



TESIS

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA
DE CÓMPUTO EN UN MERCADO CAMBIANTE**

POR: LIC. GALDINO VARGAS NERI.

ANNYLÚ

Mí muy amada Hija...

Hija:

Donde quiera que tú estés...Quiero pedirte perdón... ya que para mí, los valores más importantes han sido... el estudio, el trabajo y la superación personal...

Era tan grande mi orgullo, estupidez y obstinación que me cegaron, hasta el punto, que no me daba cuenta que estaba atropellando tus valores... como el amor, la amistad, la alegría, la lealtad, el cariño hacia mí y la convivencia familiar.

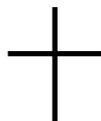
Te hice tanto daño... hija mía.
Y nunca me ocupé en ti el tiempo suficiente, para amarte y comprenderte.

Cuando tú te fuiste, yo empezaba este trabajo y decidí terminarlo a costa de lo que fuera, con tal de poder dedicar a tu memoria... este pequeño pero significativo esfuerzo.

Descansa en paz...
Yo siempre viviré con el remordimiento...

Tu padre por siempre

Febrero 2004



Agradecimientos

Es menester, agradecer profundamente:

A Dios por darme la vida y el entusiasmo para terminar esta etapa de mi vida estudiantil que había quedado postergada durante 20 años.

A todos los profesores que me soportaron durante mi paso por la DEPFI, UNAM, hace 20 años, y que a pesar de este tiempo, aun tuvieron entusiasmo para dirigir este trabajo, en especial al DR. Sergio Fuentes Maya, Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, M.I. Rosalba Huerta Cruz, M.I. José Antonio Rivera Colmenero y M.I. Rubén Téllez Sánchez, ¡este último, incluso me soporto durante la licenciatura!

Por supuesto agradezco a los miembros de mi familia, quienes me impulsaron a dar el último paso en el sueño de realizar una maestría.

A... la Ing. Álgebra Verónica Vargas Aparicio, quien me ha puesto la muestra con su entusiasmo por los estudios superiores y seguro estoy que pronto me superará en todo.

A... la Lic. Sigma Yesica Vargas Aparicio ¡mi gran soñadora!, quien sabe combinar la alegría y el entusiasmo por la vida con los deberes estudiantiles y del trabajo.

A... Annylú Vargas Aparicio, quien decidió cuidarnos a todos... ¡Desde el cielo!

A... Minerva Vargas Aparicio, cuya mente privilegiada admiro, respeto y seguro estoy que será una gran pensadora.

A... Okelani Elizabeth Vargas Figueroa ¡Mi pequeñita!, cuya alegría, ternura, entusiasmo y vivacidad me sorprende y me retan a mejorar día con día.

A... la Lic. Naisheli Figueroa Ruiz, cuyo impulso y comprensión son la base para mi felicidad y superación personal.

A... Minerva Aparicio Huerta, quien dedico años de su vida cuidando a nuestras hijas para que yo pudiera estudiar.

Agradezco También a todo el personal de TEYCIA, quienes sufrieron los severos cuestionamientos y reestructuraciones, producto de este trabajo.

Lic. Galdino Vargas Neri
Verano del año 2005

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.1 Planeación de las empresas	9
2.2 La planeación estratégica	12
2.3 La imagen objetivo	17
3. MÉTODO APLICATIVO PARA LA DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	21
3.1 Diseño de la imagen objetivo	22
3.2 Definición del ambiente.....	26
3.3 Conceptos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	29
3.4 Propuestas para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	32
3.5 Método práctico para la obtención del plan estratégico	40
4. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	45
4.1 Antecedentes	45
4.2 Ambiente operativo	52
4.3 Ambiente general	59
5. CASO DE APLICACIÓN.....	66
5.1 Descripción de la empresa.....	66
5.2 Solución del caso	72
5.3 Estado deseado de desempeño de la empresa.....	90
CONCLUSIÓN.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	105

1. INTRODUCCION

Cuando uno piensa en iniciar una empresa, siempre se tiene en mente que sea una empresa exitosa y que en poco tiempo se convierta en un emporio; pero, difícilmente se tiene claro cómo lograr que esto se dé. Por otra parte, pronto se da uno cuenta que no es posible realizar el “sueño” si no se cuenta con otras personas capacitadas tanto técnica como administrativamente para lograrlo; dichas personas no necesariamente comparten el mismo sueño, ni la misma forma de hacer las cosas, así que uno se enfrenta cada día a tener que explicar y corregir el camino, haciendo que el trabajo del emprendedor se convierta en tomar decisiones del “día con día”.

Por otra parte, cualquier persona, que haya cursado alguna materia de administración, tiene idea de lo que significa la planeación estratégica y la importancia que ésta tiene en el desarrollo de una empresa; pero, el aplicar estos conceptos a una empresa pequeña, en ocasiones parece un tanto “chocante” y fútil, pues presumiblemente los ejecutivos “están todos de acuerdo” y “saben para donde van”.

Tenemos, por lo tanto, las siguientes discrepancias:

- Los emprendedores saben que quieren pero no como lograrlo.
- A pesar de que se conoce la importancia de la planeación estratégica, se menosprecia esta herramienta.
- No hay tiempo para sentarse a pensar y escribir que será el futuro de la empresa.
- Rara vez se tiene un instrumento claro y preciso que sirva para dirigir los esfuerzos de los colaboradores hacia los ideales de la empresa.

En la práctica, estas discrepancias tienen diferentes grados de intensidad y aceptación, dependiendo de las características de la empresa y su entorno.

En este trabajo, se propone una metodología para determinar un plan estratégico, que permita resolver o al menos minimizar las discrepancias anteriormente enunciadas; es decir, que todos los miembros de la organización conozcan y compartan el mismo sueño (Visión), que se den objetivos claros y precisos para acercarse al “sueño” lo más posible en el tiempo planeado (Misión), que quede claro el valor práctico de la planeación estratégica, aún en el caso de una empresa pequeña.

Por lo tanto, el problema que abordaremos se centra en tres aspectos importantes para el despeño de una empresa pequeña:

El primero radica en resaltar la importancia de la planeación estratégica de las empresas.

El segundo en la selección de la metodología para la obtención del plan.

Y por último, la aplicación de lo que se proponga, en los pasos anteriores, a una empresa del ramo.

El presente trabajo se desarrollará como sigue:

En este primer capítulo, se justifica la necesidad de planear las empresas pequeñas de tecnología de información; haciendo de esta disciplina una herramienta para el desarrollo de la empresa; proponiendo que, desde esta perspectiva, el hecho de planear puede dar la pauta para logra el crecimiento sostenido de la empresa. Aún cuando Ackoff [5] dice: “Las actividades de planeación, en las grandes empresas, tiende a ser un ritual, como la danza de la lluvia que ciertas tribus de indios realizaban en época de sequía, aún cuando no tenía

ningún efecto para la lluvia, hacia que se sintieran bien”, se puede afirmar que en la práctica, el esfuerzo de planeación rinde frutos; pues, para empezar, ofrece un instrumento para conocer y dar a conocer la situación real de la empresa y su ambiente.

En el segundo capítulo, se describen los conceptos teóricos básicos de la planeación estratégica; es decir, los actores que intervienen, los principios que se toman en cuenta, las fases de la planeación, los fines que se persiguen, los tipos de organización, la estrategia de crecimiento y la imagen objetivo.

En el tercer capítulo, se describe el método aplicativo que se determina de acuerdo a la experiencia y la práctica en un negocio del ramo; por medio del cual, se obtiene el plan estratégico que enuncia las estrategias para el posicionamiento y crecimiento de la empresa. Este método será conciso, completo y entendible para empresarios de las pequeñas y medianas empresas.

En el cuarto capítulo, ya como resultado del método propuesto, se define el estado actual del mercado y la industria, destacando los hechos y cambios en el entorno que afectan el desempeño de ésta última y el desempeño de las empresas; se incluye una breve historia y la evolución de la industria hasta el año 2004. Se describen también los parámetros que definen al grupo de empresas a las que se orienta este trabajo.

En el quinto capítulo, a manera de caso de aplicación, se toma una empresa del grupo (la cual tiene la misma estructura y desempeño desde hace 14 años) y se define: su estado actual, sus valores, objetivos, ambiente; se incluye, además, la definición de los servicios que ofrece. Se aplica el método, descrito en los capítulos anteriores, para proponer el modelo de empresa deseado, incluyendo un plan estratégico.

Los resultados de este trabajo y sus extensiones se describen en las conclusiones y anexos.

Justificación del presente trabajo

En una entrevista que se hizo por televisión a empresarios japoneses, estos afirmaron que: “la diferencia entre una empresa japonesa y una mexicana, consistía principalmente en el horizonte de planeación” –agregaron los japoneses- “nosotros planeamos nuestras empresas para los siguientes 200 años y en los primeros 20 ò 30 no tomamos ni un centavo de las utilidades, todo lo reinvertimos”, “tratamos a nuestra naciente empresa como a un hijo al que hay que cuidar y capacitar durante los primeros 25 años de su vida”. En cambio en México, difícilmente se piensa en los próximos 10 años; y sí la empresa funciona, entonces de ahí, los empresarios se toman las utilidades para darse algunos lujos, como: comprar un auto o casa, sangrando fuertemente a la empresa y minando su crecimiento.

En México, cada día nacen más de cien nuevas pequeñas empresas o se dan de alta personas físicas con actividades empresariales que se dedican al negocio de cómputo, tecnología de información, informática y telecomunicaciones; de hecho, esto se ve como una opción para las personas técnicas o profesionales del área, que no encuentran empleo. Así pues, una línea telefónica, un medio de transporte y un poco de dinero es lo mínimo requerido para ingresar al grupo de distribuidores de cómputo.

A este respecto, recientemente una revista dedicada al ramo [13], publicó una serie de estadísticas, hasta cierto punto desalentadoras, de las empresas de cómputo: sólo menos del 14% tienen una antigüedad superior a trece años en el mercado, más del 32% trabajan

en la casa del dueño, el 24% trabajan con puros familiares, el 42% son negocios atendidos por tres o menos personas, solo el 19 % tienen siete empleados o más, menos del 20% trabajan con más de cuarenta clientes, menos del 10% facturan más de quinientos mil pesos al mes, casi el 90% hacen compras menores a veinte eventos en el mes, el 71% usan el precio del producto como único diferenciador.

Lo anterior muestra que lamentablemente no se trata de una fiebre de emprendedores, sino más bien de una solución rápida a la falta de empleo en el país; ya que desafortunadamente, la empresa finaliza cuando el poco capital se termina, o los “emprendedores” encuentran otra alternativa para sobrevivir. A pesar de eso, algunas empresas logran sobrevivir y hacerse de una reputación aceptable con clientes y proveedores; pero, tampoco logran consolidar su crecimiento, por lo menos con la rapidez esperada. Si se trata de ver por qué ocurre esto, se llega a la conclusión de que la mayoría de las empresas nacen sin un plan definido, con objetivos no bien definidos, sin un periodo de capitalización para los empleados, y lo que es peor aún, sólo para hacer algunos negocios rápidos mientras se encuentra otra opción de empleo.

¿Cómo se puede hacer, entonces, que los legítimos empresarios tengan mayores posibilidades de éxito? cuando se tiene una competencia fuerte y desleal, de aquellos que sin arriesgar mayor capital pueden ofrecer sus productos y servicios a precios muy bajos para solo obtener la utilidad necesaria y sobrevivir ese día; o peor aún, cuando se tiene la competencia desleal e ilegal de la piratería, el contrabando y el mercado negro.

Ciertamente, los esfuerzos de planeación estratégica no aportan lo suficiente para la solución de estos problemas; aunque, sí nos da un análisis profundo de todos los actores del mercado con miras a considerar todas las oportunidades y amenazas, y con esto determinar las fortalezas y debilidades que nos permitan actuar en consecuencia; haciendo así válida la premisa: “el futuro es una consecuencia de las acciones que se tomen en el presente”.

Considerando que muchas grandes empresas de tecnología de información empezaron siendo empresas pequeñas, de “garaje” como dicen los norteamericanos, (algunos ejemplos son: Hewlett Packard, Microsoft, etc.) se podría pensar, entonces, que los creadores de éstas tuvieron visión y por ende previsión del futuro. Se puede afirmar que es posible, mediante los esfuerzos de planeación, orientar la a la empresa para lograr efectos en su crecimiento.

Por otra parte, cuando hablamos de la planeación estratégica, se puede decir que la mayoría de los pequeños empresarios piensan en un costoso departamento de “estrategas”, los cuales ganan mucho dinero, sólo por decir que sí o que no se debe hacer en los próximos años; o piensan en un despacho de consultoría, que ni siquiera los va a tomar en cuenta al diseñar un “plan estratégico”. Por otro lado, en las pequeñas empresas, la parte directiva casi siempre está a cargo de los socios, quienes por lo regular están ocupados en las decisiones “diarias” dejando a un lado las actividades de planeación; con lo que se confirma la idea común: “la planeación se hizo para las grandes empresas”.

A pesar de que no se tiene duda de que los dueños de las pequeñas empresas de cómputo saben lo que quieren, la empresa como un sistema autónomo, desde que nace, carece de actividades de planeación (al menos de manera formal). Esto puede generar que el resto de los miembros de la organización no estén alineados o desconozcan los objetivos de la empresa.

¿Por qué planear?

De acuerdo a Churchman [10], planear es una función que habitualmente todos realizamos en mayor o menor grado, de manera consciente o inconsciente; planeamos nuestra vida, aún cuando no tengamos por escrito “un plan de acción” para cada una de las alternativas posibles. Por ejemplo, todos tenemos planeada nuestra ruta de la casa al trabajo, de tal modo que no tenemos que decidir en cada esquina, el camino a seguir; esto permite dejar libre nuestro pensamiento para la imaginación o para concentrarnos en otra actividad como el escuchar las noticias.

Planear o no planear, según Ackoff [5], parece ser cosa de temperamento; de hecho, muchas personas se rehúsan a planear, prefieren dejar las cosas al azar. Sin embargo, estos anti-planeadores no pueden evitar que los alcance la planeación de otros, por lo que frecuentemente resultan víctimas en lugar de beneficiarios. Se deriva entonces una cuestión de elemental justicia, “permitir” y motivar a la gente que haga planeación para si misma.

En este trabajo se propone un método de aplicación a las empresas de cómputo que sirve de base para empresas pequeñas que tengan la necesidad de implementar los procedimientos de planeación, sin tener que leer textos voluminosos sobre el tema, o tener que pagar por consultorías externas.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son:

1. Establecer una metodología de planeación estratégica, de fácil uso, que se pueda aplicar en las pequeñas empresas.
2. Aplicar esta metodología a una empresa de cómputo para probar las bondades de la misma y demostrar en qué grado aporta beneficios al crecimiento de la empresa.

2. BASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se resumen los principales conceptos usados cotidianamente; además, se describe el contexto teórico de la planeación estratégica, los actores que intervienen en la planeación, los tipos de fines que se persiguen, los tipos de organización y cómo los ejecutivos actúan hacia la planeación, la definición de las diferentes estrategias y los factores que contempla una imagen objetivo.

2.1 Planeación de las empresas

En las empresa grandes, la actividad de planeación es (en cierta forma) cotidiana, incluso tienen áreas específicas para el desarrollo de esta actividad; aunque como dice Ackoff [5] “esta actividad tiende a ser un ritual, como la danza de la lluvia que ciertas tribus de indios realizaban en época de sequía, aún cuando no tenía ningún efecto para la lluvia, hacia que se sintieran bien”. Igualmente para estas empresas, el interés se centra más en la danza que en los efectos; además, cuando se consulta expertos, lo hacen en busca de mejorar la “danza”.

Tipos de fines que se persiguen en la planeación

Los conceptos: fin, objetivo, meta, misión, visión, etc., son elementos que puestos a distancia dan sentido y justificación a la acción.

Según Ackoff [5], la gente persigue tres tipos de fines:

La metas: son los fines que podemos alcanzar dentro del período de planeación; surgen del examen de lo más inmediato, para definir qué se debe corregir. Normalmente son objetivos de tipo operativo.

Los objetivos: son los fines que se esperan alcanzar en una fecha posterior al periodo planeado y es posible realizar progresos dentro del período de planeación; surgen de mirar hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización.

Los ideales (visión y misión): son fines que se creen inalcanzables, pero hacia los cuales se dirige la empresa y es posible avanzar durante y después del período de la planeación; establecen las consecuencias que se consideran valiosas para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se desea. (Véase la figura 2-1).

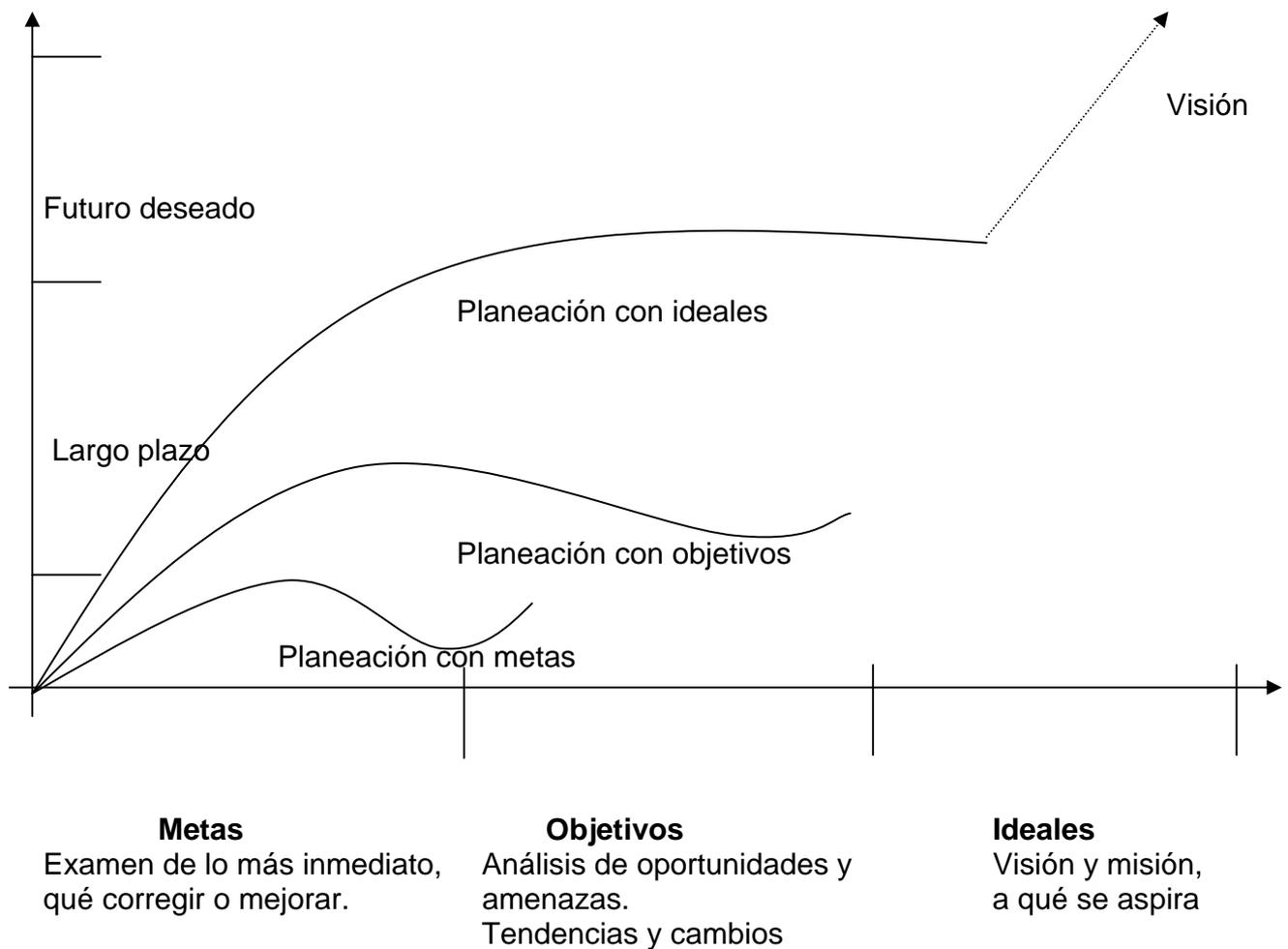


Figura 2-1
Alcances de la planeación

Tipo de organizaciones

Para el Planeador es importante saber que tipo de organización está tratando de planear, ya que la aceptación del plan y las actividades dependerán del alineamiento; a pesar de que la estrategia pudiera empezar con proponer un cambio en la manera de actuar de la organización, Ackoff determina cuatro tipos de organizaciones, que tienen que ver con la manera de proponer y elegir los fines y los medios:

1. Fines y medios autocráticos, autocracia absoluta:

Es una organización en la cual los fines y los medios son dictados por una sola persona (el administrador) o un grupo reducido de personas (el consejo de administración), podemos establecer que este es el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

2. Fines autocráticos y medios democráticos:

Los fines son impuestos por una persona o grupo de personas y los medios son determinados por los empleados; esto también se da en las pequeñas y medianas empresas, cuyo administrador da libertad de acción a sus empleados.

3. Fines democráticos y medios autocráticos:

La autoridad suprema tiene el control de los medios, los fines son elegidos por el resto de miembros de las organizaciones.

4. Fines democráticos y medios democráticos, democracia perfecta:

Quizás, los únicos ejemplos sean los clubes y asociaciones sociales.

Las actuaciones ejecutivas hacia la planeación

La manera de pensar y actuar de los principales directivos, obviamente, impacta a toda la organización, y por supuesto también a las actividades de planeación. Un vistazo a las características de los ejecutivos preemitirá saber si el proceso de planeación tendrá o no éxito. Ackoff determina cuatro tipos de características siguientes:

Reactivista

Prefiere las cosas como estuvieron en el pasado, tiende a ser nostálgico y rodear de romanticismo el pasado, tienden a entrar en el futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar hacia el cual se dirigen. Estas personas asocian el conocimiento, la comprensión y la sabiduría con la edad. La planeación para ellos no tiene sentido pues su visión esta en el pasado.

Inactivista

Están satisfechos con las cosas como están, buscan pretextos para no tomar decisiones, aprecian más la conformidad que la creatividad, piensan que en un ambiente prácticamente incontrolable y turbulento, el no hacer nada algunas veces produce los mismos resultados que cuando se hacer algo. La planeación es un requisito para “salir del paso”.

Preactivista

Creer que el futuro será mejor que el presente y el pasado, por lo tanto buscan acelerar los cambios para aprovechar las oportunidades del futuro, piensan que la tecnología es la principal causa del cambio y ven con buenos ojos la tecnología, son perfeccionistas en su búsqueda de lo mejor. La planeación para ellos es predecir el futuro y dar los pasos necesarios para evitar o minimizar las amenazas y explotar las oportunidades.

Interactivista

Surgen de un esfuerzo consciente por desarrollar una metodología de la administración y la planeación, basada en la teoría de sistemas; se creó que el futuro puede estar influenciado por lo que se hace en el presente, los efectos de la tecnología dependen de la forma como se utiliza. *La incapacidad para encontrar los verdaderos problemas radica en que no se está cabalmente consciente de las cosas que se quieren.* La planeación es el diseño de un futuro deseable y la invención de los métodos para alcanzarlo y considera que los seres humanos no solo persiguen fines, sino también ideales.

2.2 La planeación estratégica

Se aborda aquí los conceptos básicos de la planeación estratégica.

Clasificación de la planeación

Según Ackoff, dependiendo de que fines se consideran, se clasifican los tipos de planeación en:

Operacional

Consiste en la selección de **medios** para lograr las metas establecidas, en el corto plazo; tiende a enfocarse hacia los pequeños subsistemas de la organización.

Táctica

Consiste en la selección de **medios y metas** para alcanzar objetivos establecidos, en el mediano plazo; se enfoca en las interacciones dentro de la organización como un todo.

Estratégica

Consiste en la selección de **medios, metas y objetivos** para llegar a los ideales establecidos, en el largo plazo; comprende las relaciones entre la organización como un todo y su medio, con el cual interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia.

Normativa

Consiste en la selección explícita de **medios, metas, objetivos e ideales**, en un período de planeación indefinido; incluye todas las relaciones internas, externas, y las relaciones con el medio contextual del que recibe influencia.

Cabe observar, que la diferencia entre la planeación estratégica y normativa, es el hecho de tener fijos los ideales para la estratégica y poder elegir los ideales para la normativa.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es el diseño de un futuro deseable (visión) y la invención de los métodos para llegar a este (misión y objetivos).

La planeación estratégica considera que los seres humanos no solo persiguen metas y objetivos, sino también ideales.

Principios de la planeación estratégica

Ackoff, considera cuatro principios básicos de la planeación estratégica, que son los siguientes:

El principio participativo

Considera al proceso de planeación como el producto “entregable” más importante que, incluso, el propio plan (documento); implica que nadie puede planear eficientemente para otro, que no sea si mismo. Esto es porque si se acepta que la palabra “desarrollo” significa un incremento en los deseos de uno y la capacidad para satisfacerlos, entonces se ve que no es posible lograrlo, si no es por medio de la planeación para uno mismo; en cierto sentido, se propone que la planeación es como un juego en el que, a pesar de que siempre se busca ganar, lo que importa es jugar. También plantea que el papel del planeador profesional no es preparar planes para los demás, sino proporcionar información, conocimientos y alentar la imaginación, la comprensión y la prudencia que los demás requieran para planear eficientemente por su propia cuenta.

Nótese que finalmente, **sí** es importante mejorar y participar en la “danza”, sí se demuestra que es efectiva para hacer llover.

El principio de continuidad

Se refiere a las acciones que debemos de considerar para actualizar inmediatamente nuestro plan, en caso de que alguna de las expectativas resulte fallida; evitando esperar a un nuevo ciclo de planeación. Por otra parte, cuando se valúa algo deseado, el valor que asignamos frecuentemente varía a medida que nos vamos acercando a él; por lo tanto, se requiere de modificaciones apropiadas al plan.

El principio de la coordinación

Considerando que las organizaciones se dividen en niveles y que cada nivel se divide en funciones, se define que la coordinación está relacionada con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel; además, se plantea que ninguna parte de la organización puede planearse con eficiencia, si se planea independientemente de las demás unidades del mismo nivel. Esto se ve claro, considerando que una oportunidad o amenaza que aparezca en una unidad puede, ocasionalmente, manejarse mejor en otra unidad o en varias unidades simultáneamente.

El principio de la integración

La integración se relaciona con las interacciones entre unidades de diferentes niveles; por lo que, se establece que la planeación realizada de manera independiente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan eficiente, como la realizada independientemente en todos los niveles.

Las fases de la planeación estratégica

1. Formulación de la problemática: se definirá el conjunto de oportunidades y amenazas que encara una organización.
2. Planeación de los fines: se realizará la especificación de los fines que se van a perseguir. Es la etapa de la planeación en la que se diseña el futuro más deseable.
3. Planeación de los medios: se llevará acabo la selección o creación de los medios con los que se van a lograr los fines específicos; aquí, se piensan los medios para aproximar el futuro deseado.

4. Planeación de los recursos: se hará la determinación de los recursos que se requerirán y cómo se obtendrán los que no estuvieran disponibles.

5. Diseño de la implementación y el control: se hará la determinación de quién va a hacer qué, cuándo, dónde, y cómo se va a controlar la implementación y sus secuencias.

El pensamiento estratégico

Para la formulación del problema, se desarrolla el llamado pensamiento estratégico; el cual se basa en el enfoque de sistemas para analizar el medio en busca de oportunidades y amenazas, para evaluar las condiciones internas de la empresa, y determinar las fortalezas y debilidades en busca de ventajas competitivas.

Según Ackoff, la problemática de una empresa determina el futuro que le depara, su conducta y la de su medio; dado que, **todo sistema contiene la semilla de su propio deterioro o destrucción.**

Las restricciones (amenazas), para el crecimiento de una organización, se encuentran en el medio, mientras que las restricciones (debilidades), para el desarrollo, se encuentran dentro de ella.

Por tanto, a través del pensamiento estratégico [1], se busca la forma en que se aprovecha la capacidad interna de la empresa para hacerle frente a los retos que impone el ambiente; más aun, para competir de forma satisfactoria; para aprovechar la oportunidades y evitar las amenazas; e ir más allá, al buscar como alcanzar un futuro deseado con la utilización de la capacidad interna y con ello ser capaces de formular la estrategia de crecimiento.

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento es el camino, ruta, método o plan claramente definido, conciso congruente, viable, y factible para lograr el crecimiento deseado de una organización; consiste de los siguientes factores (véase figura 2-2):

- a) Visión a largo plazo.
- b) Vínculo entre objetivos y programas.
- c) Respuestas a los cambios probables del ambiente.
- d) Mejoras a la capacidad interna.
- e) Formas de competir de acuerdo al mercado, producto y competencia.

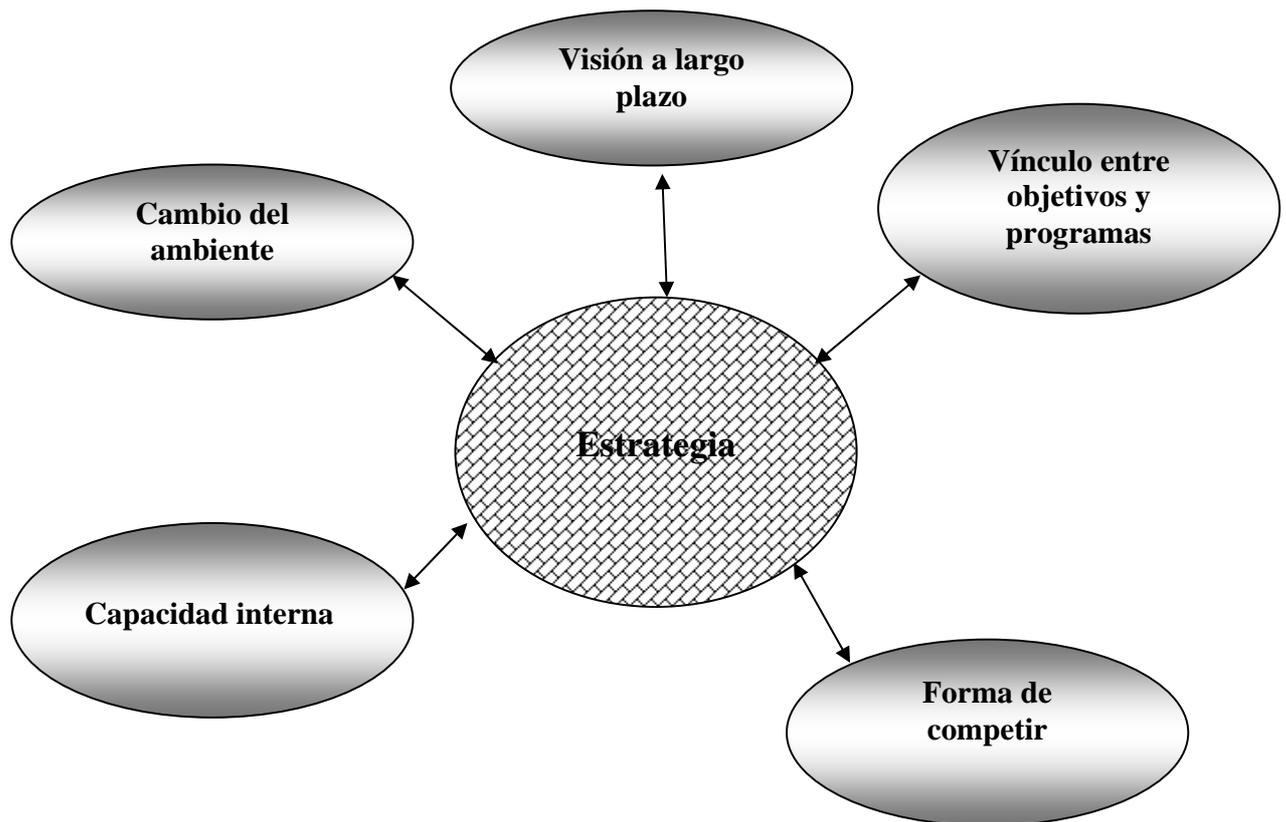


Figura 2-2
Factores importantes del concepto de estrategia

Niveles de estrategia

Tradicionalmente son tres los niveles de planeación que se presentan en la empresa: el directivo, el de las unidades de negocio y el operativo; los cuales definen niveles de planeación estratégica aquí considerados.

Estrategia directiva: trata de responder a la pregunta básica... ¿en qué negocios conviene participar y cómo manejar la “familia” de negocios?

Estrategia competitiva: trata de responder a la pregunta básica... ¿cómo competir en cada negocio?

Estrategia operativa: trata de responder a la pregunta básica... ¿cómo mejorar la capacidad competitiva? Además, en cada nivel, también se tienen oportunidades y amenazas; entonces cabe la pregunta... ¿qué retos se esperan?

Por otra parte, de acuerdo con la definición de planeación estratégica, el hombre no sólo persigue metas y objetivos, sino también ideales; entonces se plantea la pregunta: ¿cuál es la imagen objetivo? Es decir, se definirá **la visión y misión** de la organización (véase la figura 2-3).

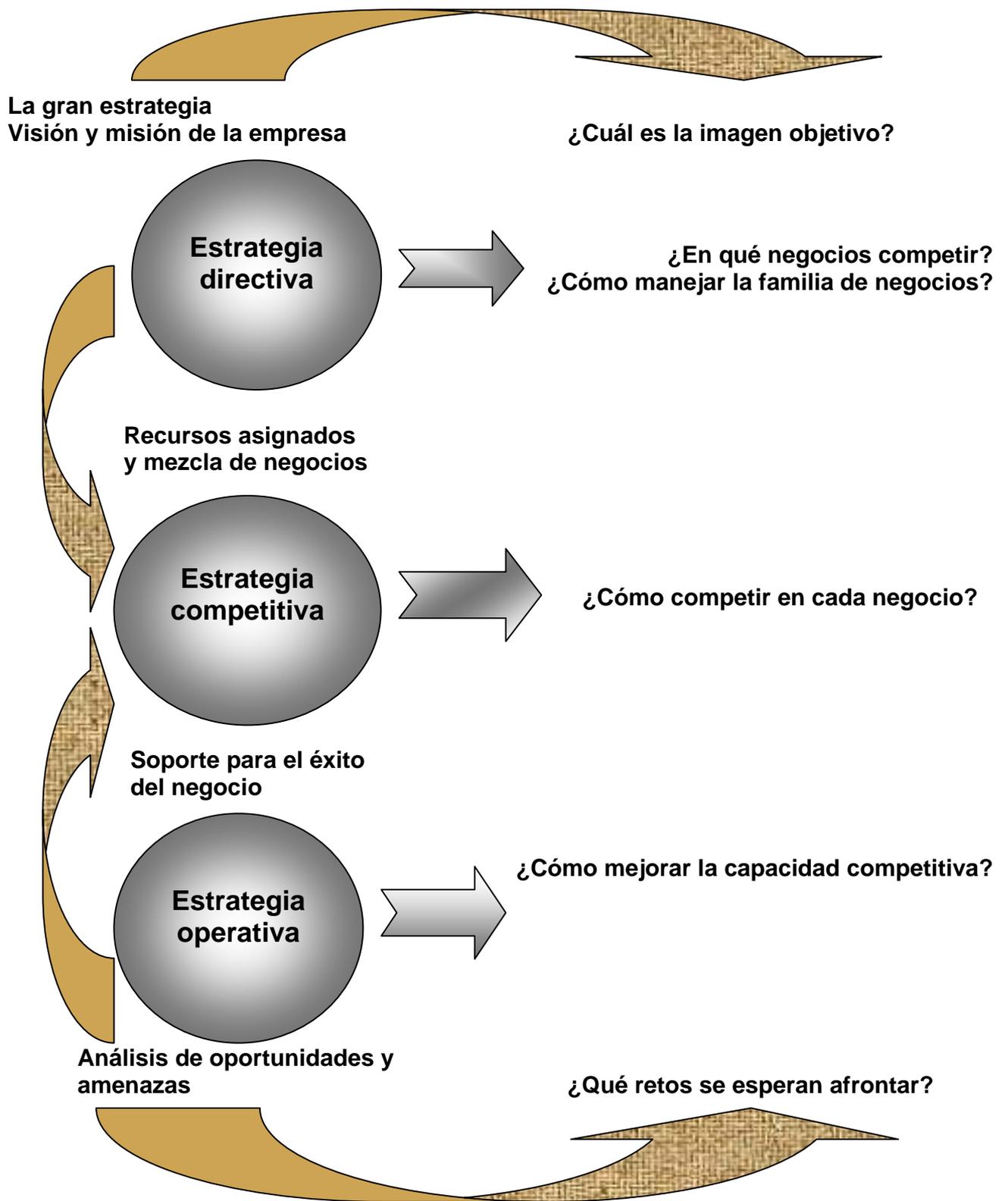


Figura 2-3
Factores que integran la estrategia de crecimiento

2.3 La imagen objetivo

“La imagen del futuro al que se aspira,
es la fuerza más importante
para impulsar el cambio...”
A. Fuentes Zenón [1]

La visión y la misión son conceptos que determinan los ideales de la organización. Es decir, la expresión de aquello que se quiere crear; conceptos que puestos a distancia den sentido, orientación y justificación a la acción.

La imagen objetivo juega tres papeles importantes en la empresa.

Papel instrumental:

¿Qué...? ¿Por qué...? ¿Cómo...?

- a) Orienta la acción.
- b) Favorece la coordinación.
- c) Favorece la regulación.
- f) Sirve de base para la elección.
- g) Valora avances.

Marco de referencia:

¿Dónde...? ¿Cuándo...?

- a) Idea y valora las opciones consideradas en otros niveles de análisis.
- b) Estrategia competitiva directiva y operativa.

Fuerza sentimental para el equipo de trabajo:

¿Quién...? ¿Con quien...?

- a) Fuente de inspiración y motivación.
- b) Elemento de reto, chispa y coraje.
- c) Tema unificate, que estimula el trabajo en grupo.
- d) Elemento de reto.
- c) Elemento que brinda un sentido de logro.

La visión

Se piensa que se puede abrir una ventana al futuro y definir que se quiere que sea la organización; se espera una imagen de bienaventuranza general, que al principio podría aparecer inalcanzable. En función de esta imagen, se podrá idear y proyectar los cursos de acción que permitan el acercamiento más posible a lo deseado. **La visión** es la imagen de aquello a lo que se aspira.

La misión

La misión consiste en traducir la imagen objetivo, a un conjunto de objetivos y retos específicos en un plazo determinado (de 3 a 5 años).

Un esquema típico de misión contempla:

- ¿Con qué se empieza?
- ¿Con qué se termina el ciclo?
- ¿Qué obstáculos se presentan?

Lo anterior se define en los principales renglones:

- a) Segmentos del mercado.
- b) Alcances geográficos.
- c) Base competitiva:

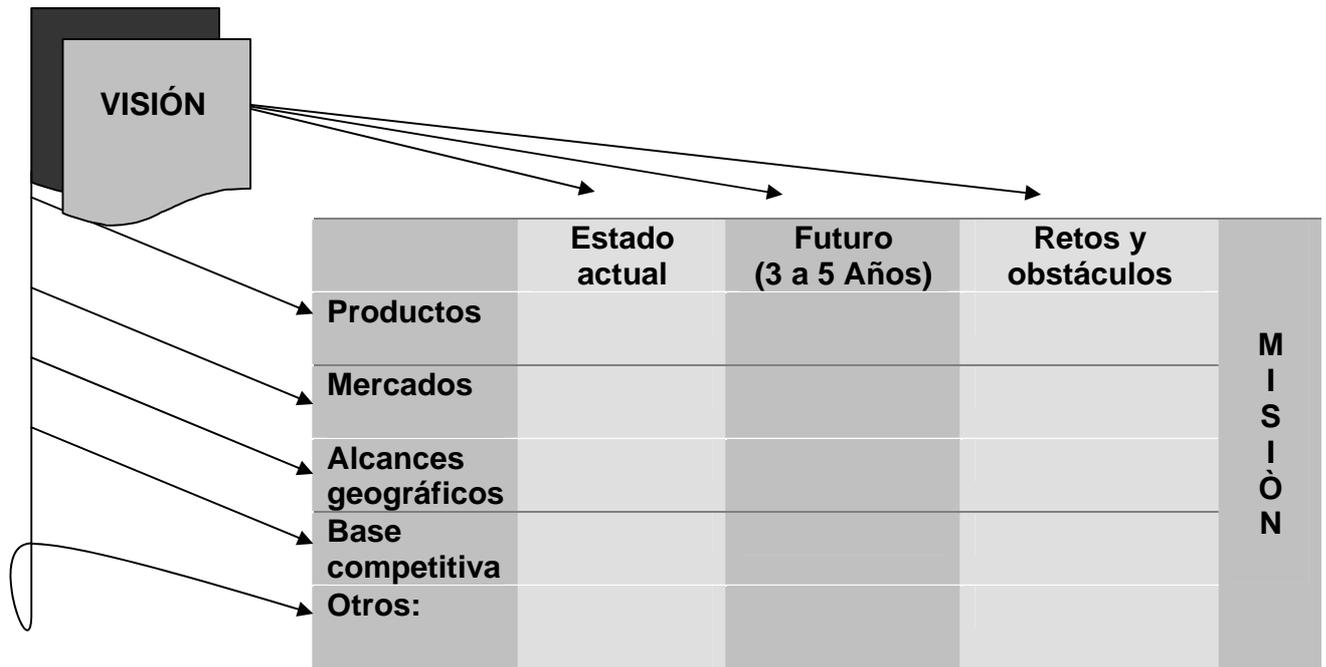
- Costos.
- Calidad.
- Servicio.
- Tecnología.

d) Otros:

- | | | |
|----------------|-------------------------|--------------------------|
| • Instalación. | • Tecnología. | • Estructura de capital. |
| • Equipo. | • Imagen. | • Crecimiento. |
| • Personal. | • Integración vertical. | • Ventas. |
| • Operaciones. | • Rentabilidad. | • Participación. |

Enlace con la práctica: ¿Cómo respaldar el cambio con programas y proyectos concretos?

Se involucra la creación de programas y proyectos de acción.



Enlace con los “cómos”

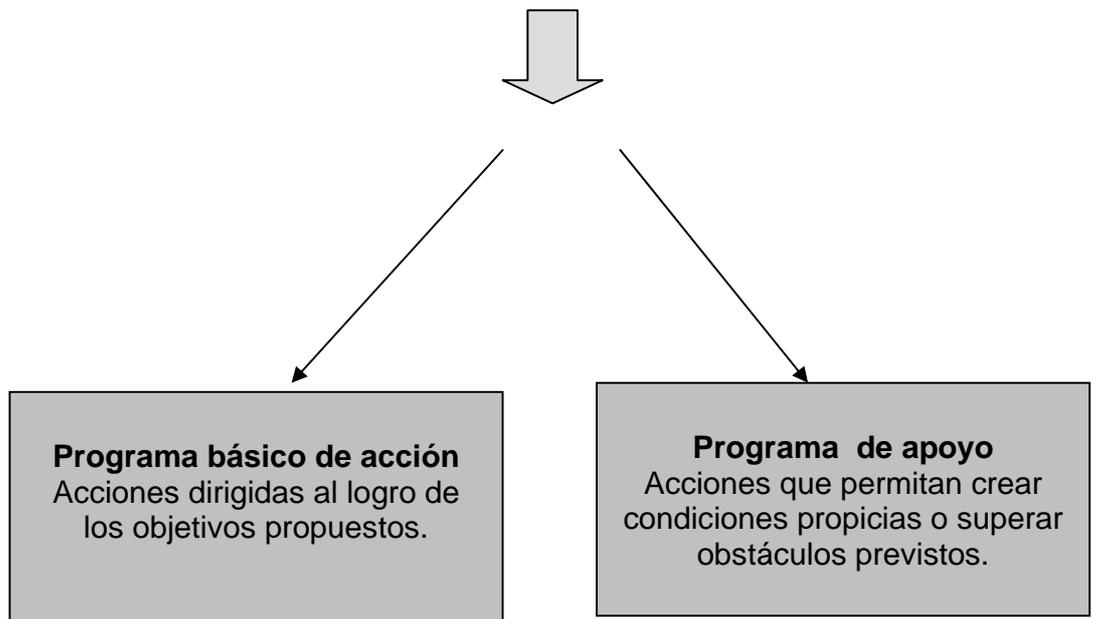


Figura 2-4
Enlaces con la práctica

Diseminación de la imagen objetivo: ¿Cómo llevar la idea de cambio en los distintos niveles de organización?

Se trata entonces, del diseño de un programa de información y capacitación para llevar la imagen objetivo a los distintos niveles y áreas de la organización.

En una organización se requiere de un gran esfuerzo para implementar una “imagen objetivo”, toda vez que, no sólo se llama a “soñar”, sino que se busca que otros vean y compartan los mismos sueños [1]. Así que la comunicación y la motivación, como medios para la implementación, jugarán un papel importante; por lo tanto, la propia redacción tendrá mucho que ver para el éxito de la implementación. A continuación se dan algunos puntos clave:

- Los enunciados deberán ser simples, directos, claros y sin adornos.
- Deberán contener símbolos, metáforas, gritos de batalla, que le den un carácter impactante y emotivo.
- Se deberá traducir la imagen a todos los niveles de la organización.
- Los directivos deberán buscar cómo darle vida a estos enunciados, en la práctica diaria.
- Se deberá comunicar y repetir las veces que sean necesarias; ya que, se tienen algunos niveles de aceptación, que permiten definir cuántas repeticiones son requeridas antes de que se tenga un nivel óptimo de desempeño. (véase la figura 2-5).

Nivel de aceptación	Postura	Desempeño
Compromiso	¡Lo haremos posible!	Óptimo
Alistamiento	¡Haremos lo posible!	Deseable
Cumplimiento	¡Haremos nuestra parte!	Mediocre
Acotamiento	¡Si no hay de otra!	Malo
Desobediencia	¡No pueden obligarnos!	Negativo
Apatía	¡No entiendo ni me interesa!	Cambio de personal

Figura 2-5
Diseminación de la imagen objetivo

3. MÉTODO APLICATIVO PARA LA DETERMINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

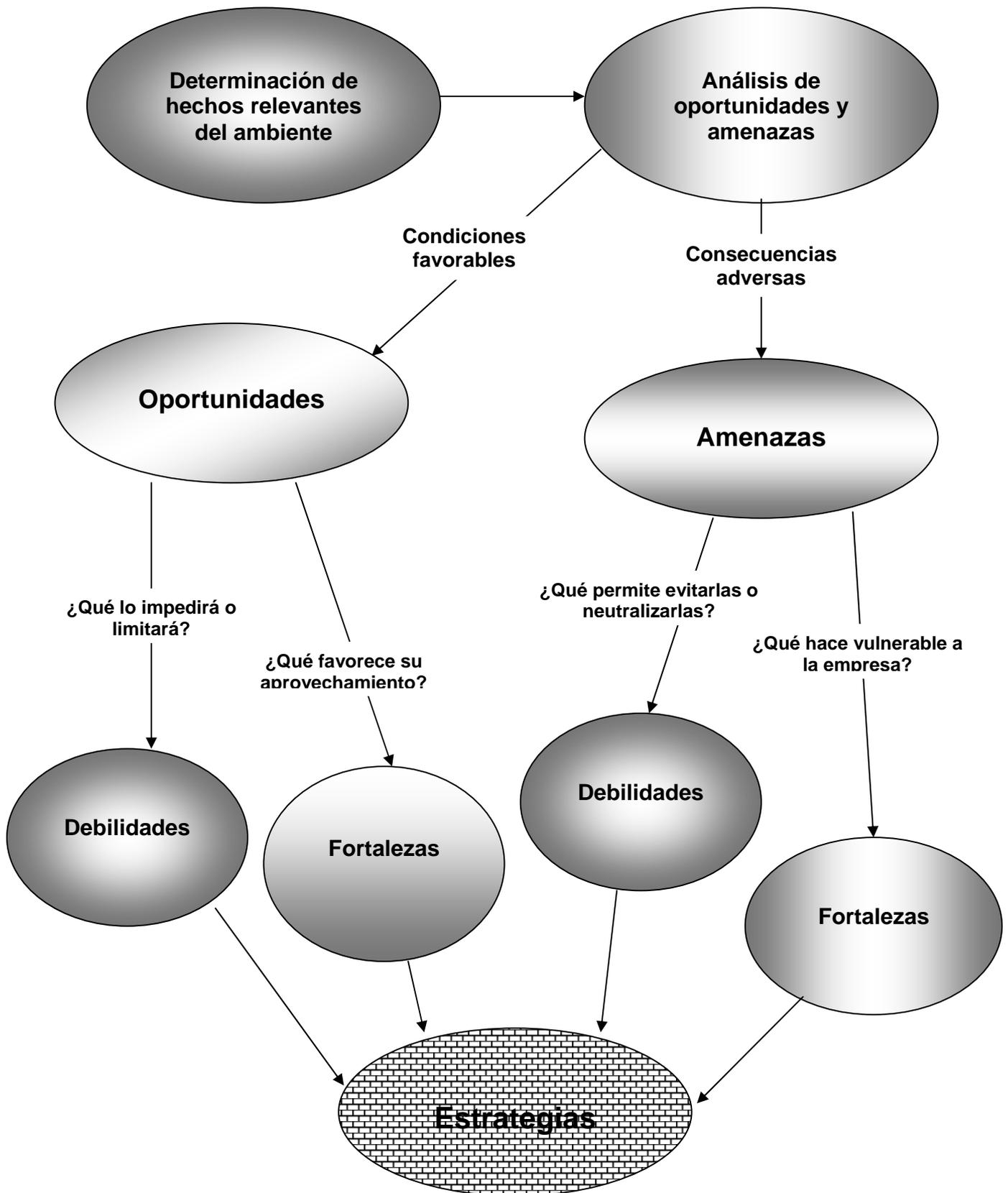


Figura 3-1
Esquematación del método para la obtención del plan estratégico

Hasta ahora sólo se ha abordado el marco teórico de la planeación estratégica, pero aquí cabe preguntar ¿cómo determinar los diferentes factores que intervienen en la obtención de un plan estratégico?

A continuación, en base a mi experiencia, definiré los conceptos y daré algunas sugerencias prácticas, que permitirán hacer más concisa, completa y entendible la selección de los hechos relevantes del ambiente; así como la obtención de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que permitirán la formulación de estrategias y los fines que persigue una empresa. En la figura previa 3-1, se esquematizan los procesos que se deben seguir para la obtención de este plan estratégico.

En este capítulo se desarrollarán los siguientes puntos:

- a) ¿Cómo determinar la imagen objetivo?
- b) Definición y análisis del ambiente externo.
- c) Definición y análisis del ambiente interno (recursos de la organización).
- d) Conceptos de oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades.
- e) Formulación del plan estratégico.

3.1 Diseño de la imagen objetivo

Para la determinación de la imagen objetivo, se resume lo expuesto en el capítulo anterior, en la siguiente gráfica:

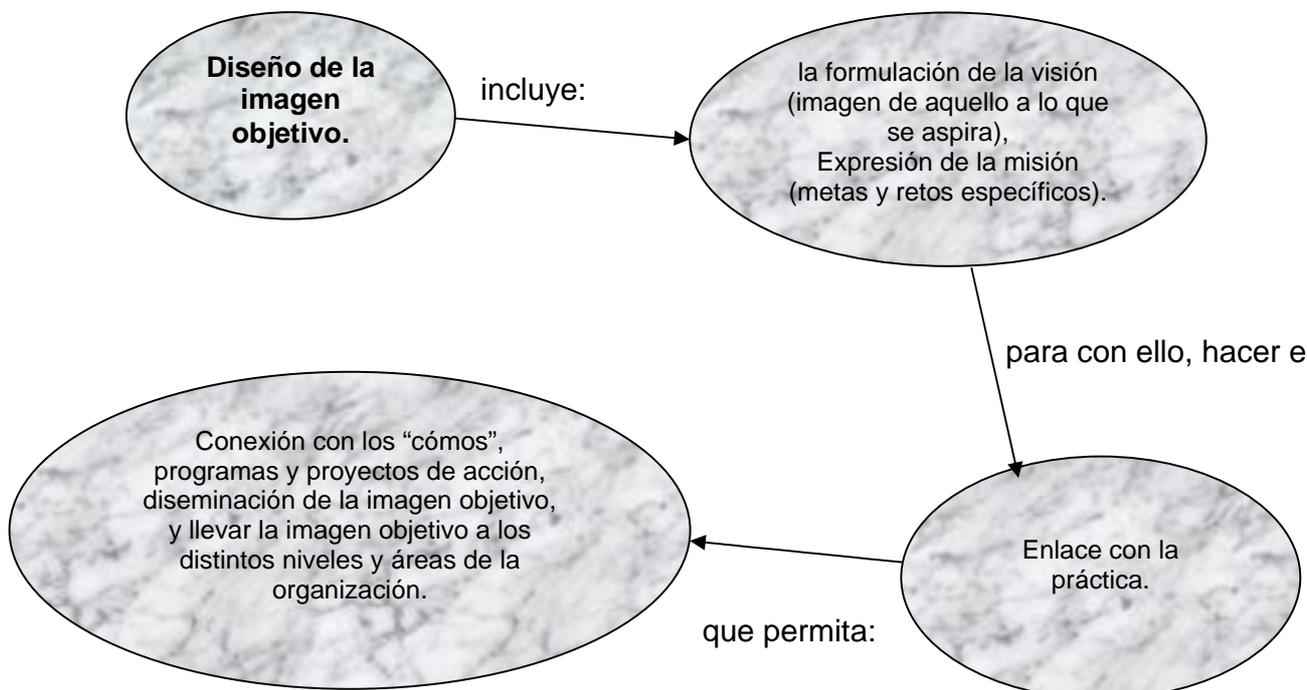


Figura 3-2
Mapa conceptual del diseño de la imagen objetivo

Fábrica de ideas

De manera concreta, se proponen los siguientes doce pasos:

1. Revisar los valores actuales de la organización, que pudieran estar escritos o pudieran darse en la práctica.
2. Cuestionar a los socios y directivos sobre lo que se considera valioso de la organización y el entorno. Se sugiere el siguiente cuestionario:

- ¿Qué se quiere?
- ¿A qué se aspira?
- ¿Qué se espera?
- ¿Qué es posible hacer?
- ¿Qué haría única la organización?
- ¿Qué distinguirá al producto o al servicio?
- ¿Qué contribución especial se hará al cliente?
- ¿Qué proyectos o cambios se consideran especialmente buenos?

3. Abrir una ventana al futuro y definir que se quiere, que sea la organización, si se puede obtener todo lo que se desea, los ingredientes principales de las ideas deben ser:

- Sed de triunfo.
- Imaginación.
- Oportunismo.
- Desechar el conformismo.
- Tener presente los alcances de la organización.

Aquí se debe tener cuidado de no caer en el terreno de la fantasía y el auto engaño, que pueda crear escepticismo y desprestigio.

4. Formular la visión, contestando a la pregunta:

¿Qué hacer para definir los puntos más significativos de aquello a lo que se aspira?

5. Se sugiere, al empezar a generar ideas, escribir todas de manera completa y después compararlas; en varios intentos se verá que se redunda en una idea central, ésta puede ser la idea buscada. Esperamos una imagen de bienaventuranza general, que al principio podría aparecer inalcanzable, pero si en función de esta imagen podemos inspirarnos para idear y proyectar los cursos de acción que permitan acercarnos lo más posible a lo deseado.

6. Pasar la idea al primer filtro, (véase la figura 3-3) si es aceptable, entonces pasar al punto siete, de lo contrario regresar al primer punto.

7. Pasar la idea al segundo filtro (véase la figura 3-4), si es aceptable, entonces pasar al punto nueve, de lo contrario regresar al primer punto.

8. Desarrollar la misión, contestando a la pregunta:

¿De qué manera traducir estas ideas generales en un conjunto de objetivos y retos más precisos?

9. Idear y proyectar los cursos de acción permitan acercarnos a lo deseado tanto como sea posible.

10. Idear la manera de poner en práctica las acciones propuestas, conexión con los “cómos”.

11. Diseñar la manera de diseminación de la imagen objetivo, contestando a la pregunta:

¿Cómo llevar la idea de cambio en los distintos niveles de organización?

12. Esperar el análisis de oportunidades y amenaza y el de fortalezas y debilidades para enriquecer la idea de la imagen objetivo.

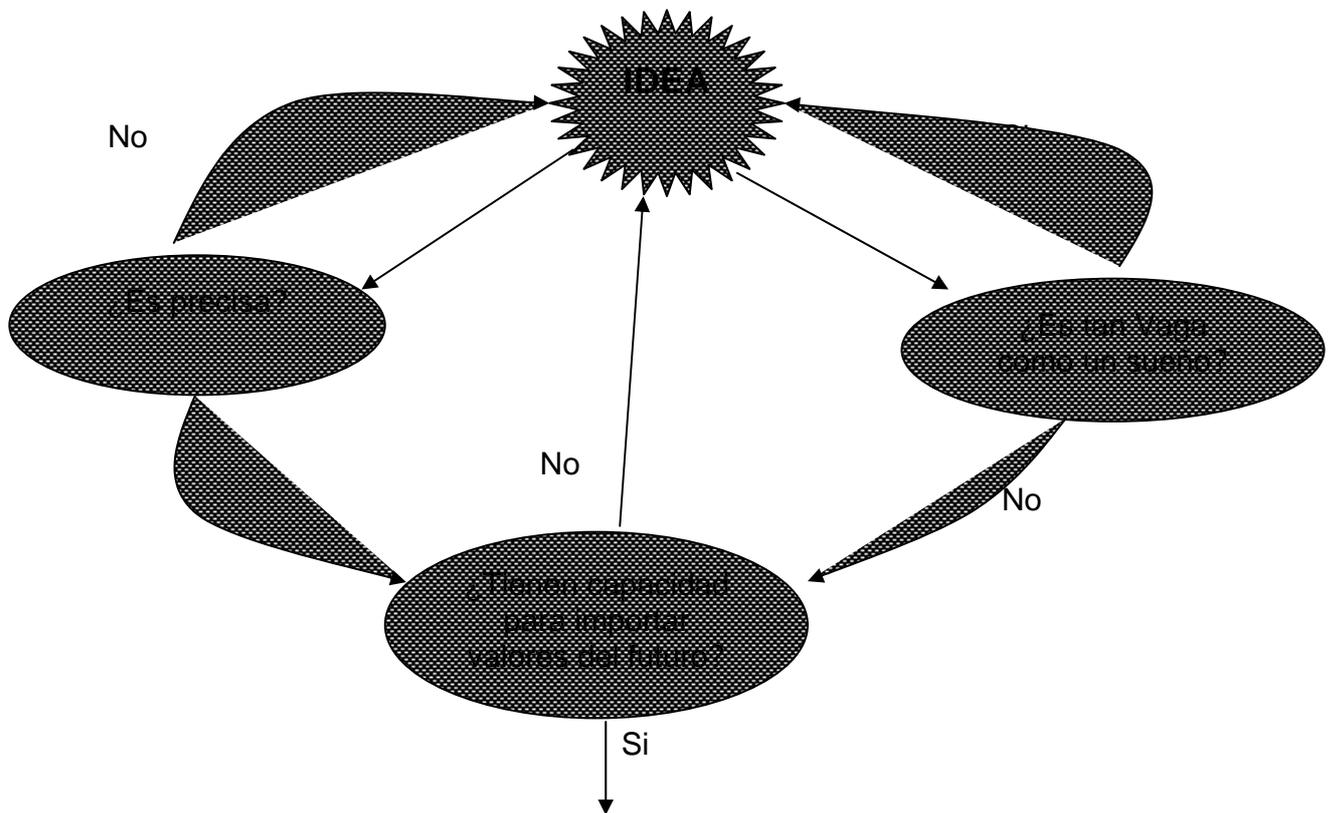


Figura 3-3
Primer filtro de ideas

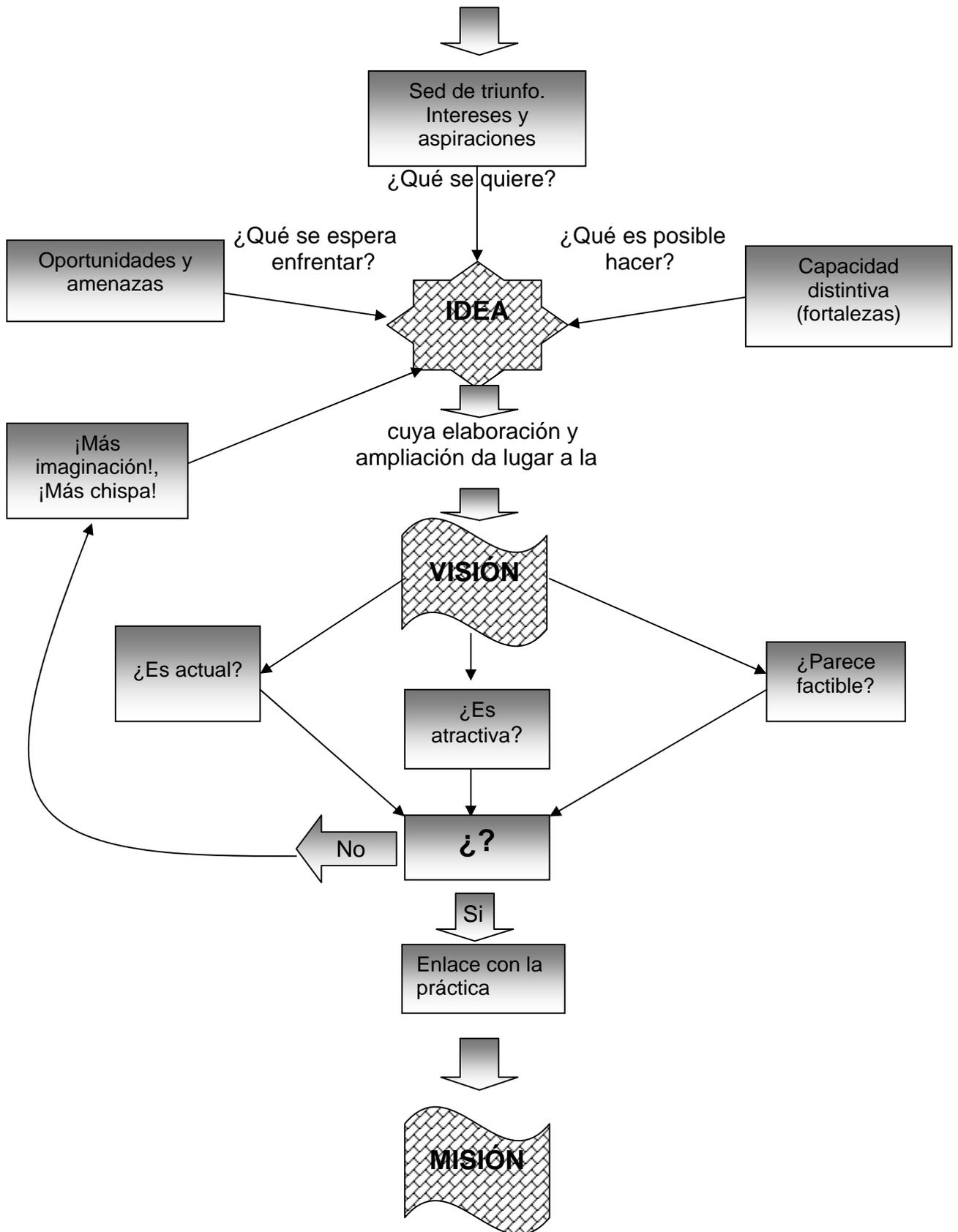


Figura 3-4
Segundo filtro de ideas

3.2 Definición del ambiente

Para la determinación del plan estratégico, lo primero que debemos considerar es el medio en el cual se desarrolla la empresa, considerando todos los actores que intervienen directa o indirectamente.

Análisis del ambiente externo

Se usará el diagrama de fuerzas de Porter (véase figura 3-5) para analizar el ambiente externo. De acuerdo a Fuentes Zenón [1], éste se divide en tres niveles:

1. Ambiente general: se refiere a los cambios tecnológicos, económicos, sociales, legales, políticos, etc.
2. Ambiente operativo: se refiere a los elementos con los que la empresa interactúa; como los proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos, entre otros.
3. Ambiente interno (no controlable): se refiere al cambio que ocurre dentro de la empresa, el cual está fuera del control de la misma.

Al hacer el análisis general del ambiente externo, también, se deben contemplar los siguientes aspectos:

- ¿Cómo se compone el sector al que pertenece la empresa?
- ¿Qué poder e influencia tiene cada fuerza del mercado?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Quiénes son los participantes (clientes, proveedores, etc.)?
- ¿Quiénes son los competidores y qué están haciendo?
- ¿Qué leyes y reglamentos son aplicables a la empresa?
- ¿Qué nuevas tecnologías se pueden implementar en la empresa?
- ¿Qué cambios en el ambiente pueden influir en la empresa?
- ¿Qué tendencias importantes podrían afectar las operaciones de la empresa?

Análisis de mercado

El mercado está formado por el conjunto de compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio determinado; el análisis del mercado es la herramienta principal que nos ayuda a detectar las oportunidades y contempla las siguientes partes:

- *Panorama del mercado*: incluye una descripción de los productos y servicios, los principales grupos de compradores, y las formas de comercialización.
- *Segmentación del mercado*: se refiere a la identificación de los segmentos que lo integran.
- *Nicho de mercado*: son pequeños espacios del mercado en los que se aplican estrategias específicas para su explotación.

Ambiente general: son los factores de carácter general que pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa.

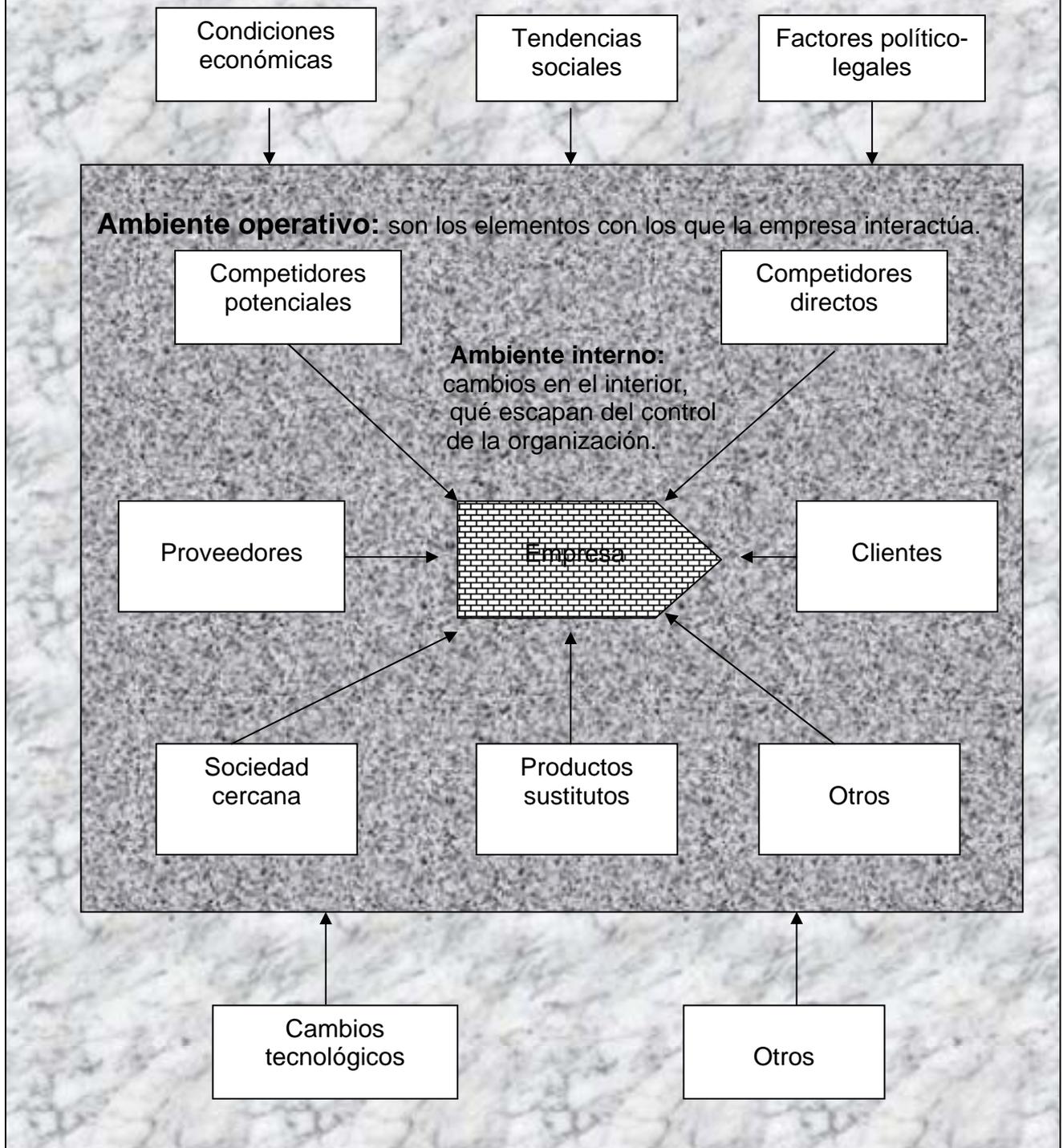


Figura 3-5
Análisis del medio externo

Análisis del ambiente interno

Para el análisis interno (de los recursos) de la organización y la exposición de su problemática, se usan las ideas expuestas por Fuentes Zenón [1]; las cuales tienen que ver con la determinación de las actividades de la empresa (cadena de valor), la determinación de las ventajas competitivas, el perfil de los productos y servicios, y el análisis de sistemas para determinar las relaciones entre todos los actores que influyen el ambiente interno de la empresa. Estas ideas son enlistadas a continuación:

- Cadena de valor, se refiere al conjunto de actividades de la empresa: las primarias, que implican la creación y transferencia del producto; y las de apoyo, que dan sustento a las anteriores.
- Ventajas competitivas.
- Aptitudes y habilidades de los empleados de la organización.
- Recursos con los que cuenta la organización.
- Flujo de efectivo.
- Percepción de los clientes sobre la empresa.
- Opinión de los clientes sobre el servicio, la calidad, la oportunidad, la competencia, la completitud y el precio.
- Perfil de los productos y servicios. Un buen producto acompañado de un buen servicio trae consigo el reconocimiento del cliente; lo que conlleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios.

Para complementar el análisis del ambiente interno antes expuesto, se expondrán las obstrucciones para el desarrollo de la empresa definidas por Ackoff en su análisis de sistemas [5].

Análisis de sistemas

Descripción detallada del estado actual de la empresa, cómo la empresa influye su ambiente y en qué forma es influida por éste.

Se identifican diez preguntas básicas, que debe responder un análisis de sistemas:

- ¿Cómo se definirá el sistema para el que se va a planear?
- ¿En qué ramo o ramos se encuentra la empresa?
- ¿Cómo está organizada la empresa?
- ¿Cómo opera realmente la empresa (diagramas de flujo)?
- ¿Cuáles políticas, prácticas, estrategias y tácticas se encuentran en vigor?
- ¿Cuáles son las preferencias de la administración en cuanto a estilo?
- ¿Cómo se ha desempeñado la empresa en el pasado?
- ¿Quiénes son los participantes de la empresa (clientes, proveedores, etc.)?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
- ¿Cuáles leyes y reglamentos gubernamentales se aplican a la empresa?

Análisis de obstrucciones para el desarrollo

Se tienen dos tipos de obstrucciones: las discrepancias y los conflictos.

Discrepancias

Es la diferencia entre lo que una organización “cree que es” y lo que “realmente es”, se consideran cinco tipos de discrepancias y son las que se relacionan con:

1. Los fines de la organización.
2. Los medios empleados para perseguir dichos fines.
3. Los recursos disponibles para estos intereses.
4. El modo como se organizan, se administran y llevan a cabo los medios.
5. Los participantes externos y otros aspectos del ambiente.

Conflictos

Existen conflictos cuando dos o más deseos interactúan; de tal modo que, el progreso hacia uno de ellos impide el avance hacia los demás; se tienen ocho tipos de conflictos que tienen lugar durante el desarrollo de una empresa:

1. Internos de los individuos que forman parte de la empresa.
2. Entre dichos individuos.
3. Entre los individuos y la empresa.
4. Dentro de las unidades de la empresa.
5. Entre las unidades del mismo nivel de la empresa.
6. Entre las unidades de diferentes niveles, o entre las unidades y la empresa.
7. Dentro de la empresa como un todo.
8. Entre la empresa y los grupos, organizaciones e instituciones externas a la sociedad.

3.3 Conceptos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Oportunidades

Fuentes Zenón [1] define oportunidad como una condición favorable para la empresa, que puede suceder derivada de los cambios en el ambiente.

Esta definición parece simple, la complicación se da al tratar de poner de acuerdo a un grupo interdisciplinario de personas valiosas para la empresa, que no tuvieron una preparación formal en administración (puede ser el caso de los socios o ejecutivos de las pequeñas empresas).

A riesgo de ser repetitivo, se expone otra definición “un poco más práctica”: oportunidad es el enunciado de una condición positiva, que refleja un propósito, acción, suceso, tiempo, lugar o circunstancia derivado del ambiente, y que es o puede ser:

- Alcanzable.
- Deseable.
- Benevolente.
- Valiosa.
- Envidiable.
- Seguridad.
- Estable.
- Viable.
- Factible.
- Admirable.
- De supervivencia.
- De mejora.
- De superioridad.
- De liderazgo.
- Abundancia.
- Fortuna.

Amenazas

Fuentes Zenón [1] define las amenazas como condiciones de daño o peligro, desfavorables para la empresa, que pueden suceder derivadas de cambios en el ambiente.

Una definición “un poco más práctica”...amenaza es el enunciado de una condición negativa que refleja una acción, suceso, tiempo, lugar o circunstancia derivado del ambiente y que es, o puede ser:

- Dañina.
- Peligrosa.
- Quebrantable.
- De pérdida.
- De ruptura.
- Deteriorable.
- De inestabilidad.
- De pobreza.
- Decaimiento.
- Malestar.
- Riesgo.
- Obsolescencia.
- Secesión.
- Escasez.
- Devaluación.

Fortalezas

Se definen como cualquier actividad, que la organización realice bien; o cualquier recurso, que tenga a su disposición.

Son los enunciados positivos de un elemento, recurso o condición interna de la empresa; que permiten ofrecer una respuesta apropiada a las amenazas y oportunidades, y reflejan:

- Calidad.
- Poder.
- Competencia.
- Valor.
- Operatividad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Orgullo.
- Potencia.
- Destreza.
- Riqueza.
- Ahorro.
- Estabilidad.
- Suficiencia.
- Excedente.

Debilidades

Son aquellas actividades que la organización no realiza bien, o los recursos que necesita pero que no tiene.

Son enunciados negativos de un elemento; recurso o condición interna de la empresa, que limita el ofrecer una respuesta apropiada a las amenazas y oportunidades, y que refleja:

- Ausencia.
- Carencia.
- Incompetencia.
- No operabilidad.
- Adversidad.
- Problemática.
- Situación crítica.
- Inestabilidad.
- Compromiso.
- Pobreza.
- Torpeza.
- Gasto.
- Deficiencia.
- Faltantes.

Las oportunidades y amenazas son consecuencias externas de eventos externos o internos no controlables por la empresa, mientras que las fortalezas y debilidades son condiciones internas controlables por la empresa.

Algunas **debilidades** pueden determinarse mediante el análisis de discrepancia y conflictos, mencionado anteriormente.

Cualidades de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Toda vez que las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA) son proposiciones o “juicios” acerca de las cualidades o vicios de la empresa y del ambiente, es importante hacer notar que:

1) Los juicios son operaciones mentales, mediante las cuales se afirma o niega una idea con respecto a otra [11].

2) Los juicios contiene tres elementos: sujeto, verbo y predicado. El sujeto es la idea de la cual se afirma o niega algo; el predicado es lo que se afirma o niega; y el verbo, además de unir el sujeto con el predicado, expresa la misma afirmación o negación [11].

3) Los juicios se dividen en ocho clases [11]:

- Por su cualidad.
- Por su cantidad.
- Por su propiedad fundamental.
- Por su nexo.
- Por su comprensión.
- Por su “fundamentación”.
- Por su unidad.
- Por su composición.

El propósito de este capítulo, sólo requiere la definición del primer tipo: la distinción por su cualidad; ésta se refiere al ser **afirmativo**, cuando el verbo une el sujeto y al predicado, o **negativo**, cuando éste separa al sujeto del predicado.

Por otro lado, se puede ver que las proposiciones poseen otra cualidad, que se refiere al sentido **positivo (+)** y **negativo (-)**. Esta cualidad difiere de la definida (en el párrafo anterior); ya que no se trata de unir o separar, sino de determinar el grado de beneficio o perjuicio al que se encuentra el sujeto. Por ejemplo:

La proposición “*El tráfico será intenso*” es un juicio afirmativo, porque une el tráfico con intenso; pero tiene un sentido muy negativo (-) para los que cada día viven la acción de este juicio.

El ejemplo anterior parece muy sencillo pero, en la práctica, se complica la determinación positiva (+) o negativa (-) de una proposición; ya que, el agregar o quitar algún adjetivo o adverbio puede modificar la percepción del valor del juicio, por ejemplo (el clásico): “*el vaso tiene la mitad de agua*”, es un juicio **neutro**, pero el afirmar que “*el vaso esta medio lleno de agua*” **es positivo**, y que “*el vaso esta medio vacío*” **es negativo**. Si agregamos: “*podría*”, “*el vaso podría estar medio vacío*” entonces el valor se transforma en ¡positivo!; mientras que “*el vaso podría estar medio lleno*” tiene un sentido ¡negativo!

Por último, cabe recomendar a los responsables de emitir dichos juicios en las empresas, que se debe cuidar de otras cualidades de los mismos, tales como: la veracidad (propiedad fundamental), objetividad y claridad; lo cual, además, permitirá al planeador (o grupo de planeadores) ahorrar tiempo en divagaciones infructuosas.

3.4 Propuestas para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

Después de establecer los hechos significativos del ambiente, se debe preguntar a los ejecutivos de la empresa ¿qué consecuencias favorables y desfavorables pueden establecer en base a los hechos? En la práctica, se observa una lamentable tendencia para determinar muy rápido las amenazas, pero con mucha dificultad, las oportunidades; como si el comportamiento fatalista predominara en los ejecutivos. Así que, se propone usar algunas “aseveraciones” que sin demostrar su validez, parecen lógicas y ciertamente ayudan a estimular la creatividad.

Aseveraciones

1. Los términos oportunidad y amenaza son opuestos; es decir, que la negación de una oportunidad es una amenaza y viceversa.
2. Los términos fortaleza y debilidad son opuestos; es decir, que la negación de una fortaleza es una debilidad y viceversa.
3. Una debilidad es el enunciado de un problema, pues describe la diferencia entre lo que debiera ser y lo que es realmente.
4. Por el contrario, una fortaleza, es una acción que hacemos y debemos continuar haciendo o que no hacemos y debemos hacer.
5. Un juicio cualquiera, relacionado y externo a una empresa, se puede considerar como una oportunidad, o como una amenaza o bien como un juicio neutro.
6. Un juicio cualquiera, relacionado e interno de una empresa, se puede considerar como una fortaleza, o como una debilidad o bien como un juicio neutro.
7. Ninguna empresa es “sólo fortalezas” o “sólo debilidades”; es decir, no existen grupos de personas totalmente optimistas, ni totalmente pesimistas.

Análisis de fortalezas y debilidades

Para el análisis de fortalezas y debilidades usaremos la metodología de Fuentes Zenón [1]. La idea básica se centra en el análisis interno de la empresa, y de las oportunidades y las amenazas. Es decir, se hará un análisis de las características de la empresa para determinar: las fortalezas (que se tienen para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas) y las debilidades (que se tienen y que pudieran disminuir las oportunidades y, al mismo tiempo, hacer vulnerables a las amenazas).

Cada oportunidad o amenaza permite determinar fortalezas y debilidades; por lo tanto, se pueden definir dos clases de fortalezas y dos clases de debilidades (véase figura 3-6):

- A. Fortalezas de oportunidades, favorecen su aprovechamiento.
- B. Fortalezas de amenazas, evitan o neutralizan la amenaza.
- C. Debilidades de oportunidades, limitan una oportunidad.
- E. Debilidades de amenazas, hacen muy vulnerable a la empresa.

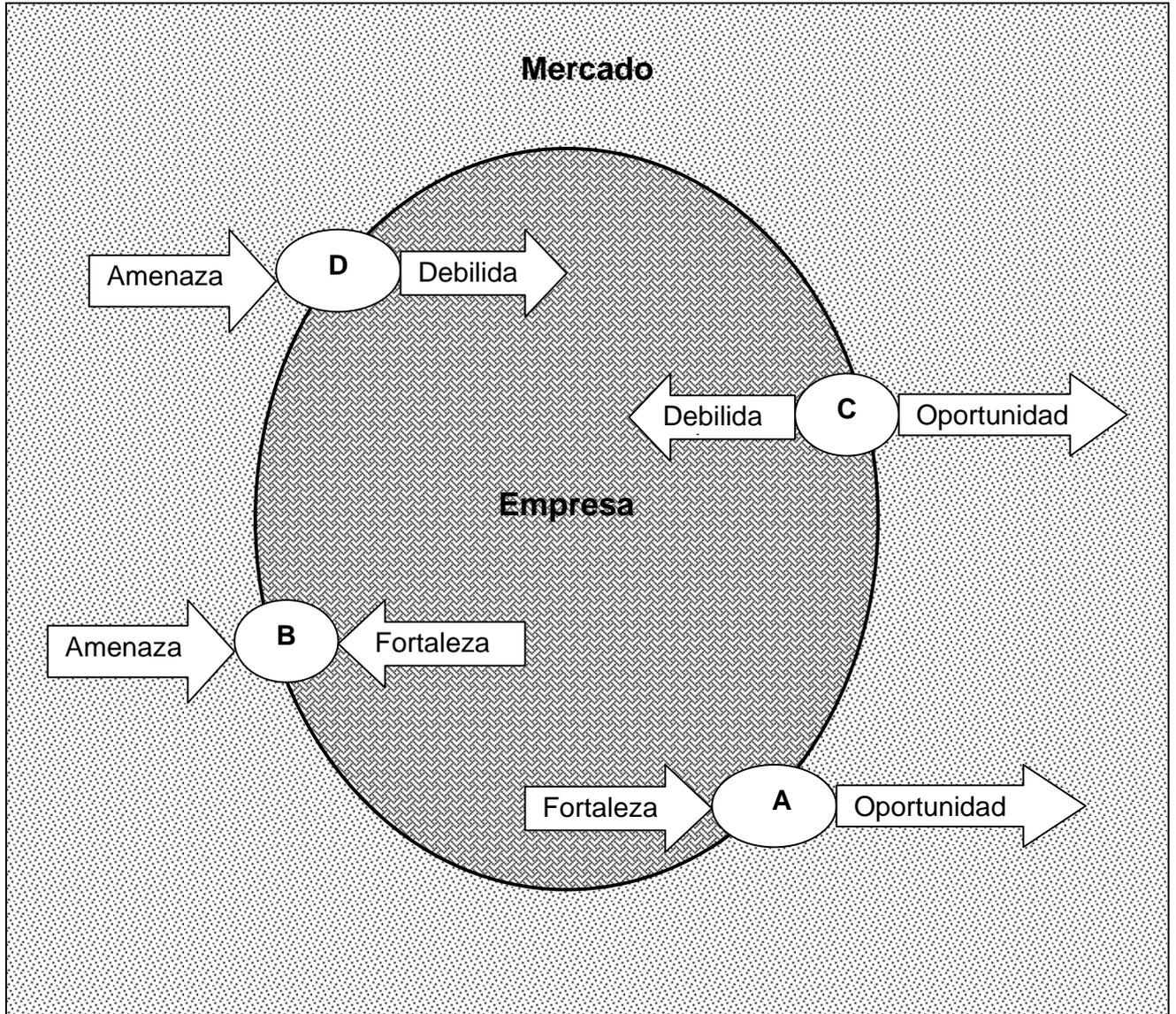


Figura 3-6
Esquematización de las clases de fortalezas y debilidades

Orden de atención a fortalezas y debilidades

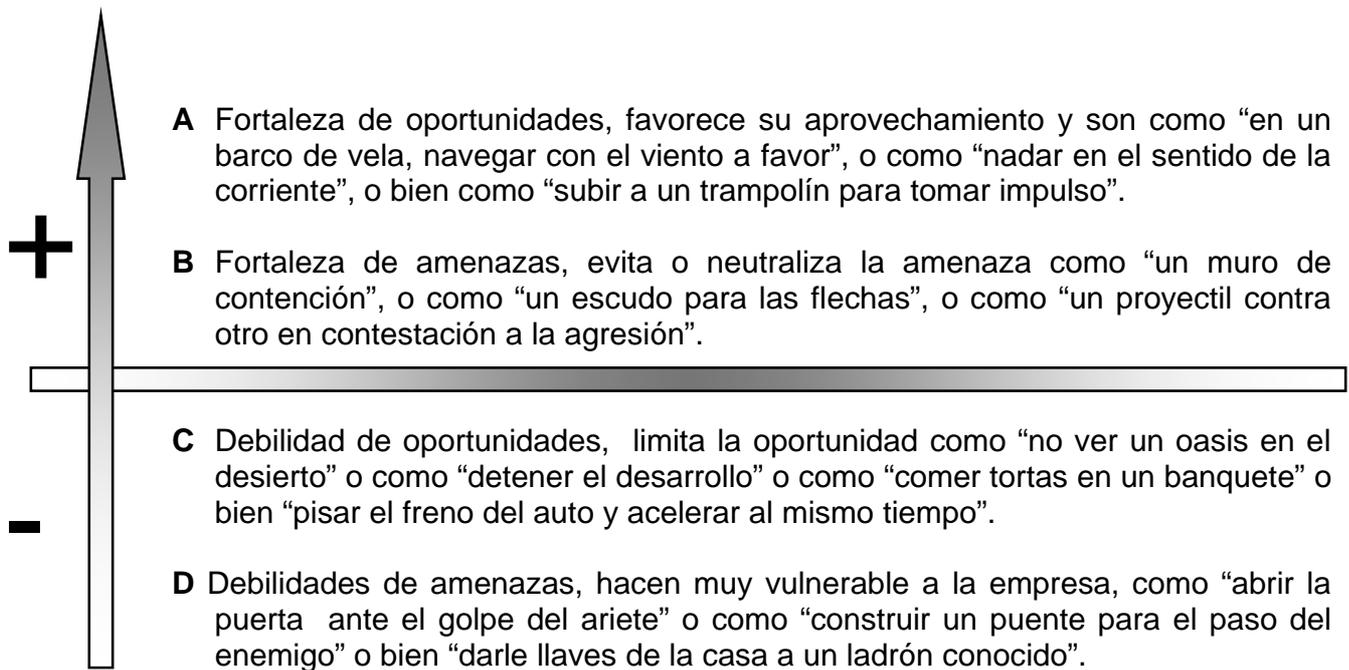


Figura 3-7
Orden de atención a fortaleza y debilidades

Al analizar la figura anterior (3-7) parece lógico el poner atención a las fortalezas y debilidades, de acuerdo al siguiente orden:

- 1) Las debilidades de las amenazas.
- 2) Las debilidades de las oportunidades, al mismo tiempo que las fortalezas de las amenazas.
- 3) Las fortalezas de las oportunidades.

Tratamiento de fortalezas

Se puede ver que las fortalezas tienen una escala de valor implícito o explícito, es decir hay fortalezas más “fuertes” que otras; además, es importante su temporalidad, pues agrega valor a la fortaleza cuando más tiempo tiene.

Juicio	Valor	Temporalidad	Acción
Fortaleza	Superbuenas	Desde el origen	Presumir, publicitar
	Buenas	Hace 10 años	Mejorar, publicitar
	Regulares	Próximo año	Tratar de mejorar
	Mediocres	Etc.	Urge mejorar, no mencionar

Las fortalezas se determinan, resumen, agrupan y jerarquizan de acuerdo con estos parámetros. Además, se determinan los cursos de acción que permitan cambiarlas de escala de valor o de tiempo, llevándolas a los valores más altos posibles; utilizando los recursos disponibles a través de la **estrategia**.

Tratamiento de debilidades

Las debilidades también tienen una escala de valor; es decir, hay debilidades más “débiles” que otras. Pero al tratarse de discrepancias, conflictos y en general otros problemas, las debilidades constituyen los **focos rojos del mal desempeño de la empresa**.

Para visualizar las acciones, requeridas para solucionar las debilidades, es necesario determinar un esquema de prioridades y facilidad de solución. Se propone la tabla siguiente:

Juicio	Facilidad	Prioridad	Acción
Debilidad	+ Fácil	+Importante	Solución a la vista
	+ Fácil	- Importante	Solución viable se vive sin acción
	- Fácil	+ Importante	Solución complicada
	- Fácil	- Importante	Sin solución

Una vez determinadas la **prioridad y la facilidad**, se puede definir la matriz 2x2, que permita el diseño de la solución:

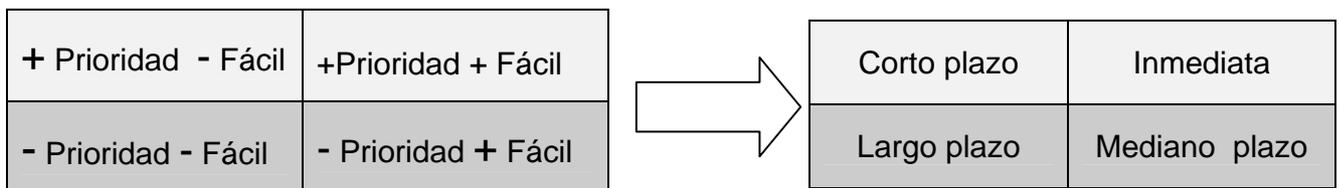


Figura 3-8
Matriz de prioridades

Facilidad

El término se refiere a la apreciación subjetiva de “qué tan fácil o difícil” pudiera ser la solución; esto desde luego considera el valor implícito de la debilidad, lo complejo que parezca la decisión o la implementación de un proyecto y el tiempo que tarda en “sanear”.

Para determinar la facilidad, no queda otro camino que la consulta a expertos utilizando algunas reglas de consenso; por ejemplo: se sugiere buscar el veredicto por separado de cada experto y después buscar un consenso general, usando calificaciones binarias (+ fácil, -fácil).

Prioridad

Al tratarse de la misma organización, se puede ver que existen muchas relaciones entre las debilidades determinadas; así que para determinar la prioridad, se puede usar el diagrama de causa-efecto, que facilita la visualización de esas relaciones, y un formato similar al usado en la metodología Kepner Tregoe [13] para la determinación de problemas. Véase figuras 3-9 y 3-10.

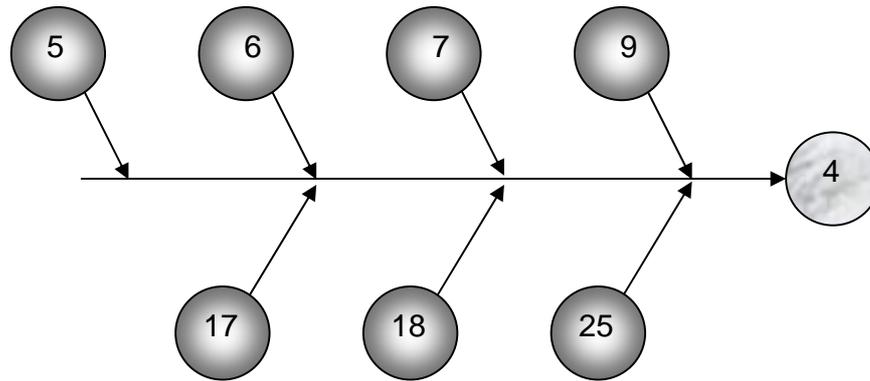


Figura 3-9
Diagrama de Causa Efecto

No .	Identidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Función ¿Dónde?	Temporalidad ¿Cuándo?	Medida ¿Cuánto?	Causas	Frecuencia
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.	Empresa	Ahora	3% ventas	10,16,20,22,25,47,55,57,82,103,	6
4	No tenemos esquemas de financiamiento pre-establecidos.	Admón.	Ahora	-	5,6,7,9,17,18,25,	0
5	Por falta de efectivo, recurrimos a créditos urgentes, pagando altos intereses	Admón.	Eventual	3.5% mes	0	2

Figura 3-10
Formato de determinación de problemas, metodología de Kepner Tregoe

Se toma entonces la primera debilidad de la lista y se buscan todas aquellas debilidades que pudieran ser causa de esta y las anotamos en la columna que llamamos “**causas**”; por ejemplo, de acuerdo a la figura anterior, la debilidad cuatro es efecto de las causas cinco, seis, siete, nueve, diecisiete, dieciocho, y veinticinco. Se de proceder así para todas las debilidades de la lista.

El proceso anterior no es exhaustivo; por lo tanto, de acuerdo a nuestro ejemplo, la debilidad cuatro puede tener un gran número de causas adicionales que no se incluyen aquí. Sin embargo, esto dará una buena medida de la relación de causa efecto de las debilidades que se encuentren.

Al terminar lo anterior, se puede determinar la columna “**frecuencias**”, la cual nos indica el número de veces que la debilidad es identificada como causa. Por ejemplo, si la debilidad uno es causa de nueve debilidades, es decir en nueve ocasiones aparece el número uno en la columna de causas, entonces la frecuencia es nueve. Esto indica que el resolver la uno, ayuda a la posible solución de nueve debilidades más; lo anterior proporciona una medida del valor estratégico al solucionar cada debilidad, es decir la “**prioridad**”.

Formulación de estrategias

Juntando el análisis interno y el análisis externo, se definen, de manera natural, el tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas; tomando como base los puntos fuertes y tratando de construir una posición firme, en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización. Se toma la figura 3-7, se complementa con las estrategias y como resultado se obtiene la siguiente figura (3-11).

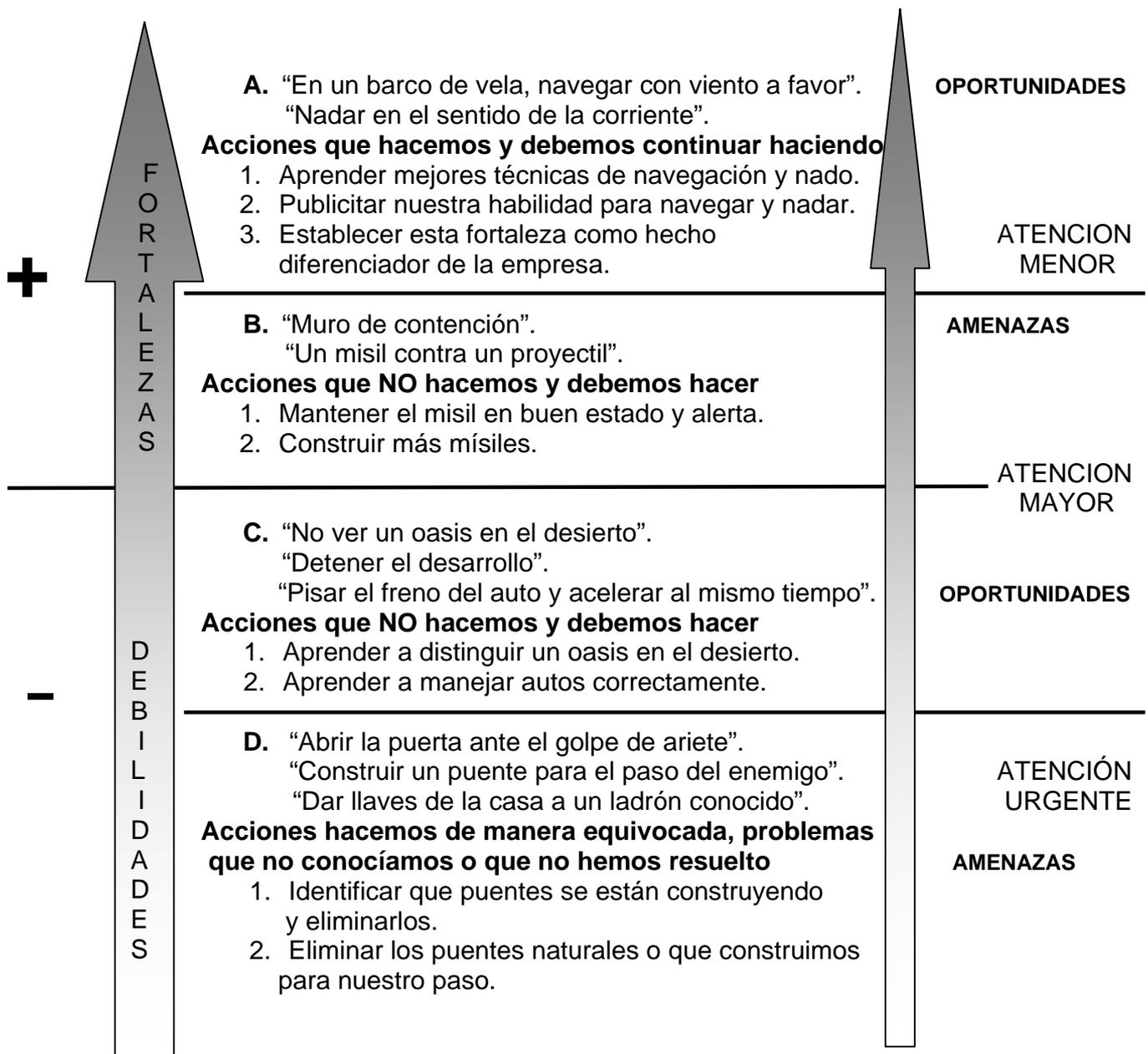


Figura 3-11
Formulación de estrategias

Ejemplo

A continuación, se muestra un ejemplo sencillo para aclarar los conceptos de oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y estrategias; se trata de un solo hecho relevante para una empresa de servicio de taxis, para el cual se determinan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se formula la estrategia. Véase la figura 3-12.

Análisis externo Entorno, mercado, y ambiente				Análisis interno Capacidad de la empresa		
Hecho ¿Qué pasa o pasará?	Certeza	Impacto	Oportunidades Condición favorable	Fortalezas ¿Qué favorece su aprovechamiento?	Debilidades ¿Qué limita?	Capacidad respuesta
<i>Va a llover todo el verano.</i>	0.9	10	<i>El pasaje será mayor.</i>	<i>1 Auto cubierto. 2 Sitio techado. 3 Auto a prueba de charcos. 4 Servicio a domicilio. 5 Cobro por viaje.</i>	<i>1 Conductores con gripe. 2 Limpiadores en mal estado. 3 Llantas en mal estado. 4 Mayor tiempo de recorrido.</i>	Alta
		Impacto	Amenazas Consecuencias adversas	Fortalezas ¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	Debilidades ¿Qué hace vulnerable a la empresa?	Capacidad respuesta
		8	<i>El tráfico será intenso.</i>	<i>Tenemos experiencia en rutas alternas.</i>	<i>Implica mayor consumo de gasolina.</i>	Baja
		6	<i>Tenemos mayor riesgo de colisión.</i>	<i>Tenemos seguro daños a terceros.</i>	<i>Pago daños propios y deducibles.</i>	Alta
Estrategias			<ul style="list-style-type: none"> - Publicitar las características diferenciadores (fortalezas). - Tener de conductores sustitutos. - Plan de mantenimiento riguroso. - Control de cambios de llantas. - Buscar dispositivos ahorradores de combustible. - Contratar seguros más amplios. - Capacitar a los conductores en rutas alterna. 			

Figura 3-12
Tabla de Resumen del Ejemplo

3.5 Método práctico para la obtención del plan estratégico

En la siguiente figura (3-13), se resume el método práctico que consta de **ocho procesos** específicos. En el resto de la sección, se desglosan los primeros seis procesos; el séptimo y el octavo son muy particulares de la empresa que aplica el método, por lo tanto no se definen.

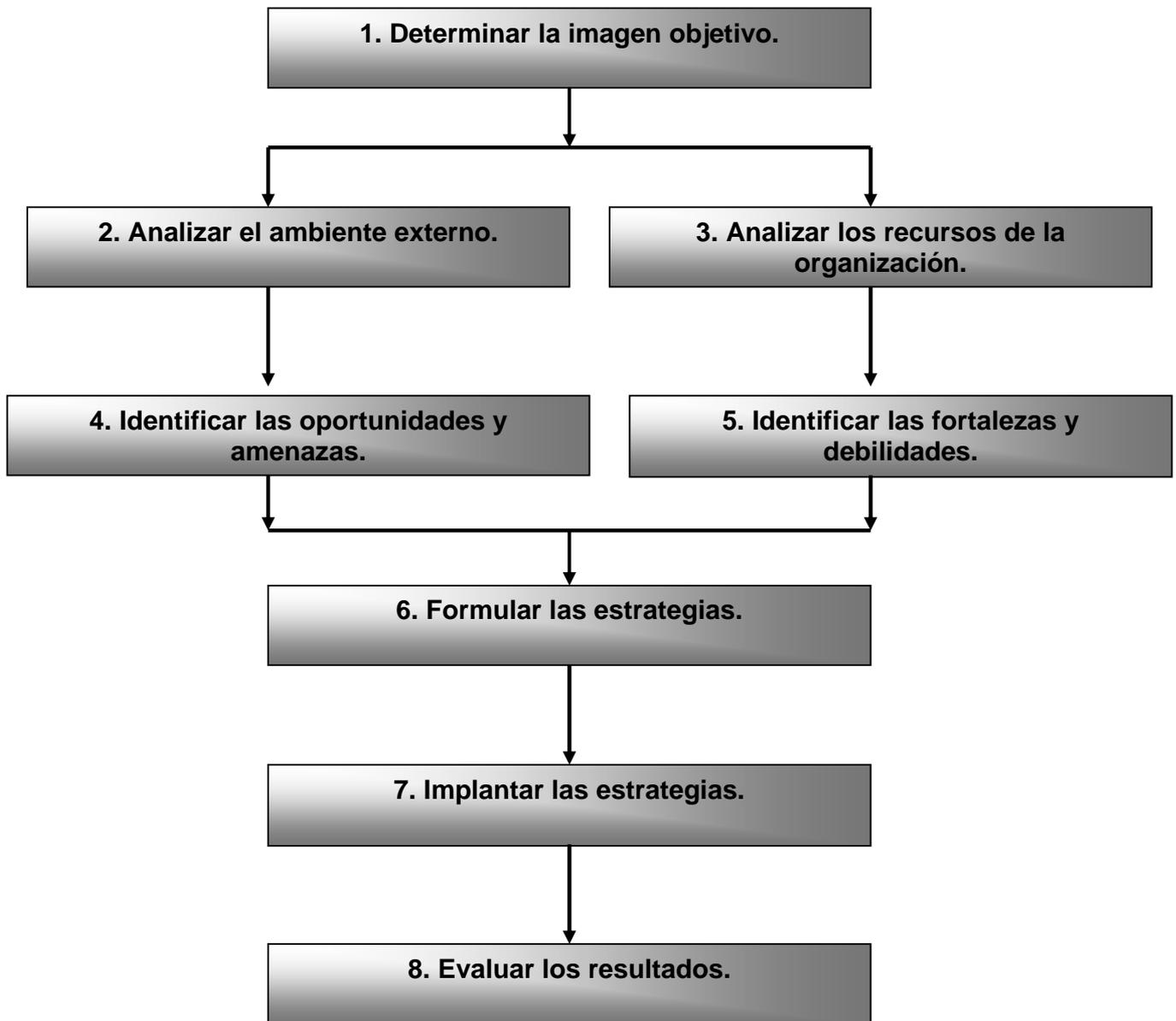


Figura 3-13
Diagrama de proceso para el plan estratégico

Proceso 1

Este proceso se abordó completamente en la primera sección de este capítulo, en el párrafo llamado “fábrica de ideas”.

Proceso 2

Procedimiento para el análisis externo

1. Hurgar en el ambiente de la empresa (el mercado, el entorno económico, la tecnología,...), en busca de los hechos significativos que pudieran tener relación con la empresa, en su desempeño, definición, crecimiento y limitaciones.
2. Incluir las situaciones de los últimos años, las actuales y las que pudieran anticipar el futuro; clasificándolas en términos de: las fuerzas del mercado y los tres niveles del ambiente [1]:
 - Ambiente general.
 - Ambiente operativo.
 - Ambiente interno.
3. Reunir los hechos relacionados más significativos, tratando de resumir todo lo más posible.
4. Preguntar a expertos para determinar la probabilidad o grado de certeza que se atribuye a la ocurrencia de cada uno de los hechos, variable entre 0 y 1.

Proceso 3

Procedimiento para el análisis interno

Se determina toda la información de la empresa, considerando:

1. Ventajas y desventajas competitivas.
2. Descripción detallada de los productos y servicios.
3. La oferta competitiva.
4. Cadena de valor.
5. Aptitudes discrepancias y conflictos.
6. Visión, misión y objetivos actuales (si los hubiera).
7. Organización actual de la empresa.

Proceso 4

Identificación de oportunidades y amenazas

Se debe proceder de acuerdo a lo siguiente:

1. Una vez que se han detectado los hechos relacionados y resumido, con su grado de certeza más significativo (Proceso 2) entonces, se determinan las oportunidades y amenazas (que tendría la empresa si llegaran a materializarse los hechos); se considera

cada hecho y se determina si es una condición favorable, entonces es una oportunidad, si es una condición desfavorable, entonces es una amenaza.

2. Se genera una lista completa de oportunidades determinadas.

3. Se genera una lista completa de amenazas determinadas.

4. Se consulta, nuevamente, a los expertos para determinar el impacto que tendrán las oportunidades y amenazas si se concretan los hechos que las originan; y se les asigna un valor de acuerdo a una escala de cero a diez, por ejemplo (donde cero representa el menor impacto y 10 el mayor).

5. Se eliminan las oportunidades y amenazas que menos impacto tengan para la empresa y que tengan menor certeza; se usa para la clasificación la siguiente función:

$$C \times I = \text{Certeza por Impacto}$$

(Valor esperado de la oportunidad o amenaza)

Proceso 5

Determinación de fortaleza y debilidades

Se toman las listas de oportunidades y amenazas, y la información del análisis interno de la empresa para determinar las **fortalezas y debilidades** de cada oportunidad y amenaza; se recomienda formar un grupo de trabajo. Primero cada miembro debe trabajar por separado y después se debe buscar el consenso del grupo.

Proceso 6

Formulación de estrategias

1. Se determina la capacidad de respuesta de la empresa, en base a sus características e infraestructura; este parámetro (subjetivo, ya que es asignado a través del consenso de tres expertos) puede ser alto o bajo, de acuerdo a la cantidad y calidad de las fortalezas y debilidades.

2. Con ello se forman las matrices 2 x 2 de las oportunidades y amenazas, usando el **grado de certeza** en las filas, y la **capacidad respuesta** de la empresa en las columnas, de esta manera se determinan cuatro grupos de oportunidades y cuatro de amenazas, en base a los cuadrantes que se formen considerando los niveles alto y bajo de capacidad de respuesta, y alto y bajo de certeza.

	Capacidad de respuesta	
Grado de Certeza	Baja	Alta
Alto	Este cuadrante es el más importante , dado que se trata de oportunidades con mucha probabilidad de ocurrencia, para las cuales se debe estar preparado haciendo mejoras a la capacidad de respuesta.	Se está ante la mejor cara de la empresa, se debe seguir por ese camino, de manera más ofensiva.
Bajo	Solo se analizan algunas oportunidades, que pudieran estar afectadas por la capacidad de respuesta, y que pudieran ser de certeza media. Las demás son oportunidades que permiten actuar en el momento .	Nuestra capacidad de respuesta parece sobrada para enfrentar oportunidades con baja probabilidad de ocurrencia, por lo tanto, debiera analizarse si se cambia la capacidad de respuesta en busca de posibles ahorros, o canalizar recurso y esfuerzos en apoyar otras oportunidades.

Figura 3-14
Matriz de oportunidades

	Capacidad de respuesta	
Grado de Certeza	Baja	Alta
Alto	Este cuadrante es el más urgente , de atender, dado que se trata de amenazas con mucha probabilidad de ocurrencia, para las cuales se debe estar preparado haciendo mejoras a la capacidad de respuesta, toda vez que la empresa es vulnerable ante estas amenazas.	Se esta ante la mejor cara de la empresa , se debe seguir por ese camino, de manera más ofensiva, ya que el desempeño es más o menos adecuado.
Bajo	Actuar en el momento.	Actuar en el momento , la capacidad de respuesta parece sobrada para enfrentar amenazas con baja probabilidad, por lo tanto, debiera analizarse si se cambia la capacidad de respuesta en busca de posibles ahorros, o canalizar recurso y esfuerzos en apoyar otras amenazas.

Figura 3-15
Matriz de amenazas

3. Obtenemos una lista con las oportunidades y otra con las amenazas de la primera celda de las matrices respectivamente, es decir con grado de certeza alto y capacidad de respuesta baja.

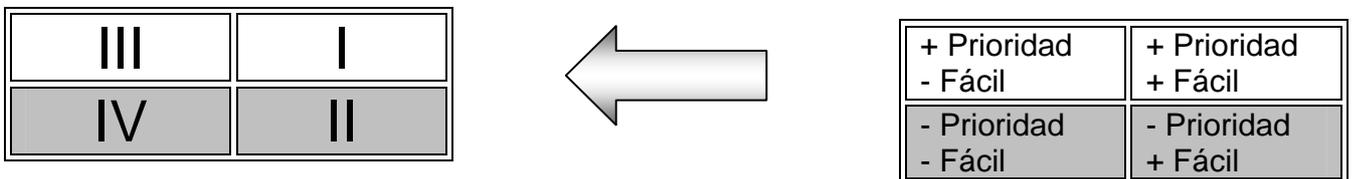
4. Con estas listas y al revisar las expectativas, nivel de ambición y realidad que los ejecutivos de la empresa tienen para el futuro; se determinará de manera natural los posibles **objetivos** para construir una posición fuerte.

5. Con las fortalezas, se integra la imagen **distintiva de la empresa**, haciendo una selección por grupos de acuerdo a la característica que más se repita en los enunciados o alguna otra agrupación que los socios propongan; recordando que se trata de las características de desempeño que tiene la empresa que hay que publicar, promocionar, exaltar y presumir.

6. Con las debilidades, se forma la tabla de la figura 3-4; como ya se explicó anteriormente, la columna "**Causas**" significa que la debilidad, es efecto de las causas que se enuncian.

7. Se realiza un análisis de causa-efecto para determinar las que pudieran resultar más urgentes de atacar, considerando todas las debilidades como potenciales causas de ellas mismas.

8. Clasificando la Tabla de debilidades, primero por facilidad luego por prioridad, formamos la matriz 2 x 2 para jerarquizar en base a lo más importante versus lo más fácil., formando los 4 cuadrantes:



9. Determinar las acciones o proyectos importantes para neutralizar las debilidades.

Corto plazo	Inmediata
Largo plazo	Mediano plazo

Como se vio en los pasos anteriores, al juntar el análisis interno y el análisis externo, se definieron de manera natural, el tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas; y se tomaron como base los puntos fuertes para así tratar de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización. Dando como resultado la estrategia Integramos esto al documento "**Plan estratégico**".

4. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

En este capítulo se define lo que es una empresa distribuidora de equipo de cómputo, llamada también de tecnología de información, informática, cibernética y sistemas; dando los parámetros que permitan delimitar claramente este grupo de empresas. Se aborda también su ambiente operativo y general, ubicando a todos los actores de la industria, para buscar las relaciones y los hechos más relevantes que en el presente o futuro pudieran impactar positiva o negativamente el desarrollo de estas empresas. Se usan, como referencia, los tres niveles del ambiente:

- 1.- Interno.
- 2.- Operativo.
- 3.- General.

4.1 Antecedentes

A continuación se da una breve historia del mercado.

Historia

El mercado de las empresas de cómputo, como se conoce hoy, empieza en los años ochentas, cuando las computadoras personales (PC) aparecen en el mercado de manera masiva a un precio accesible. Antes, la comercialización de bienes y servicios, se hacía directo con la fuerza de ventas de los fabricantes; por ejemplo, IBM tenía un ejército de vendedores e ingenieros técnicamente capacitados, los cuales recibían un plan de entrenamiento de entre ocho y veinticuatro meses tanto en México como en el extranjero. Por supuesto, estas personas recibían excelentes incentivos y el mercado laboral era de mucha oportunidad, había un fuerte déficit de personal capacitado.

A la llegada de la PC, se abrieron nuevas oportunidades para otras compañías y personas visionarias. De hecho, se creó el mercado de las computadoras personales; éste tuvo un vertiginoso crecimiento, en contraste con la disminución paulatina de las computadoras llamadas "Minis" y "Mainframe". De hecho, las compañías que fabricaban las llamadas "Minis" y "Mainframe" veían con recelo y desprecio el surgimiento de este nuevo mercado; a tal grado que, algunas de estas empresas "poderosas" reaccionaron demasiado tarde. Esto les costó el sucumbir ante el avasallante embate de las computadoras personales; algunas de estas empresas: Wang, Digital Equipment, Sperry Univac, Tandem Computer, etc.

Como consecuencia del crecimiento del mercado de las computadoras personales, surgieron nuevos gigantes como: Hewlett Packard, Compaq, Apple, Hacer. También, en el desarrollo de software, surgieron empresas como: Microsoft, Novel Networld, Oracle, Lotus, etc. Pronto, el crecimiento del mercado, determinó el surgimiento de lo que hoy denominamos: "canal de distribución".

Canal de distribución

Es una estructura logística, que consta de todas las empresas que operan los servicios y productos; desde los fabricantes hasta el consumidor final. Facilita la transferencia de tecnología mediante la comunicación y el mercadeo entre los grandes productores y los consumidores; cumple cabalmente con acercar a uno y otros. Sobre todo, si se considera

que las empresas productoras de tecnología son empresas multinacionales muy grandes que difícilmente pueden dar atención personalizada al consumidor.

Además, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, lo cual dificulta que el conocimiento tecnológico sea del dominio total del grupo de personas encargadas del área de cómputo del cliente; esto genera la necesidad de compartir la responsabilidad con intermediarios minoristas técnicamente capacitados, los cuales están más en contacto con los fabricantes y sirven de puente hacia los usuarios.

Actores del canal de distribución

Diversos tipos de empresas forman el canal de distribución (véase la figura 4-1).

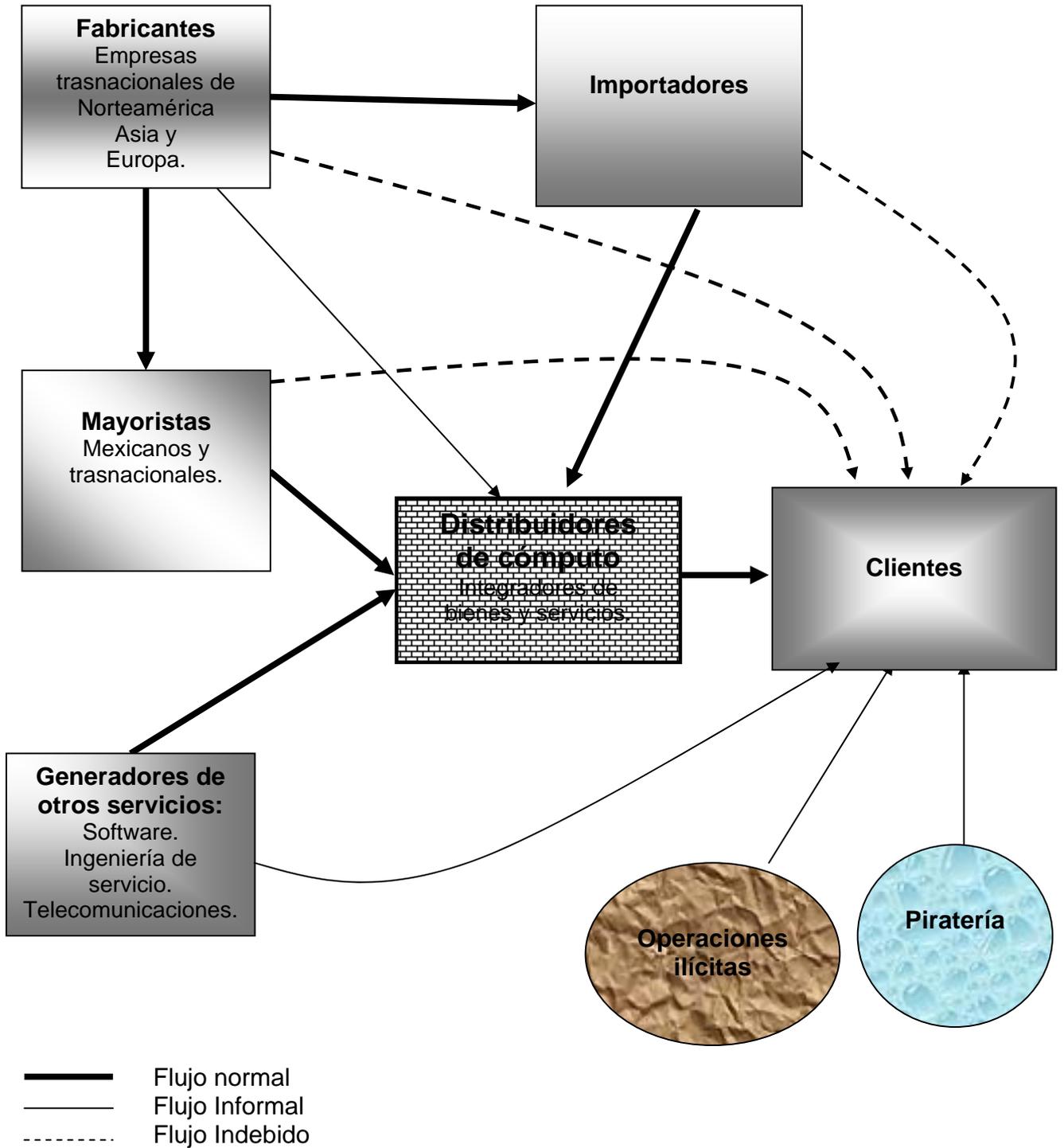
- los fabricantes,
- los mayoristas,
- los importadores,
- los generadores de servicios,
- los distribuidores o integradores de cómputo y
- los clientes.

Las empresas distribuidoras o integradoras de cómputo

Los distribuidores o integradores de bienes y servicios de cómputo son, por lo general, pequeñas o medianas empresas, que se encargan de suministrar y comercializar los productos, bienes y servicios en torno a la tecnología de información; son el eslabón final (antes del usuario) de la cadena de distribución, el cual inicia con los grandes productores de la tecnología.

En concreto, una empresa de cómputo es una empresa integradora de servicios, que ofrece a las empresas, organismos públicos o personas consumidoras, bienes y servicios; consiste de uno o varios de los siguientes rubros:

- Consultoría técnica y administrativa.
- Recursos externos (outsourcing) de servicios.
- Integración de soluciones.
- Diseño e instalación de redes.
- Ingeniería de mantenimiento.
- Diseño de sistemas.
- Venta de equipos y consumibles.
- Venta de software.



**Figura 4-1 Canal de distribución
Flujo de productos y servicios**

¿Por que existen las empresas de cómputo?

Como se explicó anteriormente, la necesidad nace de la relación personalizada requerida entre el cliente y los distribuidores; ya que, entre los vendedores de tecnología y los compradores existen diferencias de carácter y características técnicas que dificultan la comunicación objetiva. Así podemos distinguir las siguientes interacciones figura 4-2.

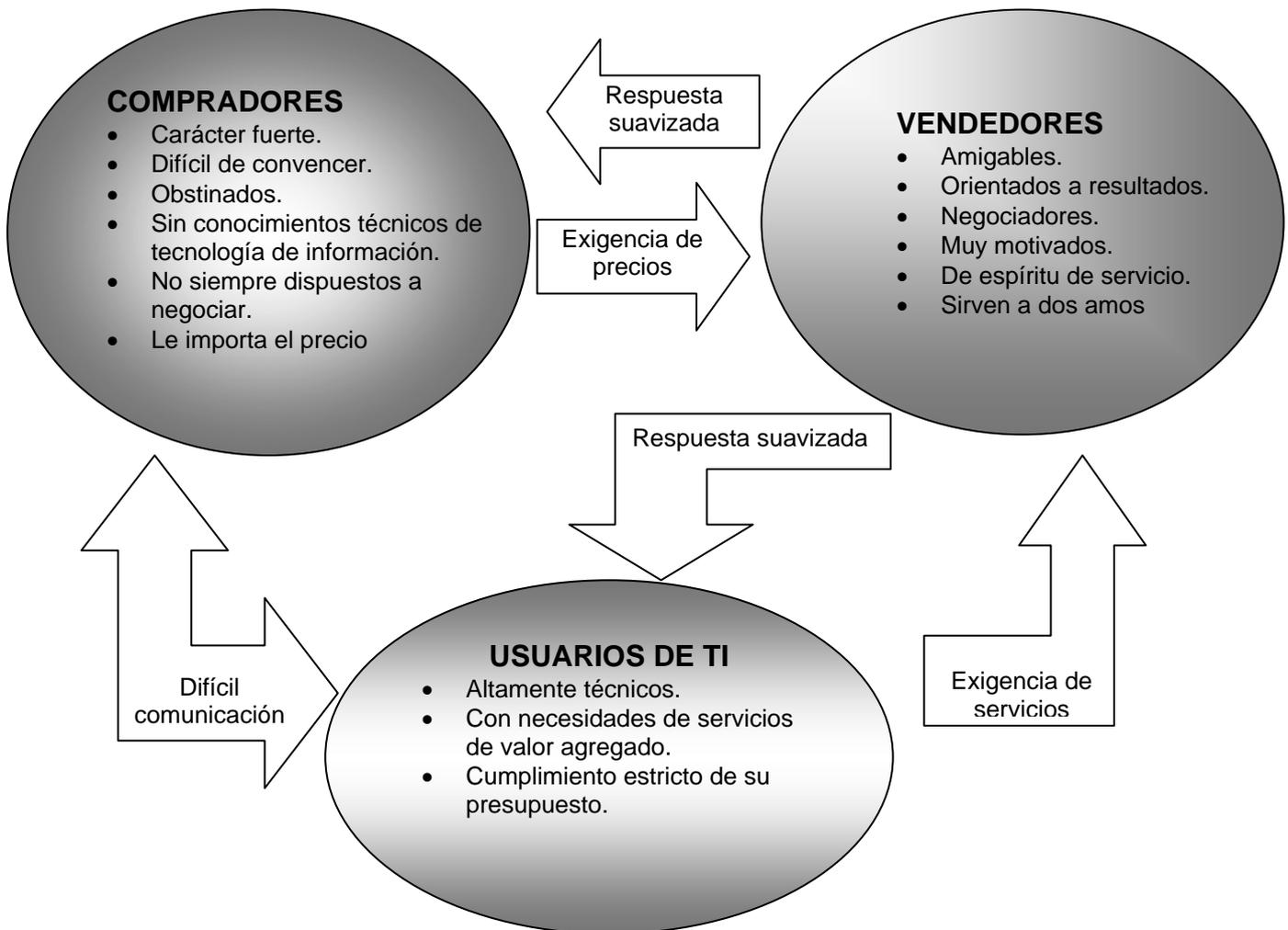


Figura 4-2
Interacciones entre cliente y distribuidor

Empresas de servicios

Resulta claro que las empresas de cómputo pertenecen al sector de servicios; ya que por lo general, no producen bienes, sólo comercializan productos y generan servicios. Para acotar más este grupo de empresa, se usan los conceptos de servicios y la matriz del proceso que se define en Fitzsimmons [3].

Servicios

Un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza, más o menos, intangible; en donde interactúan los clientes con los prestadores del servicio y los bienes y los sistemas que proveen.

La diferencia entre un bien y un servicio es que mientras que un bien es un objeto físico tangible que es creado, transferido y almacenado; un servicio es intangible, perecedero, y no se puede almacenar después de ser producido pero su efecto puede ser retenido.

Es importante reconocer que los servicios no son actividades de soporte, sino partes integrales de una sociedad. Son importantes para el funcionamiento de una economía saludable.

Matriz de del proceso

Las empresas de servicios se pueden clasificar de acuerdo a la matriz de del proceso de servicios, en la cual se define la intensidad de mano de obra como el cociente del costo de mano de obra entre el costo del capital invertido; así, a mayor costo de capital, menor intensidad de mano de obra.



**Figura 4-3: Empresas de cómputo
Grado de Interacción con el cliente**

El grupo de empresas al que nos referimos, se encuentra entre la venta de productos y la venta de servicios, todos relacionados con la tecnología de información; es decir, se encuentran entre los llamados "servicios masivos" y "servicios profesionales". Excluimos aquí los almacenes de autoservicio y tiendas que ofrecen productos de cómputo, porque su problemática es más bien parecida a una "estación de servicio".

Paquete típico de servicios

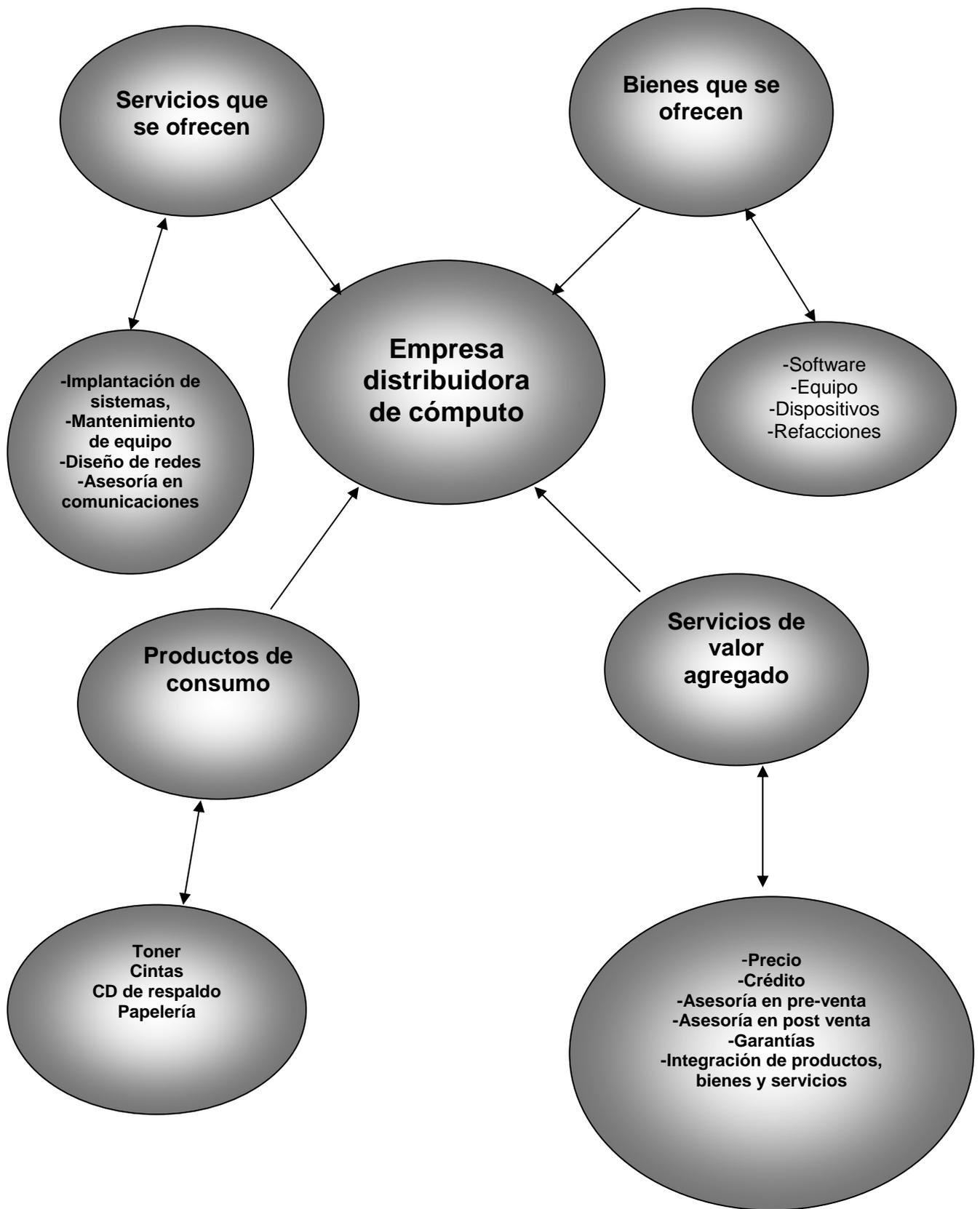
Para especificar de forma más clara el concepto: servicios típicos de las empresas de cómputo, recurrimos a la definición de Fitzsimmons [2]: “el paquete de servicios se define como el conjunto de bienes y servicios que son proporcionados en cierto ambiente”, estos son:

- **Infraestructura:**
Se refiere a los recursos físicos que se requieren para la operación, la oficina, el almacén, la red telefónica, la red de cómputo, y los vehículos de transporte y de reparto.
- **Bienes:**
Productos que se necesitan para ofrecer al consumidor; es recomendable un inventario limitado de bienes, ya que estos se hacen obsoletos muy rápidamente (casi de la noche a la mañana).
- **Servicios explícitos:**
En México (y muy probablemente, también en el resto de Latinoamérica) los consumidores de tecnología de Información valoran **los servicios de valor agregado**, que las empresas de Tecnología de Información ofrecen junto con el mejor producto o servicio. Se refiere a los beneficios que son otorgados al cliente, tales como: un buen precio, la entrega oportuna, la disponibilidad de existencias, la entrega a domicilio, el crédito, el soporte a pre-venta, el soporte a post-venta, la administración de garantías, la atención personalizada, el financiamiento, etc.
- **Servicios implícitos:**
Se refiere a los beneficios psicológicos que el cliente puede percibir, por ejemplo: el renombre de la empresa, las certificaciones de los fabricantes, el prestigio del personal técnico, la atención de los vendedores, el trato del personal, las recomendaciones de otros clientes, la disponibilidad de comunicación telefónica o por mensajería, etc.

Características distintivas de la operación del servicio

Fitzsimmons [3] describe las características del “ganador de clientes”, el cual se puede adaptar a las empresas de cómputo:

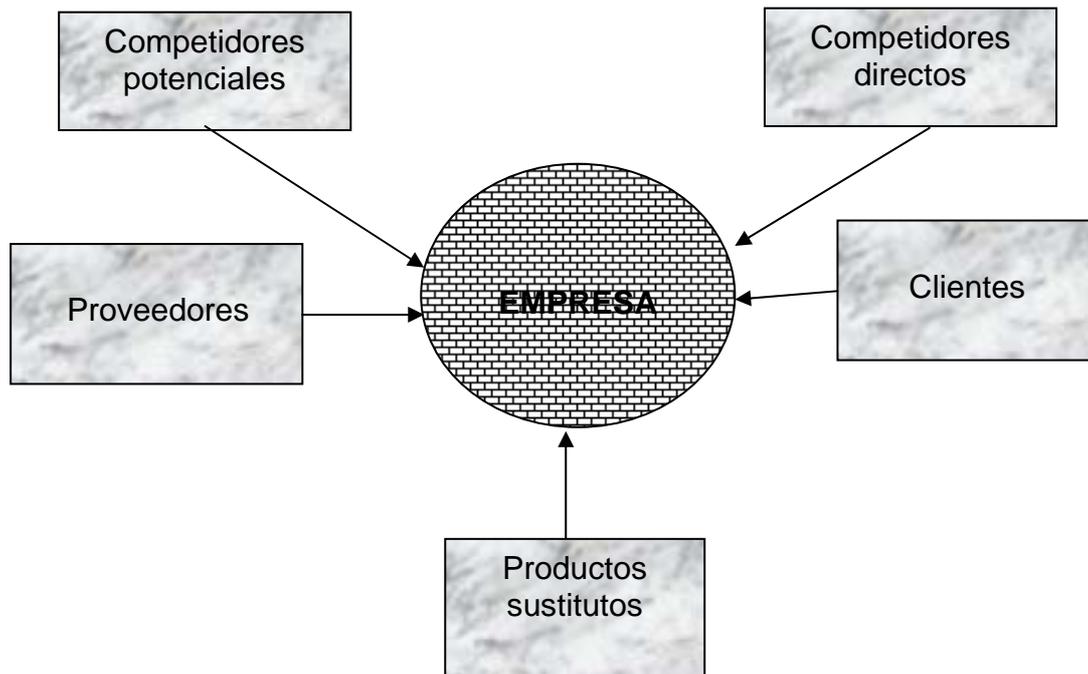
- Disponibilidad, se refiere al nivel constante de la calidad del servicio.
- Conveniencia, se refiere a servicios explícitos: la entrega a domicilio, etc.
- Confiabilidad, se refiere tanto a la ética en el negocio, como la oferta de productos de marca reconocida.
- Personalización, el valuarte de las empresas intermediarias de servicios y productos de tecnología de Información.
- Precio, lamentablemente, es la herramienta más usual de comparación de servicios que tienen las empresas mexicanas.
- Calidad, se refiere a que es deseable brindar más de lo que el cliente espera.
- Reputación, se refiere a la imagen y permanencia de la empresa.
- Seguridad, se traduce como: el cliente recibe lo que se le ofrece.
- Velocidad, se refiere a la rapidez con que se entrega lo ofrecido.



**Figura 4-4 Empresas de cómputo
Oferta competitiva típica**

4.2 Ambiente operativo

Aquí, se abordan los actores típicos que constituyen el ambiente operativo: los competidores potenciales, competidores directos, proveedores, clientes y productos sustitutos.



**Figura 4-5 Ambiente operativo
Actores típicos**

Competidores potenciales

Competencia fuerte por el desempleo

Por regla general se puede decir que cada que es despedido o renuncia un ingeniero o técnico en sistemas, éste se convierte en un potencial competidor; pues, al no encontrar pronto un nuevo empleo, busca trabajar de forma independiente en su casa y empieza a ofrecer su fuerza de trabajo como consultor, o a ofrecer cualquier clase de trabajo o servicio, convirtiéndose así en un competidor más. Lo anterior puede considerarse un tanto desleal, pues el técnico o ingeniero, al carecer de infraestructura con costos fijos (oficina, personal, vehículos de reparto, inventarios, etc.), puede ofrecer precios más bajos haciendo perder pedidos a empresas, que posiblemente tengan años trabajando con el cliente y tengan meses desarrollando algún proyecto.

Mientras al técnico o ingeniero le dure el dinero de su liquidación, este sigue trabajando ofreciendo buen precio y comprando de contado; generalmente, tiene buena aceptación por la mayoría de los mayoristas que ofrecen los productos. En el peor de los escenarios,

éste puede convertirse en un candidato para el tráfico ilegal de productos y, pero aún, para la piratería.

Café Internet

Cada vez más personas apuestan a este tipo de negocios, así que es muy frecuente ver por toda la ciudad instalaciones de este tipo; su nicho de mercado es el servicio directo a los llamados “cyber-nautas” (personas que gustan de navegar por Internet), sin embargo, frecuentemente son tentados a ofrecer también servicios y productos de tecnología de Información, convirtiéndose en un competidor potencial más.

Compañías fantasmas de lavado de dinero

Como todas las industrias, la de tecnología de información no se escapa de este flagelo; siendo en ocasiones tan descarada la operación ilícita, sobre todo en establecimientos de atención al público, que sugiere la complicidad de autoridades de todos los niveles. Algunos establecimientos están establecidos en pésimos lugares comerciales (a los cuales no entran ni las moscas, a pesar de publicidades masivas) y, sin embargo, las operaciones se mantienen por años.

Otras empresas ofrecen precios tan bajos que, en ocasiones, ni los grandes mayoristas pueden sostenerlos; lesionando gravemente los márgenes de utilidad y por ende la salud financiera de las empresas legales.

Competidores directos

En la República Mexicana existen más 25,000 empresa distribuidoras de tecnología de información.

Lamentablemente, las empresas que se definieron y que son foco de atención en nuestra propuesta de desarrollo, a través de la planeación, son también competencia mutua; es oportuno reconocer que la influencia del número es decisiva, tanto en la persecución sana de utilidades, como en la exigencia continua de servicios de valor agregado. Lo anterior refuerza la necesidad de la utilización adecuada de herramientas de planeación para definir las estrategias de crecimiento.

Mayoristas desleales

Se considera una fuerte competencia a los llamados “mayoristas desleales”; se llaman así porque tratan de vender directamente a los clientes de los distribuidores, aprovechando los buenos descuentos que los fabricantes les otorgan en beneficio del canal de distribución.

Los pequeños mayoristas “especializados”, casi siempre, venden directamente y constituyen así la mayor deslealtad a los distribuidores; ofrecen el mismo o mejor precio para ganar un cliente, poniendo en peligro la permanencia de las empresas distribuidoras, incluso aquellas que confían en ellos.

Frecuentemente, se da la misma situación de deslealtad de parte de los “grandes mayoristas”, que a pesar de tener políticas de no intervención con los clientes de los

distribuidores; sin embargo, éstas no son respetadas por algunos socios, directivos y empleados, que aprovechan su posición para habilitar empresas distribuidoras y usar sus relaciones de alto nivel para llegar a los clientes con precios preferenciales e información confidencial de proyectos.

Con esta actitud estas empresas también engañan a fabricantes y a mayoristas leales al pedirles precios y consideraciones especiales.

Tenemos también empresas “seudo-mayoristas”, que son totalmente nocivas por introducir, sin escrúpulos, artículos aparentemente originales pero que proceden de lotes que no pasaron el control de calidad (de marca) y venden a precios muy bajos ocasionando pérdidas millonarias al sector.

Fabricantes desleales

Otra forma de deslealtad y ataque directo a la existencia de las empresas distribuidoras, lo constituyen los propios fabricantes, quienes intentan influir en la decisión de compra del gobierno y los grandes corporativos.

Por ejemplo, los corporativos multinacionales pueden pactar las compras desde sus oficinas corporativas fuera del país. Y entonces, el gobierno exige demasiados requisitos en sus licitaciones de tal suerte que sólo los grandes fabricantes los puedan cumplir o las empresas que los grandes fabricantes elijan; esto a través de contratos exclusivos y ventajosos para algunas empresas distribuidoras que “curiosamente” pertenecen a ejecutivos que trabajan con el fabricante.

Por ejemplo, la empresa fabricante “Hewlett-Packard” presume que el 90% de sus ventas se realiza con la participación del canal de distribución, repartido de la siguiente forma: 70% únicamente, a través, de distribuidores y 20% de manera conjunta entre el fabricante y el distribuidor. Cabe mencionar que esta empresa sólo acepta distribuidores cuya experiencia sea muy especializada o a aquellos cuyos volúmenes de negocios sean muy grandes.

Mientras que la empresa “Dell”, no solo actúa con deslealtad, sino que finca su estrategia de crecimiento en la venta directa sin intermediarios, atacando de manera frontal el esquema de ventas a través del canal de distribución.

Piratería

La copia ilegal de software, es una práctica altamente difundida a nivel mundial; en Italia, por ejemplo, la compañía “Adobe” reporta a través de su página en Internet, que el 45% del software utilizado en el ámbito profesional provienen de copias piratas.

En México desde luego, la piratería es una fuerte competencia, ya que se puede localizar fácilmente por todas partes, en expendios o puestos de software pirata.

Diversificación de empresas “poderosas” (Telmex, Televisa, etc.)

Las grandes empresas, siempre, tienen la inquietud de explorar nuevos mercados; algunas lo han hecho y obtenido buenos resultados, como: Teléfonos de México con su invasión al mercado de las PC; al ofrecer equipos con buenas facilidades de pago, a través de su recibo telefónico, la oferta se vuelve muy atractiva. Sin embargo, el servicio

de post-venta, como bien es de todos conocido, es sumamente deficiente. Por otro lado, Televisa también ha tenido sus intentos; así podemos recordando la famosa “Triónica” de los años ochentas.

Tiendas departamentales (al menudeo)

Los centros comerciales y tiendas departamentales ofrecen precios muy competitivos, gracias a que cuentan con precios preferenciales de fabricantes y en ocasiones, con modelos de equipos exclusivos; por otra parte, esto impulsa también a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a comprar directamente en estos establecimientos.

Vendedores ambulantes vinculados con la delincuencia

Los vendedores ambulantes, también cumplen con su cuota nociva al canal de distribución y, como es de todos conocido, forman parte de la cara comercial de la delincuencia; ya que es ahí, donde van a parar la mayoría las mercancías que son robadas en las ciudades y en las carreteras del país. Además, es el lugar donde se da el contrabando de: software, productos y equipos.

Ventas directas por Internet

La venta por Internet se ha incrementado, gracias a las facilidades de pago con tarjetas de crédito y el envío a domicilio; este incremento se ha dado, principalmente, en productos que no se encuentra en el mercado nacional. Sin embargo, son pocos los portales americanos que ofrecen el servicio en nuestro país, y también son pocas las personas que confían en la solidez y veracidad de los portales tanto nacionales como extranjeros. Se puede decir que, el desarrollo de este competidor depende del nivel de confianza que la población tenga en las compañías (en su renombre) y, por otra parte, en la reglamentación de estas operaciones; ya que ésta apenas se está considerando en los niveles legislativos y aún no tiene la suficiente prioridad, a pesar de los fraudes ya presentados.

Proveedores

Los mayoristas

Se encargan de comprar y, en ocasiones, de importar grandes cantidades de productos directamente del fabricante; obteniendo con esto, precios y condiciones preferenciales. Dichos productos se distribuyen, a través de su red de establecimientos en el país, a sus diferentes clientes que en su mayoría son distribuidores detallistas. Existen empresas multinacionales, empresas locales, mayoristas pequeños especializados y pseudo-mayoristas.

Importadores

Importan grandes volúmenes de productos directamente del fabricante, obteniendo con esto precios y condiciones preferenciales.

Generadores de servicios

Se encargan de generar diversos servicios para los clientes en torno a la tecnología de información, por ejemplo: mantenimiento de equipos, tendido de red de voz y datos, diseño y programación de sistema, consultoría en telecomunicaciones, consultoría de optimización de procesos, etc.

Hechos restrictivos de proveedores

En general, los mayoristas imponen las siguientes restricciones:

- Sólo negocian cuando se trata de grandes volúmenes de mercancía.
- Tienen fuertes restricciones de crédito.
- Elevan frecuentemente sus precios.
- Tiene restricciones en devoluciones.
- Tienen límites en su inventario.
- Incumplen frecuentemente los tiempos de entrega.
- Tienen estricto control de pagos.
- Su servicio técnico en pre-venta y en post-venta es restringido.
- Son desleales con los distribuidores.
- Presentan, constantemente, una actitud prepotente e inflexible.
- En algunos casos, desconocen el “saber cómo” (know-how), aplicable en México.
- Normalmente, cotizan en dólares.
- Difícilmente, respetan precios y condiciones.
- Permiten, fácilmente, la entrada de nuevos distribuidores.

Clientes

Por lo general, los fabricantes dividen a los clientes en cuatro clases: el gobierno, los corporativos, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y los usuarios finales.

El gobierno

Este se rige por la ley de adquisiciones, y las compras son a través de licitaciones, ya sea públicas o por invitación directa o restringida; frecuentemente, el participar en éstas requiere de trabajo previo con los funcionarios públicos, para la definición de las características de los productos y servicios que serán licitados. Sin embargo, por ley esto no implica compromiso alguno de parte del funcionario, lo que hace factible que toda la asesoría básica prestada por los funcionarios sea igualmente aprovechada por otro distribuidor, que al recortar sus utilidades puede ofrecer un menor precio.

Los corporativos

Son empresas multinacionales con alto poder económico y por ende alto volumen de compra; así que, las compras se pactan en ocasiones desde las oficinas corporativas en el extranjero, y los fabricantes tratan de tener a los ejecutivos de ventas al pendiente de estas cuentas.

Las Pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

Definir a las pequeñas y medianas empresas es complicado pues no existe una regla definida para ello. Así que, en ocasiones se deja al criterio de los fabricantes, quienes casi siempre actúan de acuerdo a sus propios intereses; incluso para algunos de ellos, el mercado de las PyMEs queda reducido a pequeños comercios, tales como: misceláneas, tlapalerías, farmacias, carnicerías, consultorios, etc.

Usuarios finales

Son, por lo general, amas de casa, estudiantes, profesionistas; quienes a pesar de tener un alto nivel educativo, tienen un bajo nivel técnico. Además, estos usuarios entienden poco cómo valorar los servicios de valor agregado; usualmente, al comprar con el distribuidor pretenden gozar de una póliza de asesoría vitalicia, haciendo poco amortizable la venta.

Hechos restrictivos de los clientes

En general los clientes imponen las siguientes restricciones:

- Tienen fuerte poder de negociación.
- Son desleales con los proveedores.
- Normalmente, se deciden por el precio.
- Exigen muchos servicios de valor agregado.
- Son inflexibles con el tiempo de entrega.
- Frecuentemente, tienen políticas donde se establecen multas por incumplimiento (que van de uno al millar, hasta el 10% del total de la compra).
- Tienen muy bajos costos por cambio de proveedor.
- No aceptan cotizaciones en dólares.
- No aceptan cambios de precios, ni condiciones.
- Exigen fuertes condiciones de crédito de treinta a noventa días.
- Tienen a financiarse con los proveedores (distribuidores). Es muy relajada su política de pagos, normalmente, toman 50% más del tiempo otorgado de crédito; adicionalmente, a un bien estructurado plan de revisión y de pagos, en el que se protegen usando un solo día al mes para ambas cosas, pero con horarios distintos y muy inaccesibles.
- Persiste la actitud de “ganar, ganar y siempre ganar”.
- Aún, se pueden encontrar personas corruptas.

Productos sustitutos

Dada la función más bien comercial de la empresa, la cual ofrece las mismas marcas, modelos y características de los productos, en realidad poco se puede hablar de productos sustitutos, a pesar de eso, consideramos algunas posibilidades:

Productos remanufacturados

Se aplica a cartuchos de tinta y toners, los cuales son “rellenados” con tinta y ofrecidos nuevamente. Algunos fabricantes tienen buen nivel de calidad, pero la mayoría son improvisados y solo dañan la imagen del producto; sin embargo, algunos clientes prefieren el uso de estos productos, aún con la “advertencia” de los fabricantes de no hacer válida la garantía de los equipos que sean recargados con este tipo de productos.

Productos de contrabando

Es común encontrar en el mercado distribuidores que ofrecen productos aparentemente originales, pero a precios más bajos que el mismo precio del fabricante; suponemos que son productos de contrabando que no cumplen con las normas de calidad del fabricante.

Productos piratas

Microsoft ha definido cinco modalidades básicas de piratería informática, todas ellas perjudiciales:

1) Robo de software: tiene lugar cuando, dentro de una organización, se hacen copias adicionales de un programa que es para uso de los empleados; o cuando hay un "intercambio de discos" entre amigos y socios.

2) Carga en disco duro: algunos vendedores de equipos instalan copias no autorizadas de software en los discos duros de los equipos que ponen a la venta; estas copias funcionan como incentivos para que los usuarios finales compren los equipos a estos vendedores y no a sus competidores.

3) Falsificación: se trata de la copia y venta ilegal de software protegido por derechos de autor (copyright) de manera que parezca que el producto es legítimo.

4) Por servicios en línea: esta modalidad de piratería, se produce cuando los usuarios instalan en sus equipos software protegido (copyright) sin la autorización expresa del propietario de los derechos de autor.

5) Uso abusivo de la licencia: tiene lugar cuando el software protegido se distribuye fuera de los canales legítimos (restringidos) para los que se diseñó, o cuando se utiliza el producto de diferentes maneras no permitidas por el contrato de licencia. Cabe citar algunos ejemplos del uso abusivo de la licencia:

- Uso abusivo de productos de edición académica.
- Uso abusivo de productos promocionales, marcados como "no para venta".
- Producto independiente para fabricantes de productos originales (tiene lugar cuando una versión de software para fabricantes originales de equipos se separa del equipo designado y se distribuye como un producto independiente o autónomo).
- Uso abusivo de productos "Microsoft Easy Fulfillment (MEF)". Este producto no debe desviarse a los canales normales de distribución comercial, ya que únicamente puede distribuirse a usuarios finales que dispongan de una licencia "Select and Open (MOLP)".
- Uso abusivo de las licencias por volumen (cuando una empresa copia software adquirido a través de un programa de licencia por volumen en un número de equipos superior al que se especifica en su contrato de licencia).
- Cuando una empresa permite el uso simultáneo de productos de software sin haber adquirido la opción que permite este uso simultáneo.

Productos robados

Mientras que los índices delictivos en el país no sean abatidos, estaremos inundados de productos robados, que generan un “círculo vicioso”. Al no crecer la economía, no se crean más empleos; entonces, aumenta la delincuencia. Es decir, más productos son robados, menos productos se venden legalmente y, en consecuencia, se generan menos fuentes de empleos.

4.3 Ambiente general

Por último, aquí se aborda el entorno general de las empresas distribuidoras de cómputo; se hace referencia a las condiciones económicas, tendencias sociales, factores político-legales y cambios tecnológicos.

Condiciones económicas

Producto interno bruto total e informático, 1994-2002
(En miles de pesos a precios de 1993)

Año	PIB total, a precios de mercado	PIB informático	% del PIB es BID informático	Unidades económicas
1994	1,311,661,116	24,614,015	1.88	ND
1995	1,230,771,052	26,030,429	2.11	ND
1996	1,294,196,562	30,238,292	2.34	ND
1997	1,381,839,196	33,816,005	2.45	ND
1998	1,451,350,909	38,043,011	2.62	3,864
1999	1,503,930,030	43,965,538	2.92	C/ 4,759
2000 P/	1,602,542,837	50,703,467	3.16	C/ 5,219
2001 P/	1,599,787,373	56,718,244	3.55	C/ 5,468
2002 A/	1,611,666,672	60,367,970	3.75	C/ 5,541
2003 C/	1,660,016,672	64,252,550	3.87	C/ 5,615
2004 C/	1,709,817,172	68,387,096	4.00	C/ 5,691

A/: Las cifras corresponden al cálculo del PIB Trimestral a partir de la fecha en que se indica.

P/: Cifras preliminares.

Cal/ Datos calculados por nosotros

FUENTE:

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 1988-1999, Tomo II.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 1995-2000, Tomo II.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. PIB Trimestral 2002.

De esta tabla, se concluye el estancamiento global (2001 al 2004) de la economía mexicana, por lo que es difícil esperar grandes cambios significativos, al menos en los siguientes 3 años; por lo tanto, los proyectos de inversión en tecnología serán, como hasta ahora, escasos y restringidos a lo estrictamente necesario.

Crecimiento del sector

A pesar de lo anterior, al analizar las siguientes tablas, observamos que las tendencias del sector más halagüeñas que al resto de la economía, ya que en total tienen una tasa

de crecimiento superiores al 9%, pero con mayor contribución en los servicios que esta creciendo a tasas superiores al 7% en tecnología de Información y más del 12% en telecomunicaciones (véase tablas siguientes).

Mercado mexicano de tecnologías de información y telecomunicaciones, 1998-2003
(Millones de dólares)

Concepto	Total	Tecnologías de la Información				Telecomunicaciones		
		Total	Equipo	Software	Servicios	Total	Equipo	Servicios
1998	16,009.00	4,170.00	2,377.00	493.7	1,298.90	11,839.00	1,777.30	10,061.70
1999	19,598.90	4,663.50	2,513.30	521.7	1,628.50	14,935.40	2,040.60	12,894.80
2000	22,219.00	5,716.00	3,328.00	608.0	1,780.00	16,503.00	2,449.00	14,054.00
2001 P/	24,625.00	5,929.00	3,444.00	632.0	1,853.00	18,696.00	2,484.00	16,212.00
2002	26,929.00	6,186.00	3,600.00	631.0	1,955.00	20,743.00	2,538.00	18,205.00
2003	29,433.00	6,510.00	3,773.00	637.0	2,100.00	22,923.00	2,515.00	20,408.00

P/ Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: Select-IDC (octubre 2001).

Porcentaje de crecimiento calculado

Concepto	Total	Tecnologías de la Información				Telecomunicaciones		
		Total	Equipo	Software	Servicios	Total	Equipo	Servicios
Año								
1998								
1999	22.4	11.8	5.7	5.7	25.4	26.2	14.8	28.2
2000	13.4	22.6	32.4	16.5	9.3	10.5	20.0	9.0
2001 P/	10.8	3.7	3.5	3.9	4.1	13.3	1.4	15.4
2002	9.4	4.3	4.5	-0.2	5.5	10.9	2.2	12.3
2003	9.3	5.2	4.8	1.0	7.4	10.5	-0.9	12.1

Crecimiento de Internet

La siguiente tabla nos muestra el porcentaje de crecimiento de los "dominios" (6.4%) registrados en Internet, el cual aunque modesto, es superior al de la economía en general. Pero lo más importante es la cantidad (88,599) de empresas que estarán solicitando servicios complementarios alrededor de sus dominios.

Dominios ".mx" registrados en México, 1991-2004
(Unidades)

Año	Total	%Crecimiento	.com.mx	.gob.mx	.net.mx	.edu.mx	.org.mx	.mx
1998	12,576	42.3%	10,661	350	395	359	622	189
1999	28,130	55.3%	25,026	510	639	557	1,221	177
2000	61,896	54.6%	56,769	935	761	855	2,399	177
2001	67,617	8.5%	61,496	1,278	662	1,245	2,759	177
2002	73,802	8.4%	66,545	1,687	621	1,692	3,085	172
2003 P/	82,950	11.0%	74,885	2,074	557	2,114	3,148	172
2004 a/	88,599	6.4%	80,149	2,207	541	2,294	3,236	172

a/ Sólo se considera hasta el mes de mayo.

P/ Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

FUENTE: NIC-México.

Crecimiento potencial de equipo de cómputo

Establecimientos por sector de actividad económica según disponibilidad de equipo de cómputo, 1999

Sector de actividad	Total	Con equipo de cómputo	Sin equipo de cómputo	% sin equipo
Total	3,239,575	1,089,260	2,150,315	66.4
Construcción	12,450	11,912	538	4.3
Agroindustria	2,458	2,261	197	8.0
Manufacturas	402,435	276,434	126,001	31.3
Comercio	1,685,330	480,500	1,204,830	71.5
Servicios	1,136,902	318,153	818,749	72.0

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional sobre la Conversión Informática Año 2000 en el Sector Privado no Financiero, junio 1999 (tercera etapa).

El anterior análisis, confirma lo dicho por Fitzsimmons [3] quien destaca la importancia fundamental que hoy tienen los servicios en las economías del mundo; afirma que en Estados Unidos en 1900, solo tres de cada 100 trabajadores eran empleados en el sector de los servicios, el resto trabajaba en la agricultura y la industria. Para 1950, los empleos de servicios ocupaban el 50% y hoy los empleos de servicios rebasan el 80%; por lo que podemos llamar a la sociedad actual como una “economía de servicios”

Expectativas del futuro económico

- Crecimiento de los servicios de tecnología de información.
- Crecimiento de los servicios de telecomunicaciones.
- Crecimiento de los servicios de Internet.
- El foco de crecimiento de equipo está en el sector de servicios y el comercio.
- Lento crecimiento económico.
- Inestabilidad cambiaria.
- Desempleo en el área.

Tendencias sociales

Fitzsimmons [3] destaca tres etapas del desarrollo económico, estas son: la preindustrial, la industrial y la post industrial. Y da por hecho las características importantes de cada etapa.

1) Sociedad Preindustrial

- La fuerza de trabajo está en la agricultura, la minería y la pesca.
- La vida es condicionada al clima, a la calidad del suelo y la distribución del agua.
- El ritmo de la vida lo marca la naturaleza, haciendo que el trabajo cambie de acuerdo con las estaciones.
- Existe poca tecnología y la productividad es normalmente baja.

2) Sociedad Industrial

- La fuerza de trabajo consiste en producir bienes.
- La atención se centra en “hacer más...con menos...”.
- Las máquinas multiplican la productividad.
- La vida es un juego contra la naturaleza artificial.
- El ritmo de vida es marcado por el reloj o por el silbato de la caldera.
- El tiempo es una preocupación.
- El nivel de vida es medido por la cantidad de bienes.

3) Sociedad Post industrial

- El hombre se preocupa más por su calidad de vida.
- La salud, la educación y la recreación son indicadores del nivel de vida.
- La figura central es el trabajo del profesionalista.
- La vida es un juego entre personas.
- La información es la característica más preciada por la sociedad.

En México, estas etapas no están plenamente diferenciadas y que es fácil dar ejemplos de actividades económicas que ni siquiera han salido parte de la etapa preindustrial; esto constituye evidentemente una oportunidad para el crecimiento de nuestra industria.

Otros hecho que se puede constatar a través de las noticias y en las apreciaciones publicada en revistas especializadas, son los siguiente.

Las nuevas generaciones están más preparadas en informática

Basta ver los programas de estudio de las preparatorias y las universidades, y la creciente inclusión de equipos de cómputo desde preescolares hasta secundarias, tanto públicas como privadas.

La globalización provoca que México se acerque más a los países industrializados

Un artículo de la revista “Infochannel” dice:

“México llega tarde al desarrollo tecnológico -y a pesar de las brechas- todavía hay caminos viables para el crecimiento interno, siempre y cuando el gobierno se dedique, por un lado, a establecer las políticas necesarias para dar estabilidad y certeza a los inversionistas y, por otro, que atienda y dé solución a las necesidades internas. Corresponde al gobierno invertir más en infraestructura (en telecomunicaciones, por ejemplo, México invierte el 3.4% del PIB, mientras que Colombia invierte el 12%), plantear el desarrollo tecnológico a largo plazo, así como crear estabilidad fiscal, política y económica que traiga a los inversionistas seguridad, recomendó el especialista”.

“De otra forma, los expertos advierten, “con una visión miope del futuro globalizado y competitivo que le espera a México nunca dejaremos de ser un país al cual vienen las empresas por la cercanía geográfica y las figuras de tratados de libre comercio, pero en donde el dinero se distribuye hacia todos los países excepto al nuestro””.

De acuerdo al artículo anterior, existen oportunidades de negocios que han surgido a pesar de los problemas de la economía a nivel mundial.

A continuación, se resumen algunos puntos importantes derivados del análisis del mismo artículo:

Las PyMEs son un segmento, al que muchas de las empresas ahora están apostando; dichas empresas antes sólo estaban enfocadas a los niveles más altos del mundo empresarial.

El gobierno está cada vez más abierto a la inversión en nuevas tecnologías, pues -incluso por razones políticas- los gobiernos necesitan mejorar su infraestructura tecnológica.

Las instituciones educativas, tanto pública como privada, están resurgiendo también como compradoras de tecnología; dos ejemplos de ello son la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Factores político-legales

Al escribir esto, corría el quinto año del famoso “gobierno del cambio” del presidente Vicente Fox, y se esperaba que pronto se realizaran los consensos necesarios con los tres poderes de la unión, para que de manera efectiva hubiera un endurecimiento de las leyes contra la piratería y contrabando.

Al mismo tiempo, se esperaba la aplicación efectiva de la justicia y se mejoraran los índices delictivos; haciendo de nuestro país un verdadero lugar para vivir y hacer florecer las empresas, que hoy día, viven en competencia desleal con la piratería, contrabando y robo de equipos y productos.

Sin embargo, estos cambios muy necesarios para la nación, y en especial para el ramo, hasta ahora, no se han dado. A continuación, se enlistan las expectativas de éste y los siguientes sexenios.

Expectativas político legales:

- Endurecimiento de leyes contra la piratería.
- Mejora de leyes anti-contrabando.
- Mejoramiento de los índices delictivos.

Cambios tecnológicos

Una rápida revisada a cualquier revista técnica, o alguna página en Internet, por ejemplo IBM o Microsoft, nos permite determinar qué tecnología prevalecerá en los próximos años, y qué hechos significativos podrían ocurrir; algunos de estos hechos se enlistan a continuación:

Rápida obsolescencia del hardware

Un equipo de cómputo tiene una vigencia máxima de cuatro años, tiempo en el que se hace totalmente obsoleto.

Creación frecuente de nuevas tecnologías

Día a día, se anuncian nuevos descubrimientos e invenciones de nuevas tecnologías; lo que provoca un mercado muy cambiante, que requerirá de fuertes inversiones en capacitación (sí se desea estar a la vanguardia).

Sustitución continúa de funciones humanas

Desde su invención, la computadora ha sido el sustituto de diversas funciones que antes solo el hombre podía realizar; dichas funciones fueron: los cálculos complejos, el almacenamiento de grandes volúmenes de información; la automatización de la escritura, el dibujo y el diseño, la música, la fotografía, el cine, la comunicación, la telefonía, el correo, etc. Esto provoca que paulatinamente desaparezcan empleos de profesiones y oficios, como de: ingenieros, diseñadores, contadores, administradores, dibujantes, fotógrafos, así como los carteros. El paso siguiente, posiblemente, sea la desaparición de empleos de financieros, abogados, médicos, etc.

Existen cada vez más productos y servicios correlacionados

Es suficiente con leer alguna revista especializada para darse cuenta de la gran cantidad de nuevas aplicaciones que se desarrollan actualmente en la tecnología de información, por ejemplo:

Tecnología móvil basada en el código de barras y las comunicaciones inalámbricas

La empresa "Symbol" ha invertido cincuenta millones de dólares en el país, para impulsar esta tendencia. A pesar de que en el mercado de escáneres y lectores tiene el 70% de la participación de mercado a nivel mundial, Symbol considera que todas las soluciones de movilidad y tiempo real también son parte de su negocio; su idea es brindar eficiencia y precisión en aras de la productividad de sus clientes.

Cableado estructurado

El mercado mexicano está bien educado en lo referente al cableado, pero aún así, la empresa "Panduit" considera que sólo el 2% del presupuesto del proyecto se destina a la parte del cableado estructurado, pero éste puede causar el 70% de las fallas de los sistemas. A pesar del creciente interés en redes inalámbricas, el crecimiento esperado de la compañía en este año es del 30%.

La integración de soluciones empresariales

Se espera que continúe la implementación de soluciones empresariales tales como: ERPs y CRMs, digitalizaciones, desarrollos de sitios de Internet y el uso de bases de datos.

Documentos electrónicos (EDI)

Afirman los ejecutivos de la compañía "Adobe" en México.

"Aunque nuestro país va un tanto atrasado en el asunto del reconocimiento legal de documentos electrónicos, es un hecho que este proceso deberá concretarse y esto dará ventajas tanto en reducción de costos como en aceleración de procesos."

Software de negocios a las PyMEs

La revista "Infochannel" publicó:

"Cuando se trata de vender software a las PyMEs, la generalización es lo peor; a lo anterior se le puede sumar la dificultad que tienen los grandes fabricantes de aplicaciones para identificar y atender a este mercado, así como su poca experiencia. Es un hecho, sin embargo, que se trata de un mercado atractivo".

“Para que empresas como SAP estén dispuestas a explorar las pequeñas y medianas empresas y esperen que este segmento sea el 20% de sus ventas en unos cinco años y se vean forzadas a apoyar un modelo de venta indirecta, significará un gran negocio para las empresas de tecnología de información”.

La tecnología inalámbrica

Un artículo de la revista “Infochannel” dice:

“La mirada, de empresas como Microsoft, está puesta en el potencial de los clientes, de las empresas y de sus negocios; todo acrecentado por la tecnología inalámbrica que cada vez cobra más fuerza y abre caminos hacia nuevos negocios. Hoy las PCs, como principal punto de acceso, van pasando a la historia; así, los dispositivos móviles se convierten en el siguiente reto. Microsoft y su sistema “Pocket-PC” son una muestra de esto.

En esta era, sí se habla de aplicaciones empresariales, éstas irán por vía móvil. La estrategia de Microsoft es llevar el ambiente Windows a dispositivos móviles y brindar conexiones a las aplicaciones a un costo razonable; esto, sin grandes cambios en el ambiente, pues las herramientas son prácticamente las mismas”.

5. CASO DE APLICACIÓN

A continuación se define la situación de la empresa: Tecnologías y Ciencias Administrativas, S.A. de C.V. (TEYCIA), tal como se encuentra hoy, con sus “incongruencias” y aciertos.

Con esta información se procede a la aplicación de la teoría expuesta, usando también la información del ambiente del capítulo 4, con miras a obtener el plan estratégico.

5.1 Descripción de la empresa

Historia

La empresa, nace en 1990, con la asociación de varias personas profesionistas del área de cómputo, que se desempeñaron como ingenieros de sistemas, teniendo como estrategia de negocio el diseño y construcción de sistemas de información; pero pronto surgió la necesidad de diversificar las operaciones, pues los clientes solicitaron “cotizaciones” de equipos y consumibles, en los cuales realmente no se tenía la experiencia para ofrecer, a pesar de esto, la empresa decidió diversificarse y Ofrecer todo lo necesario para la industria, desde una simple caja de papel stock hasta el desarrollo completo de un gran sistema de información. Así al diversificar el mercado, también se diversificaron las experiencias profesionales, y de ingenieros en sistemas, los socios se auto capacitaron para administradores de empresas, contadores, vendedores, compradores, expertos en logística, controladores de inventarios y lo más importante de todo: **negociadores**.

Imagen distintiva

Hoy, la empresa cuenta con infraestructura para Ofrecer todos los requerimientos de tecnología de información para la grande, mediana y pequeña empresa, por lo tanto se identifican las características que forman su imagen distintiva, en la siguiente lista:

- Los clientes tienen confianza en la solidez de la empresa, basada en la antigüedad en el mercado, así que se tienen clientes “frecuentes”.
- Es de gran ayuda, un proveedor que integra servicios y productos para ofrecer la solución completa, por lo que se tiene buen lugar en el mercado.
- Ofrecemos la asesoría técnica necesaria, para la definición adecuada de las inversiones en hardware y software, sin costo.
- Después de su compra damos al cliente soporte técnico y asesoría.
- Les ofrecemos la administración de garantías ¡Sin costo!
- Le entregamos a domicilio sin costo.
- Con solo solicitarlo, ofrecemos amplia línea de crédito.
- La experiencia en la atención a Los grandes corporativos, proporciona confianza a cualquier empresa.
- Ofrecemos la búsqueda de productos de difícil acceso en el mercado nacional.
- La empresa cuenta con: proveedores confiables, credibilidad crediticia, solidez financiera, estructura de personal, oficinas y equipo, políticas, métodos y procedimientos, software operativo, administrativo y contable bien implementado.

Descripción de los servicios

Actualmente TEYCIA, integra productos y servicios, estableciendo alianzas estratégicas con empresas especializadas, para así ofrecer cualquier producto y servicio de:

- Informática.
- Telecomunicaciones.
- Optimización de sistemas de información.
- Desarrollo empresariales.

Servicios de informática

Soluciones en el ambiente Internet:

- A través del desarrollo de portales de ventas, implementar servicios a distribuidores y proveedores de las empresas, para cumplir con los conceptos de “cadena de valor” y “empresa ampliada”.
- Servicios especiales y de asesoría y capacitación en ERP's, como, SAP, JD-Edwards, Solomon.
- Desarrollos cliente servidor como Lotus Notes, DB2 de IBM, Oracle, Informix, SQL Server, Visual Age, Java, C ++, Visual Basic, Power Builder...
- “Out Sourcing” puntual y por proyecto para todas las funciones de informática.

Servicios de telecomunicaciones

- Ingeniería, diseño, instalación y mantenimiento de redes de voz, sistemas de conmutación telefónica y multilínea, redes de datos.
- Ingeniería, instalación y servicio de mantenimiento, servidores, redes LAN / WAN, switches, ruteadores y puentes.

Mantenimiento de equipo de cómputo

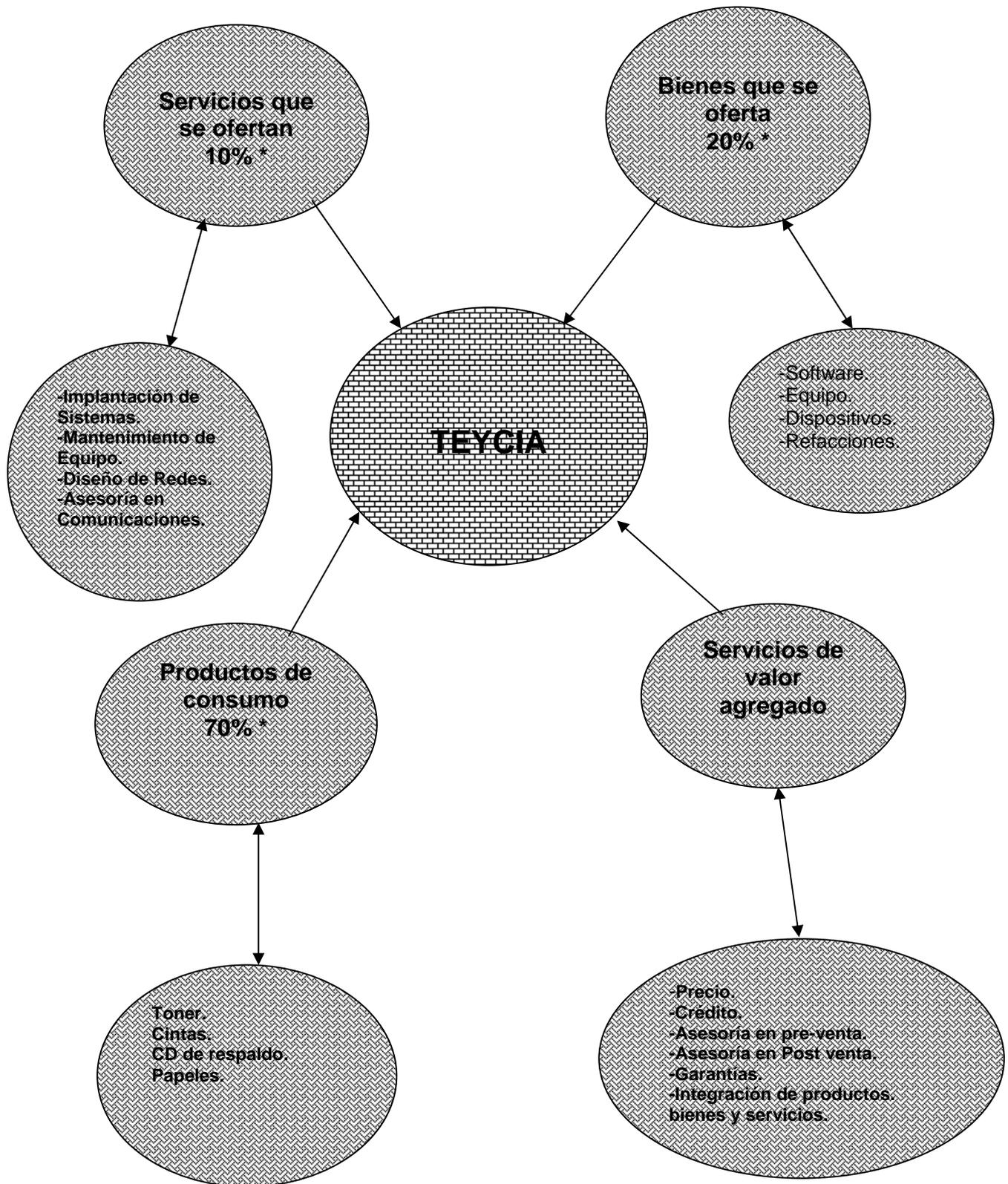
Ingeniería de mantenimiento, servidores de misión crítica, PC's, impresoras.

Otro servicio

Búsqueda e importación directa de cualquier hardware o software de Norteamérica.

Productos

- Venta de equipos y accesorios como servidores, computación móvil, PC's, almacenamiento, energía, impresoras.
- Venta de productos para telecomunicaciones como ruteadores, bridges, transceivers, switches.
- Venta de productos para terminal punto de venta y código de barras como, Impresoras, scanner, Hand held.
- Venta de software y licenciamiento.
- Venta de refacciones, memorias.
- Consumibles toner, cartuchos.



*Los porcentajes se refieren la composición de TEYCIA.

Figura 5-1

Diagrama conceptual de la oferta competitiva

Cadena de valor

Siguiendo el flujo del producto a través de la empresa.

Actividades de ventas	Actividades de compras	Actividades de flujo de productos	Actividades de flujo de servicios
Buscar clientes	Buscar precios	Compra	Integrar proveedores
Realizar cotizaciones	Negociar con proveedores	Remisión	Plan de trabajo del proyecto
Seguimiento a cotizaciones	Documentar pedidos	Entrada al almacén	Coordinación de actividades
Negociación de pedidos	Seguimiento a pedidos pendientes	Integración de pedidos	Preparación de entregables
Documentar pedidos	Ruta de entregas	Facturación	Facturación
		Entrega al cliente	

Aptitudes, discrepancias y conflictos

Encuestando al personal de la empresa, sobre las fortalezas y debilidades, se determinó los siguientes:

Aptitudes (fortalezas)	Discrepancias y conflictos (debilidades)
<p>Eficiente sistema de información. Sólida formación de socios. Métodos y procedimientos. Buena aceptación crediticia. Buenas relaciones de los socios con empresas importantes. La antigüedad con proveedores es de cinco años promedio. Los socios tienen buen nivel de conocimiento. El personal conoce del negocio. Relación con proveedores de servicios. Los clientes son corporativos importantes. Ventas frecuentes. Buena relación de socios con clientes. Presencia en el mercado. Infraestructura de ventas. Operación muy simple. Distribución eficiente. Inventario muy reducido. Integración de diversos proveedores. Experiencia en administración de</p>	<p>Los vendedores no cumplen con sus cuotas de ventas. No se obtienen proyectos. La entrega de productos no es a tiempo. Los vendedores no están capacitados para vender proyectos. Las relaciones con proveedores de proyectos y Servicios no son estables. No hay suficiente dinero para hacer grandes inversiones. No se tiene un departamento de soporte técnico. No se da seguimiento a proyectos de servicios a clientes. Faltan incentivos a vendedores. No se pagan puntualmente las comisiones a vendedores. Se trabaja en un ambiente laboral tenso. El personal se falta al respeto. Los socios no limitan sus gastos. Falta de presupuesto para gastos administrativos. No se cuenta con un inventario de productos prioritarios. La mensajería no es suficiente.</p>

contratos.
 Se tiene confianza en la solidez de la empresa, basada en la antigüedad en el mercado.
 Somos un proveedor que integra servicios y productos.
 Se cree en la premisa “Ganar VS Ganar”.
 Ofrecemos la asesoría técnica para la definición de las inversiones en hardware y software, sin costo.
 Nuestros clientes siempre tendrán soporte técnico y asesoría.
 Les ofrecemos la administración de garantías ¡Sin costo!
 Les ofrecemos entrega a domicilio sin costo.
 Con solo solicitarlo, ofrecemos amplia línea de crédito.
 La experiencia en la atención a corporativos, proporciona confianza a cualquier empresa.
 Se ofrece la búsqueda de productos de difícil acceso en el mercado nacional.
 Ofrecer como valor importante.
 Honestidad y compromiso con los clientes.
 Somos capaces de integrar a diferentes proveedores para ofrecer la solución completa.

El Mensajero debe esperar mucho tiempo para entregar productos al el cliente.
 La distribución de proveedores entre los ejecutivos de ventas no es eficiente.
 Se tienen negociaciones limitadas con proveedores.
 Las compras de contado son limitadas
 No existe actitud de cooperación entre el personal.
 Las compras a crédito son bloqueadas por atrasos en pagos.
 No se tiene control de la cartera vencida.
 Se toman decisiones centralizadas.
 Difícil flujo de efectivo.
 Falta de capacitación y motivación.
 No hay un efectivo control de inventario.
 Se debe capacitar a subordinados.
 Delegar funciones directivas.
 No hay procedimientos de contratación.
 Compras esta actualmente integrado a ventas.
 Lenta la relación con proveedores.
 Poca motivación en la compra.
 Falta esquema de incentivos
 Débil relación con clientes.
 Motivación fuerza de ventas.
 No hay reconocimiento de marcas.
 Falta capacitación técnica.
 Los vendedores hacen la compra.
 Medios inadecuados de Capacitación.
 No se tienen departamento de soporte técnico.

Código de ética (Visión-Misión)

Nosotros

- ❖ Formamos un grupo de gente positiva, con mucha fe en nosotros y en nuestra empresa.
- ❖ Buscamos el éxito en toda actividad, proyecto o empresa en que nos involucramos.
- ❖ Rehusamos todo negocio que aproveche alguna acción dudosa que pudiera resultar en menoscabo de nuestra dignidad.
- ❖ Recordamos siempre y en todo momento que pertenecemos a un grupo de trabajo, que busca la realización de un objetivo supremo y común: “Ser de los mejores...”
- ❖ Tratamos de desechar, rencores, individualismos, criticas flojeras, malos entendidos, y en general toda actitud negativa.
- ❖ Centramos nuestros esfuerzos para que hombro con hombro luchemos por todos y cada uno de los proyectos
- ❖ Entre compañeros nos ayudamos para alcanzar los objetivos.

Nuestros clientes

- ❖ El cliente es la persona más importante de esta compañía, siempre tiene la razón, y nosotros dependemos de su preferencia.
- ❖ Nosotros hacemos de nuestros clientes amigos duraderos, nos interesamos por sus problemas, por el buen desempeño económico y tecnológico de su empresa.
- ❖ No nos gusta ser vendedores de ocasión, ni tampoco vendedores de mostrador.
- ❖ Somos vendedores de soluciones y deseamos compartir con nuestros clientes, los adelantos tecnológicos, nuestros conocimientos y experiencia, la información de nuevos productos, los eventos, seminarios y presentaciones que nuestros proveedores organizan.

La competencia

- ❖ Estamos convencidos que para el buen desarrollo de nuestra empresa no es necesario acabar con el negocio de nuestros competidores.
- ❖ Estamos ocupados en tener mejores servicios para competir en buena lid, reconociendo el derecho de nuestros competidores de compartir con nosotros la atención a nuestros clientes.

Los proveedores

- ❖ Nuestros proveedores son nuestros socios de negocios, estimamos su colaboración y ayuda
- ❖ De ellos depende en gran medida, el nivel de calidad de nuestros servicios.
- ❖ Exigimos el constante mejoramiento de nuestros proveedores, les hacemos críticas sanas y rechazamos posibles actitudes de prepotencia, se trate de quien se trate.

Nuestros valores

- | | |
|----------------|--------------------------|
| ❖ Honradez. | ❖ Conocimiento. |
| ❖ Respeto. | ❖ Gusto por el servicio. |
| ❖ Puntualidad. | ❖ Trabajo en equipo. |
| ❖ Amistad. | ❖ Orden. |
| ❖ Lealtad. | ❖ Limpieza. |
| ❖ Verdad. | ❖ Bienestar. |

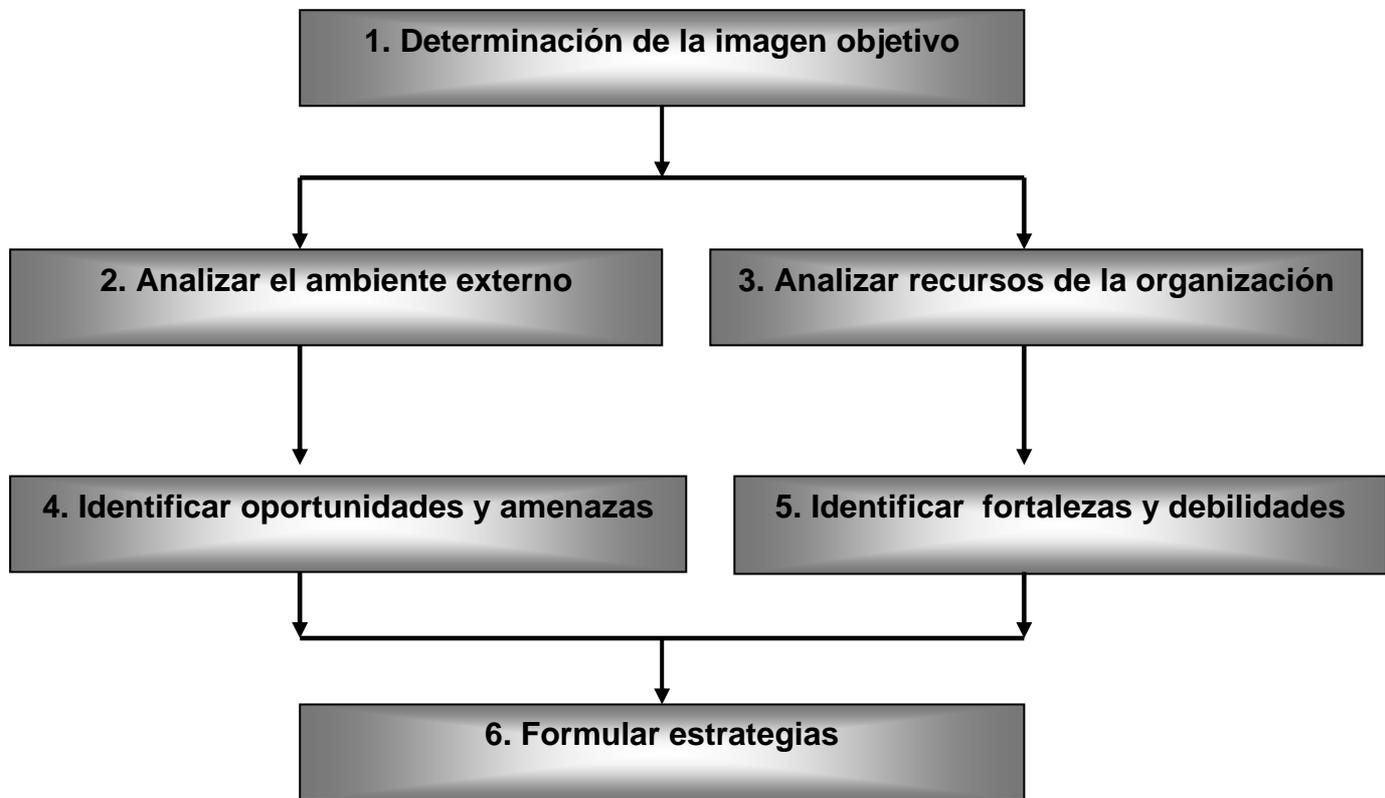
Observaciones

Podría decirse que hay un intento de crear una imagen objetiva, toda vez que se tienen un código de ética, en el que se definió el comportamiento del personal en relación a las fuerzas del mercado: clientes, proveedores, competencia y también una visión al hablar de la ética propia del negocio y los valores. Sin embargo, como apunta [1], *“La organización carece de objetivos definidos y políticas inciertas, lo cual hace que vaya a la deriva con un desempeño pobre y falta de coordinación”*.

Esta empresa es un buen ejemplo de la carencia de estrategias, pues como se demuestra en seguida, presentamos objetivos emanados del examen de lo más inmediato, que definen lo que se debe corregir o mejorar haciendo de ello objetivos de tipo operativos.

5.2 Solución del caso

A continuación presentamos el plan de acción para la solución del caso. Se usa la grafica propuesta en la figura 3-13, pero se empieza desde el proceso 2, dejando para después el primer proceso, con miras a enriquecer la determinación de la imagen objetivo. Replicamos aquí la grafica:



Proceso 2

Análisis del ambiente externo

Del entorno, extraemos los hechos significativos (ver la Tabla I completa en los anexos).

Tabla I Relación de hechos y cambios en el ambiente	
PARTIDA.	CONCEPTOS
	Ambiente operativo
	Clientes.
1	El cliente es inflexible con el tiempo de entrega.
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.
	Proveedores.
15	Los mayoristas negocian solo con Los grandes volúmenes.
16	Los mayoristas permiten la entrada de nuevos distribuidores.
	Competidores directos.
31	Se observa una creciente tendencia a vender por Internet.
32	Los grandes almacenes y tiendas departamentales.
	Competidores potenciales.
39	Es potencial competencia los cafés Internet.
40	Hay fuerte sospecha de lavado de dinero.
	Productos sustitutos.
41	Productos piratas.
42	Los productos robados son fuertes sustitutos.
	Sociedad cercana.
44	El tráfico en la ciudad es cada vez más intenso.
	Ambiente general
	Cambios tecnológicos.
45	Creación de nuevo software de negocios para las PyMEs.
46	Continuará la sustitución de funciones humanas.
	Condiciones económicas.
60	Lento crecimiento económico.
61	Desempleo en el área de informática.
	Tendencias sociales.
64	La educación, tanto pública como privada tiende a la tecnología.
65	Se prevé uso masivo de PC e Internet en la población.
	Factores político-legales.
68	Incremento en el comercio electrónico y en el uso de Internet.
69	En México hay cambios fiscales frecuentes.
	Ambiente interno
74	No tenemos estrategias y objetivos definidos.
75	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.

Agrupamos los hechos relacionados tratando de resumir todo lo más posible en Tabla II (véase Tabla II completa en anexos).

Tabla I Hechos y cambios en el medio		Tabla II Hechos y Cambios en el ambiente	
Par.	Original	NVA.	Agrupado
1	1. El cliente es inflexible con el tiempo de entrega. 5. El cliente no acepta cambios de precio ni condiciones. 11. El cliente impone multas por incumplimiento.	1	El cliente es inflexible a los cambios de condiciones estipuladas en su orden de compra y somete a castigos y multas por incumplimiento.
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.	2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.
3	3. El cliente tiene mala voluntad a proveedores 7. Los clientes tienen muy bajos costos por cambio de proveedor.	3	El cliente tiene mala voluntad a proveedores (bajo el costo por cambio de proveedor).

Determinamos la probabilidad o certeza de la ocurrencia de cada uno de los hechos (véase Tabla II completa en anexos).

Tabla II Hechos y cambios en el ambiente agrupados		
Partida		Certeza
1	El cliente es inflexible a los cambios de condiciones estipuladas en su orden de compra y somete a castigos y multas por incumplimiento.	0.87
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.	0.87
3	El cliente tiene mala voluntad a proveedores (bajo el costo por cambio de proveedor).	0.82
4	El cliente rara vez acepta la negociación.	0.90
5	Los clientes tienden a financiarse con los proveedores y exigen fuertes condiciones de crédito.	0.97

Proceso 3

Análisis de recurso de TEYCIA (análisis interno)

Determinar toda la información de la empresa, considerando lo siguiente:

Ventajas y desventajas competitivas.

Descripción detallada de los productos y servicios.

La oferta competitiva.

Cadena de valor.

Aptitudes, discrepancias y conflictos.
 Visión–misión y objetivos actuales (si los hubiera).

Nota

Se presentó la información de TEYCIA en este mismo orden en la primera sección de este capítulo.

Proceso 4

Identificación de oportunidades y amenazas

Ahora determinamos las oportunidades y amenazas de cada uno de los 60 hechos según la Tabla II, aquí mantenemos el orden por número de partida, véase Tabla III completa en anexos.

Tabla III		Oportunidades y amenazas	
Par.	Hechos y cambios en el ambiente.	OPORTUNIDADES ¡Condición favorable!	AMENAZAS ¡Condiciones desfavorables!
1	El cliente es inflexible a los cambios de condiciones estipuladas en su orden de compra y somete a castigos y multas por incumplimiento.		El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente. El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos. Frecuentemente impone multas y sanciones.
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	El precio es más importante para el cliente.
3	El cliente tiene mala voluntad a proveedores (bajo el costo por cambio de proveedor).	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	Tenemos fuerte agresividad de la competencia. La competencia sacrifica utilidades. Es mínimo el esfuerzo del cliente para conseguir proveedores. En realidad el producto se encuentra con muchos proveedores.

Recurrimos nuevamente a nuestros expertos para determinar el impacto que tendrían las oportunidades y amenazas de concretarse los hechos que las originan, se da el valor de 0 a 10 en la escala de 0 menor y 10 al de mayor impacto, véase la columna de impacto de Tablas IV y V.

Ahora procedemos a eliminar las oportunidades y amenazas que menos impacto presenten a la empresa, y tengan menor certeza, usamos para la clasificación el producto $C \times I =$ Certeza por Impacto (valor esperado de la oportunidad o amenaza). Tablas IV y V véase Tablas completas en anexos.

Tabla IV Clasificado de oportunidades				
Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	C x I
36	1.00	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software cada año.	10	10
35	0.97	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos.	10	9.7
35	0.97	Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	10	9.7
38	0.93	Los clientes invierten anualmente en la renovación del hardware.	10	9.3
36	1.00	La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables.	9	9
36	1.00	Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	9	9
Oportunidades que hay que eliminar CXI menor a 6.5				
5	0.90	Revisar las políticas de crédito, nos permitirá captar nuevos clientes.	7	6.3
48	1.00	El gobierno también aumentara los trámites que se pueden realizar por Internet.	6	6
49	0.97	Generan confusión y desorientación, a las PyMEs y pequeños contribuyentes.	6	5.82

Tabla V Clasificados de amenazas				
Par.	Certeza	¡Condiciones desfavorables!	Impacto	C X I
36	1.00	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias.	10	10
54	1.00	No tenemos estrategias y objetivos definidos.	10	10
28	1.00	Existe fuerte competencia.	9	9
28	1.00	El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores.	9	9
Amenazas a eliminar con C X I menor a 6				
25	0.97	Las tiendas departamentales tienen precios y modelos especiales de equipo.	6	5.82
35	0.97	Difícilmente podríamos adquirir los productos para que los pruebe el cliente.	6	5.82
43	0.83	Los precios cambian con frecuencia.	7	5.81

Proceso 5

Determinación de fortalezas y debilidades

Determinaremos **las fortalezas y debilidades** de cada oportunidad y amenaza, usando la información del análisis interno de la empresa, se recomienda que se haga en grupo, primero cada miembro individualmente y después buscando el consenso del grupo. Tablas VI y VII (Ver las tablas completas en anexos).

Par.	Certeza	OPORTUNIDADES ¡Condición favorable!	FORTALEZAS ¿Que favorece su aprovechamiento?	DEBILIDADES ¿Qué lo impedirá o lo limitara?
2	0.87	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	Al buscar clientes, referenciar clientes que avalan nuestro nivel de calidad en los servicios de valor agregado. Buscar nuevas formas de apoyar a los clientes, con más servicios de valor agregado. Estar al pendiente de las entregas. Estar al pendiente de las cotizaciones.	Los reducidos márgenes de operación, limitan la creación de más servicios de valor agregado.
3	0.82	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	Solo tenemos que estar frecuentemente prospectando. Contamos con herramientas de Internet para llegar más fácil a los probables clientes. Eliminar toda actividad que carezca de valor de todo el personal.	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen. Nos falta comprometer más a los vendedores.

Par.	Certeza	AMENAZAS ¡Condiciones desfavorables!	FORTALEZAS ¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	DEBILIDADES ¿Qué hace vulnerable a la empresa?
1	0.87	El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente. El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos. Frecuentemente impone multas y sanciones.	Asegurarse que el mayorista cumpla con los pedidos pendientes. Buscar proveedores más confiables. Con muchos clientes hemos logrado una relación de amistad, solo esto aminora la inflexibilidad a los cambios de condiciones. Hablar con la verdad al cliente. Implantar visitas frecuentes de cortesía a clientes. Tener más control interno de pedidos pendientes. Traspasar compromiso a proveedor de tiempos de entrega, multas y castigos. Dar un trato cortés y amable al contestar llamadas.	Depender de unos cuantos proveedores, no nos ayuda a elegir al más confiable. En ocasiones, el personal de ventas que hace las compras y no tienen carácter para exigir el cumplimiento a los mayoristas. Los vendedores solo llaman al cliente para buscar pedidos, no se involucran en su ámbito laboral, familiar y personal. No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias directas en USA. Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones preestablecidas. Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas.
2	0.87	El precio es más importante para el cliente.	Tenemos un buen número de valores agregados que debemos de ponderar ante el cliente. Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas. Implantar un agresivo plan de ahorros en gastos, que permitan ser más competitivos.	Nuestros gastos de operación son altos. Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la competencia por precio. Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.

Fortalezas

Se determinaron 117 fortalezas siguientes (ver tabla completa en anexos):

Tabla VIII		Lista completa de fortalezas		
Par.	FORTALEZA			
1	Buscar como involucrarse en los proyectos de los clientes.			
2	Generar los servicios internos en tecnología.			
3	Impulsar los cambios a nuevas tecnologías en el proceso productivo del cliente.			
4	Mostrar a los corporativos los valores agregados y la ventaja de la atención personalizada.			

Debilidades

Se determinaron 103 debilidades siguientes (ver tabla completa en anexos):

Tabla IX		Lista completa de debilidades		
Par.	DEBILIDADES			
1	Nuestros gastos de operación son altos.			
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.			
3	Carecemos de sistemas y procedimientos de seguridad para un portal de Internet.			
4	No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.			

Proceso 6

Formulación de estrategia

Determinación de objetivos de TEYCIA

Tomamos las oportunidades y las amenazas, determinamos (preguntando a expertos) la capacidad de respuesta (alta o baja), generamos las Tablas X y XI (ver tablas completas en anexos):

Tabla X		Lista final de oportunidades		
Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	Capacidad de Respuesta
46	0.97	La globalización genera un mercado potencial, sobre todo en la tecnología de información.	8	Alta
11	0.97	Intentar negociar con proveedores considerando la promesa de compra.	9	Alta
45	0.97	El uso de Internet genera necesidades masivas de equipo móvil.	8	Alta
36	1.00	La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables.	9	Baja
36	1.00	Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	9	Baja

Tabla XI				
Lista final de amenazas				
Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	Capacidad de Respuesta
28	1.00	Existe fuerte competencia.	9	Alta
28	1.00	El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores.	9	Alta
28	1.00	Se sacrifican márgenes con tal de ganar el cliente.	8	Alta
36	1.00	La mayoría de los clientes nos tienen clasificados solo como proveedores de consumibles.	9	Alta
28	1.00	El exceso de proveedores genera guerra de precios.	7	Baja
33	1.00	Las entregas oportunas se hacen cada vez más difíciles.	7	Baja
36	1.00	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias.	10	Baja
54	1.00	No tenemos estrategias y objetivos definidos.	10	Baja

Con ello se forman las matrices 2 x 2 de las oportunidades y amenazas, usando el **grado de certeza** en las filas, y la **capacidad respuesta** de la empresa en las columnas, de esta manera se determinan cuatro grupos de oportunidades y cuatro de amenazas, en base a los cuadrantes que se formen considerando los niveles alto y bajo de capacidad de respuesta, y alto y bajo de certeza, de acuerdo a las matrices de las figuras 3-14 y 3-15.

Obtenemos una lista con las oportunidades y otra con las amenazas de la primera celda de las matrices respectivamente, es decir con grado de certeza alto y capacidad de respuesta baja.

Tabla X				
Lista final de oportunidades				
Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	Capacidad de Respuesta
1	1.00	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software cada año.	10	Baja
1	0.97	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos.	10	Baja
1	0.97	Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	10	Baja

Notemos que las oportunidades más probables, que mayor impacto tienen hacia la empresa y que tenemos capacidad de respuesta baja, son las relacionadas con:

- 1 Tecnología y manejo de proyectos.
- 2 Las relacionadas con la atención de las PyMEs y usuarios finales.
- 3 Las telecomunicaciones.
- 4 Por ultimo lo relacionado con las licitaciones.

Tabla XI Lista final de amenazas				
Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	Capacidad de Respuesta
26	0.87	Se venden millones de dólares en el mercado negro.	9	Baja
12	0.97	Se habilitan nuevos competidores directos todos los días.	8	Baja
28	1.00	El exceso de proveedores genera guerra de precios.	7	Baja
40	0.97	Hay pocos proyectos de inversión en las empresas.	7	Baja
1	1.00	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias.	10	Baja
1	0.97	Es costoso el personal que domina estas funciones.	8	Baja

Notemos que las amenazas más probables, que mayor impacto tienen hacia la empresa y que tenemos capacidad de respuesta baja son las relacionadas con:

- 1 Mejorar las relaciones con el cliente.
- 2 Mejorar las relaciones con el proveedor.
- 3 Tecnología y manejo de proyectos.
- 4 Las relacionadas con la atención de las PyMEs y usuarios finales.
- 5 Mejoramiento de los servicios de entrega.
- 6 Lo relacionado con las licitaciones.
- 7 Determinación de un plan general del negocio y la supervisión estricta.
- 8 Por último las telecomunicaciones.

Con estas listas se proponen los objetivos para construir una posición fuerte.

Objetivos

1. Crear una unidad de negocio especializada en tecnología que cubra lo siguiente:
 - Proyectos de licenciamiento y cambios del sistema operativo.
 - Buscar más certificaciones para nuestra gente.
 - Asimilación de nuevas tecnologías, que permita proponer alternativas en los procesos productivos de nuestros clientes.
 - Desarrollo de servicios a los grandes sistemas de información como SAP y JD-Edwards.
 - Cambiar la imagen hacia el cliente para que nos consideren en sus proyectos.
 - Buscaremos alianza estratégica con empresas especializadas.
 - Conseguiremos personal con diversos conocimientos técnicos.
 - Capacitaremos al personal de ventas para que se involucre y de seguimiento a proyectos del cliente.
 - Buscar personal externo que podamos contratar solo cuando tengamos proyectos.
 - Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes.
 - Ofreceremos la accesoria en la optimización de procesos.
 - Asimilaremos las nuevas tecnologías para Ofrecer al mercado, como: tecnología móvil., bases de datos, código de barras, terminal punto de venta.
 - Buscaremos la certificación en diversos productos y servicios.

2. Crear una unidad de negocio especializada PyMEs y usuario final, con las siguientes funciones:
 - Ofrecer innovaciones de comercio electrónico.
 - Terminal punto de venta.
 - La venta de equipo y servicios a escuelas.
 - Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes y publicidad.
 - Ofrecer paquetes de soluciones completos de software, hardware e instalación.
 - Ofrecer paquete que incluye la optimización de procesos productivos.
 - Convertir nuestra página de Internet, en un portal de ventas.
 - Conseguir un buen sistema para integrarlo como una solución.
 - Ofrecer una póliza de servicio de administración de garantías.
 - Ofrecer cursos de capacitación en el uso de los equipos.
 - Usar la buena imagen con los clientes corporativos para abrir las puertas.
3. Crear una unidad de negocio especializada en redes y telecomunicaciones, con las siguientes funciones:
 - Mantenimiento y diseño de cableado estructurado.
 - Buscamos como ser más competitivos en cableado.
 - Mantenimiento y diseño de Redes de voz y datos.
 - Venta de equipo y refacciones.
 - Cambiar la imagen del cliente para que nos consideren para estos proyectos.
 - Buscar personal externo que podamos contratar solo cuando tengamos proyectos.
 - Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes.
4. Crear una unidad de negocio especializada licitaciones con las siguientes funciones:
 - Ofrecer nuestros servicios a dependencias de gobierno.
 - Preparar la estrategia de ventas.
 - Determinar los procesos para licitación.
 - Buscar participar desde el proceso de búsqueda de tecnología y diseño de bases.
 - Buscar lugares donde la honestidad sea patente.
5. Fortalecer las relaciones con clientes actuales, poniendo atención a los siguientes puntos:
 - Lograr y mantener una imagen de servicio.
 - Hacer visitas frecuentes para darle atención personalizada que difícilmente puedan ofrecer otros proveedores.
 - Pondera las ventajas de ser atendido por nosotros, en vez de un mayorista o fabricante.
 - Ayudarle a Impulsar los cambios a nuevas tecnologías.
 - Ofrecer la facilidad de integrar y Ofrecer diferentes servicios y productos.
 - Compartir con ellos los eventos, seminarios y presentaciones que nuestros proveedores organizan.
 - Atender el cumplimiento cabal de las condiciones preestablecidas.
 - Fortalecer la entrega de producto, con más personal.
 - Ponderar los servicios de valor agregado para apoyar su preferencia.
 - Exigir mejores precios al departamento de compras y a los mayoristas.
 - Denunciar a los usurpadores del mercado.

6. Fortalecer las relaciones con proveedores y fabricantes, poniendo atención a:
 - El cumplimiento cabal de condiciones negociadas en cuanto a precios, tiempos de entrega, devoluciones, soporte técnico, garantías, multas y sanciones.
 - Exigir discreción y respeto a nuestros clientes, en especial a los corporativos.
 - La búsqueda de mejores condiciones de crédito.
 - La búsqueda intensiva de servicios y productos con diversos proveedores, nos da ventajas competitivas como en:
 - Redes de voz y datos.
 - Cableado estructurado.
 - Terminal punto de venta.
 - Tecnología móvil.
 - Telecomunicaciones.
 - Nuevos productos y servicios.
7. Establecer el plan general de negocio y una estricta supervisión y vigilancia al personal para cumplir con el plan.
8. Estableceremos un proceso de mejora continua para optimización de nuestros procesos internos y ser más competitivos, buscamos:
 - Mejorar nuestro departamento de soporte técnico con funciones de pre-venta y posventa.
 - Estar al pendiente de las cotizaciones.
 - Diseñar un procedimiento de seguimiento a tiempos de entrega.
 - Tener más control interno de pedidos pendientes.
 - Eliminar toda actividad que carezca de valor de todo el personal.
 - Implantar un agresivo plan de ahorros en gastos.
 - Dar un trato cortés y amable al contestar llamadas.
 - Buscar ideas para publicitar a las empresas.
 - Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.
 - Buscar mejores relaciones con bancos.
 - Buscar líneas directas con fabricantes.
 - Un buen programa de mensajería.
 - Incentivar el trabajo de los mensajeros.
 - Mantener un inventario de productos de rápido desplazamiento.
 - Ofrecer una póliza de servicio de mantenimiento y administración de garantías.

Imagen distintiva de TEYCIA

Por otra parte, del análisis interno, se toman las 117 fortalezas (ver Tabla VIII en anexos), con ellas se integra la imagen distintiva de la empresa. Agrupamos y resumimos para cada actor del mercado, clientes, proveedores, competencia, productos etc.

¿Quiénes somos?

En TEYCIA, recordamos siempre y en todo momento que pertenecemos a un grupo de trabajo, de gente agresiva y positiva; con mucha fe en nosotros y en nuestra empresa, que:

- ❖ Buscamos el éxito en toda actividad, proyecto o empresa en que nos involucramos.

- ❖ Rehusamos todo negocio que aproveche alguna acción dudosa que pudiera resultar en menoscabo de nuestra dignidad.
- ❖ Tratamos de desechar, rencores, individualismos, críticas flojeras, malos entendidos, y en general toda actitud negativa.
- ❖ Centramos nuestros esfuerzos para que hombro con hombro luchemos por todos y cada uno de los objetivos y los proyectos.
- ❖ Buscamos la realización de un objetivo supremo y común: “Ser los mejores...”.

Nos esforzamos por integrar las mejores personas especializadas que reúnan las características de nivel educativo, cultural social y tecnológico; y que compartan con nosotros, nuestros valores:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| ❖ Honradez. | ❖ Conocimiento. |
| ❖ Respeto. | ❖ Gusto por el servicio. |
| ❖ Puntualidad. | ❖ Trabajo en equipo. |
| ❖ Amistad. | ❖ Orden. |
| ❖ Lealtad. | ❖ Limpieza. |
| ❖ Verdad. | ❖ Bienestar. |

Nuestra principal fortaleza es el personal por eso, apoyamos su capacitación para que pueda impulsar los cambios tecnológicos en la sociedad, a través del conocimiento técnico y métodos de negociación, por lo que estamos al pendiente de que asista obligatoriamente a seminarios y presentaciones; tenga tiempo para la lectura obligatoria de libros y revistas técnicas.

Somos vendedores de soluciones y deseamos compartir con nuestros clientes, los adelantos tecnológicos, nuestros conocimientos y experiencia, la información de nuevos productos, para con ideas creativas, incrementar nuestra participación en la cadena productiva de cada cliente.

Tratamos de conocer el proceso productivo del cliente, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿a dónde?, ¿cuál mercado?, donde y como podría aplicarse la tecnología, para el mejoramiento de sus procesos productivos.

Buscamos y mantenemos buenas relaciones con todo el personal de la compañía, nos interesamos por sus problemas, por el buen desempeño económico y tecnológico de su empresa.

Tenemos la búsqueda continua de nuevos proveedores confiables de productos y servicios para reducir tiempo de entrega y precio.

Tenemos relaciones y créditos con la mayoría de proveedores, con ello podemos captar clientes nuevos que la competencia no puede.

Contamos con activos fijos que pueden respaldar y avalar otras formas de financiamiento para compra de contado.

Tenemos valentía para:

- Denunciar en foros y directamente con fabricantes la mala voluntad de proveedores.
- Evitar toda negociación con estas empresas desleales.

Tenemos capacidad técnica y administrativa, para oferta servicios en diferentes proyectos, con costos bajos haciendo de nuestra participación muy redituable para el cliente y para nosotros.

Tenemos presente que las licencias de software son muy importantes para el cliente, por tanto estamos pendientes para la renovación y la administración de estas, alertándolo también de riesgo de comprar software pirata.

Buscamos como podemos surtir con certificación o sin ella a través de alianza con otras empresas.

Tenemos conocimientos y experiencia en el manejo de licitaciones, contamos con varios clientes de gobierno, activos referenciales, pero nuestra honradez nos obliga buscar con cautela los lugares que estén libres de corruptelas.

Nuestros clientes

Son la única razón de ser de la empresa, por tanto su atención siempre tendrá la máxima prioridad, por eso nos preocupamos de:

- Mantener el más estricto apego a la ética profesional.
- Siendo honestos y leales.
- Hablar con la verdad.
- Darle soporte técnico de pre-venta.
- Darle soporte técnico de posventa.
- Cotizar de la manera más rápida y eficiente.
- Dar el mejor precio.
- Tener rapidez y confiabilidad de las entregas.
- Darle amplia línea de crédito.
- Darle apoyo en garantías.
- Darle trato amable.
- Llevar la documentación completa.

Nuestros proveedores

Nuestros proveedores son nuestros socios de negocios, estimamos su colaboración y ayuda, ya que de ellos depende en gran medida, el nivel de calidad de nuestros servicios.

Les hacemos visitas frecuentes para exigir el constante mejoramiento de sus procesos productivos, y con ello:

- Buscar mejores oportunidades de compra y tiempos de entrega.
- Exigir claridad y rapidez en los procedimientos de garantías.
- Mejorar las relaciones para aminorar las fallas.
- Revisar sus políticas de crédito en base a nuestras estadísticas de compras que nos permite mejorar el volumen de negociación.
- Analizar alternativas de pago diferentes a cheques posfechados por ejemplo firma de facturas, contra recibos, etc.
- Buscar acuerdos para obtener trato preferencial y compartir compromisos.
- Estar siempre en grupo "élite".
- Mejorar las relaciones con los socios y directivos.
- Compartir nuestros compromisos como tiempos de entrega, multas y castigos.

- Asegurarse de que cumplan con los pedidos pendientes.
- Denunciar actitudes de prepotencia de su personal.

La competencia

Estamos convencidos que para el buen desarrollo de nuestra empresa no es necesario acabar con el negocio de nuestros competidores.

Estamos ocupados en tener mejores productos y servicios diferenciados para competir en buena lid, reconociendo el derecho de nuestros competidores de compartir con nosotros la atención a nuestros clientes.

En todo momento mantener la esperanza de que siempre haya un pedazo de pastel para nosotros.

Nuestra experiencia y capacidad se remonta a más de 15 años de permanencia en el mercado y cinco años de experiencia promedio de nuestra gente.

Tenemos creatividad y experiencia para proponer nuevos servicios y productos en todas las ramas del mercado.

En la búsqueda de nuevos clientes, aprovechamos todos los recursos que estén en nuestras manos tanto nuestros, como de nuestros proveedores y clientes, como referencias, salas de demostración, portales de Internet, equipos a préstamo y conferencia y seminarios.

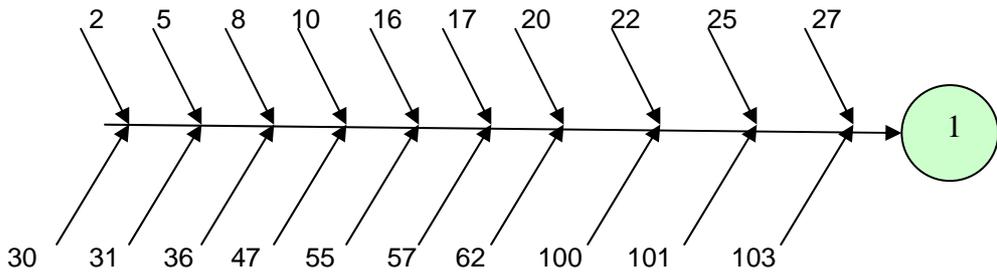
Determinación de proyectos

Tomamos todas las debilidades y formamos una Tabla de la figura 3-10, completamos las columnas “**Causas**” y “**Prioridad**” para tener las debilidades más importantes.

Clasificada por partida:

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Función ¿Dónde?	Temporalidad ¿Cuándo?	Medida ¿Cuánto?	Causas	Frecuencia
1	Nuestros gastos de operación son altos.	Empresa	Ahora	6% ventas	2,5,8,9,10,16,17,20,22,25,27,30,31,36,47,55,57,82,100,101,103,	9
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.	Empresa	Ahora	3% ventas	10,16,20,22,25,47,55,57,82,103,	6
4	No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.	Admón.	Ahora	-	5,6,7,9,17,18,25,	0
5	Por falta de efectivo, recurrimos a créditos urgentes, pagando altos intereses.	Admón.	Eventual	3.5% mes	0	2

Tal como se definió, la columna “**Causas**” significa que la identidad, es efecto de las causas que aquí se enuncian, es decir, para debilidad 1 tenemos como posibles causas 2,5,8,10,16,17,20,22,25,27,30,31,36,47,55,57,62,100,101,103:



Esto, desde luego no implica que este análisis sea exhaustivo, por lo tanto la debilidad 1 puede tener un gran número de **causas adicionales** que no se incluyen aquí, sin embargo esto nos dará una buena medida de la relación de causa efecto de las debilidades que encontramos.

La columna “**Frecuencia**” nos indica el número de veces que la debilidad es identificada como causa, por ejemplo la debilidad 1 es causa de 9 identidades, es decir en 9 ocasiones aparece el número 1 en la columna de causas; el número 2 en 6; el número 4 en ninguna ocasión, esto significa que al resolver esta identidad, no aporta nada a las demás del grupo; mientras que resolviendo la 1, ayuda a la posible solución de 9 identidades más, esto nos proporciona una **medida del valor estratégico** al solucionar cada debilidad.

Clasificada por frecuencia:

Par.	Identidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Función ¿Dónde?	Temporalidad ¿Cuándo?	Medida ¿Cuánto?	Causas	Frecuencia
38, 41, 71	Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes.	Dirección	Frecuente	100%		51
22, 23, 24	El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición.	Compras	Ahora	-	12,38,40,43,45,60,93,	35
93	El personal muestra una actitud derrotista y perdedora.	Ventas	Frecuente	-	38,64,65,68,	29

Con esto tendremos una buena medida para determinar las debilidades más importantes, dejando para lo subjetivo, solo el valor de “+ o -” de **facilidad**, usamos los conocimientos y experiencias de tres personas, quedando la Tabla XII siguiente (ver tabla completa en anexos):

Tabla XII		Definitiva de debilidades					
Par	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Función ¿Dónde?	Tiempo ¿Cuándo?	Medida	Facilidad	Causas	Frecuencia
38 41 71	Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes.	Dirección	Frecuente	100%	+		51
22 23 24	El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición.	Compras	Ahora	-	+	12,38,40 ,43,45,6 0,93,	35
93	El personal muestra una actitud derrotista y perdedora.	Ventas	Frecuente	-	-	38,64,65 ,68,	29
33	La falta de pago hace que las relaciones con proveedores se vean deterioradas.	Compras	Frecuente	-	-	6,10,16, 22,27,29 ,34,40,	1
14	No se tiene presupuesto para actividades publicitarias y de promoción.	Ventas	Ahora	-	+	11,13,98 ,16,15,	1
35	Tenemos poco interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes.	Compras	Frecuente	-	+	12,22,26 ,29,30,4 0,38,93,	1
53 54 58	Actualmente no tenemos personal ni un grupo de asociados, consultores y programadores que conozcan de Sistemas integrales de información (SII).	Soporte técnico	Ahora	-	+		0

Ahora juntamos el análisis interno y el análisis externo, para obtener que tipo de acciones sean requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas.

Tomamos la Tabla X de debilidades, dadas las características de tamaño de nuestra empresa, las columnas 3, 4 y 5 no aportan mayor información y la columna 7 de causas, nos sirvió para calcular la columna 8 de frecuencia, en seguida simplificamos esas columnas y clasificamos en el orden de facilidad, luego por frecuencia, agregamos una columna que llamaremos proyecto, es como una agrupación de las identidades que se

refieren el mismo tema, así obtenemos los cuatro cuadrantes (ver tablas completas en anexos):

Cuadrante I

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
38	Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes.	+	51	1
22	El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición.	+	35	2
45	No existe la actitud de cooperación entre el personal.	+	25	3
78	Nos falta comprometer más a los vendedores.	+	19	1
96	No existe actitud de cooperación entre los vendedores.	+	17	3

Cuadrante II

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
88	La mala voluntad del cliente es por falta atención.	+	0	1
76	Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender.	+	4	2
57	En principio, es posible que no se ocupen los recursos técnicos al 100%.	+	2	2
35	Tenemos poco interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes.	+	1	2

Cuadrante III

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
85	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen.	-	17	1
90	Los márgenes de utilidad no dan oportunidad de crear nuevos servicios de valor agregado.	-	4	1
32	Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la carrera por los precios bajos.	-	7	2
7	Eventualmente los mayoristas nos suspenden los créditos.	-	4	2

Cuadrante IV

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
97	Al cliente le damos soporte de pre-venta y al final compra con otro a un menor precio.	-	3	1
89	Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas y sanciones.	-	2	1
77	A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes.	-	0	1
99	Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo.	-	0	1
17	Es difícil negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito, cobran refinanciamiento.	-	3	2

Resumen

+ Importante - Fácil	+ Importante + Fácil
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen. 2. Eventualmente los mayoristas nos suspenden los créditos. 3. El personal muestra una actitud derrotista y perdedora. 4. Nuestros gastos de operación son altos. 6. No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias de contado o directas en USA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes. 2. El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición. 3. No existe la actitud de cooperación entre el personal. 4. Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones de preestablecidas con el cliente.
- Importante - Fácil	- Importante + Fácil
<ol style="list-style-type: none"> 1. A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes. 1. Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo. 2. Es difícil negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito, cobran refinanciamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mala voluntad del cliente es por Falta atención. 2. Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender. 2. Tenemos poco interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes. 3. El personal se falta al respeto.

De donde se desprende los siguientes proyectos importantes:

Corto plazo	Realización inmediata
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con un agresivo plan de supervisión contemplando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los márgenes de utilidad. • Intervención en la solución de problemática del cliente. 2. Fortalecimiento del área de compras y soporte técnico: <ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores condiciones de crédito. • Incrementar y mantener magnificas relaciones con fabricantes y proveedores. 3. Continuación de plan de capacitación y motivación al personal: <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de motivación y superación personal. • Seminario de trabajo en grupo, negociación y liderazgo. • Asistencia obligatoria a cursos y presentaciones de fabricantes y proveedores. • Diseñar e impartir un curso técnico interno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar un agresivo plan de supervisión, contemplando los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Comprometer más al personal. • Estricto cumplimiento de cuotas de ventas y objetivos. • Mayor coordinación de actividades de mensajería. • Mayor atención y visitas a clientes. 2. Reestructurar el área de compras y soporte técnico: <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal para el área. • Se avoque la caza del mejor precio. • Busque una exhaustiva negociación con fabricantes y proveedores. • Optimizar las funciones y procedimientos de compras.
Largo plazo	Mediano plazo
<ol style="list-style-type: none"> 5. Continuar con el posicionamiento en el mercado de proyectos de tecnología: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un portal de Internet. • Buscar alianzas estratégicas con otras empresas fuertes en el mercado de tecnología. 7. Continuar la estructura de licitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Selección cuidadosa de las licitaciones. • Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta de licitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fortalecimiento del área de compras y soporte técnico: <ul style="list-style-type: none"> • Buscar certificaciones de HP, IBM, Microsoft. • Desarrollo de nuevos proveedores. 3. Continuación de plan de capacitación y motivación al personal: <ul style="list-style-type: none"> • Despedir al personal que no cambie de actitud.

Proceso 1

5. 3 Estado deseado de desempeño de la empresa

Siguiendo lo expuesto en el capítulo 3, sección “Fabrica de ideas”, determinamos la imagen objetivo.

1. Los valores actuales de la organización:

¡Honradez, respeto, puntualidad, amistad, lealtad, verdad, conocimiento, gusto por el servicio, trabajo en equipo, orden, limpieza, bienestar!

2. Consideraciones de valor para la empresa:

¿Qué se quiere?

¡Una empresa muy sólida y con mucho prestigio!

¿A que se aspira?

¡A participar en Los grandes proyectos de tecnología de información en empresas de prestigio!

¿Qué se espera?

¡Un camino complicado, lleno de obstáculos, desalientos, problemas, retos y oportunidades!

¿Qué es posible hacer?

¡Empezar a trabajar en la infraestructura de la empresa!

¿Qué haría única la organización?

¡Que tuviera mucho prestigio como una empresa confiable, muy reconocida y con alto nivel de servicio!

¿Qué distinguirá al producto o al servicio?

¡Contar con productos y servicios únicos en el mercado!

¿Qué contribución especial se hará al cliente?

¡La integración de productos y servicios!

¿Qué proyectos o cambios se consideran especialmente buenos?

¡Hacer un fuerte impulso hacia la venta de proyectos y servicios, en vez de productos!

3. Nuestra ventana al futuro:

¡Empresa bien organizada muy productiva y bien reconocida en todo el país, que oferte proyectos de optimización de procesos, reingeniería, sistemas de información, planeación de operaciones, planeación estratégica, y todo lo relacionado con tecnología de información!

El contenido de esta idea:

- ✓ Sed de triunfo.
- ✓ Imaginación.
- ✓ Oportunismo.
- ✓ Desecha el conformismo.

- ✓ Tiene presente los alcances de la organización.
- ✓ No es una fantasía.
- ✓ No cae en el auto engaño.

4. Formulación de la visión, contestando a las preguntas:

¿Qué hacer para definir los trazos más significativos de aquello a lo que se aspira?

Cambiar la imagen de la empresa para entrar a proyectos.

Ordenar las actividades de la empresa, para optimizar sus procesos.

Implantar la imagen distintiva, los objetivos y los proyectos determinados en el proceso seis.

5. Se sugiere que al empezar a generar ideas, escribir todas de manera completa, y después comparar; en varios intentos se verá que se redunda en una idea central, esta puede ser la idea buscada.

Ideas:

a) Ser una empresa sólida que oferte soluciones empresariales, con presencia en las principales plazas del país y en algunos países de América.

b) Empresa bien organizada muy productiva y bien reconocida en todo el país, que oferte proyectos de optimización de procesos, reingeniería, sistemas de información, planeación de operaciones, planeación estratégica, y todo lo relacionado con tecnología de información!.

c) Ser una empresa sólida que ofrezca soluciones empresariales a través de la integración de proveedores y personal tecnológicamente a la vanguardia, con presencia en las principales plazas del país y en algunos países de América.

d) Ser una empresa con mucha capacidad para integrar diferentes proveedores y ofrecer soluciones empresariales de alta tecnología que permita impulsar el desarrollo económico de nuestros clientes y con ello tener presencia e imagen en todo el país y en otras partes del continente.

Redundancia:

Solidez, productividad, reconocimiento, capacidad tecnológica, soluciones empresariales, integración, imagen...

Idea definitiva de visión

Ser una empresa sólida, productiva, reconocida, con alta capacidad tecnológica que proponga soluciones empresariales en tecnología de información, a través de la integración servicios y productos de vanguardia; con presencia en las principales plazas del país, y en algunos países de América.

6. Veamos, que pase el primer filtro de ideas.

¿Es precisa?... *Si.*

¿Tiene capacidad para importar valores del futuro?... *Si*

8. Veamos que pase el segundo filtro de ideas.

¿Va con los tiempos?... *Si.*

¿Parece Factible?... *Si.*

¿Es atractiva?... *Si.*

Tenemos entonces la visión.

9. La misión, se ha dado en proceso seis, al determinar el conjunto de objetivos, retos y proyectos con su esquema de prioridades; que dan los cursos de acción y la conexión con los “comos”, que nos permitan acercarnos a lo deseado.

10. Por último, la disseminación de la imagen objetivo, se lleva a cabo dando a conocer el “plan general TEYCIA 2005-2010”.

Plan general TEYCIA 2005-2010

Visión

Ser una empresa sólida, productiva, reconocida, con alta capacidad tecnológica que proponga soluciones empresariales en tecnología de información, a través de la integración servicios y productos de vanguardia; con presencia en las principales plazas del país, y en algunos países de América.

Estrategia

Imagen distintiva

¿Quiénes somos?

En TEYCIA, recordamos siempre y en todo momento que pertenecemos a un grupo de trabajo, de gente agresiva y positiva; con mucha fe en nosotros y en nuestra empresa, que:

- ❖ Buscamos el éxito en toda actividad, proyecto o empresa en que nos involucramos.
- ❖ Rehusamos todo negocio que aproveche alguna acción dudosa que pudiera resultar en menoscabo de nuestra dignidad.
- ❖ Tratamos de desechar, rencores, individualismos, críticas flojeras, malos entendidos, y en general toda actitud negativa.
- ❖ Centramos nuestros esfuerzos para que hombro con hombro luchemos por todos y cada uno de los objetivos y los proyectos.
- ❖ Buscamos la realización de un objetivo supremo y común: “Ser los mejores...”.

Nos esforzamos por integrar las mejores personas especializadas que reúnan las características de nivel educativo, cultural social y tecnológico; y que compartan con nosotros, nuestros valores:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| ❖ Honradez. | ❖ Conocimiento. |
| ❖ Respeto. | ❖ Gusto por el servicio. |
| ❖ Puntualidad. | ❖ Trabajo en equipo. |
| ❖ Amistad. | ❖ Orden. |
| ❖ Lealtad. | ❖ Limpieza. |
| ❖ Verdad. | ❖ Bienestar. |

Nuestra principal fortaleza es el personal por eso, apoyamos su capacitación para que pueda impulsar los cambios tecnológicos en la sociedad, a través del conocimiento técnico y métodos de negociación, por lo que estamos al pendiente de que asista obligatoriamente a seminarios y presentaciones; tenga tiempo para la lectura obligatoria de libros y revistas técnicas.

Somos vendedores de soluciones y deseamos compartir con nuestros clientes, los adelantos tecnológicos, nuestros conocimientos y experiencia, la información de nuevos productos, para con ideas creativas, incrementar nuestra participación en la cadena productiva de cada cliente.

Tratamos de conocer el proceso productivo del cliente, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿a dónde?, ¿cuál mercado?, donde y como podría aplicarse la tecnología, para el mejoramiento de sus procesos productivos.

Buscamos y mantenemos buenas relaciones con todo el personal de la compañía, nos interesamos por sus problemas, por el buen desempeño económico y tecnológico de su empresa.

Tenemos la búsqueda continua de nuevos proveedores confiables de productos y servicios para reducir tiempo de entrega y precio.

Tenemos relaciones y créditos con la mayoría de proveedores, con ello podemos captar clientes nuevos que la competencia no puede.

Contamos con activos fijos que pueden respaldar y avalar otras formas de financiamiento para compra de contado.

Tenemos valentía para:

- Denunciar en foros y directamente con fabricantes la mala voluntad de proveedores.
- Evitar toda negociación con estas empresas desleales.

Tenemos capacidad técnica y administrativa, para oferta servicios en diferentes proyectos, con costos bajos haciendo de nuestra participación muy redituable para el cliente y para nosotros.

Tenemos presente que las licencias de software son muy importantes para el cliente, por tanto estamos pendientes para la renovación y la administración de estas, alertándolo también de riesgo de comprar software pirata.

Buscamos como podemos surtir con certificación o sin ella a través de alianza con otras empresas.

Tenemos conocimientos y experiencia en el manejo de licitaciones, contamos con varios clientes de gobierno, activos referenciales, pero nuestra honradez nos obliga buscar con cautela los lugares que estén libres de corruptelas.

Nuestros clientes

Son la única razón de ser de la empresa, por tanto su atención siempre tendrá la máxima prioridad, por eso nos preocupamos de:

- Mantener el más estricto apego a la ética profesional.

- Siendo honestos y leales.
- Hablar con la verdad.
- Darle soporte técnico de pre-venta.
- Darle soporte técnico de posventa.
- Cotizar de la manera más rápida y eficiente.
- Dar el mejor precio.
- Tener rapidez y confiabilidad de las entregas.
- Darle amplia línea de crédito.
- Darle apoyo en garantías.
- Darle trato amable.
- Llevar la documentación completa.

Nuestros proveedores

Nuestros proveedores son nuestros socios de negocios, estimamos su colaboración y ayuda, ya que de ellos depende en gran medida, el nivel de calidad de nuestros servicios.

Les hacemos visitas frecuentes para exigir el constante mejoramiento de sus procesos productivos, y con ello:

- Buscar mejores oportunidades de compra y tiempos de entrega.
- Exigir claridad y rapidez en los procedimientos de garantías.
- Mejorar las relaciones para aminorar las fallas.
- Revisar sus políticas de crédito en base a nuestras estadísticas de compras que nos permite mejorar el volumen de negociación.
- Analizar alternativas de pago diferentes a cheques posfechados por ejemplo firma de facturas, contra recibos, etc.
- Buscar acuerdos para obtener trato preferencial.
- Estar siempre en grupo “elite”.
- Mejorar las relaciones con los socios y directivos.
- Compartir nuestros compromisos como tiempos de entrega, multas y castigos.
- Asegurarse de que cumplan con los pedidos pendientes.
- Denunciar actitudes de prepotencia de su personal.

La competencia

Estamos convencidos que para el buen desarrollo de nuestra empresa no es necesario acabar con el negocio de nuestros competidores.

Estamos ocupados en tener mejores productos y servicios diferenciados para competir en buena lid, reconociendo el derecho de nuestros competidores de compartir con nosotros la atención a nuestros clientes.

En todo momento mantener la esperanza de que siempre haya un pedazo de pastel para nosotros.

Nuestra experiencia y capacidad se remonta a más de 15 años de permanencia en el mercado y cinco años de experiencia promedio de nuestra gente.

Tenemos creatividad y experiencia para proponer nuevos servicios y productos en todas las ramas del mercado.

En la búsqueda de nuevos clientes, aprovechamos todos los recursos que estén en nuestras manos tanto nuestros, como de nuestros proveedores y clientes, como referencias, salas de demostración, portales de Internet, equipos a préstamo y conferencia y seminarios.

Misión

Ahora traducimos la imagen objetivo en un conjunto de retos y metas específicos para un periodo de 5 años, contemplando lo siguiente:

¿Con que se empieza?

¿Con que se termina el ciclo?

¿Que obstáculos se presentan?

El resultado se muestra en las siguientes Tablas.

Objetivo Crear una unidad de negocio especializada en la tecnología			
	Estado actual	Futuro (3 a 5 años)	Retos y obstáculos
Productos y servicios	Muy pocos proyectos.	Licenciamiento y cambios de sistema operativo. Tecnologías, para procesos productivos. Servicios a los grandes sistemas de información como SAP.	Crear infraestructura, buscar proveedores de tecnología.
Mercados	Corporativos y Los grandes empresas.	Corporativos y grandes empresas.	Buscar relaciones.
Alcances geográficos	No se tiene.	Cualquier parte de México y Latinoamérica.	Buscar relaciones.
Base competitiva	Se tiene experiencia en ventas.	Capacitación intensiva.	
Otros			
Instalaciones	Oficinas de venta.	La misma es suficiente.	Se requiere de socios de negocio en otras ciudades.
Equipo	Red de 10 terminales con Internet.	La misma es suficiente.	
Personal	Solo dos personas conocen los servicios.	Buscar personal externo, contratar solo cuando tengamos proyectos.	El personal es muy caro y volátil.
Operaciones	La búsqueda de clientes es muy limitada.	Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes.	
Tecnología	Ya esta en el mercado.	Se prevén nuevas tecnologías.	Requerimos asimilarla.
Imagen	Nuestros clientes no nos consideran para proyectos.	Cambiar la imagen para que nos consideren para estos proyectos.	Cambio radical en la manera de operar.
Interacción vertical	Vendemos los equipos.	Tenemos la base de clientes	
Rentabilidad	0%	20%	
Estructura de capital	Sin financiamiento externo.	Requerimos financiamiento externo.	Buscar intensivamente los medios más económicos.
Inversiones	Poca inversión	Requerimos invertir en capacitación e incentivos.	
Crecimiento	Del 3 al 5 %	Se puede crecer al 50% anual.	
Ventas	0.0	1.0 Millones de USD	

Objetivo Crear una unidad de negocio especializada en PyMEs			
	Estado actual	Futuro (3 a 5 años)	Retos y obstáculos
Productos y servicios	Consumibles, equipos y refacciones.	Ofrecer innovaciones de comercio electrónico. Software administrativo. Terminal punto de venta. La venta de equipo y servicios a escuelas.	Tener una estructura fuerte de soporte técnico.
Mercados	Corporativos y grandes empresas.	Pequeña y mediana empresa, escuelas y usuarios finales.	Mercado muy potencial.
Alcances geográficos	No se tiene.	Área metropolitana y estados cercanos.	Buscar socios en otras ciudades.
Base Competitiva	Se tiene experiencia en ventas.	Aprovechar las capacidades actuales.	Tenemos más de 100 clientes referenciales.
Otros:			
Instalaciones	Oficinas de venta.	La misma es suficiente.	
Equipo	Red de 10 terminales con Internet.	La misma es suficiente.	
Personal	Todo el personal conoce los servicios.	Buscar más personal de ventas.	
Operaciones	El búsqueda de clientes es muy limitado	Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes.	
Tecnología	Ya esta en el mercado.	Se prevén nuevas tecnologías.	Requerimos asimilarla.
Imagen	Se tiene buena imagen de ventas a corporativos.	Diseñar y administrar nuestro portal de Internet.	Desplegar una fuerte labor de publicidad.
Interacción vertical	Vendemos equipos.	Es lo mismo que se ha manejado.	
Rentabilidad	8%	12%	
Estructura de capital	Sin financiamiento externo.	Requerimos financiamiento externo.	Buscar intensivamente los medios más económicos.
Inversiones	Poca inversión.	Requerimos invertir en capacitación e incentivos.	
Crecimiento	De 3 a 5 %	Se puede crecer al 20% anual.	
Ventas	0.8 Millones de USD.	1.0 Millones de USD.	

Objetivo Crear una unidad de negocio especializada redes y telecomunicaciones			
	Estado actual	Futuro (3 a 5 años)	Retos y obstáculos
Productos y servicios	Solo algunos proyectos.	Mantenimiento y diseño de cableado estructurado y redes de voz y datos. Venta de equipo y refacciones.	
Mercados	Corporativos y Los grandes empresas.	Corporativos y grandes empresas.	
Alcances geográficos	Solo área metropolitana de la CD de México.	Área metropolitana y estados cercanos.	
Base Competitiva	Se tiene experiencia en ventas.	Capacitación intensiva.	
Otros:			
Instalaciones	Oficinas de venta.	Contratar otra oficina o ampliar la actual.	
Equipo	Red de 10 terminales con Internet.	Ampliar la red al 100%	
Personal	Todo el personal conoce los servicios.	Buscar más personal de ventas.	
Operaciones	La búsqueda de clientes es muy limitada.	Desplegar una fuerte labor de búsqueda de clientes.	
Tecnología	Ya esta en el mercado.	Se prevén nuevas tecnologías.	Requerimos asimilarla.
Imagen	Nuestros clientes no nos consideran para estos proyectos.	Cambiar la imagen para que nos consideren para estos proyectos.	Cambio radical en la manera de operar.
Interacción Vertical	Vendemos los equipos.	Tenemos la base de clientes.	
Rentabilidad	0%	20%	
Estructura de capital	Sin financiamiento externo.	Requerimos financiamiento externo.	Buscar intensivamente los medios más económicos.
Inversiones	Poca inversión	Requerimos invertir en capacitación e incentivos	
Crecimiento	Nulo.	Se puede crecer al 50% anual.	
Ventas	0.0	1.0 Millones de USD.	

Objetivo Crear una unidad de negocio especializada licitaciones			
	Estado actual	Futuro (3 a 5 años)	Retos y obstáculos
Productos	Solo consumibles, equipos y refacciones	Todos los productos y servicios del mercado	
Mercados	Algunas dependencias de gobierno federal	Todas las dependencias de gobiernos en el área metropolitana.	
Alcances Geográficos	Se han tenido algunos proyectos importantes.	Área metropolitana y estados cercanos.	
Base Competitiva	Se tiene experiencia en licitaciones.	Capacitación intensiva.	
Otros:			
Instalaciones	Oficinas de venta.	Es suficiente con las mismas oficinas.	
Equipo	Red de 10 terminales con Internet.	Es suficiente con el equipo actual.	
Personal	Solo dos personas tienen experiencia.	Buscar más personal de ventas con experiencia en licitaciones Buscar personal técnico especializado.	Los fabricantes nos limitan el otorgamiento de respaldo.
Operaciones	Se tiene poca relación con funcionarios de gobierno.	Desplegar una fuerte labor de relaciones públicas en el gobierno en los tres niveles.	Aun se tiene niveles de corrupción.
Tecnología	Ya esta en el mercado.	Se prevén nuevas tecnologías.	Requerimos asimilarlas.
Imagen	Buena, debido a nuestra permanencia en el mercado.	Mantener la buena imagen.	
Interacción Vertical	Vendemos los equipos y servicios.		
Rentabilidad	5%	10%	
Estructura de capital	Sin financiamiento externo.	Requerimos financiamiento externo.	Buscar intensivamente los medios más económicos.
Inversiones	Poca inversión	Requerimos invertir en capacitación e incentivos	Gobierno no es puntual en sus pagos
Crecimiento Ventas	Negativo 0.0	Revertir el decrecimiento 0.5 Millones de USD	

Objetivo	Fortalecer el negocio actual		
	Estado actual	Futuro (3 a 5 años)	Retos y obstáculos
Productos	Servicios, equipos, refacciones y consumibles.	Todos los productos y servicios del mercado.	
Mercados	Corporativos y grandes empresas.	Corporativos y grandes empresas.	
Alcances geográficos	Solo área metropolitana.	Área metropolitana y estados cercanos.	
Base competitiva	Más de 50 clientes.	Incrementar al doble la cartera de clientes.	
Otros:			
Instalaciones	Oficinas de venta.	Es suficiente con las mismas oficinas.	
Equipo	Red de 10 terminales con Internet.	Es suficiente con el equipo actual.	
Personal	4 personas en ventas.	Abrir dos plazas más de ventas. Abrir una plaza más de mensajería.	
Operaciones	Actividades de ventas compras, distribución y Servicio.	Fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y fabricantes. Exigir el cumplimiento de condiciones negociadas. Estricta supervisión y vigilancia al personal para cumplir con el plan.	Pondera los servicios de valor agregado. Exigir mejores precios a compras y a los mayoristas.
Tecnología	Buen nivel de conocimientos.	Se esperan nuevas tecnologías.	Requerimos assimilarlas.
Imagen	Ligeramente deteriorada.	Mejorar la imagen.	Motivación al personal. Visitas frecuentes a clientes.
Interacción vertical	Vendemos los equipos y servicios.	Ninguna adicional.	
Rentabilidad	6%	10%	
Estructura de capital	Sin financiamiento externo.	Requerimos financiamiento externo.	Buscar los medios más económicos.
Inversiones	Poca inversión.	Requerimos invertir en capacitación e incentivos.	
Crecimiento	5% anual.	Lograr un crecimiento de 20% anual.	
Ventas	0.8 millones de USD.	1.5 Millones de USD.	

Proyectos importantes

Corto plazo	Realización inmediata
<p>1. Continuar con un agresivo plan de supervisión, contemplando los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los márgenes de utilidad. • Intervención en la solución de problemática del cliente. <p>2. Fortalecimiento del área de compras y soporte técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores condiciones de crédito. • Incrementar y mantener magnificas relaciones con fabricantes y proveedores. <p>3. Continuación de plan de capacitación y motivación al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de motivación y superación personal. • Seminario de trabajo en grupo, negociación y liderazgo. • Asistencia obligatoria a cursos y presentaciones de fabricantes y proveedores. • Diseñar e impartir un curso técnico interno. 	<p>1. Implantar un agresivo plan de supervisión, contemplando los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometer más al personal. • Estricto cumplimiento de cuotas de ventas y objetivos. • Mayor coordinación de actividades de mensajería. • Mayor atención y visitas a clientes. <p>2. Reestructurar el área de compras y soporte técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal para el área. • Se avoque la caza del mejor precio. • Busque una exhaustiva negociación con fabricantes y proveedores. • Optimizar las funciones y procedimientos de compras.
Largo plazo	Mediano plazo
<p>5. Continuar con el posicionamiento en el mercado de proyectos de tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un portal de Internet. • Buscar alianzas estratégicas con otras empresas fuertes en el mercado de tecnología. <p>7. Continuar la estructura de las licitaciones: Selección cuidadosa de las licitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta de las licitaciones. <p>8. Atacar el mercado de las PyMEs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicio de tarjeta de crédito. • Contratar servicios de protección de cheques. 	<p>2. Fortalecimiento del área de compras y soporte técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar certificaciones de HP, IBM, Microsoft. • Desarrollo de nuevos proveedores. <p>3. Continuación de plan de capacitación y motivación al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despedir al personal que no cambie su actitud. <p>4. Continua optimización de procesos, ahorros y mejoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reimplantar políticas y procedimientos. • Incentivar el ahorro en teléfono, gasolina, otros gastos.

Nota: en esta tabla, los números se refieren al orden en que aparecieron estos proyectos en el proceso seis.

CONCLUSIÓN

En este trabajo se presentaron los conceptos básicos de la planeación estratégica y su aplicación a las empresas de tecnología de información, obteniendo como resultado el plan estratégico para la compañía TEYCIA, que fue propuesto, aceptado e implantado; cabe mencionar que se efectuaron cambios muy significativos en la manera de operar de la empresa, pero lo más importante hasta este momento, es el sentimiento de pertenencia que la participación en el análisis y planteamiento de estrategias dejó en los integrantes del equipo.

Consideramos que se cumplió con los objetivos planteados, especialmente romper el paradigma de que la planeación es solo para las grandes empresas y hemos establecido un método aplicativo a las empresas de cómputo de fácil uso.

Faltaría ahora esperar el resultado del ciclo de planeación para poder evaluar el desempeño del plan, por el momento, tenemos la forma de hacer la valuación y cómo hacer las correcciones pertinentes, cosa por demás valiosa.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Las armas del estratega
Arturo Fuentes Zenón
Segunda impresión
2002

- [2] Operations Management for Competitive Advantage
Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R.
Décima edición
MC. Gras-Hill
2004

- [3] Service Management Operations, Strategy and Information Technology
Fitzsimmons, J.A. Fitzsimmons M.J.
Cuarta edición
Mc. Graw-Hill
2004

- [4] Programa MBA para el administrador de hoy
Milo Sobel
Edición en español
Prentice Hall Hispanoamérica
1997

- [5] Planificación de la empresa del futuro
Russell L. Ackoff
Primera edición
Limusa México
1983

- [6] Programación lógica, Tomo I Construcción de Programas
Jean-Dominique Warnier, Brendan M. Flanagan
Segunda edición
Editores Técnicos Asociados, S.A. Barcelona España
1974

- [7] La meta
Eliyahu M, Goldratt y Jeff Cox
Primera edición en español
North River Press, Inc USA.
1986

- [8] Diccionario Planeta de la lengua española usual
Editorial Planeta
Tercera edición
1990

- [9] Análisis de la acción directiva
Carlos Llano C.
Primera edición
Limusa México
1982

- [10] El enfoque de sistemas
C.West Churchman
Primera edición
Diana México
1990

- [11] Introducción a la lógica
Raúl Gutiérrez Sáenz
Sexta edición
Esfinge, S.A. de C.V.
2003

- [12] Administración de Negocios
Robbinson Crwssoe
Mc. Graw-Hill México
2000

- [13] El Nuevo Directivo Racional
Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe.
Kepner Tregoe Inc.
2003

ANEXOS

Tabla I		Relación hechos y cambios en el ambiente	
PAR.	CONCEPTOS		
	Ambiente operativo		
	Clientes		
1	El cliente es inflexible con el tiempo de entrega.		
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.		
3	El cliente tiene mala voluntad a sus proveedores.		
4	El cliente rara vez acepta la negociación.		
5	El cliente no acepta cambios de precio ni condiciones.		
6	Los clientes tienden a financiarse con los proveedores.		
7	Los clientes tienen bajos costos por cambio de proveedor.		
8	El cliente no acepta cotizaciones en dólares.		
9	El cliente normalmente decide por precio.		
10	Los clientes exigen fuertes condiciones de crédito.		
11	Los clientes imponen multas por incumplimiento.		
12	Se puede encontrar personas corruptas.		
13	En compradores persiste en la actitud de "siempre ganar".		
14	El cliente impone horarios rigurosos de entregas, revisión y pagos.		
	Proveedores		
15	Los mayoristas negocian solo con Los grandes volúmenes.		
16	Los mayoristas permiten la entrada de nuevos distribuidores.		
17	Los mayoristas tienen fuertes restricciones de crédito.		
18	Los mayoristas tienen acotamiento de inventarios.		
19	El mayorista prefiere cotizar en dólares.		
20	El mayorista eleva frecuentemente los precios.		
21	Los mayoristas no respetan precios y condiciones.		
22	Los mayoristas imponen restricciones en devoluciones.		
23	Los mayoristas imponen estricto control de pagos.		
24	Los mayoristas no dan servicio técnico en pre-venta y postventa.		
25	En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente e inflexible.		
26	En los mayoristas es frecuente encontrar mala voluntad hacia distribuidores.		
27	En los mayoristas extranjeros persiste el desconocimiento del modo de operar del mercado mexicano.		
28	Los mayoristas tienen procedimientos tardados y complejos de entregas.		
29	Los mayoristas incumplen con los tiempos de entrega.		
30	Los mayoristas manejan mejores descuentos en pago de contado.		
	Competidores directos		
31	Se observa una creciente tendencia a vender por Internet.		
32	Los grandes almacenes y tiendas departamentales.		
33	Fuerte competencia los tianguis y puestos ambulantes.		
34	Son competencia algunos fabricantes desleales.		
35	Son competencia algunos mayoristas desleales.		
36	En México existen más de 25,000 empresa similares		
37	Es competencia muy desleal e ilegal la piratería.		
38	Es competencia la diversificación de las grandes empresas (Telmex).		

	Competidores potenciales
39	Es potencial competencia los cafés Internet.
40	Hay fuerte sospecha de lavado de dinero.
	Productos sustitutos
41	Los productos piratas son fuertes sustitutos.
42	Los productos robados son fuertes sustitutos.
43	Los productos robados son fuertes sustitutos
	Sociedad cercana
44	El tráfico en la ciudad es cada vez más intenso.
	Ambiente general
	Cambios tecnológicos
45	Creación de nuevo software de negocios para las PyMEs.
46	Continuará la sustitución de funciones humanas.
47	Las licencias de software tienen vigencia de un año.
48	Continuará el uso de bases de datos.
49	Continuará el uso intensivo de código de barras.
50	Continuará el uso intensivo de comunicaciones inalámbricas,
51	Se prevé la liberación de documentos electrónicos EDI.
52	Continuará la integración de soluciones empresariales integrales (ERPs).
53	Incremento de la tecnologías en digitalizaciones,
54	Apertura de los grandes sistemas como SAP y JD-Edwards, para PyMEs.
55	Rápida obsolescencia del hardware.
56	Se prevé que el cableado estructurado siga vigente.
57	Continuará la creación de nuevas tecnologías.
58	Se expenderá el uso de tecnología móvil.
59	Existen cada vez más productos y servicios correlacionados.
	Condiciones económicas
60	Pobre crecimiento económico.
61	Desempleo en el área de informática.
62	Algunos sectores como el turístico esta creciendo.
63	Inestabilidad cambiaria.
	Tendencias sociales
64	La educación, tanto pública como privada tiende a la tecnología.
65	Se prevé uso masivo de PC e Internet en la población.
66	La globalización, provoca que México se acerque más a países industrializados.
67	Las nuevas generaciones están más preparadas en informática.
	Factores político-legales
68	Incremento en el comercio electrónico y en el uso de Internet.
69	En México hay cambios fiscales frecuentes.
70	El gobierno está cada vez más abierto a la inversión en nuevas tecnologías.
71	Se prevé el endurecimiento de leyes contra la piratería.
72	Se prevé la mejora de leyes contra el contrabando.
73	Se prevé el mejoramiento de los índices delictivos.
	Ambiente interno
74	No tenemos estrategias y objetivos definidos.
75	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.
76	La autoridad y supervisión son muy relajadas.

77	Poca motivación del personal.
78	Las funciones administrativas no están al día.
79	Se carece de un responsable de la función de compras.
80	Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.

Tabla II Hechos y cambios en el ambiente agrupados

Partida		Certeza
1	El cliente es inflexible a los cambios de condiciones estipuladas en su orden de compra y somete a castigos y multas por incumplimiento.	0.87
2	El cliente exige muchos servicios de valor agregado.	0.87
3	El cliente tiene mala voluntad a proveedores (bajo el costo por cambio de proveedor).	0.82
4	El cliente rara vez acepta la negociación.	0.90
5	Los clientes tienden a financiarse con los proveedores y exigen fuertes condiciones de crédito.	0.97
6	El cliente no acepta cotizaciones en dólares.	0.67
7	El cliente casi siempre decide por precio.	0.97
8	Se puede encontrar compradores corruptos.	0.40
9	En compradores persiste en la actitud de "siempre ganar".	0.87
10	El cliente impone horarios rigurosos de entregas, revisión y pagos.	0.90
11	Los mayoristas negocian solo con grandes volúmenes.	0.97
12	Los mayoristas permiten la entrada de nuevos distribuidores.	0.97
13	Los mayoristas tienen fuertes restricciones de crédito y estricto control de pagos.	0.97
14	Los mayoristas tienen acotamiento de inventarios.	0.83
15	El mayorista prefiere cotizar en dólares.	0.80
16	Los mayoristas no respetan tiempos de entrega, precios y demás condiciones.	0.91
17	Los mayoristas imponen restricciones en devoluciones.	0.93
18	Los mayoristas no dan servicio técnico en pre-venta y postventa.	0.73
19	En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente e inflexible.	0.50
20	Mala voluntad mayoristas con distribuidores.	0.90
21	En los mayoristas extranjeros persiste con el desconocimiento del modo de operar del mercado mexicano.	0.87
22	Los mayoristas tienen procedimientos tardados y complejos de entregas.	0.80
23	Los mayoristas manejan mejores descuentos en pago de contado.	0.80
24	Se observa una creciente tendencia a vender por Internet.	0.90
25	Son competidores los grandes almacenes y tiendas departamentales.	0.97

26	Constituye una fuerte competencia desleal los puestos ambulantes con productos piratas y robados.	0.87
27	Son competencia algunos fabricantes desleales con distribuidores.	0.63
28	En México existen más de 25,000 empresas similares.	1.00
29	Es competencia la diversificación de las grandes empresas (Telmex).	0.87
30	Es potencial competencia los cafés Internet.	0.57
31	Hay fuerte sospecha de lavado de dinero.	0.70
32	Los productos robados son fuertes sustitutos.	0.70
33	El tráfico en la ciudad es cada vez más intenso.	1.00
34	Creación de nuevo software de negocios para las PyMEs, incluyendo la adaptación de los grandes sistemas como SAP y JD-Edwards,	0.90
35	Continuará la creación y expansión de nuevas tecnologías productos y servicios correlacionados como: tecnología móvil, bases de datos, código de barras, comunicaciones inalámbricas, documentos electrónicos (EDI), digitalizaciones, etc.	0.97
36	Las licencias de software tienen vigencia de un año.	1.00
37	Continuará la integración de soluciones empresariales integrales (ERPs).	0.87
38	Rápida obsolescencia del hardware.	0.93
39	Se prevé que el cableado estructurado siga vigente.	0.77
40	Lento crecimiento económico.	0.97
41	Desempleo en el área de informática.	0.87
42	Algunos sectores como el turístico esta creciendo.	0.73
43	Inestabilidad cambiaria.	0.83
44	La educación, tanto pública como privada tiende a la tecnología.	0.93
45	Se prevé uso masivo de PC e Internet en la población.	0.97
46	La globalización, provoca que México se acerque más a países industrializados.	0.97
47	Las nuevas generaciones están más preparadas en informática.	0.90
48	Incremento en el comercio electrónico y en el uso de Internet.	1.00
49	En México hay cambios fiscales frecuentes.	0.97
50	El gobierno está cada vez más abierto a la inversión en nuevas tecnologías.	0.93

51	Se prevé el endurecimiento de leyes contra la piratería.	0.60
52	Se prevé la mejora de leyes contra el contrabando.	0.57
53	Se prevé el mejoramiento de los índices delictivos.	0.43
54	No tenemos estrategias y objetivos definidos.	1.00
55	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.	1.00
56	La autoridad y supervisión son muy relajadas.	0.90
57	Poca motivación del personal.	0.80
58	Las funciones administrativas no están al día.	0.70
59	Se carece de un responsable de la función de compras.	0.90
60	Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.	0.90

Tabla III

Oportunidades y amenazas

Par.	OPORTUNIDADES ¡Condición favorable!	AMENAZAS ¡Condiciones desfavorables!
1		El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente. El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos. Frecuentemente impone multas y sanciones.
2	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	El precio es más importante para el cliente.
3	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	Tenemos fuerte agresividad de la competencia. La competencia sacrifica utilidades. Es mínimo el esfuerzo del cliente para conseguir proveedores. En realidad el producto se encuentra con muchos proveedores.
4		Fácilmente el cliente cambia de proveedor. Los compradores son muy poco amistosos.
5	Revisar las políticas de crédito, nos permitirá captar nuevos clientes. Si buscamos mejores esquemas de financiamiento, podemos enfrentar este hecho.	El cliente usa artimañas para alargar el tiempo de pago. Existe un diferencial entre el crédito al cliente y el pago riguroso a proveedores.
6		Los precios suben en relación directa al precio del dólar. En el caso que el cliente acepte, paga a tipo de cambio más bajo (oficial).
7		Se exige mucho valor agregado y al final se decide por precio.
8		Las situaciones de corrupción, constituyen una agresión al cliente y por ende una condición desfavorable.
9		En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente y obstinada de algunos. Los compradores, limita las negociaciones con el cliente.
10		Es un buen recurso la imposición de horarios rigurosos para alargar el tiempo de pago. El tráfico en la ciudad hace difícil cumplir las rutas más optimistas.
11	Intentar negociar con proveedores considerando la promesa de compra.	Existen los distribuidores "elite" que tienen los mejores descuentos.
12		Se habilitan nuevos competidores directos todos los días.
13		Nuestro crédito máximo es de 30 días. Los mayoristas nos suspenden por falta de pago.
14		Los mayoristas tienen fuertes políticas de reducción de inventarios. Los tiempos de entrega son muy variables. La atomización de pedidos en diversos proveedores nos merma la capacidad de negociación.
15		En caso de devaluación, es tan difícil negociar con proveedores como con clientes. Los mayoristas, casi siempre se protegen.
16		A los mayoristas no importa quedar mal con las condiciones preestablecidas.
17		Por una devolución se llega a perder la relación por intransigencias del cliente.

		Nuestros proveedores, pretenden ignorar los derechos de los consumidores.
18		Los mayoristas, traspasan la función de soporte al fabricante. Los procedimientos de garantía en ocasiones son muy complejos y burocráticos. Los tiempos de respuesta de garantías son altos 2 o 3 semanas.
19		Cuando se trata de un proveedor poderoso, su personal puede tener una actitud inflexible.
20	Tratar de pertenecer al grupo de distribuidores "elite" que cuentan con todas las preferencias del proveedor.	La mala voluntad se da al tratar de vender directo a algún cliente nuestro. Es desleal dar información de nuestros clientes a nuestros competidores. Es desleal también dar mejores precios y condiciones a nuestra competencia sobre un proyecto nuestro. La tendencia a atender a clientes corporativos es desleal.
21		A veces incluye ejecutivos extranjeros que no conocen la forma de operar del mercado mexicano. En ocasiones el mayorista es administrada por una firma extranjera que pretende imponer sus políticas.
22		Los atrasos en las entregas se deben en gran medida por la ineficiencia de Los mayoristas al entregar el producto a nuestro mensajero.
23	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.	Algunos competidores que tienen liquidez ofrecen precios bajos usando el descuento que de contado de los mayoristas.
24	Es muy alto el crecimiento del mercado potencial de Internet, por lo tanto debemos de ingresar. Seguramente en el corto plazo se tendrá más confianza en la compra por Internet.	Las ventas por Internet cada vez tienen más aceptación dentro de las empresas y también de los usuarios finales.
25		Las tiendas departamentales tienen precios y modelos especiales de equipo.
26		Se venden millones de dólares en el mercado negro Las PyMEs y los particulares compran en el mercado negro.
27		Los fabricantes, frecuentemente negocian con empresas grandes. Los fabricantes imponen esquemas de distribución que son complejos y tendenciosos.
28		Existe fuerte competencia. El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores. El exceso de proveedores genera guerra de precios. Se sacrifican márgenes con tal de ganar el cliente.
29		Telmex oferta equipo de cómputo a precios altos pero con muchas facilidades.
30		Los Es potencial competencia los cafés Internet, a la larga se convierten en distribuidores de tecnología.
31		Hay empresas que venden por debajo del precio del fabricante.
32	Son un posible segmento de mercado con mejor utilidad.	Los productos robados son fuertes sustitutos no tienen garantía de buena calidad
33		Las entregas oportunas se hacen cada vez más difíciles.
34	El 80% de las empresas en México son PYME, lo cual ofrece un mercado potencial atractivo. Desarrollo de servicios de los grandes sistemas de información como SAP y JD-Edwards.	Se requiere de mucho más apoyo técnico para la conservación del cliente PyMEs. Exige más labor de convencimiento y mercadeo. Las PyMEs se asesoran con los proveedores y después compran en el mercado negro.

35	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos. Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	Es costoso el personal que domina estas funciones. Difícilmente podríamos adquirir los productos para que los pruebe el cliente.
36	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software cada año. La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables. Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias. La mayoría de los clientes nos tienen clasificados solo como proveedores de consumibles.
37	Las empresas requieren de hacer eficientes sus procesos productivos con Sistemas integrales de información (SII). Los que ya tienen Sistemas integrales de información (SII) requieren de implantar otros módulos o desarrollar aplicaciones en torno al sistema.	El mercado de los ERP es muy cerrado y requiere de una fuerte labor de venta técnica.
38	Los clientes invierten anualmente en la renovación del hardware.	No se puede pensar en mantener algún inventario, por la obsolescencia.
39	Tenemos la oportunidad de consolidar nuestro servicio de cableado estructurado.	Nuestra experiencia en cableado estructurado es limitada.
40		Hay pocos proyectos de inversión en las empresas.
41		Cada desempleado técnico en informática es un potencial competidor. Cada empleo cancelado implica al menos un equipo que deja de comprarse.
42		Las empresas del sector turístico se encuentran más en los centros turísticos.
43		Los precios cambian con frecuencia.
44	Oportunidad de venta de equipo a estudiantes. La venta de equipo y servicios a escuelas.	
45	El uso de Internet genera necesidades masivas de equipo móvil.	
46	La globalización genera un mercado potencial, sobre todo en la tecnología de información.	
47	Las nuevas generaciones entienden más fácilmente los cambios. Usan mucho más la informática. Promueven la adopción de nuevas tecnologías.	
48	La PyMEs, están aun en vías de aprovechar esta innovación. El gobierno también aumentara los trámites que se pueden realizar por Internet.	
49	Generan confusión y desorientación, a las PyMEs y pequeños contribuyentes. Necesariamente se requieren cambios al software operativo, administrativo y contable.	Dificultad en el cumplimiento de obligaciones fiscales.
50	Cada año se generan cientos de licitaciones en los tres niveles de gobierno.	Mas del 50% de las licitaciones están dirigidas. Aun se tiene, corrupción en los procesos.
51		El endurecimiento a las leyes contra la piratería no sería suficientes en el corto plazo.
52		El endurecimiento a las leyes contra el contrabando no sería suficientes en el corto plazo.

54		No tenemos estrategias y objetivos definidos.
55		Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.
56		La autoridad y supervisión son muy relajadas.
57		Poca motivación del personal.
58		Las funciones administrativas no están al día.
59		Se carece de un responsable de la función de compras.
60		Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.

Tabla IV Clasificado de oportunidades

Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	C x I
36	1.00	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software al año.	10	10
35	0.97	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos.	10	9.7
35	0.97	Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	10	9.7
38	0.93	Los clientes invierten anualmente en la renovación del hardware.	10	9.3
36	1.00	La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables.	9	9
36	1.00	Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	9	9
48	1.00	La PyMEs, están aun en vías de aprovechar la innovación del comercio electrónico.	9	9
11	0.97	Negociar con proveedores considerando la promesa de compra.	9	8.73
20	0.90	Tratar de pertenecer al grupo de distribuidores “elite” que cuentan con todas las preferencias del proveedor.	9	8.1
2	0.87	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	9	7.83
37	0.87	Las empresas requieren de hacer eficiente sus procesos productivos con Sistemas Integrales de Información (SII).	9	7.83
37	0.87	Los que ya tienen Sistemas Integrales de Información (SII) requieren de implantar otros módulos o desarrollar aplicaciones en torno al sistema.	9	7.83
45	0.97	El uso de Internet genera necesidades masivas de equipo móvil.	8	7.76
46	0.97	La globalización genera un mercado potencial, sobre todo en la tecnología de información	8	7.76
44	0.93	La venta de equipo y servicios a escuelas.	8	7.44
50	0.93	Cada año se generan cientos de las licitaciones en los tres niveles de gobierno.	8	7.44
3	0.82	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	9	7.38
24	0.90	Es muy alto el crecimiento del mercado potencial de Internet, por lo tanto debemos de ingresar.	8	7.2
34	0.90	El 80% de las empresas en México son PYME, lo cual ofrece un mercado potencial atractivo.	8	7.2
34	0.90	Desarrollo de servicios de Los grandes sistemas de información como SAP y JD-Edwards.	8	7.2
47	0.90	Promueven la adopción de nuevas tecnologías.	8	7.2
23	0.80	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.	9	7.2
39	0.77	Tenemos la oportunidad de consolidar nuestros servicio de cableado estructurado.	9	6.93
		Oportunidades que hay que eliminar CXI menor a 6.5		
5	0.90	Revisar las políticas de crédito, permitirá captar nuevos clientes.	7	6.3
48	1.00	El gobierno también aumentara los trámites que se pueden realizar por Internet.	6	6
49	0.97	Generan confusión y desorientación, a las PyMEs y pequeños contribuyentes.	6	5.82
47	0.90	Las nuevas generaciones entienden más fácilmente los cambios.	6	5.4
47	0.90	Usan mucho más la informática.	6	5.4
5	0.97	Si buscamos mejores esquemas de financiamiento, podemos enfrentar este hecho.	5	4.85
44	0.93	Oportunidad de venta de equipo a estudiantes.	5	4.65
32	0.70	Son un posible segmento de mercado con mejor utilidad.	6	4.2
49	0.97	Necesariamente se requieren cambios al software operativo, administrativo y contable.	4	3.88
24	0.90	Seguramente en el corto plazo se tendrá más confianza en la compra por Internet.	4	3.6

Tabla V

Clasificados de amenazas

Par.	Certeza	¡Condiciones desfavorables	Impacto	C X I
36	1.00	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias.	10	10
54	1.00	No tenemos estrategias y objetivos definidos.	10	10
28	1.00	Existe fuerte competencia.	9	9
28	1.00	El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores.	9	9
36	1.00	La mayoría de los clientes nos tienen clasificados solo como proveedores de consumibles.	9	9
55	1.00	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.	9	9
4	0.90	Fácilmente el cliente cambia de proveedor.	10	9
10	0.90	El tráfico en la ciudad hace difícil cumplir las rutas más optimistas.	10	9
20	0.90	La tendencia a atender a clientes corporativos es desleal.	10	9
56	0.90	La autoridad y supervisión son muy relajadas.	10	9
59	0.90	Se carece de un responsable de la función de compras.	10	9
60	0.90	Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.	10	9
13	0.97	Nuestro crédito máximo es de 30 días.	9	8.73
1	0.87	El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente.	10	8.7
1	0.87	El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos.	10	8.7
50	0.93	Más del 50% de las licitaciones están dirigidas.	9	8.37
3	0.82	Es mínimo el esfuerzo del cliente para conseguir proveedores.	10	8.2
3	0.82	En realidad el producto se encuentra con muchos proveedores.	10	8.2
16	0.91	A los mayoristas no importa cumplir con las condiciones preestablecidas.	9	8.19
24	0.90	Las ventas por Internet cada vez tienen más aceptación dentro de las empresas y también de los usuarios finales.	9	8.1
34	0.90	Las PyMEs se asesoran con los proveedores y después compran en el mercado negro.	9	8.1
28	1.00	Se sacrifican márgenes con tal de ganar el cliente.	8	8
57	0.80	Poca motivación del personal.	10	8
2	0.87	El precio es más importante para el cliente.	9	7.83
26	0.87	Se venden millones de dólares en el mercado negro.	9	7.83
5	0.97	Existe un diferencial entre el crédito al cliente y el pago riguroso a proveedores.	8	7.76
7	0.97	Se exige mucho valor agregado y al final se decide por precio.	8	7.76
12	0.97	Se habilitan nuevos competidores directos todos los días.	8	7.76
35	0.97	Es costoso el personal que domina estas funciones.	8	7.76
14	0.83	Los tiempos de entrega son muy variables.	9	7.47
14	0.83	La atomización de pedidos en diversos proveedores nos merma la capacidad de negociación.	9	7.47
3	0.82	Tenemos fuerte agresividad de la competencia	9	7.38
3	0.82	La competencia sacrifica utilidades.	9	7.38
10	0.90	Es un buen recurso del cliente, la imposición de horarios rigurosos para alargar el tiempo de pago.	8	7.2
20	0.90	Los mayoristas tratan de vender directo a algún cliente nuestro.	8	7.2
20	0.90	Es desleal también dar mejores precios y condiciones a nuestra competencia sobre un proyecto nuestro.	8	7.2
28	1.00	El exceso de proveedores genera guerra de precios.	7	7
33	1.00	Las entregas oportunas se hacen cada vez más difíciles.	7	7
9	0.87	En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente y obstinada de algunos empleados.	8	6.96
26	0.87	Las PyMEs y los particulares compran en el mercado negro.	8	6.96
37	0.87	El mercado de los ERP es muy cerrado y requiere de una fuerte labor de venta técnica.	8	6.96

11	0.97	Existen los distribuidores "elite" que tienen los mejores descuentos.	7	6.79
5	0.97	El cliente usa artimañas para alargar el tiempo de pago.	7	6.79
13	0.97	Los proveedores nos suspenden por falta de pago.	7	6.79
40	0.97	Hay pocos proyectos de inversión en las empresas.	7	6.79
14	0.83	Los mayoristas tienen fuertes políticas de reducción de inventarios.	8	6.64
18	0.73	Los mayoristas, traspasan la función de soporte al fabricante.	9	6.57
18	0.73	Los procedimientos de garantía en ocasiones son muy burocráticos.	9	6.57
18	0.73	Los tiempos de respuesta de garantías son altos 2 o 3 semanas.	9	6.57
50	0.93	Aun se tiene, corrupción en los procesos de licitación.	7	6.51
4	0.90	Los compradores son muy poco amistosos.	7	6.3
20	0.90	Es desleal dar información de nuestros clientes a nuestros competidores.	7	6.3
34	0.90	Se requiere de mucho más apoyo técnico para la conservación del cliente PyMEs.	7	6.3
34	0.90	Exige más labor de convencimiento y mercadeo.	7	6.3
31	0.70	Hay empresas que venden por debajo del precio del fabricante.	9	6.3
58	0.70	Las funciones administrativas no están al día.	9	6.3
27	0.63	Los fabricantes, frecuentemente negocian con empresas grandes.	10	6.3
39	0.77	Nuestra experiencia en cableado estructurado es limitada.	8	6.16
1	0.87	Frecuentemente impone multas y sanciones.	7	6.09
		Amenazas a eliminar con C X I menor a 6		
25	0.97	Las tiendas departamentales tienen precios y modelos especiales de equipo.	6	5.82
35	0.97	Difícilmente podríamos adquirir los productos para que los pruebe el cliente.	6	5.82
43	0.83	Los precios cambian con frecuencia.	7	5.81
23	0.80	Algunos competidores que tienen liquidez ofrecen precios bajos usando el descuento que de contado de los mayoristas.	7	5.6
17	0.93	Por una devolución se llega a perder la relación por intransigencias del cliente.	6	5.58
41	0.87	Cada empleo cancelado implica al menos un equipo que deja de comprarse.	6	5.22
32	0.70	Los productos robados son fuertes sustitutos no tienen garantía de buena calidad.	7	4.9
49	0.97	Dificultad en el cumplimiento de obligaciones fiscales	5	4.85
15	0.80	En caso de devaluación, es tan difícil negociar con proveedores como con clientes.	6	4.8
15	0.80	Los mayoristas, casi siempre se protegen.	6	4.8
22	0.80	Los atrasos en las entregas se deben a la ineficiencia de los mayoristas al entregar el producto a nuestro mensajero.	6	4.8
17	0.93	Nuestros proveedores, pretenden ignorar los derechos de los consumidores.	5	4.65
38	0.93	No se puede pensar en mantener algún inventario, por la obsolescencia.	5	4.65
27	0.63	Los fabricantes imponen esquemas de distribución que son complejos y tendenciosos.	7	4.41
21	0.87	En ocasiones el mayorista es administrada por una firma extranjera que pretende imponer sus políticas.	5	4.35
29	0.87	Telmex oferta equipo de cómputo a precios altos pero con muchas facilidades.	5	4.35
41	0.87	Cada desempleado en informática es un potencial competidor.	5	4.35
6	0.67	Los precios suben en relación directa al precio del dólar.	6	4.02
6	0.67	En el caso que el cliente acepte, paga a tipo de cambio más bajo (oficial).	6	4.02
21	0.87	A veces incluye ejecutivos extranjeros que no conocen la forma	4	3.48

		de operar del mercado Mexicano.		
42	0.73	Las empresas del sector turístico se encuentran más en los centros turísticos.	4	2.92
51	0.60	El endurecimiento a las leyes contra la piratería no sería suficientes en el corto plazo.	4	2.4
30	0.57	Es potencial competencia los cafés Internet, a la larga se convierten en distribuidores de tecnología.	4	2.28
52	0.57	El endurecimiento a las leyes contra el contrabando no sería suficientes en el corto plazo.	4	2.28
19	0.50	Cuando se trata de un proveedor poderoso, su personal puede tener una actitud inflexible y prepotente.	4	2
8	0.40	Las situaciones de corrupción, constituyen una agresión al cliente y por ende una condición desfavorable.	5	2

Tabla VI

Fortalezas y debilidades de oportunidades

Par.	Certeza	OPORTUNIDADES ¡Condición favorable!	FORTALEZAS ¿Qué favorece su aprovechamiento?	DEBILIDADES ¿Qué lo impedirá o lo limitara?
2	0.87	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	Al buscar clientes, referenciar clientes que avalan nuestro nivel de calidad en los servicios de valor agregado. Buscar nuevas formas de apoyar a los clientes, con más servicios de valor agregado. Estar al pendiente de las entregas. Estar al pendiente de las cotizaciones.	Los reducidos márgenes de operación, limitan la creación de más servicios de valor agregado.
3	0.82	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	Solo tenemos que estar frecuentemente prospectando. Contamos con herramientas de Internet para llegar más fácil a los probables clientes. Eliminar toda actividad que carezca de valor de todo el personal.	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen. Nos falta comprometer más a los vendedores.
11	0.97	Intentar negociar con proveedores considerando la promesa de compra.	Tenemos estadísticas de compras que podemos dar a conocer a proveedores, para mejorar el volumen de negociación.	Solo nuestra incapacidad de negociación. Falta de personal adecuado para compras.
20	0.90	Tratar de pertenecer al grupo de distribuidores "élite" que cuentan con todas las preferencias del proveedor.	Tenemos buenas relaciones con los socios y directivos de proveedores. Tener mayor acercamiento con los mayoristas, de tal suerte que podamos pertenecer al grupo "élite".	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al proveedor, tan importante como al cliente.
23	0.80	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual. Tenemos créditos con la mayoría de proveedores, podemos captar clientes nuevos que la competencia no puede. Contamos con activos fijos que pueden respaldar y avalar otras formas de financiamiento.	Nuestro personal de cuentas por cobrar no ha sido del todo eficiente. Algunos atrasos contables nos limitan la presentación de estados financieros.
24	0.90	Es muy alto el crecimiento del mercado potencial de Internet, por lo tanto debemos de ingresar.	Tenemos una página Internet que podríamos convertir en un portal de venta. Conocemos del concepto de cadena de suministros para aplicar a varios clientes.	Carecemos de sistemas y procedimientos de seguridad. Es alto el costo de mantenimiento de sitio de Internet. Es alto el costo de desarrollo del sitio de Internet.
34	0.90	El 80% de las empresas en	Asimilar para ofrecer al mercado.	No se tienen recursos para invertir en

		México son PYME, lo cual ofrece un mercado potencial atractivo el desarrollo de servicios de los grandes sistemas de información., como SAP y JD-Edwards.	Aprovechar la experiencia en el sistema interno, para proponer alternativas. Hacer un paquete solución completo de software, hardware e instalación. Las terminales punto de venta es una opción. Hacer un paquete que incluya la optimización de procesos productivos. Buscar alianzas con otras empresas.	capacitación.
35	0.97	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos. Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	Asistencia obligada a seminarios y presentaciones. Buscar alianza estratégica con empresas especializadas. Buscar certificación en diversos productos y servicios. Buscar como involucrarse en los proyectos de los clientes. Buscar en el proceso productivo del cliente, donde y como podría aplicarse. Buscar proveedores confiables. Generar los servicios internos. Lectura obligatoria de revistas técnicas. Crear las funciones necesarias para poder asimilar nuevas tecnologías para Ofrecer al mercado, como: tecnología móvil, bases de datos, código de barras, etc. Nuestros vendedores tienen la experiencia de 5 años promedio. Preparación de pláticas técnicas a vendedores. Siempre tratar de conocer al cliente muy bien: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿a dónde?, ¿cuál mercado? Tenemos que ofrecer el servicio a los más de 100 clientes potenciales.	Buscar una relacionarse con más personas en la empresa del cliente. Falta agresividad del departamento de ventas. Falta capacitación técnica a ventas. Falta supervisión a proyectos. Mayor atención del gerente.
36	1.00	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software cada año. La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables. Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	Ofrecer licencias y servicios relacionados a nuestros más de 100 clientes. Investigar que tipo de licencias y cuando vencen por cliente. Buscar como podemos surtir con certificación o sin ella. Tenemos que penetrar más en los proyectos de los clientes. Cada año podemos vender la renovación de licencias de software.	No se tiene un equipo de consultores y programadores No se tiene un inventario de consultores y programadores que pudieran estar disponibles en el momento requerido. Falta capacitación técnica a ventas. Falta agresividad del departamento de ventas. Falta supervisión a proyectos. Mayor atención del gerente. Buscar una relacionarse con más personas en la empresa.
37	0.87	Las empresas requieren de	Podemos conseguir un buen sistema para integrarlo como	Actualmente no tenemos personal ni

		hacer eficientes sus procesos productivos con sistemas integrales de información (SII). Los que ya tienen sistemas integrales de información (SII) requieren de implantar otros módulos o desarrollar aplicaciones en torno al sistema.	una solución. Incluir la accesoria en la optimización de procesos. Buscar que esta actividad sea apoyada por socios. Tenemos clientes que tienen estos sistemas. Los proyectos son muy redituables. Podemos conseguir personal con conocimientos. Asimilar soluciones empresariales integrales (ERPs) para ofrecer al mercado.	asociados. El personal es muy caro.
38	0.93	Los clientes invierten anualmente en la renovación del hardware.	Al pendiente con nuestros más de 100 clientes potenciales. Nuestros vendedores tienen la experiencia de 5 años promedio. Buscar como involucrarse en los proyectos de los clientes. Anticiparse en la búsqueda de alternativas más económicas. Llevar información técnica al cliente. Impulsar los cambios a nuevas tecnologías.	Falta capacitación técnica a ventas. Falta agresividad del departamento de ventas. Falta supervisión a proyectos. Mayor atención del gerente. Buscar una relacionarse con más personas en la empresa.
39	0.77	Tenemos la oportunidad de consolidar nuestros servicio de cableado estructurado.	Tenemos que ofrecer el servicio a los más de 100 clientes potenciales. Buscar como involucrarse en los proyectos de los clientes. Nuestros vendedores tienen la experiencia de 5 años promedio. Buscar proveedores confiables. Buscar alianza las estrategias. Generar los servicios internos Buscar como ser más competitivo en cableado	Falta capacitación técnica a ventas Falta agresividad del departamento de ventas Falta supervisión a proyectos Mayor atención del gerente Buscar una relacionarse con más personas en la empresa
44	0.93	La venta de equipo y servicios a escuelas.	Aprovechar algunos contactos con institutos y universidades. Buscar una relación con bancos. Acercamiento al sector educativo.	No aceptamos tarjeta de crédito. No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.
45	0.97	Necesidades masivas de equipo móvil.	Podemos buscar socios de negocios con tiendas. Quizá buscar un lugar en la plaza de la computación. Explorar venta tipo tienda o con usuarios finales.	No tenemos experiencia en la venta al consumidor final. No tenemos esquemas de financiamiento. Nuestra capacidad de atención es limitada.
46	0.97	La globalización genera un mercado potencial, sobre todo en la tecnología de información.	Tenemos experiencia en todas las ramas del mercado casi 15 años de permanencia.	Los vendedores carecen de conocimientos generales del mercado potencial.
47	0.90	Promueven la adopción de nuevas tecnologías.	Usar algunas relaciones dentro de los institutos y universidades para buscar la promoción de la compañía en los círculos estudiantiles de últimos semestres de las carreras.	No se tiene presupuesto para actividades publicitarias y de promoción.

48	1.00	La PyMEs, están aun en vías de aprovechar el comercio electrónico.	<p>Buscar socios de negocios para fortalecer el desarrollo de servicios de comercio electrónico para PyMEs. Buscar ideas para publicitar a las empresas. Podemos aumentar su cadena de suministros. Agilizar trámites incluso en el gobierno.</p>	
50	0.93	Cada año se generan cientos de licitaciones en los tres niveles de gobierno.	<p>Tenemos conocimientos y experiencia en el manejo de licitaciones. Contamos con varios clientes de gobierno activos referenciales y otros que hemos dejado, pero que podríamos recuperar.</p>	<p>Se requiere de una labor previa con las dependencias. Hay riesgos de cambios de precios y tiempos de entrega. Los mayoristas en ocasiones no nos apoyan. El costo de las bases en ocasiones no justifica la posible utilidad. Es mucho trámite administrativo de ventas. Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta.</p>

Tabla VII

Fortalezas y debilidades de amenazas

Par.	Certeza	AMENAZAS ¡Condiciones desfavorables!	FORTALEZAS ¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	DEBILIDADES ¿Qué hace vulnerable a la empresa?
1	0.87	El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente. El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos. Frecuentemente impone multas y sanciones.	Asegurarse que el mayorista cumpla con los pedidos pendientes Buscar proveedores más confiables. Con muchos clientes hemos logrado una relación de amistad, solo esto aminora la inflexibilidad a los cambios de condiciones. Hablar con la verdad al cliente. Implantar visitas frecuentes de cortesía a clientes. Tener más control interno de pedidos pendientes. Traspasar compromiso a proveedor de tiempos de entrega, multas y castigos. Dar un trato cortés y amable al contestar llamadas.	Depender de unos cuantos proveedores, no nos ayuda a elegir al más confiable. En ocasiones, el personal de ventas que hace las compras y no tienen carácter para exigir el cumplimiento a los mayoristas. Los vendedores solo llaman al cliente para buscar pedidos, no se involucran en su ámbito laboral, familiar y personal. No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias directas en USA. Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones preestablecidas. Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas.
2	0.87	El precio es más importante para el cliente.	Tenemos un buen número de valores agregados que debemos de ponderar ante el cliente. Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas. Implantar un agresivo plan de ahorros en gastos, que permitan ser más competitivos.	Nuestros gastos de operación son altos. Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la competencia por precio. Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.
3	0.82	Tenemos fuerte agresividad de la competencia. La competencia sacrifica utilidades. Es mínimo el esfuerzo del cliente para conseguir proveedores.	Estar al pendiente de la posible entrada de otro competidor. Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas. Buscar la pertenencia y permanencia dentro de la cadena básica de valor del cliente.	Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo. Falta la intervención del supervisor. Falta atención al cliente. Faltan relaciones perdurables. Falta carácter y seguridad a vendedores.
4	0.9	Fácilmente el cliente cambia de proveedor. Los compradores son muy poco amistosos.	Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas.	Falta carácter y seguridad a vendedores. Falta la intervención del supervisor.
5	0.97	El cliente usa artimañas para	Buscar las opciones de crédito bancario para compra de	Frecuentes errores de facturación como precios,

		alargar el tiempo de pago. Existe un diferencial entre el crédito al cliente y el pago riguroso a proveedores.	contado Buscar opciones de financiamiento alterna.	domicilio fiscal, números de serie, etc. Frecuentes errores de entregas. Frecuentes llegadas tarde a revisión y pago. Los vendedores autorizan el surtimiento sin orden de compra. Falta carácter y seguridad a vendedores. Falta la intervención del supervisor. Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación.
7	0.97	Se exige mucho valor agregado y al final se decide por precio.	Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas. Si compras hace su trabajo, podemos localizar mejores proveedores y mejores precios. Búsqueda continúa de proveedores más redituables.	Falta carácter y seguridad a vendedores para cerrar ventas. Falta la intervención del supervisor. Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación. Nuestro departamento de compras está en transición y nunca ha tenido prestigio. Al cliente le damos soporte de pre-venta y al final compra con otro a un menor precio.
9	0.87	En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente y obstinada de algunos empleados.	La persistencia en el trato con el comprador puede evitar la obstinación y prepotencia.	Nuestros vendedores toman una actitud pasiva y temerosa. A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes.
10	0.9	Es un buen recurso la imposición de horarios rigurosos para alargar el tiempo de pago. El tráfico en la ciudad hace difícil cumplir las rutas más optimistas.	Un buen programa de ruta de mensajería. Mantener buenas relaciones con las personas de almacén, cuentas por pagar, vigilancia del cliente, para ayudar en caso de retraso en el horario.	El mensajero debe esperar mucho tiempo para entregar productos al cliente. La entrega de productos no es a tiempo. La mensajería no es suficiente.
11	0.97	Existen los distribuidores "elite" que tienen los mejores descuentos.	Hacer una presentación para Analizar con cada proveedor volúmenes y compromisos.	El personal de ventas en ocasiones hace compras, y no exige cumplimiento a los mayoristas. La diferencia en precios y condiciones entre proveedores, hace que se tenga que compara al cotizar y al comprar, atomizando cada compra, haciendo complicado el proceso. No hemos tenido mucho interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes.
13	0.97	Nuestro crédito máximo es de	Buscar las opciones de crédito bancario para compra de	Falta carácter y seguridad a vendedores.

		30 días. Los proveedores nos suspenden por falta de pago.	contado. Buscar mejores esquemas de financiamiento con proveedores y alternos Buscar opciones de financiamiento alterna. Hacer una presentación a proveedores donde permita analizar la oportunidad de ventas si nos mejora las condiciones crédito. Implementar las visitas frecuentes a proveedores para revisar sus políticas de crédito. Analizar con cada proveedor otro tipo de garantía de pago que no sea cheques posfechados por ejemplo firma de facturas, contra recibos, etc. Tenemos activos fijos que puedan respaldar los créditos bancarios.	Es difícil tratar de negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito Falta la intervención del supervisor. Frecuentemente los mayoristas adelantan los cheques posfechados generando severos problemas de “rebotes” Frecuentemente nos suspenden los créditos. Las relaciones con proveedores se ven deterioradas. Los estados financieros no reflejan la salud financiera. Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación. No contamos con todos los requisitos que exigen, créditos bancarios y alternos. Nuestros márgenes se ven reducidos. Somos víctima de usureros.
14	0.83	Los mayoristas tienen fuertes políticas de reducción de inventarios. Los tiempos de entrega son muy variables. La atomización de pedidos en diversos proveedores nos merma la capacidad de negociación.	Diversificar proveedores para reducir tiempo de entrega y precio. Mantener un inventario de productos de fácil desplazamiento. Si compras hace su trabajo, podemos localizar mejores tiempos de entrega. La búsqueda intensiva de productos con diversos proveedores, da ventajas competitivas.	No se tiene suficiente capital de trabajo para financiar inventario, Encárgese nuestro proceso de compra, Un producto de precio bajo, puede evitar la entrega de un pedido de alto precio. Esto atrasa la recuperación de efectivo, Nuestro departamento de compras está en transición y nunca ha tenido prestigio.
15	0.8	En caso de devaluación, es tan difícil negociar con proveedores como con clientes.	Diversificar proveedores para reducir tiempo de entrega y precio Tratar de cotizar igual con clientes.	En caso de devaluación los mayoristas pretenden cobrar el precio más alto del dólar.
16	0.91	A los mayoristas no importa quedar mal con las condiciones preestablecidas.	Buscar acuerdos con proveedores para obtener trato preferencial y compartir compromisos. Buscar líneas directas con fabricantes. Buscar personas especializadas que reúnan las características de compras, negociación y técnica. Diseñar un procedimiento de seguimiento a tiempos de entrega. Mejorando las relaciones con el proveedor pueden aminorar las fallas.	El departamento de compras ha sido deficiente. En ocasiones los vendedores compran, haciendo deficiente la relación con proveedores. En ocasiones los vendedores compran, por tal motivo no tienen carácter para exigir el cumplimiento a los mayoristas. No existe actitud de cooperación entre los vendedores.
18	0.73	Los procedimientos de	Exigir claridad y rapidez en los procedimientos de	No hay compromiso laboral del personal de

		<p>garantía en ocasiones son muy complejos y burocráticos. Los tiempos de respuesta de garantías son altos 2 o 3 semanas.</p>	<p>garantías. Aprovechar las opciones de salas de demostración que tienen los fabricantes. Aprovechar equipos a préstamo. Aprovechar conferencia y seminarios. Organizar un departamento de soporte técnico con funciones de pre-venta y posventa. La administración de garantías y otras funciones de posventa son valore agregado que podemos usarlo para captar más clientes. Se tiene en el mercado personal económico de soporte técnico.</p>	<p>soporte técnico. Los márgenes de utilidad no dan oportunidad de considerar servicios de postventa. Se crean relaciones preferenciales con proveedores que después minan la exigencia de nuestros derecho. En principio, es posible que no se ocupen los recursos al 100%.</p>
20	0.9	<p>La mala voluntad se da al tratar de vender directo a algún cliente nuestro. Es desleal también dar mejores precios y condiciones a nuestra competencia sobre un proyecto nuestro. La tendencia a atender a clientes corporativos es desleal.</p>	<p>Denunciar esta mala voluntad en foros y directamente con fabricantes. Evitar toda negociación con estas empresas desleales. Intenta venderle otras soluciones. Mostrar a los corporativos los valores agregados y la ventaja de la atención personalizada. Fuerte atención personalizada que difícilmente pueden ofrecer los fabricantes y mayoristas directamente. Analizar una póliza de servicio de administración de garantías. Cursos de capacitación en el uso del equipo. Instalación de equipos incluida en la compra. Tenemos creatividad para proponer nuevos servicios. Generar más servicios de valor agregado para combatir la competencia de algunos mayoristas desleales.</p>	<p>Estos desleales tienen precios preferenciales de fabricantes.</p>
24	0.9	<p>Las ventas por Internet cada vez tienen más aceptación dentro de las empresas y también de los usuarios finales.</p>	<p>Tenemos nuestra página de Internet, que podríamos convertir en un portal de ventas.</p>	<p>No tenemos equipo ni software de seguridad para evitar los posibles intrusos.</p>
26	0.87	<p>Se venden millones de dólares en el mercado negro. Las PyMEs y los particulares compran en el mercado negro.</p>	<p>Solo buscar foros para denunciarla la falta de voluntad política para resolver este flagelo. Mediante presentaciones, alertar a los compradores sobre los riesgos e incluso delitos incurridos.</p>	<p>La venta es desleal, pues no se pagan impuestos ni derechos de uso.</p>
27	0.63	<p>Los fabricantes, frecuentemente negocian con</p>	<p>Tenemos buenas relaciones con los directivos de fabricantes.</p>	<p>Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al fabricante, tan importante como al</p>

		empresas grandes.	Tener mayor acercamiento con los fabricantes, de tal suerte que podamos pertenecer al grupo "elite". Ya pertenecemos a algunos grupos "elite".	cliente.
28	1	Existe fuerte competencia. El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores. El exceso de proveedores genera guerra de precios. Se sacrifican márgenes con tal de ganar el cliente.	Impulsar y premiar la actitud positiva de nuestro personal. En todo momento mantener la esperanza de que siempre haya un pedazo de pastel para nosotros. Generar más servicios de valor agregado que hagan la diferencia Buscar productos o servicios diferenciados. Siempre tener en mente la competencia e insistir con nuestros servicios diferenciados. Reducir los costos fijos. Buscar mejores oportunidades de compra.	Los costos fijos son altos. Mostrar una actitud derrotista y perdedora. Fijarse más en lo que los demás hacen olvidando lo que nosotros podemos hacer.
29	0.87	Telmex oferta equipo de cómputo a precios altos pero con muchas facilidades.	Buscar la oferta de servicios Internet de Telmex para nuestros clientes potenciales PyMEs.	Mucha probabilidad de que Telmex quiera quedarse con el cliente.
33	1	Las entregas oportunas se hacen cada vez más difíciles.	Incentivar el trabajo de los mensajeros. Valorar la posibilidad de usar motocicleta para reparto de cosas pequeñas y documentos.	Solo tenemos un vehículo de reparto que no es suficiente.
34	0.9	Se requiere de mucho más apoyo técnico para la conservación del cliente PyMEs. Exige más labor de convencimiento y mercadeo. Las PyMEs se asesoran con los proveedores y después compran en el mercado negro.	Nuestra imagen, abre las puertas de las PyMEs.	No tenemos experiencia en el ataque del mercado de las PyMEs.
35	0.97	Es costoso el personal que domina estas funciones.	Podemos buscar alianzas con empresas que ya ofrezcan estos servicios. Buscar también proveedores de estos servicios. Negociar contratos de participación. Capacitar a nuestro personal.	
36	1	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias. La mayoría de los clientes nos tienen clasificados solo como proveedores de consumibles.	Necesitamos mayor capacitación para ventas. Necesitamos vendedores más agresivos. Necesitamos que se involucren más en los proyectos de los clientes. Tenemos que buscar más certificación de nuestra gente.	No tenemos certificaciones. No tenemos personal técnico capacitado.

37	0.87	El mercado de los ERP es muy cerrado y requiere de una fuerte labor de venta técnica.	Si capacitamos al personal de ventas para dar seguimiento a proyectos. Si se crea un departamento de soporte técnico de buen nivel.	No tenemos relaciones estables con los proveedores de servicios de alta tecnología, en especial los ERP. El seguimiento a proyectos de alta tecnología es deficiente.
39	0.77	Nuestra experiencia en cableado estructurado es limitada.	Buscar unas relaciones estables con proveedores de cableado estructurado.	La poca experiencia en el manejo de proyectos de cableado estructurado. Los vendedores carecen de conocimiento para vender proyectos de cableado estructurado.
40	0.97	Hay pocos proyectos de inversión en las empresas.		Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender.
50	0.93	Más del 50% de las licitaciones están dirigidas. Aun se tiene, corrupción en los procesos.	Buscar con cautela los lugares que estén libres de corruptelas. Tenemos buena experiencia en licitaciones.	El conocimiento de las licitaciones esta en pocas manos. No tenemos personal de relaciones públicas para buscar las relaciones con funcionarios.
54	1	No tenemos estrategias y objetivos definidos.		Los vendedores no cumplen con sus cuotas de ventas. Faltan incentivos a vendedores.
55	1	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.		
56	0.9	La autoridad y supervisión son muy relajadas.		El personal se falta al respeto. No se tiene límite de gastos de los socios.
57	0.8	Poca motivación del personal.		Se tiene un ambiente laboral tenso. No existe la actitud de cooperación entre el personal.
58	0.7	Las funciones administrativas no están al día.		No se tiene un presupuesto de gastos administrativos. No se tiene buen control de la cartera vencida.
59	0.9	Se carece de un responsable de la función de compras.		Es complicado el procedimiento de compras.
60	0.9	Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.		Se carecen de relaciones con otros proveedores de soporte técnico confiables.

Tabla VIII

Lista completa de fortalezas

Par.	FORTALEZA
1	Buscar como involucrarse en los proyectos de los clientes.
2	Generar los servicios internos en tecnología.
3	Impulsar los cambios a nuevas tecnologías en el proceso productivo del cliente.
4	Mostrar a los corporativos los valores agregados y la ventaja de la atención personalizada.
5	Necesitamos vendedores más agresivos.
6	Podemos buscar alianzas con empresas que ya ofrezcan estos servicios.
7	Podemos conseguir personal con conocimientos.
8	Si capacitamos al personal de ventas para dar seguimiento a proyectos.
9	Solo tenemos que estar frecuentemente prospectando Llevando información técnica.
10	Tenemos experiencia en todas las ramas del mercado.
11	Tenemos que ofrecer el servicio a los más de 100 clientes potenciales.
12	Acercamiento al sector educativo.
13	Al buscar clientes, referenciar clientes que avalan nuestro nivel de calidad en los servicios de valor agregado.
14	Buscar certificación en diversos productos y servicios.
15	Eliminar toda actividad que carezca de valor de todo el personal.
16	Contamos con herramientas de Internet para llegar más fácil a los probables clientes.
17	Dar un trato cortés y amable al contestar llamadas.
18	Diseñar un procedimiento de seguimiento a tiempos de entrega.
19	Mantener buenas relaciones con las personas de almacén, cuentas por pagar, vigilancia del cliente, para ayudar en caso de retraso en el horario.
20	Mantener un inventario de productos de fácil desplazamiento.
21	Solo buscar foros para denunciarla falta de voluntad política para resolver este flagelo.
22	Tenemos capacidad para buscar una relación de amistad con compradores y personal de sistemas.
23	Tenemos créditos con la mayoría de proveedores, podemos captar clientes nuevos que la competencia no puede.
24	Analizar una póliza de servicio de administración de garantías.
25	Aprovechar las opciones de salas de demostración que tienen los fabricantes.
26	Buscar productos o servicios diferenciados.
27	Casi 15 años de permanencia.
28	Cursos de capacitación en el uso del equipo.
29	Estar al pendiente de las cotizaciones.
30	Estar al pendiente de las entregas.
31	Fuerte atención personalizada que difícilmente pueden ofrecer los fabricantes y mayoristas directamente.
32	Generar más servicios de valor agregado que hagan la diferencia.
33	Hablar con la verdad al cliente.
34	Implantar visitas frecuentes de cortesía a clientes.
35	Instalación de equipos incluida en la compra.
36	La búsqueda intensiva de productos con diversos proveedores, da ventajas competitivas.
37	Nuestros vendedores tienen la experiencia de 5 años promedio.
38	Tenemos un buen número de valores agregados que debemos de ponderar ante el cliente.
39	Ya pertenecemos a algunos grupos "elite".
40	Buscar como ser más competitivo en cableado.
41	Organizar un departamento de soporte técnico con funciones de pre-venta y posventa.
42	Se tiene en el mercado personal económico de soporte técnico.
43	Si se crea un departamento de soporte técnico de buen nivel.
44	Hacer un paquete que incluya la optimización de procesos productivos.
45	Siempre tratar de conocer al cliente muy bien: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿a dónde?, ¿cuál mercado?
46	Aprovechar la experiencia en el sistema interno, para proponer alternativas.

47	Buscar la oferta de servicios Internet de Telmex para nuestros clientes potenciales PyMEs.
48	Buscar socios de negocios para fortalecer el desarrollo de servicios de comercio electrónico para PyMEs.
49	Explorar venta tipo tienda o con usuarios finales.
50	Hacer un paquete solución completo de software, hardware e Instalación.
51	Incluir la accesoría en la optimización de procesos.
52	Las terminales punto de venta es una opción.
53	Nuestra imagen, abre las puertas de las PyMEs.
54	Podemos buscar socios de negocios con tiendas.
55	Podemos conseguir un buen sistema para integrarlo como una solución.
56	Quizá buscar un lugar en la plaza de la computación.
57	Usar algunas relaciones dentro de los institutos y universidades para vender a alumnos.
58	Aprovechar equipos a préstamo.
59	Buscar ideas para publicitar a las empresas.
60	Buscar la promoción de la compañía en los círculos estudiantiles de últimos semestres de las carreras.
61	Estar al pendiente de la posible entrada de otro competidor.
62	Buscar con cautela los lugares que estén libres de corruptelas.
63	Tenemos conocimientos y experiencia en el manejo de licitaciones.
64	Contamos con varios clientes de gobierno activos referenciales y otros que hemos dejado, pero que podríamos recuperar.
65	Buscar como podemos surtir con certificación o sin ella.
66	Cada año podemos vender la renovación de licencias de software.
67	Investigar que tipo de licencias y cuando vencen por cliente.
68	Mediante presentaciones, alertar a los compradores sobre los riesgos e incluso delitos incurridos.
69	Ofrecer licencias y servicios relacionados a nuestros más de 100 clientes.
70	Siempre tener en mente la competencia e insistir con nuestros servicios diferenciados.
71	Agilizar trámites incluso en el gobierno.
72	Tenemos nuestra página de Internet, que podríamos convertir en un portal de ventas.
73	Analizar con cada proveedor otro tipo de garantía de pago que no sea cheques posfechados por ejemplo firma de facturas, contra recibos , etc.
74	Anticiparse en la búsqueda de alternativas más económicas.
75	Asegurarse que el mayorista cumpla con los pedidos pendientes.
76	Buscar mejores esquemas de financiamiento con proveedores y alternos.
77	Buscar acuerdos con proveedores para obtener trato preferencial y compartir compromisos.
78	Buscar líneas directas con fabricantes.
79	Buscar mejores oportunidades de compra.
80	Buscar unas relaciones estables con proveedores de cableado estructurado.
81	Denunciar esta mala voluntad en foros y directamente con fabricantes.
82	Diversificar proveedores para reducir tiempo de entrega y precio.
83	Evitar toda negociación con estas empresas desleales.
84	Exigir claridad y rapidez en los procedimientos de garantías
85	Hacer una presentación a proveedores donde permita analizar la oportunidad de ventas si nos mejora las condiciones de crédito.
86	Implementar las visitas frecuentes a proveedores para revisar sus políticas de crédito.
87	Negociar contratos de participación.
88	Tenemos buenas relaciones con los directivos de fabricantes.
89	Tenemos buenas relaciones con los socios y directivos de proveedores.
90	Tenemos estadísticas de compras que podemos dar a conocer a proveedores, para mejorar el volumen de negociación.
91	Tener más control interno de pedidos pendientes.
92	Tener mayor acercamiento con los fabricantes, de tal suerte que podamos pertenecer al grupo "elite".
93	Traspasar compromiso a proveedor de tiempos de entrega, multas y castigos.
94	Un buen programa de ruta de mensajería.
95	Valuar la posibilidad de usar motocicleta para reparto de cosas pequeñas y documentos.

96	Buscar personas especializadas que reúnan las características de compras, negociación y técnica.
97	Buscar las opciones de crédito bancario para compra de contado.
98	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.
99	Buscar opciones de financiamiento alterna.
100	Buscar una relación con bancos.
101	Contamos con activos fijos que pueden respaldar y avalar otras formas de financiamiento.
102	Implantar un agresivo plan de ahorros en gastos, que permitan ser más competitivos.
103	Reducir los costos fijos.
104	Tenemos activos fijos que puedan respaldar los créditos bancarios.
105	Aprovechar conferencia y seminarios.
106	Asistencia obligada a seminarios y presentaciones.
107	Capacitar a nuestro personal.
108	En todo momento mantener la esperanza de que siempre haya un pedazo de pastel para nosotros.
109	Impulsar y premiar la actitud positiva de nuestro personal.
110	Incentivar el trabajo de los mensajeros.
111	Lectura obligatoria de revistas técnicas.
112	Necesitamos mayor capacitación para ventas.
113	Preparación de pláticas técnicas a vendedores.
114	Si compras hace su trabajo, podemos localizar mejores proveedores y mejores precios.
115	Si compras hace su trabajo, podemos localizar mejores tiempos de entrega.
116	Tenemos que buscar más certificación de nuestra gente.
117	Aprovechar algunos contactos con institutos y universidades.

Tabla IX**Lista completa de debilidades**

Par.	DEBILIDADES
1	Nuestros gastos de operación son altos.
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.
3	Carecemos de sistemas y procedimientos de seguridad para un portal de Internet.
4	No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.
5	Somos víctima de usureros, por falta de efectivo.
6	Los mayoristas adelantan los cheques posfechados generando severos problemas de “rebotes”.
7	Eventualmente los mayoristas nos suspenden los créditos.
8	Los costos fijos son altos.
9	Algunos atrasos contables nos limitan la presentación de estados financieros confiables.
10	Nuestro personal de cuentas por cobrar no ha sido del todo eficiente, se tiene cartera vencida.
11	No se tiene un presupuesto de gastos administrativos.
12	No se tienen Recursos para invertir en capacitación.
13	No se tiene límite de gastos de los socios.
14	No se tiene presupuesto para actividades publicitarias y de promoción.
15	No se tienen suficiente capital de trabajo para financiar inventario.
16	Frecuentes llegadas tarde a revisión y pago.
17	Es difícil negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito, cobran refinanciamiento.
18	Para obtención de crédito, no contamos con los requisitos que exigen, bancos y particulares.
19	No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias directas en USA.
20	El mensajero debe esperar mucho tiempo para entregar productos al cliente.
21	Depender de unos cuantos proveedores, no nos ayuda a elegir al más confiable.
22	El departamento de compras ha sido deficiente
23	Falta de personal adecuado para compras.
24	Nuestro departamento de compras está en transición y nunca ha tenido prestigio.
25	Un producto de precio bajo, puede evitar la entrega de un pedido de alto precio.
26	Se carecen de relaciones con otros proveedores de soporte técnico confiables.
27	Se crean relaciones preferenciales con proveedores que después minan la exigencia de nuestros derecho.
28	No tenemos relaciones estables con los proveedores de servicios de alta tecnología, en especial los ERP.
29	Solo nuestra incapacidad de negociación.
30	En ocasiones los vendedores compran, haciendo deficiente el cumplimiento y la relación con proveedores.
31	La diferencia en precios y condiciones entre proveedores, hace que se tenga que compara al cotizar y al comprar, atomizando cada compra, haciendo complicado y caro el proceso.
32	Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la carrera por los precios bajos.
33	La falta de pago hace que las relaciones con proveedores se vean deterioradas.
34	Los mayoristas en ocasiones no nos apoyan.
35	No hemos tenido mucho interés por pertenecer al grupo “elite” tanto de mayoristas como de fabricantes.
36	Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones preestablecidas.
37	No aceptamos tarjeta de crédito.
38	Mayor atención del gerente.
39	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al fabricante, tan importante como al cliente.
40	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al proveedor, tan importante como al cliente.
41	Falta la intervención del supervisor.
42	No tenemos equipo ni software de seguridad par evitar los posibles intrusos.
43	El personal se falta al respeto.
44	Fijarse más en lo que los demás hacen olvidando lo que nosotros podemos hacer.
45	No existe la actitud de cooperación entre el personal.
46	Solo tenemos un vehículo de reparto que no es suficiente.

47	La mensajería no es suficiente.
48	El personal para manejo de proyectos y tecnologías es muy caro.
49	En los puestos ambulantes, La venta es desleal, pues no se pagan impuestos ni derechos de uso.
50	Proveedores desleales tienen precios preferenciales de fabricantes.
51	Mucha probabilidad de que Telmex quiera quedarse con el cliente.
52	En caso de devaluación los mayoristas pretenden cobrar el precio más alto del dólar.
53	Actualmente no tenemos personal ni asociados que conozcan de Sistemas integrales de información (SII).
54	No se tiene un inventario de consultores y programadores que pudieran estar disponibles en el momento requerido.
55	Es alto el costo de desarrollo del sitio de Internet.
56	Es alto el costo de mantenimiento de sitio de Internet.
57	En principio, es posible que no se ocupen los recursos técnicos al 100%.
58	No se tiene un equipo de consultores y programadores.
59	No tenemos certificaciones.
60	No tenemos personal técnico capacitado.
61	El seguimiento a proyectos de alta tecnología es deficiente.
62	La poca experiencia en el manejo de proyectos de cableado estructurado.
63	No hay compromiso laboral del personal de soporte técnico.
64	Falta capacitación técnica a ventas.
66	Falta carácter y seguridad a vendedores para cerrar ventas.
66	Nuestros vendedores toman una actitud pasiva y temerosa.
67	Se tiene un ambiente laboral tenso.
68	Faltan incentivos a vendedores.
69	Buscar una relacionarse con más personas en la empresa del cliente.
70	El conocimiento de las licitaciones esta en pocas manos
71	Falta supervisión a proyectos.
72	El costo de las bases en ocasiones no justifica la posible utilidad.
73	No tenemos experiencia en el ataque del mercado de las PyMEs.
74	No tenemos personal de relaciones públicas para buscar las relaciones con funcionarios de gobierno.
75	No tenemos experiencia en la venta al consumidor final.
76	Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender.
77	A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes.
78	Nos falta comprometer más a los vendedores.
79	Se requiere de una labor previa con las dependencias.
80	Nuestra capacidad de atención a tecnología móvil es limitada.
81	Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta de las licitaciones.
82	El incumplimiento con el cliente, atrasa la recuperación de efectivo.
83	Los vendedores carecen de conocimientos generales del mercado potencial.
84	Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación.
85	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen.
86	Los vendedores carecen de conocimiento para vender proyectos de cableado estructurado.
87	En licitaciones, hay riesgos de cambios de precios y tiempos de entrega.
88	La mala voluntad del cliente es por falta atención.
89	Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas y sanciones.
90	Los márgenes de utilidad no dan oportunidad de considerar servicios de postventa.
91	Los reducidos márgenes de operación, limitan la creación de más servicios de valor agregado.
92	Los vendedores solo llaman al cliente para buscar pedidos, no se involucran en su ámbito laboral, familiar y personal.
93	Mostrar una actitud derrotista y perdedora.
94	Faltan relaciones perdurables con el cliente.
95	Los vendedores autorizan el surtimiento sin orden de compra.
96	No existe actitud de cooperación entre los vendedores.
97	Al cliente le damos soporte de pre-venta y al final compra con otro a un menor precio.
98	Los vendedores no cumplen con sus cuotas de ventas.
99	Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo.

100	Es mucho trámite administrativo de ventas de las licitaciones.
101	Frecuentes errores de facturación como precios, domicilio fiscal, números de serie, etc.
102	La entrega de productos no es a tiempo.
103	Frecuentes errores de entregas.

Tabla X

Lista final de oportunidades

Par.	Certeza	¡Condición favorable!	Impacto	Capacidad de respuesta
46	0.97	La globalización genera un mercado potencial, sobre todo en la tecnología de información.	8	Alta
11	0.97	Intentar negociar con proveedores considerando la promesa de compra.	9	Alta
45	0.97	El uso de Internet genera necesidades masivas de equipo móvil.	8	Alta
38	0.93	Los clientes invierten anualmente en la renovación del hardware.	10	Alta
20	0.90	Tratar de pertenecer al grupo de distribuidores “elite” que cuentan con todas las preferencias del proveedor.	9	Alta
34	0.90	El 80% de las empresas en México son PYME, lo cual ofrece un mercado potencial atractivo.	8	Alta
2	0.87	Buscar probables clientes ponderando nuestra oferta competitiva.	9	Alta
3	0.82	La mala voluntad abre la puerta en clientes de la competencia.	9	Alta
23	0.80	Buscar créditos preferenciales con tasa menores a 2% mensual.	9	Alta
36	1.00	La actualización de licencias viene acompañada de otros proyectos muy interesantes y redituables.	9	Baja
36	1.00	Los cambios de versiones de software casi siempre implican cambios en los procesos operativos.	9	Baja
48	1.00	La PyMEs, están aun en vías de aprovechar la innovación del comercio electrónico.	9	Baja
36	1.00	Las empresas necesitan renovar sus licencias de software cada año.	10	Baja
35	0.97	Las empresas crean proyectos de asimilación en sus procesos productivos.	10	Baja
35	0.97	Las empresas están al pendiente para aprovechar las nuevas tecnologías y obtener alguna ventaja en el mercado.	10	Baja
44	0.93	La venta de equipo y servicios a escuelas.	8	Baja
50	0.93	Cada año se generan cientos de las licitaciones en los tres niveles de gobierno.	8	Baja
24	0.90	Es muy alto el crecimiento del mercado potencial de Internet, por lo tanto debemos de ingresar.	8	Baja
34	0.90	Desarrollo de servicios de Los grandes sistemas de información como SAP y JD-Edwards.	8	Baja
47	0.90	Promueven la adopción de nuevas tecnologías.	8	Baja
37	0.87	Las empresas requieren de hacer eficientes sus procesos productivos con Sistemas integrales de información (SII).	9	Baja
37	0.87	Los que ya tienen Sistemas integrales de información (SII) requieren de implantar otros módulos o desarrollar aplicaciones en torno al sistema.	9	Baja
39	0.77	Tenemos la oportunidad de consolidar nuestros servicio de cableado estructurado.	9	Baja

Tabla XI **Lista final de amenazas**

Par.	Certeza	¡Condiciones desfavorables!	Impacto	Capacidad de respuesta
28	1.00	Existe fuerte competencia.	9	Alta
28	1.00	El cliente es asediado continuamente por nuestros competidores.	9	Alta
28	1.00	Se sacrifican márgenes con tal de ganar el cliente.	8	Alta
36	1.00	La mayoría de los clientes nos tienen clasificados solo como proveedores de consumibles.	9	Alta
55	1.00	Faltan la reimplantación de políticas y procedimientos.	9	Alta
5	0.97	Existe un diferencial entre el crédito al cliente y el pago riguroso a proveedores.	8	Alta
5	0.97	El cliente usa artimañas para alargar el tiempo de pago.	7	Alta
7	0.97	Se exige mucho valor agregado y al final se decide por precio.	8	Alta
11	0.97	Existen los distribuidores "elite" que tienen los mejores descuentos.	7	Alta
13	0.97	Ofrecen crédito Nuestro crédito máximo es de 30 días.	9	Alta
13	0.97	Los proveedores nos suspenden por falta de pago.	7	Alta
16	0.91	A Los mayoristas no importa quedar mal con las condiciones preestablecidas.	9	Alta
4	0.90	Fácilmente el cliente cambia de proveedor.	10	Alta
10	0.90	Es un buen recurso del cliente, la imposición de horarios rigurosos para alargar el tiempo de pago.	8	Alta
20	0.90	Es desleal también dar mejores precios y condiciones a nuestra competencia sobre un proyecto nuestro.	8	Alta
34	0.90	Las PyMEs se asesoran con los proveedores y después compran en el mercado negro.	9	Alta
34	0.90	Se requiere de mucho más apoyo técnico para la conservación del cliente PyMEs.	7	Alta
59	0.90	Se carece de un responsable de la función de compras.	10	Alta
60	0.90	Se carece de un responsable de la función de soporte técnico.	10	Alta
1	0.87	El cliente nos deja de comprar cuando le fallamos.	10	Alta
14	0.83	Los tiempos de entrega son muy variables.	9	Alta
14	0.83	La atomización de pedidos en diversos proveedores nos merma la capacidad de negociación.	9	Alta
3	0.82	Tenemos fuerte agresividad de la competencia.	9	Alta
3	0.82	Es mínimo el esfuerzo del cliente para conseguir proveedores.	10	Alta
57	0.80	Poca motivación del personal.	10	Alta
58	0.70	Las funciones administrativas no están al día.	9	Alta
28	1.00	El exceso de proveedores genera guerra de precios.	7	Baja
33	1.00	Las entregas oportunas se hacen cada vez más difíciles.	7	Baja
36	1.00	Nuestros clientes no piensan en nosotros para cambio de licencias.	10	Baja
54	1.00	No tenemos estrategias y objetivos definidos.	10	Baja
12	0.97	Se habilitan nuevos competidores directos todos los días.	8	Baja
35	0.97	Es costoso el personal que domina estas funciones.	8	Baja
40	0.97	Hay pocos proyectos de inversión en las empresas.	7	Baja
50	0.93	Más del 50% de las licitaciones están dirigidas.	9	Baja
50	0.93	Aun se tiene, corrupción en los procesos de licitación.	7	Baja
4	0.90	Los compradores son muy poco amistosos.	7	Baja
10	0.90	El tráfico en la ciudad hace difícil cumplir las rutas más optimistas.	10	Baja

20	0.90	La tendencia a atender a clientes corporativos es desleal.	10	Baja
20	0.90	La mala voluntad se da al tratar de vender directo a algún cliente nuestro.	8	Baja
20	0.90	Es desleal dar información de nuestros clientes a nuestros competidores.	7	Baja
24	0.90	Las ventas por Internet cada vez tienen más aceptación dentro de las empresas y también de los usuarios finales.	9	Baja
34	0.90	Exige más labor de convencimiento y mercadeo.	7	Baja
56	0.90	La autoridad y supervisión son muy relajadas.	10	Baja
1	0.87	El incumplimiento, deteriora la relación con el cliente.	10	Baja
1	0.87	Frecuentemente impone multas y sanciones.	7	Baja
2	0.87	El precio es más importante para el cliente.	9	Baja
9	0.87	En los mayoristas es frecuente encontrar una actitud prepotente y obstinada de algunos compradores, limita las negociaciones con el cliente.	8	Baja
26	0.87	Se venden millones de dólares en el mercado negro.	9	Baja
26	0.87	Las PyMEs y los particulares compran en el mercado negro.	8	Baja
26	0.87	El mercado negro.	7	Baja
37	0.87	El mercado de los ERP es muy cerrado y requiere de una fuerte labor de venta técnica.	8	Baja
14	0.83	Los mayoristas tienen fuertes políticas de reducción de inventarios.	8	Baja
3	0.82	En realidad el producto se encuentra con muchos proveedores.	10	Baja
3	0.82	La competencia sacrifica utilidades.	9	Baja
39	0.77	Nuestra experiencia en cableado estructurado es limitada.	8	Baja
18	0.73	Los mayoristas, traspasan la función de soporte al fabricante.	9	Baja
18	0.73	Los procedimientos de garantía en ocasiones son muy complejos y burocráticos.	9	Baja
18	0.73	Los tiempos de respuesta de garantías son altos 2 o 3 semanas.	9	Baja
31	0.70	Hay empresas que venden por debajo del precio del fabricante.	9	Baja
27	0.63	Los fabricantes, frecuentemente negocian con empresas grandes.	10	Baja

Tabla XII

Definitiva de debilidades

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Función ¿Dónde?	Tiempo ¿Cuándo?	Medida	Facilidad	Causas	Frecuencia
38 41 71	Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes.	Dirección	Frecuente	100%	+		51
22 23 24	El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición.	Compras	Ahora	-	+	12,38,40,43,45,60,93	35
93	El personal muestra una actitud derrotista y perdedora.	Ventas	Frecuente	-	-	38,64,65,68	29
45	No existe la actitud de cooperación entre el personal.	Empresa	Frecuente	-	+	,38,12,64	25
65 66	A nuestros vendedores, no tienen carácter, seguridad y toman una actitud pasiva y temerosa.	Ventas	Ahora	-	-	59,60,62,67,68,78,83,84,85,93,38	22
64	Falta capacitación técnica y mercadotecnia a ventas.	Ventas	Ahora	-	-	10,38	22
78	Nos falta comprometer más a los vendedores.	Ventas	Eventual	-	+	30,38,47,59,60,61,62,64,65,67,68,80,83,85,69,93,96,98	19
29	Nos falta mucha capacidad de negociación.	Empresa	Eventual	-	-	12,22,38,40,93	19
85	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen.	Ventas	Frecuente	-	-	38,44,45,64,68,78,93,96	17
96	No existe actitud de cooperación entre los vendedores.	Ventas	Frecuente	-	+	38,64,65,78	17
68	Faltan incentivos a vendedores.	Ventas	Ahora	-	+	1,10,38	16
12	No se tienen Recursos para invertir en capacitación.	Admón.	Ahora	-	+	1,2,13,82,98,16,10,15	15
60 63	No tenemos personal técnico capacitado.	Soporte Técnico	Ahora	-	+	10,11,38,48,90,97	15
34	Los mayoristas en ocasiones no nos apoyan.	Compras	Ocasional	-	+	22,29,40,38,50,52	14
30	En ocasiones los vendedores compran, haciendo deficiente el cumplimiento y la relación con proveedores.	Compras	Frecuente	-	+	22,36,40,65,96	12
69 92 94	Los vendedores no se involucran en el ámbito laboral, familiar y de amistad del personal del cliente buscando relaciones perdurables.	Ventas	Ahora	-	+	12,30,38,44,45,64,65,68,77,78,84,96,62,93	12

15	No se tienen suficiente capital de trabajo para financiar inventario, créditos, activos fijos y proyectos.	Admón.	Ahora	-	+	1,2,10,13,82,98,16	12
40	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al proveedor, tan importante como al cliente.	Dirección	Frecuente	-	+	22,38	11
10	Nuestro personal de cuentas por cobrar no ha sido del todo eficiente, se tiene cartera vencida.	Admón.	Ahora	90 días	-	38,101,93,45,67,16,12	11
21	Depender de unos cuantos proveedores, no nos ayuda a elegir al más confiable.	Compras	Ahora	3	+	9,22,27,29,30,40	10
83	Los vendedores carecen de conocimientos generales del mercado potencial.	Ventas	Frecuente	-	-	12,15,44,45,60,64,78,85,93,96,22, 38,59	10
84	Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación.	Ventas	Frecuente	-	-	59,60,62,65,67,68,78,83,85,93,38	10
27	Se crean relaciones preferenciales con proveedores que después minan la exigencia de nuestros derecho.	Compras	Eventual	-	+	22,29,30,38,93	10
67	Se tiene un ambiente laboral tenso.	Empresa	Ahora	-	+	12,38,43,44,45,68,96	10
47	La mensajería no es suficiente.	Mensajero	Frecuente	10%	-	15	9
59	No tenemos certificaciones de marcas HP, IBM; Microsoft.	Soporte Técnico	Ahora	-	+	22,35,38,44,60,90,97	9
1	Nuestros gastos de operación son altos.	Empresa	Ahora	6% ventas	-	2,5,8,9,10,16,17,20,22,25,27,30,31,36,47,55,57,82,100,101,103	9
16	Frecuentes llegadas tarde a revisión y cobros.	Mensajero	Frecuente	-	+	20,10,22,38,45,46,47,65,67,69,93,84	8
36	Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones preestablecidas con el cliente.	Compras y Ventas	Frecuente	-	+	22,21,38,45,60,64,65,68,78,85,69,96	8
98	Los vendedores no cumplen con sus cuotas de ventas.	Ventas	Lo que va del año	70%	+	65,68,69,64,88,38,59,60,61,62,,78,83,85,93,96,102,103	8
44	Nuestra actitud es "fijarse en lo que los demás hacen" olvidando lo que nosotros podemos hacer.	Empresa	Frecuente	-	-	45,64,65,67,78,12	8
82	El incumplimiento con el cliente, atrasa la recuperación de efectivo.	Ventas	Frecuente	-	-	7,20,22,25,26,29,31,36,38,45,46,47,60,61,64,102,103	7
32	Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la carrera por los precios bajos.	Compras	Frecuente	60%	-	1,2,8,15,22,29,30,31,34,38,44,45,93	7
62 82	La poca experiencia en el manejo de proyectos de cableado estructurado y telecomunicaciones.	Soporte Técnico	Frecuente	-	+	12,22,38,45,60,65,69,78,83,85,93	7

31	Comparamos al cotizar y también al comprar, haciendo complicado y caro el proceso.	Compras	Frecuente	2 o 3 veces	+	,21,22,27,29,34	6
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.	Empresa	Ahora	3% ventas	-	10,16,20,22,25,47,55,57,82,103	6
25	Un producto de precio bajo, no comprado, evitar la entrega de un pedido de alto precio.	Compras	Eventual	-	+	19,21,22,27,29,30,31,34,38,40,45,47,102	6
20	El mensajero debe esperar mucho tiempo para entregar productos al cliente.	Mensajero	Frecuente	30 min.	+	22,38,43,44,45,67,69,78,82,65,84,93,95,96	5
70	El conocimiento de las licitaciones esta en pocas manos.	Ventas	Ahora	-	+	12,38,40,45,64,65,68,83,96,93,87,62,85,84,78,74,81	4
61	El seguimiento a proyectos de alta tecnología es deficiente.	Soporte técnico	Frecuente	-	+	12,22,38,45,60,65,69,78,80,83,85,86,93	4
87	En licitaciones, hay riesgos de cambios de precios y tiempos de entrega.	Ventas	Frecuente	-	-	7,19,21,22,29,34,38,89	4
100	Es mucho trámite administrativo de ventas de las licitaciones.	Ventas	Siempre	-	-	22,29,38,45,59,64,70,74,87	4
7	Eventualmente los mayoristas nos suspenden los créditos.	Compras	Frecuente	-	-	17,18,22,27,29,30,33,34,40,21	4
101	Frecuentes errores de facturación como precios, domicilio fiscal, números de serie, etc.	Ventas y Admón.	Frecuente	10%	+	10,22,36,38,45,64,65,84,93,95,96	4
90 91	Los márgenes de utilidad no dan oportunidad de crear nuevos servicios de valor agregado.	Ventas	Frecuente	-	-	22,38,65,76,78,85,93,96	4
19	No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias de contado o directas en USA.	Admón.	Un año	-	-	1,2,10,13,82,18,76,98,16	4
13	No se tiene límite de gastos de los socios.	Admón.	Ahora	-	-	11,15,38,	4
76	Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender.	Ventas	Eventual	-	+	22,29,32,34,50,59	4
46	Solo tenemos un vehículo de reparto que no es suficiente.	Mensajero	Eventual	1	-	15	4
97	Al cliente le damos soporte de pre-venta y al final compra con otro a un menor precio.	Ventas	Frecuente	-	-	32,73,75,76,84,93	3
9	Algunos atrasazo contables nos limitan la presentación de estados financieros confiables.	Admón.	Un año	-	-	38,93,45,67,12,	3
43	El personal se falta al respeto.	Empresa	Frecuente	-	+	,38,12,64	3
17	Es difícil negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito, cobran refinanciamiento.	Admón.	Siempre	3% valor	-	22,27,29,30,34,45,93,21	3

55 56	Hoy no podemos pagar el costo de desarrollo y mantenimiento del portal de Internet.	Ventas	Ahora	-	-		3
6	Los mayoristas adelantan los cheques posfechados generando severos problemas de "rebotes".	Compras	Frecuente	920.00 cada uno	-	21	3
95	Los vendedores autorizan el surtimiento sin orden de compra.	Ventas	Frecuente	-	+	22,38,64,68	3
11	No se tiene un presupuesto de gastos administrativos.	Admón.	Ahora	-	+	14,38	3
74 79	No tenemos personal para buscar las relaciones con funcionarios de gobierno.	Ventas	Ahora	-	-	70,72,1,15	3
18	Para obtención de crédito, no contamos con los requisitos que exigen, bancos y particulares.	Admón.	Un año	-	-	9,6,38,45,93	3
50	Proveedores desleales tienen precios preferenciales de fabricantes.	Mercado	Frecuente	5%	-		3
81	Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta de las licitaciones.	Ventas	Eventual	-	-	22,34,36,38,59,70,100	3
49	En los puestos ambulantes, la venta es desleal, pues no se pagan impuestos ni derechos de uso.	Mercado	Frecuente	-	-		2
57	En principio, es posible que no se ocupen los recursos técnicos al 100%.	Soporte técnico	Ahora	-	+	61,62,83	2
103	Frecuentes errores de entregas.	Ventas y Compras	Frecuente	10%	+	15,19,21,22,27,29,30,34,36,38,45,47,60,64,65,67,69,95,96	2
8	Los costos fijos son altos.	Empresa	Frecuente	3% venta	+	55	2
89	Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas y sanciones.	Ventas	Frecuente	-	-	1,22,38,65,76,78,81,85,93,96,100	2
37	No aceptamos tarjeta de crédito.	Admón.	Ahora	-	+	1,2	2
80	Nuestra capacidad de atención a tecnología móvil es limitada.	Ventas	Eventual	-	-	12,15,44,45,60,64,78,83,85,93,96	2
5	Por falta de efectivo, recurrimos a créditos urgentes, pagando altos intereses.	Admón.	Eventual	3.5% mes	-	0	2
26 28	Se carecen proveedores confiables de soporte técnico y alta tecnología (ERP, etc.).	Compras	Eventual	-	+	22,27,29,30,34,38,40,60	2
48	El personal para manejo de proyectos y tecnologías es muy caro.	Mercado	Ahora	-	-	15,83	1
72	El valor esperado de la utilidad, es menor que el costo de las bases.	Ventas	Ahora	-	-	22,25,29,32,34,36,38,50,59,70,74,76,81,82,87,89,100	1

52	En caso de devaluación los mayoristas pretenden cobrar el precio más alto del dólar.	Mercado	Ocasional	-	+		1
102	La entrega de productos no es a tiempo.	Ventas y Mensajero	Frecuente	2 días	+	7,15,19,20,21,22,25,27,29,30,31,34,36,38,45,46,47,64,65,67,69,85,87,96,101	1
33	La falta de pago hace que las relaciones con proveedores se vean deterioradas.	Compras	Frecuente	-	-	6,10,16,22,27,29,34,40	1
14	No se tiene presupuesto para actividades publicitarias y de promoción.	Ventas	Ahora	-	+	,11,13,98,16,15	1
35	Tenemos poco interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes.	Compras	Frecuente	-	+	12,22,26,29,30,40,38,93	1
53 54 58	Actualmente no tenemos personal ni un grupo de asociados, consultores y programadores que conozcan de Sistemas integrales de información (SII).	Soporte técnico	Ahora	-	+		0
51	Al vender soluciones Telmex se corre el riesgo de que quiera quedarse con el cliente.	Mercado	Ocasional	-	-		0
39	Cambio de mentalidad para considerar al fabricante, tan importante como al cliente.	Dirección	Frecuente	-	+	22,38	0
3 42	Carecemos de sistemas y procedimientos, software y equipo, de seguridad para un portal de Internet.	Ventas	Ahora	-	+	0	0
99	Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo.	Ventas	Siempre	-	-	29,32,38,64,65,68,69,78,84,85,93	0
88	La mala voluntad del cliente es por falta atención.	Ventas	Frecuente	-	+	21,25,34,38,45,46,47,60,64,65,68,69,78,84,85,93,96	0
4	No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.	Admón.	Ahora	-	-	5,6,7,9,17,18,25	0
73	No tenemos experiencia en el ataque del mercado de las PyMEs.	Ventas	Ahora	-	-	32,37,49,68,90,98	0
75	No tenemos experiencia en la venta al consumidor final.	Ventas	Ahora	-	-	32,37,49,68,90,98	0
77	A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes.	Ventas	Eventual	-	-	32,38,64,65,68,69,78,84,85,93,97,98,101,102,103	0

Cuadrante I

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
38	Se requiere mayor supervisión de jefes y gerentes.	+	51	1
22	El departamento de compras ha sido deficiente, falta personal y siempre está en transición.	+	35	2
45	No existe la actitud de cooperación entre el personal.	+	25	3
78	Nos falta comprometer más a los vendedores.	+	19	1
96	No existe actitud de cooperación entre los vendedores.	+	17	3
68	Faltan incentivos a vendedores.	+	16	3
60	No tenemos personal técnico capacitado.	+	15	2
12	No se tienen Recursos para invertir en capacitación.	+	15	6
34	Los mayoristas en ocasiones no nos apoyan.	+	14	2
30	En ocasiones los vendedores compran, haciendo deficiente relación con proveedores.	+	12	2
69	Los vendedores no se involucran en el ámbito laboral, familiar y de amistad del personal del cliente buscando relaciones perdurables.	+	12	3
15	No se tienen suficiente capital de trabajo para financiar inventario, créditos, activos fijos y proyectos.	+	12	6
40	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al proveedor, tan importante como al cliente.	+	11	2
21	Depender de unos cuantos proveedores, no nos ayuda a elegir al más confiable.	+	10	2
27	Se crean relaciones preferenciales con proveedores que después minan la exigencia de nuestros derecho.	+	10	2
67	Se tiene un ambiente laboral tenso.	+	10	3
59	No tenemos certificaciones de marcas HP, IBM; Microsoft.	+	9	2
98	Los vendedores no cumplen con sus cuotas de ventas.	+	8	1
36	Los errores al cotizar tienen graves consecuencias en las condiciones preestablecidas con el cliente.	+	8	4
16	Frecuentes llegadas tarde a revisión y cobros.	+	8	4
62 86	La poca experiencia en el manejo de proyectos de cableado estructurado y telecomunicaciones.	+	7	5
31	Comparamos al cotizar y también al comprar, haciendo complicado y caro el proceso.	+	6	4
25	Un producto de precio bajo, puede evitar la entrega de un pedido de alto precio.	+	6	6
20	El mensajero debe esperar mucho tiempo para entregar productos al cliente.	+	5	1

Cuadrante II

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
88	La mala voluntad del cliente es por falta atención.	+	0	1
76	Se tiene que ofrecer un precio muy bajo para vender.	+	4	2
57	En principio, es posible que no se ocupen los recursos técnicos al 100%.	+	2	2
35	Tenemos poco interés por pertenecer al grupo "elite" tanto de mayoristas como de fabricantes.	+	1	2
52	En caso de devaluación los mayoristas pretenden cobrar el precio más alto del dólar.	+	1	2
39	Necesitamos un cambio de mentalidad para considerar al fabricante, tan importante como al cliente.	+	0	2
43	El personal se falta al respeto.	+	3	3
101	Frecuentes errores de facturación como precios, domicilio fiscal, números de serie, etc.	+	4	4
95	Los vendedores autorizan el surtimiento sin orden de compra.	+	3	4
11	No se tiene un presupuesto de gastos administrativos.	+	3	4
103	Frecuentes errores de entregas.	+	2	4
8	Los costos fijos son altos.	+	2	4
102	La entrega de productos no es a tiempo.	+	1	4
61	El seguimiento a proyectos de alta tecnología es deficiente.	+	4	5
26	Se carecen proveedores confiables de soporte técnico y alta tecnología (ERP, etc.).	+	2	5
14	No se tiene presupuesto para actividades publicitarias y de promoción.	+	1	5
53 54 5	Actualmente no tenemos personal ni un grupo de asociados, consultores y programadores que conozcan de Sistemas integrales de información (SII).	+	0	5
3 42	Carecemos de procedimientos, software y equipo, de seguridad para un portal de Internet.	+	0	5
70	El conocimiento de las licitaciones esta en pocas manos.	+	4	7
37	No aceptamos tarjeta de crédito.	+	2	8

Cuadrante III

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
85	Los vendedores toman una actitud conformista con la cartera de clientes que tienen.	-	17	1
90	Los márgenes de utilidad no dan oportunidad de crear nuevos servicios de valor agregado.	-	4	1
32	Estamos en desventaja respecto a algunos competidores en la carrera por los precios bajos.	-	7	2
7	Eventualmente los mayoristas nos suspenden los créditos.	-	4	2
93	El personal muestra una actitud derrotista y perdedora.	-	29	3
65	A nuestros vendedores, no tienen carácter, seguridad y toman una actitud pasiva y temerosa.	-	22	3
64	Falta capacitación técnica y mercadotecnia a ventas.	-	22	3
29	Nos falta mucha Solo capacidad de negociación.	-	19	3
83	Los vendedores carecen de conocimientos generales del mercado potencial.	-	10	3
84	Los vendedores toman un papel de falso servilismo, en vez de negociación.	-	10	3
44	Nuestra actitud es "fijarse en lo que los demás hacen" olvidando lo que nosotros podemos hacer.	-	8	3
10	Nuestro personal de cuentas por cobrar no ha sido del todo eficiente, se tiene cartera vencida.	-	11	4
1	Nuestros gastos de operación son altos.	-	9	4
82	El incumplimiento con el cliente, atrasa la recuperación de efectivo.	-	7	4
2	Tenemos altos costos de servicios de valor agregado.	-	6	4
13	No se tiene límite de gastos de los socios.	-	4	4
19	No contar con suficiente efectivo para comprar productos para emergencias de contado o directas en USA.	-	4	6
100	Es mucho trámite administrativo de ventas de las licitaciones.	-	4	7
87	En licitaciones, hay riesgos de cambios de precios y tiempos de entrega.	-	4	7
47	La mensajería no es suficiente.	-	9	9
46	Solo tenemos un vehículo de reparto que no es suficiente.	-	4	9

Cuadrante IV

Par.	Debilidad ¿Qué funciona mal? ¿Cuál es la falla?	Facilidad	Frecuencia	Proyecto
97	Al cliente le damos soporte de pre-venta y al final compra con otro a un menor precio.	-	3	1
89	Los márgenes de utilidad son pequeños comparados con las multas y sanciones.	-	2	1
77	A menudo, perdemos los clientes que tienen compradores prepotentes.	-	0	1
99	Cuando perdemos un cliente, tardamos mucho tiempo para recuperarlo.	-	0	1
17	Es difícil negociar con proveedores el cambio de fechas de liquidación de un crédito, cobran refinanciamiento.	-	3	2
6	Los mayoristas adelantan los cheques posfechados generando severos problemas de “rebotes”.	-	3	2
50	Proveedores desleales tienen precios preferenciales de fabricantes.	-	3	2
33	La falta de pago hace que las relaciones con proveedores se vean deterioradas.	-	1	2
9	Algunos atrasazo contables nos limitan la presentación de estados financieros confiables.	-	3	4
55	Hoy no podemos pagar el costo de desarrollo y mantenimiento del portal de Internet.	-	3	5
80	Nuestra capacidad de atención a tecnología móvil es limitada.	-	2	5
48	El personal para manejo de proyectos y tecnologías es muy caro.	-	1	5
18	Para obtención de crédito, no contamos con los requisitos que exigen, bancos y particulares.	-	3	6
5	Por falta de efectivo, recurrimos a créditos urgentes, pagando altos intereses.	-	2	6
4	No tenemos esquemas de financiamiento preestablecidos.	-	0	6
81	Se invierte mucho tiempo en la preparación de la propuesta de las licitaciones.	-	3	7
74 79	No tenemos personal para buscar las relaciones con funcionarios de gobierno.	-	3	7
72	El valor esperado de la utilidad, no es menor que el costo de las bases.	-	1	7
49	En los puestos ambulantes, la venta es desleal, pues no se pagan impuestos ni derechos de uso.	-	2	8
75	No tenemos experiencia en la venta al consumidor final.	-	0	8
73	No tenemos experiencia en el ataque del mercado de las PyMEs.	-	0	8
51	Al vender soluciones Telmex se corre el riesgo de que quiera quedarse con el cliente.	-	0	8