaldos de datos e información del negocio, los servicios prestados y documentación administrativa. A continuación se presenta las características de dicho servidor:

Tabla 2: Características del servidor de la empresa.

Especificaciones técnicas	Cantidad	Software Instalado
Servidor: Procesador Intel Core i3 - 2120 3.3 GHz 3.3 GHz. 6 Gb de RAM. 1 TB de HD. Quemador de DVD/CD. Mouse, Teclado y Parlantes.	1	<ul style="list-style-type: none">• Sistema Operativo: Windows 2008 Server R2• Microsoft office 2013• Antivirus Avast

Fuente: Elaboración Propia.

C. Sistemas de Información

Aunque la empresa Soluciones Tecnológicas S.A se dedica a ofertar diferentes tipos de servicios, no cuenta con un sistema informático para la gestión de sus operaciones. La contabilidad la gestiona en hojas de cálculos de Microsoft Excel que le permiten semi automatizar ciertos procesos y registrar los movimientos contables para generar el balance general, estado de resultado y balanza de comprobación. En el caso de las ventas, compras e inventario, se utilizan hojas de Excel para ingresar manualmente los movimientos.

Sin embargo, entre el año 2014 y 2015 la gerencia manifestó que se propuso desarrollar diferentes módulos del sistema de información que la empresa necesita; para ello se estableció contacto con un grupo de estudiantes para que implementara los módulos mediante su tesis monográfica orientada a resolver la problemática y necesidad de automatización que actualmente tiene la empresa. Los módulos que la empresa necesita se detallan a continuación:

Tabla 3: Sistemas de Información en proceso de desarrollo

Modulo	Descripción básica
FACTURACIÓN INVENTARIO E	Se encarga del registro de las ventas de servicios y productos a futuro, clientes, devoluciones de los clientes, caja, parte del inventario, reclamos de los clientes, entre otros controles.
COMPRA	Gestionará las compras tanto nacionales como internacionales, control de proveedores, entradas de inventario, traslados, salidas, entre otros.
PLANILLA	Se encargara del control básico de los RR.HH para poder generar la planilla de forma automática, según los criterios que establezca la empresa. Para ello se controlara: empleados, vacaciones, aguinaldos, entrada/salida, permisos, liquidaciones, deducciones, retenciones, entre otros aspectos.
CONTABILIDAD	Se encargara del control automatizado de la contabilidad de la empresa, generando los estados financieros y documentación que requieren las instituciones reguladoras del país.

Fuente: Elaboración Propia.

D. Redes e internet

La gestión de la red local se realiza mediante un grupo de trabajo en Windows con el nombre de SOLTECSA. Para realizar la interconexión de las estaciones de trabajo y el servidor se cuenta con un Switch configurado mediante un IP privado para la red local, y para el acceso a internet se tiene un Router de marca NewLink que asigna mediante DHCP los números IP a las estaciones a nivel local.

El medio de comunicación es cable UTP (RJ45 /CAT 5). La empresa cuenta con Internet proporcionado por el servicio de Línea Digital Avanzada de la empresa CLARO, con 1MB de velocidad.

E. Mobiliario y equipos

Para brindar los servicios la empresa cuenta con mobiliarios y equipos, los que se usan para diferentes propósitos, desde sillas de espera, sillas para las computadoras, aires acondicionados, mesas, herramientas y demás equipos necesarios para brindar los servicios. Estos equipos en su mayoría ya están obsoletos o despreciados, ya que se adquirieron desde el año 2004, pero con el mantenimiento aplicado se ha logrado prolongar su vida útil.

1.3.10 Procedimientos administrativos y normativas.

En vista que no se cuenta con Manual de Procedimientos y se tiene una dirección vertical, los procedimientos están definidos de forma empírica e informalmente; y en muchos casos hay repetición de funciones y cruces de procesos. Lo anterior trae como consecuencia que haya saturación para el personal a cargo y que no se realicen las actividades a tiempo.

En base a la documentación revisada y entrevistas aplicadas, se identificaron los siguientes procedimientos:

A. Proceso de Compras: Este procedimiento solo puede autorizarlo el Gerente General y en su ausencia el Responsable Administrativo. Las compras se hacen según orientación de la gerencia, sin planificación previa y en base a criterios propios. En vista que no hay un control automatizado y riguroso del inventario, en muchos casos se compra cuando ya no hay existencia, lo que según mencionan ha provocado ocasiones retrasos en la prestación de los servicios.

Una vez que se identifica la necesidad, se manda a comprar al proveedor que se considera viable, en vista que la empresa tiene cierta información y preferencia por algunos. Una vez realizada la compra los productos se guardan en las oficinas que corresponde, y en algunos casos de forma inmediata se registra en la hoja de cálculo, en otros se hace posteriormente.

- B. Proceso de Ventas:** las ventas se realizan de manera directa a los clientes. En esta actividad participan los encargados de la empresa por medio de visitas a las empresas e instituciones o por medio de publicidad en los medios y TICs, para promocionar los servicios. En algunos casos se cuenta con personal sobre todo alumnos practicantes que ofrecen los servicios a los clientes que llegan o llaman, y en ciertas ocasiones los promocionan por medio de volantes y brochures. Como actualmente no se venden productos, no se actualiza inventario; pero si se llevan contratos de los servicios y facturas o recibos según el caso.
- C. Proceso de Devoluciones:** Este procedimiento está a cargo del Responsable Administrativo y no es común que se realice en el negocio. Normalmente si hay reclamos o devoluciones de algún tipo de producto o servicio, el Responsable Administrativo recibe y procesa el reclamo y posteriormente lo remite al Gerente General para su aprobación o denegación.
- D. Proceso de Control de Inventario:** El control de Inventario de los productos o bienes que tiene la empresa lo realiza el Responsable Administrativo. La papelería, útiles de oficina, materiales, equipos y mobiliarios, se controlan en una hoja de cálculo. Los movimientos sobre el inventario, se realizan de forma manual y en dependencia de la decisión del Responsable Administrativo.
- E. Proceso contable:** como se mencionó antes la contabilidad se registra en hojas de cálculo de Excel de forma manual. Normalmente la contabilidad está atrasada, en vista que una vez al mes se presenta el contador y los documentos los organiza y ordena el Responsable Administrativo.

1.3.11 Higiene, seguridad y riesgo laboral.

Por las características de la empresa, esta cumple en la mayoría de los ámbitos de higiene, ya que el personal de limpieza siempre está realizando sus funciones en cada área para mantener un ambiente agradable y sano. En cuanto a la seguridad hay ciertas limitaciones en vista que no se cuenta con todo el equipamiento necesario, pero si los básicos para poder responder ante eventos que puedan darse en el lugar. No existen equipos para incendios o evitar accidentes de los empleados, tampoco se identificaron señalizaciones para orientar o prevenir situaciones de riesgo.

En el caso de las instalaciones no están correctamente distribuidas en vista que se ocupan todos los espacios y no están bien organizados para contar con todas las oficinas o áreas independientes en relación a los servicios o función que desempeña en la empresa.

1.3.12 Plan estratégico.

No se encontró ningún plan estratégico, ni lineamientos estratégicos sobre los cuales se oriente el negocio, más bien son ideas empíricas que son llevadas a la práctica y que en su mayoría van surgiendo de la realidad del negocio. La Gerencia General establece mecanismos que considera relevantes, para el caso de las ventas, los canales de comercialización, el mercado y hasta los bienes y servicios que ofrece; sin embargo no están orientados estratégicamente, ni se cuenta con planes de acción, objetivos o metas concretas.

La organización establece ciertos lineamientos y políticas generales con el propósito de afirmarse y fomentar la vinculación con los empleados, contactos y redes de profesionales que participan ocasionalmente en la prestación de los servicios que ofrece la empresa, como: consultorías, asesorías o auditorías.

Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa son muy personales y empíricas, no están incluidas en un plan estratégico y se opta por realizar una declaración de sus intenciones, pero no se han tomado pasos para establecerlos formalmente.

1.4 Ambiente externo de Soluciones Tecnológicas S.A

1.4.1 Ambiente político.

Los cambios políticos y sociales en nuestro país han incentivado las inversiones, actualmente se ha incrementado la cantidad de empresas, centros de diversión, hoteles, renta a car, hospitales privados, universidades, entre otros. En Nicaragua actualmente se vive un ambiente estable política y socialmente. La estabilidad ha permitido que se hayan firmado tratados con gobiernos de otros países, entre ellos: Estados Unidos de América, Japón, España, China, Taiwán y la Unión Europea, los cuales se ha venido a mejorar algunos sectores del país, generando empleos y seguridad económica en la población.

Por tal razón el Gobierno de Nicaragua, está trabajando en el fortalecimiento, expansión y crecimiento del comercio, así como en la mejora de los servicios de telecomunicaciones y desarrollo tecnológico tanto de las instituciones del Estado como de las empresas privadas, mediante la promoción de inversiones e integración de nuevos servicios tecnológicos con estándares internacionales. El país cuenta con estrategias y políticas de Estado que le permiten financiar programas y proyectos, que aseguran la estabilidad política y satisfacción de la población. Esto contribuye a reducir los levantamientos, reclamos, inseguridad política y jurídica, y hasta lograr que la misma población participe en la ejecución de tareas y acciones en pro del desarrollo y convivencia pacífica de los ciudadanos.

1.4.2 Ambiente económico.

En Nicaragua la economía ha mejorado en toda su extensión, desde la llegada del gobierno actual se ha establecido un crecimiento constante, una estabilidad relativa en los precios y un crecimiento de las inversiones nacionales e internacionales a todos los niveles. Está claro que nuestro país depende de una importante entrada de recursos monetarios del exterior, principalmente en forma de inversión extranjera directa, remesas familiares, ingresos por turismo, así como alivio de la deuda externa; todo esto ha sido considerado como parte de la estrategia económica del gobierno.

Todas las inversiones influyen directamente en la demanda de servicios de informática, que van desde la reparación y mantenimiento de las computadoras, hasta la instalación y administración de redes de comunicación de voz, video y datos. Muchas de las empresas que surgen, instalan grandes sistemas de información para colocarse a la par del desarrollo tecnológico y adquirir niveles máximos de liderazgos.

Nicaragua en general está cambiando rápidamente, sometiendo a las empresas a la acción de muchas fuerzas externas tales como la creciente necesidad de acceder a los mercados mundiales, la consolidación industrial, la intensificación de la competencia y las nuevas tecnologías. Los avances en la economía del país están basados en políticas macroeconómicas sanas para resolver los problemas. El crecimiento en su mayoría se apoya en la pequeña y mediana empresa, así como cooperativas, con el objetivo de aumentar el desarrollo económico y social del país.

En el caso del municipio de Managua, es la cabecera departamental de Managua y es la capital de Nicaragua, su economía se basa principalmente en el comercio y la industria. Es el principal centro comercial de Nicaragua y sirve como un importante centro industrial, comercial, político y cultural.

En la actualidad, Managua es el principal centro político, social, cultural, educativo y económico de Nicaragua. Por ser la ciudad capital y centro de la economía, es la ciudad que tiene más centros comerciales, mercados tradicionales y supermercados. En este lugar se ubican las sedes centrales de las compañías nacionales más grandes, además de algunas empresas multinacionales; su economía está también apoyada por la industria hotelera y el desarrollo del comercio.

Lo ya referido indica que una empresa ubicada en la ciudad de Managua y con las características de Soluciones Tecnológicas S.A, si ejecuta un Plan Estratégico acertadamente, le permitiría tener un crecimiento exponencial y una gran rentabilidad corto y mediano plazo.

1.4.3 Ambiente tecnológico.

Nicaragua en los últimos años ha mejorado grandemente en el acceso a Internet, telefónica celular, televisión, procesamiento de datos y desarrollo de las TIC,s. Incluso muchas instituciones del Estado como la DGI, MHCP, DGA, Poder Judicial, entre otras, han invertido en la mejora continua de su plataforma tecnológica y desarrollo de sistema informáticos que permiten automatizar la mayoría de sus procesos.

Producto de lo anterior, ha aumentado la demanda de muchos servicios informáticos, y los servicios con mayor auge en la actualidad son el procesamiento electrónico de datos por medio de computadoras, reparación y mantenimiento, análisis, diseño e implementación de sistemas, y en los últimos años ha tomado auge la auditoria de sistemas. No sólo las grandes empresas, sino también las pequeñas y medianas empresas y muchos particulares están necesitando hoy en día a los servicios informáticos.

En Nicaragua son pocas las empresas que brindan estos servicios al público, la mayoría de las empresas sólo se dedican a la venta de equipos informáticos, y algunas brindan el soporte técnico y los otros servicios necesarios para mantener en buenas condiciones el equipo computacional.

En el país existen bajos niveles tecnológicos en los sectores en que predominan las pequeñas empresas: sistemas de producción artesanal y de nivel fabril básico. La causa fundamental del atraso tecnológico está en la débil calificación de los recursos humanos y la permanencia de una cultura empresarial que no incentiva a la especialización o reconocimiento remunerado a aquellos profesionales que son calificados y tienen un alto nivel profesional. Sin embargo, el panorama es positivo, porque las empresas están invirtiendo en tecnología al menos para el manejo de los procesos básicos del negocio, y otras invierten en alta tecnología y herramientas TIC's para mejorar su posición con respecto a la competencia y acceder al mercado globalizado.

Por otra parte la globalización, el desarrollo de las comunicaciones y los tratados de libre comercio han contribuido a la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de negocio para aquellas pequeñas empresas en las que el empresario tiene una visión y capacidad de desarrollo estratégico.

Capítulo II: Determinación de objetivos estratégicos

En este apartado se desarrolla la fase programática según la metodología que se ha seleccionado para el diseño del Plan Estratégico, la que consiste en determinar los objetivos estratégicos generales y específicos, basados en la identificación de los factores críticos que inciden en la solución de los macro problemas centrales (Medianero Burga).

Antes de establecer los objetivos estratégicos y plantear las estrategias orientadas a lograr un mejor posicionamiento en el mercado de servicios informáticos, administrativos y legales; es importante estudiar el entorno, para ello se estudian las cinco fuerzas competitivas que establece Michael Porter, para luego determinar las estrategias específicas que conducirán a alcanzar el objetivo principal.

Los objetivos ayudaran a identificar las alternativas de solución, utilizando para ello el análisis FODA, Matriz EFI y Matriz EFE. Estas herramientas en su conjunto serán de mucha utilidad en el presente estudio, de tal manera que la interacción entre las mismas permite identificar cuáles son las fortalezas que hay que explotar en la empresa, y cuáles son las debilidades sobre las cuales hay que trabajar y tratar de minimizarlas al máximo.

2.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter, las empresas actúan por medio de cinco fuerzas, que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Es por ello, que se realiza el análisis de las cinco fuerzas que actúan sobre la empresa Soluciones Tecnológicas, de la siguiente manera:

2.1.1 Competidores directos.

Son las diferentes empresas que actualmente operan en la ciudad de Managua, que ofertan productos y servicios informáticos y tienen sólida participación en el mercado, que constantemente están realizando promociones y ofertando de forma atractiva a los usuarios. Cabe señalar que en muchos casos los competidores también se comportan como proveedores de Soluciones Tecnológicas, en vista que ofrecen ciertos servicios y productos que son requeridos por esta empresa. Los competidores directos más fuertes y que se dedican actualmente a ofertar servicios al Estado se pueden ver en el grafico 2.

El negocio no tiene relación directa con la competencia, pero cabe señalar que compiten por acceder al mercado de las diferentes instituciones del Estado, aunque en su mayoría la competencia orienta sus servicios y productos a las empresas privadas y población en general, y ocasionalmente participan de algunas licitaciones del gobierno.

2.1.2 Proveedores.

Los proveedores tienen un alto nivel de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes estrategias como el aumento de precios o cambio en la calidad o presentación de los productos. Normalmente en el sector tecnológico se cuenta con múltiples proveedores, sin embargo la forma de trabajo de las empresas que proveen recursos tecnológicos, insumos y materiales, les permite tener clientes que en ocasiones los atienden de forma exclusiva.

Los proveedores que necesita la empresa, se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Servicios Básicos: Empresas que ofrecen los servicios necesarios como energía eléctrica, telecomunicaciones y agua.
- Mobiliario y Equipo de Oficina: Empresas que ofrecen bienes como sillas, escritorios, entre otros.

- Papelería y Útiles de Oficina: Empresas que ofrecen bienes como engrapadoras, fólderres, lapiceros, entre otros, y que se necesitan para el abastecimiento durante el desempeño de las operaciones de la empresa.
- Equipo de Cómputo: Empresas que ofrecen equipos y herramientas informáticas.

Algunos proveedores ofrecen crédito a corto plazo o consignación, por lo que ejercen cierta presión en vista que muchas veces las empresas como Soluciones Tecnológicas deben aceptar las condiciones y someterse a sus políticas. Los proveedores que más impacto tienen en el negocio se pueden verificar en el grafico 2.

2.1.3 Compradores de productos y servicios informáticos.

Son los clientes y público en general que solicitan servicios informáticos de calidad, efectivos y que se ajusten a sus necesidades. En el caso de la empresa en estudio se ha limitado a ofertar los servicios en su gran mayoría a instituciones del Estado, por lo que han desaprovechado el potencial de los clientes privados y población en general de la ciudad de Managua. En este sentido es notoria la desventaja competitiva y el poco acceso a otros mercados, que repercuten en menos rentabilidad y estabilidad financiera para la empresa.

2.1.4 Nuevos competidores.

Son otros negocios similares que ingresan a competir en el mercado. En los últimos años con el desarrollo del comercio en la ciudad se han incrementado los pequeños negocios que brindan servicios y productos informáticos, pero no son competitivas por carecer de prestigio, estrategias de negocio claras y por brindar productos y servicios de baja calidad.

Es bueno aclarar que en la actualidad han surgido negocios que se dedican a ofertar servicios vía externalización a otros países, cambiando la forma de hacer negocio en el país y brindando nuevas oportunidades de empleo a la juventud, sin embargo, esta competencia ocasionalmente brinda servicios a nivel nacional tal como lo hace Soluciones Tecnológicas.

2.1.5 Productos o servicios sustitutos y complementarios.

Son aquellos productos o servicios que oferta la empresa de manera complementaria a lo establecido en base al giro del negocio, y aquellos que pueden usar los usuarios sustituyendo a lo ofertado por la empresa.

En el caso de los servicios informáticos los clientes pueden hacer uso de servicios que ofrecen profesionales o técnicos independientes, aunque son más baratos en muchos casos no se les da garantía y la calidad es inferior; también están los software enlatados que pueden adquirir las empresas y que en su mayoría aunque no son adaptables, no se corresponden a la realidad del negocio y son muy riesgosos; son baratos.

A continuación en el gráfico 2 se muestran las fuerzas competitivas que están interactuando con el negocio de Soluciones Tecnológicas:



Grafico 2: Diamante de las Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior Soluciones Tecnológicas interactúa con los proveedores porque son quienes la abastecen de los bienes, materiales, equipos y servicios básicos que necesita para operar; por otro lado están los clientes que son una de las fuerzas que tiene mayor impacto en vista que son los que dinamizan el negocio y la razón de ser del mismo; también están los competidores que ejercen presión sobre la empresa y que incluso hacen que esta tenga que mejorar para poder competir, y los productos/servicios sustitutos y complementarios que muchas veces son ofrecidos en forma de competencia desleal o son accesibles vía las plataformas de internet, como los enlatados.

2.2 Análisis del ambiente interno y externo de Soluciones Tecnológicas

2.2.1 Análisis del ambiente interno.

2.2.1.1 Fortalezas.

Las fortalezas ayudan a la empresa a alcanzar mayor ventaja competitiva, para contrarrestar las amenazas posibles, y de esta forma contribuir a la implementación de estrategias que posicionen de forma favorable y competitiva a Soluciones Tecnológicas. En este caso una de las principales fortalezas es el tiempo que tiene de estar en el sector, los contactos profesionales con los que cuenta la empresa y el conocimiento y capacidad para ofertar los servicios al contar con accionistas especialistas en el sector.

- ☛ F1: Acceso a red de profesionales en las universidades y a nivel nacional
- ☛ F2: Grupo de accionistas son expertos en las áreas al que está orientado el negocio
- ☛ F3: Permanencia en el mercado desde hace más de 13 años
- ☛ F4: Capacidad de brindar diferentes tipos de servicios (Informáticos, Administrativos, Legales)

2.2.1.2 Debilidades.

Como se puede verificar abajo la empresa tiene muchas debilidades que repercuten en la competitividad y baja rentabilidad, en vista que el mercado al que está orientada la empresa es muy limitado, los servicios y productos que ofrece no son diferenciados y no se ha realizado un estudio formal para validar si están de acuerdo a las necesidades de los clientes. La falta de estrategias de negocios y sobre todo comerciales ha repercutido en mantenerse con un mercado estático, sin proyección de crecimiento y afectado por decisiones volátiles que pueden afectar a la empresa. Lo anterior impacta más de forma negativa en vista que la empresa no cuenta con la plataforma tecnológica necesaria para brindar servicios y productos con mayor calidad.

- ☛ D1: Mercado y Cartera de servicios limitados
- ☛ D2: Falta de Aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la capacidad de los profesionales con los que se tienen contacto
- ☛ D3: No cuenta con servicios y productos diferenciados, y orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado
- ☛ D4: Falta de sistemas automatizados para gestionar los procesos de venta e inventario, contabilidad, recursos humanos y planilla
- ☛ D5: Falta de estrategias comerciales y de promoción de los bienes y servicios que oferta el negocio
- ☛ D6: Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos
- ☛ D7: La estructura organizativa del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio
- ☛ D8: Falta de seguimiento y control en los planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con la mayor calidad
- ☛ D9: Infraestructura y equipos tecnológicos inadecuados para brindar un mejor servicio al cliente.

2.2.2 Análisis del ambiente externo.

2.2.2.1 Oportunidades.

El propósito de este análisis es la elaboración de una lista de oportunidades que ayudaran a la empresa Soluciones Tecnológicas a alcanzar mayor ventaja competitiva en el mercado de los servicios y productos informáticos, administrativos y capacitaciones. Como se observa en las oportunidades, la empresa puede aprovechar al máximo los contactos que tienen algunos de los directivos de la empresa, el potencial que se tiene con acceder a contactos profesionales para brindar los servicios, y la oportunidad de diversificar los bienes y servicios ofertados, así como ampliar el segmento de mercado.

- ✎ O1: Posibilidad de establecer relaciones comerciales con diversas empresas privadas.
- ✎ O2: Ampliación de la oferta de productos ofrecidos por la empresa
- ✎ O3: Aumento de la demanda de productos y servicios informáticos y administrativos.
- ✎ O4: Modernización y actualización tecnológica.
- ✎ O5: Diversificación de la cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✎ O6: Aprovechamiento de los contactos y capacidad profesional del equipo profesional de la empresa
- ✎ O7: Ampliación de cobertura por medio de sucursales en los municipios
- ✎ O8: Adquisición de Infraestructura física propia

2.2.2.2 Amenazas.

Este análisis es de gran importancia porque permite proyectar las amenazas, riesgos y dificultades que puede afrontar la empresa y afectarían el desarrollo futuro de Soluciones Tecnológicas, limitando su desarrollo y mejor posicionamiento en el mercado.

Las amenazas podrían afectar a la empresa en vista que actualmente ofrece servicios y productos limitados, el mercado al que está orientado es muy estático, sin proyección de crecimiento y muy inestable. La otra amenaza es la referida a la poca rentabilidad que se tiene por no contar con un mercado diversificado y amplio, y con estrategias que permitan un crecimiento continuo hasta lograr una posición competitiva en el sector.

- ✎ A1: Inestabilidad política y económica del país.
- ✎ A2: Competencia desleal entre las empresas que ofrecen bienes y servicios similares a los de la empresa
- ✎ A3: Falta de aprovechamiento de otros canales y segmentos de mercado
- ✎ A4: Perdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos
- ✎ A5: Surgimiento de negocios más competitivos y con cartera de servicios y productos diferenciados
- ✎ A6: Disminución de la Rentabilidad que provoque un cierre anticipado
- ✎ A7: Segmento de mercado inestable y con demanda estática

2.3 Evaluación de factores externos e internos

2.3.1 Matriz de evaluación EFE.

Este instrumento es utilizado para la evaluación de factores externos, el cual toma en cuenta las Oportunidades y Amenazas que posee la empresa Soluciones Tecnológicas. La matriz EFE se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

Tabla 4: Matriz de evaluación EFE

	PUNTUACIÓN
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Fuente: Elaboración Propia.

La estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla 5 se presenta la matriz de evaluación de Factores Externos.

Tabla 5: Matriz de evaluación de Factores Externos de Soluciones Tecnológicas.

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	T. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Posibilidad de establecer relaciones comerciales con diversas empresas privadas.	0.11	4	0.44
O2: Ampliación de la oferta de productos ofrecidos por la empresa	0.09	4	0.36

O3: Aumento de la demanda de productos y servicios informáticos y administrativos.	0.12	4	0.48
O4: Modernización y actualización tecnológica.	0.07	4	0.28
O5: Diversificación de la cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.	0.15	4	0.6
O6: Aprovechamiento de los contactos y capacidad profesional del equipo profesional de la empresa	0.06	3	0.18
O7: Ampliación de cobertura por medio de sucursales en los municipios	0.02	3	0.06
O8: Adquisición de Infraestructura física propia	0.03	3	0.09
AMENAZAS			
A1: Inestabilidad política y económica del país.	0.03	2	0.06
A2: Competencia desleal entre las empresas que ofrecen bienes y servicios similares a los de la empresa	0.03	2	0.06
A3: Seleccionar canales y segmentos de mercado que no sean estables y se terminen inesperadamente	0.08	1	0.08
A4: Perdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos	0.06	1	0.06
A5: Surgimiento de negocios más competitivos y con cartera de servicios y productos diferenciados	0.06	1	0.06
A6: Disminución de la Rentabilidad que provoque un cierre anticipado	0.04	2	0.08
A7: Segmento de mercado inestable y con demanda estática	0.05	1	0.05
TOTALES	1		2.94

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado de evaluación de la matriz de factores externos, nos orienta en que la empresa debe aprovechar más las oportunidades y minimizar las amenazas que están en su entorno del mercado, ya que el total ponderado es 2.94 y está por encima de la media ponderada que tiene un valor de 2.5. Por lo que Soluciones Tecnológicas necesita implementar nuevas estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas.

2.3.2 Matriz de evaluación EFI.

En la elaboración de la Matriz EFI se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades de Soluciones Tecnológicas. La matriz EFI se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. Los criterios de evaluación son los siguientes:

Tabla 6: Matriz de evaluación EFI

	PUNTUACIÓN
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4
MEDIA PONDERADA	2.5

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que la matriz EFE, la estimación del peso será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la Tabla N°7 se presenta la matriz de evaluación de factores internos.

El resultado de evaluación de la matriz de factores internos, indica que Soluciones Tecnológicas, debe aprovechar las pocas fortalezas con las que cuenta y de esta forma minimizar las debilidades, puesto que el total ponderado es 2.56, el cual está sobre el nivel de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

Cabe señalar que las fortalezas ligadas a una nueva estrategia de negocio y soportado por una nueva infraestructura tecnológica repercutirán en que la empresa alcance una posición estratégica y competitiva en el mercado al que está orientada la empresa.

Tabla 7: Matriz de evaluación de Factores Internos.

FACTORES	PESO	PUNTUACIÓN	T. PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Acceso a red de profesionales en las universidades y a nivel nacional	0.1	3	0.3
F2: Grupo de accionistas son expertos en las áreas a la que está orientado el negocio	0.12	4	0.48
F3: Permanencia en el mercado desde hace más de 13 años	0.1	4	0.4
F4: Capacidad de brindar diferentes tipos de servicios(Informáticos, Administrativos, Legales)	0.11	4	0.44
DEBILIDADES			
D1: Mercado y Cartera de servicios limitados	0.05	1	0.05
D2: Falta de Aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la capacidad de los profesionales con los que se tienen contacto	0.05	2	0.1
D3: No cuenta con servicios y productos diferenciados, y orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado	0.09	2	0.18
D4: Falta de sistemas automatizados para gestionar los procesos de venta e	0.06	1	0.06

inventario, contabilidad, recursos humanos y planilla			
D5: Falta de estrategias comerciales y de promoción de los bienes y servicios que oferta el negocio	0.09	1	0.09
D6: Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos	0.04	2	0.08
D7: La estructura organizativa del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio	0.08	2	0.16
D8: Falta de seguimiento y control en los planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con la mayor calidad	0.04	2	0.08
D9: Infraestructura y equipos tecnológicos inadecuados para brindar mejor servicio al cliente.	0.07	2	0.14
TOTALES	1		<u>2.56</u>

Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Análisis Estructural del FODA

Para profundizar en el proceso de la planeación estratégica para Soluciones Tecnológicas se va a utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas), porque es una herramienta analítica que permite obtener un diagnóstico preciso del análisis del ambiente interno y externo, el cual tiene por objetivo la formulación de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. En este sentido se presenta la Matriz FODA y las diferentes estrategias que permitirán integrarlas dentro de las nuevas Líneas Estrategias con las que contara la empresa.

2.4.1 Matriz FODA de Soluciones Tecnológicas.

A partir del análisis de la situación actual de la empresa, se toman los elementos que se combinan en la matriz de impacto cruzado, donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades y las amenazas, que dan lugar a las estrategias maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.

En la Tabla 8 se presenta el análisis FODA detallado, para luego realizar la evaluación mediante la herramienta de análisis Matriz de Motricidad-Dependencia que determina la relación que existe entre cada estrategia, por medio de valores que generaran la zona de motricidad.

Después de seleccionadas las estrategias que serán la base del plan estratégico, se realizara su plan de acción, se definirán indicadores, y se establecerán algunos proyectos de relevancia para el negocio, y de esta forma tener el control al momento de su implementación.

Tabla 8. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: right;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Acceso a red de profesionales en las universidades y a nivel nacional</p> <p>F2: Grupo de accionistas son expertos en las áreas al que esta orientado el negocio</p> <p>F3: Permanencia en el mercado desde hace mas de 13 años</p> <p>F4: Capacidad de brindar diferentes tipos de servicios(Informáticos, Administrativos, Legales)</p>	<p>D1: Mercado y Cartera de servicios limitados</p> <p>D2: Falta de Aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la capacidad de los profesionales con los que se tienen contacto</p> <p>D3: No cuenta con servicios y productos diferenciados, y orientados a las necesidades de los diferentes segmentos potenciales de mercado</p> <p>D4: Falta de sistemas automatizados para gestionar los procesos de venta e inventario, contabilidad, recursos humanos y planilla</p> <p>D5: Falta de estrategias comerciales y de promoción de los bienes y servicios que oferta el negocio</p> <p>D6: Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos</p> <p>D7: La estructura organizativa del negocio no ha sido formalizada, ni estudiada para adaptarla a la realidad y giro del negocio</p> <p>D8: Falta de seguimiento y control en los planes de mejora continua para ofertar productos y servicios con la mayor calidad</p> <p>D9: Infraestructura y equipos tecnológicos inadecuados para brindar mejor servicio al cliente.</p>

OPORTUNIDADES	F-O	D-O
O1: Posibilidad de establecer relaciones comerciales con diversas empresas privadas.	E1: Ampliar el mercado mediante la creación de sucursales en algunos municipios del país. (F1,F2, F4, O2, O5, O7)	E2: Establecer formalmente la organización del negocio, así como la documentación de soporte(Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno). (D6, D7, O6,O7)
O2: Ampliación de la oferta de productos ofrecidos por la empresa		E3: Elaborar un Plan de Negocio orientado a identificar el segmento de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización. (D1, D2, D3, D5, O1,O2,O3, O5)
O3: Aumento de la demanda de productos y servicios informáticos y administrativos.		E4: Adquisición de Terreno e Infraestructura propia.(D9, O8)
O4: Modernización y actualización tecnológica.		E5: Integrar tecnologías informáticas que permitan automatizar los procesos y control del negocio (Desarrollar ERP con módulos de Facturación e Inventario, Contabilidad, Planilla y RH). (D4, D9, O4, O7)
O5: Diversificación de la cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.		E6: Diseñar Planes de Mejora continua orientado a aspectos organizacionales, capacitación al personal y estrategias de mercado, de cara a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.(D1, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O5, O7)
O6: Aprovechamiento de los contactos y capacidad profesional del equipo profesional de la empresa		
O7: Ampliación de cobertura por medio de sucursales en los municipios		E7: Modernización y actualización de la infraestructura tecnológica actual, mediante la adquisición de Hardware, Redes y TIC orientadas a mejorar el servicio al cliente y usuarios internos.(D2, D3, D8, D9, O4,O7, O8)
O8: Adquisición de Infraestructura física propia		

AMENAZAS	F-A	D-A
A1: Inestabilidad política y económica del país.		E9: Ampliar los segmentos de Mercado y estrategias de promoción para contar con clientes estables, fieles y que dinamicen la actividad del negocio.(D2, D3, D5, A3, A7)
A2: Competencia desleal entre las empresas que ofrecen bienes y servicios similares a los de la empresa		
A3: Seleccionar canales y segmentos de mercado que no sean estables y se terminen inesperadamente	E8:Diversificar los bienes y servicios ofrecidos, aprovechando el mercado potencial y contactos de los socios y empresa en general.(F1, F2, F3, A3, A5)	E10:Establecer un Plan de Mejora orientado a reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios.(D1, D2, D8, A1, A2, A5)
A4: Pérdida de confianza y credibilidad de parte de clientes insatisfechos		
A5: Surgimiento de negocios más competitivos y con cartera de servicios y productos diferenciados		
A6: Disminución de la Rentabilidad que provoque un cierre anticipado		E11: Definir un Manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad del negocio. (D8, A4, A5, A6)
A7: Segmento de mercado inestable y con demanda estática		

Fuente: Elaboración Propia.

Según el Análisis FODA, resultaron 11 estrategias, de las cuales se seleccionaran todas aquellas que cumplen con los objetivos que ubicaran a Soluciones Tecnológicas en una posición más competitiva y donde alcance la mayor rentabilidad. Mediante la matriz de impacto cruzado, se establecerá la matriz de motricidad dependencia para conocer la relación entre cada estrategia.

2.4.2 Matriz de Impacto Cruzado.

Para la selección precisa de las estrategias, se plantea la matriz de impacto cruzado, que es donde se muestra la influencia de cada elemento sobre el sistema propuesto. Los valores para la medición son los siguientes:

	VALOR
Sin relación	0
Relación de influencia baja	1
Relación de influencia media	2
Relación de influencia alta	3

En este caso se realizó el análisis de la dependencia que hay entre las diferentes estrategias y el nivel de motricidad de las mismas, resultando lo que se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9: Matriz de Motricidad-Dependencia

												MOTRICIDAD		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ABSOLUTA	RELATIVA	
E1	0	0	2	0	0	1	0	1	2	0	0	6	10.3%	
E2	1	1	1	0	1	2	0	0	0	2	2	9	15.5%	
E3	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	5	8.6%	
E4	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	5.2%	
E5	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	4	6.9%	
E6	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	6.9%	
E7	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	5	8.6%	
E8	0	0	2	0	0	1	0	2	1	1	1	7	12.1%	
E9	2	0	2	0	0	1	0	1	0	2	2	8	13.8%	
E10	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	4	6.9%	
E11	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3	5.2%	
ABSOLUTA	6	3	10	1	4	7	2	4	7	8	6	58		
RELATIVA	10.3%	5.2%	17.2%	1.7%	6.9%	12.1%	3.4%	6.9%	12.1%	13.8%	10.3%		100.0%	
DEPENDENCIA														

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior se puede observar que la estrategia E3 es la que tiene mayor dependencia seguida de las E9 y E10, y como se puede observar las tres están orientadas a diversificar los bienes y servicios, penetrar en nuevos mercados, y anticiparse a los diferentes escenarios futuros que puedan perjudicar a la empresa.

Luego de encontrar los valores en la matriz de impacto cruzado, se procede a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, aquí se determinará el Área Motriz de las estrategias como se muestra en el gráfico 3.

2.4.3 Determinación del área motriz.

Después de asignar la puntuación con la relación que existe entre cada estrategia en los ejes horizontales y verticales de la matriz Motricidad-Dependencia, se obtuvieron las coordenadas para graficar cada cuadrante, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 10: Tabla de Dependencia - Motricidad

VARIABLES	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
E1	10.3%	10.3%
E2	5.2%	15.5%
E3	17.2%	8.6%
E4	1.7%	5.2%
E5	6.9%	6.9%
E6	12.1%	6.9%
E7	3.4%	8.6%
E8	6.9%	12.1%
E9	12.1%	13.8%
E10	13.8%	6.9%
E11	10.3%	5.2%

Fuente: Elaboración Propia.

El grafico de motricidad respectivo se puede observar a continuación:



Grafico 3: Área Motriz.

Como se observa en el cuadrante IV se ubicaron 4 estrategias, las cuales tienen una baja motricidad y alta influencia; en el cuadrante III se ubicaron dos estrategias, de las cuales por la importancia que tiene la E9 debe ser seleccionada aunque en este cuadrante se tiene alta motricidad y alta influencia. En el cuadrante II conocido como zona de poder donde hay alta motricidad y baja influencia, se han ubicado 2 estrategias, y en el cuadrante I de baja motricidad y baja influencia se encuentran 3 estrategias de las cuales es claro que la E4 debe ser analizada para verificar la viabilidad de su implementación en las condiciones en que actualmente se encuentra la empresa Soluciones Tecnológicas.

2.5 Objetivos generales y específicos

A continuación se definen los objetivos estratégicos y específicos que se relacionan con las líneas estratégicas y estrategias seleccionadas, y que servirán de mecanismo de validación para verificar su cumplimiento.

Tabla 11: Objetivos estratégicos vs objetivos específicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS	
OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el mercado	Establecer formalmente el organigrama y la documentación de soporte de la organización del negocio
	Contratar profesionales que estarán a cargo de los nuevos departamentos, y personal del resto de entidades de la empresa
	Diseñar un plan de mejoramiento continuo para la mejora y ampliación de la oferta de servicios informáticos, administrativos y legales
	Definir el manual de servicio y atención al cliente
	Elaborar planes de mejora de la gestión administrativa y comercial de la empresa
	Capacitar y actualizar a todo el equipo de profesionales de la empresa, con el propósito de brindar servicios de calidad y efectivos, así como optimizar el uso de los recursos del negocio
	Definir técnicas y estrategias innovadoras de atención y seguimiento a los clientes
Utilizar tecnologías y plataformas informáticas que garanticen un control y seguimiento de la gestión del negocio y ventajas competitivas con	Promocionar los servicios ofrecidos por la empresa mediante la página web y redes sociales.
	Desarrollar un sistema informático ERP que involucre los módulos de Contabilidad, Planilla y Recursos Humanos y Venta e Inventario, orientado a la toma de decisiones y la administración eficiente del negocio.

respecto a la competencia.	Actualizar y adquirir nuevas tecnologías y plataformas informáticas que garanticen mayor efectividad, productividad y calidad en la atención a los clientes.
Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional	Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente y colaboradores, con altos estándares de calidad.
	Diversificar y mejorar el portafolio de servicios ofertados, con el propósito de garantizar la competitividad de la organización en el mercado.
	Diversificar el mercado y las estrategias de promoción de los servicios
	Fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y contingencias orientados a satisfacer el interés del Cliente, la estabilidad del negocio y garantizar la competitividad.
	Elaborar estudios que permitan identificar el mercado potencial, definir canales de comercialización de máxima rentabilidad y establecer planes de comercialización competitivos e innovadores.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la tabla anterior la empresa contara con tres objetivos generales o estratégicos que van orientados a todos los enfoques del negocio, uno para mejorar la gestión administrativa y comercial que es de gran relevancia y será la base para lograr el resto de objetivos, en vista que formalizara la organización de la empresa, se diseñara la documentación y se realizaran capacitaciones de gran relevancia. El segundo objetivo está orientado a la actualización y adquisición de recursos tecnológicos para la empresa, lo cual es de gran importancia porque le permitirá contar con sus propios sistemas de información, realizar publicidad por las redes sociales y diseñar la página web oficial del negocio. El otro objetivo está orientado a convertir a Soluciones Tecnológicas en una empresa más competitiva, con diversidad de productos y servicios y que cuente con una efectiva estrategia de comercialización de sus servicios.

Capítulo III: Estrategias, políticas y cursos de acción de las estrategias seleccionadas

En este apartado se desarrolla la fase operativa según la metodología que se ha seleccionado para el diseño del Plan Estratégico. Para ello se determinan las estrategias, políticas y/o cursos de acción sustentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Los cursos de acción pueden ser organizados siguiendo la nomenclatura presupuesta en actividades y proyectos (Medianero Burga).

3.1 Establecimiento de estrategias

En este capítulo se determinaran las estrategias, políticas y cursos de acción que ayudaran a la empresa Soluciones Tecnológicas a convertirse en una entidad competitiva, con mayor rentabilidad y ubicarse en una posición estratégica. Por lo el establecimiento y selección de estrategias para la empresa serán la base fundamental en la planificación estratégica que se propondrá, en vista que ayudará a transformar la manera de pensar de la gerencia y accionistas. Es decir, con su implementación el negocio estará más sólido frente a la competencia, permitiéndole establecer planes de corto, mediano y largo plazo; que aseguren una óptima administración, estrategias efectivas de comercialización y ofrecimiento de servicios y productos con la más alta calidad y competitividad en el mercado.

La selección de las estrategias se realizara contraponiendo las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas, lo que proporcionará estrategias dirigidas al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como la reducción de debilidades y establecer medidas preventivas ante las posibles amenazas.

3.1.1 Selección de estrategias.

La selección de las estrategias se muestra el grafico 4, donde se visualiza la influencia que el sistema ejerce en cada elemento, los niveles de motricidad y dependencia que hay en cada uno de los cuadrantes, y las bases sobre las que se seleccionaran las diferentes estrategias.



Grafico 4: Influencia y motricidad de cada uno de los elementos del Sistema

- ❖ **CUADRANTE I:** En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este caso hay tres estrategias establecidas en ese cuadrante: E4, E5 y E7. En este caso se excluye la E4 por su complejidad de realización, y su implantación puede ser considerada para un futuro, pero en estos momentos repercutiría en mayor endeudamiento e inestabilidad financiera para la empresa. Por lo tanto se han seleccionado las siguientes estrategias a ser implementadas:

E5: Integrar tecnologías informáticas que permitan automatizar los procesos y control del negocio (Desarrollar ERP con módulos de Facturación e Inventario, Contabilidad, Planilla y RH, y otros sistemas informáticos).

E7: Modernización y actualización de la infraestructura tecnológica actual, mediante la adquisición de Hardware, Redes y TIC orientadas a mejorar el servicio al cliente y usuarios internos.

Se puede observar que estas estrategias están orientadas a modernizar la plataforma tecnológica de la empresa, y así utilizarla como soporte para brindar mejor servicio a los clientes y contar con la plataforma requerida en su gestión administrativa.

❖ **CUADRANTE II:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir que si su aplicación se lleva a cabo se obtendrán fuertes impactos en los demás elementos del sistema, por eso se denomina zona de poder; la E2 y E8 están ubicadas en este cuadrante. En consideración a este estudio todas las estrategias serán implementadas y a continuación se detallan:

E2: Establecer formalmente la organización del negocio, así como la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno).

E8: Diversificar los bienes y servicios ofrecidos, aprovechando el mercado potencial y contactos de los socios y empresa en general.

Se puede comprobar que estas dos estrategias son de suma importancia, por un lado se formalizara el negocio y se contara con toda la documentación de soporte a la gestión organizativa y administrativa; y después de realizado lo anterior se puede diversificar la cartera de servicios y productos ofrecidos, con mayor seguridad y un nivel de riesgo inferior.

- ❖ **CUADRANTE III:** Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, siendo las estrategias E1 y E9 que se ubican aquí. En este caso la estrategia: E1 no será implementada en vista que tiene un fuerte efecto sobre el sistema y lo cual podría provocar ciertos conflictos y desorden, en vista que la opción de crear sucursales sería una vez que la empresa se consolide a nivel de Managua. Por lo que de este cuadrante se ha seleccionado la estrategia E9.

E9: Ampliar los segmentos de Mercado y estrategias de promoción para contar con clientes estables, fieles y que dinamicen la actividad del negocio.

Es relevante mencionar que la estrategia E9 es una de las más importantes para la empresa, en vista que repercutirá de forma directa sobre la realidad actual del negocio y que permitirá acceder a mayor cantidad de clientes, promover en diferentes canales los productos y servicios que ofrece el negocio, y obtener mayor rentabilidad. Cabe señalar que la E9 se implementaría con los insumos o resultados que emanen del Plan de Negocio que debe diseñarse en la empresa.

- ❖ **CUADRANTE IV:** Este cuadrante constituye, baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar todas las estrategias por el impacto presente y futuro que se tendría sobre el negocio, siendo las estrategias las siguientes:

E3: Elaborar un Plan de Negocio orientado a identificar el segmento de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización.

E6: Diseñar Planes de Mejora continua orientado a aspectos organizacionales, capacitación al personal y estrategias de mercado, de cara a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.

E10: Establecer un Plan de Mejora orientado a reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios.

E11: Definir un Manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad del negocio.

En este cuadrante se han ubicado estrategias de gran importancia, por un lado E3 permitirá que la empresa cuente con un estudio formal que le indique cual debe ser su mercado, los servicios y productos que debe ofertar, y los canales a los que debe orientarse; E6 contribuirá a que la empresa establezca acciones de mejora que contribuyan a ofertar más y mejores servicios, así como mejorar los aspectos relacionados con la organización y administración. La estrategia E6 se complementa con E10 en vista que prepara a la empresa ante los diversos escenarios y riesgos futuros. En el caso de la estrategia E11 una vez implementada, servirá de soporte para mejorar la calidad y diversidad de los servicios y productos que se ofertan a los clientes y mitigar factores adversos al negocio.

3.2 Líneas estrategias de Soluciones Tecnológicas S.A

A continuación se presentan las tres líneas estratégicas que fueron seleccionadas en consideración a la realidad del negocio y las proyecciones de futuro, bajo la implementación del plan estratégico.

La línea estratégica 1 será la primera que debe ser implementada porque permitirá organizar mejor la empresa, establecer formalmente la organización, definir las estrategias administrativas y de gestión del negocio, así como los elementos que deben ser considerados para el seguimiento y control.

En el caso de la línea estratégica 2 es de suma importancia para el negocio, en vista que es una empresa tecnológica, y para brindar los servicios debe utilizar como

soporte principal las plataformas y tecnologías informáticas, y al mismo tiempo automatizar sus procesos para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Por último la línea estratégica 3 es la que permitiría que el negocio perdure en el tiempo, que sea rentable y auto sostenible, con un mercado estable y dinámico, contar con canales de comercialización que generen mayor rentabilidad y clientes satisfechos y fieles a Soluciones Tecnológicas.

Tabla 12: Líneas Estratégicas

LÍNEAS ESTRATEGIAS	
NUMERO	DESCRIPCIÓN
LÍNEA 1	Soluciones Tecnológicas se consolida como una empresa organizada, que cuenta con toda la documentación de soporte de su gestión y establece mecanismos de control y seguimiento de su administración.
LÍNEA 2	El negocio se apoya en los Sistemas Informáticos y TIC para ofrecer servicios y productos con la más alta calidad a sus clientes y colaboradores internos
LÍNEA 3	La empresa define formalmente el mercado, amplia y diversifica la cartera de servicios y productos, y establece estrategias para maximizar la rentabilidad y estabilidad financiera del negocio.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez definidas las Líneas Estratégicas, a continuación se precede a integrar la estrategias que estarán involucradas, de tal forma que se cumpla con los objetivos generales y específicos, que están relacionados con cada línea. En este sentido se puede observar que para cumplir con la línea estratégica 1 se deben implementar las estrategias E2 y E11; en el caso de la línea 2 se necesitan implementar las estrategias E5 y E7 para cumplir con sus objetivos; y en el caso de la línea 3 necesita que se implementen E3, E6, E8, E9 y E10.

Tabla 13: Líneas Estratégicas vs Estrategias

LÍNEA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA
Soluciones Tecnológicas se consolida como una empresa organizada, que cuenta con toda la documentación de soporte de su gestión y establece mecanismos de control y seguimiento de su administración.	E2: Establecer formalmente la organización del negocio, así como la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno).
	E11: Definir un Manual de Servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad del negocio.
El negocio se apoya en los Sistemas Informáticos y TIC para ofrecer servicios y productos con la más alta calidad a sus clientes y colaboradores internos	E5: Integrar tecnologías informáticas que permitan automatizar los procesos y control del negocio (Desarrollar ERP con módulos de Facturación e Inventario, Contabilidad, Planilla y RH, y otros sistemas informáticos).
	E7: Modernización y actualización de la infraestructura tecnológica actual, mediante la adquisición de Hardware, Redes y TIC orientadas a mejorar el servicio al cliente y usuarios internos
La empresa define formalmente el mercado, amplía y diversifica la cartera de servicios y productos, y establece estrategias para maximizar la rentabilidad y estabilidad financiera del negocio.	E3: Elaborar un Plan de Negocio orientado a identificar el segmento de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización.
	E6: Diseñar Planes de Mejora continua orientado a aspectos organizacionales, capacitación al personal y estrategias de mercado, de cara a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.
	E8: Diversificar los bienes y servicios ofrecidos, aprovechando el mercado potencial y contactos de los socios y empresa en general.
	E9: Ampliar los segmentos de Mercado y estrategias de promoción para contar con clientes estables, fieles y que dinamicen la actividad del negocio
E10: Establecer un Plan de Mejora orientado a reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios.	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Estrategias seleccionadas para la empresa Soluciones Tecnológicas

En Soluciones Tecnológicas se hace necesario implementar estrategias que garanticen mayor rentabilidad y sostenibilidad. Para aumentar las utilidades del negocio, se necesita mejorar los servicios que ya se ofertan o generar nuevas formas de diversificación. Por lo que con el fin de obtener resultados satisfactorios en la planeación estratégica de la empresa, se realizará el plan de acción por cada estrategia seleccionada; el cual estará formado por objetivos, actividades de trabajo, responsable, periodo aproximado de la duración de la actividad, e indicadores medibles para evaluar el resultado y cumplimiento de cada actividad. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, trabajaran los responsables de cada área involucrada y los encargados del desarrollo y ejecución del plan estratégico, ya que su implementación conlleva a la toma de decisiones.

3.3.1 Estrategia 2.

“Establecer formalmente la organización del negocio, así como la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno)”.

Esta estrategia es muy importante para Soluciones Tecnológicas porque se consolida bajo una dirección y gestión formal de los recursos humanos, lo que le permitirá ejercer un control adecuado en la asignación de responsabilidades. Las funciones para los cargos estarán equilibradas y la asignación de actividades estará acorde a los lineamientos para los que fueron contratados los empleados. En este sentido la empresa contara con documentación de soporte de la gestión del personal, lo que le permitirá realizar control y seguimiento, gestionar de forma efectiva el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y contar con un organigrama formalmente definido y adaptado a la realidad del negocio.

Tabla 14: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 2.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el mercado	Establecer formalmente el organigrama y la documentación de soporte de la organización del negocio	Establecida formalmente la nueva estructura organizativa y funcional. Elaborado, aprobado e implementado el organigrama y la documentación de soporte de la empresa Capacitado el 100% del personal que se	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y Aprobar formalmente el Organigrama. 2. Elaborar manual de Funciones 3. Diseño de Manual de procedimientos administrativos 4. Establecer formatos de evaluación al desempeño 5. Aplicar evaluación al desempeño al personal. 6. Diseñar el manual de control interno 7. Capacitación al personal en áreas relacionadas con la 	<p>✓ Inversión en pago a consultor para la elaboración de los manuales.</p> <p>✓ Inversión por Impresión de manual de funciones y manual de procedimiento.</p> <p>✓ Inversión en Capacitación del personal sobre la Gestión de los Recursos Humanos.</p> <p>✓ Inversión en la impresión de formatos de Evaluación al</p>	Gerente General Departamento Administrativo

		encarga de la gestión de los recursos humanos de la empresa.	administración efectiva de los Recursos Humanos.	desempeño. (Aprox. 150 hojas).	
	Contratar a los profesionales que estarán a cargo de los nuevos departamentos y personal del resto de entidades de la empresa	Contratado y asignado a su puesto el 100% del personal a cargo de los departamentos de la empresa	8. Contratación del Personal responsable de Departamentos y Personal del Departamento Administrativo	✓ Inversión en Salarios de los encargados de los tres departamentos: Administración, Finanzas, Informática y Marketing	
		Garantizado y Contratado el 100% del personal a cargo de las entidades planificadas en la empresa.	9. Contratar al personal del resto de entidades de la empresa: <i>Contabilidad, Soporte Técnico y Manto y Publicidad y Venta.</i>	✓ Salarios del personal de <i>Contabilidad (1), Soporte Técnico y Manto (1) y Publicidad y Venta (1).</i>	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Estrategia 3.

“Elaborar un Plan de Negocio orientado a identificar el segmento de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización”.

El hecho que la empresa actualmente opera de forma informal con relación a la gestión de las ventas, comercialización y promoción de sus servicios, trae consigo que se encuentre en desventaja con respecto a la competencia.

Una vez que se implemente esta estrategia Soluciones Tecnológicas contara con un documento de planificación estratégica orientado a su negocio. En el que se tendrá de forma detallada el producto o servicio que se debe vender, la visión y misión, estrategias de comercialización y promoción de los servicios, plan de inversiones, aspectos de interés sobre la organización y aspectos legales que deben considerarse; será la carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento, y adicionalmente se establecerán los pasos que hay que seguir para lograr los objetivos y alcanzar la máxima rentabilidad en el negocio.

Tabla 15: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 3.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	LÍNEAS DE ACCIÓN		
Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional	Elaborar estudios que permitan identificar el mercado potencial, definir canales de comercialización de máxima rentabilidad y establecer planes de comercialización competitivos e innovadores.	Elaborado el Diagnostico de la Situación actual de la empresa en todas sus dependencias. Formulado, aprobado e implementado el Plan de Negocio.	1. Planificar el proceso de elaboración del Plan de Negocio y Diagnóstico. 2. Realizar el Diagnostico en la institución 3. Elaborar el Plan de Negocio de Soluciones Tecnológicas S.A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión en la planificación y preparación de estudios. ✓ Inversión en la realización del Diagnóstico. ✓ Inversión por el pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Negocio de la empresa. ✓ Imprimir un ejemplar del Plan de Negocio 	Gerente General Departamento de Marketing. Departamento de Informática. Departamento Administrativo Departamento de Finanzas.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3 Estrategia 5.

“Integrar tecnologías informáticas que permitan automatizar los procesos y control del negocio (Desarrollar ERP con módulos de Facturación e Inventario, Contabilidad, Planilla y RH, y otros sistemas informáticos)”.

Con esta estrategia la empresa contara con la plataforma de software necesaria para administrar los diferentes procesos del negocio y obtener información inmediata de gran importancia para la administración efectiva y acertada toma de decisiones. El sistema ERP le permitirá a la empresa automatizar los principales procesos y garantizar la seguridad e integridad de los datos. Adicionalmente este sistema le permitirá:

- ★ Optimizar el uso de los recursos de la empresa.
- ★ Reducir el tiempo para ejecutar los procesos. Sobre todo en lo referido a la atención a los clientes, que actualmente se hace de forma manual y hay mucha demora.
- ★ Optimizar el uso de recursos, ya que el nuevo sistema eliminara en su mayoría la utilización de papel, contrataciones de personal y el uso de recursos varios en la administración del negocio.
- ★ Gestionar de forma efectiva e inmediata la contabilidad de la empresa
- ★ Contar con una herramienta de control, seguimiento y administración de los recursos humanos y planilla.
- ★ Gestionar con la más alta calidad los procesos de ventas, compras y administración del inventario y activo fijo.
- ★ Garantizar el acceso inmediato a la información, que sirva de soporte a una efectiva toma de decisiones.

Tabla 16: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 5.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	LÍNEAS DE ACCIÓN		
Utilizar tecnologías y plataformas informáticas que garanticen un control y seguimiento de la gestión del negocio y ventajas competitivas con respecto a la competencia.	Desarrollar un sistema informático ERP que involucre los módulos de Contabilidad, Planilla y Recursos Humanos y Venta e Inventario, orientado a la toma de decisiones y la administración eficiente del negocio.	Funcionando en la empresa el sistema ERP basado en los módulos de Contabilidad, Planilla y Recursos Humanos y Venta e Inventario.	1. Elaborar el Diagnóstico Informático y Estudio de Viabilidad 2. Desarrollar e Implantar el sistema ERP con los módulos de Contabilidad, Planilla y RH y Venta e Inventario.	✓ Inversión en la elaboración del Diagnóstico y Estudio de Viabilidad ✓ Inversión en la elaboración de la documentación del sistema ERP ✓ Inversión en el desarrollo e implantación del sistema ERP.	Gerente General Departamento de Informática. Departamento Administrativo Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing.

		Garantizada la Capacitación del 100% de los usuarios que se encargaran de la operación y administración del sistema ERP en la empresa.	3. Capacitación al personal de todos los departamentos que se encargaran de la operación y administración de los módulos del ERP.	✓ Inversión en Capacitación y elaboración de documentos de apoyo del sistema ERP. ✓ Impresión de documentos del sistema ERP.	
--	--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.4 Estrategia 6.

“Diseñar Planes de Mejora continua orientado a aspectos organizacionales, capacitación al personal y estrategias de mercado, de cara a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado”.

Con esta estrategia la empresa mejorara la gestión administrativa y comercial, con el propósito de establecer nuevos procesos y formas de trabajo que garanticen mayor captación y fidelidad de los clientes. Lo que se busca es mejorar el servicio interno y externo, y alcanzar mayor crecimiento y utilidad en el negocio.

La implementación de esta estrategia permitirá que el negocio cuente con personal capacitado para realizar un trabajo efectivo en base a las funciones que le fueron definidas en el cargo; así como en los procesos de atención, captación, control y seguimientos de los clientes del negocio.

Lo anterior repercutirá en que Soluciones Tecnológicas mejore su imagen corporativa, alcanzando mayor competitividad y permanencia el mercado, lo que impactara de forma positiva en los indicadores financieros y gestión de calidad del negocio.

Tabla 17: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 6.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el mercado	Diseñar un plan de mejoramiento continuo para la mejora y ampliación de la oferta de servicios informáticos, administrativos y legales.	Elaborado, aprobado e implementado el Plan de Mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa y Comercial de la empresa.	1. Planificar el proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento	✓ Inversión en la planificación del Plan de Mejora Continua.	Gerente General Departamento de Marketing.
			2. Elaborar el Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Comercial.	✓ Inversión en la realización del Plan de Mejora Continua.	Departamento de Informática. Departamento Administrativo
	Elaborar planes de mejora de la gestión administrativa y	Diseñado e Implementado el Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización profesional del	3. Planificar el proceso de elaboración del Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización.	✓ Inversión en la planificación del Plan de Capacitación ✓ Inversión en el diseño y ejecución del	Departamento de Finanzas.

	comercial de la empresa	personal de la empresa	4. Elaborar y Ejecutar el Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización profesional.	Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización. ✓ Inversión en impresión de planes.	
--	-------------------------	------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.5 Estrategia 7.

“Modernización y actualización de la infraestructura tecnológica actual, mediante la adquisición de Hardware, Redes y TIC, orientadas a mejorar el servicio al cliente y usuarios internos”.

La modernización y actualización de la infraestructura tecnológica de Soluciones Tecnológicas es de gran importancia y necesidad, en vista que una vez que se comience a implementar este Plan Estratégico, se comienza una nueva etapa en el negocio; contribuyendo a que la empresa alcance la máxima rentabilidad y competitividad en el mercado. Por lo tanto esta estrategia beneficiara a la empresa en varios sentidos:

- ★ Modernizar la plataforma de Hardware y redes con la que cuenta el negocio, y que en las condiciones actuales no se podría utilizar para gestionar los nuevos sistemas de información.
- ★ Reducir los costos por mantenimiento de los equipos actuales.
- ★ Integrar a su infraestructura tecnológica las herramientas TIC, que le permitirán desarrollar estrategias agresivas de mercadeo y publicidad.
- ★ Satisfacer las necesidades y aspiraciones de los colaboradores y trabajadores internos.
- ★ Mejorar la imagen corporativa de la empresa, en vista que es un negocio dedicado a los servicios y productos tecnológicos.
- ★ Adquirir la plataforma requerida para la operación de los diferentes sistemas, páginas web y mantenimiento de las redes sociales del negocio.

Tabla 18: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 7.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Utilizar tecnologías y plataformas informáticas que garanticen un control y seguimiento de la gestión del negocio y ventajas competitivas con respecto a la competencia.	Actualizar y adquirir nuevas tecnologías y plataformas informáticas que garanticen mayor efectividad, productividad y calidad en la atención a los clientes.	Actualizado y fortalecido el 100% de la plataforma de hardware de la empresa que soporta procesos de mejora.	1. Planificar el proceso de actualización y adquisición (mediante compras por cotización). 2. Comprar las partes y/o componentes necesarios para la actualización del equipamiento informático seleccionado.	✓ Inversión en la planificación y gestión de la adquisición. ✓ Inversión en la compra de las partes o componentes. ✓ Instalación y configuración de componentes o repuestos de hardware.	Gerente General Departamento de Informática. Departamento de Finanzas.

	<p>Adquisición de la nueva tecnología informática de hardware, herramientas y equipos.</p>	<p>Efectuada la compra de todos los nuevos equipos de hardware, herramientas y equipos en la empresa.</p>	<p>3. Planificar el proceso de adquisición (mediante compras por cotización).</p> <p>4. Comprar el hardware, equipos y herramientas requeridos en la empresa.</p> <p>5. Comprar materiales y equipos de interconexión para la instalación de la red LAN de la empresa.</p>	<p>✓ Inversión en la planificación y gestión de la adquisición.</p> <p>✓ Inversión en la compra del hardware, equipos y herramientas.</p> <p>✓ Instalación y configuración de nuevos equipos de cómputo.</p> <p>✓ Instalación y configuración de la red LAN de la empresa.</p>	
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.6 Estrategia 8.

“Diversificar los bienes y servicios ofrecidos, aprovechando el mercado potencial y contactos de los socios y empresa en general.”

Esta estrategia persigue que la empresa amplíe la cartera de servicio que actualmente ofrece. Esto se hará aprovechando lo que se mencionó en el diagnóstico en el sentido que la mayoría de los socios tienen contactos con profesionales en las universidades, instituciones del Estado y varias empresas del país, y que por razones éticas no se mencionan en este documento.

La otra justificación para implementar esta estrategia es la referida a que la empresa cuenta con socios que son expertos en las ramas administrativas, informáticas y legales, lo que se puede aprovechar diversificando la cartera de servicio; de tal forma que no solo se promuevan los servicios informáticos, sino todos los que tienen relación con estas tres áreas. Es claro que esta forma de trabajo se debe implementar cuando se cuente con un equipo de trabajo que complementa y trabaje en conjunto con el experto que actualmente tiene la empresa, y que puede estar a cargo de la ejecución.

Tabla 19: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 8.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			INDICADORES	ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional	Diversificar y mejorar el portafolio de servicios ofertados, con el propósito de garantizar la competitividad de la organización en el mercado.	Elaborado, aprobado e implementado el Plan de Mejora y diversificación de los servicios prestados por Soluciones Tecnológicas.	<ol style="list-style-type: none"> Planificar el proceso de elaboración del Plan de Mejora y Diversificación Elaborar el Plan de Mejora y diversificación de los servicios prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión en la planificación y preparación del estudio. ✓ Inversión por el pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios prestados 	Gerente General Departamento de Marketing. Departamento Administrativo Departamento de Finanzas.	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.7 Estrategia 9.

“Ampliar los segmentos de mercado y estrategias de promoción para contar con clientes estables, fieles y que dinamicen la actividad del negocio”.

Esta estrategia persigue que la empresa amplíe el mercado al que está orientado actualmente, en vista que no está obteniendo la suficiente rentabilidad; y por lo tanto Soluciones Tecnológicas necesita además de diversificar el mercado, ampliarse hacia otros segmentos más competitivos, estables y donde se garantice mayor utilidad.

Como se puede documentar en el diagnóstico, la empresa actualmente dirige sus servicios solo a un segmento que en su mayoría está sujeto a condiciones y escenarios complejos y que no le permiten tener certeza de su potencial de crecimiento y fidelidad. Por lo que necesita urgentemente dirigir sus servicios a otros sectores o segmentos, entre los cuales se pueden mencionar de forma preliminar: empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y población en general.

Por otro lado la empresa necesita aprovechar las TIC, redes sociales y acceso a internet para promocionar los servicios; de esta forma llevara la empresa a sus clientes directos y potenciales, y mejorar la imagen, captación de clientes y rentabilidad del negocio.

Una vez implementada esta estrategia la empresa contara con un mercado rentable, diversificado y sobre todo fiel al negocio; lo que se lograra si se implementa este plan estratégico y se destinan los recursos necesarios para garantizar su efectividad.

Tabla 20: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 9.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el Mercado.	Definir técnicas y estrategias innovadoras de atención y seguimiento a los clientes.	Diseñadas y aprobadas las nuevas estrategias de promoción, atención y seguimiento a los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de las técnicas de promoción, atención y seguimiento de los clientes 2. Aprobación de las técnicas y estrategias. 3. Capacitación especializada al personal de venta sobre las nuevas estrategias de comercialización e inteligencia de negocio. 	<p>✓ Inversión por el pago a un consultor externo en la elaboración de las técnicas y estrategias innovadoras de promoción, atención y seguimiento a los clientes.</p> <p>✓ Inversión en el pago al consultor externo para la capacitación en las nuevas</p>	<p>Gerente General</p> <p>Departamento de Marketing.</p> <p>Departamento Administrativo</p>

				estrategias y técnicas de promoción, atención y seguimiento.	
--	--	--	--	--	--

<p>Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional</p>	<p>Diversificar el mercado y las estrategias de promoción de los servicios</p>	<p>Elaborado y autorizado el Plan del Promoción de los servicios prestados por Soluciones Tecnológicas. Diseñadas las Páginas Web en las redes sociales de Facebook, Twitter, Blog y LinkedIn</p>	<p>4. Elaborar el Plan de promoción de los servicios prestados. 5. Diseñar la página web de Soluciones Tecnológicas 6. Diseñar la Pagina de Facebook 7. Diseñar la página de Twitter 8. Diseñar el blog de la empresa.</p>	<p>✓ Inversión para elaborar el Plan promoción de los servicios prestados¹ ✓ Inversión en el pago a consultor externo para el diseño de la página web.² ✓ Inversión en el pago al ISP</p>	<p>Gerente General Departamento de Marketing. Departamento Administrativo Departamento de Finanzas.</p>
---	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

¹ Este Plan lo diseñara el departamento de Marketing

² El diseño de las páginas web en las redes sociales, estará a cargo del personal del departamento de informática.

3.3.8 Estrategia 10.

“Establecer un Plan de Mejora orientado a reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios”.

Las estrategias que se han propuesto implementar en Soluciones Tecnológicas son de gran importancia, porque provocarían un fuerte impacto en la mejora competitiva y la posición que ocupara la empresa una vez implementadas. Pero es también importante contar con un plan de contingencia ante los diferentes escenarios que se puedan producir a futuro, ya sea por la aparición de nuevos negocios, cambios bruscos a nivel político y económico, y competencia desleal.

Por lo tanto, con esta estrategia la empresa contaría con un instrumento que le permitiría identificar, controlar y dar seguimiento a los diferentes fenómenos que la puedan impactar de forma directa e indirecta, y prepararse para gestionar, mitigar o eliminar cualquier riesgo potencial o real que se pueda producir en el negocio.

Tabla 21: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 10.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional	Fortalecer los mecanismos de control, seguimiento y contingencias orientados a satisfacer el interés del Cliente, la estabilidad del negocio y garantizar la competitividad.	Definidos los puntos críticos de control, riesgos y amenazas del negocio. Diseñado y autorizado el Plan de Contingencias, Control y Seguimiento de Soluciones Tecnológicas.	1. Identificar los controles, riesgos y amenazas. 2. Planificar el proceso de diseño del Plan de Contingencias, Control y Seguimiento. 3. Elaborar el Plan de Contingencias, Control y Seguimiento.	1. Inversión en la identificación de controles, riesgos, amenazas, y planificación del Diseño del Plan de Contingencias, Control y Seguimiento. 2. Inversión por el pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Contingencias, Control y Seguimiento	Gerente General Departamento de Marketing. Departamento Administrativo Departamento de Finanzas

Fuente: Elaboración Propia

3.3.9 Estrategia 11.

“Definir un Manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad del negocio”.

Con esta estrategia la empresa contara con un documento formal donde se establezcan las estrategias, políticas y normas para la atención a los clientes. En este manual se integraran también procedimientos que permitirán homogenizar la forma de atención y establecer guías concretas para brindar un servicio de calidad e integral.

En este manual se deben integrar parámetros de calidad que diferencien este negocio del resto de competidores, concentrándose en la mejora continua, servicio diversificado y siempre basado en la innovación, creatividad y que llene las máximas expectativas de los clientes.

Tabla 22: Matriz de Correlación de Objetivos, Líneas de Acción e indicadores de la Estrategia 11.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			ACTIVIDADES/ LÍNEAS DE ACCIÓN	RECURSOS	ÁREAS INVOL.
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES			
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el mercado	<p>Generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente y colaboradores, con altos estándares de calidad.</p> <p>Definir el manual de servicio y atención al cliente.</p>	<p>Establecida la nueva cultura de atención y servicio a los clientes.</p> <p>Elaborado, aprobado e implementado el manual de servicio y atención al cliente</p>	<p>1. Establecer a todos los niveles de la empresa la nueva cultura de atención al cliente.</p> <p>2. Diseñar y Aprobar formalmente el manual de servicio y atención al cliente</p> <p>3. Establecer formatos y guías de atención al cliente.</p>	<p>✓ Inversión en la elaboración del manual de servicio y atención al cliente</p> <p>✓ Inversión por Impresión de manual.</p> <p>✓ Inversión en la impresión de formatos y guías de atención al cliente (Aprox. 250 hojas).</p>	<p>Gerente General</p> <p>Departamento de Marketing.</p> <p>Departamento Administrativo</p>

	Capacitar y actualizar a todo el equipo de profesionales de la empresa, con el propósito de brindar servicios de calidad y efectivos, así como optimizar el uso de los recursos	Capacitado el 100% del personal que se encarga de la gestión, control y seguimiento de los clientes en la empresa.	4. Capacitación al personal de la empresa en temas de atención al cliente, estrategias de seguimiento y mejora continua de la calidad del servicio.	✓ Inversión en Capacitación y documentos de apoyo para el equipo de profesionales que se encargan de la atención, control y seguimiento de los clientes	
--	---	--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Enunciados estratégicos de Soluciones Tecnológicas

En la actualidad las empresas para ser competitivas y exitosas, deben buscar la pro actividad y sobre todo ejercer una estrategia adecuada enfocada al servicio de los clientes. Para tener claro hacia dónde va la empresa se necesita del diseño de estrategias que incluyan a la organización, su misión, visión y valores, y un organigrama que le permita hacer frente a los nuevos retos del mercado. El modelo de negocio de Soluciones Tecnológicas estará orientado fundamentalmente al servicio al cliente y sobre todo con estrategias orientadas a la búsqueda de la rentabilidad.

A continuación se presentan los enunciados estratégicos con los que la empresa iniciara su relanzamiento, con el propósito de lograr una posición competitiva y alcanzar mayor productividad, rentabilidad y calidad en los productos y servicios que ofrece.

3.4.1 Misión.

Soluciones Tecnológicas S.A es una empresa que ofrece servicios de alta calidad, a un precio competitivo, respaldados por un excelente servicio, constante innovación, procesos efectivos, y un equipo de profesionales competentes y comprometidos con nuestros clientes.

3.4.2 Visión.

“Ser la empresa líder en el mercado de servicios informáticos, administrativos y legales, reconocida por su calidad, innovación, satisfacción al cliente y prestigioso equipo de profesionales”

A continuación se establecen los valores y principios que deben ser implementados en Soluciones Tecnológicas.

3.4.3 Valores.

- a Orientación al servicio: Capacidad de todos los funcionarios de la empresa Soluciones Tecnológicas, para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual implica esforzarse por conocer sus necesidades, gustos y preferencias.
- b Profesionalismo y Excelencia: Añadir valor a los servicios prestados, con creatividad, innovación, buscando la mejora continua.
- c Innovación: Somos capaces de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.
- d Trabajo en equipo: Esto se hará para conseguir armonía en el trabajo individual, que conlleva a cumplir las metas grupales y que exista una adecuada comunicación y coordinación.
- e Vocación de Servicio de calidad: Orientar todos los esfuerzos a satisfacer las expectativas de los clientes, con la entrega, calidad, vocación, dedicación y pro actividad.
- f Respeto: Fomentar un trato de respeto entre dos empleados que permita un clima laboral agradable y de mayor cooperación.
- g Honestidad: La honestidad será un factor relevante sobre todo en los servicios administrativos y legales, ya que está ligada con cualquier asunto dentro de los servicios que ofrece la empresa, en vista que se gestiona información y comunicación sobre asuntos relacionados con datos confidenciales de los clientes.
- h Responsabilidad: Se refiere a la entrega de trabajos y el buen cumplimiento de tareas en las fechas establecidas, para garantizar la efectividad en el servicio al cliente.

3.4.4 Principios.

Soluciones Tecnológicas debe estar comprometida con la aplicación de los siguientes principios:

- Servicio al Cliente: motivar una cultura de servicio orientada al Cliente, brindando una excelente atención por medio de un equipo humano competente y comprometido con la empresa, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Modernización tecnológica: A partir de las necesidades de los Clientes deberá innovar de manera consistente su tecnología e infraestructura para la prestación de los servicios, de igual manera deberá conducir la modernización de los sistemas de información para garantizar su productividad y el permanente control de los procesos y procedimientos, con la máxima flexibilidad y calidad.
- Ética: Normas de comportamiento legal y moral aceptadas, aplicadas en la empresa.
- Efectividad: Esto es el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa, salvaguardando los recursos de la misma y brindando servicios rápidos y con la mayor calidad.
- Confianza: La información de gestión del negocio, así como de la información de los clientes, proveedores y demás colaboradores, debe ser protegida y regulado su acceso.

3.4.5 Estructura organizacional propuesta.

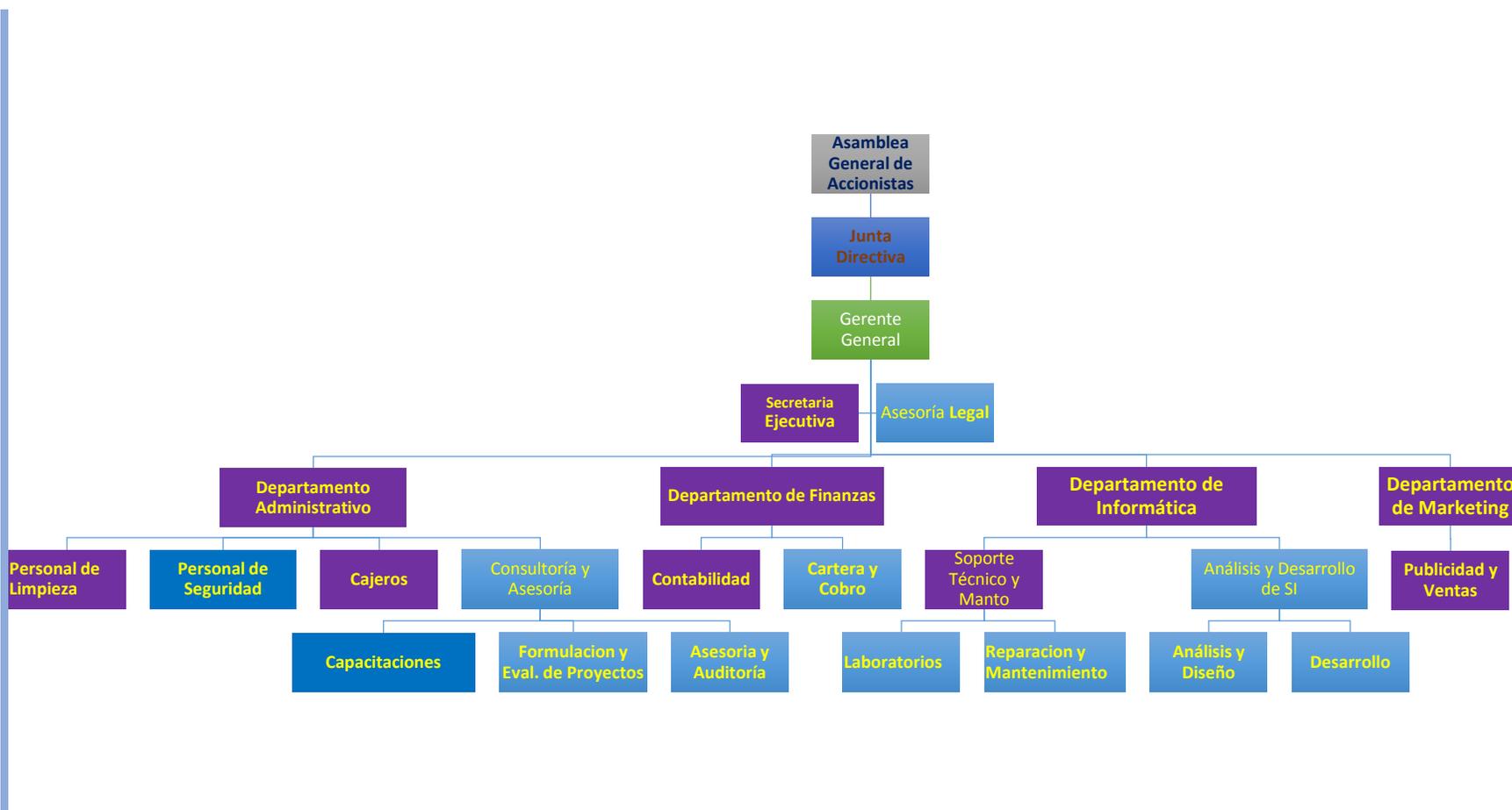
La empresa tendrá una organización simple. Contará con poco personal fijo, la mayoría de los trabajos o servicios se realizarán con personal contratado en el momento que se necesite.

Soluciones Tecnológicas tendrá una estructura vertical donde la delegación de la autoridad será de arriba hacia abajo, y los lineamientos de la empresa están en función del nivel directivo (La gerencia). Cabe señalar que los cargos que se contratarán una vez que se implementen las estrategias serán los que se han resaltado con fondo lila, en vista que estas dependencias son de gran importancia para poder implementar el plan estratégico bajo la nueva forma de trabajo.

En el caso del Gerente General y Gerente Administrativo son cargos que se mantendrán en vista la importancia que tienen tanto para la organización anterior como la propuesta, y desde donde se orientarán las decisiones estratégicas de la alta gerencia a todos los niveles de la organización; la secretaria ejecutiva contribuirá a mejorar la organización y eficacia de la alta dirección y contribuirá en un mejor control de los lineamientos y ordenes hacia el personal jerárquico inferior. En el caso de los cargos de Soporte Técnico, Cajero, Publicidad y Venta y Personal de Limpieza; son cargos indispensables dentro de la empresa en vista que estarán a cargo de realizar las actividades operativas en las diferentes dependencias del negocio y que son la base para la ejecución del plan de acción. En el caso de contabilidad, el contador debe gestionar la contabilidad de la empresa, y sobre todo con la nueva forma de servicio que incrementará la demanda, la cantidad de clientes y el registro de operaciones y transacciones diarias; esto permitirá contar con datos e información inmediata, cumplir con las obligaciones financieras y tributarias y reducir los riesgos.

El departamento de informática será garante del cumplimiento de la Línea Estratégica 1 y demás estrategias relacionadas con la actualización y modernización tecnológica de la empresa, lo que permitirá brindar servicios de mayor calidad y rentabilidad. En el caso de los Departamentos de Marketing y Publicidad y de Finanzas, permitirán que se cumplan con las estrategias establecidas en la Línea Estratégica 2 y 3, que son indispensables para ubicar en una posición más competitiva a Soluciones Tecnológicas.

Organigrama 2: Organigrama propuesto para Soluciones Tecnológicas S.A



Fuente: Elaboración Propia.

3.4.6 Normativas, perfiles y descripción de puesto.

Los perfiles y descripción de puestos han sido elaborados en base al organigrama de la empresa, las necesidades de la misma y la visión de futuro. Cabe señalar que el organigrama anterior será el de la empresa durante toda su operación, pero para iniciar se contara solo con el personal que se ha rellenado en color lila y el caso del gerente general. La idea es que con el desarrollo del negocio se integren los nuevos cargos según las necesidades del momento.

La Asamblea General de Accionistas es la parte más esencial dentro de la sociedad anónima, porque es en donde se toman las decisiones claves para la puesta en marcha y el buen funcionamiento de una empresa. Por otro lado la Junta Directiva es la principal responsable de la definición de las estrategias corporativas, de la determinación de las políticas de negocios y de la fijación y control de la dirección estratégica de la institución. Adicionalmente, supervisa la gestión de las diferentes áreas de negocios y soporte de la organización.

El Gerente General es el encargado de que la empresa esté funcionando correctamente, usualmente vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica de la empresa.

El resto de cargos son esenciales dentro de la empresa, ya que conforman la parte operativa, y es bajo el trabajo directo de ellos que se prestaran los diferentes servicios en la empresa. Por lo que en el anexo 2 se establece la propuesta de cuatro fichas ocupacionales para los principales cargos en la empresa, los que pueden ser tomados de referencia para diseñar las fichas para el resto de cargos.

Cabe señalar que en este trabajo se ha establecido una estrategia que orienta que la empresa debe diseñar toda la documentación de soporte de su gestión administrativa y comercial.

3.5 Plan de acción, matriz de proyectos

El Plan de Acción y la Matriz de Proyecto son elementos de gran importancia dentro de esta planeación estratégica, porque permite que la empresa Soluciones Tecnológicas cuente con los instrumentos de control y seguimiento necesarios, tendientes a ubicar a la empresa en una posición estratégica y contar con guías de proyectos que la guiaran por el cumplimiento de ese objetivo.

El Plan constituye sobre todo un planteamiento programático a fin de alcanzar los objetivos propuestos según las líneas estrategias y estrategias seleccionadas, mediante la ejecución de los proyectos correspondientes. Contiene la programación de los proyectos que son requeridos durante los siguientes 5 años, los cuales deben figurar en los planes de gestión y el presupuesto de la empresa; para que tengan el soporte necesario y puedan llevarse a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

Para cada uno de los proyectos se establecen fuentes potenciales de financiamiento, la proyección del año en que será implementado, así como las áreas o sectores que estarán involucrados directa o indirectamente. Cabe señalar que cuando se hace referencia a la fuente de financiamiento, EMPRES se refiere a que este proyecto sería financiado con fondos propios de la empresa y FINANC es cuando se debe de buscar financiamiento externo. En este caso el proyecto de Adquisición de la nueva tecnología informática, es el único que se pretende financiar con crédito de alguna institución financiera, en vista que es el que más monto de inversión requiere, opcionalmente se puede gestionar créditos con los proveedores para realizar pagos a mediano plazo.

Tabla 23: Matriz de Proyectos de Soluciones Tecnológicas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO	PERIODO DE EJECUCIÓN					FUENTE DE FINANCIAMIENTO		ÁREAS INVOLUCRADAS
		CORTO		MEDIANO		LARGO	EMPRESAS	FINANC	
		2016	2017	2018	2019	2020+			
Fortalecer y mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, para alcanzar una posición más competitiva en el mercado.	Definir y formalizar la Organización de la empresa	X					X		Gerente General. Departamento Administrativo
	Elaborar Manuales de Funciones	X					X		Departamento Administrativo
	Diseñar Manual de procedimientos	X					X		Departamento Administrativo
	Definir Manual de Control Interno	X					X		Departamento Administrativo Departamento de Finanzas
	Contratación del Personal responsable de Departamentos y Personal del Departamento Administrativo	X					X		Gerente General.
	Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización profesional del personal de la empresa	X					X		Departamento Administrativo Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing
	Capacitación técnica y administrativa al personal, para mejorar la atención al cliente	X					X		Departamento de Marketing

	Elaborar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento de los RH	X					X	Departamento Administrativo	
	Plan de Mejora continua de la Gestión Administrativa y Comercial	X					X	Departamento Administrativo Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing	
	Diseñar Manual de servicio y atención al cliente	X					X	Departamento de Marketing	
	Contratación del Personal del resto de Departamentos y Secretaria Ejecutiva	X					X	Gerente General. Departamento Administrativo	
		X					X	Departamento de Marketing.	
Utilizar tecnologías y plataformas	Diagnostico Informático y Estudio de Viabilidad	X					X	Departamento de Informática	
	Desarrollar el sistema ERP con los módulos de Contabilidad, Planilla y RH y Venta e Inventario	X					X	Departamento Administrativo Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing. Departamento de Informática	

informáticas que garanticen un control y seguimiento de la gestión del negocio y ventajas competitivas con respecto a la competencia.	Capacitación al personal de la empresa sobre el sistema ERP	X					X	Departamento de Informática
	Implementar la promoción de los servicios en las redes sociales	X	X				X	Departamento de Informática. Departamento de Marketing
	Actualización de la tecnología informática con la que cuenta la empresa		X				X	Gerente General. Departamento de Finanzas. Departamento de Informática
	Adquisición de la nueva tecnología informática de hardware, herramientas y equipos.			X				X Gerente General. Departamento de Finanzas. Departamento de Informática
	Diseñar la Pagina Web de la Empresa			X			X	Departamento de Informática
Liderar el mercado de Servicios Informáticos, Administrativos y Legales a nivel Nacional.	Elaborar Diagnostico de la Situación del Negocio			X			X	Gerente General. Departamento Administrativo . Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing. Departamento de Informática

Elaborar Plan de Negocio de Soluciones Tecnológicas			X			X	Departamento de Marketing.
Elaborar y Ejecutar el Plan Diversificación de los Servicios ofertados				X		X	Gerente General. Departamento Administrativo · Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing. Departamento de Informática
Diseñar un Plan de Contingencia, asistencia a clientes y seguimiento de Soluciones Tecnológicas				X		X	Gerente General. Departamento Administrativo · Departamento de Finanzas. Departamento de Marketing. Departamento de Informática
Capacitación especializada al personal de venta sobre las nuevas estrategias de comercialización e inteligencia de negocio				X		X	Departamento de Marketing.
Diseñar y ejecutar un plan para ampliar el mercado y Canales de Comercialización					X	X	Gerente General. Departamento de Marketing.

	Desarrollar aplicación Web para el servicio de venta en línea y servicios relacionados					X	X	Departamento de Informática. Departamento de Marketing
--	--	--	--	--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Análisis financiero de las estrategias

El estudio de las estrategias requiere de realizar inversiones para llevar a cabo cada una de los planes de acción de las estrategias. Estas inversiones permitirán que Soluciones Tecnológicas se adapte a cualquier situación en el periodo de desarrollo de este plan que es entre el 2016 al 2020, ampliando el mercado y la cartera de servicio, satisfaciendo las necesidades de demanda de los clientes y mejorando la infraestructura y recursos con los que cuenta el negocio actualmente; para ofrecer los servicios informáticos, administrativos y legales con la más alta calidad.

Las cotizaciones de los servicios y equipos informáticos que son requeridos se pueden verificar en el anexo 3. Cabe señalar que los datos que no están en las cotizaciones son servicios que se realizaran con el personal interno de la empresa, y los valores para los salarios se asignaron según precios de la competencia e información suministrada por la empresa en estudio. A continuación se detallarán los costos e inversiones requeridas para implementar las estrategias antes seleccionadas.

En la tabla siguiente se muestra los costos en los que se incurre al implementar la estrategia 2. En este caso en su mayoría están orientados a elaboración de los manuales de funciones y de procedimientos, las capacitaciones, salario del nuevo personal que debe ser contratado por la empresa, así como la impresión de los documentos de soporte de la organización del negocio.

ESTRATEGIA 2:

Establecer formalmente la organización del negocio, así como la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procedimientos, Manual de control interno). (D6, D7, O6,O7)

Tabla 24: Costos e Inversiones en E2

INVERSIÓN Y COSTOS EN ESTRATEGIA 2			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Elaboración de Manuales y formatos			C\$ 13,800.00
Capacitación del personal en Gestión de RH	3	C\$ 1,500.00	C\$ 4,500.00
Salarios de responsables de Departamentos	4	C\$ 202,197.60	C\$ 808,790.40
Salarios de Conserje, Cajero, Contador, Soporte Técnico y manto y Vendedor			C\$ 558,404.00
Impresiones de Manuales y Formatos	450	C\$ 3.50	C\$ 1,575.00
Total			C\$ 1,387,069.40

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa la inversión es de 1,387,069.40 córdobas, dinero que en su mayoría sería orientado para los salarios del personal que debe ser contratado por la empresa, para comenzar a brindar los diferentes tipos de servicios y convertir a la empresa en un referente nacional en la prestación de servicios informáticos, administrativos y legales.

ESTRATEGIA 11:

Definir un Manual de servicio y atención al cliente, donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los servicios y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad del negocio. (D8, A4, A5, A6)

En la siguiente tabla se aprecia que la inversión está orientada a la inversión en los manuales de atención, así como capacitación a los empleados en las nuevas estrategias y técnicas de control y seguimiento del cliente.

Tabla 25: Costos e Inversiones en E11

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA 11			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Elaboración de Manuales y formatos de atención al cliente			C\$ 13,800.00
Capacitación del Personal en temas de atención al cliente, estrategias de seguimiento y mejora continua.	4	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
Impresión de Manuales y formatos de atención al cliente	350	C\$ 3.50	C\$ 1,225.00
Total			C\$ 21,025.00

Fuente: Elaboración Propia

La integración de nuevas técnicas y estrategias de atención al cliente son de gran importancia para Soluciones Tecnológicas, en vista que su mercado es muy limitado y cuenta solo con un servicio orientado a un mercado sin proyección de crecimiento. Por lo que la inversión en esta estrategia resulta de gran impacto para la empresa, y sobre todo porque el personal estará capacitado para implementar de forma efectiva la nueva forma de servicio y atención al cliente.

ESTRATEGIA 5:

Integrar tecnologías informáticas que permitan automatizar los procesos y control del negocio (Desarrollar ERP con módulos de Facturación e Inventario, Contabilidad, Planilla y RH, y otros sistemas informáticos. (D4, D9, O4, 07)

Soluciones Tecnológicas debe integrar la tecnología como soporte tecnológico de su gestión, para ello comenzara con la automatización de sus principales procesos mediante el desarrollo e implantación de un sistema informático ERP orientado al control, seguimiento y administración de la Facturación e Inventario, Contabilidad y Recursos humanos y Planilla.

Tabla 26: Inversiones en E5

INVERSIÓN EN ESTRATEGIA 5			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Inversión total
Diagnóstico y Estudio de Viabilidad		C\$ 8,280.00	C\$ 8,280.00
Desarrollo, Implantación y puesta en Operación del Sistema ERP		C\$ -	C\$ -
Elaboración de documentos del Sistema ERP		C\$ -	C\$ -
Capacitación en la operación y administración del ERP (solo documentos y medios para capacitación).	9	C\$ 100.00	C\$ 900.00
Impresión de documentación del sistema ERP	400	C\$ 3.50	C\$ 1,400.00
Total			C\$ 10,580.00

Fuente: Elaboración Propia. Ver Cotización en anexo 3.

Comúnmente las inversiones en tecnológicas resultan ser caras y sobre todo cuando un sistema informático se desarrolla a la medida, pero en este caso la empresa ha considerado una opción ventajosa donde egresados de la UNI le están desarrollando el sistema informático y por lo tanto la inversión de 10,580 córdobas es mínima en comparación con la situación de otras empresa; pero en la práctica es la posibilidad que permitirá a Soluciones Tecnológicas automatizar la mayoría de sus procesos.

ESTRATEGIA 7: **Modernización y actualización de la infraestructura tecnológica actual, mediante la adquisición de Hardware, Redes y TIC orientadas a mejorar el servicio al cliente y usuarios internos.(D2, D3, D8, D9, O4,O7, O8)**

La empresa actualmente cuenta con un equipamiento que en su mayoría se adquirió en el año 2005, por lo que requiere de actualización o reemplazo. Pero como se contara con nuevos sistemas informáticos se necesita adquirir el servidor y nuevas estaciones de trabajo para las nuevas dependencias con las que contara la organización. En base a esto se ha definido realizar las siguientes inversiones:

Tabla 27: Inversiones en E7

INVERSIÓN EN ESTRATEGIA 7			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Inversión total
Planificación de la adquisición de componentes y repuestos		C\$ 850.00	C\$ 850.00
Compra de las partes o componentes de Hardware		C\$ 19,320.00	C\$ 19,320.00
Instalación y Configuración de las Partes y Componentes		C\$ -	C\$ -
Adquisición del servidor de la empresa	1	C\$ 23,460.00	C\$ 23,460.00
Adquisición de las estaciones de trabajo	5	C\$ 13,800.00	C\$ 69,000.00
Instalación y Configuración del nuevo Hardware		C\$ -	C\$ -
Materiales y Equipos para la LAN		C\$ 13,800.00	C\$ 13,800.00
Instalación y Configuración de la red LAN		C\$ -	C\$ -
Total			C\$ 126,430.00

Fuente: Elaboración Propia. Ver Cotización en anexo 3.

Las inversiones en esta estrategia están orientadas a la adquisición del nuevo equipamiento tecnológico, redes y partes dedicadas a la actualización de la plataforma existente en la empresa, y sobre todo para operar el nuevo sistema informático y brindar un servicio ágil, efectivo y de mayor calidad.

ESTRATEGIA 3: **Elaborar un Plan de Negocio orientado a identificar el segmento de mercado, diversificar los productos y servicios, así como ampliar los canales de comercialización. (D1, D2, D3, D5, O1,O2,O3, O5)**

Los costos e inversión en esta estrategia están direccionados para ampliar el mercado y los canales de comercialización, así como diversificar la cartera de servicio de la empresa, por lo que la inversión principal se destinara para la elaboración del plan de negocio.

Tabla 28: Costos e Inversiones en E3

Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Elaborar Diagnostico de la empresa		C\$ 8,280.00	C\$ 8,280.00
Elaborar el Plan de Negocio(Pago consultor externo)	1	C\$ 19,320.00	C\$ 19,320.00
Impresión de ejemplar del Plan de Negocio	450	C\$ 3.50	C\$ 1,575.00
Total			C\$ 29,175.00

Fuente: Elaboración Propia

Esta estrategia es de gran impacto para la empresa, ya que será el mecanismo principal por medio del cual la empresa brindara nuevos servicios, conquistara otros mercados y conseguirá una posición más competitiva.

ESTRATEGIA 6:

Diseñar Planes de Mejora continua orientado a aspectos organizacionales, capacitación al personal y estrategias de mercado, de cara a mejorar la competitividad y permanencia en el mercado.(D1, D5, D6, D7, D8, O1, O3, O5, O7)

El objetivo de esta estrategia es garantizar la permanencia y competitividad en el mercado, para ello se han definido mejorar los aspectos organizacionales, capacitar al personal para brindar una atención efectiva y garantizar la calidad de los servicios a los clientes y colaboradores de la empresa. Por lo que esta inversión se compensara con la mejora continua y calidad que experimentara el negocio.

Tabla 29: Costos e Inversiones en E6

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA 6			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Planificación del Plan de Mejora continua	1	C\$ 950.00	C\$ 950.00
Diseño del Plan de Mejora continua del negocio(Pago al consultor externo)		C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Planificación del Plan de Capacitación	200	C\$ 3.50	C\$ 700.00
Inversión en el diseño y ejecución del Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización	1	C\$ 4,140.00	C\$ 4,140.00
Impresión de documentos de Planes	400	C\$ 3.50	C\$ 1,400.00
Total			C\$ 16,850.00

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa las inversiones y costos están orientadas a dos actividades de gran relevancia y que justifican el dinero que se destinara para ese propósito, como son el Plan de Mejora y el Plan de Capacitación, Fortalecimiento y Actualización.

ESTRATEGIA 8: Diversificar los bienes y servicios ofrecidos, aprovechando el mercado potencial y contactos de los socios y empresa en general.(F1, F2, F3, A3, A5)

Tabla 30: Costos e Inversiones en E8

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA 8			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Planificación del Plan de mejora y diversificación de servicios		C\$ 1,000.00	C\$ 1,000.00
Pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios prestados	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Total			C\$ 10,660.00

Fuente: Elaboración Propia

Con la implementación de esta estrategia se aprovechara al máximo el hecho que la mayoría de los socios tengan contactos con los que se puede ampliar los servicios y mercado; lo que sumado al plan de mejora permitirá a la empresa alcanzar mayores índices de rentabilidad y liquidez al corto y mediano plazo.

ESTRATEGIA 9: **Ampliar los segmentos de Mercado y estrategias de promoción para contar con clientes estables, fieles y que dinamicen la actividad del negocio.(D2, D3, D5, A3, A7)**

Soluciones Tecnológicas necesita a lo inmediato orientarse a nuevos mercados y no depender de sectores que son políticamente cambiantes y que no garantizan estabilidad, ni una demanda con tendencia al crecimiento. Por lo que la inversión en esta estrategia es de gran importancia para dinamizar el negocio y orientarse a clientes más competitivos y que generen mayor utilidad en el negocio. A continuación se presenta los costos e inversiones requeridos para implementar esta estrategia.

Tabla 31: Costos e Inversiones en E9

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E9			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Pago a un consultor externo en la elaboración de las técnicas y estrategias innovadoras de promoción, atención y seguimiento	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Pago a un consultor externo para capacitación en las nuevas estrategias y técnicas de promoción, atención y seguimiento.	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Planificación del Plan de mejora y diversificación de servicios		C\$ 500.00	C\$ 500.00
Pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los servicios prestados	1	C\$ 8,280.00	C\$ 8,280.00
Pago a consultor externo para el diseño de la página web		C\$ 6,900.00	C\$ 6,900.00
Pagos iniciales al ISP y alojamiento	1	C\$ 4,140.00	C\$ 4,140.00
Total			C\$ 39,140.00

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, el objetivo de esta estrategia es innovar en la forma de comercializar y promocionar los servicios, para ello se plantea diseñar nuevas técnicas y estrategias, procesos de capacitación e inversión en planes de mejora; así como el diseño de una página web que será de gran importancia para llevar el negocio más cerca del cliente.

ESTRATEGIA 10: Establecer un Plan de Mejora orientado a reducir el impacto negativo de la competencia desleal, inestabilidad política y el surgimiento de nuevos negocios.(D1, D2, D8, A1, A2, A5)

Es de gran importancia establecer mecanismos orientados a reducir los riesgos en la empresa y por ende definir estrategias de mitigación y gestión de impactos negativos sobre el negocio. Por lo que la inversión en esta estrategia es de gran necesidad, pues se garantizara reducir o eliminar las vulnerabilidades, y aprovechar las oportunidades.

Tabla 32: Costos e Inversiones en E10

INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA 10			
Descripción del Costo	Cantidad	Costo unitario	Costo/Inversión total
Identificación de controles, riesgos, amenazas, y planificación del Diseño del Plan de Contingencias, Control y Seguimiento.		C\$ 2,760.00	C\$ 2,760.00
Pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Contingencias, Control y Seguimiento		C\$ 11,040.00	C\$ 11,040.00
Total			C\$ 13,800.00

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber presentado los costos e inversiones por cada categoría, a continuación se detallan los costos e inversiones a realizar en cada uno de los años por cada estrategia.

Tabla 33: Costos, Inversiones y año de ejecución de estrategias

COSTO, INVERSIÓN Y AÑO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA

Costo e inversión total por cada Estrategia			
Numero de Estrategia	Costo	Inversión	AÑO DE EJECUCIÓN
E2	C\$ 1,387,069.40		2016
E11	C\$ 21,025.00		2016
E5		C\$ 10,580.00	2016
E6	C\$ 16,850.00		2016
E7		C\$ 126,430.00	2017-2018
E3	C\$ 29,175.00		2018-2019
E8	C\$ 10,660.00		2019
E10	C\$ 13,800.00		2019
E9	C\$ 39,140.00		2019-2020
GRAN TOTAL	C\$ 1,517,719.40	C\$ 137,010.00	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el primer año es donde se realizara la mayor inversión y después disminuye. En la siguiente tabla se detalla que para la implementación del plan estratégico se necesita de C\$ 1,654,729.40; dinero que es fácilmente compensado con el gran beneficio e impacto positivo que tendrá en la empresa. A continuación se muestra el total de las inversiones requeridas.

Tabla 34: Inversión total requerida para el Plan Estratégico

Costos Totales	C\$ 1,517,719.40
Inversión Total	C\$ 137,010.00
Inversión + Costos	C\$ 1,654,729.40

La implementación del plan estratégico en Soluciones Tecnológicas producirá grandes beneficios, entre los cuales están: ubicar a la empresa en una posición competitiva, diversificación de la cartera de servicio y clientes, ampliación de los segmentos de mercado, ofrecer servicios con la más alta calidad, efectividad y personalización, contar con documentación de la gestión administrativa, organizacional y comercial; estudios y planes que garantizan la mejora continua, así como la automatización de los procesos e integración de la tecnología como soporte para generar ventajas competitivas y mayor rentabilidad.

CONCLUSIONES

Este Plan le permitirá a la empresa contar estrategias claras que contribuyan al mejoramiento continuo, así mismo le proporciona mecanismos y controles que le aseguren una mejor posición y estabilidad; permitiéndole establecer *planes de corto, mediano y largo plazo, que aseguren una óptima administración y estrategias de seguimiento y control efectivas.*

Para diseñar el Plan Estratégico se realizaron varios estudios iniciando por el diagnóstico donde se detalla cómo se encuentra organizada la empresa, las funciones generales de cada puesto de trabajo, su forma de organización y procedimientos generales; en el que se puede comprobar que la empresa actualmente no tiene definida formalmente la organización ni la documentación de soporte y por lo tanto necesita de una reestructuración administrativa. El organigrama no estaba formalizado y muchos cargos que son requeridos no existían, en vista que se trabaja de forma centralizada y dependiendo solamente de una persona.

Posteriormente se procedió a identificar estrategias mediante el análisis FODA y luego se establecieron tres líneas estratégicas que conllevaron a diseñar un plan estratégico en el negocio. Lo anterior sirvió como punto de partida en la elaboración del plan estratégico para el período de actuación 2016 – 2020, donde en base al cumplimiento de los objetivos propuestos se crearon estrategias orientadas a superar las debilidades encontradas, y en cada una de ellas se determinó sus objetivos, actividades, recursos, período de acción, responsables e indicadores de cumplimiento.

Finalmente, para el plan estratégico propuesto se planteó un plan de acción que define en detalle el campo de acción o proyectos que deben ser implementados para ejecutar cada una de las estrategias, los cuales una vez llevados a cabo permitirán que el negocio alcance mayores niveles de rendimiento, y posicionarse

como una de las mejores empresas de referencia en la prestación de servicios informáticos, administrativos y legales en el país.

El plan estratégico propuesto le servirá a Soluciones Tecnológicas para generar situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros, debido a que ayudara en la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos y metas que se propone. Adicionalmente permitirá realizar una gestión más eficiente, favorecerá a la estructura organizacional visualizar nuevas oportunidades y amenazas; enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando un mejor liderazgo, y contar con tecnologías y sistemas informáticos que sirvan de apoyo en la gestión y administración estratégica .

RECOMENDACIONES

Soluciones Tecnológicas debe cambiar de la forma en que realiza sus negocios y comenzar a operar de forma estratégica, para ello debe comenzar por establecer una organización formal y basada en principios de gestión y administración orientadas a alcanzar una posición más competitiva.

Es necesario que la empresa ponga en práctica los diferentes planes de mejoras y estudios que han sido orientados, sobre todo el Plan de Negocio que le permitirá identificar el mercado, definir servicios orientado a las necesidades reales de sus clientes, contar con la infraestructura y recursos que son requeridos, y proyectar las inversiones y niveles de productividad presente y futura.

Adicionalmente la empresa necesita realizar las inversiones en el equipamiento, tecnología y pagina web que se han propuesto; para ofrecer servicios diversificados y de calidad, y satisfacer las necesidades del mercado, acercando la empresa e interactuando con sus clientes. Lo anterior se puede lograr mediante la implementación de la página web que servirá de publicidad, y con el uso de equipamiento moderno y los nuevos sistemas de información que se han propuesto. Cabe señalar que en el caso del sistema de información ERP orientado a la automatización de los procesos de contabilidad, planilla y facturación venta e inventario, la empresa solo necesita tomar la decisión de ponerlos en operación una vez que sean desarrollados, pues en la práctica no requiere realizar ninguna inversión por su construcción.

Por lo que con la implementación de este plan estratégico contribuirá a que la empresa genere mayor rentabilidad y tome decisiones con proyección de futuro, logrando penetrar en el mercado y convertirse en un negocio de referencia en la prestación de servicios informáticos, administrativos y legales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.
2. Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
3. Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). Marketing Industrial. México: Mc Graw Hill.
4. Espindola, O. B. (2002). Competencias y Competitividad. Colombia: Mc Graw Hill.
5. Anderson David, Sweeney Dennis y Williams Thomas, “Estadística para la administración y economía”, México, CENGAGE Learning, 10ma Ed.
6. Benavides Pañeda, R. J. (2004). Administración. México: McGraw Hill Interamericana.
7. Chiavenato Idalberto, (2001), ADMINISTRACIÓN teoría, proceso y práctica, Colombia, McGraw Hill, 3ra Ed., p. 205
8. DANKHE, G. L. Investigación y comunicación, en C. Fernández-Collado y G.L., Dankhe (Eds): “La comunicación humana: ciencia social”. México, D.F: McGraw Hill de México. Capítulo 13, pp. 385-454. (1976).
9. Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James y Konopaske Robert, (2006), “Organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos”, México, McGraw Hill, 12va Ed
10. Hernández, S. J., & Palafox de Anda, R. G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad (Tercera Edición ed.). México, México: McGraw Hill Interamericana.
11. Hernández Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos y Baptista Lucio pilar, (2006), “Metodología de la Investigación”, México, McGraw-Hill, 4ta Ed.

ANEXOS

Anexo 1: Formatos de Entrevistas y Cuestionarios para recopilar información

GUÍA DE ENTREVISTA Nº. 1

GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y GERENTE GENERAL

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales funciones o actividades que realiza?
2. ¿Cuáles son los procesos, actividades o procedimientos principales para realizar las actividades?
3. ¿Cómo se establece la toma de decisiones?
4. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que brinda la empresa?
5. ¿A quiénes están dirigidos los productos o servicios que brindan?
6. ¿Explique de manera general como se da la organización y distribución del trabajo en la empresa
7. ¿Qué tipo de restricciones en herramientas o recursos considera que afectan las capacidades la empresa?
8. ¿Cuáles son aquellos factores o elementos más importantes que considera contribuyen a alcanzar de manera exitosa los objetivos del negocio?
9. ¿En qué aspectos considera usted que su división, área o unidad debería prestar atención para elevar la calidad de su gestión? ¿y porque?

10. ¿Cuenta con sistemas automatizados para la gestión de sus actividades?
11. ¿Cuál es su percepción sobre los sistemas de información automatizada existente y la utilidad para su gestión?
12. Si tuviera que tomar una decisión para implementar cambios en su área ¿Qué cambios propondría y por dónde empezaría?
13. ¿La empresa cuenta con manual de funciones y/o de procedimientos para la gestión de los recursos humanos?

CUESTIONARIO Nº. 1

1. Niveles Jerárquicos (Es necesario conocer los niveles jerárquicos para poder evaluar si son los necesarios y si están bien definidos)

¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente, son necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades del área? Si___ No___ ¿Por qué o cuáles son sus recomendaciones?

Permiten los niveles jerárquicos actuales que se desarrolle adecuadamente la:

- Operación Si No
- Supervisión Si No

Los niveles actuales permiten que se tenga una ágil

- Comunicación ascendente Si No
- Comunicación descendente Si No
- Toma de decisiones Si No

Si alguna de las respuestas es negativa, explique cuál es la razón

2. Departamentalización

¿Se consideran adecuados los departamentos, áreas y oficinas en que está dividida actualmente la estructura de la dirección? Si No
No, ¿Por qué razón?

¿El área y sus sub áreas tienen delimitados con claridad sus responsabilidades?
Si No ,
¿Qué efectos provoca esta situación?

3. Puestos

¿Los puestos actuales son adecuados a la necesidad que tiene el área para llevar a cabo sus funciones? Si No ,
¿Por qué razón?

¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas? Si No

¿El número de personas es el adecuado para cada uno de los puestos?
Si No ¿Por qué razón?

No, (Cuál es el número de personal que consideraría adecuado, señale el puesto o los puestos)

4. Autoridad

¿Se encuentra definida adecuadamente una línea de autoridad? Si No
No, ¿Por qué razón?

¿Su autoridad va de acuerdo a su responsabilidad? Si No
No, ¿Por qué razón?

CUESTIONARIO N°. 2

I- EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Desempeño y cumplimiento

¿Es suficiente el número de personal para el desarrollo de las funciones del área?

Si___ No___

¿Está capacitado el personal para realizar con eficiencia sus funciones?

Si___ No___

No, ¿Por qué razón?

¿Es adecuada la localidad del trabajo del personal? Si___ No___

No, ¿Por qué razón?

II- SITUACIÓN PRESUPUESTAL Y FINANCIERA

1. Presupuestos

1) ¿Cuál es el gasto total anual aproximado del área? ¿Hay rubros definidos?

2) ¿Existen un sistema de contabilidad de costos por usuario? () ¿Por aplicación? () ¿Por servicio? ()

Anexo 2: Propuesta de Fichas Ocupacionales

A. Gerente General

Nombre del Cargo	Gerente General
Jefe Inmediato	Junta Directiva
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Administrativo • Responsable Financiero • Responsable de Informática • Responsable de Marketing
Descripción del Cargo	<p>Es el encargado de desarrollar e implementar estrategias para la operación y organización de los recursos materiales y humanos, además de evaluar e implementar estrategias de negocio que velen por los intereses financieros y comerciales de la empresa.</p> <p>Tendrá que coordinar las diversas áreas mediante sus subordinados directos, asegurando que los recursos de la empresa sean utilizados según las políticas y estándares estipulados por la junta directiva.</p>
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar a la Junta Directiva de la situación actual de la empresa. • Dirigir, supervisar y controlar la operación de la empresa. • Establecer normativas para que las instalaciones, mobiliario y equipo existente este en óptimas condiciones. • Estar al día con las nuevas tendencias tecnológicas que puedan brindar una ventaja competitiva y elaborar planes de acción. • Dirigir, supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo. • Generar y mantener toda la información y controles requeridos por la Junta Directiva. • Implementar las estrategias y lineamientos establecidos por la Junta Directiva. • Participar en reuniones con la Junta Directiva para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general. • Formular planes operativos para las diferentes áreas de la empresa. • Proveer al personal y áreas de los suministros necesario para desarrollar sus funciones. • Establecer indicadores para la atención al cliente. • Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores. • Establecer el presupuesto para las diferentes áreas • Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa. • Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Maestría en Administración de Empresas, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial.

	Dominio del Idioma Ingles.
Experiencia:	7 años.
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Esfuerzo mínimo para la efectuar las asignaciones del puesto.
Mental:	Requiere de gran concentración, capacidad de análisis y estrategia para la elaboración de planes operativos, estrategias de mercado y políticas de la empresa.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería ofimática. • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Inglés y español fluido. • Facilidad de comunicación de ideas. • Liderazgo, honestidad, responsabilidad.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro y fuera de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión, debe tener buena comunicación con el resto de los departamentos de la empresa.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

B. Secretaria Ejecutiva

Nombre del Cargo	Secretaria Ejecutiva
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados	
Descripción del Cargo	<p>Se encarga de la recepción y entrega de documentos dentro de la empresa, atender las llamadas telefónicas, atender cordial a los clientes que visiten las instalaciones y brindarles información correspondiente a los cursos o servicios ofertado y en caso de que alguien solicite una cita con alguno de los gerentes deberá de agendar la cita con el motivo de la misma y decidir si la persona podrá ser o no atendido.</p> <p>Toda la documentación que no sea entregada inmediatamente al destinatario de la misma no podrá ser de libre acceso, solo en casos especiales que sea solicitada por su jefe inmediato.</p>
Funciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener alta disponibilidad para el cumplimiento de sus funciones en casos de emergencia. • Atender al público en general que se presente a las oficinas. • Recibir y transferir llamadas a las diferentes áreas de la empresa. • Brindar información que soliciten los clientes, siempre y cuando sea de los cursos que se ofertan.

<ul style="list-style-type: none"> • Si se solicita información de uno de los servicios, tendrá que hacer pasar al cliente al área de informática. • Redacción, recepción y entrega de cartas, informes y demás documentación. • Redactar los informes o cualquier tipo de documentación que le solicite su jefe inmediato. • Apoyar en los estudios y reportes realizados por las áreas administrativas. • Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, proyectos y programas administrativos. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Técnico en Administración de Empresa o carreras afines
Experiencia:	1 año
Otros Estudios:	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanografía • Archivo
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere de concentración para mantener al día y organizados los documentos, buena capacidad de retención.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería ofimática. • Inglés básico. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Buena expresión escrita. • Facilidad de expresión. • Carisma. • Honestidad, responsabilidad, sigilo.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su escritorio con sus herramientas

C. Responsable Administrativo

Nombre del Cargo	Gerente Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Limpieza • Personal de Seguridad • Mensajero • Cajeros • Docentes (Capacitaciones)

	<ul style="list-style-type: none"> • Experto Formulación y Evaluación de Proyectos • Auditor • Consultor
Descripción del Cargo	Es el encargado de regular la parte operativa de la empresa, las contrataciones de personal, y las capacitaciones y asesorías que brinda la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Formar parte del Comité de Compras • Diseñar y establecer la metodología de enseñanza. • Establecer la política y procedimientos de contratación de personal. • Elaboración de los manuales de funciones y fichas ocupacionales de los empleados • Elaboración de los contratos de trabajo de los empleados. • Llevar el registro de asistencia del personal de la empresa. • Regular el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. • Resolver conflictos entre empleados de la empresa. • Administrar los horarios laborales de la empresa. • Notificar a la empresa sobre eventos y actividades de la misma. • Establecer los cursos de acción en caso de desastres naturales. • Evaluar de manera periódica el desempeño del personal. • Coordinar los cursos y capacitaciones brindados por la empresa. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Lic. en Administración de empresas, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial o carreras afines.
Experiencia:	3 años.
Otros Estudios:	Inglés Mecanografía
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere de concentración, capacidad de análisis y estrategia para la selección, reclutamiento, administración y evaluación del personal, y la administración del presupuesto asignado por gerencia.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería ofimática. • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Conocimiento de las leyes nacionales en materia de contratación y administración de personal. • Facilidad de Expresión. • Responsable, honesto, sigilo.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.

Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.
-----------------	--

D. Afanadora

Nombre del Cargo	Personal de Limpieza
Jefe Inmediato	Responsable Administrativo
Subordinados	
Descripción del Cargo	Es el encargado de mantener aseadas las diferentes áreas de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias las áreas de trabajo y del mobiliario de la empresa. • Reposición de materiales de baño. • Luego de limpiar los laboratorios, aplicar ambientador. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Estudios Secundarios terminados
Experiencia:	3 Meses
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Alto esfuerzo físico para el desempeño de las labores.
Mental:	Poco esfuerzo mental necesitado para el desempeño de las labores.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato con las personas. • Honesto, responsable, sigilo
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa.
Riesgos:	Riesgo medio-bajo debido a la manipulación de químicos de limpieza.

E. Cajero

Nombre del Cargo	Cajero
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Subordinados	
Descripción del Cargo	Es el encargado de registrar todas las transacciones monetarias de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el pago de los clientes. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el reporte de caja diariamente. • Saludar cordialmente a los clientes. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Técnico en Caja con computación, o carreras relacionadas.
Experiencia:	1 año
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Capacidad de concentración y retención.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Organizada. • Dominio de paquetería ofimática • Capacidad de trabajar bajo presión. • Honesto, responsable, sigilo
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

F. Responsable Financiero

Nombre del Cargo	Gerente Financiero
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Encargado de Cartera y Cobro
Descripción del Cargo	Es el encargado de la administración eficiente y eficaz de los recursos financieros utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el presupuesto para su área. • Pago de obligaciones. • Responder por la elaboración y presentación de los estados financieros de la empresa. • Elaborar los informes que solicite la gerencia. • Gestionar la adquisición de bienes y servicios. • Participar en el proceso de evaluación del desempeño del personal. • Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. • Velar y monitorear los fondos de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> Determinar la posición financiera de la empresa. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Lic. Finanzas, Lic. Administración de Empresas
Experiencia:	5 años.
Otros Estudios:	Ingles
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere alto nivel de concentración, capacidad de análisis y estrategia para la ejecución de los planes operativos.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de paquetería ofimática. Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión. Honesto, responsable.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

G. Contador

Nombre del Cargo	Contador
Jefe Inmediato	Responsable Financiero
Subordinados	
Descripción del Cargo	Es el encargado de llevar los registros contables de las operaciones de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> Tendrá que realizar la planilla de pago un día antes de la fecha de pago de cada mes y revisar los cálculos 2 horas antes de realizar el desembolso del dinero. Mantener al día los flujos de caja. Llevar un control con los libros contables (Diario, mayor e inventarios). Llevar el control mensual de los libros generales de Compras y Ventas, mediante las facturas emitidas para la declaración del IVA. Realizar el cálculo y pago de impuestos y demás responsabilidades legales de la empresa. Elaboración de cheques para el personal de la empresa, proveedores y servicios básicos. Tendrá que solicitar la debida documentación y anexar una copia por cualquier giro de cheque realizado Será el único responsable del fondo monetario establecido para la caja chica. 	

<ul style="list-style-type: none"> Por cualquier solicitud de dinero de la caja chica se deberá de anexar la siguiente documentación: <ol style="list-style-type: none"> Nombre, Apellido, Fecha y el Motivo de la solicitud del Dinero Factura membretada del proveedor o la compra realizada. Firma de autorizado del gerente financiero. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Licenciado en Contabilidad
Experiencia:	3 años.
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere de alta capacidad de concentración, agilidad mental, capacidad, de análisis, retención, agilidad mental.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> Dominio de paquetería ofimática. Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión Honesto, responsable, sigilo.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

H. Responsable de Informática

Nombre del Cargo	Gerente Informático
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Soporte Técnico Analista y Programador (Jefe)
Descripción del Cargo	Es el responsable de dirigir, desarrollar y evaluar la planeación del departamento de informática así como optimizar cada uno de los sistemas de cada área de trabajo.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> Participar en el proceso de evaluación del desempeño del personal. Definir el presupuesto para las diferentes áreas Evaluar y proponer la infraestructura de hardware y software más adecuada para atender las necesidades de la empresa. Implantar y administrar redes locales y gestionar la conexión del sistema informático a redes extensas. Definir políticas y estándares de seguridad de la información Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnologías de información de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Formular los términos de referencia para la adquisición de equipos, accesorios, repuestos, insumos y demás elementos necesarios relacionados con el uso de tecnologías de la información, así como la contratación de servicios externos. • Implantar y facilitar la utilización de paquetes informáticos de propósito general y aplicaciones específicas. • Velar por la seguridad de los sistemas operativos • Definir las políticas y normativas del área. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Ing. de Sistemas, Ing. en Computación, o carreras afines.
Experiencia:	5 años.
Otros Estudios:	Ingles Reparación y mantenimiento de PC Programación Administración de Base de Datos y Redes
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Nivel de esfuerzo bajo-medio debido a la manipulación de equipos.
Mental:	Se requiere de gran capacidad de análisis y estrategia, concentración,
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería informática. • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Honesto, responsable, sigilo.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro y fuera de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Riesgos bajo-medio debido a los tipos de herramientas que utilizará para desempeñar sus labores.

I. Encargado de Soporte Técnico

Nombre del Cargo	Jefe de Soporte Técnico
Jefe Inmediato	Responsable de Informática
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos en Reparación y Mantenimiento de PC • Técnicos en Redes
Descripción del Cargo	Es el responsable de velar por el correcto funcionamiento de las estaciones de trabajo y de la red.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen funcionamiento del equipo informático de la empresa. • Realizar las configuraciones necesarias solicitadas por los usuarios. • Brindar soporte a todas las computadoras de la empresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> Llevar un inventario del equipo informático. Salvaguardar los respaldos realizados a las computadoras de la empresa. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Ing. de Sistemas, Ing. en Computación, o carreras afines.
Experiencia:	3 años.
Otros Estudios:	Inglés.
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere un mínimo esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere capacidad de concentración.
Habilidades:	Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión. Honesto, responsable, sigiloso.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Riesgos bajo-medios debido a las herramientas que utiliza para el desempeño de sus labores.

J. Responsable de Marketing

Nombre del Cargo	Jefe de Marketing
Jefe Inmediato	Gerente General
Subordinados	<ul style="list-style-type: none"> Vendedores Diseñador Grafico
Descripción del Cargo	Es el encargado del desarrollo de estrategias de venta y de promover la imagen de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> Establecer el presupuesto para sus áreas. Participar en el proceso de evaluación del desempeño del personal. Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional Definir las políticas de ventas y distribución. Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa. Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Lic. en Marketing, Administrador de Empresas, carreras afines.
Experiencia:	5 Años

Otros Estudios:	Ingles
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Se requiere de gran capacidad de concentración, análisis y estrategia para el desarrollo de planes de venta.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería ofimática. • Organizado. • Facilidad de Expresión. • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Honesto, responsable, sigilo
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro y fuera de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

K. Vendedor

Nombre del Cargo	Vendedor
Jefe Inmediato	Responsable de Marketing
Subordinados	
Descripción del Cargo	Es el encargado de promocionar los servicios ofrecidos por la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con el Jefe de Ventas y Jefe de Marketing para establecer la estrategia de venta de los servicios ofrecidos por la empresa. • Establecer reuniones con ejecutivos de alto nivel para promocionar los servicios ofrecidos por la empresa. 	
Requisitos Mínimos	
Educación:	Administrador de Empresas, Lic. Marketing, carreras afines
Experiencia:	3 años
Otros Estudios	Ingles
Habilidades y Esfuerzo	
Físico:	Se requiere poco esfuerzo físico para realizar las asignaciones del puesto.
Mental:	Gran capacidad de concentración y análisis.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de paquetería ofimática • Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo. • Facilidad de expresión

	<ul style="list-style-type: none"> Honesto, responsable, sigilo.
Condiciones Generales del Puesto	
Ambiente de Trabajo:	Realiza el trabajo dentro de la empresa, desenvolviéndose en ambientes bajo presión.
Riesgos:	Pocos riesgos ya que trabajará en su oficina con sus herramientas.

Anexo 3: Cotizaciones

A. COTIZACIÓN DE SERVICIOS

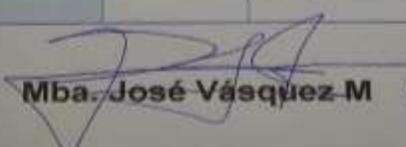
SOLUCIONES EN SISTEMAS Y PROYECTOS EMPRESARIALES

ING. KARLA CASTILLO
SOLUCIONES TECNOLÓGICAS S.A.

En vista de la solicitud que nos fue enviada donde nos solicitan que emitamos cotización sobre una variedad de servicios que serán requeridos por su prestigiosa institución, a continuación le detallo cada servicio y la inversión que tendría que realizar. Cabe señalar desde ya que en base a la cantidad y complejidad de servicios requeridos el precio puede ser ajustado.

COTIZACIÓN DE SERVICIOS: 236

INVERSIÓN EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
DESCRIPCIÓN DE SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Manual de Funciones	1		
Manual de Procedimientos	1	C\$ 13,800.00	C\$ 13,800.00
Manual de Control Interno	1		
Capacitación del personal en Gestión de RH	3	C\$ 1,500.00	C\$ 4,500.00
Manuales y Formato de atención al cliente	1	C\$ 13,800.00	C\$ 13,800.00
Capacitación al personal en atención al cliente y estrategias de seguimiento y mejora continua	4	C\$ 1,500.00	C\$ 6,000.00
Plan de Negocio	1	C\$ 19,320.00	C\$ 19,320.00
Diseño de Plan de Mejora	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Plan de Mejora y diversificación de servicios	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Elaborar Técnicas y Estrategias de atención y seguimiento al cliente	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Elaborar Diagnostico de la empresa	1	C\$ 8,280.00	C\$ 8,280.00
Plan de Capacitación, Actualización y Fortalecimiento	1	C\$ 4,140.00	C\$ 4,140.00
Capacitación en las nuevas estrategias y técnicas de promoción, atención y seguimiento	1	C\$ 9,660.00	C\$ 9,660.00
Plan de Contingencias, Control y Seguimiento	1	C\$ 11,040.00	C\$ 11,040.00
Total			C\$ 87,420.00


Mba. José Vásquez M 83249314

B. COTIZACIÓN DE EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO

SERVITEC-PRO
SERVITEC - PRO
 Servicio de Venta, Mantenimiento de Computadoras y Accesorios.
 Ofrecemos los servicios de: Mantenimiento y reparación de Computadoras a
 Donación, venta de equipos informáticos, asistencia técnica y profesional
 Propietario: Ing. Eddy Ernesto Martínez A.

PROFORMA

Ing. Karla Castillo Empresa: SOLTECSA 04/07/2016

DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS			
DESCRIPCIÓN EQUIPO O SERVICIO	CANTIDAD	COSTO	INVERSIÓN TOTAL
Diagnóstico y Estudio de Viabilidad para el ERP SOLTECSA		C\$ 850.00	C\$ 850.00
Partes y componentes de Hardware. Según solicitud de: Teclado, Mouse, Disco Duro Externo, Memorias DDR3, DVD		C\$ 19,320.00	C\$ 19,320.00
Diseño de Pagina Web: una pagina principal y 6 secundarias		C\$ 6,900.00	C\$ 6,900.00
Servidor HP PROLIANT ML310 G8-XEON-E3. RAM 4GB DD 1T. DVD	1	C\$ 23,460.00	C\$ 23,460.00
Estaciones de trabajo	5	C\$ 13,800.00	C\$ 69,000.00
Materiales y Equipos para la LAN		C\$ 13,800.00	C\$ 13,800.00
Total			C\$ 133,330.00

* Precios ya incluyen IVA.

Servicio de Alojamiento Web: \$150
 Garantía de 1 año
 Entrega de equipos 3 días
 Cotización Valida por 15 días

Eddy Ernesto Martínez A
 Ing. Eddy Ernesto Martínez A
 Propietario

Detalle del Servidor:

SERVIDOR HP PROLIANT ML310 G8



\$845.00

SERVIDOR HP PROLIANT ML310 G8 XEON-E3-1220V2-3,1 GHZ. RAM 4GB. DD 1TB. DVD.689063-001

Sin stock

Compare

📍 Servidores, Servidores Hp

👉 HP