



Introducción

Las telecomunicaciones es una de las actividades con mayor dinámica, constantemente se están generando nuevos servicios los cuales son ocasionadas por las necesidades del mercado. A la necesidad de comunicarse se han sumado el deseo de transmitir información a altas velocidades, los programas de diversión, tele educación, tele medicina, significativamente se han incrementado las transacciones comerciales y financieras. El mundo ha visto acortado las distancias, las personas cada día sienten la necesidad de comunicarse, de sentirse incluidos en la red de información y comunicación global. Los pueblos del mundo se han visto en la necesidad de desarrollar políticas de inclusión con el objetivo de disminuir la brecha digital.

Las telecomunicaciones están generando un nuevo orden, una nueva visión del mundo hoy vemos la instalación de nuevos sistemas de trabajo, como el tele trabajo que permite a los profesionales desarrollar sus actividades sin la necesidad de desplazarse de sus domicilios, la conformación de equipos multidisciplinarios con profesionales radicados en diferentes países también es una realidad. El desplazamiento nacional e internacional de las personas también se han visto disminuidas, por la acción de la video conferencia y de la tele conferencia.

La importancia de las telecomunicaciones definitivamente en el orden mundial es creciente y ocupa un lugar expectante, por ello es importante que conozcamos los procesos que alrededor de ella se contemplan, es necesario conocer a los protagonistas que participan directamente en la generación de los servicios y que hacen posible las comunicaciones. Es necesario conocerlos para poder gestionarlos estratégicamente, las herramientas modernas de las administración debemos aplicarlos para lograr su eficiencia teniendo en cuenta que lo único constante en la vida es el cambio

Mesías Guevara Amasifuen

I.- Conceptos Fundamentales de la Administración

1.1- Empresa

Es una comunidad de trabajo que se une para producir bienes y /o servicios, dirigidos a satisfacer necesidades que existen en la sociedad.

Cumple un : - Rol social (satisfacer necesidades)
- Rol económico (busca rentabilidad)

Tiene en cuenta:

- Los recursos materiales
- Los recursos humanos
- El sistema de trabajo.

En el sector de las telecomunicaciones vemos diversas instituciones cuya participación es muy activa, entre ellas podemos mencionar:

- **Las empresas operadoras de servicios públicos**, que brindan diversos como POTS, Telefonía pública, Móvil, Internet, CATV, entre otros. Aquí encontraremos a Telefónica, Nextel, Telmex, Impsat, COMSAT, British Telecom, France Telecom, AT&T, NT&T,etc.
- **Las empresas tecnológicas**, cuya misión es proveer equipos y servicios a las empresas operadoras, hay diversos fabricantes entre los cuales podemos mencionar a Siemens, Cisco, Nortel, Motorola, Nokia, Alcatel-Lucent, Ericcson, Huawei, ZTE Corporation, VerazNetwork. Estas empresas están constantemente investigando y desarrollando nuevas soluciones tecnológicas para hacer posible la creación de servicios. Marchan a un ritmo acelerado, están constantemente evaluando la realización de adquisiciones y fusiones que pueden ser entre ellas o con algunas emergentes. La competencia que se presenta entre ellas es muy fuerte .
- **Las Contratas**, Estas empresas responden a un modelo de tercerización (Outsourcing) concebida por las operadoras de servicios y por los proveedores de tecnología que generalmente encargan a las contratas realizar actividades como instalación y mantenimiento.
- **El Ministerio**, el estado a través del ministerio de transportes y comunicaciones tiene como objetivo lograr una adecuada administración y control del espectro radioeléctrico, lograr un sistema de telecomunicaciones integrado altamente confiable que contribuya al desarrollo del país.
- **Los organismos reguladores**, responden a un modelo de liberalización de los servicios públicos de telecomunicaciones, cuyas funciones varían en los diversos países donde se encuentren, sin embargo en ellas encontramos objetivos comunes, como el de promover la libre y leal

competencia en el sector, lograr el acceso universal a servicios de telecomunicaciones, garantizar la adecuada protección de los usuarios. Los organismos reguladores por lo general tienen en sus funciones la capacidad de regular, supervisar, normar, fiscalizar, sancionar y resolver controversias.

Estas instituciones deben ser gestionadas de manera tal que puedan lograr una ventaja competitiva en el mercado, lo cual no solo les permita sobrevivir sino también liderar.

Hay empresas que fracasan y otras que se desarrollan

En el sector de las telecomunicaciones encontramos una volatilidad empresarial impresionante, vemos como surgen y desaparecen empresas operadoras y tecnológicas, algunas responden al establecimiento de una política estratégica, otros simplemente a un manejo inadecuado de la organización. La pregunta que nos hacemos es ¿porqué hay empresas que fracasan y otras que se desarrollan?.

Al hacer un análisis rápido encontramos las siguientes razones:

Fracasan

Pesimistas
Pasivas
Centradas en sí mismas
Rígidas

Desarrollan

Optimistas
Activas
Centradas en el usuario
Flexibles (receptivas)

En el rubro de las telecomunicaciones las empresas no pueden ser pesimistas, el pesimismo genera pasividad, las empresas siempre deben estar buscando la generación de nuevos servicios, el entorno que los envuelve es muy turbulento. En esa turbulencia encontramos a los clientes y a los usuarios que cada día son más exigentes no solo en el costo sino en la calidad del servicio, por lo tanto estas no pueden estar centradas en sí mismas. Asimismo la rigidez les provoca lentitud para responder ante los cambios que se presentan.

Las organizaciones necesitan hoy

para ser competitivas y puedan tener un rol protagónico en el mercado que les toca desempeñarse las empresas deben:

1.- Analizar su situación en relación al entorno; las variables que definen el entorno y que las podemos definir como **Políticas Sociales Económicas y Tecnológicas** están cambiando constantemente.

2.- Conocer su participación en el sector; Resulta obligatorio para toda empresa conocer su "Market Share", es decir, saber con exactitud cual es su posición en el mercado en relación a sus competidores y esto debe convertirse en un ejercicio anual.

3.- Conocer las restricciones a su libertad de acción; Los aspectos legales encuadran las actividades de las empresas limitando su libertad de acción.

4.- Investigar nuevos campos de actividad; las empresas necesitan fortalecer su departamento de Investigación, Desarrollo e innovación para no convertirse en una empresa estática, tienen la obligación de estar constantemente analizando las necesidades del mercado en base al cual podrán desarrollar nuevos productos y servicios.

5.- Buscar la satisfacción de los clientes; El activo mas importante que tiene una empresa son los clientes por lo que es necesario desarrollar en ellos una lealtad y para ellos es importante encontrar la satisfacción de los clientes

6.- Ser productivos; el reto de toda empresa en manejar adecuadamente sus recursos ya sean financieros, logísticos, materiales; de no hacerlo estarían perdiendo competitividad elevando sus costos de producción.

Tendencias actuales

1.- Reducción del número de niveles jerárquicos. Las empresas cada día son mas horizontales, estableciendo una comunicación directa entre los gerentes y los colaboradores, la jerarquía vertical prácticamente esta desapareciendo.

2.- Equipos de trabajo. Los colaboradores en general tienen que tener la capacidad de integrarse a equipos multidisciplinarios, por lo que tiene que tener la habilidad de trabajar en equipo

3.- Incremento de las comunicaciones e incremento de participación. A los colaboradores les estimula sentir que tienen un rol protagónico en el desarrollo de las actividades de la empresa, y el estímulo lo reciben a través de las comunicaciones recibidas. Y de su participación en el desarrollo de los proyectos y elaboración de propuestas.

4.- Estrategias a largo plazo. Las empresas a través de su gerentes deben tener la habilidad de mirar mucho mas allá del corto plazo, para ello tienen que desarrollar el pensamiento estratégico y la capacidad de ver el éxito donde otros no lo pueden ver.

5.- Calidad Total. La calidad debe ser visto como una filosofía de vida en la que todos los colaboradores deben ser concientes de su importancia y no adoptarlo como una obligación, su adopción debe ser natural. De allí veremos que todas las actividades que realicen los harán bien por mas que estas parezcan tener poca importancia

Otra de las tendencias actuales, es que el mundo vive presionado por la abundancia de la información, la cual sino sabemos manejarla se puede convertir en desinformación; para optimizar su uso se debemos desarrollar el conocimiento necesario.

1.2.- Proceso Administrativo

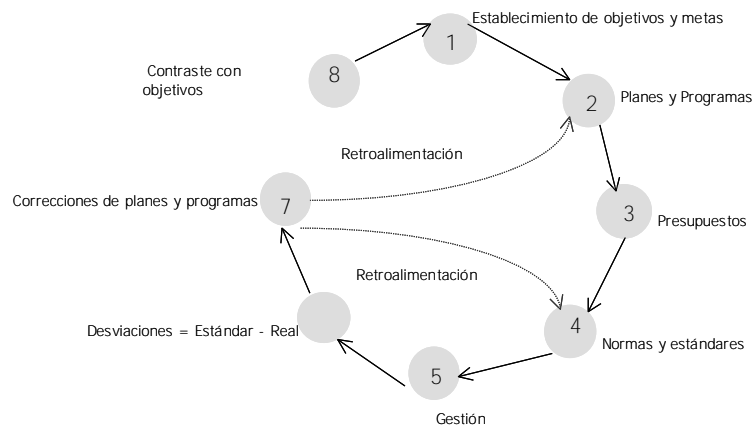
Es la aplicación de la administración en la gestión de una empresa, se aplica en cuatro funciones.

- 1.- Planificación
- 2.- Organización

3.- Dirección

4.- Control

Proceso Administrativo



Planificación : Proceso de fijación de objetivos y toma de decisiones.

Organización: Sistematización de la autoridad y responsabilidad en la ejecución de la actividad económica empresarial.

Control: Operación por la que el sistema de toma de decisiones pretende el cumplimiento de sus objetivos, mediante la comparación de los resultados obtenidos con los previstos, a través del cálculo de desviaciones y el manejo de las variables de acción correctora.

1.2.1.- Planeamiento

Las empresas de telecomunicaciones deben realizar el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Lo cual obliga a tener un cambio de actitud , fijando objetivos

Qué?; que es lo que queremos

Quién?; quienes lo van hacer

Como?; como vamos a lograrlo (método)

Cuanto?; Contamos con el esfuerzo financiero

Cuando?; en que momento, se fija la fecha

Donde?; lugar espacio

El planeamiento permite a las organizaciones :

- 1.- Reducir la incertidumbre y el cambio traumático
- 2.- Dirigir la atención hacia los objetivos
- 3.- Propiciar actividades de calidad y productividad
- 4.- Facilitar el control

Principios

Los planes como mínimo deben tener los siguientes principios:

- 1.- Precisión; Los planes y objetivos no deben ser vagos, deben ser medibles
- 2.- Flexibles; Los planes y los objetivos deben dejar un margen para ser adaptados de acuerdo a las circunstancias
- 3.- Unidad; Los planes y objetivos de las distintas áreas deben integrarse para lograr los objetivos organizacionales

1.2.2.- Organización

Es la sistematización de la autoridad y responsabilidad en la ejecución de la actividad económica empresarial.

Tiene que ver:- con las actividades

- Departamentalizar
- Procesos
- Procedimientos
- Puestos de trabajo
- Selección
- Gestión

El organigrama:

Dentro de la organización encontramos al organigrama una herramienta valiosa que nos:

- 1.- Permite visualizar los niveles jerárquicos.
- 2.- Identificar las unidades orgánicas que conforman cada área.
- 3.- Da a conocer las relaciones (de autoridad y coordinaciones)
- 4.- Es un instrumento de análisis y estudio

Tipos de organizaciones

1.- Formal; Se establece respetando la estructura de la organización, existen relaciones de trabajo.

2.- Informal; Se forman por los vínculos de amistad. Este tipo de organización debemos ser cuidadosos en la forma como lo manejamos.

Ventajas de los grupos informales

- 1.- Perpetúan los valores sociales y culturales
- 2.- Ofrecen satisfacción, posición social y seguridad
- 3.- Ayudan a sus miembros a comunicarse
- 4.- Ayudan a resolver problemas.

Desventajas de los grupos informales

- 1.- Conformismo; afecta la productividad de la empresa
- 2.- Conflictos
- 3.- Rumores, se tejen tergiversaciones
- 4.- Resistencia al cambio

1.2.3.- Dirección

La administración adecuada del recurso humano permite moderar e impulsar la voluntad de cada elemento para que se desenvuelva de acuerdo a los planes aprobados.

El recurso humano de una organización moderna y eficiente debe ser:

- **Multifuncional**; aprende varias funciones, mejora las posibilidades del trabajador.
- **Multihabilidoso**; busca otras maneras de hacer la misma cosa.
- **Automotivado**; que sea capaz de sentirse optimista, convierte los problemas en oportunidades.
- **Orientado hacia los cambios**; no tenga miedo a los cambios.
- **Autocontrolado**; Que el mismo haga un control de calidad, esté seguro que lo que hace esté bien hecho.

1.2.4.- Control

Es una actividad del proceso administrativo que siempre lo debemos tener presente para realizar la verificación o regulación para lograr mantenerse dentro de los límites previstos en el planeamiento.

Controlar es saber:

- ¿Qué medir?
- ¿Cómo medir?
- ¿Cuándo medir?

Importancia

- 1.- El control se aplica en las demás funciones administrativas.
- 2.- El control es un medio de previsión.
- 3.- El control busca la calidad y la productividad.
- 4.- El control busca que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

El Control Consiste:

- 1.- En averiguar lo que se está haciendo

- 2.- Comparar los resultados con los objetivos
- 3.- Aprobar ó desaprobar los resultados
- 4.- Aplicar acción correctiva

Puntos clave para el control

- 1.- Deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad.
- 2.- Deben indicar rápidamente las desviaciones.
- 3.- Deben mirar hacia delante.
- 4.- Deben ser objetivos.
- 5.- Deben centrarse en los puntos estratégicos.
- 6.- Deben reflejar el modelo de organización.
- 7.- Deben ser económicos.
- 8.- Deben ser comprensibles
- 9.- Deben indicar una acción correctiva.

Factores a establecer los controles

Para establecer controles debemos tener presente los siguientes factores:

- 1.- **Oportunidad;** Debe aplicarse en el momento adecuado “ni antes ni después”.
- 2.- **Frecuencia;** Debe definirse ¿cada cuanto? controlar.
- 3.- **Calidad;** Un mal control puede ser peor que la falta total de control.
- 4.- **Costo;** Debe conocerse el costo de un sistema de control.

Sub – Control

No es recomendable dejar el control a lo que diga nuestra intuición para detectar una situación.

Sobre – Control

No es recomendable el exceso de control. Muchas veces se convierte en una búsqueda obsesiva del error y en el análisis paralizantes de todas las situaciones. Esto afecta las buenas relaciones y el desarrollo del autocontrol.

“Se debe facilitar el autocontrol”

II.- Herramientas de Gestión empresarial

En las ciencias administrativas como en cualquier otra ciencia los Gurús están constantemente creando nuevas herramientas y conceptos que nos ayudan a realizar una buena gestión, a continuación presentamos algunos de ellas.

2.1.- Benchmarking

Fue acuñado por Xerox a mediados de los 70 que ante la competencia japonesa, las estudió y se comparó consigo misma. Todo lo que hace la empresa puede ser comparado, investigado y mejorado.

Uno de los grandes precursores del Benchmarking es el Dr. Robert Camp quien lo resume de la siguiente manera :

- Conócete a ti mismo
- Aprende de los mejores
- Integra lo aprendido
- Obtiene la superioridad

El Benchmarking es un Proceso sistemático y continuo para:

- a) Identificar el punto de referencia (Benchmark)
- b) Compararse con él
- c) Identificar las prácticas o métodos que permitan a quien lleva a cabo las actividades del benchmarking convertirse en “el mejor”.

Benchmark

Es el Standard de excelencia, considerado como “el mejor”, con el cual compararse. Las empresas deben identificar al mejor para compararse con él. La búsqueda estará en función del segmento en la que se encuentren ubicado.

Mejor practica

El Benchmark para llegar a ser tal desarrolla en su organización las mejores practicas. La mejor practica es el proceso reconocido como más eficaz y eficiente para producir un determinado output.

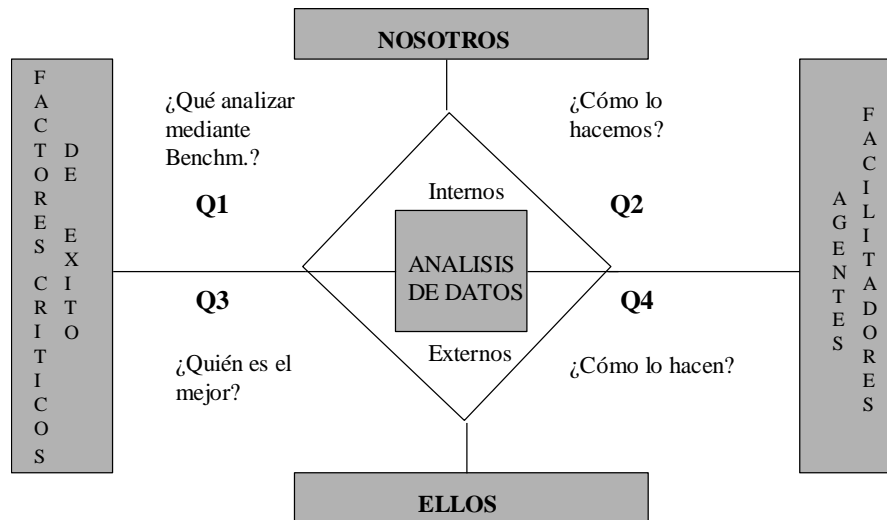
Beneficios del benchmarking

La aplicación del Benchmarking en una empresa de telecomunicaciones presenta varios beneficios entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Al demostrar resultados, los puntos de referencia establecidos legitiman los objetivos
- Al establecer referencias externas a la organización, se contribuye a vencer la resistencia al cambio y se motiva a los empleados para lograr objetivos realistas y ambiciosos.
- Las decisiones de la empresa se basan en datos y hechos reales y no en la intuición.
- Las necesidades del cliente marcan la dirección de las actividades de benchmarking.

- Las mejores prácticas pueden incrementar la productividad, aportar ventajas tecnológicas y dar lugar a ventajas competitivas.

EL MODELO DEL BENCHMARKING



Fuente: Antonio Leal, Universidad de Sevilla

Tipos de Benchmarking

Dentro de las metodologías de aplicación del benchmarking podemos identificar:

Benchmarking Interno

- Compara prácticas y procesos dentro de la misma organización, entre funciones similares. Puede ser un buen punto de partida.
- Permite unificar formas de actuación y establecer objetivos.
- Puede detectar puntos críticos que sean objeto de Benchmarking externo.
- La confidencialidad no supone un problema.

Benchmarking Competitivo

- Compara constantemente productos y servicios respecto de los principales competidores.
- Es el mejor método para comparar la funcionalidad de productos /servicios similares. Identifica claramente ventajas y desventajas.
- La dificultad de obtención de información (recelo) puede no detectar mejores prácticas
- Sus mejores competidores pueden no ser "los mejores", no tener las mejores prácticas

Benchmarking Funcional

- Compara procesos con los lideres funcionales independientemente de la industria del sector.
- Al no desarrollarse con competidores directos, la obtención de información no representa ningún problema.
- Las prácticas habituales en otro sector tienden a aceptarse con facilidad al no existir rechazo a las prácticas que vienen “de la competencia

PROCESO OPERATIVO

1.- Planificación(Q1) ¿qué analizar mediante el Benchmarking?; El objetivo de esta fase es determinar el objeto de Benchmarking

- Determinar el objetivo de benchmarking en función de los Factores Críticos de Éxito.
- Determinar las medidas de eficacia y eficiencia para identificar el mejor.

Factores críticos de éxito

Son aquellas características, condiciones, variables o parámetros del negocio en las que hay que ser especialmente bueno, o son críticas, porque gestionadas adecuadamente inciden directamente en la satisfacción del cliente y, por consiguiente, determinan el éxito o fracaso del negocio, función, departamento, etc. En su conjunto(Antonio Leal, 2002)

Cuestiones a plantear

- ¿Este factor es crítico para lograr la satisfacción del cliente?
- El hecho de que no existiera este factor ¿afectaría a mi cliente, o al éxito del mismo?. Su existencia ¿incidiría en la capacidad del cliente para lograr el éxito?
- ¿Se trata de un verdadero indicador de la capacidad de mi organización para sobrevivir y mejorar?
- ¿Puede aplicarse a las decisiones o cambios que debo adoptar, o a los problemas que he de resolver?

2.- Obtención de datos-1 (Q2) ¿ Cómo lo hacemos?; El objetivo de esta fase es la recolección de datos internos y preparar la recogida de datos externos.

- Documentar los procesos propios
- Obtener los resultados de las medidas
- Definir preguntas para la identificación de resultados y agentes
- Contestar las preguntas

3.- Obtención de datos-2 (Q3) ¿Quién es el mejor?; El objetivo de esta fase es proceder a la investigación.

- Determinar fuentes de información
- Determinar métodos recogida datos
- Recogida de datos externa

Fuentes de información

- Empleados y directivos de la empresa
- Empleados procedentes de la competencia
- Proveedores, profesionales y consultores
- Prensa y revistas especializadas
- Ferias, exposiciones, congresos, conferencias
- Organizaciones y asociaciones profesionales (colegas)
- Asociaciones de usuarios
- Trabajos de investigación universitaria
- Informes anuales de empresas
- Oficinas de patentes

Métodos de obtención fuentes de datos

Para la obtención de datos podemos encontrar diversas fuentes :

- Cuestionario por correo
- Entrevistas personales
- Entrevistas por teléfono
- Petición de ofertas
- Visitas in situ (observación directa)
- Inspección visual
- Grupo de expertos
- Consultorías especializadas

- Ingeniería inversa

4.-Análisis (Q4) ¿Como lo hacen?; El objetivo de esta fase es determinar el modelo a seguir y cuáles son sus agentes facilitadores.

- Tabular datos
- Identificar diferencias
- Proyectar los resultados
- Determinar agentes

Mejora del rendimiento a través de Benchmarking

La práctica del benchmarking mejora a la organización y hace progresar a las persona que en el trabajan.

El proceso del benchmarking debe ser considerado como un medio para obtener un fin, no el objetivo en sí mismo, hacer benchmarking no sirve de nada por si solo.

Los planteamientos de benchmarking más habituales se diferencian básicamente de cinco maneras.

- 1.-Tipo de información:
- 2.-Ámbito dentro de la organización
- 3.-Dispersión funcional
- 4.-Nivel de detalle del estudio
- 5.- Comparación externa/interna

Conclusiones: consejos que pueden aumentar el éxito de los equipos de benchmarking

El benchmarking bien llevado a cabo se convierte en una poderosa arma competitiva, mal llevado puede hacernos perder dinero.

- 1.- Hacerlo rápido o no hacerlo; razones por la cual los estudios se prolongan
 - No se destinan los recursos necesarios
 - No se utilizan expertos
 - No se ha hecho el trabajo básico
 - Tendencia a abarcar demasiado
- 2.- El estudio debe ser amplio y superficial o restringido y en profundidad
 - Amplio y superficial; da respuesta a “ qué se hace”, son útiles para desarrollar estrategias, establecer objetivos y reorganizar funciones con el fin de incrementar su eficacia.
 - Restringido y en profundidad; son detallados da respuesta a “ cómo se hace” , son útiles para alterar el modo de operar de la gente, esto es, los procesos que emplean para realizar su trabajo.

3.- Integrar los factores críticos de éxito: es vital ; Se derivan de lo crítico para la supervivencia de la empresa, ya sean los clientes, el mantenimiento del nivel competitivo, la estabilidad económica financiera o la estrategia empresarial.

Hay que utilizarlos en la:

- Elección de los límites del estudio de benchmarking
- Selección de los indicadores clave
- Selección de los socios de benchmarking
- Desarrollo de las preguntas de benchmarking
- Elaboración del análisis final y las recomendaciones

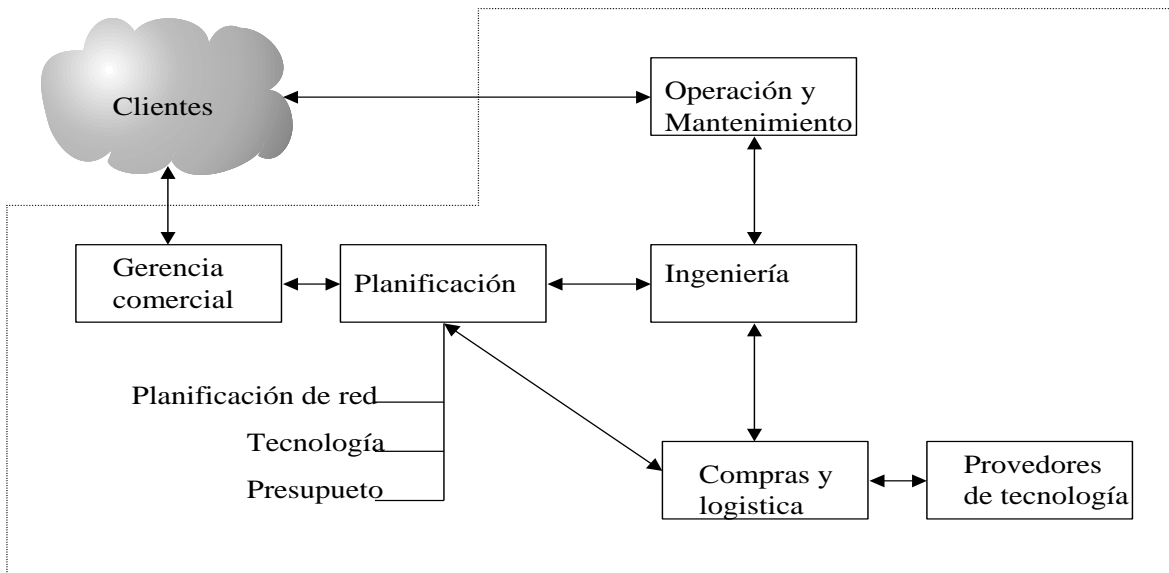
4.- No siempre existe la mejor empresa

5.-Hay que gestionar el cambio desde el principio

2.2.- CADENA DE VALOR.

Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar las principales actividades de las organizaciones con el objetivo de generar utilidad, él propuso que identifiquemos las actividades primarias y las actividades secundarias, con el objetivo de generar mayor satisfacción y beneficio para el cliente lo cual nos permitirá obtener una ventaja competitiva.

Ciclo Operativo en una Operadora de Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia

Las actividades primarias en una empresa varían de acuerdo a su orientación y rubro, ya sean de servicios o de productos.

En las empresas operadoras de telecomunicaciones podríamos identificar las siguientes actividades primarias son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, *inputs* de factores o logística interna, procesos de producción, *outputs* de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa.

- **Planificación de red y tecnología**, se planifica la infraestructura de la red sobre la cual se soporta el servicio. Asimismo determina que tecnología es la adecuada.
- **Ingeniería**, se realiza la ingeniería de detalle, supervisa la instalación, participa en la puesta en marcha de los sistemas y genera el acta de aceptación.
- **Operación y Mantenimiento**, su objetivo principal es el de mantener en operatividad la red para cumplir con los Services Level Agreement (SLA).
- **Ventas y Marketing**, actividades de suma importancia tienen como función principal comercializar los servicios a través de canales de distribución directa o indirecta y analizar el entorno para captar las necesidades de los clientes para generar oportunidades de mercado y las principales amenazas que se debe enfrentar. Ellos por estar en contacto con los clientes constituyen el punto de partida para el diseño de estrategias a los diferentes niveles de la empresa.
- **Post venta**, se ocupa de brindar un apoyo constante a los usuarios para garantizarles servicios de calidad. Un adecuado servicio de post venta puede garantizar a la empresa la generación de nuevos negocios y la fidelización de los clientes .

Las actividades secundarias o de soporte hacen posible la realización de las actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir :

- **Gerencia de recursos humanos**, busca crear un clima organizacional adecuado. Entre sus objetivos está vender la imagen de la empresa para atraer a los mejores profesionales, para lo cual realiza una gestión estratégica desarrollando actividades como planificación, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo , evaluación y desempeño, promoción transferencias y despidos.
- **Gerencia financiera**, tiene como objetivo proveer los recursos financieros a la empresa logrando financiamientos a bajo costo, así como el adecuado manejo de los estados financieros y la colocación de los recursos en el sistemas financieros que pueden ser acciones, bonos, ahorros, stock option, etc.
- **Infraestructura**, sobre ella se soporta el ciclo operativo de la empresa tanto actividades primarias y secundarias, en general podemos decir que lo

constituyen el management ,la organización, los procesos administrativos y la gestión global de calidad.

- **Gerencia de compras y logística**, se encarga de la negociación con los proveedores que cumplen con las especificaciones técnicas verificadas por el departamento de tecnología, negocia el precio, condiciones de suministro, el tiempo de entrega, el aspecto contractual , almacenamiento y el modo de transporte para la nacionalización de los equipos en los que se involucran los impuesto, fletes, seguros, y aranceles aduaneros, etc.
- **Gerencia de regulación**, es parte de la función estratégica de la empresa de telecomunicaciones, esta en contacto con el órgano regular y el ministerio de comunicaciones viendo los aspectos legales que determinan la generación o la limitación de nuevos servicios.
- **Facturación**, uno de los factores críticos que tienen las empresas de telecomunicaciones es lo relacionado con la facturación, por ello es importante que cuenten con sistemas adecuados para realizar una adecuada medición del servicio a cobrarse.
- **Cobranza**, cierra el ciclo de la venta del servicio por lo que es necesario desarrollar una estrategia para realizar las cobranzas y evitar altos índices de morosidad, acercando los puntos de pago a los abonados o realizar alianzas con los bancos y supermercados. La actividad de cobranza también debe tener la capacidad de cortar o dar de alta el servicio a través de los sistemas de aprovisionamiento.

La cadena de valor nos ayuda a realizar un proceso Benchmarking, hacer un análisis porcentual de la estructura de costos y un análisis interno que nos permite identificar nuestras Fortalezas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas y las Debilidades para tomar las medidas convenientes.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

2.3.- Stakeholders

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen que los stakeholders son grupos de intereses que pueden ser internos o externos, que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Grupos que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por los resultados), no son stakeholders.

En una empresa de telecomunicaciones habrán intereses internos representados por:

- los accionistas,
- gerentes,
- sindicatos y
- empleados.

En los intereses externos, encontraremos :

- Los Proveedores de tecnología,
- El Organismo regulador,
- El recaudador de impuestos
- Los usuarios
- El ministerio de comunicaciones
- Los municipios
- Las universidades
- Institutos de investigación.

Dentro de los stakeholder impera el sentido de la sobrevivencia por lo que en ellos existe la necesidad de cooperar para hacer que la empresa sobreviva. La interrelación que existe entre los diversos actores se da a través de los contratos. Dentro de los stakeholders el que distribuye el beneficio es el gerente general de la empresa.

Este concepto, también nos lleva a reflexionar sobre cuales son las fronteras de la empresa.

El concepto de Stakeholders, surge como problema clave en el mundo empresarial, debido a la evolución de la propia sociedad que tiende a elevar los niveles de exigencia a las compañías sobre asuntos como la transparencia informativa, el respeto por el medio ambiente, los accidentes laborales, o la explotación laboral, etc. Los cuales obligan a las empresas a definir identificar y mejorar sus relaciones con los stakeholders que la conforman.

Según observa Selznick (1996:272): "Ver la empresa 'como una institución' es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los stakeholders relevantes, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la opera.

Este concepto tiene, por lo menos, tres ventajas :

- a) Es político, pues considera la organización (obviamente, sus propósitos racionalmente definidos) como una resultante (pacto) de intereses conflictivos y desiguales;
- b) Es operacionalizable, pues permite la identificación de stakeholders en la medida en que se pueda evaluar el quantum de poder, legitimidad y urgencia que ciertos actores tienen en determinados tiempo y espacio; y
- c) Es dinámico, no determinístico, pues considera la resultante de intereses en conflicto como móvil en el espacio-tiempo social, de acuerdo con la praxis de los actores.

Tipología de Mitchell

0 ATRIBUTO: no stakeholders

1 ATRIBUTO: stakeholders LATENTES (adormecidos, exigentes y discrecionales)

2 ATRIBUTOS: stakeholders EXPECTANTES (peligrosos, dominantes y dependientes)

3 ATRIBUTOS: stakeholders DEFINITIVOS

La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de stakeholders, que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Stakeholders LATENTES:

* Adormecidos: poder sin legitimidad ni urgencia. El poder coercitivo del Estado, mucho dinero o la influencia de los medios, pueden no servir en absoluto si quienes detentan estos recursos no tienen urgencia y si su interés no es legítimo. Lo esencial para estos stakeholders es la posibilidad de que adquieran un segundo atributo (legitimidad o urgencia).

* Exigentes: la urgencia, sin poder ni legitimidad, hace que estos stakeholders sólo sean barullentos e incómodos

* Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de stakeholder depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas.

Stakeholders EXPECTANTES:

* Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad. Existe, en este caso, espacio para el uso de la coerción por parte de esta categoría de stakeholder, bajo la forma de adquisiciones hostiles, sabotaje, huelga, terrorismo, etc.

* Dominantes: son stakeholders con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert & March, 1963) en la organización. Por lo tanto, sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización.

* Dependientes: urgencia y legitimidad sin poder hacen a esta categoría de stakeholders dependientes del poder de otros stakeholders, de adentro o de afuera de

la organización, de modo de asegurar que sus intereses sean atendidos o no marginados.

Stakeholders DEFINITIVOS:

* Poseen los tres atributos: son stakeholders expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

2.4.- Outsourcing

Una de las tendencias que mejores frutos ha rendido para facilitar a las empresas el concentrarse en su actividad principal sin gastar mas tiempo, recursos y energía que los necesarios en actividades secundarias es el outsourcing o contratación externas

El outsourcing al trabajar con recursos externos, es una técnica administrativa que consiste en la subcontratación de la gestión de algunos procesos que requiere especialización, garantizando mejor calidad del servicio, y alta concentración en los procesos críticos del negocio, lo que entrega mayor valor a la organización.

Es el uso estratégico de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos; asimismo es una estrategia de administración por la cual una empresa delega la ejecución de cierta actividades o de un área determinada a los especialistas.

Por Outsourcing se entiende el proceso por el cual una empresa contrata otra la realización de ciertos servicios necesarios para su actividad con la finalidad de concentrarse en aquellos que le son mas productivos. Llamado también tercerización.

VENTAJAS DE IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

- Reducir o controlar el gasto de operación
- Disponer de los fondos de capital
- Tener acceso al dinero efectivo
- Manejar con mayor facilidad las funciones difíciles o que están fuera de control y de la que la compañía no es experta.

RAZONES ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR EL OUTSOURCING

- enfocar mejor la empresa. Permite a la compañía enfocarse en asuntos empresariales mas ampliamente
- Tener acceso a las capacidades de clase mundial. La misma naturaleza de sus especializaciones, los proveedores ofrecen una amplia gama de recursos de la clase mundial para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Acelerar los beneficios de reingeniería
- Compartir riesgos

- Destinar recursos para otros propósitos.

2.5.- Core Competence

Prahalad y Hamel, plantearon que toda empresa para que mantenga un liderazgo debe identificar su esencia competitiva. La esencia competitiva de toda empresa está en aquella actividad o actividades que mejor saben hacer, y es sobre ella que deben desarrollar su ventaja competitiva.

Entorno a la esencia competitiva las empresas deben organizar sus recursos, buscando un uso eficiente de los mismos pensando siempre encontrar resultados. Otra característica que debe tener la esencia competitiva es que debe ser difícil de imitar, muchas veces Los competidores buscaran el camino mas fácil que es el de copiar.

Para tener competencias esenciales se debe cumplir tres condiciones:

- Primero; Debemos entrenar a la gente permanentemente, en la que no solo se les imparta conocimientos sino que se les debe enseñar habilidades con una actualización constante.
- Segundo; Para que las competencias sean sostenidas y nutridas, deben ser continuamente usadas, desplegadas y reconfiguradas de muchas maneras.
- Tercero; Debemos ser capaces de reunir grupos de personas que nos sólo corten transversalmente los cargos sino también los niveles organizacionales. Sin llegar a crear grupos de elites, es decir, que tengan benéficos especiales para evitar tener problemas futuros.

Un ejemplo claro sobre la esencia competitiva, la podemos ver en el servicios hotelero, muchos de ellos se preocupan de tener el mejor servicio de recepción, la mejor cafetería, el mejor sistema contable, olvidándose que la razón de ser de un Hotel radica en la comodidad de la cama.

2.6.- La lógica dominante

Dos tipos de cuestiones pueden servir para introducir la perspectiva de la lógica dominante:

- 1) ¿Por qué muchas instituciones encuentran tan difícil cambiar?
- 2) ¿Por qué muchas instituciones ven el cambio en el ambiente pero no son capaces de actuar?

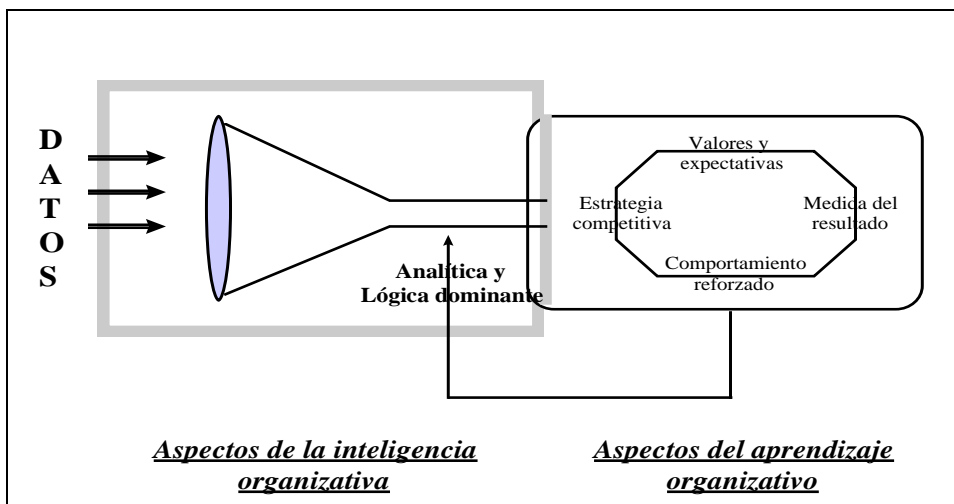
A menudo las respuestas se han basado en aspectos superficiales de la estrategia, la estructura y los sistemas en lugar de profundizar en los cimientos, tales como la lógica dominante, que soportan las características visibles.

La lógica dominante se define como "la forma en la que los directivos entienden el negocio y toman sus decisiones básicas sobre la asignación de recursos" (Prahalad y Bettis, 1986: 490)

La lógica dominante se forma mediante esquemas de participación, mapas cognitivos o esquemas mentales que fueron determinados por las experiencias previas de los directivos. En este momento habría que añadirle 'estructura de creencias' y 'marcos de referencia', como aspectos íntimos de la lógica dominante.

Esquemáticamente, vemos la lógica dominante como un filtro de información que se muestra como un embudo. La atención de la organización se centra sólo sobre datos que se juzgan relevantes por la lógica dominante, los demás datos son ignorados. Los datos relevantes son filtrados por la lógica dominante y los procedimientos analíticos que los directivos usan para ayudar al desarrollo de la estrategia. Estos datos filtrados se incorporan a la estrategia, los sistemas, los valores, las expectativas y el refuerzo del comportamiento de la organización.

Figura II.3.6. **Lógica dominante.**



De este modo, la lógica dominante puede ser vista como un aspecto fundamental de la inteligencia de la organización. Por otro lado, el aprendizaje de la organización se produce en el nivel de la estrategia, los sistemas, los valores, las expectativas y el refuerzo del comportamiento. El aprendizaje se relaciona con la lógica dominante por retroalimentación (un bucle). En otras palabras, no es un caso simple de causalidad (causa - efecto) porque se trata de un relación que se autoalimenta en un bucle, las dos son mutuamente interdependientes.

La inteligencia de la organización es la habilidad de la organización para aprender. La inteligencia de la organización no es la suma de las inteligencias individuales de los ejecutivos y empleados. La lógica dominante puede restringir la habilidad de la

organización para aprender, en otras palabras, es un determinante primario de la inteligencia de la organización.

Lo que la organización es capaz de aprender se transforma en el conocimiento de la organización.

La anchura de la banda de una particular lógica dominante es una medida de lo apretado de las restricciones impuestas. El problema que a menudo se encaran las organizaciones es o bien cómo incrementar la anchura de la banda o bien cómo mover el filtro a una banda diferente.

2.7.- Desarrollo de una ventaja competitiva

Toda empresa para sobrevivir está en la obligación de desarrollar una ventaja competitiva. Según el Dr. M. Porter se puede desarrollar una ventaja competitiva a través de la diferenciación o del liderazgo de costos, los cual constituyen los que él llamó la estrategias genéricas.

2.8.- Prospectiva tecnológica

Los estudios de futuro, en tanto dispositivos de previsión, mantienen una íntima relación con el planeamiento y con el desarrollo de políticas públicas, organizacionales e institucionales. En ocasiones, la prospectiva aparece como el primer insumo necesario para diseñar orientaciones y desplegar actividades y acciones. Las conjeturas de futuros facilitan la reducción de las incertidumbres y al mismo tiempo otorga fundamentos racionales para "apostar" por alguna forma de porvenir.

Los ejercicios de prospectiva suelen brindar información acerca de las fuerzas que en determinada dimensión, variable, producto o esquema organizativo presentan determinadas direcciones. Esto significa que elaborar hipótesis sobre el futuro brinda un marco sobre el cual proyectar acciones en el tiempo. Para una institución escolar, por ejemplo, un estudio de futuro puede implicar el reconocimiento acerca de los cambios de población en el futuro, la conjetura acerca de los saberes considerados legítimos por una comunidad, la formación que reciben (y recibirán) los futuros docentes, las demandas venideras de las familias de los alumnos, etcétera. Relevamientos como estos (en una perspectiva micro, como puede ser un departamento o una organización, una empresa o un club) pueden brindar elementos para planificaciones más adecuadas a las posibles dinámicas y necesidades del entorno futuro.

Como se ha dicho, los estudios prospectivos no son simples imaginaciones acerca del porvenir. Poseen lazos y articulaciones con el pasado y son de alguna manera continuidades y cambios pero siempre en relación con su procedencia y su origen. De ahí que la construcción de escenarios permita contribuir al diseño de proyectos concretos, tanto de mediando como de largo plazo. Los escenarios futuros deberían proveer elementos cerca de los acontecimientos capaces de irrumpir en las tendencias "normales" que separan al presente del futuro.

III.- Formulación de un Plan estratégico

3.1.-Estrategia

La estrategia como ciencia no es un tema nuevo, es un tema que data de siglos, en el lado oriental el general chino Sun tzu encontraba su aplicación en el campo militar, Pericles el patricio ateniense encontró su aplicación en el manejo de la hacienda pública, en tanto que en la política, Nicolas Maquiavelo muestra su aplicación a través de su obra El Príncipe. “Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno” afirman los pensadores franceses Avinash Dixit y Barry Nalebuff.

Las empresas debe tener un planeamiento estratégico con el fin de lograr sus objetivos, es decir, ser capaz de “ concentrar una masa superpoderosa de fuerzas en el punto decisivo” tal como lo afirma Karl Von Clausewitz.

3.2.-Principales beneficios del planeamiento estratégico

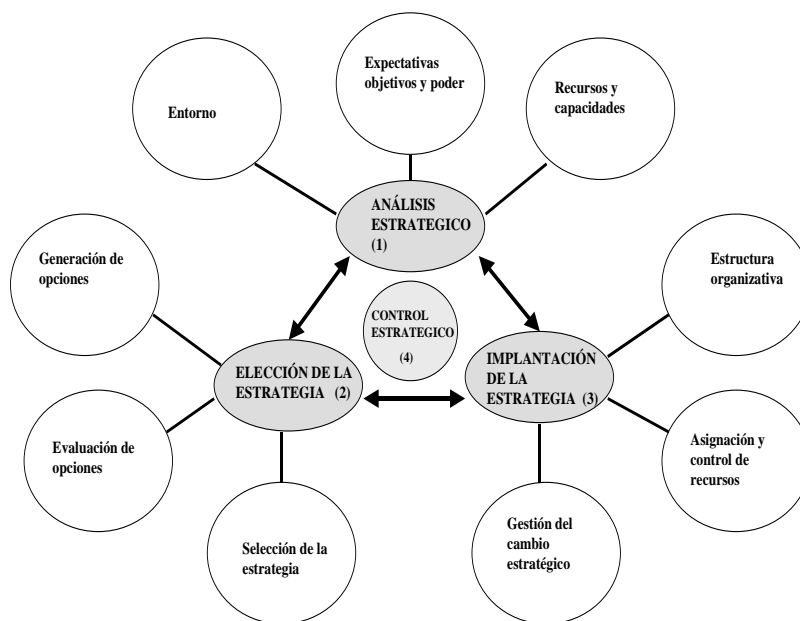
- Refuerza la visión, Misión y valores de la empresa
- Brinda una buena base para la toma de decisiones
- Reduce el riesgo de desviar esfuerzos al direccionamiento de la empresa definido
- Ayuda a que todos los directivos tengan claro hacia donde va la empresa
- Un buen plan estratégico debe incluir planes de contingencia que permita redireccionar esfuerzos ante determinados cambios de manera organizada

3.3.- Proceso de Formulación Estratégica

En la formulación del plan estratégico debemos tener en cuenta :

- El análisis estratégico, en este aspecto debemos tener en cuenta el análisis del entorno, las expectativas, objetivos y poder, así como los recursos y capacidades
- Elección de la estrategia; resalta la generación de opciones, la evaluación de las opciones y la selección de la estrategia.
- Implantación de la estrategia; tiene que ver con la estructura organizativa, asignación y control de recursos, gestión del cambio estratégico
- Control estratégico

PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATEGICA DE LAS TELECOMUNICACIONES



Fuente: José Luis Galan, Universidad de Sevilla

Contexto de la formulación de la Estrategia Competitiva

El contexto de la formulación está fijado por la relación entre cuatro tipos de factores que interactúan.

Factores internos

Fortalezas y debilidades de la organización

Fortalezas: son las capacidades distintivas que generan ventajas naturales reflejada en la disponibilidad de mayores recursos técnico , financieros, etc.

Debilidades: Son las desventajas que se originan por la escasez de recursos y capacidades

Factores externos

Oportunidades y riesgos del sector

Oportunidades: Se originan por los cambios de entorno social, político económico y tecnológico

Amenazas: Se plantean por la resistencia al cambio por los riesgos y cambios

Los factores externos están vinculados a condiciones que no pueden ser manejados sino parcialmente por los participantes en un determinado sector y muchas veces caen en un campo en el que no tienen ninguna posibilidad de intervención. En cambio los factores internos son, por su propia naturaleza, absolutamente manejables y deben ser utilizados para enfrentar a los retos que los factores externos proponen.

Un aspecto sobresaliente del modelo de Porter es la presencia entre los factores internos aquél referido a los valores personales de los ejecutivos claves, lo que hace trascender la estrategia más allá de los resultados meramente económicos.

Análisis externo

Cuando realizamos el análisis externo debemos tener en cuenta los aspectos **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos**. Como resultado del análisis externo encontraremos las **Oportunidades** y **Amenazas** del sector.

El entorno externo esta compuesto por dos elementos:

- El entorno general
- El entorno sectorial específico

Entorno General

Está compuesto por:

- Demográfico - Económico - Político
- Institucional - Legal - Socio - cultural
- Tecnológico
- Se enfoca en el futuro

Entorno Específico Es el conjunto de factores que influyen de manera directa en una organización y en sus acciones y respuestas competitivas y de cooperación

Ambiente macroeconómico

Determina la prosperidad y bienestar general de un país. Esto a su vez afecta la capacidad del Estado para desarrollar sus distintas actividades y proyectos.

Variables Macro Globales

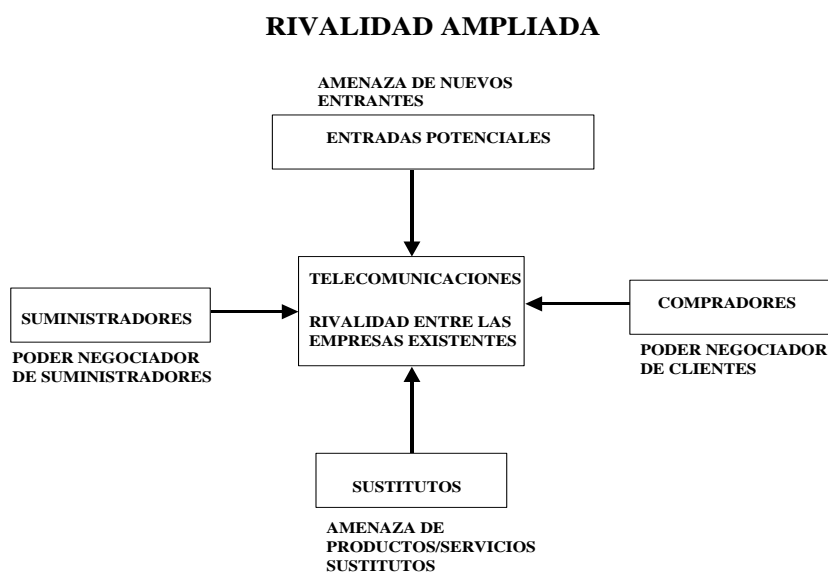
Destacan:

- Crecimiento de la población y de la PEA
- Crecimiento económico (La evolución del PBI) conduce a un mejoramiento de la recaudación fiscal.
- El resultado económico del sector publico consolidado
- La tasa de inflación
- El tipo de cambio
- Los niveles de pobreza y extrema pobreza
- Inflación

Ficha de análisis del sector de las telecomunicaciones

Es importante conocer la industria en la que nos desempeñamos para lo cual se requiere realizar una ficha. En este caso nos aproximaremos hacer un análisis del sector de las telecomunicaciones apoyándonos en el concepto de la rivalidad ampliada del Dr. M. Porter, conocidas también como las cinco fuerzas competitivas

Por un lado están la competencia directa, la amenaza de nuevos entrantes, La amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los suministradores, el poder de negociación de los consumidores.



Si ponemos como ejemplo el mercado peruano de la telefonía celular podemos hacer el siguiente análisis.

1.- Competencia directa: En los competidores directos encontramos a Movistar que pertenece al grupo Telefónica, Claro del grupo Telmex y Nextel, entre ellos se desarrolla una competencia directa por incrementar su Market Share, para ello desarrollan diversas estrategias de marketing. Es importante conocer el tamaño del mercado, margen promedio, y la tasa de crecimiento.

2.- Amenaza de los nuevos entrantes: Esto responde al interés de nuevos operadores por brindar el servicio de telefonía celular. Supongamos que France Telecom tiene interés una banda de frecuencia. Ante esta eventualidad surgen las barreras de salida y de entrada.

- **Las barreras de entrada:** Los actuales proveedores de servicio establecerán barreras de entrada tales como el acceso a los canales de distribución, tecnología, relación con los proveedores, imagen de marca, tarifas de las llamadas, aspectos regulatorios, preferencias, la curva del aprendizaje, sistema de facturación y cobranza, fidelidad de los usuarios.

- **Las barreras de salida:** Entre otras podemos encontrar la integración que tengan con otras empresas, Inversión realizada, pago de beneficios sociales.

3.- Poder de Negociación de los suministradores: uno de los grandes protagonistas lo constituyen los proveedores de tecnología, a través de sus precios ejercen presión en el mercado, ellos desarrollan las diferentes tecnologías que hacen posible la generación de los nuevos servicios.

Aquí encontramos a suministradores como Siemens, Nokia, Ericsson, Nortel, Lucent Technologies, Huawei, ZTE Technologies, que tienen poder de negociación en relación al precio de sus productos y servicios. Muchas empresas operadoras para contrarrestar el poder de negociación de los suministradores han diseñado un plan de compras a nivel global, generando de esa manera una economía de escala ejerciendo presión hacia abajo a los precios. Hay que tener en cuenta que los proveedores de tecnologías están fragmentados, entre ellos existe una alta competencia que al final favorece a los operadores.

4.- Poder de negociación de los consumidores: Los consumidores se han agrupado en la asociación de consumidores a través del cual buscan ejercer presión a los organismos como OSIPTEL y las operadoras. Los consumidores también pueden recurrir a INDECOPÍ para presentar sus reclamos acerca de la calidad y la facturación por el servicio recibido.

5.- Amenaza de los sustitutos: Podemos decir que tecnológicamente en la telefonía celular la amenaza de los sustitutos es baja, su punto fuerte es la movilidad que implícitamente el servicio da a los usuarios.

Análisis de la competencia

Tan importante como evaluar el sector es conocer el comportamiento a detalle de las estrategias de los competidores, tanto a nivel de capacidades y debilidades actuales como sus posibles proyecciones y movimientos.

- **Productos principales,** cada empresa tienen productos líderes que les ayuda a posicionarse en el mercado es importante conocer sus atributos y variables.
- **Participación del mercado (market share),** cada empresa tiene una porción del mercado es necesario conocerlo para establecer una estrategia de crecimiento.
- **Grupo económico al que pertenece ,** detrás de las empresas generalmente hay grandes grupos económicos que respaldan financieramente las actividades del mercado, a esos grupos hay que identificarlos para establecer nuestras estrategias de crecimiento.
- **Capacidad de negociación con los proveedores,** dado el volumen de compras de algunas empresas logran buenos precios en la adquisición de bienes y servicios, hay empresas como Telefónica que hacen uso de las compras globales lo cual les facilita alta capacidad de negociación frente a los proveedores.

- **Capacidad de negociación con los clientes**, proveedores
- Sistema de distribución
- **Clientes principales**, las empresas tienen clientes que determinan sus mayores ingresos y también les genera imagen y posicionamiento.
- **Rango de precios**, para poder competir e interactuar en el mercado es necesario que conozcamos el rango de precios.
- **Estructura de costos**, si nuestros competidores pueden desarrollar los bienes y servicios con una estructura de costos bajos.
- **Situación financiera**, entre otros es importante que conozcamos la capacidad de endeudamiento, la liquidez, el volumen de ventas, la facturación, la estructura del accionariado.
- **Fortalezas**, debemos identificar cuales son las fortalezas de nuestros competidores, es decir cuales son sus puntos fuertes.
- **Debilidades**, así como las fortalezas también importa conocer sus debilidades para poder orientar nuestras acciones

Análisis interno

Es importante que las empresas de telecomunicaciones hagan una análisis interno de su organización que les permita conocer sus Fortalezas y Debilidades. Están relacionados con el manejo adecuado de los recursos, los cuales pueden ser tangibles e intangibles.

Recursos tangibles

Entre los recursos tangible podemos encontrar a :

Recursos Financieros;

Constituye la capacidad de la organización para pedir prestado y para generar fondos internos, al realizar nuestro análisis interno podríamos intentar responder a las siguientes preguntas:

- 1.¿En qué punto indican los análisis de las razones financieras que la organización es fuerte o débil en términos financieros?
- 2.¿Puede la organización reunir el capital que necesita a corto plazo?
- 3.¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- 4.¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- 5.¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- 6.¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
- 7.¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- 8.¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

Recursos Físicos;

Se refleja en la complejidad y ubicación de los activos de una organización y acceso a las materias primas . Para nuestro análisis podríamos intentar responder las siguientes preguntas.

- 1.¿Son confiables y razonables los proveedores de materias ?
- 2.¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- 3.¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- 4.¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
- 5.¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- 6.¿Cuenta la empresa con competencia tecnológica?

Recursos Humanos;

Tiene que ver con la capacitación, experiencia, buen juicio, inteligencia, discernimiento, adaptabilidad, compromiso y lealtad de los administradores y trabajadores de una organización. La experiencia nos orienta a responder las siguientes preguntas:

- 1.¿Usa la organización conceptos de la administración estratégica?
- 2.¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
- 3.¿Planifican con eficiencia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- 4.¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- 5.¿Es la estructura de la organización apropiada?
- 6.¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- 7.¿Es alto el ánimo de los empleados?
- 8.¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- 9.¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Recursos de la organización; La estructura formal de responsabilidad de una organización y sus sistemas formales de planeación, control y coordinación.

- 1.¿Usan los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones ?
- 2.¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
- 3.¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
- 4.¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
- 5.¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
- 6.¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
- 7.¿Es fácil usar el sistema de información?

8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de computo a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

Recursos intangibles

Recursos Tecnológicos;

Inventario de tecnología, marcas registradas, derechos reservados y secretos comerciales.

Recursos para la innovación;

Son los empleados, conocimientos e instalaciones que se requieren para aplicarlo con éxito a la investigación, desarrollo e innovación; su buena aplicación puede permitirnos desarrollar una ventaja competitiva.

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?. ¿Son adecuadas?
2. ¿Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstas costos efectivos?
3. ¿Esta bien preparado el personal de I y D de la organización?
4. ¿Están bien asignados los recursos par I y D?
5. ¿Son adecuados los sistemas de computo y de administración de información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

Reputación ;

Las empresas deben desarrollar y consolidar una imagen de marca que este relacionada con la percepción de la calidad del producto, su duración y confiabilidad.

Criterios para determinar capacidades estratégicas

Capacidades Valiosas ; Ayudan a una organización a neutralizar los peligros o aprovechar las oportunidades.

Capacidades raras; No las poseen muchas otras organizaciones

Capacidades insustituibles; No tienen equivalentes estratégicos

Esquema

El concepto de la dirección estratégica se traduce en un esquema que las organizaciones siguen para formular su plan estratégico.

Visión, que es lo que los propietarios esperan de su empresa en el futuro, lo que quieren ser.

Valores, creencias para seguir en la organización con el fin que sea recordada y sirva de estímulo a todo el personal.

Misión, Declaración formal de “quienes somos, que hacemos y hacia adonde nos dirigimos”, es la razón de ser.

Objetivos, provienen de la misión los cuales se traducen definiciones concretas de actuación y la fijación de un conjunto de resultados medibles, cuantificables y alcanzables en un tiempo determinado.

Estrategias, se define en como alcanzar los resultados planificados con relación a la situación planteada, es el medio para alcanzar los objetivos.

Acciones, son guías de actuación bastante estables que facilitan la uniformización de la actuación por parte del personal de la empresa

Determinación de objetivos y selección de estrategias

De lo que se trata es de elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventajas de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Los objetivos deben permitir cumplir con la Misión e inscribirse en la perspectiva de la visión.

Objetivo estratégico

- Son por definición, objetivos de mediano y largo plazo y que contribuirán al logro de la Visión y de la Misión. El marco de tiempo fluctúa entre 2 y 5 años.

- Responden a una pregunta central ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabajamos?

- Son expresados en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables.

- Deben ser claros, realistas, desafiantes, congruentes entre sí.

- Los objetivos se pueden dividir en generales y específicos.

La fijación de objetivos es un proceso mental que está ligado al seguimiento de ciertas estrategias.

Las estrategias son las acciones temporales y permanentes que se emprenderán para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo

Procedimiento general

PASO 1: Formulación de planteamientos

- Señalamiento de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

PASO 2: Ordenamiento de la información de acuerdo a ideas – fuerza

- Agrupación de ideas en grandes bloques

PASO 3: Priorización, jerarquización y codificación

- Llenado de la matriz FODA

PASO 4: Selección de objetivos

- Vinculación de la información desde el sector interno hacia el externo

PASO 5: Desarrollo de objetivos

- Establecimiento de indicadores de desempeño y sus valores a alcanzar

PREGUNTAS – GUIA PARA LA SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se nos presenta? Objetivo estratégico 1 APROVECHAR	¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a tal amenaza? Objetivo estratégico 2 DEFENDER
DEBILIDADES	¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar tal oportunidad? Objetivo estratégico 3 MOVILIZAR	¿En qué medida esta debilidad no nos permite enfrentar tal amenaza? Objetivo estratégico 4 REFORZAR

ESTRATEGIAS FO

-Concepto : Usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas

-ES LA ESTRATEGIA IDEAL

-Por regla general, las organizaciones siguen estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

-Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

-Cuando una organización tiene amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

ESTRATEGIAS DO

- Concepto : Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas
- Con frecuencia existen oportunidades externas clave, pero la organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Para aprovechar las oportunidades externas, la organización tratará de superar sus debilidades y de convertirlas en fortalezas.

ESTRATEGIAS FA

- Concepto : Aprovechar las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Esto no implica necesariamente que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Se debe evaluar la posibilidad de transformar las amenazas en oportunidades, aunque ello implique el desarrollo de nuevas fortalezas.

ESTRATEGIAS DA

- Concepto : Disminuir las debilidades internas y evitar o eludir las amenazas del entorno.
- Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho podría estar en una situación muy precaria.
- La organización, bajo estas condiciones, quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.
- La estrategia DA es típicamente una estrategia defensiva

IV.- Marketing Relacional

Nuevo Entorno

El entorno actual en la que se desenvuelven las empresas de telecomunicaciones se caracteriza por la alta oferta, mercados están maduros, la competencia intensa y global, los proveedores de tecnología están constantemente desarrollando nuevas tecnologías que permiten generar nuevos servicios y mejorar su calidad. También encontramos que los clientes son mas sofisticados y exigentes.

Concepto de marketing relacional

GRÖNROOS (1991):

Proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes, a través de la mutua entrega y cumplimientos de promesas.

En el marketing relacional encontramos el Marketing externo (hace promesas), Marketing interno(mantiene las promesas) y el marketing interactivo(asegura las promesas)

Características de la estrategia relacional

Aspectos estratégicos

1. Definir la firma como un negocio de servicio
2. Adoptar perspectiva de proceso de gestión
3. Asociaciones y redes

Aspectos tácticos

- 1.Contactos directos con los clientes
- 2.Desarrollar bases de datos
- 3.Crear sistema de servicio orientado al cliente

Fuentes de beneficio para las empresas

Retención de clientes

Incremento del volumen de compras
Fuentes de referencias

Coste de mantenimiento

Mejora de las acciones de marketing En la eficacia
 En la eficiencia

CONCEPTO DE VALOR PERCIBIDO POR EL CLIENTE

Supone la valoración global que hace el cliente de la utilidad de una relación de intercambio, basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da.

ANTECEDENTES O DIMENSIONES DEL VALOR PERCIBIDO

Calidad percibida del producto: En la medida en que la oferta se apoye en elementos tangibles, la calidad de los productos tendrá un papel importante en la formación del valor percibido por el cliente.

Calidad percibida del servicio: es un juicio subjetivo del cliente, semejante a una actitud, relativo a la excelencia de los servicios prestados por una empresa.

La imagen de marca: es una fuente de valor para el cliente, y se considera como un juicio relativo a las conexiones emocionales entre el cliente y la marca.

Beneficios relacionales: son beneficios extraordinarios para el cliente derivados de su fidelidad a la empresa (beneficios psicológicos, sociales y de tratamiento especial).

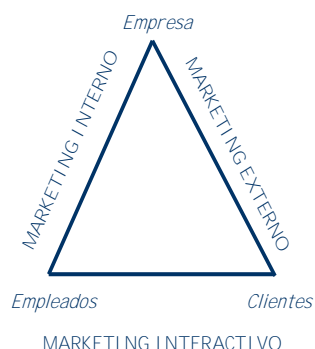
Sacrificios percibidos: incluye sacrificios monetarios percibidos y sacrificios no monetarios (esfuerzo de búsqueda, desplazamiento, etc.).

COROLARIOS DERIVADOS DEL CONCEPTO DE VALOR

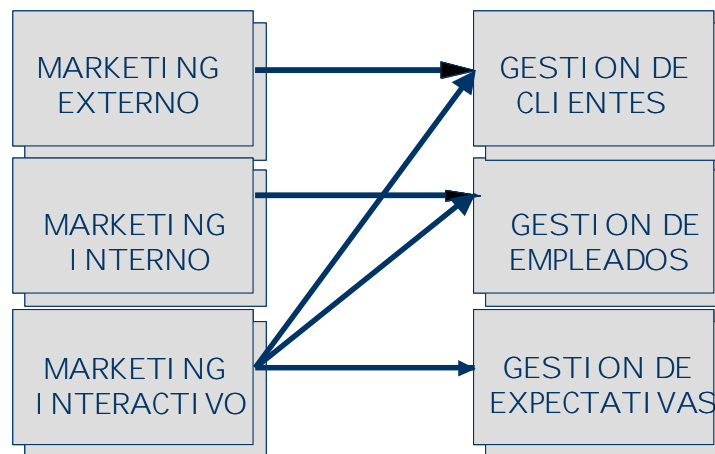
1. Aumentar el valor para el cliente, y hacerlo de forma que no pueda ser imitada es una fuente de ventaja competitiva sostenible
2. Ver al cliente como una inversión de capital que debe ser cuidada y mantenida.
3. Permite determinar cuánto está dispuesto a invertir la empresa en cada fuente de cliente.
4. Permite medir el impacto de las acciones de marketing sobre el valor percibido por el cliente.

MODELO DE MARKETING DE SERVICIOS

Fuente. Enrique Armario
 Marketing Relacional- U de Sevilla



ACTIVIDADES DE MARKETING RELACIONAL



Fuente. Enrique Armario
Marketing Relacional- U de Sevilla

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS

La orientación hacia los clientes
 Nivel de motivación y satisfacción de los empleados
 Sistemas de participación
 La rotación

CAUSAS DEL FRACASO DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

- 1.La empresa no está orientada al mercado. El programa ha sido una solución de urgencia.
- 2.No se aplica la segmentación, el programa se dirige a todo tipo de clientes.
- 3.Se parte del desconocimiento sobre el cliente. No hay recogida de información sobre el cliente.
- 4.No hay bases de datos actualizadas o fiables.
- 5.Evaluación incorrecta de costes humanos y financieros.
- 6.Se confunde fidelización con acción promocional.
- 7.No se puede fidelizar a clientes insatisfechos; antes hay que resolver el problema de la insatisfacción

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CONFIANZA

Percepción de seguridad que tiene una parte de la relación acerca del comportamiento de la otra parte en función de la información de que dispone.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CONSTRUCTO CONFIANZA

Credibilidad: capacidad que observamos en una persona u organización para cumplir sus promesas.

Competencia o capacidad: medida en la que una parte de una relación percibe que la otra tiene la habilidad necesaria para realizar algo.

Honestidad: creencia de una de las partes de la relación acerca de que la otra parte es de fiar, mantiene sus promesas y es sincera.

Benevolencia: Percepción que tiene una parte de una relación acerca de que la otra parte siempre busca atender sus intereses.

Seguridad: en una relación existe seguridad cuando un cliente espera firmemente y con certidumbre que algo suceda, sin la posibilidad de errores.

Esperanza: estado de animo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos.

Disponibilidad: posibilidad de contar con alguna característica de la otra parte de la relación.

COMPONENTES DEL CONSTRUCTO CONFIANZA

CONDICIONES

Para que exista confianza es preciso que el que confía perciba que la otra parte en la relación es digno de confianza (**actitud**) y que tenga la disposición a contar con él en el futuro (**intención de comportamiento**).

CONCEPTO DE COMPROMISO

Unión o vínculo psicológico que siente una persona hacia una relación, generado por sus creencias y emociones y que le predisponen a desear mantener dicha relación, para lo cual desarrolla o estará dispuesto a desplegar un conjunto de esfuerzos y sacrificios para lograr mantener la relación.

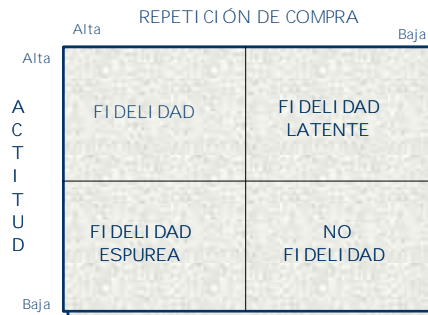
ACTIVIDADES PARA LOGRAR CONFIANZA Y COMPROMISO Y REFORZAR LA LEALTAD

1. Política de gestión de reclamaciones acorde con un planteamiento relacional.
2. Ofrecer garantías incondicionales, que generen confianza.
3. Utilizar todo el potencial de tecnologías de la información para generar vínculos personales e integrarse en el sistema del cliente.

4. Crear clubes de clientes, dando trato preferente y personalizado (premios, reconocimiento, etc.), fomentando el comportamiento de referencias.



TIPOS DE FIDELIDAD



Fuente. Enrique Armario, Marketing Relacional- U de Sevilla

Comportamiento en la relación

- Fidelidad
- Abandono
- Reclamación

Estrategias de mantenimiento de la relación

- Venta cruzada
- Creación de clubes
- Recuperación del servicio



LA CADENA DE LA LEALTAD



Fuente. Enrique Armario, Marketing Relacional- U de Sevilla

V.-Sistemas de Información

La Información

“La información es cualquier entidad tangible o intangible que reduce la incertidumbre sobre algún estado o suceso” (Lucas, 1986,p.23)

Sistema de Información

“Los sistemas de información existieron mucho antes del desarrollo de las computadoras electrónicas. Sin embargo, la explosión de información y la necesidad de procesar grandes cantidades de información han contribuido a incrementar la importancia de los sistemas de información basados en computadoras” (Lucas,1986,p.9)

Tipología de S.I

- 1.- Según la posibilidad de automatización:
 - Mecanizados o informáticos
 - No mecanizados
- 2.- Según el tipo de actividad que soporten:
 - De captación /elaboración de datos: EDP (EDI)
 - De informes (“reporting”): MIS
 - De apoyo a la toma de decisiones :DSS (EIS)
- 3.-Según su área de aplicación:
 - Alta dirección
 - Funcionales

Carácter Estratégico de los S.I

- Instrumento competitivo necesario para permanecer en el mercado
- Permiten la obtención de ventaja competitiva: Planificación conjunta negocio S.I. (Cadena de Valor)
- Necesidad de gestión estratégico

Relación Sector S.I

- La pertenencia a un sector económico determina el SI
- Sector público Vs. Sector privado
- Principio de legalidad
- Huida hacia formas organizativas mas flexibles
- Duplicidad de tareas y período de coexistencia de sistemas

Relación Estructura - S.I

-El S.I es consecuencia de la estructura de la organización
 -Mintzberg. Dependiendo de cinco factores clave, establece las siguientes configuraciones estructurales:

- Estructura simple: Asociaciones profesionales
- Burocracia maquinal: Gobierno
- Burocracia profesional: Hospital
- Forma divisional: Multinacionales
- Adhocracia: Petroquímicas
- Misionarizada: Organización religiosa

- Jordan. Atribuye a cada configuración un S.I diferente:

- Estructura simple: PC's y aplicaciones estándar
- Burocracia maquinal: TPS, terminales con niveles de acceso
- Burocracia Profesional: SI para la gestión centralizado y SI locales
- Forma divisional: Distintos SI en cada división, pero con estandarización de los informes a la central
- Adhocracia: Redes de trabajo y software muy variado

-SI como catalizador del rediseño global de la organización

-Mejora de los mecanismos de control de rendimiento y de la gestión por excepción, a través de cambios en:

- Procesos de documentación
- Naturaleza del trabajo de los gestores
- Distribución del trabajo
- Formas de colaboración
- Utilización del conocimiento
- Posibilita la adopción de estructuras organizativas mas ágiles que facilitan:
- Aprovechar nuevas oportunidades de negocio (Ej. banca)
- Definir los propios límites de la organización (Ej. Benetton y FIAT/ Pirelli)

Impacto organizacional de los SI

-Nueva distribución de poder: Centralización /Descentralización

-Cambio social multidivisional: Estructura y tareas

-Dificultades: - Idioma

- Interacciones personales
- Competencia
- Cultura
- Infraestructuras
- Personal poco calificado
- Control
- Papel de los sindicatos
- Aprendizaje /Olvido organizacional

VI.- Administración estratégica de los Recursos Humanos

Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar, y desarrollar a los miembros de la organización.

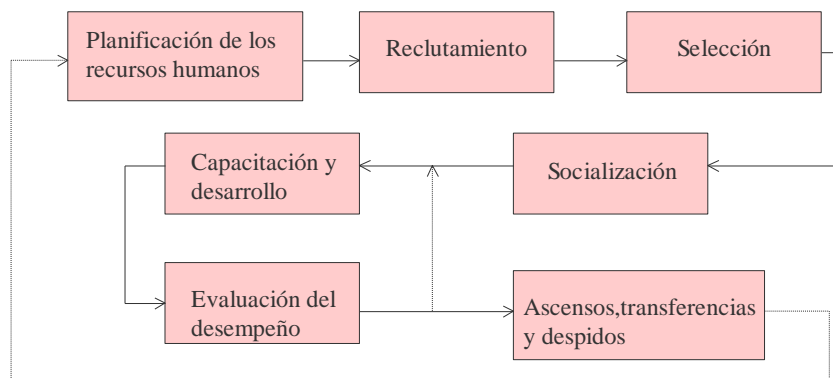
En el siguiente esquema vemos que el proceso administrativo de RH, se inicia con la planificación, es allí donde se define la cantidad de personas que la empresa va a necesitar. Después de esta llevamos a cabo el proceso de reclutamiento, en esta etapa desarrollamos la base de datos, los posibles candidatos los podemos captar de fuentes internas y externas, de la base de datos obtendremos el personal a seleccionar, es en la selección del personal donde llevamos a cabo las entrevistas como consecuencia de ella realizamos la contratación de las personas.

Las personas que son contratadas es necesario someterlas a un proceso de socialización para que no tengan problemas para relacionarse con los demás empleados. También es importante diseñar un proceso de capacitación y desarrollo.

Algo que no se debe olvidar es realizar un proceso de evaluación del desempeño, generalmente este se hace de manera objetiva con una frecuencia de una cada 6 meses. La evaluación es continua para evitar distorsiones subjetivos.

En función del resultado de la evaluación realizaremos los ascensos, transferencias y despidos.

Proceso de la ARH en las organizaciones



Modelo de las cuatro “C” para evaluar a los recursos humanos

Para evaluar el proceso de la ARH en la organización, los investigadores de Harvard han propuesto el modelo de las “cuatro C” .

1.- Competencia; ¿Qué tan competentes son los empleados en su trabajo?, ¿necesitan mayor capacitación?

2.- Compromiso; ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización?

3.- Congruencia; ¿Existe congruencia o acuerdo entre la filosofía y las metas básicas de la compañía y sus empleados?.

4.- Costos efectivos; ¿Son las políticas de la ARH efectiva en cuanto a costos, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares?

Planificación de Recursos Humanos

A través de la planeación de los recursos humanos la administración se prepara para disponer del personal adecuado en el momento y la ubicación adecuada , para alcanzar tanto los objetivos individuales como los de la organización.

“ En realidad lo único que nos diferencia de la competencia es nuestro personal. El equipo, el edificio, son iguales. Lo que hace la diferencia son las personas. La administración eficaz de los RH se convierte en asunto de todos”

Teóricamente, todas las organizaciones deberían identificar las necesidades de personal a corto (un año) y largo (cinco, diez hasta veinte años) plazos.

Ventajas de la planificación de Recursos Humanos

- 1.- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- 2.- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- 3.- Economizar en las contrataciones.
- 4.- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- 5.- Coadyugar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La Demanda de Recursos Humanos

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo.

Causas que afectan la demanda futura de personal

Causas Externas	Causas Internas	Fuerza de Trabajo
Factores económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones
Elementos sociales, políticos y legales	Presupuestos	Renuncias
Cambios tecnológicos	Ventas y pronosticos de producción	Despidos
Competencia	Nuevas operaciones, líneas y productos	Muerte
	Reorganización y diseño de puestos	Licencias

Técnicas para pronosticar

Para pronosticar la demanda de personal podemos usar las siguientes técnicas.

Basadas en la Experiencia	Basadas en la Tendencia	Basadas en otros Factores
Decisiones informales	Extrapolación	Análisis de presupuestos y planeación
Investigación formal a cargo de expertos	Indexación de producción	Análisis de nuevas operaciones
Técnica Delfos	Análisis estadístico	Modelos de computadoras

Requerimientos de recursos humanos

Los requerimientos de personal se hacen a corto y a largo plazo.

Los planes a corto plazo son más específicos y muchas veces se reflejan en un cuadro de contrataciones, éstas por lo general no son a más de un año.

Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Las cifras son únicamente un cálculo, porque inicialmente presentan un nivel bajo de precisión. A medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Fuentes de Reclutamiento de Recursos Humanos

Existen dos fuentes de suministro de personal interna y externa:

Fuente Interna; El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar

Inventarios de Recursos Humanos

Proporciona un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Un inventario de recursos humanos incluye la siguiente información:

- Datos personales
- Calificaciones
- Evaluación de desempeño
- Responsabilidad del puesto
- Número de empleados a cargo
- Deberes de los subordinados
- Tipo de empleado que supervisa
- Capacitación gerencial que ha recibido
- Labores gerenciales anteriores

Fuente Externa; Destacan tales como avisos periodísticos, ferias de trabajo, revistas especializadas, voluntarios, por referencias y de las consultoras (head Hunter, caza talentos)

VII.- Fundamentos básicos de la gestión financiera.

Un aspecto de suma importancia en la dirección estratégica de las telecomunicaciones son los aspectos financieros, estos nos permiten ver la situación en la que se encuentra. Indudablemente las finanzas constituyen una actividad de amplia cobertura, sin embargo en este apartado nos permitimos tocar algunos puntos que consideramos esenciales conocer.

7.1.- Financiamiento

Las empresas requieren buscar financiamiento para sus proyectos, estos pueden provenir del aporte de sus accionistas o a través de un financiamiento externo cuyo origen son las fuentes financieras. Obtener financiamiento implica compartir el riesgo del proyecto.

También es importante tener en cuenta el costo del capital del financiamiento, ya que podría generar un desapalancamiento o un apalancamiento financiero.

El gasto financiero o tasa de interés como también se le conoce, genera un ahorro financiero que permite que el monto de la declaración de impuestos disminuya, en igual proporción al producto de gf por t (gf , gastos financieros; t , impuesto a la renta).

7.2.- Depreciación

Constituye la pérdida del valor de los activos como consecuencia del desgaste por uso o por obsolescencia. Hay que tener en cuenta que la depreciación no es un proceso de valuación, tampoco es una técnica para aproximar los valores actuales como los costos de reposición o los valores de reventa. Solo es la asignación de un costo.

La depreciación tiene un impacto en la declaración de impuestos, hace que el monto disminuya. Hasta este efecto se le conoce como escudo fiscal.

Se conocen diferentes tipos de depreciación la lineal y la acelerada. La lineal distribuye el valor depreciable por partes iguales a lo largo de la vida útil de un activo. Supone que el beneficio producido por el activo es relativamente constante a lo largo de su vida útil. Es el método más usado.

Es importante conocer que el valor depreciable es la diferencia entre el costo de adquisición y el valor de rescate

7.3.- Estado de Resultados

Presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad en un periodo específico, que puede ser un mes o un año. El estado de resultado da la información más importante acerca de un negocio, su utilidad neta. A continuación se presenta una estructura básica de un estado de resultado.

Estado de Resultados

Ingresos(+)

Egresos (-)

Utilidad Bruta

Depreciación

Gastos de Administración y ventas

Utilidad Operativa

Gastos financieros

Utilidad antes de impuestos

Impuestos(30%)

Utilidad Neta**7.4.- Flujo de caja**

El análisis de flujo de caja tiene por objetivo analizar el movimiento financiero de la empresa, así como de un proyecto. A continuación presentamos la estructura básica de un flujo de caja.

Flujo de caja**Ingresos**

Productos vendidos

Egresos

Gastos de Administración y ventas

Gasto de operación

Ajustes

impuestos(-)

depreciación (+)

Financiamiento

Prestamo (+)

Gasto financiero (-)

Amortización (-)

Inversión**Flujo de Fondos****7.5.- Flujo de fondos**

Tiene por objetivo analizar el movimiento financiero de la empresa, sobre la base de las fuentes de fondos disponibles en el periodo y el uso al que se han destinado dichas fuentes

7.6.- Ratios financieros

Conocidos también como razones financieras son cocientes numéricos que miden la relación que existe entre determinadas cuentas de los estados financieros de las empresas. Algunos de ellos se calculan a partir del balance general o del estado de resultados.

Se utilizan en la evaluación de las empresas y de la gestión empresarial, es decir buscan reflejar la situación de la empresa. Su análisis e interpretación nos ayuda a tener un mejor conocimiento sobre la condición financiera y el desempeño de la empresa.

Los ratios pueden ser agrupados por la liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

- **Liquidez:** Mide la capacidad de la empresa para enfrentar los compromisos a corto plazo que se derivan del ciclo operativo. Relaciona al activo corriente con el pasivo corriente. Si queremos ser mas exigentes en el análisis de la liquidez podemos aplicar la prueba ácida. También podemos apoyarnos en definir el capital de trabajo.
- **De Rentabilidad:** Muestran los resultados de la empresa y se obtienen combinando las utilidades netas y brutas del estado de resultados con el patrimonio, capital, número de acciones comunes, activo total y ventas netas.
Aquí encontramos a indicadores como el de rentabilidad del patrimonio, rentabilidad del activo, rentabilidad sobre ventas,
- **De solvencia o endeudamiento:** Analizan la capacidad de la empresa para responder por las obligaciones tanto a corto como a largo plazo. Permiten evaluar la capacidad de endeudamiento de las empresas.

Entre ellos conocemos al Endeudamiento total, endeudamiento patrimonial, cobertura de gastos financieros.

- **De Gestión:** Permiten evaluar los efectos de las decisiones tomada en la empresa en relación con la utilización de sus recursos respecto a cobros, pagos, inventarios y activos.

Entre los indicadores podemos encontrar la rotación de cuentas por cobrar , la rotación de cuentas por pagar, Rotación de inventarios, Rotación del Capital de Trabajo, Rotación del activo.

RATIOS DE LIQUIDEZ

Liquidez general	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Prueba acida	=	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Prueba defensiva	=	$\frac{\text{Caja Bancos} + \text{Valores Negociables}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Capital de Trabajo	=	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

RATIOS DE SOLVENCIA

Grado de Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
------------------------	---	---

Grado de propiedad	=	$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$
Endeudamiento Patrimonio	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$

RATIOS DE GESTION

Rotación cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$
Rotación de cuentas a pagar	=	$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$
Rotación de inventarios (veces)	=	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$
Rotación de inventarios (días)	=	$\frac{\text{Inventario Promedio} \times 365}{\text{Costo de Ventas}}$
Margen Bruto	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen Operativo	=	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$

RATIOS DE RENTABILIDAD

Rendimiento sobre inversiones (ROI)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inver.prom (Act. Totales)}}$
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$
Rendimiento sobre capital	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social prom}}$

7.7.EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO**7.7.1 Metodología**

Se realiza una evaluación económica del proyecto es decir “Se analiza el proyecto con independencia de la estructura de financiamiento, de esta manera se podrá determinar si el proyecto implica un negocio por sí mismo, es decir si genera rentabilidad por sus propias operaciones” (Kafka:1998 pp 33).

Para realizar la evaluación del proyecto se utilizarán cuatro criterios y las cifras se expresarán en términos reales.

- TIR - Tasa Interna de Retorno
- VAN - Valor Actual Neto
- VAE - Valor Anual Equivalente
- PR - Período de recuperación del capital

7.7.2 Inversión

En base del estudio técnico definimos los activos que se utilizaran en el proyecto, costos de alquiler y el movimiento del capital del trabajo

7.7.3 Ingresos

Se analizan los ingresos que se obtendrán por la comercialización de los productos o servicios

7.7.4 Costos del Proyecto

a) Costos de Operación

Mantenimiento

El alquiler

Sueldos

b) Gastos de Administración y Ventas

Sueldos

Alquileres de Oficina

Papelería de oficina

Mantenimiento de oficinas

Comunicaciones

Publicidad

Gastos de Representación

7.7.5.-Evaluación Económica

Los criterios de evaluación que se utilizan son:

TIR - Tasa Interna de Retorno

VAN - Valor Actual Neto

VAE - Valor Anual Equivalente

PR - Período de recuperación del capital

TIR

La Tasa interna de retorno del proyecto

Valor actual neto (VAN)

“El Valor Actual Neto (VAN) también conocido como Valor Presente Neto (VPN), es el valor actual de los beneficios netos que genera el proyecto. Así mide en moneda de hoy, cuánto más rico es el inversionista si realiza el proyecto en vez de colocar su dinero en la actividad que tiene como rentabilidad la tasa de descuento.

La tasa con la que se descuenta el VAN representa el costo de oportunidad del capital (COK), que es la rentabilidad que estaría ganando el dinero de utilizarlo en la mejor alternativa de inversión” (BELTRAN:2000 pp 372).

Para su aplicación es preciso obtener la tasa de actualización: el costo de oportunidad del capital del inversionista. El problema radica en que el inversionista no necesariamente cuenta con toda la información necesaria del mercado para realizar el cálculo preciso del costo de oportunidad “ (BELTRAN:2000 pp 384)

El método que se ha utilizado para el cálculo del costo de oportunidad del capital es el WACC - **Weighted Average Cost of Capital (Costo Promedio Ponderado de Capital)**.

El WACC es la tasa mínima de retorno requerido por la empresa que garantiza la rentabilidad de sus proyectos, considerando varias posibles fuentes de financiamiento.

El WACC está en función del riesgo de mercado de la empresa, y depende de la estructura de financiamiento, Así el WACC es la suma ponderada del costo efectivo de deuda financiera (descontando el escudo tributario) y el costo de Equity (patrimonio) de la empresa.

$$WACC = K_D (1-t) \left(\frac{D}{D+E} \right) + K_E \left(\frac{E}{D+E} \right)$$

Donde:

K_D : Costo de la deuda

K_E : Costo del equity (patrimonio)

Como ejemplo Podemos asumir una relación D/E → 20/80

K_D ó Costo de la deuda

Se asume como costo de la deuda, la Tasa Activa en moneda Extranjera (TAMEX) de 13.61%, valor publicado por CONASEV en su Resumen Mensual del mercado de valores del mes de Febrero del 2001¹.

K_E ó Costo del equity

Para estimar el valor de K_E se utiliza el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM).

“El modelo CAPM considera que se debe premiar al inversionista con la posibilidad de obtener una mayor rentabilidad para que éste considere la opción de invertir en un proyecto riesgoso. Dicho premio está en función directa del riesgo del proyecto con respecto al riesgo de mercado.

Formalmente, este modelo adiciona a la tasa de descuento libre de riesgo una prima estimada en función directa del riesgo del proyecto.

La premisa central detrás de esto es que el inversionista puede disminuir el riesgo de cada actividad que quiera llevar a cabo (denominado riesgo no sistemático) diversificando sus inversiones, pero existe un tipo de riesgo que no se puede

diversificar y que sí amerita el pago de una prima. Este último es denominado riesgo sistemático, inherente a la economía en su conjunto” (BELTRÁN:2000 pp 658).

El modelo se basa en el supuesto de que la rentabilidad de cada inversión está en función de una tasa libre de riesgo más una prima que compensa al inversionista por el riesgo que involucra tal inversión.

$$K_E = r_f + \beta * (E(r_m) - r_f)$$

Donde:

r_f : Es la tasa libre de riesgo ó el valor del dinero en el tiempo

β : El riesgo sistemático del proyecto

$E(r_m) - r_f$: El premio del riesgo en la economía ó retorno esperado del mercado sobre la tasa de libre riesgo (precio sobre acciones).

β es una medida relativa del riesgo del proyecto respecto del riesgo promedio de mercado. Dicho de otro modo es el índice de variabilidad del negocio que mide su sensibilidad respecto a los movimientos del mercado en el cual cotiza.

β = Covarianza (acción del negocio, rentabilidad del mercado).

Si $\beta=1$ el proyecto tendría el mismo nivel de riesgo que el mercado

Si $\beta>1$ el proyecto es muy sensible a los movimientos del mercado, por lo que su nivel de riesgo es mayor.

Si $\beta<1$ el proyecto es poco sensible a los movimientos del mercado.

Por lo general las empresas del sector de Telecomunicaciones tienen β entre 0.93 y 1.07.

Por razones didácticas para el cálculo consideramos los siguientes valores:

r_m : 16.2% (Rendimiento Dow Jones mayo 2000 – mayo 1994)²

β : 1.07 (Se asume una posición conservadora)

r_f : 5.98% (Tasa del Tesoro a 10 años)³

$$K_E = 0.0598 + 1.07 * (0.162 - 0.0598)$$

$$K_E = 0.1691 \quad \text{ó} \quad 16.91\%$$

Hallando el WACC

$$WACC = K_D * (1-t) * \left(\frac{D}{D+E} \right) + K_E * \left(\frac{E}{D+E} \right)$$

$$WACC = 0.1361 * (1-0.3) * 0.2 + 0.1691 * 0.8$$

$$WACC = 0.01954 + 0.1352$$

$$WACC = 0.1542 \text{ ó } 15.42\%$$

Para hallar la tasa en términos reales utilizaremos la siguiente fórmula⁴:

$$COK_r = \frac{1 + COK_n}{1 + \pi} - 1$$

Donde:

COK_r : COK real

COK_n : COK nominal

π Tasa de inflación esperada, se utilizará 3.5 %⁵.

$$WACC_r = \frac{1 + 0.1542}{1 + 0.035} - 1$$

$$WACC_r = 0.1152 \text{ ó } 11.52\%$$

Para los cálculos del VAN se utilizará 11.52% \approx 12%.

Valor anual equivalente (VAE)

“Este indicador brinda una idea de cómo se distribuirán las ganancias del proyecto si dicha distribución fuera equitativa para cada año” (BELTRAN:2000 pp 416)

Para hallar el VAE se utiliza la siguiente fórmula

$$VAN = VAE \left[\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right]$$

En donde:

VAN : Valor Actual Neto

VAE: Valor Anual Equivalente

I : Costo de oportunidad del capital

N : Número de períodos que durará el proyecto de inversión

Suponiendo un VAN de 4'226,327 y un periodo de 5 años se calcula el VAE:

$$4'226,327 = VAE \left[\frac{1 - (1+0.12)^{-5}}{0.12} \right]$$

$$VAE = 1'172,424$$

Así el inversionista conocerá que el monto del beneficio neto que podría recibir cada año en promedio es de USA \$ 1'172,424.

Este indicador tiene relevancia si el inversionista considerase la posibilidad de repetir el proyecto al término de la vida útil.

Periodo de recuperación del capital (pr)

“El período de recuperación del capital es un indicador que muestra el número de años necesarios para que el inversionista logre recuperar el capital invertido en el proyecto” (BELTRAN: 2000 pp 423).

“El período de recuperación permita evaluar el riesgo del proyecto, sin embargo tiene la desventaja que ignora beneficios posteriores a la recuperación de la inversión” (ARELLANO F.:1999).

Esta información es de relevancia para el inversionista ya que le permite saber que recuperaría su capital antes de la mitad del horizonte de planeamiento del proyecto.

7.7.6 Análisis de sensibilidad

Durante el horizonte de planeamiento de un proyecto los valores de los factores o variables críticas, pueden sufrir variaciones y como producto de esa variación puede variar la rentabilidad de un proyecto. En ese sentido al realizar el análisis de sensibilidad simulamos variaciones en el valor de las variables críticas esto nos permite ver el efecto de una variación en el VAN y el TIR. La variación de las variables puede ser en la misma proporción hacia arriba y hacia abajo.

Para una empresa de telecomunicaciones de larga distancia nacional e internacional podríamos identificar las siguientes variables críticas

1. Precio
 - Servicio de Larga Distancia Nacional
 - Servicio de Larga Distancia internacional Saliente
 - Servicio de Larga Distancia Internacional Entrante
2. Cargo de Interconexión
3. Tráfico de LDN
4. Tráfico LDI- Saliente
5. Tráfico LDI- Entrante.
6. Costo de Terminación

En todos los casos analizamos los efectos de las variaciones en el TIR y VAN.

7.7.7 Análisis de escenarios

La construcción de escenarios son el resultado del análisis de sensibilidad, es decir al realizar variaciones de las variables, que en una empresa de telecomunicaciones podrían ser:

- Precio de Larga Distancia Nacional,
- Precio de Larga Distancia Internacional Saliente
- Precio de Larga Distancia Internacional Entrante
- Tráfico de Larga Distancia Nacional
- Tráfico de Larga Distancia Internacional Saliente
- Tráfico de Larga Distancia Internacional Entrante
- Cargo de Interconexión y
- Costo de Terminación.

Son tres escenarios los escenarios conocidos: Optimista, el más probable y el pesimista.

Optimista

Es este escenario podemos considerar un incremento del 10% en las variables antes mencionadas a excepción de las variables de cargo de interconexión y costo de terminación para las que se ha considerado una disminución del 10%.

Más Probable

Es el escenario en el cual se ha desarrollado la evaluación del proyecto

Pesimista.

Es este escenario se ha considerado una disminución del 10% en las variables antes mencionadas a excepción de las variables de cargo de interconexión y costo de terminación para las que se ha considerado un incremento del 10%.

Para los escenarios optimista y Pesimista se elaboran los respectivos flujos de caja y el cálculo de TIR, VAN y VAE. Para los cuales es importante realizar su análisis.

VIII.- Formulación de un plan de negocio.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, además de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito.

Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Importancia de la planeación

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Características de un plan

Un plan debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

Fallas usuales en la elaboración de planes de negocios

- No contienen análisis comparativos de cifras históricas.
- No está bien elaborado el presupuesto.
- No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
- No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- No se hace un estudio de factibilidad.
- No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- No se realiza una investigación de mercado.
- No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- No se tiene información de la competencia.
- No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y de ventas.
- Falta de presentación y mala redacción.

Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Proyecto de empresa

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- ▬ Marco legal y estructura de organización.
- ▬ Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- ▬ Resumen del plan de ventas.
- ▬ Resumen de la situación financiera.
- ▬ Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- ▬ Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- ▬ Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- ▬ Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- ▬ Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los recursos económicos necesarios.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan.

La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

1. Antecedentes

- Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- Datos relevantes sobre la administración.
- Consejeros y asesores de la empresa.
- Estructura del capital legal.
- Fortalezas y debilidades en lo general.

2. Naturaleza del proyecto

El Servicio

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
- Presentar el producto o servicio que se va a producir o vender.
- Señalar los enfoques específicos del mismo.
- Resaltar los aspectos innovadores y los factores de diferenciación.

Valoración global del Proyecto

- Señalar de manera convincente las razones por las que el Directorio debe
 - Aprobar el proyecto presentado señalando:
 - *Los puntos fuertes.
 - *Los aspectos más atractivos del mismo.
 - *Los argumentos de su coherencia con la Misión corporativa.
 - *Identificación de los riesgos que podrían aparecer de no aprobarse el proyecto.

3. El Mercado

Definición del Mercado

- Análisis del mercado.
- Características del mercado.
- Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- Estrategia de mercado.
- Expansiones futuras.
- Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- Participación del mercado por producto.
- Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- Segmentación del mercado y consumo aparente.
- Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
- Tendencias del mercado.

Análisis de la competencia

- Análisis de la competencia (características principales).
- Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
- Distribución de las ventas del mercado.
- Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
- Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
- Quiénes son los competidores más importantes

4. Determinación de Objetivos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- Ventas.
- Compras.
- Finanzas.

- Inventarios.
- Personal.
- Producción.
- Utilidades.
- Crecimiento

5. Formulación Estratégica

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
- ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ¿Qué elementos críticos se detectan?
- ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- ¿Qué hechos probables y posibles se pueden configurar?
- ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
- ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ¿Qué innovaciones deben generarse?
- ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- ¿Qué alternativas hay para tener operaciones más eficaces, más eficientes y con mejor economía y calidad?
- ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?
- ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- ¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?
- ¿Cuáles son los cursos de capacitación adecuados?
- ¿Cómo puede aumentarse la productividad del personal?

- ¿Cómo cubrir las necesidades de personal eficiente y responsable?
- ¿Cuándo y cómo implantar procesos de mejora continua?
- ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad total?
- ¿Cómo mejorar el servicio?
- ¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?
- ¿Cómo detectar la necesidad de mecanización y estandarización?
- ¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?
- ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?
- ¿Cómo decidir las adquisiciones estratégicas de otras empresas?
- ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?

La asignación estratégica de recursos debe estar relacionada con los factores clave de éxito para la empresa, como pueden ser:

- Comprar tecnología de punta.
- Contratar mejor personal.
- Invertir en capacitación.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Mejorar la forma de distribución.
- Mejorar la forma de obtener información.
- Mejorar la productividad.
- Optimizar los procesos.

Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

6. Marketing Mix

El producto

- Especificaciones técnicas
- Organización
- Personal
- Equipos e infraestructura
- Procesos

- Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- Amplitud de la línea de productos.
- Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- Situación de las patentes.
- Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

Estrategia de Precios

Promoción y Publicidad

- Plan y objetivos de mercadotecnia.
- Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- Fuerza de las marcas de la empresa.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.
- Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

Distribución (Localización)

- Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- Superficie mínima necesaria.
- Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión .
- Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.

7. Aspectos Económico – Financieros

- Inversión inicial necesaria
- Fuentes de financiación disponibles
- Proyección de resultados
- Flujo de Caja
- Conclusiones

BIBLIOGRAFÍA

STONER , James. “Administración”. Editorial Prentice hall

BUENO CAMPOS, “Dirección Estratégica de la empresa”, Editorial Pirámide

CHIAVENATO, I “Introducción a la teoría general de la administración”, McGrawHill

SCHULDT, Jurgon “Administración y control de empresas”

DIEZ, Emilio “ Manual de investigación de Administración” Universidad de Sevilla

LEAL, Antonio “Notas de clase Calidad Total en el DBA –Universidad de Sevilla”

MARTIN, Enrique “Notas de clase Marketing Relacional en el DBA-Universidad de Sevilla”

ESCOBAR, Bernabé “Notas de clase Sistemas de Información en el DBA- Universidad de Sevilla”

GALAN, José Luis “Notas de clase Dirección Estratégica en le DBA-Universidad de Sevilla”

MONTALBETTI, Pablo “Notas de clase Planeamiento Estratégico en el MBA – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”

SALVADOR, Federico “ Trabajos presentados Aprendizaje y Estrategia en el MBA de la UpeU”

Ch.HORNGREN,
W.T.HARRISON
M.A.ROBINSON “CONTABILIDAD”.Ed. Prentice Hispanoamericana 1997.

FLEITMAN, Jack “NEGOCIOS EXITOSOS” Ed. Mc. Graw Hill 2000.

Mesías Antonio Guevara Amasifuén**Resumen**

Ejecutivo Señor, Peruano, Ingeniero Electrónico titulado en la Universidad Ricardo Palma, DEA de la Universidad de Sevilla, MBA en la Escuela de Post grado de la UPC, Segunda Especialización en Proyectos de Inversión UNI. Ha sido Director Académico de la Escuela de Ingeniería Electrónica de la Universidad Ricardo Palma, Director comercial de Eci Telecom Ibérica, Account Manager de Lucent Technologies del Perú, Experto en Telecomunicaciones en INICTEL. Actualmente es Gerente General de SINGULAR S.A, profesor universitario en las Escuelas de Post Grado de UNMSM, UNFV y UpeU. Con sólida experiencia local e Internacional en empresas multinacionales, líderes en soluciones tecnológicas en telecomunicaciones públicas y privadas. Resultados exitosos mediante liderazgo gerencial de dirección, motivación y fijación de objetivos. Habilidad para el análisis, toma de decisiones y manejo de personal, sustentado en una sólida formación profesional y académica, fundamentalmente en tecnología, gestión empresarial y liderazgo. Amplio conocimiento de las telecomunicaciones peruanas.

dominion@terra.com.pe , Cel. 99672131