

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para TDI S.A. Argentina

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Angélica Maria, Coral Abensur, DNI: 42542364

José Alberto, Calderón Ledezma, CE: 000617566

Gustavo Adolfo, Lama Valdivia, DNI: 09639469

Jonathan, Matos Melgar, DNI: 45204195

ASESOR

Pablo José, Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-4449-0086>

JURADO

Presidente: LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

Jurado: BAZÁN TEJADA, CARLOS ARMANDO

Asesor: ARANA BARBIER, PABLO JOSÉ

Surco, marzo 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

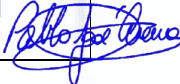
Yo, Arana Barbier, Pablo José, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado, Business Consulting para TDI S.A. Argentina de los(as) autores(as)

- Angélica Maria, Coral Abensur, identificado con DNI número: 42542364
- José Alberto, Calderón Ledezma, identificado con CE número: 000617566
- Gustavo Adolfo, Lama Valdivia, identificado con DNI número: 09639469
- Jonathan, Matos Melgar, identificado con DNI número: 45204195

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* 19/07/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 22 de Febrero 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arana Barbier, Pablo José</u>	
DNI: 44614140	Firma
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos y dedicatoria

Angélica Coral Abensur

Dedicatoria: Esta tesis se la dedico a mis padres y hermano, que son mi motivo para seguir adelante siempre.

Agradecimiento: En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme dejado culminar esta etapa importante en mi vida, luego a mis padres que siempre me han apoyado, finalmente a los profesores y alumnos con quien compartí todo este tiempo.

José Alberto Calderón Ledezma

Dedicatoria: A mi familia, en especial a mi esposa Vania, que ha pasado junto a mí, por estos años de estudio, brindando soporte, comprensión y aliento. A mis padres Filiberto y Teresita que son un ejemplo de superación y que siempre me han apoyado en todo momento, y que gracias a ellos he logrado alcanzar paso a paso mis metas personales y profesionales.

Gustavo Adolfo Lama Valdivia

Dedicatoria: A mis padres Jaime y Bertha, a mi esposa Olga e hijos: Gustavo, Lorenzo y Marcello. Las personas más importantes en mi vida, gracias por su apoyo constante, motivación y comprensión.

Jonathan Matos Melgar

Dedicatoria: A mi amada esposa Fiorela e Hija Amaia por acompañarme y motivarme a seguir siendo una mejor persona y profesional cada día, así como también a mis padres Wilfredo y Edy que, con su gran ejemplo de humildad y resiliencia, me brindaron muchas enseñanzas y valores que hoy en día me ayuda a seguir cumpliendo mis objetivos y a superar las adversidades de la vida.

Agradecimiento: A Dios y a toda mi familia que siempre son mi soporte emocional y motivación para materializar mis sueños, también a los profesores y compañeros de aula por el trabajo en equipo realizado.

Resumen Ejecutivo

La adopción de objetivos a largo plazo podría parecer que las empresas, en especial las que son familiares lo tendrían fácil, pero a la hora de sintonizar sus iniciativas a corto plazo y sus objetivos a largo plazo existen un gran dilema, cabe precisar que muy a pesar de hacer foco en la mayoría de estas en su futuro, las empresas familiares suelen ser igual de propensas a seguir prioridades que no necesariamente deben ser inmediatas, por lo cual no consiguen respaldar la visión y los objetivos de la sociedad. Dicha discordancia entre las proyecciones a largo plazo y las prioridades de los objetivos inmediatos ponen en gran riesgo la preservación de la cultura, tradición y el legado familiar, así como su propio patrimonio.

TDI es una empresa familiar, la cual se sometió a una consultoría de negocios, teniendo como resultado la identificación principales problemas detectados, y así como también el planteamiento de las opciones de solución para poder minimizarlos. Luego de trabajar con la información brindada de primera mano por el directivo y gerentes de TDI, se encontraron algunos problemas internos y externos, los cuales fueron procesados en un diagrama de Ishikawa, y la misma concluye con un nivel bajo de gestión empresarial, para ello se cuenta con tres opciones de solución para ello nos apoyamos en los siguientes marcos teóricos: Profesionalización de TDI; La Propuesta de valor de la empresa, y finalmente Planeamiento Estratégico. Estas tres opciones fueron presentadas al director de TDI, quienes finalmente nos indicaron que la opción a elegir para gestionar sus debilidades en cuanto a la no existencia de indicadores de desempeño de la gestión empresarial es el desarrollo de un planeamiento estratégico, con el cual podrán definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y luego proceder a concretar la medición en el cumplimiento de dichos objetivos, así como la definición

correcta de una estructura organizacional, así como la expansión del mercado y posicionamiento de la marca en el mercado regional.

Se concluye que la ruta a seguir con la finalidad de establecer un adecuado planeamiento estratégico es; Reformular la misión, visión y valores con vistas a un plañimiento estratégico cumpliendo los objetivos, cortos, medianos y por sobre todo largos plazos. Formalizar un equipo multidisciplinario el cual debe ser nombrado por el CEO y los mismo deben tener la potestad suficiente para la toma de decisiones, la misma que debe tener una cadencia anual donde se informe al directorio para recibir una retroalimentación en beneficio de la empresa.



Abstract

Adopting long-term goals might seem like it would be easy for companies, especially family-owned ones, but when it comes to matching their short-term initiatives and their long-term goals, there is a big dilemma, it should be noted that very often Despite focusing on most of these in the future, family businesses tend to be just as likely to follow priorities that do not necessarily have to be immediate, which is why they fail to support the vision and objectives of the company. This discrepancy between long-term projections and the priorities of immediate objectives puts the preservation of culture, tradition and family legacy, as well as their own heritage, at great risk.

TDI is a family company, which underwent a business consultancy, resulting in the identification of the main problems detected, as well as the proposal of solution options in order to minimize them. After working with the information provided first-hand by the TDI executive and managers, some internal and external problems were found, which were processed in an Ishikawa diagram, and it concludes with a low level of business management, for this there are three solution options for this we rely on the following theoretical frameworks: Professionalization of TDI; The value proposition of the company, and finally Strategic Planning. These three options were presented to the director of TDI, who finally told us that the option to choose to manage their weaknesses in terms of the non-existence of business management performance indicators is the development of strategic planning, with which they will be able to define its objectives in the short, medium and long term and then proceed to specify the measurement in compliance with said objectives, as well as the correct

definition of an organizational structure, as well as the expansion of the market and positioning of the brand in the regional market.

It is concluded that the route to follow in order to establish an adequate strategic planning is; Reformulate the mission, vision and values with a view to a strategic plan meeting the objectives, short, medium and above all long terms. Formalize a multidisciplinary team which must be appointed by the CEO and they must have sufficient power to make decisions, which must have an annual cadence where the board of directors is informed to receive feedback for the benefit of the company.

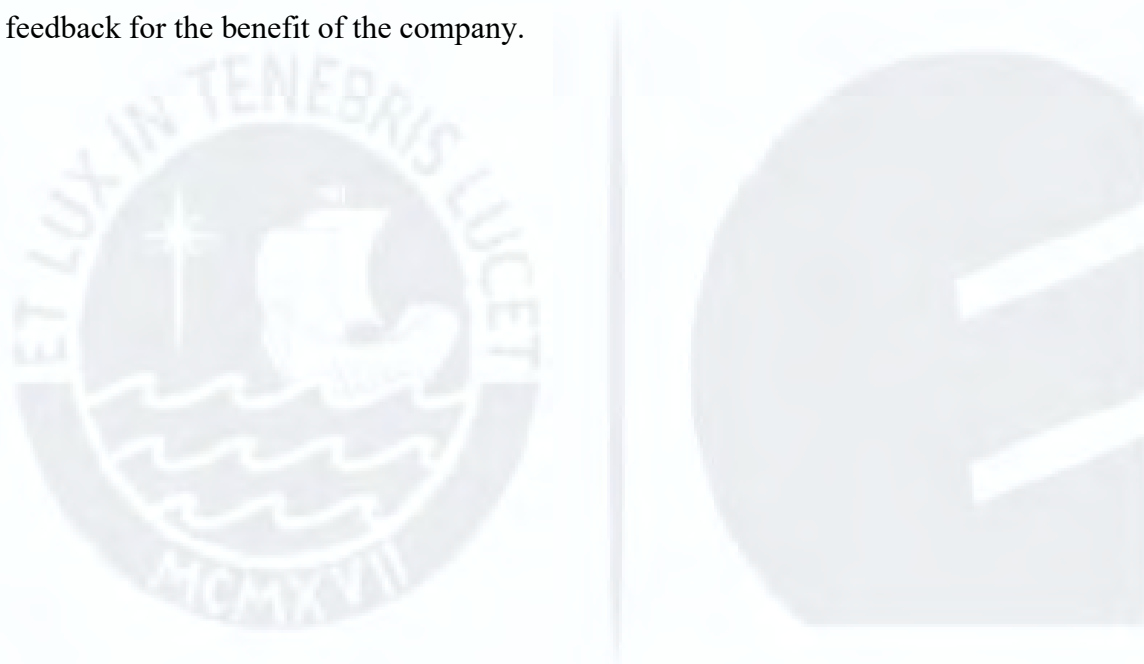


TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	2
Abstract	6
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA CONSULTORÍA	15
1.1 Presentación de la empresa	15
1.2 Alcance de la consultoría	16
1.3 Resultado de entrevista con directivos	17
1.4 Conclusiones	18
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	19
2.1 Evaluación Interna AMOFHIT	19
2.1.1. Administración y gerencia (A)	19
2.1.2. Marketing y Ventas (M)	20
2.1.3. Operación & Logística (O)	22
2.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	22
2.1.5. Recurso Humano (H)	23
2.1.6. Sistemas de información y comunicación (I)	23
2.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	24
2.1.8. Descripción de Fortalezas y Debilidades	24
2.2 Evaluación Externa PESTEC	25
2.2.1. Aspecto político y gubernamental (P)	25
2.2.2. Aspecto económico y financiero (E)	26

2.2.3. Aspecto social y cultural (S)	27
2.2.4. Aspecto Tecnológico (T)	28
2.2.5 Aspecto competitivo (C)	29
2.2.6. Descripción de Oportunidades y Amenazas	30
2.3 Conclusiones	33
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	35
3.1 Identificación de problemas (síntomas)	35
3.2 Análisis de causa raíz del problema clave	41
3.2.1 Management	41
3.2.1.1. Falta de estandarización de procesos en las áreas	41
3.2.1.2. Líder con carente conocimiento en gestión empresarial	42
3.2.1.3. No se identifica propuesta de valor	43
3.2.2 Organización	43
3.2.2.1. Sin objetivos organizacionales	43
3.2.3 Procesos Internos	44
3.2.3.1. Carencia de procedimientos escritos para la realización de actividades.	44
3.2.4 Metodología	45
3.2.4.1. Escasos métodos de comunicación efectiva.	45
3.2.5 Herramientas	45
3.2.5.1. No existen KPI para la gestión operativa.	45
3.3 Conclusiones	28

CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL	29
4.1 Mapas de Literatura	30
4.1.1 La Profesionalización en la Empresa	30
4.1.2 La Propuesta de Valor de la Empresa	31
4.1.3 El Planeamiento Estratégico Empresarial	32
4.2 La Profesionalización en la Empresa	32
4.2.1 Alinear la visión de la familia empresaria	33
4.2.2 Consensuar y potenciar el liderazgo	34
4.2.2.1 Liderazgo en las organizaciones	36
4.2.2.2 El liderazgo personal	39
4.2.2.3 El liderazgo patrimonial	40
4.2.3 Regular la cultura familiar	41
4.2.3.1 Elementos de la cultura organizacional	43
4.2.3.2 Beneficios de una buena cultura organizacional	44
4.2.3.3 El rol de los líderes en la cultura organizacional	44
4.3 La Propuesta de Valor de la Empresa	45
4.3.1. Lienzo	48
4.3.1.1. Perfil del cliente	49
4.3.1.2. Mapa de valor	50
4.3.1.3. Encaje	51
4.3.2. Diseñar	51

4.3.2.1. Posibilidades de prototipo	52
4.3.2.2. Tomar decisiones	54
4.3.2.3. Encontrar el modelo de negocio adecuado	54
4.3.2.4. Diseñar en organizaciones establecidas.	55
4.3.3. Probar	56
4.3.3.1. Que probar	56
4.3.3.2. Haciendo pruebas paso a paso	57
4.3.3.3. Reunirlo todo	57
4.3.4. Ajustar	58
4.3.4.1. Crear alineación	58
4.3.4.2. Medir y controlar	58
4.3.4.3. Mejorar sin cesar	58
4.3.4.4. Reinventarse constantemente	59
4.4 El Planeamiento Estratégico Empresarial	60
4.4.1 Desempeño de la gestión empresarial	61
4.4.2 Definición de la visión, misión y valores	62
4.4.3 Análisis de la situación	64
4.4.3.1 Análisis externo	64
4.4.3.2 Análisis interno	65
4.4.3.3 Resultado: Matriz FODA	66
4.4.4 Diagnóstico	67

4.4.5	Definición de la ventaja competitiva	68
4.4.6	Formulación estratégica	69
4.4.7	Plan de acción	70
CAPÍTULO 5: PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN FINAL		71
5.1	Propuestas de solución	71
5.2	Aplicar el proceso de Profesionalización en TDI	72
5.2.1	Paso 1: Acciones vinculadas con alinear la visión en TDI	73
5.2.2	Paso 2: Acciones vinculadas con consensuar y potenciar el liderazgo en TDI	73
5.2.3	Paso 3: Acciones vinculadas con regular la cultura familiar en TDI	74
5.3	Formalizar propuesta de Valor de TDI	77
5.4	Realizar un Planeamiento Estratégico para TDI	80
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		87
6.1	Conclusiones	87
6.2	Recomendaciones	88
Referencias		90
Apéndice		94
Apéndice A: Entrevista al Sr. Osvaldo Sánchez – Director de Tecnología y Servicios.		95
Apéndice B: Entrevista al Sr. Daniel Albizzati – COO.		96
Apéndice C: Test BarOn ICE al Sr. Daniel Albizzati.		98
Apéndice D: Test BarOn ICE al Sr. Osvaldo Sanchez P.		99

Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis FODA, elaboración propia	26
Tabla 2: Matriz de ponderación de problemas, elaboración propia	71
Tabla 3: Beneficios de aplicar profesionalización, elaboración propia	76
Tabla 4: Beneficios de la propuesta de valor, elaboración propia	79
Tabla 5: Indicadores de gestión, elaboración propia.	82
Tabla 6: Flujo de caja TDI, elaboración propia.	83
Tabla 7: Proyección de inversión área de Marketing, elaboración propia	84
Tabla 8: Actividades a desarrollar en R.R.H.H., elaboración propia	85
Tabla 9: Proyección de inversión área de R.R.H.H., elaboración propia	85
Tabla 10: Flujo de capital TDI, elaboración propia.	86
Tabla 11: VAN y TIR, elaboración propia.	86

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama organizacional TDI; Elaboración propia	20
Figura 2: Clasificación de clientes por rubro de TDI; Elaboración propia	21
Figura 3: Diagrama de Ishikawa de TDI S.A; Elaboración propia	47
Figura 4: Mapa de literatura de la profesionalización; elaboración propia	30
Figura 5: Mapa de literatura de la propuesta de valor; elaboración propia	31
Figura 6: Mapa de literatura del planeamiento estratégico; elaboración propia	32
Figura 7: (Sheen, 2017) Niveles de la cultura según Schein	42
Figura 8: (Propio) Canvas del modelo de negocio	77

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA CONSULTORÍA

1.1 Presentación de la empresa

La empresa TDI SA, argentina pero denominado de ahora en adelante TDI para este caso, fue fundada en 1993 por Miguel Antonio Suarez, un empresario argentino, con una visión sólida de brindar soluciones tecnológicas integrales a las empresas donde la tecnología es parte de su operatividad. En sus primeros años fue socio estratégico de la empresa IBM a través de la re-venta de licenciamiento de sus diversos productos tecnológicos para ambientes mainframe y distribuidos, esta alianza hizo que creciera rápidamente y se posicionará como una de las empresas emblemáticas de tecnologías de la localidad, posteriormente inició relaciones comerciales como CA Technologies, BMC y entre otros. Con la finalidad de expandir su portafolio de soluciones, esta nueva alianza trajo consigo muchas oportunidades y a su vez el desarrollo de nuevas ofertas de valor, con el crecimiento de ello, la expansión de las operaciones en Latinoamérica se concretó, en el año 2010 inician operaciones en Chile y al siguiente año en Perú, estas nuevas operaciones fueron clave para seguir con el plan de expansión de la empresa, debido a los proyectos de gran envergadura en sus principales clientes que son del rubro de telecomunicaciones, bancos, retails y gubernamentales, en los cuales se logró tener casos de éxito que ayudaron a cumplir sus objetivos, así como el nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios de operatividad que brindan. En el año 2019 TDI inicia operaciones comerciales en México continuando el plan de expansión, una oportunidad importante ya que este país, es uno de los líderes de la digitalización en el continente americano.

TDI Argentina cuenta con más de 65 colaboradores (7 directores, 4 gerentes y la plana operativa), también se cuenta con proveedores que ayudan a tercerizar servicios especializados, manejan sus cinco principales pilares: 1) Servicio de implementación y

migración; 2) Servicio de educación en las soluciones que se comercializa; 3) Soporte premium; 4) Servicio de gestión de aplicaciones y administración; 5) Transformación, planeamiento y coaching

1.2 Alcance de la consultoría

Una de las claves del éxito de una empresa como TDI en el contexto actual de la alta volatilidad de mercados y en consecuencia de la economía global, es la capacidad de adaptarse a los cambios. En la mayoría de las empresas los cambios tienen que ver con modificaciones en las condiciones de los mercados en los que actúa la empresa, y no tanto con los nuevos desarrollos tecnológicos de sus productos y procesos. Estos últimos transitan generalmente por un carril más lento y con “lead times” mayores, lo cual permite implicar mayor tiempo en la toma de decisiones.

La consultoría presente se llevará a cabo con la alta gerencia y línea de mando de la empresa TDI, lo cual encaminará con la extracción de datos y documentación de los procesos a una correcta evaluación y análisis de la estructura organizacional adecuada para la empresa. Es por esto por lo que la importancia de esta consultoría radica en proporcionar información concreta, para la identificación del grado del desarrollo organizacional de TDI aportando enfoques estratégicos y factibles, herramientas eficaces y medidas correctivas para la solución de los problemas identificados. Además, servirá de un lineamiento para los directores, gerentes y los profesionales de la empresa que facilitará el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la empresa, considerando la actual situación económica que afronta Argentina debido a varios factores tanto internos como externos.

1.3 Resultado de entrevista con directivos

La consultoría realizada a la empresa TDI incluye trabajo de campo con la finalidad de levantar información y determinar un diagnóstico de los principales problemas que presenta la empresa. Para la obtención de la información se utilizó el método cualitativo, haciendo uso de entrevistas virtuales online (plataforma Google Meet) y el llenado de cuestionarios con diversas preguntas de interés (formatos en MS Word). Esta información fue proporcionada por los principales directivos de la organización. Los entrevistados fueron los Sres. Osvaldo Sánchez – Director de Tecnología y Servicios y Daniel Albizzati – COO.

Las respuestas de los entrevistados permitieron brindar un concepto amplio sobre el funcionamiento de la empresa y su actual relación con los clientes. Asimismo, permitió conocer cómo enfrenta el negocio los desafíos comerciales que los clientes vienen exigiendo. Las preguntas estuvieron enfocadas principalmente a los campos de la administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología, investigación y desarrollo. Conocemos que hoy en día, el cliente es más exigente, sus solicitudes y demandas requieren una atención a cabalidad otorgándoles los servicios necesarios que requieran a fin de buscar su satisfacción completa pues de ello dependerá lograr un correcto posicionamiento de la empresa en el mercado. Es por lo que TDI considera importante tener una estrategia de gestión comercial de cuentas claves para mantener una buena atención en el proceso de venta hasta el servicio de la post venta, estar preparados para ellos y lograr adaptarse a los cambios constantes que se presentan en el negocio a raíz de la notoria evolución tecnológica en un mundo globalizado.

1.4 Conclusiones

TDI es una empresa con casa matriz en Argentina, que pertenece al giro de negocio de servicio de consultoría en TI (Tecnologías de la información), un sector que ha crecido mucho en los últimos años y la reciente pandemia COVID-19 generó nuevas oportunidades. En el primer trimestre del 2020 muchas empresas del sector banca y finanzas, telecom, retails, entre otras han optado por digitalizar sus procesos, por tal motivo TDI ha logrado concretar nuevos contratos y clientes.

Se sabe que la empresa tiene más de 20 años en el mercado, sin embargo, aún continúan adaptándose al permanente cambio que se da en el área de tecnología. Una preocupación es estar alineado a la estrategia del cliente. Según lo indicado en la entrevista realizada, la estrategia global no ha cambiado, siguen trabajando en mantener relaciones con los clientes Core (Telecom y banca) a largo plazo. Así como también seguir creciendo en la prestación de servicios y mantener una excelente relación con las marcas con las cuales están asociados. Dentro de las oportunidades identificadas por los directivos, está el crecimiento regional, y los constantes cambios tecnológicos. Una amenaza que reconocen es no acompañar adecuadamente los cambios tecnológicos, con plataformas clouds adecuadas y necesidad de la intervención de los socios estratégicos. Actualmente están enfocados en trabajar constantemente la innovación, el servicio oportuno y la profesionalización, dando una entrega de valor diferenciador a la competencia. La directiva tiene conocimiento que el mercado actual es cambiante y también conoce acerca de las nuevas necesidades que demandan sus clientes y las empresas.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

2.1 Evaluación Interna AMOFHIT

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado, el costo de la compañía, así como también la adaptación y presencia en el mercado con el pasar de los años, para lo cual las empresas deben trabajar en alinear su estrategia con la finalidad de brindar una propuesta de valor acorde a lo necesitado por los clientes, bajo este sentido se realizó un análisis de la situación actual interna de TDI. Este análisis interno debe ser realizado objetivamente, esto permitirá identificar los factores críticos que luego se deberán aprovechar al máximo, riesgos, que luego se deben minimizar y/o mitigar. Este análisis dará un panorama claro de la situación de la compañía y permitirá establecer las bases para realizar luego un análisis FODA adecuado.

2.1.1. Administración y gerencia (A)

El principal objetivo de la administración y gerencia es velar por el crecimiento de la empresa buscando la consolidación, expansión y continuidad de esta. TDI, está conformado por 03 accionistas, de los cuales solo hay un rol activo, el presidente del directorio (CEO) el cual es Miguel Suarez quien es fundador desde el año 1993, seguido por sus dos hijas Melissa y Jimena Suarez, las cuales no tienen ninguna participación en la dirección y operación de la empresa.

El comité directivo está conformado por 06 ejecutivos, los cuales tienen una función específica y crítica de la empresa, entre las cuales se encuentran; El área comercial, servicios, finanzas, y estrategia. También se cuenta con un vicepresidente que cumple el rol de director de operaciones (COO) a cargo de Daniel Albizzati, la estructura organizacional por debajo de

ellos está conformada por diversas gerencias, que lideran equipos en área críticas para luego terminar en la línea consultiva u operativa la cual es la más crítica para la continuidad de la empresa.

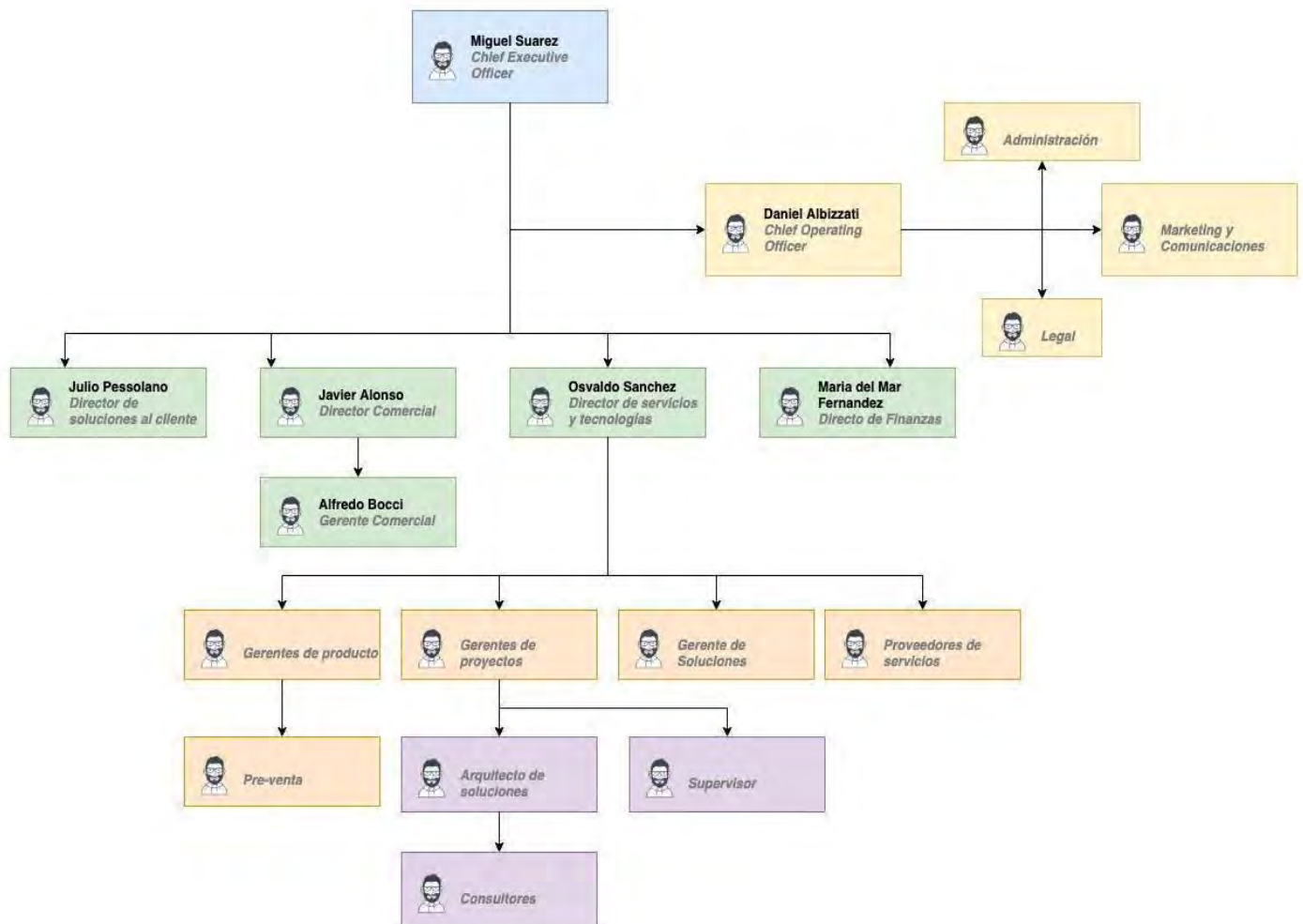


Figura 1: Diagrama organizacional de la empresa; elaboración propia

2.1.2. Marketing y Ventas (M)

El área comercial de TDI se encuentra liderada por un director, el Sr. Javier Alonso quien dirige de manera regional la estrategia de venta y marketing esta última se mantiene tercerizado, debido a que prefieren que especialistas en el rubro se encargan de asesorar, gestionar y operar las campañas de marketing, esto ayuda a mitigar riesgos y no fallar en la ejecución de los mismos, el objetivo de armar campañas es mostrar el valor de la soluciones y

servicios que se ofrece, estas campañas tienen distintos enfoques, los cuales son muy dirigidos a un público reducido como directores, gracias a estas acciones se buscan cerrar negocios en el corto plazo, también establecer lazos de confianza y proyectos a largo plazo. Las campañas al ser dirigidas a un público particular, buscan fidelizarlos, pero esto a su vez genera un riesgo de dependencia directa en las ventas, a continuación, veremos la cantidad de clientes por rubro

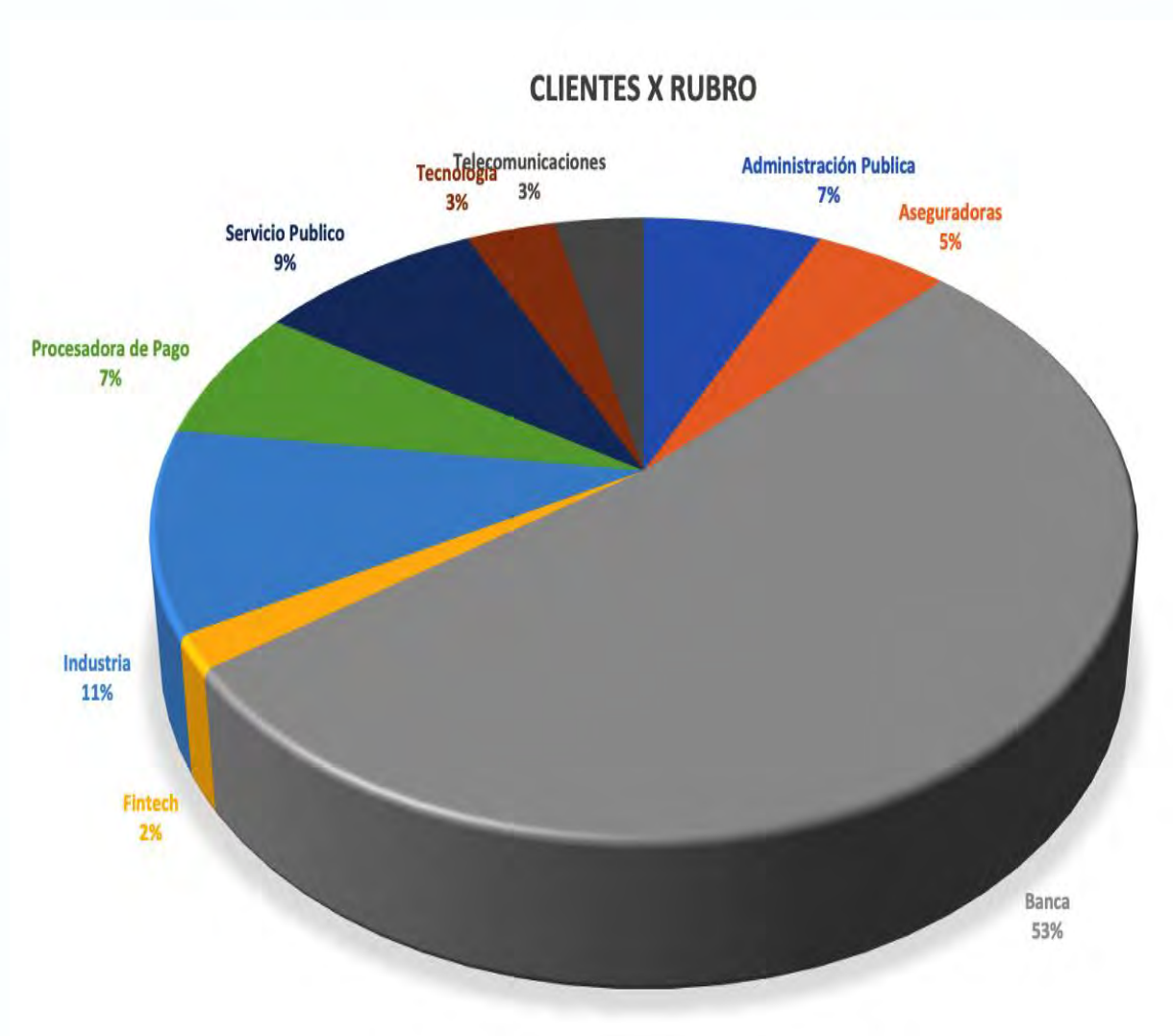


Figura 2: Clasificación de clientes por rubro de TDI; Elaboración propia

Respecto a las ventas, se puede determinar que las empresas del rubro bancario representan la mayor parte de las ventas acumulados en los últimos 4 años lo cual demuestra que el incremento de ventas está creciendo y tiene una relación directa con ese segmento de mercado.

2.1.3. Operación & Logística (O)

TDI está relacionada directamente al área de servicios, la cual está liderada por un director de tecnologías y servicios a cargo del Sr. Osvaldo Sánchez Penas, un profesional senior de tecnología con amplia experiencia en liderar y desarrollar proyectos y servicios, en los dos últimos años entró en un proceso de reestructuración con la finalidad de poder alinearse a la demanda de los clientes con el objetivo de profesionalizar el área. Actualmente la demanda de servicios es atendida de dos formas, a través de recursos propios, consultores en la planilla, caso contrario se atiende con proveedores, esta forma de trabajo les brinda buenos resultados debido a que los proyectos que se desarrollan son por periodos establecidos.

2.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Está conformada por un equipo de 4 personas las cuales se encargan de facturación, pago a proveedores y temas tributarios, esta área reporta al director de operaciones regional el Sr. Daniel Albizzati, el cual, a través de la coordinación directa con el director principal y fundador de TDI el Sr. Miguel Suarez, se encargan de ejecutar las operaciones financieras, esta área es crítica debido a la contesta modificaciones y variaciones de la política económica de Argentina.

2.1.5. Recurso Humano (H)

TDI en la actualidad no cuenta con un área de R.R.H.H. definida, la cual tiene como función el reclutamiento de personal, entrenamiento y capacitación; desempeño profesional y línea de carrera, y finalmente en los casos necesarios la desvinculación. El proceso de reclutamiento está ligado al planeamiento de disponibilidad de las personas, se lleva a cabo con la finalidad de determinar los recursos humanos que necesita un sitio o área para satisfacer requisitos empresariales y operativos. Debido a que la empresa no tiene un área de R.R.H.H definido, los empleados nuevos no reciben adecuadamente la información, capacitación y recursos necesarios para cumplir sus funciones de manera productiva, eficaz y segura, sumado a que existen muchas empresas tercerizadas que desarrollan funciones en diferentes áreas de la empresa. Adicionalmente, no existe un proceso de reclutamiento establecido, las personas que lideran los procesos de contratación son los líderes de cada área.

2.1.6. Sistemas de información y comunicación (I)

Los negocios de hoy en día son globalizados y por ende las compañías partícipes de cada industria también lo requieren; esta característica de globalización y de interacción continua genera una necesidad básica y fundamental en cada compañía respecto a sus sistemas de información y comunicación. La herramienta para el control de ventas, costos, es Microsoft Excel. El sistema de comunicación es a través Workspace Gmail, el cual no solo sirve para la gestión de correo, si no para el procesamiento de documentos, videollamadas e incluso una plataforma de colaboración de datos a través de Drive. TDI adquirió la suscripción para el uso de la plataforma Bitrix un CRM, el cual se viene implementando por el área comercial, esta plataforma es integral debido a que incluye toda la gestión con los clientes; el proceso comercial, relación con los clientes, seguimiento de avance comercial, facturación y demás temas administrativos relacionados. TDI cuenta con un software para la

gestión de incidencias y requerimientos de sus clientes llamada Freshdesk, esto hace que se pueda controlar adecuadamente sumando un nuevo punto de contacto con los clientes, la versión 1.0 aún no puede crear una base de conocimiento la cual puede ayudar en la resolución de problemas sin la dependencia de las personas. Se usa Microsoft Project para la gestión de los proyectos de manera personal, pero se está estandarizando la herramienta Clarity de Broadcom de manera integrada con la gestión de incidencias y requerimientos para la gestión de los tiempos, recursos humanos y costos incurridos, esta herramienta se encuentra integrada con lo cual se permite la automatización de ciertos procesos de negocio.

2.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

TDI no cuenta con un área de investigación de mercado que le permita estar a la vanguardia en el desarrollo e innovación de tecnologías, para ofrecer siempre una solución tecnológica moderna para cada problema específico. Si bien la compañía no cuenta con un área específica de desarrollo de software pero realiza integraciones con soluciones innovadoras con la finalidad de atender casos de usos donde la capacidad de las herramientas no tengan un alcance suficiente para cumplir, este constante proceso de innovación se debe gracias a las capacidades técnicas de su equipo de servicios, sumado al potencial de investigación que tienen de forma autodidacta de parte de los especialistas, pero esa capacidad tiene límites y esto se debe a que el mercado tecnológico es muy cambiante y no hay un abasto para estar actualizado a un 100%.

2.1.8. Descripción de Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza identificada de la empresa TDI, es la llegada que tienen con los clientes y la fuerte habilidad comercial existente. Además de las alianzas estratégicas con los socios estratégicos para asegurar la presencia de TDI en la región. Otra fortaleza es que ha logrado

la fidelización de sus clientes a través de todos los años gracias a los buenos servicios y las relaciones de confianza establecidas con los mismos (TDI, 2020).

Dentro de las debilidades se identifica, que la empresa TDI no trabaja con marcas propias, por tal motivo deben regirse a las políticas organizacionales de sus proveedores (socios estratégicos), los cuales no manejan servicios con valor agregado requerido y precios competitivos. Adicionalmente, como los productos que se comercializan no son propios y se limitan en innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios (TDI, 2020). En la estructura organizacional, podemos notar que no existe un área de R.R.H.H lo cual genera que el proceso de contratación de personal no sea el óptimo para la empresa no cuenta con una línea de carrera, esto genera un riesgo de fuga de talento

2.2 Evaluación Externa PESTEC

La presente evaluación externa explora el entorno y eventos que no están bajo el control de TDI, lo cual es relevante conocerlos y vigilarlos para identificar situaciones adversas y el tipo de escenario que podrían enfrentar la empresa a lo largo del tiempo. Existen algunos aspectos importantes a mencionar en el análisis y son: Político, Económico, Social, Tecnológico y Competitivo.

2.2.1. Aspecto político y gubernamental (P)

En los últimos cinco años, existe en Argentina inestabilidad económica y política, por lo tanto, los inversionistas regionales temen al gobierno populista de izquierda autoritario del actual presidente electo, Alberto Fernández (no hay claridad en su plan), lo cual no ayuda a la inversión en el país. Por lo tanto, el actual gobierno tiene como trabajo restablecer la confianza en los empresarios argentinos para que inviertan, atraigan capital y generen empleos. De esta manera TDI podrá tener mayores oportunidades de negocio y ampliar

participación de mercado, de no promover la inversión por parte del actual Estado, no habrá crecimiento, y sin crecimiento no se sale de la pobreza. Las organizaciones sociales reclaman constantemente poco apoyo del gobierno y la falta de programas sociales en beneficio del pueblo (Banco Santander S.A., 2020).

2.2.2. Aspecto económico y financiero (E)

TDI tiene como casa matriz un país con numerosos recursos, tiene importantes reservas de gas y litio, adicional un gran potencial en energías renovables (Banco Santander S.A., 2021). Es líder en producción de alimentos, con producción a gran escala en sectores como el agrícola y ganadería, según el Banco Mundial el principal sector en Argentina es el industrial y generó el 23.41% del PIB en el 2019, así como empleos al 21.04% de la población argentina en el 2020. El sector industrial se apoya de los bienes de consumo durable, filiales de automóviles, del sector textil, petroquímico, farmacéutico, metalúrgico, siderúrgico, eléctrico y electrodoméstico. Los principales clientes de TDI en Argentina están en el rubro de banca y finanzas (representando con 53%), los cuales se mantienen vigentes en el mercado. Durante la pandemia COVID-19 la producción industrial de Argentina decreció, pero el sector no fue tan golpeado como habían proyectado a inicios de la pandemia y algunos sectores indispensables como de alimentos, productos químicos y equipamiento médico obtuvieron significativos y mejores resultados en comparación con otros sectores industriales del país (Banco Santander S.A., 2021). Asimismo, se observa varias oportunidades en subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología, ya que el sector terciario (servicios) siguió la tendencia creciente de la industria y representó el 54.33% del PIB y generó empleos a 78.86% pobladores argentinos, el país se ha especializado en servicios de sectores de punta y es muy competitivo desarrollando software, central de llamadas y energía nuclear, lo cual es una noticia positiva para TDI que se

encuentra en el rubro tecnológico (Banco Santander S.A., 2021). Sin embargo, cabe mencionar que la inestabilidad política y económica más los obstáculos institucionales ha hecho imposible el desarrollo y crecimiento de Argentina, la pobreza urbana sigue siendo elevada y alcanza en el primer semestre del 2021 el 40.6%, la pobreza infantil (niños menores de 14) sube al 54.3%, y tienen bajo nivel educativo, el gobierno trabajó para hacer frente este problema a través de diversos programas, el que destaca es “Asignación universal por hijo”. Durante el primer semestre del 2020, el ingreso familiar mensual promedio de los hogares pobres fue de 25.759 pesos al tipo de cambio es 320 dólares, la devaluación de la moneda argentina es cada vez mayor frente al dólar, lo cual genera un riesgo país evidente. (Banco Mundial, 2021).

A pesar de todos los problemas políticos y económicos existentes en Argentina, TDI es una empresa que siempre entiende y se adapta al modelo de negocios de cada uno de sus clientes, con lo cual ha logrado que sus servicios sean de calidad y confianza en todos sus filiales. Las consecuencias económicas de la pandemia de coronavirus, ha hundido las bolsas y amenazan con una recesión mundial, algunos sectores como el tecnológico observan oportunidades en medio de esta crisis. El sector de las TIC, telefonía y turismo se desarrollaron de manera efectiva y creciente en los últimos años, y se están convirtiendo en sectores importantes para el país. Sin embargo, es relevante mencionar que el turismo fue afectado duramente por el COVID-19 en el 2020, así como también el sector retail, hotelería, restaurantes, inmobiliarios, servicios comerciales, actividades sociales, culturales y deportivas (Banco Santander S.A., 2021).

2.2.3. Aspecto social y cultural (S)

Los últimos gobiernos del país no crearon bases para un país sostenible, existe un bajo nivel de inversión en educación e infraestructura, por tal motivo una degradación de valores,

presencia de sobornos, engaños y otras acciones ilegales o inmorales. Lo cual genera que las empresas no puedan desarrollarse y evita que sus trabajadores realicen una línea de carrera, y mejoren su calidad de vida. Adicional está el riesgo de problemas sociales ante el resultado de un mal inicio del nuevo gobierno argentino (año 2020). Este factor dificulta la búsqueda de personal idóneo para los diferentes proyectos que trabaja TDI (Banco Santander, 2020).

Otro aspecto social y cultural que nos dice (Ernest & Young 2017) es que en Argentina el 90% de las pymes argentinas son familiares, las cuales generan más del 50% del PBI nacional. Sin embargo, se encuentra un problema recurrente en este tipo de empresas y es la sucesión, la consultora indica que sólo el 4% sobrevive a la tercera generación y tan solo un 1% a la cuarta. La recomendación de Fernando Paci asociado de E&Y para las empresas familiares es que deben profesionalizarse, también menciona que el “Global Index Family Business” incluye 500 empresas familiares, las cuales tienen una gran facturación a nivel mundial y que solo el 27% son comandadas por líderes familiares, y resalta una serie de ventajas típicas de estas empresas. La primera es la agilidad en la toma de decisiones, la segunda es que tienen una mirada a largo plazo, en Argentina existe una raíz familiar que sobrevive más allá de los cambios. En tercer lugar, tienen un amplio conocimiento de su negocio, mercado y entorno, porque muchos familiares pertenecientes a las organizaciones comienzan a trabajar desde muy temprana edad, finalmente la cuarta ventaja es que tienen valores y cultura muy afianzada (Ernest & Young 2017).

2.2.4. Aspecto Tecnológico (T)

El sector tecnológico tiene crecimiento y desarrollo en Argentina, según indica (Banco Santander S.A., 2021), las empresas familiares pertenecientes al sector deberían seguir las recomendaciones del consultor de E&Y, quien indica que las nuevas generaciones “los millennials y centennials” por su cercanía con la tecnología, enseñan a las empresas a

hacer las cosas de otro modo. Pero las nuevas generaciones sin asesoramiento no podrán realizar grandes aportes justamente por su falta de experiencia, por lo que deberán interactuar con las anteriores generaciones, y solo así podrían lograrse óptimos resultados. Las sucesiones pueden convertirse en un conflicto dentro de las organizaciones familiares y la mejor manera de trabajarlo es con una planificación a largo plazo, lo que significa deberán definir quiénes son los potenciales candidatos para la empresa y entrenarlos, así como también incluir a las personas que van a rodear al líder (Ernest & Young 2017).

2.2.5 Aspecto competitivo (C)

En los últimos años casi se ha duplicado la clase media de Argentina, cambios en los estilos de vida, a raíz del cambio de gobierno, se produjo una contracción en el consumo de los hogares debido a la caída del ingreso real. Durante el 2020 el desempleo en el país fue de 11%, y se prevé que el 2021 bajé a 10.1% y 9.7% en el 2022, según (Banco Santander S.A., 2021) el gobierno argentino tiene inconvenientes para combatir los altos niveles de pobreza y desempleo, calculan que casi el 50% de la mano de obra argentina trabaja en el sector informal, lo cual genera fricciones y problemas constantes entre los sindicatos y el gobierno, con respecto a las reformas prometidas y no cumplidas. Adicionalmente el país está dividido entre las autoridades centrales y descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales, por lo que casi un tercio de la población argentina vive en la pobreza (Banco Santander S.A., 2021). Lo cual daría como resultado, que el país no se vea competitivo a nivel mundial por la falta de un buen gobierno, de estabilidad económica y el alto porcentaje de pobreza existente.

2.2.6. Descripción de Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades identificadas para TDI están en el actual cambio digital, las empresas son dependientes de la tecnología y utilizan varias herramientas tecnológicas y softwares, así como también el crecimiento y desarrollo tecnológico existente en Argentina. TDI está enfocado en clientes corporativos a nivel regional, así como también en el crecimiento de las actividades del rubro de telecomunicaciones, sobre todo por la reciente pandemia covid-19, generará que clientes nuevos y actuales incrementen su cartera de desarrollo de software. En especial en el sector agro, donde se tiene planificado invertir en tecnología e innovación. Otra oportunidad que se observó durante la pandemia es el incremento del e-commerce y los diez mil puestos de labores creados en el sector, lo que significa mayor demanda de desarrollo de plataformas, software, entre otros servicios que ayudarán a las empresas con la venta online. China es uno de los principales inversores en tecnología dentro de Argentina (Banco Santander S.A., 2021).

Las amenazas existentes para TDI serían la grandeza de los cambios tecnológicos, la falta de adaptación al cambio constante en el rubro por parte de los trabajadores, y la falta de una estructura organizacional adecuada con el personal idóneo, que trabajó con planificación estratégica para minimizar riesgos, y cumplir con las solicitudes y demanda de los clientes, quienes al no verse satisfechos con TDI, se verían obligados a trabajar con la competencia. La competencia se ha incrementado y fortalecido en los últimos años, con nuevos socios estratégicos a nivel mundial. (TDI, 2020).

2.3 Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1: La gerencia de TDI tiene una excelente relación con los clientes.	D1: Carencia de asesoramiento financieros, lo cual trae como consecuencia falta de análisis de riesgos económicos que afectan a la rentabilidad de la

		empresa.
	F2: La empresa tiene clientes fidelizados con más de 15 años de relación comercial.	D2: Dificultad para encontrar personas idóneas, capacitadas y certificadas para el área técnica y desarrollo de proyectos.
	F3: Respuesta rápida ante las solicitudes de los clientes y en el servicio de post venta.	D3: La empresa no tiene procesos definidos para la contratación de personal.
	F4: Amplia experiencia de las herramientas y nuevas tecnologías ofrecidas por los socios estratégicos	D4: La empresa no cuenta con procesos comerciales establecidos.
	F5: Realizan actividades comerciales, tales como viajes internacionales con los clientes a eventos mundiales de tecnología	D5: Fortalecer los acuerdos comerciales con los proveedores para mejorar los márgenes, evitar encarecer los proyectos y tener precios competitivos.
	F6: TDI cuenta con clientes importantes del sector público en Argentina.	D6: Dependencia de los socios estratégicos - proveedores para ofrecer productos innovadores.
	F7: TDI es partner de Broadcom, AppDynamcis, MicroFocus, BMC Software entre otras empresas tecnológicas.	D7: Falta de objetivos cuantificables por cada área funcional de TDI.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1: Incremento a nivel mundial (globalización).	FO1: Incremento de inversión en proyectos de telecomunicaciones del estado, generará que clientes actuales incrementen su cartera de desarrollo O1, F6	DO1: Asesoramiento financiero con presencia en los países en Argentina, Perú, México y Chile. O3, D1, D2
O2: Presencia de inversión China en Argentina. Fuerte inversor en varios sectores del país.		
O3: Más posibilidades de llegar a nuevos clientes, por distintos canales digitales, ejemplo LinkedIn	FO2: Gestión eficiente de los socios estratégicos para asegurar la presencia de TDI en las principales empresas nacionales. O2, F4, F7	DO2: Capacitación de Gerentes para desarrollar un Plan comercial en TDI O3, O4, D3, D4
O4: Con la pandemia		

COVID-19, crecen las oportunidades para el sector tecnológico y nuevos proyectos a nivel mundial.		
O5: Expansión del servicio, debido a los nuevos requerimientos que tendrá el sector tecnológico, ya que durante el 2020 y 2021 muchos sectores trabajarán en modalidad remoto.	FO3: Fidelización de clientes e incremento de proyectos y servicios, optimizados todos los procesos operativos de los clientes O3, O4, F1.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1: Recesión económica a nivel mundial, la cual incrementó con la pandemia COVID-19 y sigue latente por aparición de nuevas variantes.	FA1: Participar de licitaciones con el Estado Argentino para ejecutar e implementar proyectos de digitalización a las pequeñas empresas. A2, A4, F3, F6	DA1: Implementar programas de retención de talento, desarrollo de carrera y oportunidades de formación A3, A5, D2, D3
A2: Trabajos en inversión extranjera en el país. debido al alto nivel de impuestos.		
A3: Incremento de la competencia, a diferencia de hace 10 años.	FA2: Fortalecer el marco legal de sus contratos vigentes, para minimizar el riesgo debido a la macroeconomía (inflación). A1, A3, F1, F2	DA2: Asesoramiento financiero para reducir los riesgos de pérdida económica debido a la política monetarias A2, A4, D1, D5
A4: Los contratos con los socios estratégicos se realizan en dólares americanos y los contratos con los clientes en moneda local.		
A5: La política monetaria del país genera incremento en los impuestos laborales, por lo que existe fuga de talentos al exterior.	FA3: Mejor oferta comercial con los socios estratégicos con la finalidad de brindar productos con precios competitivos A4, A6, F4, F7	DA3: Implementar políticas de análisis financieros en el proceso comercial para la evaluación de rentabilidad de los proyectos A1, A6, D1, D7
A6: Crecimiento de la informalidad en mano de obra y empresas en los últimos años, debido a las trabas constitucionales.		

Tabla 1: Análisis FODA, elaboración propia

2.3 Conclusiones

La Matriz FODA se realizó teniendo como insumos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis AMOFHIT y PESTEC, además de las entrevistas realizadas el 2020 y 2021 respectivamente con el director de operaciones regional de la empresa Daniel Albizzati.

Se desarrolló un análisis del entorno externo, y del interno, mediante la comparación de las fortalezas de la organización y las oportunidades externas para lograr establecer las estrategias del negocio en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA), (D'Alessio, 2008). En el análisis externo se observa que, en los últimos años, existe en Argentina inestabilidad económica y política, por lo tanto, los nuevos inversionistas del país temen la apertura de nuevos negocios, con lo cual se generarían más empleos. Sin embargo, se observa presencia de inversión por parte de China, lo cual beneficia a empresas ya existentes como es el caso de TDI. También se observa que a causa de la pandemia COVID-19, se ha trabajado de manera remota y existe mayor oportunidad para las empresas del sector tecnológico, con mayores posibilidades de llegar a nuevos clientes, por distintos canales. Debido al incremento de la competencia en los últimos diez años, TDI debe trabajar en estrategias competitivas adecuadas para no perder participación y atraer nuevos clientes.

En el análisis interno de TDI, son resaltante los años de experiencia que tiene la gerencia de la empresa en el rubro, con lo que se ha logrado la fidelización de clientes con más de 15 años de relación comercial. TDI trabaja en respuestas rápidas para todos sus clientes, administrando de manera efectiva las herramientas y nuevas tecnologías de sus socios estratégicos como son: Broadcom, AppDynamics, MicroFocus, BMC Software entre otras empresas del rubro tecnológico. Sin embargo, es relevante mencionar que a la empresa

le falta desarrollar un área de recursos humanos, con lo cual podría contratar las personas idóneas, capacitadas y certificadas, para el área técnica y de proyectos. A su vez también se crearía procesos para retener al personal idóneo mediante ciertos beneficios tales como, crecimiento y apoyo en el desarrollo profesional “línea de carrera”. Un factor negativo que se observa en TDI es la falta de lineamientos jurídicos y financieros, así mismo por la falta del área R.R.H.H. La empresa no dispone de políticas y lineamientos definidos sobre la contratación de personal, ni políticas comerciales. Adicionalmente, le falta fortalecer acuerdos comerciales con los proveedores para lograr precios competitivos. Finalmente es notorio la falta de objetivos cuantificables por cada área funcional. Con lo cual se podría mejorar el desempeño y ser cada vez más competitivos en un ambiente globalizado como es el actual.

El resultado del análisis realizado llegó a la conclusión que una solución para los problemas observados en TDI, sería realizar un adecuado desarrollo organizacional, donde se redefina la visión y misión, procesos, áreas funcionales, lineamientos, así como también los objetivos organizacionales a corto y largo plazo. Se debe alinear la empresa con las brechas existentes, para mejorar su desempeño, posicionamiento en comparación con la competencia y obtener la rentabilidad deseada.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se determinó el problema principal de la empresa TDI valiéndonos de la información proporcionada en los capítulos anteriores, lo cual incluye los comentarios recibidos por los altos directivos de la empresa.

3.1 Identificación de problemas (síntomas)

A continuación, se mencionan los problemas que fueron identificados:

En entrevista brindada por el Sr. Osvaldo Sánchez (Director de Servicios y Tecnologías), nos comentó que:

- a. TDI no cuenta con un organigrama estructurado en su sede principal y **sedes secundarias**. Asimismo, indicó que en el corto plazo no debería existir la necesidad de concretarlo y se sustenta su inexistencia en el hecho de que TDI ha tenido éxito y ha operado a lo largo del tiempo sin necesidad de un organigrama para concretar sus comunicaciones internas, determinación de roles, niveles de jerarquía, etc. Del mismo modo, comentó que su estructura empresarial no es tan grande como para sustentar la elaboración de un organigrama y no entienden el por qué o para qué lo concretaría si hasta la fecha todo ha funcionado muy bien a nivel empresarial. Resaltó que, dentro de su área, sí contemplaron la elaboración de un organigrama pues él considera que al tener diferentes sub áreas internas, le ayuda a organizar mejor la atención de los servicios.
- b. No existe y no se está trabajando en un plan operativo.
- c. No existen procesos estandarizados en preventa, ventas y postventa. No están definidos, documentados o aprobados. Hay mucha confianza en la experiencia y metodología utilizada por el personal que viene de otras empresas.

- d. TDI está buscando implementar el área de relaciones laborales (RRHH), trabajar en la misión de la empresa y planes para la retención del personal. Un objetivo es poder lograr que el personal se identifique con la empresa. TDI carece de un plan de desarrollo profesional para los colaboradores.
- e. Algunos directivos de la empresa consideran que es un problema la falta de líderes regionales. Por dicho motivo, hay la intención de trabajar para lograr una estructura regional que contemple a todos los países donde está presente TDI.
- f. No existe un plan de marketing. Consideran que, al ser sus servicios no masivos, el marketing tradicional no funciona. Existen ciertas iniciativas de marketing que son asesoradas por una empresa tercera que el área comercial ha contratado.
- g. TDI es una empresa PYME con cierto nivel de informalidad, con estructura familiar o de alto relacionamiento individual, con un modelo que ha sido muy exitoso a lo largo del tiempo y que ha superado las dificultades empresariales que se han presentado en Argentina. TDI podría operar tranquilamente sin contar con sistemas, pero consideran que existe un gran riesgo el cual está relacionado con el no entender la evolución tecnológica del mercado. Lo que se vendió satisfactoriamente en los años pasados y que hizo que sea un fantástico negocio no asegura que TDI venda de la misma forma en los años futuros. Por lo tanto, no tomar la lectura correcta del mercado y no direccionar estratégicamente el rol del negocio para el futuro, teniendo en cuenta los cambios en la tecnología (qué es lo que van a vender en base al requerimiento del cliente), es considerado un riesgo alto. Consideran como otro riesgo latente, el bajo desarrollo de las relaciones con las compañías dado que el perfil del cliente ha cambiado y sus requerimientos son variables.

Por su parte, Daniel Albizzati, (Director de Operaciones Regional), nos comentó que:

- h. Las empresas mantienen una alta dependencia de la tecnología. El área de negocio de estas apoya y empuja el cambio digital. Motivo por el cual, TDI requiere estar preparado y concretar un esfuerzo adicional para atender una alta demanda y los requerimientos relacionados con las herramientas tecnológicas que los diferentes clientes requieren de manera local y regional. A pesar de los cambios tecnológicos, TDI mantiene una estrategia para sostener una relación a largo plazo con sus clientes. Considerando que TDI representa a marcas internacionales y presta servicios a los clientes locales, su intención es mantener la mejor relación posible con ambos lados. Buscar clientes satisfechos, que mantengan la confianza a lo largo del tiempo y ser un intermediario tecnológico y de valor agregado entre la marca y los clientes.
- i. Consideran una amenaza, el hecho de que debido a los grandes cambios tecnológicos que existen día a día, en algún momento no estén a la altura o no puedan adaptarse a dichos cambios y peligre brindar sus servicios de acuerdo a los requerimientos de sus clientes. Por ello, consideran que es muy probable que tengan problemas en el negocio.
- j. Consideran una debilidad, el hecho de que como representan a grandes empresas tecnológicas internacionales, se presente en el corto plazo políticas que no sean satisfactorias para los clientes (por ejemplo, políticas comerciales, de pago, etc que trascienden hacia ellos). Es por lo que ven conveniente ir cambiando las sociedades con las empresas que representan y buscan alinear los requerimientos del mercado latinoamericano con la oferta de las marcas que representan. En definitiva, buscan articular lo que el cliente quiere, con las marcas que representan, incluyendo el valor agregado que proporciona TDI al cliente. El valor agregado se genera en la prestación de los servicios, sobre el software elaborado

por las empresas tecnológicas. Estos servicios son mejorados año a año y buscan cumplir con los requisitos del cliente.

- k. Definitivamente, el área crítica es el área de servicios. A través de los servicios, se otorga el valor agregado a los clientes. Le sigue en importancia el área comercial, dado que en ella se logra establecer las pautas para lograr fidelizar a los clientes. Una tercera área de importancia es el área finanzas, aquí se definen los precios y utilidades que se tendrán en cuenta para que la empresa sea sostenible.
- l. La permanente preocupación de TDI es el poder adaptarse a los cambios y no quedarse atrasados lo cual implicaría no poder atender a los clientes en sus respectivos negocios. Los clientes tienen nuevas necesidades dado que el sector tecnología viene cambiando de manera permanente.
- m. Los entornos económicos y tecnológicos son los que tienen un mayor impacto sobre TDI. En Latinoamérica y en especial Argentina, donde se ubica la sede principal de TDI, se vive un conflicto económico permanente. A pesar de ello, TDI ha logrado adaptarse a los cambios y han podido sobrevivir durante muchos años a dichos cambios. Sin embargo, existe la incertidumbre si podrán responder de la misma manera en el corto plazo, considerando los cambios que se vienen presentando en el mercado.
- n. Existe una tensión permanente para la entrega de los servicios. TDI tiene que recurrir a equilibrar la demanda de los servicios con la cantidad de colaboradores para poder atender y satisfacer la demanda. Siempre hay preocupación de tener los recursos necesarios y se trabaja al tope de la capacidad que se tiene. Como existen picos de demanda periódicos en Argentina, se trata primero de atender esa gran demanda con los recursos que tienen en Argentina. Si localmente no alcanza, se utilizan los recursos regionales y si con ello no se logra atender la demanda, se

buscan proveedores puntuales especializados que puedan cumplir con entregar los servicios requeridos. Una última opción consiste en buscar personal (capacitado y certificado) en el mercado que cumplan con los requisitos para brindar los servicios altamente especializados. En ese sentido, es todo un desafío.

Asimismo, en una siguiente entrevista, Daniel Albizzati, nos comentó que:

- o. Se tiene identificado un área donde es necesario plantear ciertas mejoras y desarrollo. En el área de relaciones laborales, se requiere definir la misión de la empresa, la identificación de los colaboradores con la empresa, los planes para retener al personal, etc. Asimismo, se considera que al no tener claro la línea de mando y las dependencias que tiene cada uno, en muchos casos se han generado algún tipo de conflicto. Estos conflictos no son graves, pero ralentizan las actividades y no permiten la toma de decisiones a tiempo.
- p. Un problema para la empresa también radica en el hecho de que una persona clave de un proyecto se vaya y deje sus funciones de un momento a otro. Se soluciona, pero se incurre en más problemas, más costo, demoras durante la gestión del proyecto, etc.
- q. Otro problema está relacionado con la captación de nuevos recursos humanos. Como los servicios que brinda TDI son muy especializados, existe una carencia de personal en el mercado que cuente con las habilidades, conocimientos y certificaciones necesarias que cumplan con el perfil requerido por la empresa.
- r. TDI es una empresa adolescente, por tal motivo consideran que tiene problemas de crecimiento. Históricamente, la dirección de la empresa se ha llevado a cabo de manera informal. Desde hace 4 años el directorio identificó la necesidad de profesionalizar la empresa. Ello debe abarcar la posibilidad de dar solución a problemas como la extensión territorial (de alguna forma desmesurada) de la

empresa y la falta de un establecimiento de funciones para las distintas posiciones laborales existentes.

- s. TDI considera que si una empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida y los colaboradores que asumen las diversas posiciones no tienen la capacidad para afrontar de manera correcta sus tareas, los distintos tipos de problemas que se presenten en la empresa podrían maximizarse.

Finalmente, Javier Alonso (Director Comercial Regional), nos comentó lo siguiente:

- t. TDI no cuenta con procedimientos escritos que orienten la realización de las actividades dentro de la empresa. Lo que existe es una herramienta CRM que se está regionalizando que tiene los pasos y criterios vinculados al proceso de toda la gestión de preventa y venta.
- u. Hasta hoy, la gestión del marketing no ha tomado predominancia en TDI. Hay mucho por hacer en ese sentido. Sin embargo, TDI adopta una postura de relacionamiento especial con sus clientes a la cual le otorga cierta importancia con la finalidad de mantener la cartera de clientes actuales. Asimismo, TDI tiene pensado para el corto plazo, incluir una verdadera labor de marketing para la empresa, para ello buscará tercerizar la gestión del marketing.
- v. TDI no cuenta con objetivos comerciales definidos. Se definirán en el primer trimestre del año 2022.
- w. Un aspecto importante por mejorar es el marketing. Se suma a ello las acciones comerciales con trabajo de campo, presencia en los clientes, relacionamiento, ofertas de servicios que incluya qué es lo que se ofrece y cómo se logra dando respuesta a lo que el mercado necesita actualmente dado el constante cambio.
- x. Se ha identificado un riesgo alto y está relacionado con lo que hace TDI en un mercado que viene cambiando constantemente. Las ventas de TDI están

- segmentadas: más del 80% en software y menos del 20% en servicios. Hay un vuelco grande que debe darse, hay un cambio de enfoque y modelo que debe darse.
- y. No hay un programa de formación en lo referido a ventas.
 - z. No hay un tratamiento de los datos estratégicos de los clientes con la finalidad de generar nuevas oportunidades de negocio.
 - aa. TDI no cuenta con una estructura organizacional, actualmente se cumplen funciones internas de manera inorgánica. Si se piensa crecer, debe de priorizarse el ordenamiento y la creación de una estructura con visión holística.
 - bb. El área más importante es la comercial, si no se vende no hay empresa. Lo primero es la venta. Actualmente ese pensamiento no está unificado en los integrantes de la empresa. Por ello, toda la empresa debe reconocer que el área comercial es la más importante a fin de enfocar los esfuerzos conjuntos para lograr mejores resultados empresariales.
 - cc. TDI no cuenta con ningún plan operativo, táctico ni estratégico.
 - dd. Un riesgo alto que aún no se ha mitigado es el hecho de que no existe un plan de sucesión que asegure la continuidad de las operaciones de TDI para el futuro.

3.2 Análisis de causa raíz del problema clave

3.2.1 Management

3.2.1.1. Falta de estandarización de procesos en las áreas

Hay muchas razones del porqué las empresas como TDI implementan la estandarización de procesos dentro de su organización, pero las principales van regidas en la búsqueda de la eficiencia de los procesos que conlleva el ahorro en tiempo y optimización de recursos sean propios o tercerizados como los tiene TDI. La

estandarización de procesos es la tarea de unificar los procedimientos internos de TDI, a fin de crear patrones y guiones sobre las actividades más variadas de una empresa. Para hacerlo, todos los involucrados en el funcionamiento del negocio deben seguir estas pautas. Por qué a TDI le falta estandarizar sus procesos, es porque aún no tiene implementado o no cuenta con procedimientos claros y precisos de sus procesos internos en todas sus áreas al igual de la forma correcta de interactuar como equipo de trabajo.

Durante las diversas entrevistas con sus altos ejecutivos de TDI se detectó que sus procesos son algo burocráticos, ralentizando algunas veces el funcionamiento normal del mismo, ocasionando problemas en lugar de buscar soluciones. La falta de estandarización por parte de TDI se evidencia también de que no son aprovechadas las habilidades de sus gerentes o en su defecto no son detectadas al 100%.

3.2.1.2. Líder con carente conocimiento en gestión empresarial

Empresas como TDI buscan tener dentro de su organización al mejor talento disponible en el mercado, sin embargo, las capacidades intelectuales de quienes forman ese equipo de trabajo pueden llegar a funcionar de manera correcta si es que el gerente o líder tenga un amplio conocimiento sobre gestión empresarial. Dentro de TDI se evidencia que los líderes en su gran mayoría no utilizan sus habilidades para poder impulsar a sus equipos de trabajo para poder llegar a cumplir los objetivos específicos. Una de las causas que se evidencian es que muchos ejecutivos de la organización no saben delegar las tareas, tampoco motivan a su equipo lo que ocasiona que algunos renuncien, ocasionando improductividades dentro de la empresa haciendo que se pierda el enfoque de la gestión del tiempo.

3.2.1.3. No se identifica propuesta de valor

Sin propuesta de valor no hay marca empresarial que valga, y el no tenerla claramente identificada como se ha identificado que es lo que sucede en la empresa TDI entre sus ejecutivos, debido a que como ofrece una gama de soluciones para resolver diversos problemas o necesidades de sus clientes, que la mayoría de los casos son solucionados con la propuesta de valor de sus socios estratégicos, genera que TDI como empresa no logre identificar su propia propuesta de valor. Si bien podemos identificar que TDI es una empresa que cuenta con experiencia en el rubro de TI ofreciendo soluciones siempre a la medida y al tipo de problemas de sus clientes, lo cual estos deciden quedarse con TDI y no con su competencia.

Una propuesta de valor única permitirá a TDI enfocarse en sus clientes que realmente estén interesados en sus servicios y no solo en las soluciones de sus socios estratégicos, además de evitar caer en la trampa de tratar de satisfacer a todos sus futuros y actuales clientes.

3.2.2 Organización

3.2.2.1. Sin objetivos organizacionales

Empresas como TDI persiguen sus objetivos y estas las tienen definidos como metas de negocios o resultados esperados que pretenden alcanzar en un periodo específico. El principal problema de TDI al no tener sus objetivos organizacionales bien definidos, es porque siempre fueron los más por satisfacer los objetivos de sus clientes. Cuando las empresas no tienen objetivos claramente definidos, comunicados y controlados como lo tiene TDI, se evidencia que se desperdicia el talento humano y los recursos, los miembros del equipo se frustran (o simplemente se retiran de la

compañía); de ahí es la importancia del porqué se debe establecer objetivos a nivel organización.

3.2.3 Procesos Internos

3.2.3.1. Carencia de procedimientos escritos para la realización de actividades.

Es imprescindible que las empresas documenten y controlen todas las actividades para que se desarrollen con la mayor eficiencia. Dentro de los distintos instrumentos de control de los procesos internos las empresas cuentan con manuales de procedimientos. Estos no solamente detallan los procesos internos a los que se abocan, sino que cuentan con cierta información sobre sus políticas, estructura organizativa y objetivos organizacionales de la empresa. TDI es una empresa que durante años se manejó de manera familiar, creciendo en función a las necesidades de sus clientes, razón por la cual sus procesos internos no cuentan con un detalle escrito en un manual o procedimiento, algo que las mismas gerencias admiten como falencia, y es normal que durante los años de funcionamiento de TDI estos procedimientos fueron reemplazados por otras prácticas más informales.

Es importante que unas de las principales causas de que TDI, no cuente con indicadores de desempeño de la gestión empresarial es debido a que no tiene una efectividad en sus procesos internos, lo cual ocasiona muchas veces que el control interno en sus operaciones con los diversos clientes se detecten errores.

3.2.4 Metodología

3.2.4.1. Escasos métodos de comunicación efectiva.

Cuando existe una mala comunicación como se observa en TDI, se genera un rendimiento laboral bajo o repetitivo, ocasionando duplicidad de funciones. TDI es una empresa que se evidencia problemas dentro de su organización interna, y una de las causas que se ha detectado es por la mala metodología que mantiene en sus comunicaciones, si bien esto podría desencadenar en una mala imagen corporativa, no es el caso de TDI que hoy mantiene una buena imagen a pesar de que su comunicación no es muy efectiva. Pero la comunicación efectiva no es un común denominador entre el equipo de trabajo y sus cabezas.

Se ha detectado que la actual metodología de comunicación que mantiene TDI no es la adecuada, debido a que se ha podido evidenciar la desmotivación de sus colaboradores o especialistas que muchas veces renuncian al sentir la deficiente conexión emocional entre los gerentes y sus colaboradores.

3.2.5 Herramientas

3.2.5.1. No existen KPI para la gestión operativa.

Medir indicadores claves de rendimiento (KPI) de manera correcta es vital para el éxito de cualquier empresa como TDI. Si bien, algunos gerentes no suelen tener esta cierta práctica o desconocen realmente lo que deberían estar midiendo o simplemente como TDI que nació de una empresa familiar cuyo socio principal y fundador no le dio la importancia de tener KPI y lo han subestimado. La realidad es que muchas empresas como TDI no saben realmente cómo funciona el negocio, tienen idea sobre el

desempeño y las ganancias tal vez, y es por lo que la no existencia de indicadores KPIs dentro de la empresa es que se reflejen una gestión a nivel gerencial baja.

El uso de indicadores (KPI), es la mejor estrategia para empresas como TDI para medir sus éxitos y fracasos, por lo cual el poder definirlos y que sus gerencias le hagan un seguimiento al igual que los socios, les hará comprender realmente de cómo se desempeña la empresa a nivel global.



DIAGRAMA DE ISHIKAWA – EMPRESA TDI

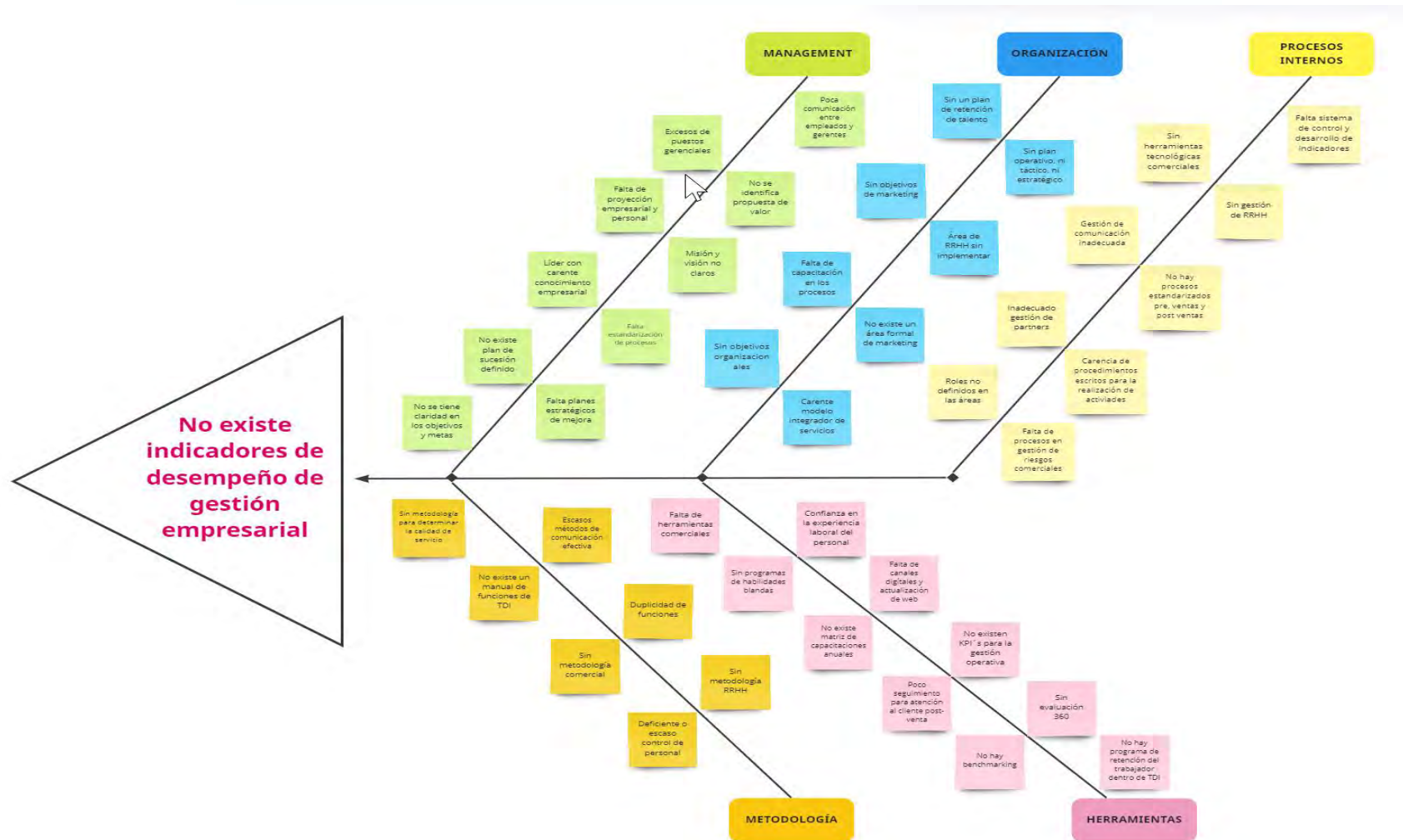


Figura 3: Diagrama de Ishikawa de TDI S.A; Elaboración propia

3.3 Conclusiones

Luego de analizar las causas – raíces identificadas en la empresa TDI Argentina, se definió como problema principal “No existe indicadores de desempeño de la Gestión empresarial”; por ese motivo nos apoyamos (Planas Flores, 2018) para conocer sobre gestión empresarial, quien dice es necesario mencionar el concepto de empresa como sistema abierto, que recibe del entorno inputs: materiales, fondos financieros, entre otros, para luego enviar al exterior los conocidos outputs o productos. En las organizaciones, se puede diferenciar subsistemas, los principales por mencionar son: (1) *sistema de dirección y gestión*, su principal misión es lograr los objetivos organizacionales mediante la planificación, organización, gestión y control. (2) *sistema de financiación e inversión*, su principal misión es la de obtener fondos financieros para la mejor aplicación de estos. (3) *sistema de aprovisionamiento y producción*, su función principal es la compra de materiales, así como la transformación de estos para su posterior comercialización en diferentes mercados. (4) *sistema de distribución y comercialización*, su principal función es la venta del producto, así como también realizar los diseños, de acuerdo con los requerimientos del consumidor (Planas Flores, 2018). Las salidas – outputs de las empresas se trabajan con feedback (retroalimentación) para asegurar que los productos entregados a los clientes cuenten con los niveles de calidad requeridos, de no ser el caso, los dueños de los procesos deben analizar las medidas correctivas de manera oportuna (Planas Flores, 2018). Por lo tanto, se concluye que la gestión adecuada de los subsistemas es vital para las organizaciones y su permanencia en el actual mercado globalizado, cambiante y competitivo.

CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL

Diversos recursos de información han contribuido para la elaboración del presente capítulo. Se hace notar que dicha información obtenida y expresada, está enfocada en el problema principal detectado para la empresa TDI durante la realización del presente Business Consulting, no existe indicadores de desempeño de la gestión empresarial. En ese sentido, se debe de mencionar que muchas de las empresas familiares del Perú y Latinoamérica fracasan principalmente por no contar con una correcta gestión empresarial. A continuación, se presentará la revisión de literatura de las tres soluciones que posibilitará enfrentar el problema detectado en base a la criticidad que TDI defina.



4.1 Mapas de Literatura

4.1.1 La Profesionalización en la Empresa

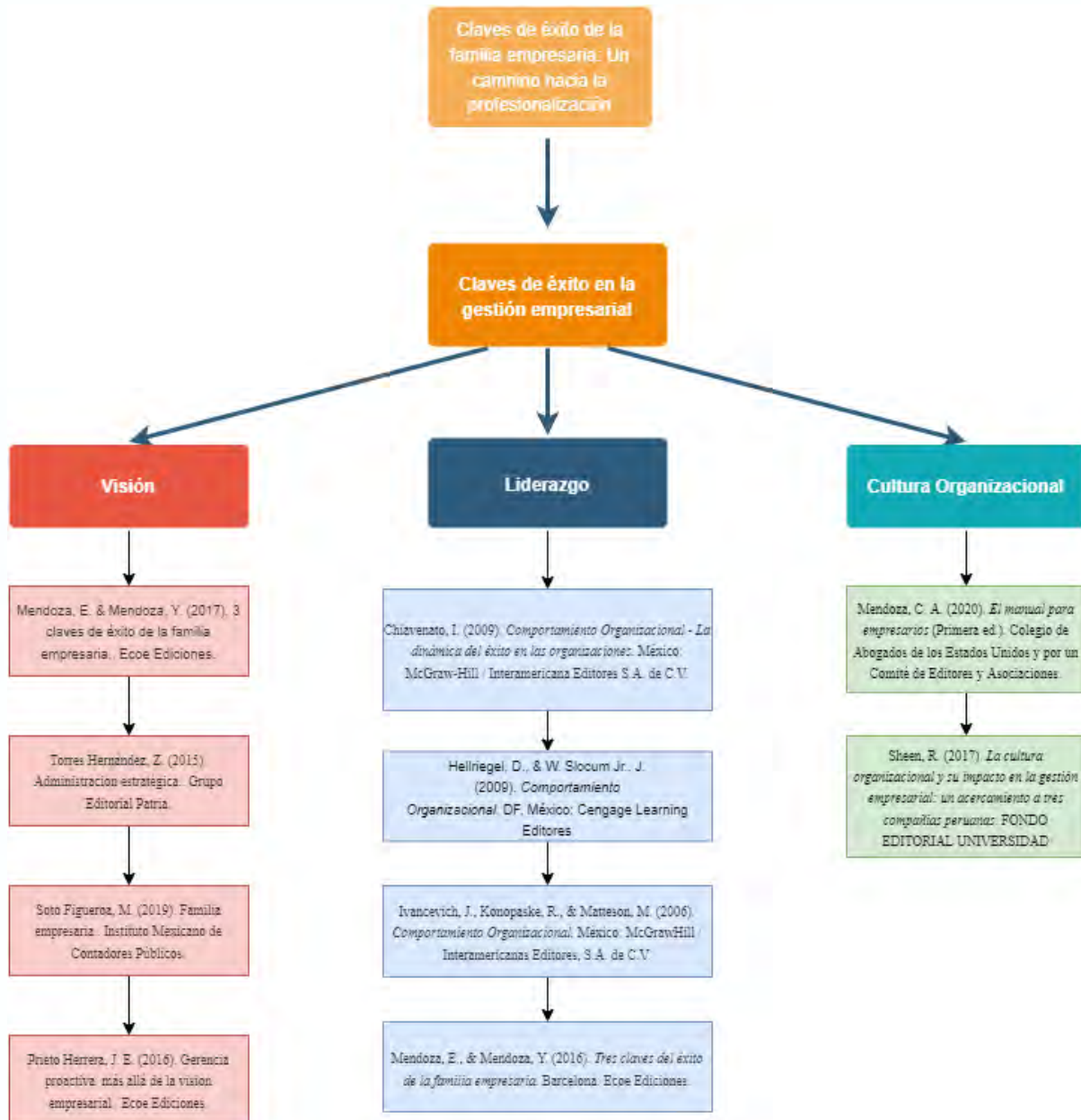


Figura 4: Mapa de literatura Profesionalización en la Empresa; Elaboración propia

4.1.2 La Propuesta de Valor de la Empresa

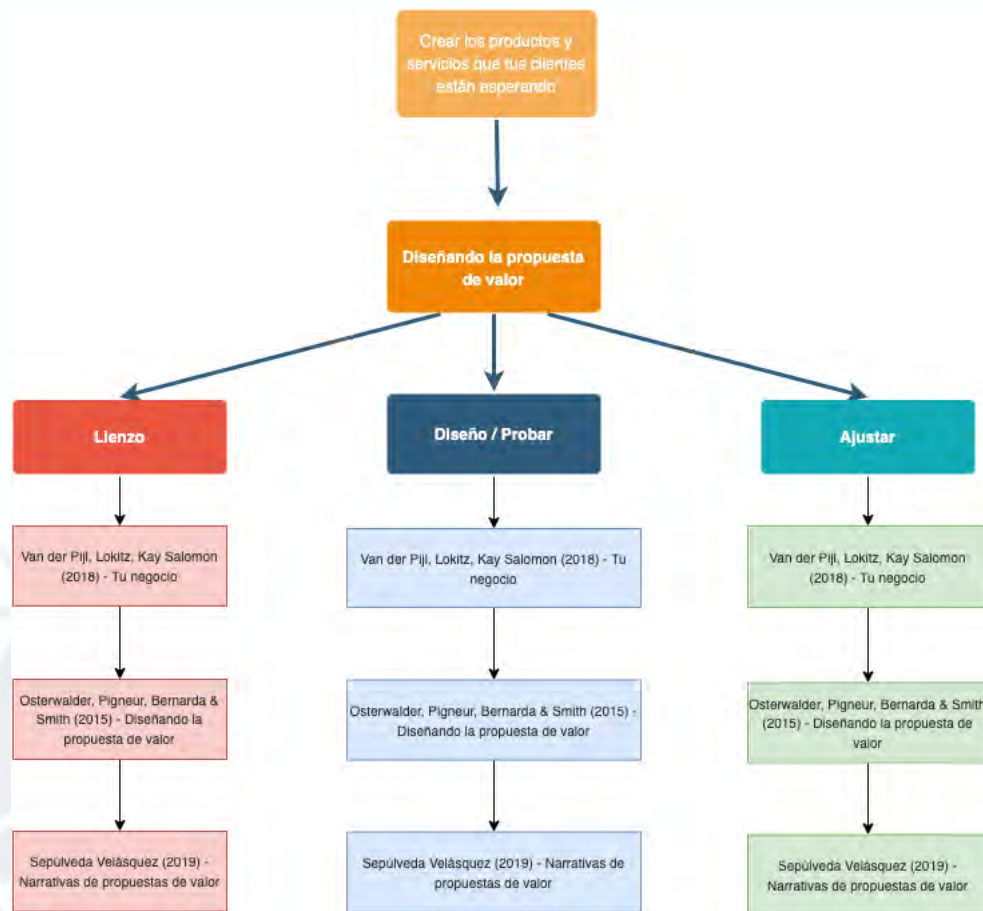


Figura 5: Mapa de literatura Propuesta de Valor; Elaboración propia

4.1.3 El Planeamiento Estratégico Empresarial

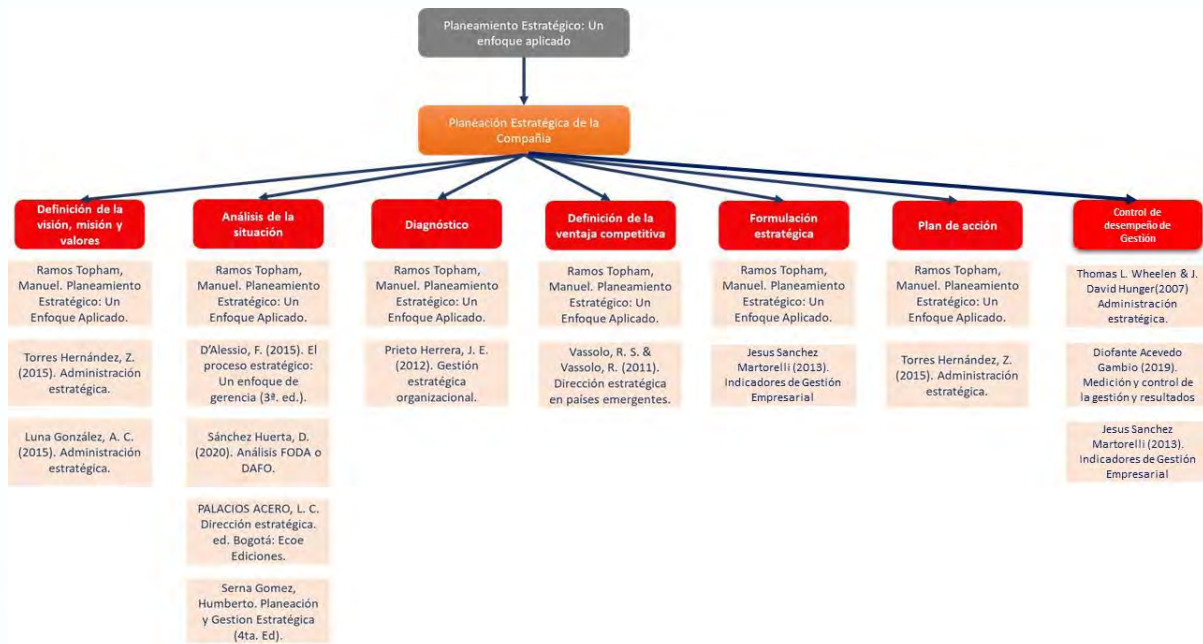


Figura 6: Mapa de literatura Planeamiento Estratégico Empresarial; Elaboración propia

4.2 La Profesionalización en la Empresa

Se debe resaltar que una empresa pierde presencia en el mercado o desaparece por no lograr alinear y transmitir una visión a largo plazo como familia empresaria, por no consensuar y potenciar un liderazgo que conduzca y soporte el crecimiento sostenido del negocio y por no regular la cultura familiar, para evitar dentro de la empresa, conductas o prácticas que perjudiquen el normal desarrollo de esta (Mendoza & Mendoza, 2017). Por lo tanto, la realidad de las familias empresarias y sus negocios dependen de tres elementos esenciales de una familia empresaria: la visión, el liderazgo y la cultura familiar. La administración de estos tres elementos esenciales o tres claves de éxito de una familia empresaria determinan el nivel de profesionalización de una familia empresaria. Conocer dicha realidad es vital y trabajar inicialmente para alinear la visión, consensuar y potenciar el liderazgo y regular la cultura familiar es clave para la implantación futura de estrategias y el correcto funcionamiento de la empresa.

4.2.1 Alinear la visión de la familia empresaria

En la creación de un negocio o empresa familiar se habla de visión empresarial cuando se tiene la capacidad de identificar una oportunidad de negocio (bajo una necesidad de interés económico o personal) y se proyecta hacia el futuro con ciertas habilidades que ejecuta. Cuando se habla de la visión como familia empresaria, se trata de la visión como grupo humano la cual desarrolla una actividad empresarial en conjunto y se proyecta para seguir trabajando en el tiempo pensando en el futuro. Alinear la visión en este caso, pasa por el hecho de lograr identificar los intereses que cada uno de los integrantes de la familia empresaria desean satisfacer en el negocio, alinearlos, así como conocer cuáles son los deseos que tienen contemplados para el futuro. Si ello se consigue, se dice que la familia empresaria es un equipo de alto desempeño, un grupo sólido, comprometido individualmente y con unidad familiar donde los intereses personales están alineados con los intereses empresariales. La familia empresaria es la encargada de liderar la empresa, el obtener resultados positivos dependerá de lograr alinear los intereses de cada uno de los integrantes del equipo empresarial y establecer una única visión familiar que permita a la empresa familiar no solo enfocarse en el negocio principal, sino, tener una visión más amplia donde se considere la diversificación de los negocios buscando crecimiento y productividad de los negocios (visión estratégica) (Mendoza & Mendoza, 2017).

Sobre la visión estratégica que debe de tener la empresa familiar, como punto inicial, es recomendable realizar unas preguntas a los integrantes del grupo que lo conforman a fin de tener claro el deseo de seguir prosperando a nivel empresarial. Preguntas como: ¿Conoces cuál fue la idea o sueño del o los fundadores de la empresa? ¿En la empresa está la imagen que se desea proyectar al futuro? ¿Consideras que la empresa será perdurable en el tiempo porque tiene un gran sueño? La visión estratégica,

establecida por el fundador, es considerada un elemento importante en las empresas pues otorga una imagen mental clara y positiva del estado futuro de la empresa, es motivante, guía las actividades del día a día y da sentido a los cambios que se propone realizar a las personas creando un puente entre el presente y el futuro (Torres, 2105).

Asimismo, se dice que los líderes de empresa familiares consideran importante construir un legado duradero para sus hijos por lo que se abocan a maximizar el valor a largo plazo lo que conlleva a establecer una visión a largo plazo. Esta visión, constituye una fuente de ventajas competitivas para la empresa (Soto, 2019).

Por lo tanto, la visión o meta es clave para la generación de un liderazgo proactivo, mentalizando a las personas en la obtención de algo concreto y alcanzable. Ello motiva a dedicar todas las energías, recursos, talento, tiempo y esfuerzos para la obtención de lo deseado a largo plazo. Es así como, los objetivos de la empresa familiar serán alcanzados siempre que sus responsables demuestren proactividad, siendo la proactividad un impulsor del talento de la gente y el termómetro con el que se miden las acciones que desarrollan los responsables de la empresa en búsqueda de producir efectos positivos en el entorno, convirtiendo los objetivos en realidades (Prieto, 2016).

4.2.2 Consensuar y potenciar el liderazgo

Se ha definido que el liderazgo es la capacidad de carácter dinámico que tiene el emprendedor de gestionar los recursos para alcanzar la visión. Existen tres perspectivas que deben de considerarse para entender la problemática de las empresas familiares: el liderazgo personal, el liderazgo organizacional y el liderazgo patrimonial (Mendoza & Mendoza, 2017). Lo que enfatiza (Mendoza & Mendoza, 2016, pág. 84) es que el primordial recurso que un líder debe manejar ya sea una

empresa familiar o no, es el recurso humano, esto debido a que las conductas del personal que se tiene a cargo es complicado administrar. Sin duda es una realidad para enfrentar por los emprendedores, quienes deben trabajar en su liderazgo personal, actitudes que no necesariamente se obtienen a través de estudios académicos, al contrario, son innatos o adquiridos por experiencias laborales previas.

A continuación, mencionaremos algunos de los atributos que debe poseer el líder: pensamiento estratégico, para reconocer la importancia del entorno en su negocio, de esta manera reconocer amenazas y oportunidades. Cabe recalcar que este pensamiento en muchos casos es natural e intuitivo y ocurre cuando el líder toma decisiones. El siguiente atributo es el pensamiento sistémico, con lo cual el líder tiene la capacidad de organizar y solucionar de presentarse algún problema en determinado proyecto y/o implementación, también logra la eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional. Finalmente está la comunicación efectiva, con lo cual el líder transmite a los trabajadores, mensajes de manera asertiva, utilizando el tono y las palabras adecuadas, buscando siempre el momento oportuno, para así obtener resultados positivos.

Los líderes pueden potenciar el pensamiento sistémico y comunicación efectiva a través de cursos, estudios y capacitaciones, ya que existen herramientas para lograrlo; sin embargo, el pensamiento estratégico resulta de la práctica y es innato, en algunos casos resulta difícil el desarrollo para algunas personas (Mendoza & Mendoza, 2016, pág. 85).

Nos dice (Hellriegel & W. Slocum Jr., 2009) que el liderazgo busca influenciar en terceros para que realicen los comportamientos deseados. “Noel Tichy”, quien trabajó varios estudios sobre líderes empresariales reconocidos mundialmente, describe el

término con las siguientes palabras: “Liderazgo es lograr los objetivos deseados por medio de otras personas, lo cual no se habría logrado si no existiera”. Desde hace algunos años en las empresas ha tomado relevancia el cambiar la forma de pensar de los empleados, mediante el liderazgo, la motivación, movimiento de ideas y valores.

El líder debe ser quien muestra los atributos del liderazgo, promover la visión, misión y cultura de la organización. (Hellriegel & W. Slocum Jr., 2009) Indica como hipótesis “El liderazgo se puede aprender, pero no se puede enseñar”, afirma que se puede aprender porque los gerentes y directivos deberían trabajar en forma permanente en los cambios que se necesitan para convertirse en líder. Debido a que son notorias las diferencias entre un gerente tradicional y un líder, el primero ordena, dirige y controla el trabajo de sus empleados y que se cumpla según procedimiento, mientras que el líder busca incentivar, promover y comunicar de manera asertiva los planes de la empresa. Las perspectivas de un líder, se basa en llevar de manera adecuada tanto su vida profesional como personal, eso no significa que sea una persona perfecta, sino que tenga la integridad y capacidad necesaria para que las personas los sigan (Hellriegel & W. Slocum Jr., 2009).

4.2.2.1 Liderazgo en las organizaciones

Un factor clave en todas las organizaciones es el liderazgo, debido a los constantes cambios, incertidumbre y globalización. Lo que nos dice (Chiavenato, 2009) es que el problema de algunas organizaciones se halla en que “*no todo presidente, director o gerente es un líder, y no todo líder está en un puesto de alto nivel*”, con lo mencionado el autor afirma que liderazgo no es sinónimo de administración. Para (Chiavenato, 2009) el liderazgo es una facultad personal, por lo cual un individuo tiene la capacidad de influenciar en otro a través de las relaciones laborales existentes. Esta

influencia hace que el líder pueda modificar algunos comportamientos de los liderados, el concepto que el autor utiliza para la influencia está relacionado directamente con el poder y autoridad. Dentro de las organizaciones el líder debería tener el poder para influenciar de manera positiva en los demás trabajadores, sin embargo, el significado de poder en algunas organizaciones está relacionado con controlar las decisiones y acciones de otros individuos, aun cuando estos se resistan. En una compañía el presidente tiene más poder que un gerente, debido a su posición jerárquica, más no se podría asegurar que tiene las características natas de un líder para persuadir, motivar e influenciar a los subalternos, lo cual está relacionado con el poder que los demás trabajadores perciben de un líder (Chiavenato, 2009).

Según (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) en las organizaciones se observan el líder centrado en el empleo y el líder centrado en el empleado, estudios realizados en 1947 por “*Rensis Likert*” buscaba manejar de mejor manera el trabajo de los individuos en las compañías para así obtener resultados destacados en el desempeño. Los estudios fueron hechos en diferentes organizaciones: farmacéuticas, electrónicas, alimentos, maquinaria pesada, seguros, petróleos, servicios públicos, hospitales, bancos y oficinas gubernamentales. En este estudio mediante entrevistas a los líderes y seguidores, se observó que el líder centrado en el empleo es quien está enfocado en hacer las tareas asignadas eficazmente, con supervisión continúa a los subordinados, para asegurarse que el desempeño sea de acuerdo a los procedimientos. En el caso del líder centrado en el empleado, se enfoca en las personas que desarrollan las funciones, creen en la delegación, toma de decisiones, les interesa el bienestar, progreso, logros personales y crecimiento de los subordinados. Estos líderes trabajan tanto en el desarrollo individual como grupal, con miras de que con ello se logrará naturalmente el

eficiente desempeño de todos los empleados (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

De acuerdo con lo indicado por (Chiavenato, 2009) los conceptos de administración y liderazgo suelen ser confundidos. La gerencia va de la mano con la administración, se trabaja con coherencia y orden, planificando el desempeño de la compañía y luego verificando los resultados. En el caso del liderazgo se refiere a desarrollar una visión del futuro de la organización, guiar a los trabajadores, tener constante comunicación efectiva con los empleados e inspirarlos para lograr y superar inconvenientes que se presenten en el día a día. Por lo expuesto, (Chiavenato, 2009) indica que la administración y gerencia utiliza el poder de su posición jerárquica para obtener un cierto comportamiento de los subordinados, la principal función de la administración es establecer las estrategias y la visión del líder, así como también está a cargo de coordinar y hacerse cargo de los inconvenientes diarios. Lo que buscan las organizaciones es que todo administrador o gerente sea un líder, sin embargo, a través de casos reales se ha comprobado que no todo líder es administrador o gerente, como conclusión (Chiavenato, 2009) afirma que administrar y liderar no son actividades idénticas. En la actualidad, tener habilidades para administrar no significa el éxito de los ejecutivos y/o gerentes, deben aprender a diferenciar entre la administración y liderazgo, para así poder trabajar de manera óptima, y lograr los objetivos organizacionales deseados, utilizando el equilibrio entre los procesos organizacionales (administración) y una real preocupación por los trabajadores (liderazgo) (Chiavenato, 2009).

Ahora si nos referimos a organizaciones creadas por grupos familiares, se conoce que una familia empresaria debe de contar con una estructura organizacional,

estructura o sistema de gobierno acorde a su realidad y nivel de complejidad (según cadena de valor) que permita una óptima administración de los ámbitos familiares y empresariales presentes durante su evolución organizacional. Asimismo, una empresa familiar que está en primera generación no puede ser administrada de la misma manera que una familia empresaria que está en tercera generación (Mendoza & Mendoza, 2017).

Es así como el líder de la familia empresaria debe enfocarse en desarrollar una estructura de gobierno que maneje adecuadamente el negocio y atienda los problemas en el ámbito familiar (fomentando la confianza, compromiso y unidad) y lo relacionado a los cambios estratégicos que el negocio requiera.

4.2.2.2 El liderazgo personal

Se sabe que, en la dirección de un negocio el emprendedor debe de contar con ciertos atributos característicos de un líder empresarial: pensamiento estratégico, pensamiento sistémico y comunicación efectiva, cuyo nivel de desarrollo de cada uno de ellos permite gestionar los recursos y concretar objetivos en la conducción adecuada de la empresa. Uno de los principales recursos que debe administrarse es el recurso humano, el cual permitirá un manejo adecuado de las relaciones familia-empresa (Mendoza & Mendoza, 2017).

Asimismo, estos tres atributos (pensamiento estratégico, pensamiento sistémico y comunicación efectiva) pueden ser potenciados en los líderes a través de capacitación y entrenamiento. Siendo el primero una habilidad innata en el líder y teniendo al segundo y tercero con una mayor posibilidad de éxito

en un proceso de aprendizaje como medida de fortalecimiento. Es así que el líder de la empresa familiar debe colaborar en potenciar estos atributos en los líderes de la familia empresaria, para preparar a sus futuros sucesores y darle sostenibilidad empresarial (Mendoza & Mendoza, 2017).

Como parte del liderazgo personal, se menciona el modelo de “*Vroom – Jago*”, está basado en la toma de decisiones del líder, donde da a conocer las situaciones adecuadas para aplicar las decisiones participativas, a diferencia de otros tipos de liderazgo este modelo es normativo, porque promueve normas y/o pautas, las cuales ayudarán a los líderes en su toma de decisiones asertivas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). Este modelo sirve de ayuda para los gerentes y directores al momento de la toma de decisiones en diversas situaciones, lo que el autor indica es que no hay un estilo único aplicable y que el centro de atención debe ser el problema y la situación, el estilo de liderazgo aplicado no es el mismo para todos los entornos y/o eventos, los líderes deben trabajar en procesos con grado de participación de los subordinados en la solución del problema. La efectividad de la decisión en este modelo comprende la calidad de la decisión y el compromiso del subordinado, adicional tener en cuenta el tiempo, una decisión deja de ser eficiente sin importar calidad y compromiso, si toma mucho tiempo e involucra muchas personas (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

4.2.2.3 El liderazgo patrimonial

Se conoce que producto del desarrollo de actividades empresariales, se originan activos en la empresa los cuales se van acumulando con el transcurrir de los años y de generación en generación. Típicamente, las acciones de las

empresas, inmuebles y dinero son los activos más importantes que requieren ser administrados. Es aquí donde el liderazgo patrimonial toma importancia. Para los líderes, esta administración se torna cada vez más difícil conforme se pasa de la segunda generación a las demás (o cuando el fundador ya no cuenta con el 100% de las acciones) debido a los diferentes intereses que manifiestan los integrantes de la familia empresaria (Mendoza & Mendoza, 2017).

4.2.3 Regular la cultura familiar

Según (Mendoza, 2020) la cultura organizacional refiere a conglomerado de valores, actitudes, hábitos, creencias y tradiciones las cuales se encuentran en todas las organizaciones, en el siglo XX fue una de las áreas de investigación en la gestión de las organizaciones, estos estudios hacen referencia en a los aspectos humanos se relaciona en la empresa.

La cultura organizacional presenta tres niveles de relación; el primer nivel expresa que existe una relación entre la naturaleza humana y la empresa; el segundo nivel es donde se encuentran los valores, principios, las normas y los modelos que se encargan de dirigir el comportamiento de quienes conforman la organización; el tercer nivel está relacionado a las acciones de la empresa, las mismas son fuertes o débiles, en el caso que una empresa es fuerte se va caracterizar porque sus valores son firmes y aceptados por todos sus miembros, a diferencia de una acción débil, en esta suceden varios problemas con el personal debido a que la gerencia muestra poco interés hacia su personal, esto a causa de que no cuentan con acciones que permitan estimulación o incentivos que puedan generar mayor productividad.

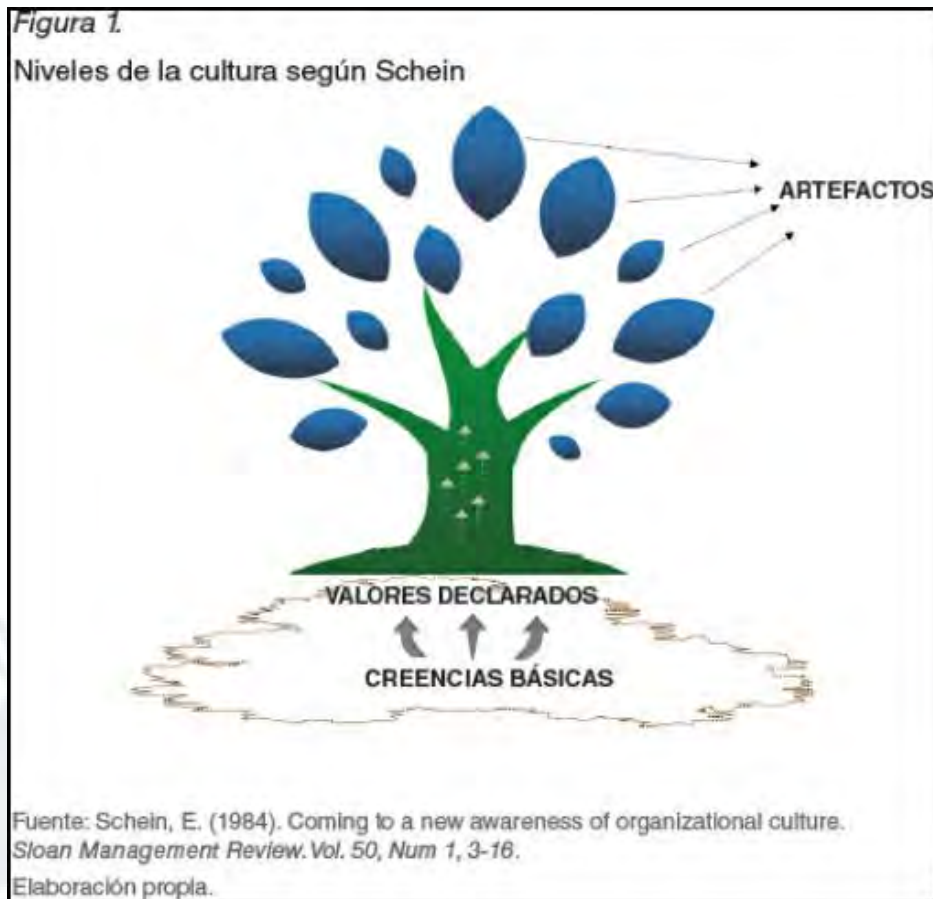


Figura 7: (Sheen, 2017) Niveles de la cultura según Schein

La cultura organizacional nos permitirá ver cómo funciona una empresa, la misma que a través de sus estructura, estrategias y sistemas, valores que permitirán ofrecer a sus empleados poder identificarse con ella, las conductas positivas van a generar mayor productividad al interior de la empresa y de cara a sus clientes una buena imagen.

Según (Sheen, 2017) define como cultura organizacional como el modo de pensar, ser y actuar de una organización, también la define al equivalente del *credo organizacional* la misma que hace actuar a los integrantes de una manera particular, brinda parámetros de las cuales se puede saber lo que no está permitido dentro de ella, línea la conducta de todos los miembros de la organización. Todas las empresas independientemente del tamaño, giro o años de funcionamiento en el mercado.

La cultura no es algo físico es un intangible hecho por personas que interactúan con la finalidad de brindar valor agregado económico a la empresa, entonces podemos inferir que al no ser palpable es un valor intrínseco el mismo que no puede ser copiado entonces esto permite generar una ventaja competitiva, esto quiere decir que las otras empresas no podrán competir de igual manera.

Finalmente podemos concluir que la cultura organizacional es el ADN de la organización esta se puede convertir en un activo o un pasivo de la empresa hasta el nivel que pueda fracasar la empresa.

4.2.3.1 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos son mencionados por (Mendoza, 2020) que identifican una cultura organizacional son:

- La identidad de la organización: para encontrar la identidad de la organización es necesario preguntarse qué tipo de empresa es, cuáles son sus valores, metas y misión.
- Sistemas de control: son los procesos que vigilan lo que está sucediendo en la empresa relacionado con los empleados y directivos.
- Estructuras de poder: aquí se establece quiénes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido el poder y en qué porcentajes.
- Símbolos: Hace referencia a los logotipos y a todo lo relacionado con el diseño desde el soporte visual y auditivo que cuenta la empresa. También tiene en cuenta los espacios en la infraestructura para la gerencia en términos de baños o estacionamientos.

- Rutinas: aquí se diseña todo lo relacionado con las reuniones empresariales, los informes de desempeño y los grupos de negocios. Estas rutinas pueden ser formales o informales.
- Anécdotas, mitos, historias: a partir de estos tres aspectos se busca un relato que busque enviar un mensaje de identidad a la organización. Las historias dan cuenta del surgimiento de la organización en relación con sus bases, crecimiento e impacto. Las anécdotas son narraciones de momentos reales que viven algunos

4.2.3.2 Beneficios de una buena cultura organizacional

(Mendoza, 2020) menciona que la cultura organizacional influye en todos los aspectos de la organización, en tal sentido debe estar bien desarrollada la misma que permitirá cambios positivos en la organización la misma que ofrecerá avances y beneficios en todos los departamentos de la organización; A nivel financiero los colaboradores más involucrados serán más productivos y comprometidos, de esta forma se tendrá mayores rendimientos a la hora de trabajar. Relacionamiento con los clientes, los procesos organizacionales serán exitosos en tanto comprendan la importancia de la óptima colaboración como herramienta importante para alcanzar altos niveles de eficiencia. Tener una cultura organizacional clara afectará positivamente la experiencia del cliente en tanto le apoyará en lograr una mentalidad que atraiga constantemente su fidelidad al producto o servicio.

4.2.3.3 El rol de los líderes en la cultura organizacional

(Mendoza, 2020) Los líderes son el referente de conducta en el trabajo y dan el sentido de dirección que los miembros de una organización necesitan para estar

cohesionados y avanzar. Vienen a ser los primeros “héroes” en una empresa, y es a ellos a quienes todos miran.

Es importante notar que cuando hablamos del líder, no nos referimos únicamente al máximo representante de una organización o al fundador. Englobamos también en este término a los ejecutivos o funcionarios que encabezan equipos de trabajo y tienen sobre ellos funciones de dirección, supervisión y control.

Estas personas, responsables de guiar, influenciar y enseñar a sus colaboradores, son agentes transmisores de la cultura a través de sus comportamientos. Son las reglas implícitas que difunden con sus acciones, tanto en las oficinas como fuera de ellas, las que calan más rápidamente en los colaboradores.

4.3 La Propuesta de Valor de la Empresa

La importancia de una propuesta de valor es debido a que algunas empresas se sienten abrumadas con la tarea de creación de valor para sus clientes y sus negocios, tienen el reto de ir más allá de ofrecer un producto con buenas características, y se deben enfocar en lograr comprender lo que realmente crea valor para sus clientes (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). También es relevante mencionar las frustraciones de ciertas empresas, debido a que su centro de atención está en la tecnología, productos y características, dedican mucho tiempo a desarrollar y debatir ideas de mejoras, reuniones improductivas, sin resultados claros, en lugar de trabajar con los clientes y/o partes interesadas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Diseñando una propuesta de valor ayuda a comprender con satisfacción y de manera sencilla los patrones de la creación de valor, ganado claridad; así como también a potenciar con éxito los equipos de trabajo, y alinearlos, teniendo reuniones productivas donde se busca ir más allá del producto y características, favoreciendo la creación de valor para tus

clientes y negocio; evitando perder el tiempo con ideas que no funcionan (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

(Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) nos dice que, en estos tiempos tan cambiantes, las nuevas formas que tienen de consumir los clientes son a través de la tecnología, lo cual está generando incertidumbre en los modelos clásicos de negocios. El mundo que rodea las empresas es globalizado, basado en la tecnología y el cambio, por lo cual es posible encontrar varias oportunidades, si se sabe cómo diseñar una adecuada propuesta de valor o revisar con frecuencia los modelos de negocios existentes; estos procesos son la llave para entrar nuevos mercados e incluso para poder mantenerse vigente, así como también escoger las herramientas para conocer nuevos conceptos, convencer a tu equipo de trabajo de tomar nuevos rumbos y reinventarse, así al final de cada jornada se podría tomar mejores decisiones para la organización. (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) en su libro menciona herramientas y competencias, que harán posible que puedas diseñar y/o rediseñar tu propuesta de valor, con el objetivo de que tu negocio pueda dar un giro positivo en los actuales mercados.

Al rediseñar un negocio y/o propuesta valor los autores (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) nos dicen que es necesario una perspectiva desde la innovación, a su vez conectar los negocios con la estrategia; antes de iniciar como diseñadores deberíamos cuestionarnos lo siguiente: *¿qué aspecto tiene un negocio rediseñado? ¿qué tienes que hacer para empezar a rediseñar tu negocio?*, para responder estas preguntas los diseñadores están pensando siempre en el cliente, en trabajar prototipos, buscando conocer nuevos modelos negocios y los ya existentes, utilizar herramientas que tienen siempre como eje central a las personas (clientes), con el fin de realizar nuevas propuestas de valor con la información obtenida y con lo aprendido. El trabajo del diseñador es analizar y probar distintas alternativas que garanticen sostenibilidad y crecimiento de la organización a través de su diseño, siempre

teniendo como enfoque principal al cliente y sus frustraciones; al trabajarlo de esta manera como diseñador empezará a ver nuevas oportunidades en medio de tanta incertidumbre (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018).

Para trabajar la propuesta de valor de la empresa se utilizará de apoyo a (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), quien nos dice que para desarrollar una propuesta de valor se debe considerar: Lienzo, diseñar, probar y ajustar. Es preciso mencionar algunos de los retos de diseñar la propuesta de valor; en el caso de los emprendedores sería, que las ideas propuestas puedan funcionar con un presupuesto limitado; que los inversores participen activamente del proceso de creación de valor; y finalmente arriesgarse a quedarse sin dinero antes de encontrar la adecuada propuesta de valor. En el caso de empresas ya existentes que desean reinventar y/o mejorar su propuesta de valor y modelo de negocio, algunos de los retos serían aprobación de los directores; conseguir acceso a los recursos actuales; superar los procesos rígidos y lentos; y lograr grandes victorias que marquen la diferencia; reinventar de manera continua la propuesta de valor que encaje con los perfiles y necesidades del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En conclusión, la creación de una propuesta de valor debe ser trabajada en conjunto con el cliente, para obtener información y segmentación fidedigna, que ayude al desarrollo del proceso y a superar los retos que se presenten.

4.3.1. Lienzo

Al realizar un lienzo (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) nos dice que se deben utilizar las herramientas enfocadas en el cliente, y también que no existe una cultura de herramientas en los diseñadores de las propuestas de valor, quienes creen que pueden innovar, pero adolecen de ciertas competencias necesarias y herramientas para concretar sus planes. Empresas como Apple y Amazon, son claros ejemplos de organizaciones que reinventan sus modelos de negocio de manera regular, mientras que existen algunas empresas que se sienten desvalidas y amenazadas por sus clásicas estructuras organizacionales que intervienen en los procesos de diseño y la innovación; la mayoría de las empresas se enfocan en la innovación del producto y es difícil para ellos ir más allá de lo tradicional. En la actualidad se está incrementando la cantidad de escuelas de negocios que enseñan sobre las herramientas para el diseño y la innovación de los modelos de negocios (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018).

El lienzo del modelo de negocio y el de propuesta de valor se complementan de manera ideal, ya que el segundo funciona como un “*plug-in*” del primero, por lo que permite ampliar los detalles de cómo generar valor para los clientes. De acuerdo a lo indicado por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) el lienzo del modelo de negocio está compuesto por: a) segmentos de clientes, grupo de personas a la cual una empresa desea llegar; b) propuesta de valor, conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de clientes; c) canales, define cómo se transmite la propuesta de valor al cliente mediante canales de comunicación, distribución y venta; d) relaciones con los clientes, detalla el tipo de relación que se mantiene con los clientes y explica cómo es duradera a través de los años; e) fuentes de ingresos, una propuesta de valor que se presenta con éxito al cliente y lo atrae de tal manera que está dispuesto a pagar lo necesario por ello; f) recursos claves, son los activos necesarios

para hacer entrega de la propuesta de valor; g) actividades claves, son las actividades indispensables para que funcione de manera óptima la empresa; h) asociaciones claves, proveedores y socios que aportan a la empresa de manera externa; i) estructura de costes, detalla los costos que conlleva al operar un modelo de negocio; j) beneficio, el resultado que se obtiene del total de las fuentes de ingresos, al cual se le resta los costes de la estructura (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Cada uno de los puntos mencionados es indispensable desarrollarlos para obtener el lienzo.

4.3.1.1. Perfil del cliente

Lo que recomiendan los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, 2015) es clasificar los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. Las necesidades de los clientes varían, por esta razón los autores consideran esencial la clasificación para el diseño de una propuesta de valor. Será difícil en un inicio saber que le interesa al cliente, pero mejorará mediante la interacción que se tenga con ellos. A continuación algunas buenas prácticas para identificar trabajos, frustraciones y alegrías: hacer un lienzo para cada segmento del cliente (usuario y compradores); enfocarse en el trabajo como las tareas que quieren resolver de la mejor manera, considerar las alegrías como los resultados quieren conseguir y las frustraciones, lo que quieren descartar; para algunos clientes los trabajos sociales son más relevantes que los técnicos, que los ayuden a terminar las tareas de manera efectiva; elaborar un mapa del cliente, dejando de lado lo que ofrece y teniendo de base las alegrías y frustraciones del cliente, llenando sus expectativa con tu propuesta de valor. En conclusión, trabajar con el perfil del cliente de manera detallada, clasificando sus trabajos, frustraciones y alegrías, ayudará en la realización de una óptima propuesta de valor, que mantenga al cliente interesado; así poder captar mayor porcentaje de participación en otros sectores.

(Sepúlveda Velásquez, 2019) manifiestan la importancia de identificar al cliente es poder ofrecer un producto, la misma que debe mantener un pitch (discurso) que pueda mostrar que se dieron el tiempo de analizar e identificaron las necesidades que requieren ser atendidas, es por ello la importancia de poder transmitir adecuadamente el mensaje de la propuesta de valor.

4.3.1.2. Mapa de valor

Para realizar un mapa de valor, (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) nos dice que se debe considerar lo siguiente: una lista de productos y servicios que ofreces; resumir como tus productos alivian las frustraciones del cliente; explicar cómo tus productos crean los beneficios esperados por los clientes; clasificar los productos aliviadores de frustraciones y creadores de alegría, según la importancia que le da el cliente. A continuación algunas buenas prácticas indicadas por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) para crear el mapa de valor; hacer una lista de los productos y servicios que crean valor con un segmento de cliente específico; utilizar como base de la creación de valor, los aliviadores de frustraciones y generadores de alegría, como por ejemplo “*ayuda en ahorro de tiempo*”; los productos y servicios no crean valores absolutos, se debe comparar con las alegrías y frustraciones del cliente; las buenas propuestas de valor reconocen en qué frustraciones, trabajos y alegrías enfocarse, y cuales no considerar, no se puede abarcar todo, sino lo que está en el perfil de tu cliente. En conclusión, un mapa de valor mostrará al cliente los productos y servicios que los ayudarán en sus trabajos funcionales, sociales o emocionales que necesitan; es preciso mencionar que los productos y servicios no generan valor por sí solos, se creará valor sólo en relación con un segmento específico de clientes, sus trabajos, frustraciones y alegrías.

4.3.1.3. Encaje

El encaje se logra cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, debido a que abor das trabajos fundamentales, alivia sus principales frustraciones y creas alegrías apreciadas por ellos. Los clientes suelen tener varias frustraciones y no pueden encargarse de todas a la vez, siendo razonables. Por este motivo, es relevante que el encaje aborde las mayores frustraciones y alegrías del cliente, ya que ellos serán el principal juez, jurado y verdugo, de no conseguirlo; el éxito del encaja dependerá de lo que ofrece la empresa y lo que realmente quiere resolver el cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Los autores nos indican que existen tres tipos de encaje, el primero es encaje problema - solución, el cual se enfoca en las pruebas de determinados trabajos, frustraciones y alegrías del cliente, en esta fase aún no se conoce si la propuesta de valor será de interés, el esfuerzo está en realizar varios prototipos, analizando la que genere el mejor encaje con el cliente; el segundo encaje es producto – mercado, se reconoce que tu producto y/o servicio alivia frustraciones y genera alegrías al cliente, encontrar este tipo de encaje no es sencillo, es un proceso que lleva tiempo y es repetitivo, no se logra de un día para otro; el tercer encaje es modelo de negocio, aquí se reconoce que la propuesta de valor puede aplicarse a un modelo de negocio rentable y escalable, en este encaje se busca diseñar una propuesta que cree valor al cliente y un modelo de negocio que cree valor a la organización (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

4.3.2. Diseñar

Tanto al diseñar un producto nuevo ó un cambio en tu empresa (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) nos dice que los diseñadores deberían conocer a detalle el entorno donde se desarrollará el negocio (los clientes, analizar las tendencias, legislación, competencias

entre otros), y sobre todo tener en claro los mecanismos internos del negocio (el ADN de la organización). Es de mucha importancia tener como base del diseño lo mencionado, debido a que en la actualidad los negocios cambian, las estrategias e innovación, en muchos casos pueden encontrarse fuera de la zona de confort; entender el mundo que te rodea, salir a investigar es una actividad que deben realizarse con regularidad. Al momento de investigar se debe profundizar, a tal punto de llegar a saber porque tus clientes también compran a la competencia, y cuáles son sus necesidades reales, es decir una investigación exhaustiva del cliente, con lo cual tendrás nuevas perspectivas que te ayudarían a mejorar en el futuro (Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018).

El diseño es la actividad por la cual las ideas se van transformando en prototipos de propuestas de valor. Es un trabajo constante en el que se investiga sobre el cliente y se vuelven a replantear ideas. El diseño se basa en lo siguiente: a) ideas, puntos de partida y perspectiva, está relacionado con el conocimiento que se tiene del cliente, explorar los prototipos a proponer, las primeras ideas irán cambiando conforme se investigue más del cliente y las pruebas que se obtenga; b) posibilidades de prototipos, lo recomendable es no implicar muchos prototipos de manera inmediata, hacerlos tangibles y básicos, de esta manera podrán ser descartados con facilidad y seleccionar solo los que hayan sobrevivido a las pruebas con el cliente; c) comprender a los clientes, es necesario constante comunicación con el cliente, hacer una inmersión en su mundo y una investigación profunda de sus trabajos, frustraciones y alegrías, para poder crear una propuesta de valor que realmente supere sus expectativas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

4.3.2.1. Posibilidades de prototipo

El prototipado es considerado como una buena práctica para desarrollar “*modelos de estudios*”, con poca inversión económica y de manera rápida, de esta forma analizar

la viabilidad de las alternativas de propuestas de valor y modelos de negocios. Los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) nos dicen que se tiene diez principios del prototipado, los cuales ayudarán a explorar múltiples direcciones y mejores propuestas de valor; son los siguientes: 1) *visuales y tangibles*, se generan a través de las conversaciones y aprendizaje; 2) *adopta una mente de principiante*, explora con mentalidad abierta y de manera sencilla aborda la investigación; 3) *no te enamores de las primeras ideas*, crea y explora alternativas; 4) *siéntete cómodo en un “estado líquido”* quiere decir no solidifiquen las ideas tan pronto; 5) *empieza con baja fidelidad, itera y perfecciona*, los primeros prototipos deben ser baratos y rápidos, se perfeccionan cuando se tenga conocimiento qué funciona y que no; 6) *muestra pronto tu trabajo y busca críticas*, es necesario un buen feedback antes de ajustar detalles; 7) *aprende más rápido fracasando antes*, varias veces y con poca inversión económica; 8) *usa técnicas creativas*, se busca trabajar con prototipos revolucionarios, donde la propuesta sea disruptiva en tu empresa o sector; 9) *crea modelos “Sherk”*, son modelos extravagantes, de esta manera se fomenta el debate y aprendizaje; 10) *Haz un seguimiento de lo que aprendes*, de todas las percepciones y alternativas de prototipo, ya que quizá puedan utilizarse en algún momento (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

(Sepúlveda Velásquez, 2019) expresan en la etapa de *Irrefutable*, que los productos o servicios que están en etapa de diseño, en la cual las evidencias pueden ser prototipos, pilotajes, experiencias en otros mercados de soluciones similares, entre otras. Para ideas en etapa inicial, las evidencias pueden ser publicaciones, opiniones de expertos, instituciones que lo apoyan, currículum de los autores, premios obtenidos, entre otros.

4.3.2.2. Tomar decisiones

Para la toma de decisiones los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) recomiendan primero tener un feedback de los prototipos, para lograrlo deben hacer la presentación del prototipo clara y sencilla de explicar, basada en los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. También mencionan algunas buenas prácticas al momento de hacer la presentación; debe ser tangible, presentar información relevante para el cliente, ordenar los elementos de información uno tras otro, tener un soporte visual adecuado, realizar una línea argumental y cumplirla; al explicar la propuesta de valor, colocar autoadhesivos con las ideas uno tras otro, sincronizando lo que dices con lo que pones. Luego de la presentación, los líderes y las personas involucradas directamente empezaran con el feedback, con el cual se podrá modificar y mejorar el prototipo y/o la propuesta de valor inicial (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Es importante trabajar fomentando el feedback, debido a que es necesario que las personas se sientan cómodas de brindar su opinión para mejorar el prototipo. Para la toma de decisiones, el principal criterio es el beneficio para la empresa, lo que se quiere lograr con la propuesta de valor y/o modelo de negocio, es que la estrategia, ideas y criterios encaje con la dirección general de la empresa (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En conclusión, la toma de decisiones es vital al momento de crear la propuesta de valor porque definirá el enfoque de la directiva y gerencia, para mejorar participación en el mercado y tener mayor acogida por parte de los clientes.

4.3.2.3. Encontrar el modelo de negocio adecuado

De acuerdo con lo indicado por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) para crear valor en tu negocio, debes crear valor sostenible para tu cliente;

encontrar que la propuesta de valor se adapte a tu modelo de negocio. Para hacerlo los autores indican que se debe analizar los siguientes siete importantes puntos; (1) *cambiar costes*, cuán fácil los clientes te cambiaran por otro producto y/o servicio de mejor precio; (2) *ingresos recurrentes*, las ventas que realizas consideras que te garantizan nuevos ingresos y compras; (3) *ganancias frente a gastos*, debes hacerte la pregunta si percibes dinero antes de realizar gastos; (4) *estructurar los costes para cambiar las reglas del juego*, verificar si tu estructura de costes es la más óptima; (5) *Los otros hacen el trabajo*, el modelo de negocio que creaste permite que terceros creen valor gratis por ti; (6) *escalabilidad*, la facilidad de crecimiento de tu negocio sin tener tantos obstáculos con la infraestructura, atención al cliente, contratación de personas; (7) *protección frente a la competencia*, realmente tu modelo de negocio te protege de la competencia (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

4.3.2.4. Diseñar en organizaciones establecidas.

Aconsejan (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) a las empresas que se encuentran en el mercado, actúen en busca de mejorar o inventar su negocio, revisar constantemente su propuesta de valor; ya que las grandes empresas tienen una gran cartera de proyectos por mejorar y en algunos casos por inventar. Algunas recomendaciones de los autores a las organizaciones, para mejorar sus propuestas de valor sin afectar el modelo de negocio son: (1) innovar en sus productos y/o servicios más antiguos; (2) afianzar el encaje con el cliente; (3) enfocarse en el potencial beneficio y en tener una óptima estructura de costes; (4) constante seguimiento al crecimiento de la empresa; (5) trabajar con detalle las quejas de los clientes; (6) deben centrarse en mejorar varios aspectos de ser necesario; (7) realizar ajustes progresivos en la propuesta de valor existente; (8) tener como objetivo principal mejorar la

propuesta de valor base, sin cambiar demasiados aspectos (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

4.3.3. Probar

(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), indican que cuando se empieza a explorar nuevas ideas, progresivamente se comienza a encontrar incertidumbres, es por ello que recomiendan hacer pruebas a través de experimentos baratos con lo cual se busca aprender y reducir la incertidumbre, a medida que se gane experiencia se tendrá mayor certeza, esto nos permitirá aumentar el gasto para ir puliendo todos los aspectos que nos ayuden a brindar un correcto y eficiente propuesta de valor.

(Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, 2018) nos dice que es necesario ser tu propio “Conejillo de Indias”, hacer un prototipo de tu diseño, primero para ser analizado junto con tu equipo de trabajo antes de ser presentado al cliente. En cualquier proceso de diseño, es vital que el equipo entienda a profundidad la propuesta de valor, hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué estás creando? ¿Cómo funciona? ¿Cómo ayuda al cliente? Al momento de probar un prototipo se debe interactuar, ofrecer varias ideas para poder resolver lo que el cliente considera importante, y estar atentos a su reacción, para que los siguientes pasos se basen en esta información.

4.3.3.1. Que probar

Los indicadores que probar que recomienda (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), están relacionados a que trabajos, frustraciones y alegrías le importa más al cliente, con la finalidad de poder tener datos que vayan más allá del estudio inicial para luego seguir con la propuesta de valor, esto ayudará a no perder el tiempo en productos y servicios que no sean de interés para los clientes. En este paso indican que se debe buscar confirmar los datos plasmados

en el círculo donde detallamos el perfil del cliente, de nuestra investigación inicial, observaciones y conclusiones las cuales se recabaron en las entrevistas. Para poder probar los gustos de los clientes de nuestro productos y servicios a través de los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías esto antes de crear prototipos de los mismo que conllevan a costos que no necesariamente pueden ser capitalizados.

4.3.3.2. Haciendo pruebas paso a paso

(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), expresan que se debe realizar los siguientes pasos para poder validar la propuesta de valor; 1) Extraer hipótesis, 2) Priorizar hipótesis, 3) Diseño de pruebas, 4) Priorizar pruebas, 5) Ejecutar pruebas, 6) Plasmar aprendizaje, 7) Procesar. Todas estas acciones buscan que funcionen bien las ideas esto puede ser total o parcial, en ese sentido se deben comenzar a priorizar a través del uso de herramientas que nos permitan identificar cuál es nuestra hipótesis, como vamos a verificarlo, medirlo e identificar los criterios de éxito y la contraparte de todo lo mencionado para concluir el aprendizaje, este último punto debe tener instrumentos de medición.

4.3.3.3. Reunirlo todo

La sinergia de las herramientas como el lienzo de la propuesta de valor y del modelo de negocio nos permite trazar ideas que puedan convertirse en éxito, la misma que pueden explicar las hipotéticas que deben ser ciertas para que las ideas funcionen, adicionalmente también se debe ir midiendo para garantizar que no exista una desviación de la misma con la finalidad de que nuestra empresa sea rentable, escalable y el modelo de negocio pueda ser sostenible con el tiempo manifiesta (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015)

4.3.4. Ajustar

En este punto se tendrá que ir alineando constantemente las ideas que forman parte de nuestra hipótesis para poder validar nuestra propuesta de valor y modelo de negocio a continuación, seguiremos dos pasos a seguir.

4.3.4.1. Crear alineación

(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) manifiestan que la herramienta del lienzo de la propuesta de valor es una de las herramientas que nos permiten alinear nuestros objetivos, es decir, podemos comunicar a las áreas interesadas, como por ejemplo; socios, marketing, empleados, ventas y accionistas, en que trabajos, frustraciones y alegrías el cliente viene concentrando y también explicará cómo los productos o servicios ayudarán a aliviar frustraciones y crean alegrías.

4.3.4.2. Medir y controlar

Lo anteriormente mencionado por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015), donde expresan que el lienzo de la propuesta de valor y el modelo de negocio nos permiten crear indicadores de rendimiento y a su vez controlar que se encuentre operativo y brinde satisfacción a los clientes, para ello se ejemplifica lo siguiente; objetivo el 50% del uso de las plantillas, indicador será número de descargas de las plantillas que realizaron los lectores registrados en la plataforma online, elemento clave es plantillas descargables.

4.3.4.3. Mejorar sin cesar

En este punto los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) nos dicen que es conveniente utilizar los procesos y herramientas trabajados en la fase de prueba y control, en busca de mejorar la propuesta de valor de la empresa para que pueda ser más competitiva en el mercado. Un ejemplo por mencionar es la empresa Hilti que pasó de vender

máquinas herramienta a constructores, a brindar servicios de gestión de flota de herramientas para directores en empresas de construcción, su control de flota basada en suscripción logró reducir el tiempo de respuesta en la sustitución, lo que ha tenido como consecuencia la satisfacción del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En estos tiempos tan competitivos lo que las empresas deben lograr es reconocer la verdadera necesidad de sus clientes y trabajar en ello, así como lo hizo la empresa Hilti, que se reinventó y pasó de ofrecer productos a brindar servicio de alquiler.

4.3.4.4. Reinventarse constantemente

De acuerdo a lo indicado por (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015) las empresas con éxito suelen trabajar en propuestas de valor que se acoplan con facilidad en modelos de negocios ya establecidos. Al momento de reinventarse cinco cosas que es conveniente recordar al crear ventajas competitivas: 1) considerar las propuestas de valor y modelos de negocios nuevos de igual manera que los ya existentes; 2) realizar inversiones para experimentar propuestas de valor y modelos de negocios nuevos, en lugar de hacer grandes inversiones inciertas; 3) es importante reinventarse cuando se tiene éxito, no sería conveniente esperar la crisis; 4) mira las nuevas ideas y oportunidades como un modo de activar y movilizar empleados, en lugar de verlo como un esfuerzo innecesario; 5) es conveniente realizar experimentos con los clientes como criterio para las nuevas ideas y oportunidades, en lugar de tener en cuenta las opiniones de estrategas o expertos (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Es vital que las empresas revisen su propuesta de valor cada cierto tiempo y se reinventen con el fin de mejorar su producto y/o servicio, atraer nuevos clientes, incrementar participación en nuevos sectores, entre otros.

4.4 El Planeamiento Estratégico Empresarial

El concepto de la planificación estratégica viene desde los años 50 del siglo 20, siendo descrita como una herramienta administrativa, para Steiner (2017) señala que “la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básico de la compañía”.

Las empresas deben de contemplar la planificación con la finalidad de elaborar su diferenciación frente a la competencia, es decir, determinar su ventaja competitiva que logre ser sostenible en el tiempo. “Planificar tiene que ver con soñar (la visión), con analizar una situación actual en la que hay temas que se controlan y otros que no. Planificar tiene que ver con establecer objetivos y con poner los medios para conseguirlos. Planificar tiene que ver, sobre todo, con diferenciarse del resto” (Ramos, 2020). Así como es importante planificar, también lo es ejecutar el plan, realizar seguimiento respectivo y tomar las medidas que permitan mantener el orden y corregir el rumbo. Asimismo, la planeación es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa pues de manera clara y simple permite definir de manera sistémica los cambios que se establecerán en el futuro, así como determinar todas las acciones que se deberán llevar a cabo para poder concretar dichos cambios. Es decir, permite cambiar una situación actual por otra mucho mejor. Si a este proceso se le agrega otro en el que se asignan los recursos para lograr cumplir los mejores objetivos de la empresa de una manera guiada, se habla finalmente de estrategia (Rojas, 2011).

Para Sanchez, Jesus (2013), la planificación estratégica “es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como

la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas”.

4.4.1 Desempeño de la gestión empresarial

El control de gestión en una empresa permite a los altos directivos evaluar el grado de cumplimiento de los diversos objetivos que se han trazado la alta dirección y/o socios de una empresa, esto ayuda para saber si el desempeño de la gestión fue cumplido o si no fue tan eficiente como lo esperado.

La medición de la gestión y resultados no es un evento. Es un proceso que forma parte del sistema de gerencia del desempeño de una organización con el propósito de alcanzar conocimiento. Sin una estrategia, no existirá conocimiento de la condición interna en la organización, ni de su direccionalidad, razón de ser, visión y entorno (Acevedo, 2019)

La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado (Wheelen, 2007).

Un componente fundamental para el logro de la estrategia de cualquier institución es la medición del éxito de la organización mediante indicadores de desempeño. Las organizaciones señaladas para coordinar e integrar este proceso se denominan frecuentemente, de gestión, de organización y métodos, de finanzas, de seguimiento, entre otras. A medida que las empresas y el conocimiento evolucionan los enfoques y esquemas de planificación y desempeño empresarial también evolucionan. En regiones y situación distintas cada uno de estos esquemas procurar una misma finalidad: Mejores Resultados. (Sanchez Martorelli, 2013)

4.4.2 Definición de la visión, misión y valores

En esta primera parte de la realización de un plan estratégico, la empresa inicia con su proceso de visualización y define lo que desea alcanzar en el largo plazo, su sueño empresarial, es decir, la visión empresarial. Asimismo, define el cómo se llevará a cabo la visión lo cual conlleva a definir la misión y la forma de trabajar o los principios contemplados viene a ser los valores. Si lograr el sueño de la empresa es el propósito del proceso de planificación estratégica, el punto de inicio catalogado como definir la visión debe empujar a la empresa en una sola dirección donde los dueños y los altos directivos deben estar involucrados con el propósito por tener intereses directos en la empresa. En la elaboración de la visión, donde participan solo unos pocos, es necesario lograr previamente un entendimiento del negocio, las necesidades que la empresa concreta, el segmento de mercado donde se dirige, la imagen que brinda al exterior e interior y comprender su verdadero potencial. La visión debe ser clara y concisa, en su elaboración la empresa debe dar respuesta a preguntas claves como: ¿qué queremos construir?, ¿cuáles son nuestros valores? ¿dónde queremos vernos en los próximos años? y ¿qué necesitamos para que el sueño motive? La visión debe motivar, retar y comprometer a todos en la empresa. Finalmente, una vez elaborada la visión, debe haber una etapa de revisión con la finalidad de confirmar mediante un checklist si la visión fue elaborada en base a los parámetros recomendados. Por ejemplo, las preguntas de este checklist son: ¿Define un futuro deseable?, ¿motiva?, ¿es clara?, ¿es concisa? y ¿es memorable? (Ramos, 2020).

La misión se elabora antes que la visión y conforman un binomio. La misión es el motor, es lo que distingue a la empresa de sus competidores, es lo que permite a los trabajadores moverse hacia la visión y expresa como ven a la empresa. Dependiendo de la empresa, su redacción puede ser revisada y corregida. Típicamente es revisada luego de diez años, pero ello no es una regla, puede ser revisada cuando se estime conveniente. Para determinar la misión, la cual es elaborada en un proceso participativo por el personal de todas las áreas de la empresa,

las preguntas típicas que deben responderse son las siguientes: ¿Cuál es nuestro negocio? relacionándose con su comportamiento en el presente. ¿Quiénes somos y qué hacemos? relacionándose con la explicación de lo que es ahora la empresa, el presente. Finalmente, la misión debe comunicarse, difundirse y recordar periódicamente a todos los integrantes de la empresa. Su declaración no debe ofrecer cosas, sino utilidad. Un ejemplo de ello es lo siguiente: no debe ofrecer zapatos, debe ofrecer utilidad, es decir, comodidad y placer al caminar (Torres, 2015).

Valor se interpreta como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo cual permite guiar las acciones o conductas de las personas. Algunos ejemplos de valores son: honestidad, comunicación, integridad, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso y actitud de servicio (Luna, 2015). Las acciones o conductas elegidas determinan la forma cómo debe trabajar cada persona en la empresa estableciendo también los límites hacia el logro de la visión empresarial. Por lo expresado, es muy importante definir los valores (acordes a la visión y misión empresarial) que ayudarán al personal en la búsqueda de la calidad y a sentirse identificados y comprometidos con la empresa fomentando el desarrollo de una cultura empresarial. Los valores forman parte del ADN de las personas que trabajan en la empresa, comprometen a las personas en la manera de construir el sueño (visión) y para constatar que la empresa cuenta con unos verdaderos valores bien establecidos podría preguntarse lo siguiente: ¿definen cómo se deben de comportar los colaboradores para lograr la misión?, ¿guían la forma de actuar?, son claros e inspiran a los colaboradores a vivirlos? En cada una de estas preguntas, se espera una respuesta afirmativa, de este modo se podrá confirmar que la empresa está encaminada a mantener una correcta forma de operar y la manera de cómo intentará lograr sus objetivos (Ramos, 2020).

4.4.3 Análisis de la situación

La finalidad del análisis de la situación es descubrir la manera en que las variables externas como los internos que generalmente son los que la empresa más controla puedan afectar a la compañía sea de manera directa o indirectamente, identificando con claridad aquellas variables influyentes. Para Ramos (2020) “El análisis de la situación se inicia con la identificación de variables externas o no controlables, e internas que sí están bajo el control de la compañía”.

El análisis de la situación es, en esencia, una revisión metódica de factores externos e internos que se van a evaluar. Los cuales nos permitirá sacar conclusiones que, posteriormente, serán llevada a un FODA, análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Michael Porter entre otros. En otras palabras, el análisis situacional de la empresa es la primera fase del planeamiento estratégico.

4.4.3.1 Análisis externo

El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que generalmente no pueden controlar.

Serna (2006) define el análisis externo como “la fuente de sus oportunidades y amenazas, para el efecto tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esa es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. Este análisis contempla todo lo que se puede aprovechar para así también minimizar de las oportunidades o partiendo de ellas, elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para las organizaciones”.

De hecho, el análisis externo se debe realizar antes que la empresa realice su planificación estratégica. Puesto que de esa forma puede formular sus objetivos y estrategias mejor enfocados. Porque están basados en la información y los datos encontrados.

4.4.3.2 Análisis interno

El planeamiento estratégico representa un verdadero reto hoy en día para las empresas, que están expuestas a variables que no controlan y que afectan el negocio, también están expuestas a otras variables que sí controlan. Estas últimas, también afectan al negocio y se deben identificar, analizar y entender. Recursos humanos, marketing, el portafolio de productos, tecnología (interna), finanzas, ventas, infraestructura u operaciones, son ejemplos de variables internas que controlan la organización y que afectan a la empresa. (Ramos, 2020)

Un análisis interno es la evaluación de la situación presente de una empresa para identificar sus fortalezas, o aspectos que contribuyen de manera positiva a la gestión, y así mismo las debilidades, o aspectos negativos que dificultan el adecuado desempeño de la organización.

Un análisis interno debe evaluar todos los factores internos de la empresa a detalle, para poder tener una radiografía de cómo se encuentra la misma en tiempo real, tantos factores positivos como negativos. Es muy importante la sinceridad para poder así tener información fidedigna que permita a posterior analizar la información recabada y poder analizar cuales son las fortalezas que impulsarían a la empresa y cuáles las debilidades a mejorar o mejor si las mismas pueden ser transformadas en fortalezas. El mejor análisis interno es el AMOFHIT.

Según D'Alessio (2015), aunque comúnmente estas áreas funcionales son propias de una empresa, también se pueden identificar dentro de un sector o subsector, los cuales constituyen una organización. "Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se

está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas”

4.4.3.3 Resultado: Matriz FODA

La matriz FODA, DAFO o DOFA es una de las herramientas para el análisis de la situación.

Esta matriz es el resultado del análisis de las variables o fuerzas externas (oportunidades y amenazas) y las variables o fuerzas internas (fortalezas y debilidades). Esta metodología de trabajo para la toma de decisiones consiste en formar una matriz de cuatro cuadrantes donde se mencionan las características de cada una de las variables ya descritas. Su utilidad es muy variada, va desde ser una herramienta para la determinación de estrategias empresariales hasta ser una herramienta para el análisis personal. Sirve para tomar mejores decisiones las cuales estarán basadas en un análisis pormenorizado de una determinada situación (externa o interna) y al ser de fácil uso e implementación rápida posibilita una buena argumentación para la búsqueda de decisiones estratégicas (Sánchez, 2020).

Asimismo, la matriz DOFA, es utilizada para examinar las características de una empresa y su entorno en el cual se encuentra, es de aplicación inmediata en todos los niveles empresariales, se aplica también en procesos, productos, secciones y es aplicable a nivel personal y profesional (Palacios, 2010). Es así que mediante el uso de la matriz DOFA es posible generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas: las estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades, las estrategias para minimizar debilidades y maximizar oportunidades, las estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y finalmente, las estrategias para minimizar amenazas y debilidades. Finalmente, el FODA no es una tormenta de ideas, esa consideración debe de pasar a segundo plano. El FODA

es una de las herramientas de análisis más utilizadas que representa el resumen y conclusiones de un análisis profundo, técnico y objetivo de la situación, que considera los datos y hechos de una serie de variables internas (portafolio de productos, marketing, operaciones, recursos humanos o finanzas) y externas (proveedores, mercado, competencia) para obtener las fortalezas - debilidades, en el caso del análisis interno y las oportunidades - amenazas en el caso del análisis externo. Esta herramienta también debe de utilizarse para analizar la competencia, de ahí nace lo que se conoce como el FODA de la competencia el cual se elabora de forma similar al de la empresa, pero desde un punto de vista diferente (Ramos, 2020).

4.4.4 Diagnóstico

La empresa debe enfocarse, priorizar y dedicar el esfuerzo necesario en solucionar lo que verdaderamente es importante dado que es imposible o inviable que la empresa asigne recursos a solucionar todas las debilidades, a prepararse para todas las amenazas, aprovechar todas las oportunidades y capitalizar todas las fortalezas. Por lo tanto, es necesario considerar en el proceso de diagnóstico (entender lo que se debe solucionar, lo verdaderamente importante), el FODA de la empresa y el FODA de la competencia (ambos forman parte del análisis de la situación). De este nuevo análisis que es el punto de partida de la formulación estratégica, se podrá indicar cuál es la ventaja competitiva sostenible en el tiempo (lo que diferencia a la empresa de las demás) y posteriormente concretar la elaboración de las estrategias (Ramos, 2020).

El diagnóstico de la empresa es la parte más utilizada en la gestión estratégica organizacional, la cual consiste en identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, relacionadas con los puntos críticos de éxito de las áreas de la empresa; con sus diferentes metodologías y ponderaciones según el modelo gerencial a aplicar. Un diagnóstico empresarial requiere de la preparación de la empresa y de sus colaboradores. En el caso de la

empresa, debe existir información sobre los balances, estados de pérdidas y ganancias, informes de gestión, manuales de funciones y procedimientos, informes de asesoría, entre otros. Un plan de acción con un cronograma de actividades será necesario para su tratamiento y discusión entre la Gerencia e interesados. En el caso de los colaboradores, será necesario programar reuniones con las personas que colaborarán en la realización del diagnóstico mostrándoles el objetivo que se persigue (Prieto, 2012).

4.4.5 Definición de la ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva se refiere a alguna actividad que realiza la empresa o a alguna posición de mercado que ocupa que permite obtener una diferencia para alcanzar el éxito organizacional. Esta ventaja competitiva, permitirá obtener resultados económicos extraordinarios y buena imagen de marca en un periodo de tiempo transitorio y su existencia permitirá a la empresa acercarse al cumplimiento de su misión. Asimismo, se estima que la fuente generadora de la diferenciación que conlleva al éxito de la empresa en el largo plazo es la acción grupal compartida, basada en el conocimiento tácito grupal, la confianza y cooperación entre todos los miembros (Vassolo, 2011).

Que la empresa cuente con una ventaja competitiva sólida, que se pueda cumplir, relevante para el público objetivo de la empresa y sostenible en el tiempo que la diferencie de otras en el mercado es sumamente importante. La empresa debe generar estrategias que capitalicen dicha ventaja competitiva y si no se cuenta con ellas, debe desarrollar estrategias que la cree. En tal sentido, existen tres formas de diferenciarse o crear valor para los clientes: bajo costo, diferenciación y segmentación (Ramos, 2020).

4.4.6 Formulación estratégica

La formulación estratégica está conformada por los objetivos, la segmentación y el posicionamiento, las estrategias (de diferenciación y comunes) y las sub-estrategias. Sobre todos estos puntos, Ramos (2020) comentó lo siguiente, los objetivos enfocan a la empresa en las actividades que realmente importan, orientando las estrategias hacia lo importante con una propuesta de priorización y ayudan al seguimiento del plan estratégico. Es importante definir pocos objetivos (cuatro o cinco) en el modelo de medición elegido con la finalidad de que se facilite el proceso de creación de las estrategias, estos deben ser claros y relevantes, que resulten del consenso incluyendo los diferentes niveles de la empresa, que fomenten el trabajo en equipo, que sean de fácil implementación permitiendo la formulación estratégica y el seguimiento (detectar si la empresa va bien, regular o mal). Finalmente, los objetivos deben ser SMART (Específicos - Specific, Medibles - Measurable, Alcanzables - Achievable, Realistas - Realistic y Oportunos - Time-bound).

En la segmentación, existe una relación con el foco y eficiencias. Se logra foco cuando la empresa dirige los recursos humanos y económicos a aquellos clientes que la empresa estima que son los más importantes, no a todo el mercado. En cuanto a las eficiencias, consiste en establecer que el producto generado no lo tenga todo, sino, lo que requiere el segmento, lo que valora o aprecia el segmento (los clientes reciben lo que realmente necesitan). Por lo mencionado, segmentar es muy bueno para la empresa y el cliente. Con respecto al posicionamiento, es importante definir cómo se pretende que el mercado perciba que la empresa es diferente al resto y el motivo por el que debe creérselo. Esto está relacionado con el proceso de diferenciación o ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Cuando se formulan las estrategias, se busca que todos en la empresa conozcan la ruta que se debe de seguir, pero dichas estrategias deben permitir diferenciar a la empresa de la

competencia (¿qué es lo que hace la empresa para lograr algo?), se busca en definitiva lograr una empresa diferente, que posibilite al cliente concretar el consumo de los productos que la empresa ha generado. Se debe de considerar que la estrategia es sinónimo de diferenciación y así como existen tres o cuatro estrategias comunes, debe existir al menos una de diferenciación, que logre diferenciar a la empresa de otras y esta estrategia debe ser creada a partir de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por ello es fundamental que exista una ventaja competitiva.

Para cada estrategia se le debe de definir cuatro o cinco sub-estrategias cuyos indicadores de gestión apuntan a lograr los indicadores de gestión de la estrategia a la que está asignada. Las sub-estrategias contienen un verbo que indique una acción, tienen una fecha de implementación y debe tener un responsable de su ejecución.

4.4.7 Plan de acción

El plan de acción posibilita poner operativo el plan estratégico, la ejecución y el seguimiento. Este plan depende de las sub-estrategias y luego de las estrategias, para ello es necesario programarse en un calendario, otorgar priorización, asignar presupuesto y establecer un indicador de gestión para facilitar el seguimiento y determinar si la acción programada da o no el resultado esperado y si aporta en la ejecución del plan (Ramos, 2020). La implantación del plan estratégico contempla un proceso participativo, con compromiso del personal (alta dirección y mandos medios) y una alta comunicación en todos los niveles que consiste en pasar del pensamiento a la acción estratégica, el plan estratégico debe de implementarse, de lo contrario no servirá de nada. Ello debe de llevarse a cabo por parte de un implantador que sea práctico y decidido en la realización de las acciones para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo (Torres, 2015).

CAPÍTULO 5: PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN FINAL

5.1 Propuestas de solución

Con el fin de llegar a las propuestas de solución, se realizó la siguiente matriz de ponderación de problemas de TDI, donde se muestra la clasificación de sus problemas, como son: gestión y mercado; los cuales se obtienen luego de realizar el análisis interno y externo, así como también las entrevistas con los gerentes y conversar sobre la relevancia de cada uno de ellos. Para asignar la puntuación en la matriz se utiliza como criterios el impacto, beneficio y capacidad de solución. Al referirnos al impacto, es la magnitud del problema en la compañía; el beneficio hace referencia a la mejora que genera a la empresa el solucionar el problema; y el puntaje asignado a la capacidad de solución se refiere a que la empresa pueda dar respuestas de manera autónoma. Para asignar el puntaje, se realiza identificando el impacto bajo, medio y alto, según indica el recuadro debajo; la sumatoria total definirá si el problema es de gran impacto negativo para la compañía y si su solución generase un mayor beneficio. El enfoque adecuado en estos problemas permitirá llegar a la causa raíz del principal problema que mantiene preocupados a los directivos de la organización.

Matriz de clasificación de problemas

Problema	Clasificación	Impacto	Beneficio	Capacidad de solución	Puntaje total
1 Falta de estandarización de procesos	Geestión	2	2	2	6
2 Lider con carente conocimiento en gestión empresarial	Geestión	3	3	3	9
3 No se identifica la propuesta de valor de la empresa	Geestión	3	3	3	9
4 Sin objetivos organizacionales claros y definidos	Geestión	3	3	2	8
5 Carencia de procedimientos escritos	Geestión	1	2	2	5
6 Escasos métodos de comunicación efectiva	Geestión	2	2	2	6
7 No existen indicadores de gestión (KPI's)	Geestión	2	2	3	7
8 Carencia de areas funcionales como RRHH y Marketing	Geestión	3	3	3	9
9 Fortalecimiento de antiguas empresas (competencia) con nuevos socios comerciales.	Mercado	3	3	3	9
10 Constantes cambios tecnológicos y falta de estrategias para minimizar riesgos	Mercado	3	3	3	9

Impacto		
Alto	3	7 a 9
Medio	2	6
Bajo	1	3 a 5

Tabla 2: Matriz de ponderación de problemas (elaboración propia)

Las propuestas de solución al problema (no existe indicadores de desempeño de la gestión empresarial) consistirá en lograr elevar el nivel de gestión empresarial como resultado de aplicar una de las tres opciones propuestos a los directivos de la empresa:

- Aplicar el proceso de Profesionalización en la empresa TDI.
- Formalización de la Propuesta de Valor.
- Realizar un Planeamiento Estratégico.

La solución seleccionada por los directivos es hacer un Planeamiento Estratégico, debido a que actualmente carecen de estrategias, replantear su misión - visión y objetivos organizacionales a corto y largo plazo, lo cual genera incertidumbre en los directivos sobre la continuidad de la organización a lo largo del tiempo.

5.2 Aplicar el proceso de Profesionalización en TDI

Cuando se habla de profesionalización se hace referencia al conjunto de prácticas organizacionales de carácter empresarial y familiar que debe tener una familia empresaria para administrar de manera óptima ambos sistemas (empresa - familia) o la conjunción de estos (Mendoza & Mendoza, 2017). Si se desea elevar el nivel de gestión empresarial, se debe administrar de manera óptima la familia y empresa, por lo tanto, se recomienda iniciar el proceso de profesionalización en la empresa TDI. Es así como, en el marco conceptual desarrollado, se comentó que la administración de los tres elementos esenciales o tres claves de éxito de una familia empresaria (bajo el modelo teórico exitoso que se propone) determinan el nivel de profesionalización de una familia empresaria. Por esta razón, la propuesta de solución se enfocará en aplicar acciones para lograr: alinear la visión, consensuar, potenciar el liderazgo, regular la cultura familiar y organizacional. Una vez ejecutadas dichas acciones, se podrá concluir que la empresa TDI tiene un nivel de profesionalización.

5.2.1 Paso 1: Acciones vinculadas con alinear la visión en TDI

TDI fue constituida como sociedad anónima familiar. Si bien es cierto el accionariado está representado por Miguel Suárez (80%) y sus dos hijas (20%), en la práctica la dirección está a cargo de una persona, el socio fundador Miguel Suárez, sin ninguna participación adicional de parte de la familia. La empresa ha logrado la transición de ser una empresa familiar a una familia empresaria enfocándose no solo en el negocio principal, sino, logrando diversificar sus negocios en Latinoamérica. El fundador de la empresa mantiene el interés continuo de generar el crecimiento del negocio y concretar la expansión hacia los mercados latinoamericanos. El fundador de la empresa TDI en Argentina, es quien a través de los años ha hecho posible el crecimiento y expansión del negocio en mercados. Pero para lograrlo de manera sostenida en el tiempo, se recomienda que la empresa declare su visión estratégica como familia empresaria, pensando en el futuro, identificando los intereses y deseos que cada uno de los integrantes de la familia empresaria desean satisfacer en el negocio. La finalidad de todo es lograr la diversificación con crecimiento y productividad de los negocios.

5.2.2 Paso 2: Acciones vinculadas con consensuar y potenciar el liderazgo en TDI

El liderazgo organizacional es una figura esencial para la supervivencia y continuidad de TDI, puesto que en sus manos estará el futuro de la empresa. El contar con un Gerente General con valores de liderazgo y experiencia en empresas de TI, que logre enfocarse en los tres objetivos básicos que nos indica (Mendoza & Mendoza, 2017) que es alinear la visión, consensuar y potenciar el liderazgo a todo nivel y regular la cultura familiar.

La selección e incorporación de un Gerente General que coordine de la mano de su actual CEO Miguel Suarez y además sea quien sea quien lleve las riendas de la empresa; la nueva visión estratégica de TDI de manera de que tanto desde la cabeza hasta los miembros del equipo de la empresa la tengan clara y que pueda aportar una propuesta de valor a los clientes.

El fundador de la empresa es quien a través de los años ha hecho posible el crecimiento y expansión del negocio en mercados latinoamericanos. Por lo tanto, algunos puntos que debería considerar TDI en liderazgo son:

- ✓ Contratar los líderes idóneos para el directorio y gerencia, así como también para las áreas claves como lo son: Comercial - Marketing, Operaciones - Servicios, y R.R.H.H.
- ✓ Crear un sistema de gobierno familiar (estructura de gobierno) de acuerdo con las recomendaciones de (Mendoza & Mendoza 2017).
- ✓ Implementar prácticas que fortalezcan y promuevan el compromiso de los trabajadores. Como por ejemplo talleres de habilidades blandas.
- ✓ Los principales líderes deben trabajar en políticas generales para la óptima administración del negocio.

5.2.3 Paso 3: Acciones vinculadas con regular la cultura familiar en TDI

Tal como manifiesta (Mendoza & Mendoza, 2017) la cultura familiar mantiene un comportamiento individual o colectivo el producto de esa modelación de comportamientos, se construye la cultura familiar, que es determinante en el nacimiento, desarrollo, éxito o fracaso de un negocio. La implicancia que tendrá dentro de la cultura organizacional.

La familia es un sistema humano dentro de la sociedad y, como tal, desarrolla una cultura que se va a ver reflejada en el comportamiento de sus integrantes en su vida cotidiana, profesional y/o empresarial, por lo cual es imperativo analizar la cultura familiar dado que de no hacerlo resultaría muy difícil entender la razón del porqué las familias y sus integrantes actúan de determinada manera, la misma que puede convertirse en un activo o en un pasivo que puede poner en riesgo a la empresa.

La cultura se convierte en el centro de nuestro modelo teórico, ya que esta finalmente tiene gran influencia en la visión y liderazgo de un emprendedor para la creación y desarrollo de un negocio, así como para sus futuros comportamientos y los de sus familiares. Es así como se determina qué TDI no cuenta con una cultura organizacional bien definida por ende sus valores, costumbres y tradiciones no se encuentra plenamente institucionalizada el liderazgo de Miguel Suárez si bien es cierto tiene un enfoque comercial muy eficiente, pero la visión estratégica y cultura no se encuentra presente por ende existe aún falencias en el desarrollo y consolidación de la marca. En este sentido se requiere identificar los niveles de la cultura organizacional y como se encuentra para poder regular y educar los comportamientos que están afectando al normal desarrollo del negocio, en este sentido se realizó los Test BarOn ICE a los principales líderes; Daniel Albizzati y Osvaldo Sanchez el mismo que nos ayudó a determinar los perfiles y su nivel de inteligencia emocional los cuales son fundamentales porque tienen una relación directa con los valores características de sus inteligencias (Interpersonal, manejo del estrés y adaptabilidad) que toda la compañía suele promover en los empleados.

Profesionalización	Acción	Beneficios
Visión	Realizar una visión estratégica a largo plazo (más de diez años), con la cual podrán lograr varios beneficios.	Elevar el nivel de competitividad en el mercado
		Tener vigencia a largo plazo (más de diez años)
		Continuidad y crecimiento en el mercado
		La planificación a largo plazo mejora los resultados anuales, y la confianza de los accionistas para seguir invirtiendo.
Liderazgo	Trabajar en mejoras en el rendimiento organizacional, a través del ambiente laboral (a veces más de 8 horas).	Con un buen líder se pueden conseguir beneficios a corto y largo plazo, como por ejemplo talleres para los trabajadores.
		Reconocer las políticas generales para la óptima administración de la empresa
		Realizar talleres de habilidades blandas, con lo que se puede conseguir compromiso de los trabajadores
		Aumenta las ventas y beneficios de la empresa.
Cultura organizacional	Dar a conocer a los trabajadores estructura, estrategias y sistema de gobierno	Lograr la identificación de los trabajadores con la empresa, lo que ocasiona mayor promoción positiva
		Realizar un sistema de gobierno a largo plazo, que incluye un plan de sucesión
		Guiar a los trabajadores a los objetivos organizacionales trazados a más de diez años.

Tabla 3: Beneficios de aplicar la profesionalización; elaboración propia

5.3 Formalizar propuesta de Valor de TDI

Lienzo de modelo de negocio

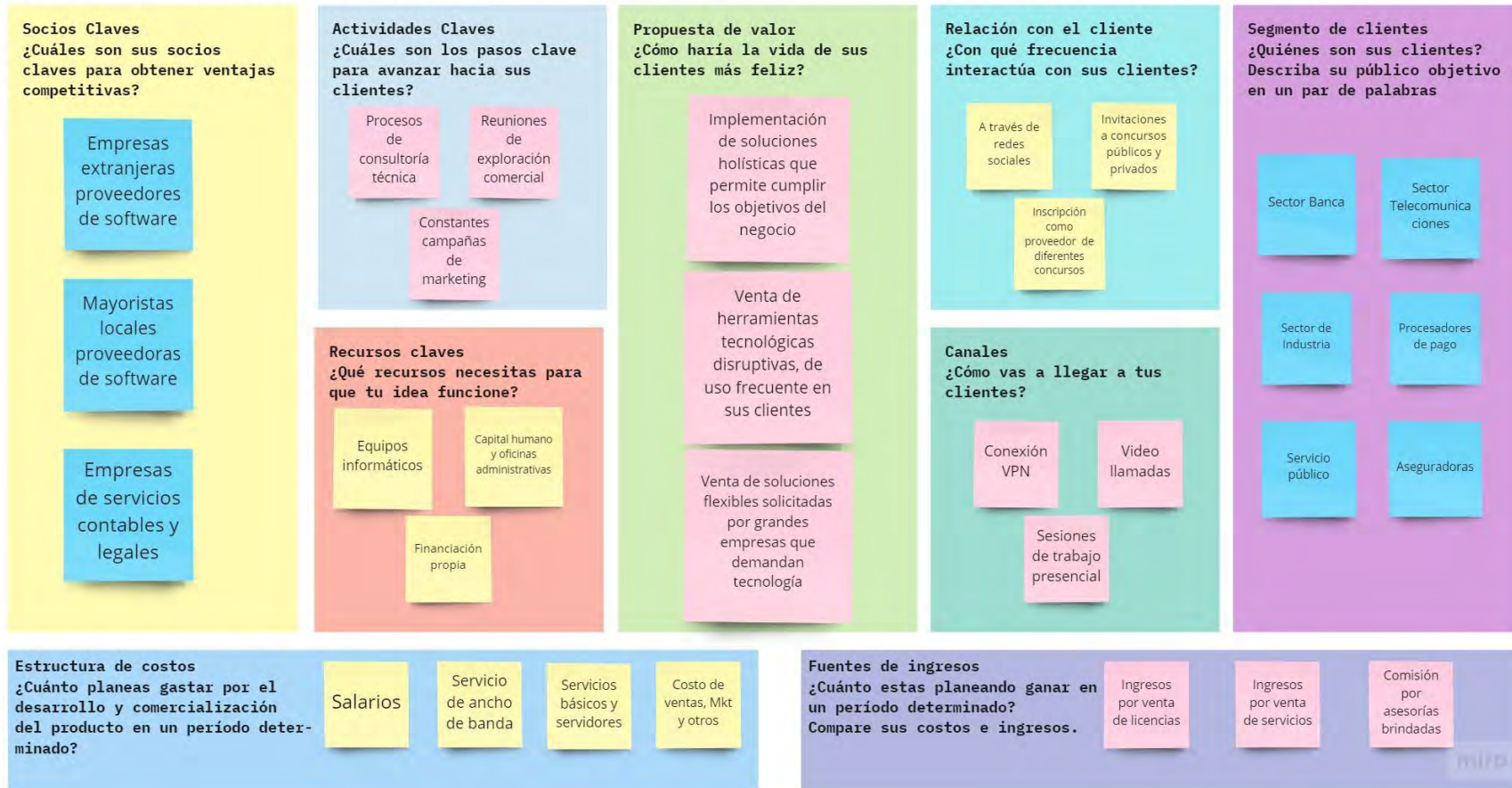


Figura 8: (Propio) Canvas del modelo de negocio

Propuesta de Valor	Acción	Beneficios
Lienzo	Desarrollar el lienzo del modelo de negocio, con la finalidad de poder identificar los factores críticos de éxito.	Identificar correctamente la propuesta de valor
		Identificar las principales actividades claves
		Identificar cuáles son los principales socios de negocios y las ventajas que cada uno nos genera.
		La planificación a largo plazo mejora los resultados anuales, y la confianza de los accionistas para seguir invirtiendo.
		Los principales medios de comunicación con tus clientes.
		Clasificar correctamente el segmento de clientes a los cuales atenderán.
Diseñar/Probar	Mejorar la forma desde el contacto comercial hasta la	Estructurar adecuadamente toda la información que nos ayude a saber las

	<p>entrega de la postventa entregando productos de mucho valor hacia los objetivos Core Business de las empresas.</p>	<p>principales necesidades de nuestros clientes en la actualidad</p> <p>Utilizar metodologías que ayuden a crear un proceso de entrega de valor de manera muy eficiente a los clientes</p> <p>La entrega de valor a los clientes siempre debe tener como objetivo la manera de cuantificar y cualificar los beneficios que reciben los clientes</p>
<p>Ajustar</p>	<p>Este punto sirve para poder afinar correctamente la hipótesis sobre la correcta entrega de propuesta de valor hacia nuestros clientes</p>	<p>El ajuste de procesos de la entrega de valor debe estar acompañado de una filosofía organizacional que permita una entrega de la propuesta de valor de calidad</p> <p>El aseguramiento de calidad que debe estar institucionalizado en cada actividad de la empresa debe tener como objetivo conseguir objetivos relevantes a nuestros clientes</p>

		El ajuste de todas las estrategias de entrega de valor debe focalizarse en la metodología de cliente céntrico, el mismo que debe pasar sobre un proceso de mejora continua.
--	--	---

Tabla 4: Beneficios de la propuesta de valor; elaboración propia.

5.4 Realizar un Planeamiento Estratégico para TDI

En base al análisis realizado en la presente consultoría de negocio para la empresa TDI, se detectó un problema: no existe indicadores de desempeño de la gestión empresarial. Una de las propuestas de solución que se plantea es elaborar un planeamiento estratégico para TDI mediante un proceso metodológico y secuencial el cual permitirá elevar el nivel de gestión empresarial, determinando los objetivos a largo plazo y luego procediendo a realizar la medición del cumplimiento de estos. Se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Planificar no es una opción, es una obligación y estrategia es igual a decisiones para el largo plazo. TDI debe realizar un planeamiento estratégico y ejecutarlo para definir objetivos organizacionales y contemplar la estrategia en el día a día con la finalidad de tomar decisiones correctas pensando en el largo plazo, en su futuro deseado, en su sueño empresarial y no pensando en el corto plazo (resolviendo problemas del día a día). TDI no debe concentrarse en resolver los problemas del día a día, dado que con dicha decisión no hay posibilidad de ser competitivo en el mercado. De esta manera, TDI debe considerar en el presente las implicaciones futuras donde se estará desarrollando el negocio lo que le permitirá tomar acción para cumplir con el cumplimiento de sus objetivos. TDI debe considerar que, si desea convertirse en una organización de éxito, debe mirar a largo plazo.

TDI debe recordar el por qué se formó y logró concretar la creación de la empresa. TDI debe realizar un planeamiento estratégico y ejecutarlo para aterrizar de manera conceptual y posteriormente bajo una evaluación constante el por qué se creó, qué es lo que quiere lograr y cuál es la razón de ser del negocio, esto se logra definiendo la visión y misión, etapas contempladas en el planeamiento estratégico.

TDI necesita establecer un punto de acuerdo para el desarrollo de las operaciones en toda la empresa. TDI debe realizar un planeamiento estratégico y ejecutarlo para establecer a dónde quiere llegar y cómo es la forma que adoptarán para lograrlo en los siguientes años. Aquí se busca que todos en la empresa se alineen a este plan (punto de acuerdo) para trabajar en conjunto de acuerdo con lo establecido en dicho plan que logre los objetivos establecidos.

TDI debe potenciar y desarrollar a su personal con la finalidad de formar líderes. TDI debe realizar un planeamiento estratégico y ejecutarlo para que una vez que se haya establecido el punto de acuerdo, le permita visualizar y detectar las personas que apoyan el plan. Estas personas que muestran su apoyo, que están alineadas, son los líderes potenciales del negocio. Hay que desarrollarlos, capacitarlos y otorgarles todo el apoyo pues serán los aliados para llevar a cabo el plan estratégico. Son líderes con mentalidad estratégica porque ayudarán a la transformación de la empresa partiendo de una situación actual a una situación futura o soñada.

Stephen Covey dijo: “las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes”, por tal motivo, TDI debe realizar un planeamiento estratégico y ejecutarlo para establecer la manera cómo se va a diferenciar de su competencia, es decir, definir su ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le permita mantenerse por años en el mercado tratando de asegurar que los clientes la seguirán considerando para hacer negocios.

Los directivos decidieron iniciar un proceso de organización empresarial para lo cual tienen previsto que la implementación se iniciaría en el 2022, iniciando con la contratación de una empresa que trabajará dos áreas funcionales importantes en la organización: Marketing y R.R.H.H. En el caso del área de Marketing, se busca alinear los planes de expansión comercial y posicionamiento de la marca, se desarrollará la difusión digital, Branding (nuevas oportunidades), proceso de información, campañas digitales y Community Manager. En el área de R.R.H.H. trabajará en la estructura organizacional y en la definiendo correcta de los roles relacionado a sus funciones y responsabilidades.

Se presentó a los directivos, los siguientes indicadores de gestión para el correcto seguimiento de la implementación, los mismos que se espera como parte de las inversiones de mejora.

Indicadores de gestión - TDI

	Área funcional	Definición	Formula	Objetivo	Medición
1	Recursos Humanos	Índice de rotación de personal	# de persona que dejan de trabajar en TDI /# Total de trabajadores *100%	15%	Mensual
2	Recursos Humanos	Índice de satisfacción de los empleados	# de trabajadores conformes con TDI/#Total de trabajadores*100%	90%	Mensual
3	Marketing	Índice de satisfacción del cliente	# de clientes conformes con el servicio de TDI/#Total de clientes *100%	95%	Mensual
4	Marketing	Índice de visitas al sitio web	# de visitas al sitio web /#Total de nuevos clientes que conocen el sitio web* 100%	90%	Quincenal
5	Comercial - ventas	Índice de nuevos clientes captados	# de clientes nuevos/#Total de clientes *100%	90%	Mensual
6	Comercial - ventas	Índice de rendimiento comercial	# de proyectos nuevos - ganados por TDI/#Total de proyectos cotiza dos *100%	90%	Mensual
7	Finanzas	Índice de rentabilidad comercial	# de proyectos nuevos - ganados por TDI/#Total de proyectos *100%	90%	Mensual

Tabla 5: Indicadores de gestión, elaboración propia.

Para esta implementación, se trabajó en base a los últimos cinco años 2017 – 2021 de estados financieros y flujo de caja de TDI, en los cuales se observa que el incremento anual ha sido entre el 25% y 60%, lo que demuestra que la empresa en los últimos años es sostenible. Basándonos en esta información, se hizo una proyección de 5 años, añadiendo la inversión que se realizará para implementar las mejoras mencionadas en dos áreas funcionales (Marketing y R.R.H.H.).

En el flujo de caja de los últimos cinco años se observa que cada año mejoran las ventas en un rango de 60%, 10%, 35% y 20% respectivamente

Flujo de Caja Libre Proyectado	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas incrementales	128,019,241.05	216,557,340.28	238,902,899.74	322,518,914.65	387,022,697.58
Costo de Ventas 45%	-97,556,687.90	-159,557,123.21	-125,116,333.66	-144,193,655.39	-175,244,545.45
Ganancia Bruta	30,462,553.15	57,000,217.07	113,786,566.08	178,325,259.26	211,778,152.13
Gastos Administrativos 8%	-5,008,451.70	-10,297,963.96	-15,763,589.84	-25,634,427.63	-31,154,585.86
Gastos de Ventas 7%	-2,403,715.56	-7,274,030.63	-11,806,077.29	-22,430,124.17	-27,260,262.63
Resultados financieros y por tenencia	6,084,556.50	7,192,068.90	19,971,711.76	23,434,567.21	25,432,654.23
Ganancia Operativa (EBIT)	29,134,942.39	46,620,291.38	106,188,610.71	153,695,274.67	178,795,957.87
Impuestos a las ganancias	-8,952,753.57	-14,664,701.00	-35,258,389.63	-45,482,011.60	-54,361,675.06
Ganancia Operativa Neta (EBIT - imp)	20,182,188.82	31,955,590.38	70,930,221.08	108,213,263.07	124,434,282.81
Otros ingresos y egresos	264,462.81	130,155.00	586,772.14	765,443.23	987,543.54
(+) Depreciación y amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Cambio en capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Valor residual	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones	9,649,155.89	49,341,253.02	123,071,753.04	126,406,707.25	129,741,661.46
Flujo de Caja Libre Proyectado	20,446,651.63	32,085,745.38	71,516,993.22	108,978,706.30	125,421,826.35

Tabla 6: Flujo de caja TDI, elaboración propia.

A continuación, se realiza algunos cuadros con el detalle de las actividades e inversión que se realizarán tanto para la implementación del área de Marketing y R.R.H.H. en estos cuadros se detalla la inversión inicial y por cada año para los siguientes cinco años. En el caso de Marketing la empresa especializada se enfocará en tres puntos importantes: Difusión digital, Branding y campañas digitales. Para R.R.H.H. la empresa trabajará en realizar una adecuada estructura organizacional, en identificar las funciones por cada departamento, promover las mejoras funcionales en cada área de la organización, y en las promociones e incentivos para todos los trabajadores.

Dólares americanos	Años					
Actividades	0	1	2	3	4	5
Contratación de una empresa especializada para la elaboración de un plan general de difusión digital.	USD 65,000.00					
Difusión de información de las tendencias tecnologicas a traves de la elaboración de material audiovisual.		USD 6,000.00	USD 6,600.00	USD 7,260.00	USD 7,986.00	USD 8,784.60
Elaboración de campañas de presentación en los perfiles de los principales influencers de la empresa, relacionadas a las principales soluciones que ofrece.		USD 6,000.00	USD 6,600.00	USD 7,260.00	USD 7,986.00	USD 8,784.60
Elaboración de una nueva imagen corporativa conmemorando los 30 años de la fundación de la empresa		USD 2,500.00	USD 2,750.00	USD 3,025.00	USD 3,327.50	USD 3,660.25
Nueva imagen y papeleria en la difusión de la marca, asociado a la nuestra estrategia de expansión de la empresa a nivel regional.		USD 1,500.00	USD 1,650.00	USD 1,815.00	USD 1,996.50	USD 2,196.15
Plan para que los colaboradores puedan compartir información de interes para captar nuevos clientes		USD 12,000.00	USD 13,200.00	USD 14,520.00	USD 15,972.00	USD 17,569.20
Elaboración de webinars y eventos digitales online y presenciales para la generación de nuevos deals.		USD 12,000.00	USD 13,200.00	USD 14,520.00	USD 15,972.00	USD 17,569.20
Masificar el uso de las redes sociales para hacer conocer las soluciones que brinda la empresa, así como tambien realizar documentación de casos de exitos de nuestros principles clientes.		USD 6,000.00	USD 6,600.00	USD 7,260.00	USD 7,986.00	USD 8,784.60
TOTAL	USD 65,000.00	USD 46,000.00	USD 50,600.00	USD 55,660.00	USD 61,226.00	USD 67,348.60

Pesos argentinos	Años					
Actividades	0	1	2	3	4	5
Contratación de una empresa especializada para la elaboración de un plan general de difusión digital.	11,134,500.00					
Difusión de información de las tendencias tecnologicas a traves de la elaboración de material audiovisual.		1,027,800.00	1,130,580.00	1,243,638.00	1,368,001.80	1,504,801.98
Elaboración de campañas de presentación en los perfiles de los principales influencers de la empresa, relacionadas a las principales soluciones que ofrece.		1,027,800.00	1,130,580.00	1,243,638.00	1,368,001.80	1,504,801.98
Elaboración de una nueva imagen corporativa conmemorando los 30 años de la fundación de la		428,250.00	471,075.00	518,182.50	570,000.75	627,000.83
Nueva imagen y papeleria en la difusión de la marca, asociado a la nuestra estrategia de expansión de la empresa a nivel regional.		256,950.00	282,645.00	310,909.50	342,000.45	376,200.50
Plan para que los colaboradores puedan compartir información de interes para captar nuevos clientes		2,055,600.00	2,261,160.00	2,487,276.00	2,736,003.60	3,009,603.96
Elaboración de webinars y eventos digitales online y presenciales para la generación de nuevos deals.		2,055,600.00	2,261,160.00	2,487,276.00	2,736,003.60	3,009,603.96
Masificar el uso de las redes sociales para hacer conocer las soluciones que brinda la empresa, así como tambien realizar documentación de casos de exitos de nuestros principles clientes.		1,027,800.00	1,130,580.00	1,243,638.00	1,368,001.80	1,504,801.98
TOTAL	11,134,500.00	7,879,800.00	8,667,780.00	9,534,558.00	10,488,013.80	11,536,815.18

Tabla 7: Proyección de inversión del área de Marketing, elaboración propia.

Decisión Estratégica	Actividades
Realizar una adecuada estructura organizacional	Revisar el organigrama actual y verificar si es el correcto, proponer cambios y mejoras
	Revisión de las responsabilidades y funciones de las gerencias existentes
Identificación de funciones por departamento	Verificar las funciones actuales de cada área en la organización, para realizar un documento formal para cada puesto
	Rediseñar los perfiles de cada puesto con las funciones correspondientes y limitando responsabilidades
Promover las mejores funcionales en cada área de la organización	Agendar reuniones con las gerencias y jefaturas de cada área para programar capacitaciones necesarias
	Trabajar en un plan de capacitaciones anual por área
Promociones e incentivos	Revisar y reforzar el programa de incentivos
	Ejecución de un programa de reconocimiento individual y colectivo para los colaboradores

Tabla 8: Actividades a desarrollar en R.R.H.H, elaboración propia.

Dólares americanos	Años					
Concepto	0	1	2	3	4	5
Contratación de un experto en consultoría de RRHH para que realice la creación y planificación del área	USD 60,000.00	USD 48,000.00	USD 50,400.00	USD 52,920.00	USD 55,566.00	USD 58,344.30
Mejoras en los programas de capacitación		USD 12,000.00	USD 12,600.00	USD 13,230.00	USD 13,891.50	USD 14,586.08
Promociones e incentivos		USD 17,000.00	USD 17,850.00	USD 18,742.50	USD 19,679.63	USD 20,663.61
Total:	USD 60,000.00	USD 77,000.00	USD 80,850.00	USD 84,892.50	USD 89,137.13	USD 93,593.98
Pesos argentinos	Años					
Concepto	0	1	2	3	4	5
Contratación de un experto en consultoría de RRHH para que realice la creación y planificación del área	10,278,000.00	8,222,400.00	8,633,520.00	9,065,196.00	9,518,455.80	9,994,378.59
Mejoras en los programas de capacitación		2,055,600.00	2,158,380.00	2,266,299.00	2,379,613.95	2,498,594.65
Promociones e incentivos		2,912,100.00	3,057,705.00	3,210,590.25	3,371,119.76	3,539,675.75
Total:	10,278,000.00	13,190,100.00	13,849,605.00	14,542,085.25	15,269,189.51	16,032,648.99

Tabla 9: Inversión para implementar el área de R.R.H.H., elaboración propia.

Luego de trabajar en el detalle de las actividades a realizar en las áreas de Marketing y R.R.H.H., se realizó una proyección para los siguientes cinco años, considerando una inversión inicial de 21,412,500.00 pesos argentinos, equivalentes a 125,000.00 dólares americanos para implementar dos áreas funcionales en la organización (Marketing y R.R, H.H.), con lo cual se obtiene un VAN de 222,970,581 pesos argentinos, siendo 1,301,638 dólares americanos, con un TIR de 22.71% ambos montos con visibles beneficios para la empresa.

TDI Argentina	Datos
Venta Total 2021 (pesos argentinos)	387,022,698
Costo de Ventas 2021 (pesos argentinos)	275,244,545
Capital de trabajo (pesos argentinos)	267,417,498
Tasa crecimiento de ventas (Año 1)	10.0%
Tasa crecimiento de ventas (Año 2)	12.0%
Tasa crecimiento de ventas (Año 3)	14.0%
Tasa crecimiento de ventas (Año 4)	16.0%
Tasa crecimiento de ventas (Año 5)	18.0%
CPPC	8.89%

Variables en el tiempo	0	1	2	3	4	5
Ventas		425,724,967	476,811,963	543,565,638	630,536,140	744,032,646
Costo de Ventas		302,769,000	339,101,280	386,575,459	448,427,533	529,144,489
Capital de trabajo total		294,159,247	329,458,357	375,582,527	435,675,731	514,097,363
Capital de trabajo incremental			35,299,110	46,124,170	60,093,204	78,421,632
Flujo de Capital	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial - 2022	-21,412,500	-21,069,900	-22,517,385	-24,076,643	-25,757,203	-27,569,464
Capital de trabajo	-294,159,247	-35,299,110	-46,124,170	-60,093,204	-78,421,632	0
Recuperación del Capital de Trabajo						514,097,363
Ingresos por Campañas		42,572,497	47,681,196	54,356,564	63,053,614	74,403,265
F.C. Capital (pesos argentinos)	-315,571,747	-13,796,513	-20,960,359	-29,813,284	-41,125,221	560,931,163
F.C. Capital (dólares americanos)	-1,842,217	-80,540	-122,361	-174,041	-240,077	3,274,554

Tabla 10: Flujo de capital TDI, elaboración propia.

Flujo de Caja Total	0	1	2	3	4	5
Capital	-315,571,747	-13,796,513	-20,960,359	-29,813,284	-41,125,221	560,931,163
Flujo operativo	0	38,259,059	49,221,216	63,955,980	82,729,832	106,832,169
Flujo de caja económico	-315,571,747	24,462,546	28,260,858	34,142,697	41,604,611	667,763,333

VAN (pesos argentinos)	222,970,581
VAN (dólares americanos)	1,301,638
TIR	22.71%

Tabla 11: VAN y TIR, elaboración propia.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En el capítulo 5, fueron descritas las tres propuestas de solución que se plantean para dar solución al problema de la no existencia de indicadores de desempeño de la gestión empresarial en la empresa. Estas propuestas fueron expuestas al Sr. Daniel Albizzati, Director de Operaciones de la empresa TDI, mostrando los beneficios empresariales en cada una de ellas, quien manifestó que considera muy importante elegir, elaborar y llevar a la ejecución la tercera propuesta, la cual menciona elaborar un Planeamiento Estratégico para la empresa TDI. Si bien considera que TDI en el presente es una empresa sólida y exitosa, tiene grandes activos financieros, alta rentabilidad y buena relación con los clientes, existe incertidumbre sobre su desarrollo en el mercado tecnológico argentino para el largo plazo debido a las distintas amenazas y los profundos cambios que se vienen presentando como, por ejemplo, el dinamismo de la tecnología.

Empresa que opera sin planificar o no realiza y ejecuta un planeamiento estratégico, está obligada a realizarlo. Este es el caso de TDI, quienes deberán iniciar su planeamiento y ejecutarlo con la finalidad de lograr el sueño de la empresa, tener un rumbo, concretar un ordenamiento a nivel organizacional, establecer objetivos, romper el conformismo de la empresa y sobre todo, para diferenciar a la empresa de la competencia (definir su ventaja competitiva) que le permita afrontar el futuro, adaptándose y mantenerse en un mercado en el largo plazo donde predominará la rápida evolución tecnológica, variación en los gustos, necesidades y del perfil del cliente.

TDI es una empresa de servicios e intermediario tecnológico, como tal, debe de estar preparada y para ello debe de analizar su situación presente y plantearse su situación futura deseada (mirando más allá, con mirada holística, estableciendo estrategias y sabiendo a dónde se va) para atender la demanda a pesar de los cambios tecnológicos, la variación del mercado y que le posibilite sostener una relación a largo plazo con sus clientes para lograr clientes satisfechos.

La dirección y áreas como servicios, comercial, finanzas y relaciones laborales requieren una mayor atención, necesidad de reestructuración y alineamiento (definiendo todo lo que concierne a una correcta estructura organizacional) pues son consideradas como muy importantes para el negocio. De ello dependerá el poder agilizar las actividades y tomar mejores decisiones a tiempo.

Para la formulación y ejecución del planeamiento estratégico en la empresa es muy importante el liderazgo estratégico que aplique la alta dirección de TDI, que motive el trabajo en equipo, controle las emociones e influencie a todo el personal de la empresa para cumplir la visión y misión compartida evitando la generación de islas en la empresa.

La definición de una estructura organización bien definida podrá ayudar a enfocarse esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos que son trazados en el planeamiento estratégico, así como la expansión del mercado y el posicionamiento de la marca en el mercado regional como una empresa de soluciones tecnológicas integrales.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa TDI la implementación de un plan estratégico a largo plazo, donde se reformular y definir la visión, misión y valores de la empresa definiendo todo

aquello que la empresa quiere conseguir a largo plazo, para que la empresa sea más competitiva y desarrolle nuevos negocios.

- La empresa TDI a través de su CEO Miguel Suarez deberá conformar un equipo multidisciplinario a nivel gerencial con el empoderamiento suficiente para tomar las decisiones que correspondan en aras de implementar el Plan Estratégico, estableciendo un mecanismo de seguimiento anual que permita una actualización en caso se requiera y a que ves le sirva a los socios y a la alta gerencia como retroalimentación.
- TDI debe establecer un organigrama definitivo, para garantizar la tranquilidad y seguridad del personal respecto a su permanencia y su posibilidad de línea de carrera de manera que pueda potenciar y desarrollar las habilidades blandas de los mismo y formar líderes, para así garantizar en un largo plazo la línea de sucesión.
- La empresa deberá definir, consensuar y establecer entre sus gerencias y socios de TDI cuales son los objetivos organizacionales para implementar dentro de su planeamiento estratégico, de tal forma de que su propuesta de valor actual no difiere con los objetivos planteados.
- El posicionamiento de la marca como un ente independiente ayudara a mitigar los riesgos que pueden generar los factores exógenos a los cuales están expuestos los proveedores estratégicos, permitirá a TDI que tenga un mejor control y continuidad de sus negocios a lo largo del tiempo.

Referencias

- Arimany, Luis. (2010). La Cadena de Valor. Recuperado de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª. ed.). México D.F. México: Pearson.
- Diofante Acevedo Gamboa (2019). Medición y control de la gestión y resultados 4ª Edición. Colombia: Ediciones de la U
- Banco Bilbao Vizcaya. (2021). BBVA Researchs - Situación actual de Argentina. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2021/>
- Banco Santander S.A. (2021). Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/presentacion-general>
- Creative Commons. (2019). Análisis externo de una empresa. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa>
- La Nación - Ernest & Young (2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>
- TDI Latam. (2020). TDI Soluciones Integrales. <https://tdilatam.com/soluciones/>
- Gottret, Maria Veronica. (1979). Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales. Costa Rica: CATIE .
Recuperado de https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89268/Guia_3_Orientacion_Estrategica_Nic.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Jesus R. Sanchez Martorelli (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos: Palibrio LLC

Mintzberg, Henry. (1979). *La Estructuración de las Organizaciones*. Recuperado de <https://cursa.ihmc.us/rid=1RV9CW1K6-65K6H-39Q/Mintzberg%20-%20Organizacion%20Y%20Metodos.pdf>

Porter, Michael. (2015). *Ventaja Competitiva* (2ª. ed.). México D.F. México: Grupo Editorial Patria.

Robbins, Stephen P. (1987). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México D.F. Prentice- Hall Hispanoamericana.

Robson, Wendy. (1997). *Análisis de la Competitividad y Ventaja Competitiva*. Recuperado de <http://gestionestrategica505.blogspot.com/>

Stachu, Sebastian Walter. (2009). *Identificación de la Problemática mediante Pareto e Ishikawa*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/ereader/siduncu/31400>

Vergú Canto, Jorge. (2013). *La Cadena de Valor como Herramienta de Gestión para una Empresa de Servicios*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/2944/2496/#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20es,generar%20valor%20al%20cliente%20final.&text=Porter%20%5B2%5D%20se%20C3%B1ala%3A%20Las,grupos%3A%20primarias%20y%20de%20apoyo.>

Mendoza, E. & Mendoza, Y. (2017). *3 claves de éxito de la familia empresaria*. Ecoe Ediciones. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/126549?page=16>

Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/39403?page=88>

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2007). *Administración Estratégica y política de Negocias México D.F. México: Pearson.*

Soto Figueroa, M. (2019). *Familia empresaria..* Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/118732?page=39>

Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: más allá de la visión empresarial..* Ecoe Ediciones. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/114344?page=35>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones.* México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hellriegel, D., & W. Slocum Jr., J. (2009). *Comportamiento Organizacional.* DF, México: Cengage Learning Editores.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México: McGrawHill / Interamericanas Editores, S.A. de C.V.

Mendoza, E., & Mendoza, Y. (2016). *Tres claves del éxito de la familia empresaria.* Barcelona: Ecoe Ediciones.

Mendoza, C. A. (2020). *El manual para empresarios* (Primera ed.). Colegio de Abogados de los Estados Unidos y por un Comité de Editores y Asociaciones.

Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas.* FONDO EDITORIAL UNIVERSIDAD

Ramos Topham, Manuel. *Planeamiento Estratégico: Un Enfoque Aplicado* (Spanish Edition). Yopublico. Edición de Kindle.

Rojas López, M. D. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos..* Ediciones de la U. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/70197?page=17>

Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica..* Grupo Editorial Patria. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/39403>

Luna González, A. C. (2015). *Administración estratégica..* Grupo Editorial Patria. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/39421?page=97>

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos..* Bubok Publishing S.L. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/189293?page=19>

PALACIOS ACERO, L. C. Dirección estratégica. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010. 170 p. Disponible en: <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/69143?page=62>.

Prieto Herrera, J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional (4a. ed.). Bogotá,

Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de

<https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/69242?page=137>.

Vassolo, R. S. & Vassolo, R. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas..* Ediciones Granica.

<https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/66728?page=39>

Sepúlveda Velásquez, H. (2019). *Narrativas de propuestas de valor. Sepulveda, Hector.*

Narrativas de propuestas de valor. SP EDITORIAL.

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, (2015). *Diseñando la propuesta de valor.* Editorial Deusto.

Van der Pijl, Lokitz, & Kay Salomon, (2018). *Tu negocio.* Editorial Deusto.

Apéndice



Apéndice A: Entrevista al Sr. Osvaldo Sánchez – Director de Tecnología y Servicios.

Entrevista: Osvaldo Sanchez (Director de Tecnología y Servicios)	
Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con un organigrama bien definido?	No, la empresa no cuenta con un organigrama definido.
¿Se trabajará en un organigrama con roles y funciones?	Creería que no, debido a que la empresa ha tenido éxito y no lo hemos visto necesario, porque no tenemos una estructura tan grande. Eso no implica que no haya problemas, pero estos problemas no impactan al negocio, pero si afecta la comunicación y muchos trabajadores no tienen claras las funciones. En mi área (servicios) si existen un pequeño organigrama porque existen tres áreas bien marcadas, y es el área más grande dentro de la compañía, solo aplica en Argentina, no Chile, ni Perú.
¿Cuentan con un plan operativo?	No existe y no se está trabajando con un plan operativo. Estamos trabajando desde el año pasado con un plan de servicio y área de ventas.
¿Cuentan con procesos estandarizados en todas sus sedes operativas?	No existe procesos estandarizados documentados, son informales, no estan definidos, ni aprobados, solo se establecen algunos de forma tácita, como son facturación, pago proveedores, procesos de carácter financieros contables. Todo se trabaja con comunicación y metodología que se ha pulido con el tiempo, por los responsables y Directores de la empresa. Cuando hay inconvenientes lo solucionamos cara a cara.
¿Buscan a largo plazo la certificación ISO (calidad de servicio)?	No buscamos la certificación ISO, ni a largo plazo.
¿Cuentan con una metodología de ventas?	Son metodologías que utilizan nuestros socios estartegicos. Se trabaja con un vendors, ellos piden que se trabajen con un ciclo de venta, imponen sus procesos de ventas. Son todos muy parecidos, y algunas veces queda en desuso, funciona en los papeles pero desde mi punto de vista son obsoletos. Faltan procesos dinámicos, flexibles y adaptables para el tipo de cliente que tenemos en latinoamerica.
¿Cuentan con una metodología de servicios?	Hoy a nivel de servicio lo que se está utilizando es tecnología a nivel de PO, nuestros PM están certificados y particularmente estamos alineando al estandar, implementando plataformas, tres tipos de proyectos que trabajamos, y soporte a nivel de herramientas. Se tienen definidos los 07 pasos pautados para estos proyectos. Hay dos procesos escritos.
¿Cuentan con un plan de RRHH para mejorar las relaciones laborales?	No existe pero si hay iniciativas pero son aisladas, como los festejos grupales por ascensos, happy hour, cumpleaños, todo por áreas.
¿Cuentan con un plan de desarrollo profesional y cultura de la empresa?	No se tiene un plan de desarrollo profesional, se está trabajando en documento para que sea una guía para tener los datos básicos operacionales de la compañía. Al inicio la empresa subcontractaban terceros, no tenía personal propio, el tiempo pasó y las estructuras cambiaron, la empresa se extendió a Chile y Perú, pero nunca se pensó en desarrollar personal
¿Piensa que genera un riesgo tener empresas en Chile y Perú, que no esten asociados a la cas matriz en Argentina?	No son riesgos, son modelos de trabajo. Las empresas en Chile y Perú se crearon por unas oportunidades que aparecieron hace un par de años, se pensó cerrarlas pero los negocios en estos países continuaron.
¿Cuentan con un plan de marketing?	Yo no lo creo, no veo ninguna actividad de marketing atractiva. El producto que hacemos no es masivo, si hay algunos temas que funcionan, como eventos corporativos, hay iniciativas pero no plan de marketing.
¿Cuál es el perfil de sus clientes?	Yo creo que trabajamos con empresas grandes, hacemos un pareto para cada país.
¿Cuáles son los principales riesgos, qué usted cree pueden afectar la operación de su empresa?	No seguir los patrones a nivel de corporación nos ayudado a ser exitosos, la gran mayoría de empresas en Argentina han quebrado, no ha sido el caso de TDI. Hoy la compañía puede operar perfectamente bien sin un CRM y creo que hay otros riesgos, como no entender la evolución tecnologica del mercado, debido a los cambios que el mundo esta presentando, debemos hacer la lectura de mercado y evaluar el rol que queremos para la compañía y tener claro que voy a vender de acá a 5 años, no entender el mercado, por no entender la tecnología es un riesgo alto. Otro riesgo sería no conocer los cambios realizados por los clientes y vendors (proveedores). Los riesgos que yo veo son de caracter comercial más que de caracter operacional.
¿Cuáles creen que son la competencia de TDI?	Son los otros partners de las marcas que representamos, ellos son nuestra competencia directa. Por otro lado, son aquellas compañías del mismo tamaño que nosotros y que ofrecen los mismos tipos de soluciones que TDI, aunque no sea la misma marca (AXITY, GRUPO MENTA, MAINSOFT).

Apéndice B: Entrevista al Sr. Daniel Albizzati – COO.

Entrevista: Daniel Albizzati (COO de TDI)	
Pregunta	Respuesta
Administración y gerencia	
¿Cuál es tu estrategia? ¿Cuál es tu propósito?	TDI tiene 27 años en el mercado, trabaja con clientes core (bancos y telecoms), mantener con ellos una relación de largo plazo. El propósito es tener una buena relación con el cliente y ser un intermediario tecnológico entre la marca y el cliente. TDI otorga un valor agregado a través del servicio post venta de las marcas que representa.
¿Cuáles creen ustedes que son sus Oportunidades y Amenazas?	Las oportunidades están en el cambio digital existente actualmente, las empresas son dependientes de la tecnología y utilizan herramientas tecnológicas. TDI está enfocado en clientes corporativos a nivel regional. Las amenazas serían la grandeza de los cambios tecnológicos, la falta de adaptación con el cambio constante en el rubro y no cumplir con las solicitudes y demanda de los clientes, quienes se verían obligados a trabajar con la competencia.
¿Cuáles creen ustedes que son sus Fortalezas y Debilidades?	La fortaleza de TDI, es la llegada con los clientes y skill comercial fuerte. La debilidad sería que las empresas que se contratan no manejen los servicios y precios adecuados para ofrecer al cliente final. No llegar con la oferta que el cliente está esperando y con el valor agregado requerido.
¿Sigues una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?	Investigación y Desarrollo de las marcas que representamos, sobre el software que ellos han desarrollado. Los clientes demandan cosas diferentes ahora que de hace dos años atrás.
¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?	Quincenalmente se tiene reunión de comité (conformado por 6 personas, directivos de TDI), para hacer un seguimiento de lo que se dispuso a inicios de año, donde se conversa con que marcas se va a trabajar y los servicios que se van a utilizar de esa marca.
¿Cuáles son las áreas críticas? Por qué?	El área crítica es la de servicio, porque es el área donde se puede innovar, y hacer las propuestas de valor a los clientes. Luego está el área comercial, porque se debe utilizar la política de relaciones a largo plazo y la tercera área crítica es Finanzas porque debe establecer junto con el área comercial los precios competitivos y utilidades para que TDI pueda continuar en el mercado.
¿Cuál es su principal preocupación?	La principal preocupación es el cambio permanente en el rubro, los clientes tienen nuevas necesidades por las competencias, por la nueva app, nuevos requerimientos, nuevas formas de trabajo. Nos preocupa quedar atrasados, porque no podríamos ayudar al cliente.
¿Ha variado tu estrategia frente al COVID-19?	Sí, el 95% de servicios son ahora vía remota, ha variado la estrategia, porque los servicios antes eran presenciales y ahora todo es de forma remota, el delivery de servicios continúa. Se logró concretar ventas importantes de servicios y licencias, durante el tiempo de pandemia.
De los siguientes entornos: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo, mencione 2 de ellos que están impactando en TDI y por qué?	Los impactos más importantes son los tecnológicos y económicos, porque son permanentes sobre todo en Latinoamérica. TDI está en Argentina, Chile, Perú y México. El año pasado Chile que tenía estabilidad económica y política sufrió varios cambios a nivel de país muy complejos. TDI debe estar siempre a la altura sobre todo de los cambios referentes a la tecnología en cada país. A la salida de la pandemia habrán seguramente cambios económicos y debemos saber cómo mantenernos, esperando que el desafío no sea tan difícil, ya que todos estos años la empresa ha podido adaptarse y sobrevivir a diferentes cambios. La inestabilidad es permanente y hemos aprendido a vivir con ello a lo largo de estos 27 años.

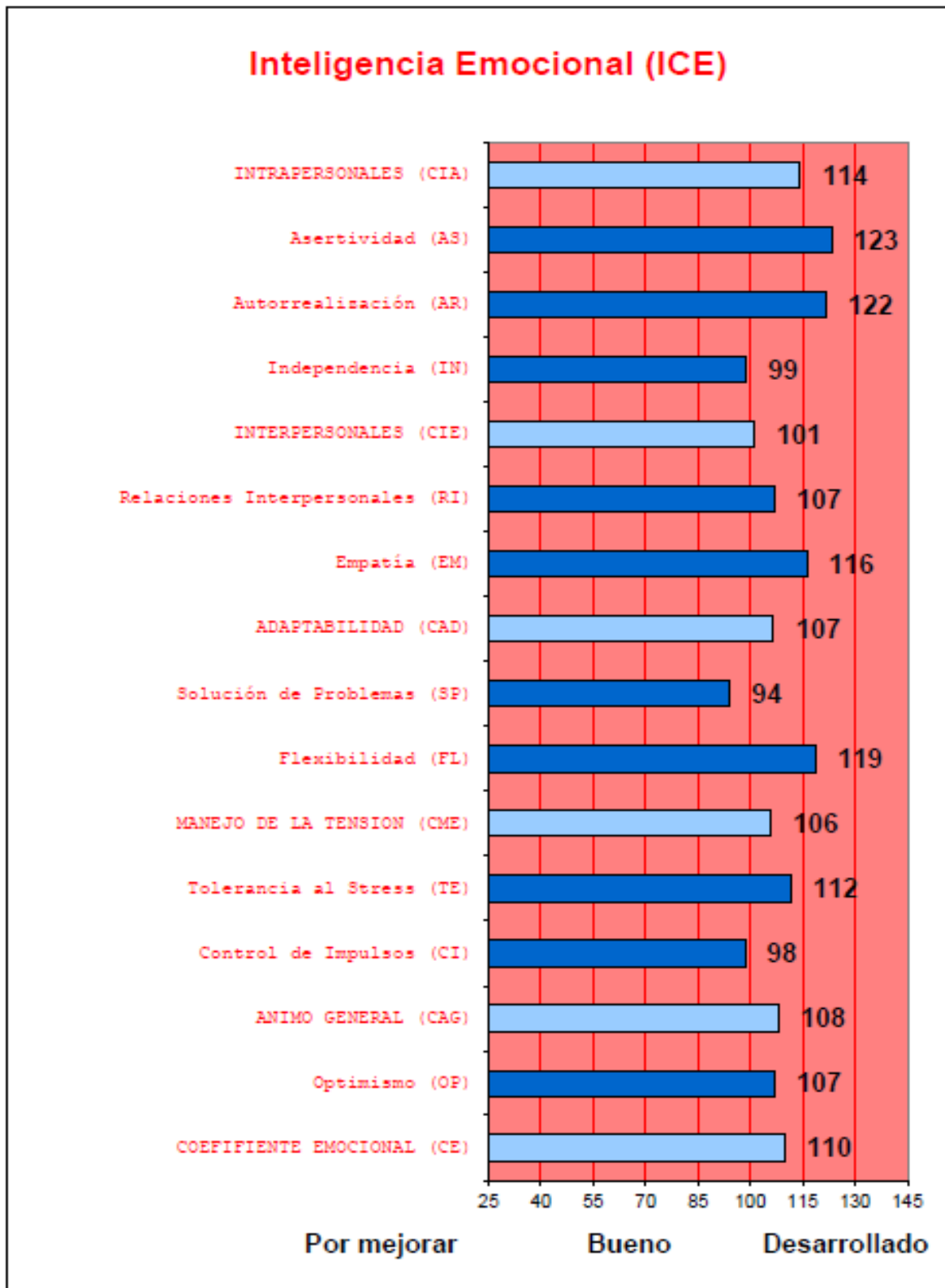
Marketing y ventas	
¿Cómo va evolucionando el NPS (índice que mide la disposición de los clientes a recomendar una empresa)?	Al principio se trabajo con una capacidad de clientes reducidos, se bien tenemos entre 60 a 70 clientes, al hacer una lista A,B,C, dentro del segmento A tenemos el 75% de ventas, que son los principales son bancos y telecoms de cada país (industria financiera o telefónica), para los clientes nuevo tenemos como background es reproducir las soluciones que fueron exitosas.
¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?	Si, las empresas que más consumen software son bancos, financieras, seguros y telecomunicaciones, luego sigue las empresas digitales, market place, y finalmente están las empresas de retail (ventas online), todos los segmentos mencionados, son a los que apuntamos. El sector de banca y finanzas han sufrido grandes cambios tecnológicos y ahora todo es online, quizá pronto no se vea personas en los bancos. Las empresas y personas utilizan el core banking para comprar acciones, para invertir, todo pronto se digitalizará y el 90% de sus actividades serán digital y no presencial.
¿Quiénes son tus cinco principales competidores?	Dentro de la marca que representamos somos líderes (BMC y Broadcom) somos los partners más importantes en latinoamerica, nuestros competidores son las marcas que no representamos. Uno de los pilares de nuestro servicio es el software de monitoreo, y existe una empresa llamada "Dynatrace" que desarrolla con otros partner este servicio, ello serían nuestra competencia. Por ejemplo en Perú un competidor fuerte es IBM, que tiene outsourcing con BCP, Banco de la Nación, Interbank y también vende las mismas marcas que nosotros, no pasa lo mismo en lo demás países. En Argentina no tenemos competidores, en Chile si tenemos un gran competidor que es Axiety que tiene la mitad del mercado Chileno.
¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?	Hay nuevos clientes, por los cambios tecnológicos, y por la reciente pandemia, como son retail, salud, entre otros. En Argentina hay bancos que están creciendo. Nuestros clientes más importantes por ejemplo en Argentina son los dos bancos más grandes del país, que tienen varias sucursales, otro gran cliente es Telecom que tiene el 50% del mercado argentino (celulares y cables). En Chile nuestros principales cliente son: Falabella, Entel, Sonda (gran operador de servicios, BNI (Banca) y Nexus, que es la operadora más grande de tarjetas de crédito en este país. En Perú tenemos clientes como: Banco de la Nación, Mi Banco, Claro y Movistar. En Uruguay trabajamos con Entel, en México recién empezamos este año a trabajar, el principal cliente es Banco Santander y estamos trabajando en captar otros dos grupos economicos grandes. Sin embargo también existe nueva competencia de marcas que no representamos.
¿Qué relación existe con tus principales clientes?	Llevamos una buena relación, a raíz de la pandemia hacemos presentaciones virtuales por segmentos, eventos de marketing, se envía desayuno, bebidas a sus casas y luego se realizan presentaciones de casos de éxito tecnológicos, realizamos charlas de economía por el tema de la pandemia, se hacen llamadas telefónicas constantes a los clientes. Todo se programa para los siguientes dos meses.

Apéndice C: Test BarOn ICE al Sr. Daniel Albizzati.

Daniel Albizzati

I-CE- 473

06-08-20



Apéndice D: Test BarOn ICE al Sr. Osvaldo Sanchez P.

Osvaldo Sanchez Penas I-CE- 473

06-08-20

