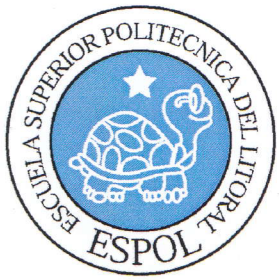
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA

INFORME DE MATERIA DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA

"PLANIFICACION ESTRATÈGICA EN UNA EMPRESA CONSULTORA"

Presentado por:

SALAZAR LEDESMA FIDEL MAURICIO

VILLON TIGRERO ROSSANA DEL ROCIO

GUAYAQUIL - ECUADOR

2009

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es a Dios quien con su infinita sabiduría me ha acompañado en cada instante de mi vida; me ha dado la fuerza y valentía suficiente para seguir adelante y lograr culminar la carrera.

Además a mi familia, por darme el apoyo y la paciencia para seguir adelante con este proyecto.

Al Ing. Edgar Salas, Profesor del Seminario de Graduación, por su guía, preocupación y disposición para ayudarme en el desarrollo de este proyecto.

Rossana Del Rocío Villón Tigrero

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al creador, por todos los dones concebidos, por permitirme culminar con éxitos este anhelo y permanecer a mi lado cada segundo de mi vida.

Al Ing. Ing. Edgar Salas, Profesor del Seminario de Graduación, por su predisposición y valiosa aporte en el desarrollo del presente Proyecto.

A mis Profesores, Compañeros y Amigos por compartir sus conocimientos y gratas e inolvidables experiencias.

A mi familia por su apoyo incondicional y fiel demostración de amor y perseverancia.

Fidel Mauricio Salazar Ledesma

DEDICATORIA

A mi familia que me ha apoyado en el transcurso de mis estudios siendo mi motivación para perseverar y ser mejor cada día.

A mis padres Víctor Hugo Villón Salinas y Delfina Tigrero Rodríguez, quien con gran amor y virtudes estimularon en mi esfuerzo.

Rossana Del Rocío Villón Tigrero

DEDICATORIA

A mis padres quienes supieron enseñarme el camino que debo seguir, a mi esposa compañera de ruta en el camino recorrido, y finalmente a mis hijos que desde ya proyectan el futuro y seguramente seguirán la huella.

Fidel Mauricio Salazar Ledesma

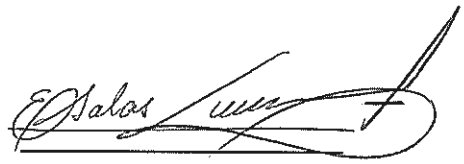
DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo final de graduación, nos corresponde exclusivamente: y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

TRIBUNAL DE GRADUACION

Econ. Felipe Álvarez

Delegado del Director

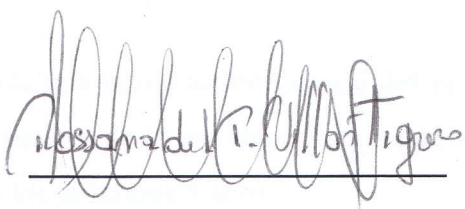


Ing. Edgar Salas L.

Profesor de la materia

FIRMA DE AUTORES

Fidel Mauricio Salazar Ledesma



Rossana Del Rocío Villón Tigrero

Resumen

Hoy en día los negocios ven la necesidad de desarrollar productos, reducir el tiempo para promocionarlos e incrementar la productividad basados en la transferencia de la tecnología. Las estrategias de tecnología, como por ejemplo la reducción del tiempo de desarrollo de nuevos productos, son indispensables para obtener ventajas competitivas en un mercado complicado como el latinoamericano y aún más el ecuatoriano.

Para seguir estos lineamientos se debe poseer un conjunto de habilidades que combinen el entendimiento de la ciencia e ingeniería con los negocios en un amplio resumen de aspectos, y estos aspectos podrían ser cubiertos implementando un programa de maestría en administración tecnológica.

Este estudio recomienda el desarrollo de un programa de Maestría en AT en la ESPOL a un nivel comparable a estándares internacionales, en colaboración con universidades extranjeras. Para lograr este fin, el estudio se organiza de la siguiente manera:

En el capítulo 1 Se realiza una introducción general del proyecto y se plantean los objetivos específicos y generales de la institución en la que va a tener un crecimiento sostenido y ordenado para los próximos 5 años.

El Capítulo 2 Se describe los antecedentes desde su creación hasta los actuales momentos a que se dedica, la estructura indicada en un organigrama del 2009, el modelo de negocio con experiencia del propietario por 24 años, la cadena de valor indica la serie de actividades en cada eslabón, la comercialización que la Empresa Global Consul realiza para lograr la ventas de sus productos. Con cada eslabon se detalla sus actividades primarias.

El Capítulo 3 Es el Plan Estratégico su metodología de planificación donde indica todos los aspectos filosóficos de la empresa Global Cosult como son la Misión, Visión, los Valores y las Grandes Metas. Luego continuamos con el Análisis Situacional de la empresa en sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y las Amenazas. También se

analiza la Focalización de los Recursos que son sus áreas de Iniciativa Estratégica de Ofensiva y Defensiva de la Empresa que debemos aprovechar para así alcanzar las metas propuestas.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN..... IX

ÍNDICE GENERAL..... XI

ÍNDICE DE FIGURAS..... XIV

ÍNDICE DE TABLAS XV

1 CAPITULO I INTRODUCCIÒN GENERAL DEL PROYECTO 1

1.1 Introducciòn del proyecto.....2

1.2 Objetivos Generales.....3

1.3 Objetivos Específicos. 3

CAPÍTULO II CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA 4

2.1 Antecedentes.....5

2.2 Estructura de Global Consult.....6

2.3 Modelo de Negocio 6

2.4 Cadena de Valor de Global Consult 7

2.4.1 Comercialización.....7

2.4.2 Ejecución de la Consultoría.....8

2.4.3 Entrega de la Consultoría 9

2.4.4 Servicio Post Venta 10

2.4.5 Mejora Continua.....11

2.4.6 Desarrollo de Tecnologías.....12

2.4.7 Selección de Consultores.....12

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO 14

3.1 METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN 16

3.2 ASPECTOS FILOSOFLICOS DE GLOBAL CONSULT 17

3.2.1 Misión.....17

3.2.2 Visión 17

3.2.3 Valores.....18

3.2.4 Grande Metas.....19

3.3 ANALISIS SITUACIONAL 20
3.3.1 Fortalezas 20
3.3.2 Debilidades 26
3.3.3 Oportunidades 29
3.3.4 Amenazas 32
3.4 FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS 36
3.4.1 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva de Global Consult 397
3.4.2 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva de Global Consult 38
3.4.3 FODA Focalizado 41
3.5 ESTRATEGIAS DE GLOBAL CONSULT 42
3.5.1 Estrategias FO 43
3.5.2 Estrategias FA 44
3.5.3 Estrategias DO 44
3.5.4 Estrategias DA 45
3.6 ANÁLISIS DE ENTORNO 45
3.6.1 Metodología del análisis de la competitividad 46
3.6.2 Competitividad de "Consultoría en Planeación Estratégica" 47
3.6.2.1 La intensidad de la Rivalidad 47
3.6.2.2 El poder negociador de los Clientes 50
3.6.2.3 El poder negociador de los Proveedores 52
3.6.2.4 La "amenaza" de Posibles Nuevos Competidores 54
3.6.2.5 La amenaza de los Productos Sustitutos 56
3.6.2.6 Mapa de la 5 Fuerzas 57
3.6.3 Conclusiones sobre la intensidad de cada fuerza competitiva 57
3.6.3.1 Sobre el poder negociador que tienen los clientes: 58
3.6.3.2 Sobre la Rivalidad: 58
3.6.3.3 Sobre el poder negociador que de los proveedores: 59
3.6.3.4 Sobre la amenaza de nuevos competidores: 59
3.6.3.5 Sobre la amenaza de los productos sustitutos: 60
3.6.4 Propuestas de Global Consult para minimizar el efecto de las dos principales fuerzas que afectan la competitividad de la "Consultoría en Planificación Estratégica" 61
3.6.4.1 Propuestas para minimizar el poder de negociación de los Clientes: 61
3.6.4.2 Propuestas para minimizar la Rivalidad del sector: 62

3.6.4.1 Propuestas para minimizar el poder de negociación de los Clientes:.....61
3.6.4.2 Propuestas para minimizar la Rivalidad del sector:.....62
3.7 Priorización de las Estrategías.....62
3.8 Ordenamiento de las Estrategías 63
3.9 Mapa Estrategico 64
Fuentes de Información..... 65

ÍNDICE DE FIGURAS

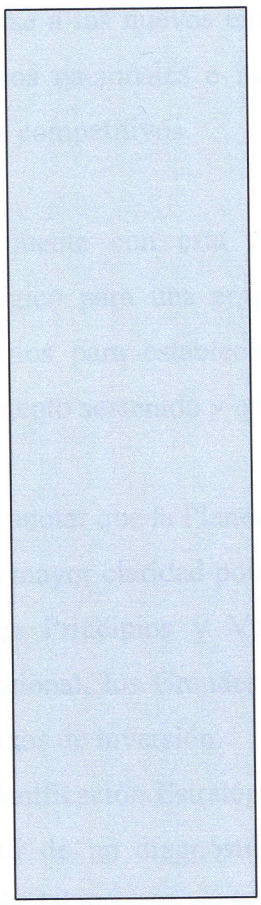
Pág.

Figura 2-1: Estructura de Global Consult 6
Figura 2-2: Cadena de Valor de Global Consult 7
Figura 2-3: Comercialización... 8
Figura 2-4: Ejecución de Consultoría..... 9
Figura 2-5: Entrega de Consultoría..... 10
Figura 2-6: Servicio de Post Venta..... 11
Figura 2-7: Mejora Continua..... 11
Figura 2-8: Desarrollo de Tecnologías..... 12
Figura 2-9: Selección de Consultores..... 13
Figura 3-1: Metodología de Planeación..... 16
Figura 3-11: Estrategias FO de Global Consult..... 43
Figura 3-12: Metodología del Análisis de la Competitividad..... 46
Figura 3-13: La "amenaza" de posibles nuevos competidores..... 56
Figura 3-14: La "amenaza" de los productos sustitutos..... 57
Figura 3-15: Mapa de las 5 Fuerzas..... 57
Figura 3-16: Valorización de las cinco fuerzas competitivas..... 60
Figura 3-17: Ordenamiento de las Estrategias 62
Figura 3-18: Mapa Estratégico Fuerzas..... 64

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tablas 3-2: Análisis Situacional –Fortalezas de Global Consul..... 22
Tabla 3-3 Debilidades de Global Consult..... 27
Tabla 3-4: Oportunidades de Global Consult..... 31
Tabla 3.-: Amenazas de Global Consult..... 34
Tabla 3-6: Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva..... 37
Tabla 3-7: Áreas de Iniciativa Estratégicas Defensiva..... 38
Tabla 3-8: Áreas de Iniciativa Estratégicas Ofensiva..... 39
Tabla 3-9: Áreas de Iniciativa Estratégicas Defensiva..... 40
Tabla 3-10: FODA Focalizado..... 41
Tabla 3-13: La Intensidad de la Rivalidad..... 50
Tabla 3-14: El poder negociador de los clientes..... 52
Tabla 3-15: El poder negociador de los proveedores..... 53
Tabla 3-16: Análisis de competitividad de consultoría en planeación..... 60



CAPÍTULO 1

INTRODUCCION GENERAL DEL PROYECTO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del proyecto.

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, por lo que frecuentemente deben identificarse competencias y capacidades de las empresas para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

Consecuente con esta realidad, se identifico la necesidad de realizar un Plan Estratégico para una empresa consultora en marcha, que proporcione los insumos necesarios para establecer un plan de desarrollo que permita a la institución un crecimiento sostenido y ordenado para los próximos 5 años.

Es de anotar que la Planeación Estratégica es una disciplina que consiste en identificar con la mayor claridad posible los elementos de una estrategia empresarial, comenzando por los Principios y Valores corporativos fundamentales, la Visión y la Misión institucional, los Grandes Objetivos, las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos de inversión.

La Planificación Estratégica hace uso de varias herramientas para lograr sus objetivos, a partir de un diagnóstico de la situación actual, su evaluación y proyecciones, el análisis del entorno social, económico y político y las capacidades internas de la propia organización. Este proceso de clarificación se asienta sólidamente en los conceptos de focalización y flexibilidad, identificando los factores clave de éxito (FCE) de la estrategia en ciernes, para luego desplegar la función estratégica en un marco de administración por resultados claramente señalados.

1.2 Objetivo General

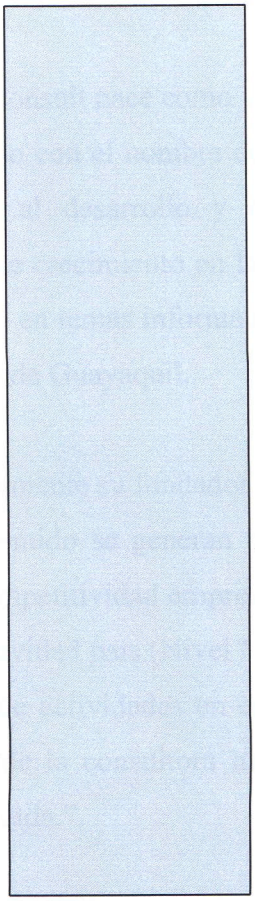
Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa Global Consult, para en base a estos elementos formular las acciones que la empresa debe emprender (estrategia para los próximos 5 años).

1.3Objetivos Específicos

Analizar los diferentes temas de la institución.
Unificar los más razonables criterios individuales, para lograr consenso.
Generar un sentido de urgencia sobre determinados temas de la institución.
Formular las acciones que la empresa debe emprender.
Elaborar el Plan Estratégico de la institución.

1.4Alcance

El alcance de esta intervención, deberá considerar a los directivos y personal clave de la empresa, para lograr una correcta formulación estratégica y garantizar su posterior difusión



CAPÍTULO 2

CARACTERIZACIÓN DE GLOBAL CONSULT

2. CARACTERIZACIÓN DE GLOBAL CONSULT

2.1 Antecedentes

Global Consult nace como un emprendimiento en el año de 1985, fundada por su actual propietario con el nombre de Programas y Sistemas, en aquella época era una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de software de aplicaciones; tuvo un importante crecimiento en la década de los 90 con el auge de la informática en el país, apoyando en temas informáticos principalmente a la banca y a importantes empresas de la ciudad de Guayaquil.

Posteriormente su fundador se vincula a los movimientos de competitividad en el país y en ese sentido se generan oportunidades de que la empresa participe de consultorías sobre competitividad empresarial (Nivel Micro), competitividad sectorial (Nivel Meso), competitividad país (Nivel Macro), por lo que a partir de ese entonces se abre un nuevo espacio de actividades en está muy amplia rama de la consultoría, para esta época el nombre de la consultora había cambiado a su actual denominación "Global Consult Gloc C. Ltda.".

En los actuales momentos la empresa desarrolla sus actividades en el área de consultoría empresarial y sectorial.

2.2 Estructura de Global Consult

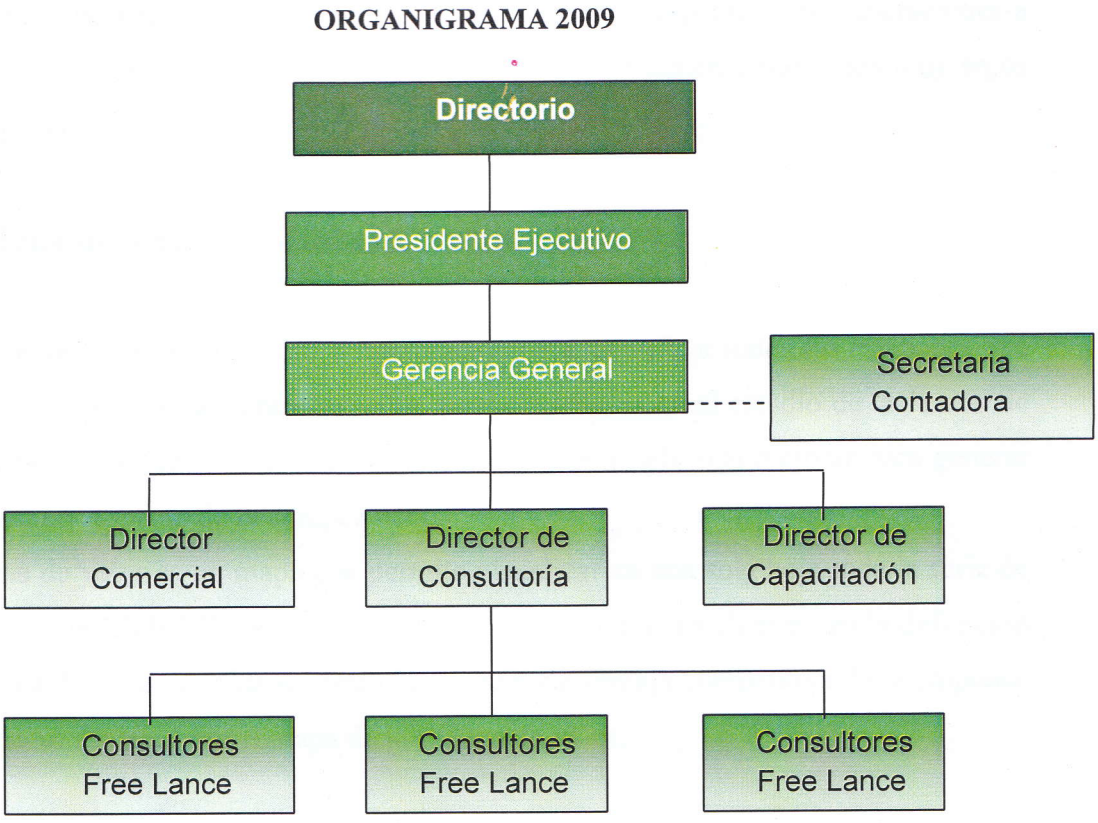


Figura 2-1: Organigrama 2009

2.3 Modelo de Negocio

Durante su trayectoria de cerca de 24 años Global Consult ha probado una serie de modelos de negocio, los mismos que le han servido para ganar experiencia y actualmente contar con un modelo bastante maduro y estable que está basado en la contratación de consultores Free Lance de alto nivel para participar en las exigentes licitaciones nacionales e internacionales en las cuales participa.

Este modelo tiene varios beneficios para todos los involucrados, así:
La empresa puede contar de una variedad de consultores en distintas ramas del quehacer profesional, lo que le permite a la empresa participar en varias áreas de consultoría.

Antes de iniciar la consultoría la empresa planifica al detalle las actividades a realizarse y los responsables de ejecutarlas. Luego este mismo plan sirve para realizar el

seguimiento durante la ejecución de la consultoría, permitiendo actuar de manera temprana si acaso existen desviaciones respecto de lo planificado.

Otro tema importante es que la empresa puede ofrecer competitivas remuneraciones a los consultores por los proyectos que realizan, ya que se tienen costos fijos muy bajos en la empresa.

2.4 Cadena de Valor de Global Consult

La cadena de valor es un poderoso instrumento para identificar todos los eslabones que una empresa necesita para entregar valor a los clientes, es en el estudio de cada uno de estos eslabones donde se puede identificar que eslabón debemos mejorar para generar diferenciación respecto de la competencia.

La cadena de valor es un mapa que permite visualizar en una sola hoja toda la serie de actividades que Global Consult realiza para otorgar valor a sus clientes, en la definición de cada una de estas actividades están las fuentes de ventaja competitiva de la empresa, a continuación se presenta el mapa de la cadena de valor:

Figura 2-2 Cadena de Valor de Global Consult

2.4.1 Comercialización

Este es el primer eslabón de las actividades primarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para lograr las ventas de sus productos.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a la identificación de la fuente de donde proviene el prospecto, Identificación del tipo de cliente (Tamaño, Ventas Anuales, Infraestructura, etc.), Identificación del tipo de consultoría, Selección del consultor apropiado para la realización del trabajo, Valoración de la Consultoría, Seguimiento a la propuesta, archivo de resultados de la propuesta.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

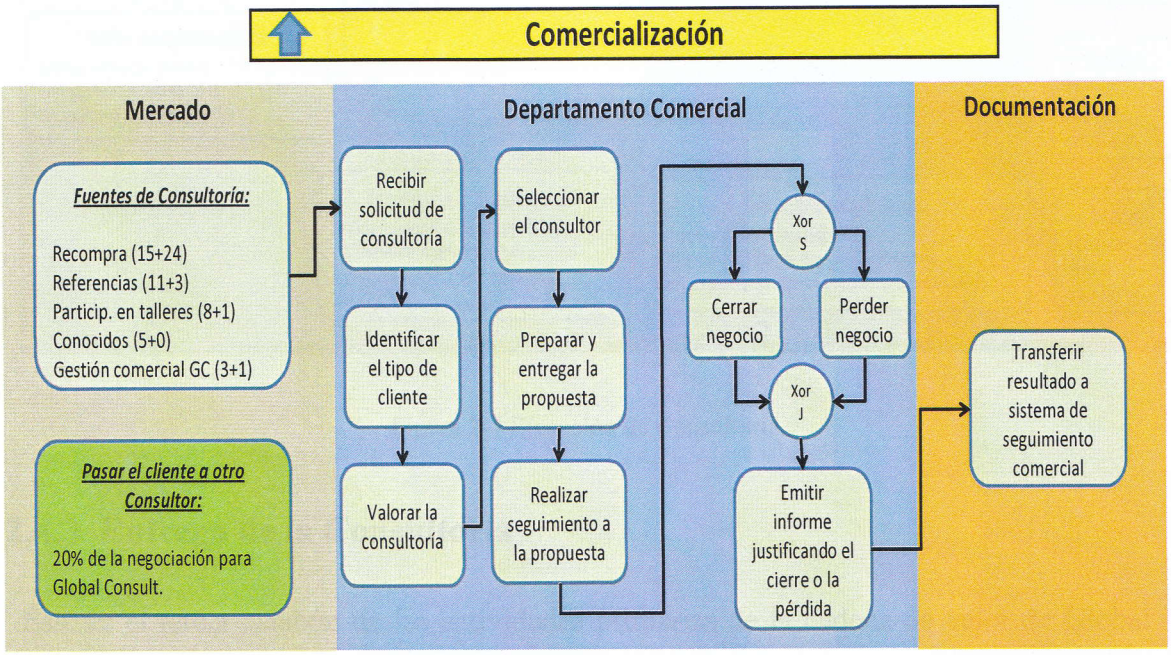


Figura 2-3 Comercialización

2.4.2 Ejecución de la Consultoría

Este es el segundo eslabón de las actividades primarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para ejecutar la consultoría contratada.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a la definición de los parámetros mínimos que debe tener la consultoría contratada, la inducción del consultor a las políticas y estándares que se manejan en la firma, la planificación detallada de la consultoría, el seguimiento durante su ejecución, informes a Presidencia sobre el avance, recepción de la consultoría por parte del encargado de Global Consult, archivo de documentos.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

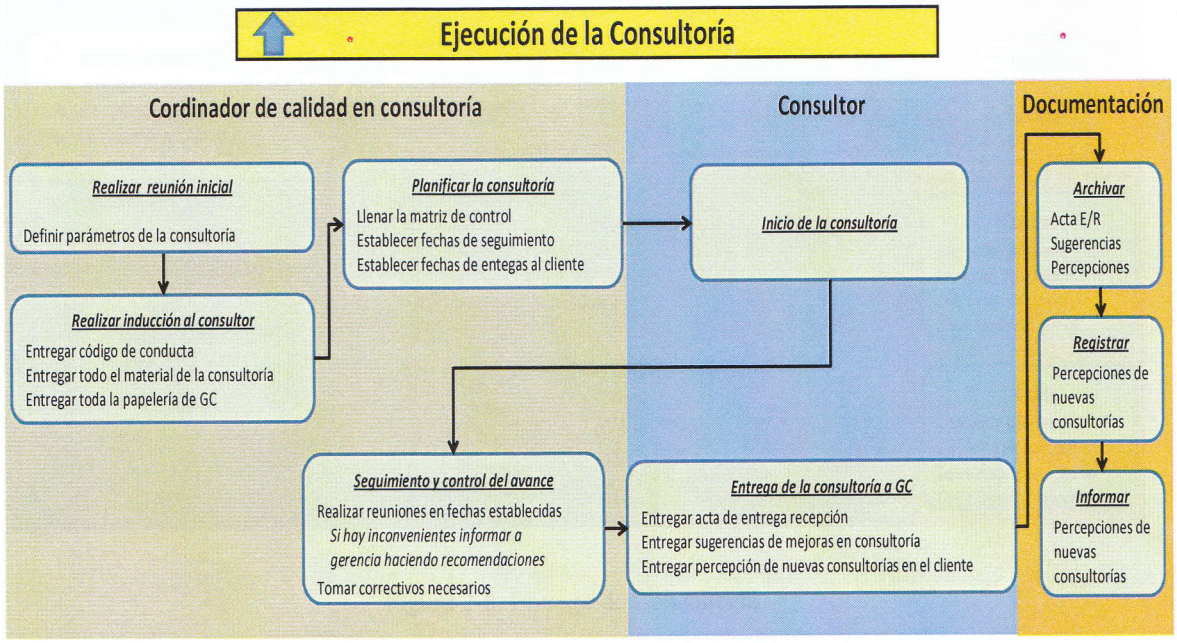


Figura 2-4 Ejecución de Consultoría

2.4.3 Entrega de la Consultoría

Este es el tercer eslabón de las actividades primarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para entregar la consultoría contratada a plena satisfacción del cliente.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a las entregas parciales que se han hecho al cliente para recibir su conformidad u observaciones durante el avance de la consultoría, entrega formal y final de la consultoría en medio impreso, medio magnético, firma del acta de entrega recepción de la consultoría, archivar documentos relacionados.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

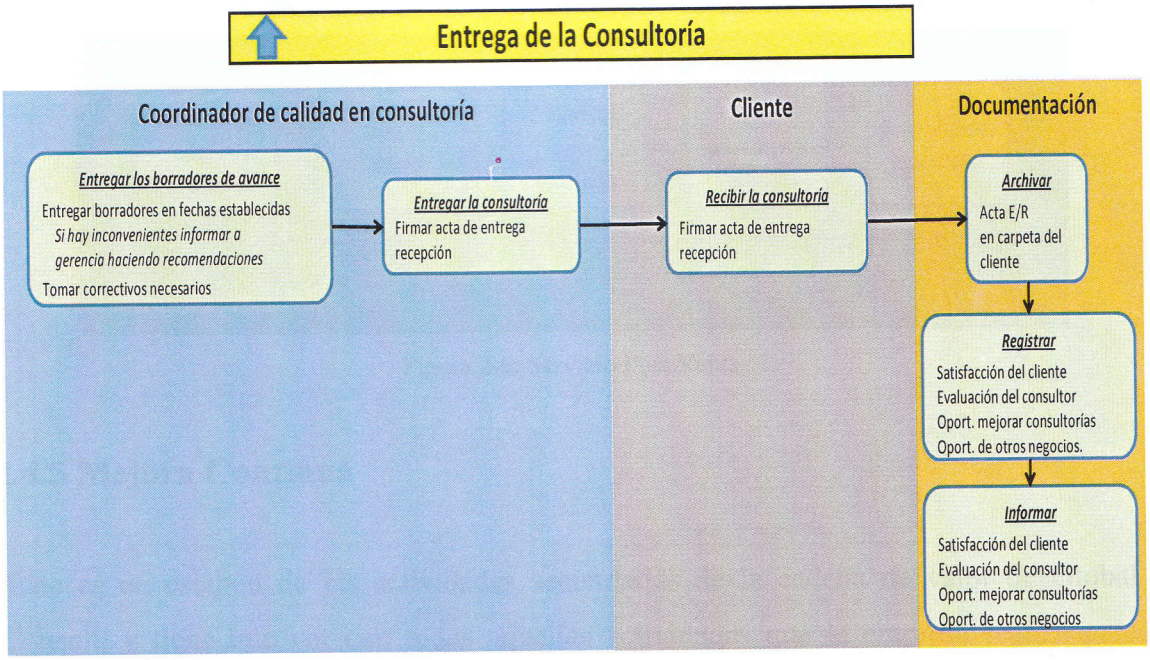


Figura 2-5: Entrega de Consultoría

2.4.4 Servicio Post Venta

Este es el cuarto eslabón de las actividades primarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para ofrece un servicio Post Venta a sus clientes.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a la revisión de nuevas oportunidades comerciales que se han detectado en el cliente y partes relacionadas al cliente, visitas posteriores al cliente, envío de información participándoles sobre trabajos importantes que estamos realizando en Global Consult, envío de presentes y recordatorios, etc.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

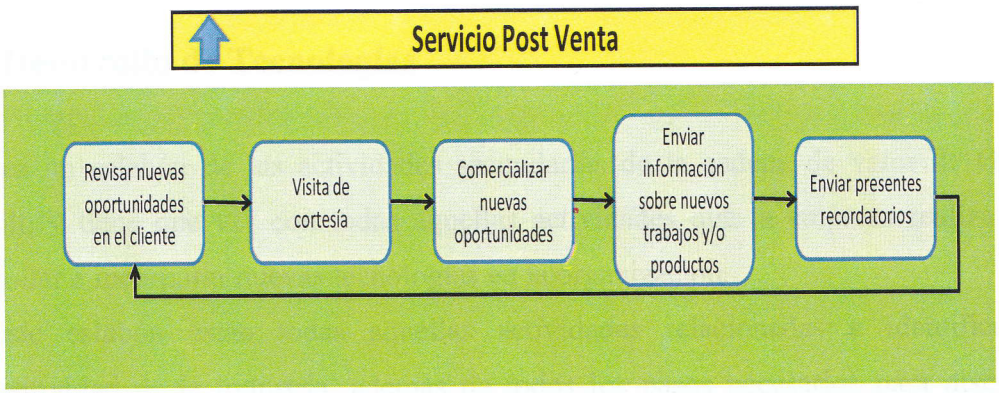


Figura 2-6: Servicio Post Venta

2.4.5 Mejora Continua

Este es un eslabón de las actividades secundarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para mantener un sistema de mejora continua en la organización.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a la mejora de los procesos (Mapeo, Actualización y Documentación), además de todos los esfuerzos que se realizan para incorporar la voz del cliente en la organización.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

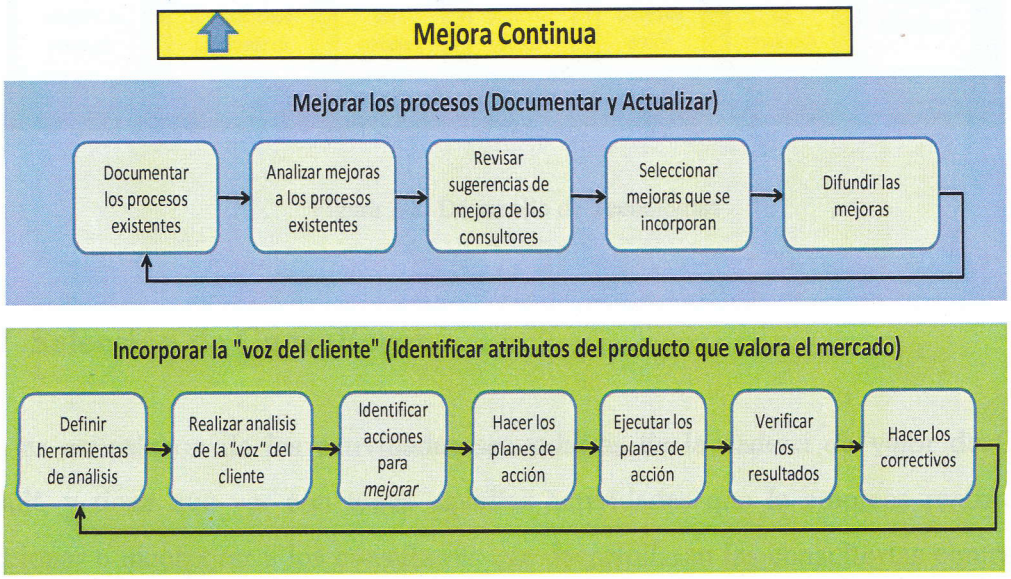


Figura 2-7: Mejora continua

2.4.6 Desarrollo de Tecnologías

Este es un eslabón de las actividades secundarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para desarrollar e incorporar nuevas tecnologías en la organización.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a identificar la competitividad de la industria, además de todos los pasos necesarios para diseñar e incorporar nuevos productos en la organización.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

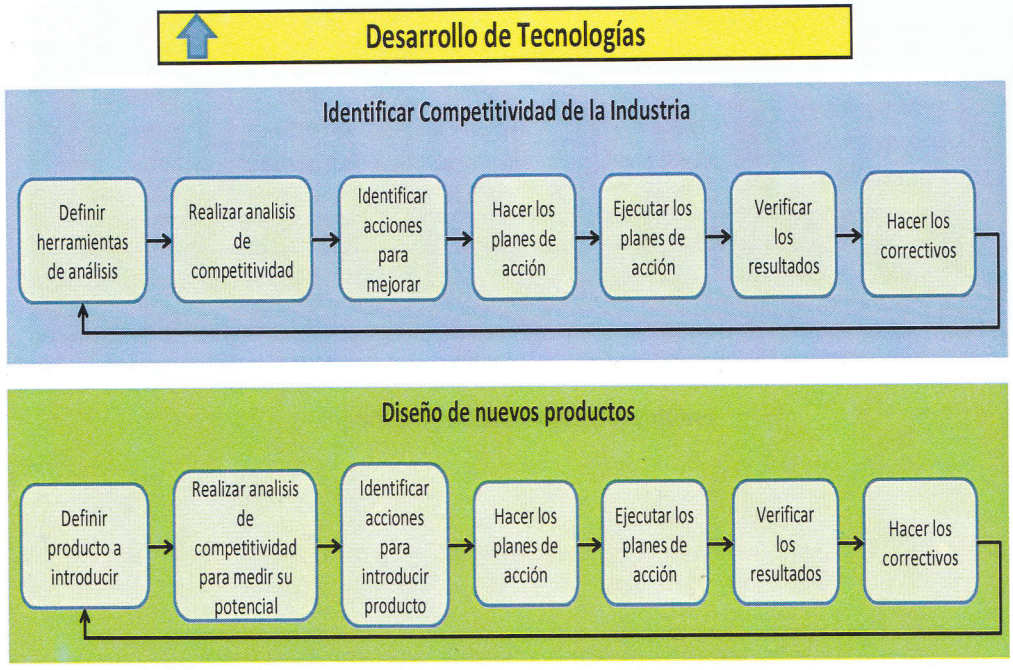


Figura 2-8: Desarrollo de Tecnologías

2.4.7 Selección de Consultores

Este es un eslabón de las actividades secundarias de la cadena de valor de Global Consult, y tiene que ver con todas aquellas actividades que la empresa realiza para seleccionar e incorporar a los consultores que desarrollaran las consultorías contratadas a la organización.

En este eslabón están todas aquellas actividades relacionadas a identificar el perfil de los consultores requeridos, reuniones con los consultores candidatos, calificación de los consultores de acuerdo a los estándares de la firma, incorporación de los consultores a la base de datos de la organización.

En la siguiente grafica, se explica en un diagrama el flujo de este eslabón:

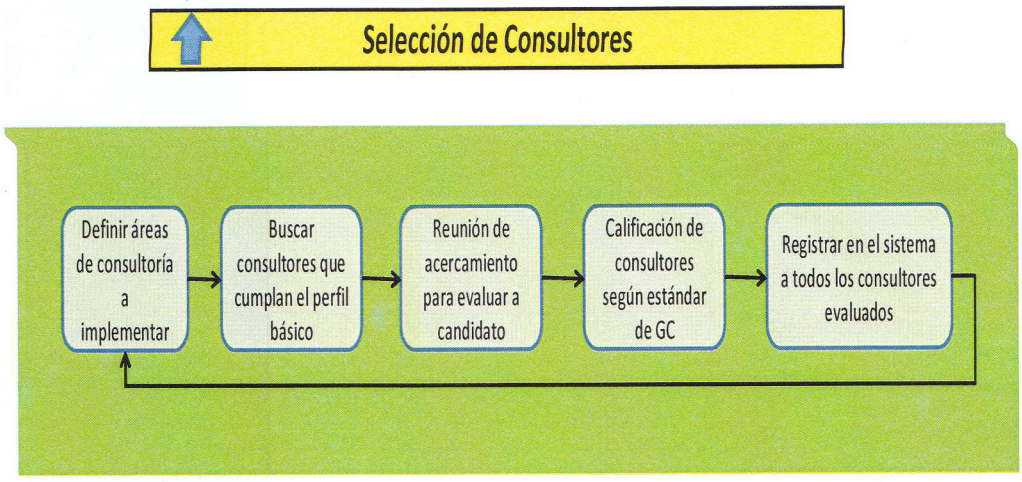
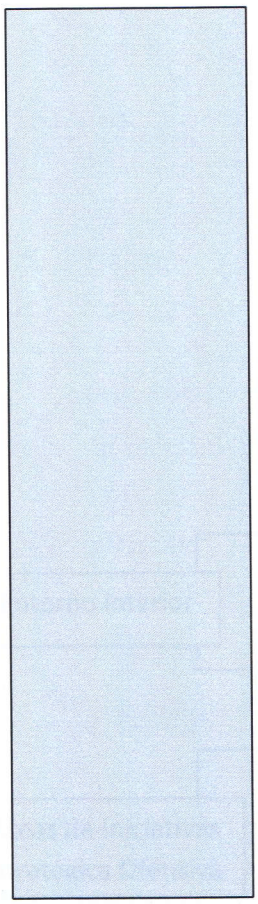


Figura 2-9: Selección de Consultores



CAPÍTULO 3
METODOLOGIA DE LA PLANIFICACION

3.1 METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN

Para la realización del Plan estratégico de Global Consult se utilizó el método de planeación con diagnóstico situacional que se describe en el siguiente gráfico:

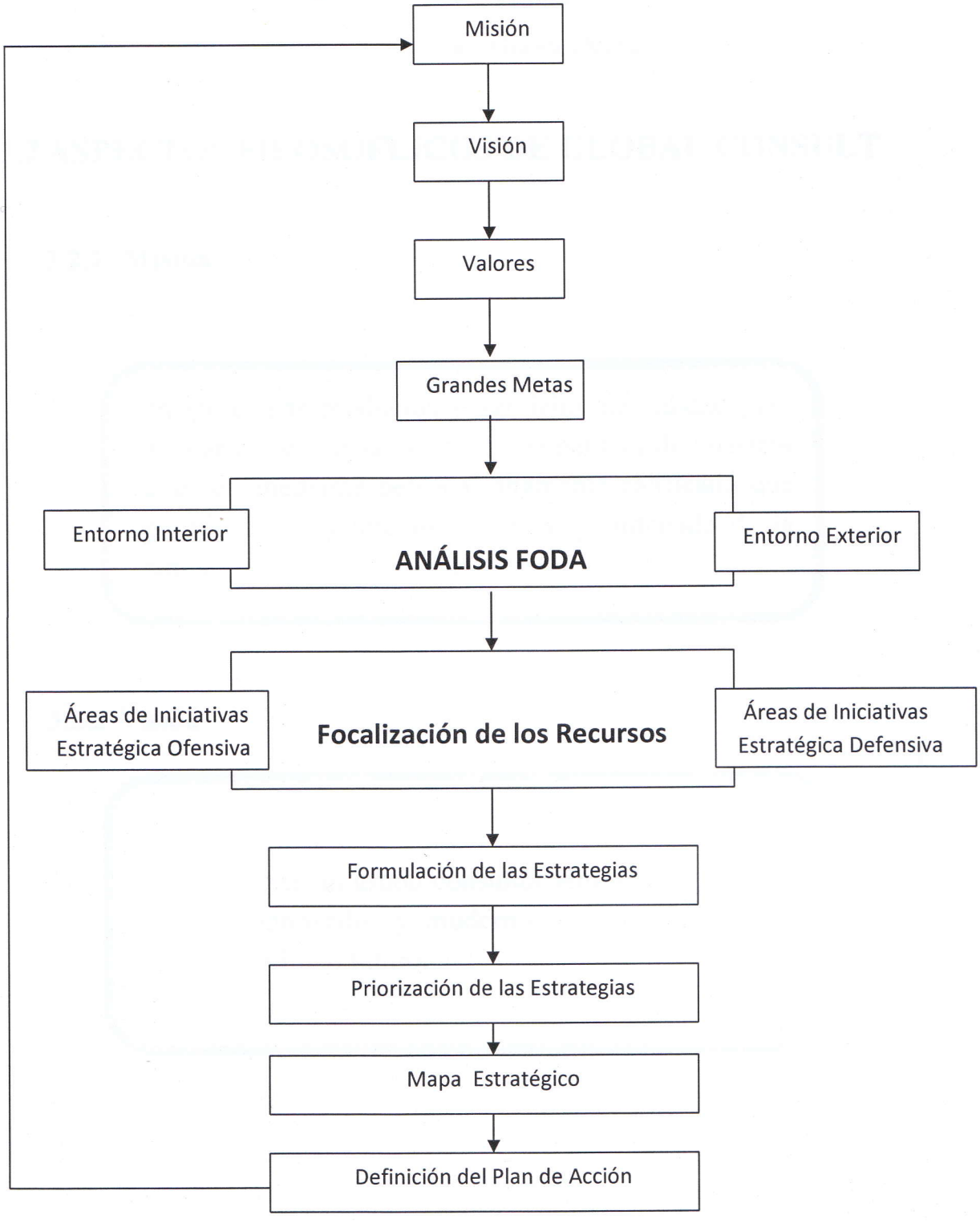


Figura 3-1: Metodología de la Planificación

ASPECTOS FILOSÓFICOS DE GLOBAL CONSULT

- Misión
- Visión
- Valores
- Grandes Metas

3.2 ASPECTOS FILOSOFLICOS DE GLOBAL CONSULT

3.2.1 Misión

Proporcionar productos y servicios de calidad para ayudar a mejorar la posición competitiva de nuestros clientes, mediante personal altamente calificado que permita un crecimiento sostenido y ordenado de la firma

3.2.2 Visión

Ser un grupo consultor empresarial, innovador y moderno que siempre mira al futuro.

3.2.3 Valores

Global Consult tiene un conjunto de valores, los mismos que forman la filosofía de la institución y el soporte de su cultura, estos valores constituyen las creencias que regulan la gestión de la empresa.

El objetivo de esta definición, es proporcionar un marco de referencia que inspire y regule la actividad del personal de Global Consult.

A continuación describimos el enfoque de las conductas, actitudes, valores y principios que se deben practicar en cada una de las actividades.

- **COMPROMISO :** Es entregarse de lleno a las responsabilidades asumidas.

- **DISCIPLINA :** Es cumplir con las reglas establecidas y obedecer las instrucciones de los superiores.

- **ETICA :** Es mantener la confidencialidad sobre la información que manejamos.

- **HONESTIDAD :** Es que una persona sea transparente, que hable con la verdad, actúe de acuerdo a las disposiciones de la empresa.

- **HUMILDAD :** Es tener la sencillez para aceptar críticas, aceptar que no todo lo sabemos, no imponer las cosas a la fuerza, reconocer que podemos cometer errores y debemos cambiar.

- **INICIATIVA :** Es tener la capacidad de encontrar las soluciones a los problemas que se presenten, manteniendo la calidad de los resultados y respetando la jerarquía de las personas.

- **JUSTICIA:** Es ser imparcial y equitativo con todos, otorgándole a cada uno lo que se merece de acuerdo a sus resultados.

- **LIBERTAD :** Es Independencia para poder expresarse, es la posibilidad de poder elegir el camino que uno decida, de acuerdo a sus propios intereses, sin afectar los compromisos adquiridos con la Empresa.

- **PROACTIVIDAD:** Es tener la capacidad de anticiparse a los problemas, resolviéndolos antes de que se presenten, manteniendo la calidad de los resultados y respetando la jerarquía de las personas.

- **PUNTUALIDAD:** Es llegar a tiempo a las reuniones de trabajo, para no estropear la agenda y el tiempo de los demás.

- **RESPETO:** Es tratar a las personas con consideración, escuchar las ideas y propuestas de los demás, reconociendo la jerarquía de cada uno.

- **TOLERANCIA :** Es ser comprensivo y aprender a vivir con personas de pensamientos distintos, mientras se garantice un trabajo y resultados de calidad.

3.2.4 Grande Metas

"Son los retos y metas que se plantea Global Consult y pueden cuantificarse hasta 5 años"

Las Metas Grandes y audaces que Global Consult se plantea dentro de los próximos cinco años, son las siguientes:

1. Implementar un sistema de administración de consultores calificados en los próximos 12 meses.

2. Implementar un sistema de seguimiento a las consultorías que garantice la calidad de nuestros P&S, en los próximos 12 meses.

3. Implementar un sistema de Post Venta, en los próximos 2 años.

4. Incorporar una nueva líneas de consultoría cada dos años.

5. Triplicar el número de negocios, en los próximos 4 años.

6. Generar utilidades por US $ 150.000 anuales, después de 5 años.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE Global Consult

Matriz Foda

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

3.3 ANALISIS SITUACIONAL

Una vez que los ejecutivos de Global Consult habían reflexionado sobre:

- El Sueño que persigue la institución (Visión).
- La Razón de ser de la institución (Misión).
- Los Principios y Valores que deben practicarse en la institución.
- Los Grandes Retos que debe emprender la institución.

Se dio inicio a la segunda etapa del estudio, que es una etapa netamente analítica, basada en la **MATRIZ F.O.D.A.** donde se analizaron, los componentes del análisis situacional interno-externo/positivo-negativo.

En esta etapa, los consultores explicaron inicialmente el concepto de la matriz FODA, y como primer punto del FODA se trabajó:

3.3.1 Fortalezas

Los consultores explicaron al grupo el concepto de fortaleza, como esos elementos internos que son positivos y están bajo control de la institución. A continuación se pidió a los participantes que en una lluvia de ideas, escribieran en las tarjetas que se les había proporcionado previamente, lo que en opinión de cada uno de ellos eran las fortalezas que tiene en este momento la institución, estas tarjetas fueron pegadas en un papelógrafo para que todos puedan observar los planteamientos que se realizaron, luego

se retiraron las tarjetas que estaban repetidas y además el grupo las clasificó en cuatro columnas, por afinidad a los siguientes macro conceptos:

- **1era columna** las fortalezas relacionadas al macro concepto de "*aprendizaje y crecimiento de la institución*", o sea temas relativos a:

  Capital Humano.
  Capital de la Información.
  Capital organizacional.

- **2da columna** las fortalezas relacionadas al macro concepto de "*procesos claves que debe desarrollar la institución*", o sea temas relativos a:

  Operaciones
  Productividad.
  Innovación.
  Social o Regulatorío

- **3era columna** las fortalezas relacionadas al macro concepto de "*clientes y mercados de la institución*", o sea temas relativos a:

  Cuota de Mercado.
  Incremento de clientes.
  Satisfacción de los clientes.

- **4ta columna** las fortalezas relacionadas al macro concepto de "*temas financieros de la institución*", o sea temas relativos a:

  Rentabilidad.
  ROI (Retorno sobre la inversión).
  EVA (Valor económico añadido).

Posteriormente los consultores solicitaron que el autor de cada tarjeta explicara porque consideraba que esa tarjeta es una fortaleza de la institución, lo que originó varios debates.

Este análisis es el resultado de talleres de trabajo con el staff de la institución, realizados en Guayaquil, en Julio del 2007.

Por lo anterior los *aspectos internos y positivos* que según los participantes del taller posee la institución, se detallan en el siguiente cuadro:

FORTALEZAS de Global Consult			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**PROCESOS**	**CLIENTES Y MERCADOS**	**FINANCIERO**
Equipo Humano Interno Capacitado	MB Nivel de los Consultores Asociados	Trayectoria	
Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño	Infraestructura Física Eficiente	Prestigio en Clientes Claves	
Sistema de Seguimiento	Trabajo basado en metodologías	Imagen de la firma en General	
Reglas de operación definidas	Innovación continua en métodos de trabajo	Muchos Contactos	
Criterios de operación definidos	Satisfacción de los clientes	Cartera de Clientes (MB Referencias)	
Cultura de Excelencia			
Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario			

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – Guayaquil, Julio del 2009

Tabla 3-2: Análisis Situacional –Fortalezas de Global Consul.

Explicación de cada fortaleza:

1. Equipo Humano Interno Capacitado

   Porque se dispone de un grupo humano interno que se encuentra bien capacitado para realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz, lo que permite mantener un reducido número de colaboradores de planta.

2. Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño

   Porque el fundador de la empresa es una persona que tiene 23 años al frente del negocio y esto le ha permitido acumular conocimientos comerciales y profesionales que resultan muy útiles para la continuidad y desarrollo del negocio.

3. Sistema de Seguimiento

   Porque la empresa cuenta con un sofisticado sistema de seguimiento para controlar las consultorías que se están realizando, y este sistema permite garantizar la calidad y el cumplimiento de los estándares que maneja la firma.

4. Reglas de operación definidas

   Porque la empresa cuenta con un código de conducta que sirve para realizar la inducción a los consultores que son contratados para realizar trabajos para la firma, de tal manera que estos disponen de reglas claras para su desempeño y comportamiento en la realización de los trabajos.

5. Criterios de operación definidos

   Porque la empresa cuenta con una serie de documentos y políticas que sirven para apoyar las operaciones de la firma de una manera eficiente y eficaz.

6. Cultura de Excelencia

Porque en la firma existe un muy arraigado sentido de excelencia en el servicio al cliente y en ese sentido el personal sabe que tiene que hacer todo lo que necesite para lograr la satisfacción del cliente.

7. Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario

Porque la empresa ha desarrollado un modelo de trabajo óptimo que incorpora consultores calificados y competentes de acuerdo al tipo de consultoría que se necesita realizar, de esta manera se mantienen sus costos de operación bajos ya que solo contrata a estos profesionales cuando existen proyectos.

8. MB Nivel de los Consultores Asociados

Porque en este momento se dispone de una amplia base de datos de consultores de excelente nivel en distintas áreas del ejercicio profesional.

9. Infraestructura Física Eficiente

Porque se dispone de una infraestructura física acorde a las necesidades del eficiente modelo de negocios.

10. Trabajo basado en metodologías

Porque la empresa emplea las mejores metodologías de trabajo para la realización de las distintas consultorías que se realizan.

11. Innovación continua en métodos de trabajo

Porque la empresa tiene montado un sistema de mejora continua que innova permanentemente los métodos que se usan para realizar nuestro trabajo.

12. Satisfacción de los clientes

Porque el índice de satisfacción de los clientes de la firma es bien alto y esto origina una gran cantidad de ventas a los mismos clientes, puesto que ellos ya tuvieron una extraordinaria experiencia de compra.

13. Trayectoria

Porque Global Consult es una empresa que ya tiene una permanencia de más de 23 años en el mercado ecuatoriano.

14. Prestigio en Clientes Claves

Porque la firma cuenta con un muy buen prestigio en clientes que demandan gran cantidad de consultorías como son la Corpei, los Organismos de Cooperación, El Gobierno, etc.

15. Imagen de la firma en General

Porque en general la empresa goza de un buen prestigio entre la comunidad y el sector empresarial dado que ha tenido la oportunidad de posicionar su nombre durante los más de 23 años de actividad profesional.

16. Muchos Contactos

Porque durante estos 23 años de actividades ha podido generar una muy buena base de contactos, los mismos que sirven permanentemente como referencia para nuevos negocios que logra la empresa.

17. Cartera de Clientes (MB Referencias)

Porque a estas alturas la empresa ha tenido la oportunidad de trabajar con casi todos los sectores productivos del país y eso a originado que actualmente disponga de una muy buena cartera de clientes.

3.3.2 Debilidades

Los consultores explicaron al grupo el concepto de debilidad, como esos elementos internos que son negativos y están bajo control de la institución. A continuación se pidió a los participantes que en una lluvia de ideas, escribieran en las tarjetas que se les había proporcionado previamente, lo que en opinión de cada uno de ellos eran las debilidades que tiene en este momento la institución, estas tarjetas fueron pegadas en un papelógrafo para que todos puedan observar los planteamientos que se realizaron, luego se retiraron las tarjetas que estaban repetidas y además el pleno las clasificó en cuatro columnas por afinidad a los siguientes macro conceptos:

- **1era columna** las debilidades relacionadas al macro concepto de "*aprendizaje y crecimiento de la institución*", o sea temas relativos a:

  Capital Humano.
  Capital de la Información.
  Capital organizacional.

- **2da columna** las debilidades relacionadas al macro concepto de "*procesos claves que debe desarrollar la institución*", o sea temas relativos a:

  Operaciones
  Productividad.
  Innovación.
  Social o Regulatorío

- **3era columna** las debilidades relacionadas al macro concepto de "*clientes y mercados de la institución*", o sea temas relativos a:

  Cuota de Mercado.
  Incremento de clientes.
  Satisfacción de los clientes.

- **4ta columna** las debilidades relacionadas al macro concepto de "*temas financieros de la institución*", o sea temas relativos a:

Rentabilidad.

ROI (Retorno sobre la inversión).

EVA (Valor económico añadido).

Este análisis es el resultado de talleres de trabajo con el staff de la institución, realizados en Guayaquil, Julio del 2009.

Por lo anterior los *aspectos internos y negativos* que según los participantes del taller tiene la institución y actualmente obstaculizan el logro de sus objetivos, se indican en el siguiente cuadro:

DEBILIDADES de Global Consult			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**PROCESOS**	**CLIENTES Y MERCADOS**	**FINANCIERO**
Falta que los Consultores Asociados asimilen y cumplan todas las reglas	Falta diversificar el portafolio de P&S	Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación	
Falta soporte tecnológico informático por teléfono	Falta innovar en P&S	Falta implementar el Servicio Post Venta	
Falta integración social con Consultores Asociados			

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – Guayaquil, Julio del 2009

Tabla 3-3: Debilidades

Explicación de cada debilidad:

1. Falta que los Consultores Asociados asimilen y cumplan todas las reglas

Porque los consultores asociados tienen distintos hábitos profesionales y como ellos no son permanentes en la empresa se olvidan de los estándares que maneja Global Consult, y en muchas ocasiones no aplican las políticas y reglas que maneja la firma para el desarrollo de las consultorías en las que participan.

2. Falta soporte tecnológico informático por teléfono

Porque muchos consultores asociados no usan el mail que les asigna Global Consult porque desconocen como habilitar el envío y recepción de los mail por la cuenta de Global Consult y esto complica el posicionamiento de imagen corporativo que pretende Global Consult.

3. Falta integración social con Consultores Asociados

Porque en la empresa no se acostumbra a realizar integraciones sociales con los consultores asociados y esto según ellos ayudaría a consolidar la relación de negocios que mantienen con la empresa.

4. Falta diversificar el portafolio de P&S

Porque desde hace bastante tiempo que la empresa no abre una nueva área de negocios que podría aumentar el volumen de ventas en otras áreas que actualmente no participamos como por ejemplo: Procesos, RRHH, Finanzas, etc.

5. Falta innovar en P&S

Porque en la empresa no existe un área de Investigación y Desarrollo que se preocupe de identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para implementar nuevas cosas que sean valoradas por el mercado.

6. Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación

Porque no existe un departamento que se dedique exclusivamente a vender los productos de la empresa como son la consultoría y la capacitación.

7. Falta implementar el Servicio Post Venta

Porque en la empresa no existe la comercialización post venta, pese a que existen documentos que capturan información sobre otras necesidades de los clientes estas no se gestionan y la empresa pierde una importante fuente de ventas.

3.3.3 Oportunidades

Los consultores explicaron al grupo el concepto de oportunidades, como esos elementos externos que son positivos y no están bajo el control de la institución. A continuación se pidió a los participantes que en una lluvia de ideas, escribieran en las tarjetas que se les había proporcionado previamente, lo que en opinión de cada uno de ellos eran las oportunidades que tiene en este momento la institución, estas tarjetas fueron pegadas en un papelógrafo para que todos puedan observar los planteamientos que se realizaron, luego se retiraron las tarjetas que estaban repetidas y además el pleno las clasificó en cuatro columnas por afinidad a los siguientes macro conceptos:

- **1era columna** las oportunidades relacionadas al macro concepto de "*aprendizaje y crecimiento de la institución*", o sea temas relativos a:

  - Capital Humano.
  - Capital de la Información.
  - Capital organizacional.

- **2da columna** las oportunidades relacionadas al macro concepto de "*procesos claves que debe desarrollar la institución*", o sea temas relativos a:

  - Operaciones

- Productividad.
- Innovación.
- Social o Regulatorio

- **3era columna** las oportunidades relacionadas al macro concepto de "*clientes y mercados de la institución*", o sea temas relativos a:

  Cuota de Mercado.
  Incremento de clientes.
  Satisfacción de los clientes.

- **4ta columna** las oportunidades relacionadas al macro concepto de "*temas financieros de la institución*", o sea temas relativos a:

  Rentabilidad.
  ROI (Retorno sobre la inversión).
  EVA (Valor económico añadido).

Posteriormente los consultores solicitaron que el autor de cada tarjeta explicara porque consideraba que esa tarjeta es una oportunidad para la institución, lo que originó varios debates.

Este análisis es el resultado de talleres de trabajo con el staff de la institución, realizados en Guayaquil, Julio del 2009.

Por lo anterior los *aspectos externos y positivos* que según los participantes del taller puede alcanzar la institución, se detallan en el siguiente cuadro:

OPORTUNIDADES de Global Consult			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**PROCESOS**	**CLIENTES Y MERCADOS**	**FINANCIERO**
Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados	Alianza Estratégica con la Competencia	Incrementar Negocios con Clientes Claves (Gobierno, Corpei, etc)	Incrementar la Rentabilidad
	Alianza Estratégica con las Universidades	Nuevos nichos de mercado	Incrementar la Liquidez
		Negocios con Prospectos	

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – Guayaquil, Julio del 2009

Tabla 3-4: Oportunidades

Explicación de cada Oportunidad:

1. Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados

   Porque existe la oportunidad de incorporar más consultores asociados calificados y de muy buen nivel.

2. Alianza Estratégica con la Competencia

   Porque hay empresas en la competencia que tienen dificultades para vender sus productos y servicios, y estas poseen un muy buen nivel de consultores que no están en actividad y podrían ser vinculados a los proyectos que maneja Global Consult.

3. Alianza Estratégica con las Universidades

   Porque en las Universidades existen profesores muy competentes que podrían prestar sus servicios para los proyectos que maneja la firma.

4. Incrementar Negocios con Clientes Claves (Gobierno, Corpei, etc)

   Porque la empresa goza de muy buen prestigio en clientes claves y podría usar ese prestigio para aumentar su nivel de negocios con esos clientes que son los que por lo general demandan más consultorías.

5. Nuevos nichos de mercado

   Porque existen nichos de mercado que aún no han sido explotados por la firma y valdría la pena incursionar en estos segmentos para aumentar el volumen de negocios.

6. Negocios con Prospectos

   Porque existen prospectos que quieren trabajar sus proyectos con Global Consult, pero no se está realizando gestiones para cerrar esos negocios y se está permitiendo que la competencia tome la iniciativa y termine ganando esas cuentas.

7. Incrementar la Rentabilidad

   Porque existe la oportunidad de incrementar la rentabilidad en la empresa, mediante el incremento del número de negocios, sabemos que existe mercado para nosotros y también existen consultores que pueden realizar esas consultorías; está faltando consolidar la demanda de proyectos con la oferta de profesionales competentes, mediante un sistema que garantice la calidad de las consultorías que actualmente manejamos.

8. Incrementar la Liquidez

   Porque la empresa trabaja con una liquidez demasiado ajustada y esto impide participar en proyectos que demandan un flujo de *gastos iniciales que deben ser* absorbidos por la empresa.

3.3.4 Amenazas

Los consultores explicaron al pleno el concepto de amenazas, como esos elementos externos que son negativos y no están bajo el control de la institución. A continuación se pidió a los participantes que en una lluvia de ideas, escribieran en las tarjetas que se

les había proporcionado previamente, lo que en opinión de cada uno de ellos eran las amenazas que enfrenta en este momento la institución, estas tarjetas fueron pegadas en un papelógrafo para que todos puedan observar los planteamientos que se realizaron, luego se retiraron las tarjetas que estaban repetidas y además el grupo las clasificó en cuatro columnas por afinidad a los siguientes macro conceptos:

- **1era columna** las amenazas relacionadas al macro concepto de "*aprendizaje y crecimiento de la institución*", o sea temas relativos a:

  Capital Humano.
  Capital de la Información.
  Capital organizacional.

- **2da columna** las amenazas relacionadas al macro concepto de "*procesos claves que debe desarrollar la institución*", o sea temas relativos a:

  Operaciones
  Productividad.
  Innovación.
  Social o Regulatorío

- **3era columna** las amenazas relacionadas al macro concepto de "*clientes y mercados de la institución*", o sea temas relativos a:

  Cuota de Mercado.
  Incremento de clientes.
  Satisfacción de los clientes.

- **4ta columna** las amenazas relacionadas al macro concepto de "*temas financieros de la institución*", o sea temas relativos a:

  Rentabilidad.
  ROI (Retorno sobre la inversión).
  EVA (Valor económico añadido).

Posteriormente los consultores solicitaron que el autor de cada tarjeta explicara porque consideraba que esa tarjeta es una amenaza para la institución, lo que originó varios debates.

Este análisis es el resultado de talleres de trabajo con el staff de la institución, realizados en Guayaquil, Julio del 2009.

Por lo anterior los *aspectos externos y negativos* que según los participantes del taller enfrenta la institución y actualmente obstaculizan el logro de sus objetivos, se indican en el siguiente cuadro:

AMENAZAS de Global Consult			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**PROCESOS**	**CLIENTES Y MERCADOS**	**FINANCIERO**
11 Migración de Consultores Calificados		12 Competencia	13 Situación Económica del País
			14 Situación económica de clientes y prospectos
			15 Incremento de los Impuestos
			16 Ingresos económicos irregulares
			17 Disminución de los ingresos de la firma

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – Guayaquil, Julio del 2009

Tabla 3-5 Amenazas de Global Consult

Explicación de cada Amenaza:

1 .Migración de Consultores Calificados

Porque la situación económica del país es complicada y eso origina que muchos consultores calificados, se vayan de Ecuador a buscar una mejor situación económica en el extranjero, dejando un vacio para atender negocios de la firma.

2. Competencia

Porque la competencia siempre será una amenaza para la empresa ya que su presencia pone un límite a los precios de venta de nuestros productos y servicios, además que en muchas ocasiones ganan los negocios en los que nos encontrábamos participando.

3.Situación Económica del País

Porque la situación económica del país es difícil y esto hace que se reduzcan los presupuestos que las empresas disponen para consultorías y capacitación de su personal.

4.Situación económica de clientes y prospectos

Porque la situación económica de nuestro clientes y prospectos es difícil y esto hace que se reduzcan los presupuestos que disponen para consultorías y capacitación de su personal.

5.Incremento de los Impuestos

Porque el incremento en los impuestos haría que las empresas generen menos rentabilidad y unos de los primeros rubros que se recortan ante la caída de utilidades son las consultorías y la capacitación.

6.Ingresos económicos irregulares

Porque actualmente las empresas tienen flujos económicos irregulares y esto hace que en muchas ocasiones los proyectos de consultoría y capacitación sufran postergaciones por falta de liquidez.

7. Disminución de los ingresos de la firma

Porque si disminuyen nuestro ingresos vamos a ser afectados en nuestros planes de desarrollo.

FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS

- Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva
- Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

3.4 FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS

Habiendo concluido el análisis situacional de Global Consult, es importante realizar un esfuerzo para identificar las:

- Las fortalezas más relevantes
- Las debilidades más relevantes
- Las oportunidades más importantes
- Las amenazas más importantes

Para ello vamos a realizar un esfuerzo de focalización en el que vincularemos los elementos:

Fortalezas y Oportunidades en una matriz de priorización que la llamaremos Matriz para estrategias ofensivas.

Amenazas y Debilidades en una matriz de priorización que la llamaremos Matriz para estrategias defensivas.

En ambas matrices se procedió a comparar elemento por elemento y de acuerdo con su nivel de relacionamiento se la calificó con el siguiente puntaje:

Si no existe relación entre los elementos que se están comparando (0)
Si la relación entre los elementos que se están comparando es baja (1)
Si la relación entre los elementos que se están comparando es media (3)
Si la relación entre los elementos que se están comparando es alta (9)

3.4.1 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva de Global Consult (Antes del ordenamiento)

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

La Fortaleza Xx contribuye o ayuda a lograr la Oportunidad Yy de manera... Alta:9 - Media:3 - Baja:1 - Nula:0	OPORTUNIDADES	Incrementar la Liquidez	Nuevos nichos de mercado	Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados	Incrementar la Rentabilidad	Negocios con Prospectos	Incrementar Negocios con Clientes Claves (Gobierno, Corpei, etc)	Alianza Estratégica con la Competencia	Alianza Estratégica con las Universidades	TOTAL
FORTALEZAS										
Cultura de Excelencia		1	3	3	1	1	9	9	3	30
Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario		9	9	9	9	9	9	3	3	60
Equipo Humano Interno Capacitado		3	1	1	9	0	3	1	0	18
Satisfacción de los clientes		0	9	3	1	9	9	9	9	49
Sistema de Seguimiento		0	9	9	9	3	9	3	3	45
Imagen de la firma en General		0	9	9	3	9	9	9	9	57
Trabajo basado en metodologías		1	9	9	9	9	9	9	9	64
Criterios de operación definidos		0	3	3	3	9	9	3	3	33
Cartera de Clientes (MB Referencias)		0	9	9	3	9	9	9	9	57
MB Nivel de los Consultores Asociados		1	9	9	9	9	9	9	9	64
Reglas de operación definidas		0	1	9	1	1	3	3	3	21
Muchos Contactos		0	9	9	1	9	3	1	1	33
Infraestructura Física eficiente		3	0	3	9	1	1	3	3	23
Prestigio en Clientes Claves		0	3	9	1	9	9	9	3	43
Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño		3	9	9	9	9	9	9	9	66
Trayectoria		0	9	9	3	9	9	9	9	57
Innovación continua en métodos de trabajo		1	9	9	9	9	9	9	3	58
TOTAL		22	110	121	89	114	127	107	88	

Tabla 3-6 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

3.4.2 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva de Global Consult (Antes del ordenamiento)

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

La Amenaza Xx nos presiona a corregir la Debilidad Yy de manera... Alta:9 - Media:3 - Baja:1 - Nula:0 (Xx influye en la Debilidad Yy) (Xx complica o agrava la Debilidad Yy)	DEBILIDADES	Falta innovar en P&S	Falta implementar el Servicio Post Venta	Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación	Falta que los Consultores Asociados asimilen y cumplan todas las reglas	Falta diversificar el portafolio de P&S	Falta soporte tecnológico informático por teléfono	Falta integración social con Consultores Asociados	TOTAL
AMENAZAS									
Migración de Consultores Calificados		3	1	1	0	3	0	0	8
Ingresos económicos irregulares		3	3	3	0	3	1	0	13
Incremento de los Impuestos		3	3	3	1	3	1	0	14
Situación Económica del País		3	3	3	1	3	1	0	14
Situación económica de clientes y prospectos		3	3	3	1	3	1	0	14
Competencia		9	9	9	3	9	3	3	45
Disminución de los ingresos de la firma		9	9	9	1	9	3	1	41
TOTAL		33	31	31	7	33	10	4	

Tabla 3-7 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

3.4.3 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva de Global Consult

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

La Fortaleza Xx contribuye o ayuda a lograr la Oportunidad Yy de manera… Alta:9 - Media:3 - Baja:1 - Nula:0	OPORTUNIDADES	Incrementar Negocios con Clientes Claves (Gobierno, Corpei, etc)	Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados	Negocios con Prospectos	Nuevos nichos de mercado	Alianza Estratégica con la Competencia	Incrementar la Rentabilidad	Alianza Estratégica con las Universidades	Incrementar la Liquidez	TOTAL
FORTALEZAS										
Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño		9	9	9	9	9	9	9	3	66
Trabajo basado en metodologías		9	9	9	9	9	9	9	1	64
MB Nivel de los Consultores Asociados		9	9	9	9	9	9	9	1	64
Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario		9	9	9	9	3	9	3	9	60
Innovación continua en métodos de trabajo		9	9	9	9	9	9	3	1	58
Imagen de la firma en General		9	9	9	9	9	3	9	0	57
Cartera de Clientes (MB Referencias)		9	9	9	9	9	3	9	0	57
Trayectoria		9	9	9	9	9	3	9	0	57
Satisfacción de los clientes		9	3	9	9	9	1	9	0	49
Sistema de Seguimiento		9	9	3	9	3	9	3	0	45
Prestigio en Clientes Claves		9	9	9	3	9	1	3	0	43
Criterios de operación definidos		9	3	9	3	3	3	3	0	33
Muchos Contactos		3	9	9	9	1	1	1	0	33
Cultura de Excelencia		9	3	1	3	9	1	3	1	30
Infraestructura Física eficiente		1	3	1	0	3	9	3	3	23
Reglas de operación definidas		3	9	1	1	3	1	3	0	21
Equipo Humano Interno Capacitado		3	1	0	1	1	9	0	3	18
TOTAL		127	121	114	110	107	89	88	22	

Tabla 3-8 Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

FOCO DE LAS ACCIONES

3.4.4 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva de Global Consult

Areas de Iniciativa Estratégica Defensiva

La Amenaza Xx nos presiona a corregir la Debilidad Yy de manera...

Alta:9 - Media:3 - Baja:1 - Nula:0

(Xx influye en la Debilidad Yy)
(Xx complica o agrava la Debilidad Yy)

DEBILIDADES

AMENAZAS	Falta innovar en P&S	Falta diversificar portafolio de P&S	Falta el implementar el Servicio Post Venta	Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación	Falta soporte tecnológico nformático por teléfono	Falta que los Consultores Asociados asimilen y cumplan todas las reglas	Falta integración social con Consultores Asociados	TOTAL
Competencia	9	9	9	9	3	3	3	45
Disminución de los ingresos de la firma	9	9	9	9	3	1	1	41
Incremento de los Impuestos	3	3	3	3	1	1	0	14
Situación Económica del País	3	3	3	3	1	1	0	14
Situación económica de clientes y prospectos	3	3	3	3	1	1	0	14
Ingresos económicos irregulares	3	3	3	3	1	0	0	13
Migración de Consultores Calificados	3	3	1	1	0	0	0	8
TOTAL	33	33	31	31	10	7	4	

FOCO DE LAS ACCIONES

Tabla 3-9 Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

FODA Focalizado

Una vez realizado el ejercicio de focalización se determinó que las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas más relevantes, en este momento, de Global Consult son las siguientes:

F.O.D.A   ***Global Consult***

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Habilidades Comerciales y Profesionales del dueño. • Trabajo basado en metodologías. • MB Nivel de los Consultores Asociados. • Modelo óptimo de trabajo multidisciplinario. • Innovación continua en métodos de trabajo.	• Falta innovar en P&S. • Falta diversificar el portafolio de P&S. • Falta implementar el Servicio Post Venta. • Falta de un Dpto. Ventas Consultoría / Capacitación. • Falta soporte tecnológico informático por teléfono.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Incrementar Negocios con Clientes Claves (Gobierno, Corpei, etc.). • Incorporar Nuevos Consultores Asociados Calificados. • Negocios con Prospectos. • Nuevos nichos de mercado. • Alianza Estratégica con la Competencia.	• Competencia. • Disminución de los ingresos de la firma. • Incremento de los Impuestos. • Situación Económica del País. • Situación económica de clientes y prospectos.

Fuente: Taller de Planeación estratégica – Guayaquil Julio 2009

Tabla 3-10 FODA Focalizado

ESTRATEGIAS DE Global Consult

- Estrategias FO–FA–DO-DA
- Priorización de las Estrategias
- Ordenamiento de las Estrategias
- Mapa Estratégico 2008-2013

3.5 ESTRATEGIAS DE GLOBAL CONSULT

Una vez identificadas,

- Las fortalezas más relevantes
- Las debilidades más relevantes
- Las oportunidades más importantes
- Las amenazas más importantes

Debemos establecer las estrategias más adecuadas para potenciar las actividades, en beneficio de Global Consult.

Las estrategias FO FA DO DA, seleccionadas por el staff de Global Consult que participaron en el taller de trabajo realizado en Guayaquil, Julio del 2009 surgieron partiendo de la matriz que se indica en el siguiente gráfico:

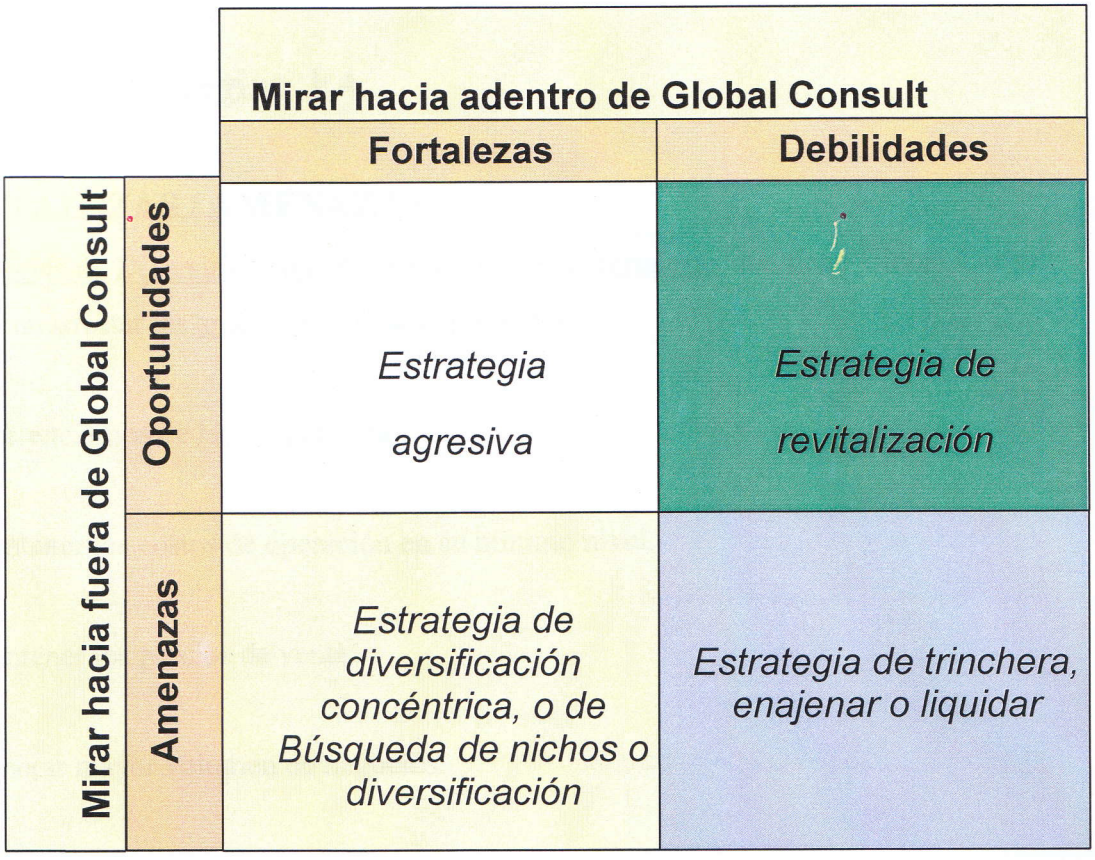


Figura 3-11: Estrategias de Global Consult

3.5.1 Estrategias FO

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES

Estrategias Agresivas: Así va a utilizar las fortalezas que tiene Global Consult para aprovechar las oportunidades que se le presentan:

1. Implementar un plan de trabajo exclusivo para clientes claves.
2. Implementar una base de datos de consultores asociados calificados.
3. Implementar un plan de trabajo para generar negocios con prospectos.
4. Definir nuevos nichos de mercado en los que se van a participar.
5. Seleccionar posibles aliados estratégicos de acuerdo a perfil por establecer.

3.5.2 Estrategias FA

FORTALEZAS / AMENAZAS

Estrategias de Diversificación: Así va a utilizar las fortalezas que tiene Global Consult para contrarrestar las amenazas que se le presentan:

1. Diferenciarnos de la competencia.

2. Mantener los costos de operación en su mínimo nivel.

3. Mantener los precios de venta.

4. Generar mayor volumen de negocios.

3.5.3 Estrategias DO

DEBILIDADES / OPORTUNIDADES

Estrategias de Revitalización*:* Así va a minimizar las debilidades que tiene Global Consult para aprovechar las oportunidades que se le presentan:

1. Implementar un plan de innovación de P&S.

2. Incorporar nuevos P&S al portafolio de GC.

3. Implementar el servicio de post venta en GC.

4. Crear el área de ventas en GC.

5. Implementar el soporte tecnológico informático por teléfono.

3.5.4 Estrategias DA

DEBILIDADES / AMENAZAS

Estrategias Defensivas (Trinchera): Así va a minimizar las debilidades que tiene Global Consult para contrarrestar las amenazas que se le presentan:

1. Diferenciarnos de la competencia.

2. Generar mayor volumen de negocios.

3. Incorporar nuevos P&S al portafolio de GC.

4. Crear el área de ventas en GC.

3.6 ANÁLISIS DE ENTORNO

Dadas las condiciones actuales de alta competitividad que viven las empresas, en casi todos los sectores industriales se ha creído conveniente incluir una práctica refinada de análisis de entorno.

Consecuente con esta realidad, se decidió incorporar a este estudio un "Análisis Estratégico Sectorial" del principal producto de la empresa que es la consultoría en Planificación estratégica.

Este estudio plantea el análisis de competitividad del producto Planeación Estratégica en el sector de la consultoría, mediante la revisión y análisis según el modelo de las cinco fuerzas competitivas, del profesor Michael Porter:

- Rivalidad entre los actuales competidores
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos

A partir de este análisis, se identifica la intensidad de cada fuerza competitiva y las determinantes que influyen en las actividades del sector, a fin de plantear propuestas que potencien su desarrollo.

Por lo anteriormente descrito, el presente documento corresponde al "Análisis Estratégico Sectorial" del producto Planeación Estratégica.

3.6.1 Metodología del análisis de la competitividad

Considerando que la competitividad de un producto en un determinado sector productivo va más allá de sus competidores, la metodología del modelo de las cinco fuerzas, constituye un instrumento valioso para mapear las condiciones existentes en un sector respecto a la rivalidad entre los actuales competidores, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la amenaza del ingreso de nuevos competidores y la amenaza que representan los productos sustitutos; y a partir de este análisis plantear propuestas tendientes al fortalecimiento y desarrollo de un sector.

MODELO CINCO FUERZAS

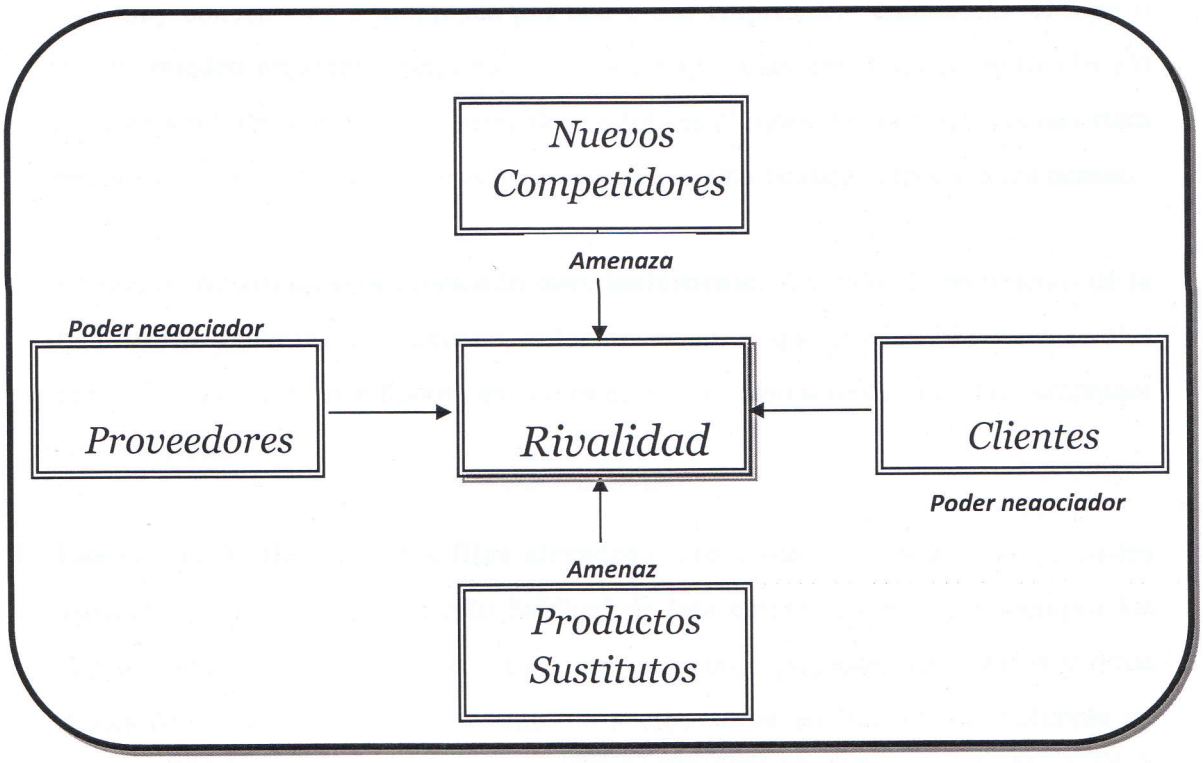


Figura 3-12 Metodología del análisis de la competitividad

Dentro de este contexto, se realizó el análisis en el mes de Julio del 2009 en un taller de trabajo con los ejecutivos de Global Consult.

En vista de que el sector de consultoría no cuenta con estudios y estadísticas actualizadas y confiables, los datos contenidos en este informe, obedecen a las percepciones de los ejecutivos asistentes al taller y que fueron validadas y ponderadas durante este ejercicio.

3.6.2 Competitividad de "Consultoría en Planeación Estratégica"

3.6.2.1 La intensidad de la Rivalidad

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Porter argumenta que la competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

1. **Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.** <<Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas... entonces... el líder o líderes pueden imponer disciplina>>.Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces algunas de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.

2. **El sector industrial está creciendo muy lentamente.** Cuando el crecimiento de la industria se ralentiza o se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es conseguir las operaciones de las empresas competidoras.

3. **Las empresas tienen costes fijos elevados.** Los costes fijos son aquellos costes asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos directivos, las pagas dobles y las vacaciones pagadas, los seguros y otros costes de este tipo, que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costes fijos son elevados en relación total al

valor del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costes unitarios bajos.

4. **Las empresas tienen costes de almacenamiento elevados.** Cuando resulta muy caro el almacenamiento de los productos, las compañías tienen la atención de recortar precios para hacer mover su producto.

5. **Las empresas tienen unos márgenes de tiempo de los cuales deben vender el producto.** Por ejemplo, las líneas aéreas nunca pueden recuperar lo que pierden cuando en sus aviones quedan asientos vacíos. Por lo tanto, sienten la presión de tener que vender todos los billetes, aún teniéndolo que hacerlo a precios reventados.

6. **El producto o servicio se considera como una materia prima (<<commodity>>) sobre la que el comprador tiene varias opciones, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.** En estos casos, a la hora de comprar, el comprador busca precio y servicio, y la competencia es muy fuerte.

7. **La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.** En algunos sectores industriales, como en la producción de cloro cloruro de vinilo y fertilizantes de amoniaco, no es posible o rentable para las compañías aumentar la capacidad de producción en pequeñas cantidades. Por lo tanto es muy probable que la industria sufra una serie de fluctuaciones y pase por periodos de exceso de capacidad, cuando las empresas pueden producir más de lo que el mercado puede utilizar, y por periodos de defecto de capacidad, cuando se demanda más producto del que puede producir una empresa. La deficiencia de capacidad lleva a tomar decisiones para aumentar la capacidad. Obligadas por las circunstancias, las compañías aumentan la capacidad productiva en grandes cantidades, produciéndose un exceso de capacidad, que a su vez se traduce en recortes de precios y aumento de la competencia.

8. **Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más.** Porter advierte que las compañías extranjeras complican el entorno competitivo ya que enfocan un mismo negocio con unas metas y objetivos distintos a los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas,

más pequeñas, o gestionadas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuesta a arriesgarse mucho más.

9. **Hay mucho en juego.** Por ejemplo, la competencia entre compañías telefónicas de los Estados Unidos fue particularmente fuerte en los primeros años posteriores a la liberalización, porque los rivales asumieron que tenían muy poco tiempo para conseguir clientes y ganar cuota de mercado. Les inquietaba pensar que una vez que la gente hubiese optado por una determinada compañía les iba a ser mucho más difícil que cambiaran.

10. **Las barreras de salida son muy altas.** Desde un punto de vista muy económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aún en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Porter cita los siguientes ejemplos de barreras:

- Sería muy difícil liquidar todo el equipamiento por su precio y nivel de especialización.
- Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
- Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.
- Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante comunes en otros países.

Luego de analizar todos estos aspectos referentes a la rivalidad de las empresas que compiten en el sector de consultoría en Planeación Estratégica, se procedió a mapearlas y clasificarlas de acuerdo a su tamaño como se detalla en la siguiente tabla:

RIVALIDAD			
CATEGORÍA DE COMPETIDORES	ALGUNAS EMPRESAS	CANTIDAD DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
GRANDES	Price Waterhouse Delloite Ernst & Young Booz Allen London Consulting Group	12	25%
MEDIANAS	Estratega Paredes y Asociados **Global Consult** Arco Q Consultores	20	40%
PEQUEÑAS	Conexus Brian	40	15%
PROFESIONALES INDEPENDIENTES	Consultores Independientes Profesionales desempleados Profesionales que cachuelean	100	20%

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Tabla 3-13: La intensidad de la Rivalidad

3.6.2.2 El poder negociador de los Clientes

No todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- Compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, pensemos el poder que tiene Wal Mart a la hora de pedir concesiones a uno de sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda familiar.

- Tienen un interés especial en ahorrar, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costes totales. Por ejemplo, una compañía aérea va a estar mucho más interesada en el precio del combustible que, digamos, una pequeña tienda que tiene un solo camión de reparto.

- Compra productos estándar o comodities. Si el artículo que está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible. Por ejemplo, el consumidor que desea comprar un sedan de cuatro puertas tiene mucho más poder negociador con un concesionario

que otro comprador que esté buscando un vehículo más peculiar, personalizado o de tipo deportivo.

- Los costes derivados del cambio son escasos. Cambiar de una marca de papel higiénico a otra normalmente conlleva unos costes mínimos e incluso nulos. Por otro lado, cambiar de un sistema informático tipo Windows a un sistema tipo Apple Macintosh puede resultar bastante caro teniendo en cuenta que habrá que reemplazar tanto el equipo como el software, y convertir los archivo de datos.

- Sus beneficios son bajos. Cuanto menor es el margen de beneficio del comprador, mayor es la probabilidad de que busque los precios más bajos normalmente los compradores ricos suelen ser menos sensibles a los precios.

- Producen el producto ellos mismos. Generalmente, las principales compañías de automóviles suelen jugar <<la carta>>de que son fabricantes a la hora de negociar un precio con sus proveedores. <<¿ No quieres hacerme los frenos a este precio...? Muy bien, no hay problema, nos lo haremos nosotros.>>

- Están muy interesados en la calidad del producto que están comprando. Porter cita el enorme coste asociado a una fuga en un pozo de petróleo. Por lo tanto, los compradores de equipamiento relacionado con el crudo están mucho más preocupados por la calidad y la fiabilidad de los mecanismos instalados para la prevención de fugas que por cualquier cuestión relacionada con el coste.

- Tienen información completa. Un cliente que negocia el precio de un coche nuevo después de haberse informado en profundidad de los costes de los concesionarios y el valor de los coches de segunda mano probablemente conseguirá mejores precios que otro cliente que se cree que el precio que le propone el vendedores el mejor precio que podría conseguir.

Luego de analizar todos estos aspectos referentes al poder negociador de los compradores de Consultoría en Planeación Estratégica del país, se procedió a mapearlas y clasificarlas de acuerdo a la siguiente tabla:

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES			
SEGMENTO DE MERCADO	**EJEMPLOS POR CADA SEGMENTO**	**CANTIDAD DE INSTITUCIONES**	**% DE COMPRAS**
GOBIERNO	MINISTERIOS SUBSECRETARÍAS UNIVERSIDADES	300	**50%**
ORGANISMOS DE COOPERACIÓN	CEE BID USAID GTZ SWISS CONTACT	15	**20%**
EMPRESAS GRANDES	CERVECERÍA SUPERMAXI GRUPASA DE PRATI	100	**20%**
EMPRESAS MEDIANAS	MARDEX CURTIEMBRE RENACIENTE ALIMENTSA	500	**8%**
EMPRESAS PEQUEÑAS	MULTIQUIL LABORATORIOS AVVE	2000	**2%**

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Tabla 3-14 El poder negociador de los Clientes

3.6.2.3 El poder negociador de los Proveedores

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Según Porter, los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.

- No tiene que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más donde elegir.

- El proveedor no depende del comprador por que éste represente una fracción importante de sus ventas

- Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.

- Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.

- Plantean una seria amenaza de << tomarla delantera>> -el grupo de proveedores podía convertirse en la competencia del comprador utilizando los productos/ recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por si mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

Luego de analizar todos estos aspectos referentes al poder negociador de los proveedores, se procedió a mapearlos y clasificarlos de acuerdo a la siguiente tabla:

Poder Negociador de los PROVEEDORES		
CATEGORÍAS	**EJEMPLOS POR CADA CATEGORÍA**	**% DE ABASTECIMIENTO**
CONSULTORES FREE-LANCE NIVEL ALTO	René Fernández Catalina Cattan Alberto Rigail	**40%**
CONSULTORES FREE-LANCE NIVEL MEDIO	Juan Carlos Moscoso Victor Pinoargote Cristina Jervis	**30%**
CONSULTORES FREE-LANCE NIVEL BAJO	John González Juan Carlos Desiderio Luis Chancay	**10%**
EMPRESAS CONSULTORAS CON BAJA CAPACIDAD DE VENTA	Conexus Damiani Factor Humano Brian	**10%**
PROFESIONALES QUE CACHUELEAN	Ana Jaramillo Lissy Vélez Lourdes Echanique	**5%**
PASANTES	Erik Aragundi Karla Ojeda Fernando Ávila	**5%**

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Tabla 3-15: El poder negociador de los Proveedores

3.6.2.4 La "amenaza" de Posibles Nuevos Competidores

Según la metodología de las cinco fuerzas competitivas del profesor Michael Porter, el ingreso de *nuevos competidores* en el sector que se analiza, es considerada una amenaza dependiendo de la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado.

1. **Economías de escala.** En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventajas puesto que el coste unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costes en función de su inferioridad de tamaño. Porter señala que las <<economías de escala en producción, investigación, marketing, y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática> >.

2. **Diferenciación de producto.** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su cartera de clientes.

3. **Necesidades de capital.** Cuanto mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o a fondo perdido, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad. Por ejemplo, el coste y riesgo asociados al inicio de una compañía de productos farmacéuticos será muy superior al coste y riesgo asociados al inicio de una pequeña empresa de consultoría.

4. **Los costes vinculados a los cambios.** Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si lo clientes tuvieran que afrontarlos costes derivados de

cambiar de proveedor. << Por ejemplo, en soluciones intravenosas (IV) y en equipos médicos, los procedimientos para suministrar las soluciones a los distintos pacientes difieren según los distintos productos competitivos y los sistemas de suspensión de las botellas de soluciones intravenosas no siempre son compatibles. En este caso el cambio de proveedores deberá afrontar y superar la resistencia de las enfermedades responsables de la administración de los tratamientos y requerirá nuevas inversiones en las instalaciones>>.

5. **Acceso a los canales de distribución.** Cualquiera que lance un nuevo canal de TV por cable tendrá que luchar para conseguir la atención de la audiencia. Advierta, por ejemplo, la extensa y costosa publicidad que realizan los nuevos canales de televisión para animar a la audiencia a que solicite a la empresa que ha realizado la instalación su conexión con el canal de Historia, el canal de las Novelas o con las nuevas ofertas similares que van apareciendo en el mercado. Los Fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen un problema similar puesto que tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los supermercados.

6. **Desventajas de costes independientes del tamaño de la empresa.** Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costes por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, y etcétera.

7. **Política del gobierno.** El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos o bien con otro tipo de regulaciones. Entre los sectores industriales regulados está el transporte por carretera, por tren y aérea.

Luego de analizar todos estos aspectos referentes a la amenaza que significa la entrada de posibles nuevos competidores, se procedió a mapearlos y clasificarlos de acuerdo a la siguiente tabla:

POSIBLES NUEVOS RIVALES
CONSULTORAS MULTINACIONALES ATRAIDAS POR PROGRAMAS DE COOPERACIÓN
NUEVAS EMPRESAS (Agrupaciones de Profesionales Locales)

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Figura 3-13 La "amenaza" de Posibles Nuevos Competidores

3.6.2.5 La amenaza de los Productos Sustitutos

La presión de los productos sustitutivos se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro. Por ejemplo, la celulosa y el Styrofoam son sustitutos de la fibra de vidrio utilizada para el aislamiento; así como el jarabe de maíz rico en fructosa es un sustituto del azúcar. Porter advierte que los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo son una alternativa al comprador, sino que además mejoran considerablemente el precio o los resultados del producto en cuestión. Por ejemplo, los sistemas de alarmas electrónicos tuvieron un impacto negativo en las empresas especializadas en guardias de seguridad puesto que ofrecían una protección equivalente con unos costes sustancialmente inferiores.

El sector de consultoría en Planeación Estratégica del país, no está ajena a la amenaza de los productos sustitutos que podrían limitar su rentabilidad, sin embargo, al momento existen pocas alternativas para los clientes, por lo que se considera que estas opciones no son un sustituto relevante de su producto y/o servicio. Los sustitutos son los que se indican en la siguiente tabla.

SUSTITUTOS	
CONSULTORÍAS ON-LINE	TEXTOS - GUIAS
CURSOS	MANUALES

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Figura 3-14 La "amenaza" de los productos sustitutos

3.6.2.6 Mapa de la 5 Fuerzas

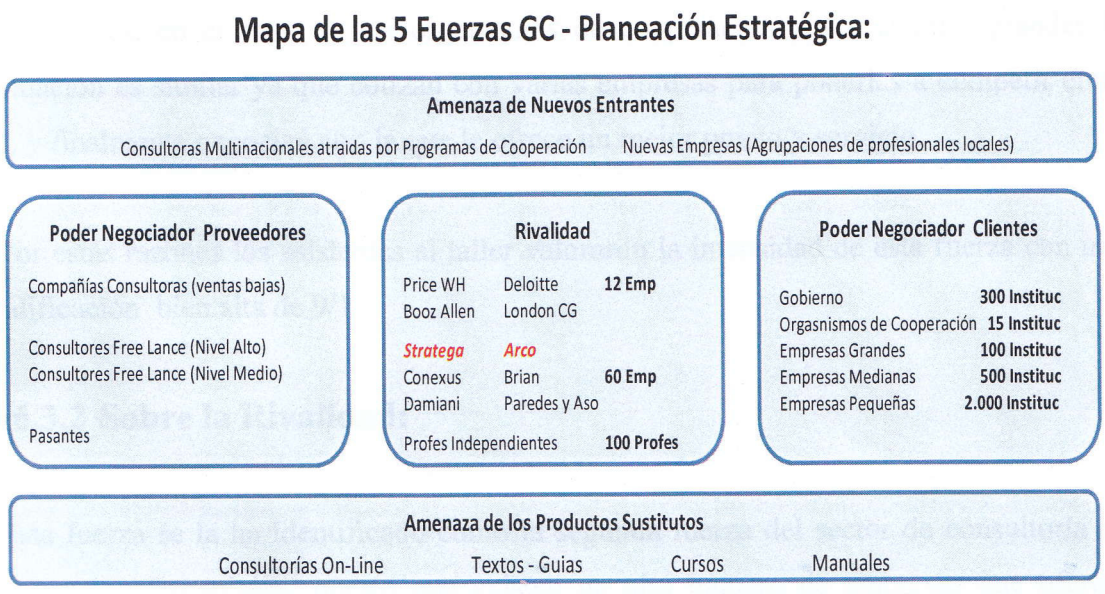


Figura 3-15 Mapa de la 5 Fuerzas

3.6.3 Conclusiones sobre la intensidad de cada fuerza competitiva

El taller realizado con los ejecutivos de Global Consult, permitió analizar e identificar la intensidad de cada una de las fuerzas que limitan la competitividad del sector de consultoría en Planeación Estratégica del país, como se explica a continuación:

3.6.3.1 Sobre el poder negociador que tienen los clientes:

Esta fuerza se la ha identificado como la de mayor dificultad para el sector de consultoría en Planeación Estratégica, porque existen muchas empresas que realizan esta actividad en el país a las que los clientes pueden acudir (cerca de 300 empresas activas) y en ese sentido los márgenes de utilidad de cada empresa son bajos, puesto que si suben los precios por los servicios el cliente va a acudir a otra empresa competidora.

Por otro lado, está el poder de compra del gobierno que mediante su sistema de compras públicas "Incop" invita a participar a muchas empresas y estas se ven obligadas reducir sus márgenes a niveles ínfimos para así ganar en esas muy competidas licitaciones, en el caso de los organismos de cooperación y los clientes grandes la situación es similar ya que cotizan con varias empresas para ponerlas a competir entre sí, y finalmente negocian con la que le ofrece un mejor precio y servicio.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación bien alta de 9/10.

3.6.3.2 Sobre la Rivalidad:

Esta fuerza se la ha identificado como la segunda fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, puesto que existen un alto número de empresas que ofertan servicios de consultoría en Planeación Estratégica en el país (cerca de 300 empresas) entre Grandes (25% de las ventas totales), Medianas (40% de las ventas totales), Pequeñas (15% de las ventas totales) y Profesionales Independientes (20% de la ventas totales).

Si bien es cierto que 300 empresas puede parecer poco para abastecer a todo un país de servicios de consultoría en Planeación Estratégica, es necesario aclarar que en nuestro medio son pocas las empresas que invierten en este tipo de servicios ya que en general somos un país con baja cultura de planificación.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación bien alta de 8.50/10.

3.6.3.3 Sobre el poder negociador que de los proveedores:

Esta fuerza se la ha identificado como la tercera fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, puesto que el abastecimiento, es relativamente sencillo ya que existe una considerable y holgada oferta de profesionales o consultores de distinto nivel para realizar esta actividad.

Pese a esto es de indicar que estos profesionales muchas veces necesitan de metodología y seguimiento para realizar la consultoría ya que no tienen experiencia como consultores y esto pone en riesgo la excelencia de los proyectos.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación media baja de 4/10.

3.6.3.4 Sobre la amenaza de nuevos competidores:

Esta fuerza se la ha identificado como la cuarta fuerza del sector de consultoría en Planeación Estratégica, ya que erróneamente muchos profesionales asumen que es un negocio con capacidad de generar importantes beneficios para sus propietarios, por lo muchas personas que se encuentran desempleadas ingresan al negocio de manera temporal, ya que luego no encuentran la forma de mantenerse en el mercado y lo abandonan muchas veces desprestigiando el producto por los malos resultados que generaron, estas incursiones temporales que sufre el sector complica la rivalidad existente.

Además está el tema de empresas de gran reputación como las firmas multinacionales que encuentran una buena posibilidad de ingresar a los mercados basadas en su prestigio y atraídas por los programas de cooperación internacional.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación baja de 3/10.

3.6.3.5 Sobre la amenaza de los productos sustitutos:

Esta fuerza se la ha identificado como la quinta fuerza en dificultad para el sector de consultoría en Planeación Estratégica, porque si bien es cierto que el desarrollo e innovación acelerada de la tecnología mejoran el desempeño de productos sustitutos como consultorías on-line, nuestro medio aún no tiene la cultura tecnológica suficiente para implementar este tipo de productos. Estas son opciones más económicas y por ende podría reemplazar la compra de servicios de consultoría en Planeación Estratégica sobre todo a aquellos clientes que tienen dificultades económicas para invertir en este tipo de servicios.

Por estas razones los asistentes al taller valoraron la intensidad de esta fuerza con una calificación baja de 2.5/10.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD
SECTOR DE CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FUERZAS COMPETITIVAS	PUNTUACIÓN SOBRE 10
Poder Negociador de los Clientes	**9,00**
Rivalidad	**8,50**
Poder Negociador de los Proveedores	4,00
Amenaza de Nuevos competidores	3,00
Amenaza de Productos Sustitutos	2,50

Fuente: Ejecutivos de Global Consult-Julio/2009

Tabla 3-16: Análisis de competitividad de consultoría en Planeación

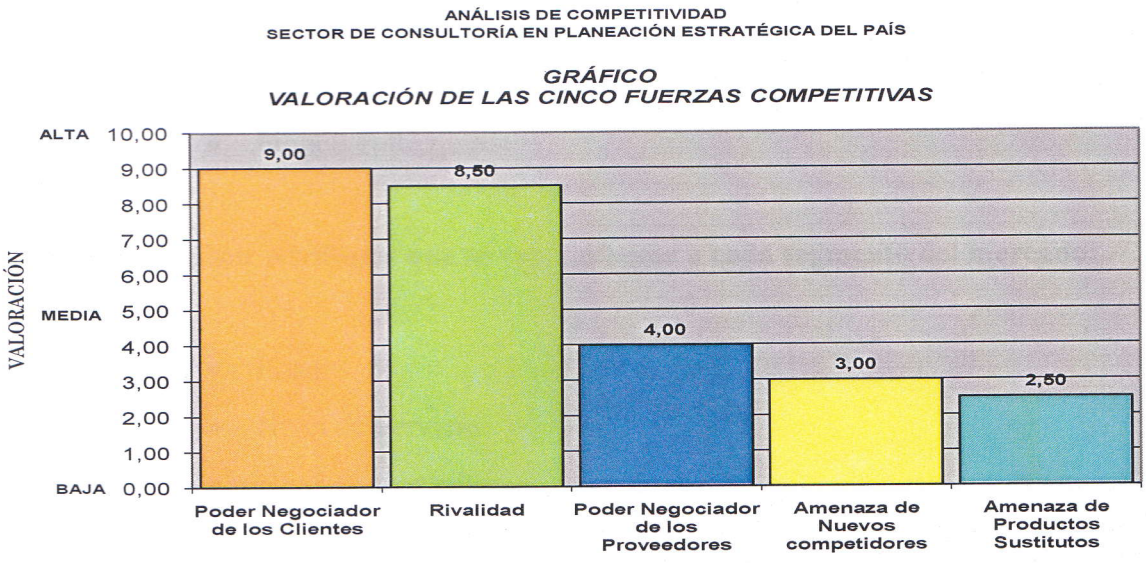


Figura 3-16 Valorización de las cinco fuerzas competitivas

3.6.4 Propuestas de Global Consult para minimizar el efecto de las dos principales fuerzas que afectan la competitividad de la "Consultoría en Planificación Estratégica":

Las propuestas de los ejecutivos de Global Consult, que participaron del taller de trabajo, se enfocan en enfrentar proactivamente las dos principales fuerzas que afectan a su sector y estas son:

- El poder negociador de los clientes.
- La rivalidad.

Para de esta manera potenciar el mejoramiento de su competitividad.

3.6.4.1 Propuestas para minimizar el poder de negociación de los Clientes:

1. **Implementar Estrategias diferenciadas para cada segmento del mercado.**

   - Gobierno
   - Organismos de Cooperación
   - Empresas Grandes
   - Empresas Medianas
   - Empresas Pequeñas

2. **Definir Atributos que se van a ofrecer a cada segmento del mercado:**

   - Precio
   - Nivel de Servicio
   - Nivel de Consultor

3.6.4.2 Propuestas para minimizar la Rivalidad del sector:

1. Implementar atributos que nos diferencian de la competencia.

2. Especializarnos por productos.

3.7 PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En base a las estrategias identificadas mediante el análisis FO, FA, DO, DA, priorizamos las estrategias que se deberán desarrollar para alcanzar una efectiva utilización de los recursos de Global Consult.

1. Implementar un plan de trabajo exclusivo para clientes claves.

2. Implementar una base de datos de consultores asociados calificados.

3. Implementar un plan de trabajo para generar negocios con prospectos.

4. Definir nuevos nichos de mercado en los que se van a participar.

5. Seleccionar posibles aliados estratégicos de acuerdo a perfil por establecer.

6. Mantener los costos de operación en su mínimo nivel.

7. Mantener los precios de venta.

8. Generar mayor volumen de negocios.

9. Implementar un plan de innovación de P&S.

10. Incorporar nuevos P&S al portafolio de GC.

11. Implementar el servicio de post venta en GC.

12. Crear el área de ventas en GC.

13. Implementar el soporte tecnológico informático por teléfono.

14. Implementar Estrategias diferenciadas para cada segmento del mercado.

15. Especializarnos por productos.

3.8 ORDENAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez definidas las estrategias que debe ejecutar Global Consult, el siguiente paso fue identificar el orden en que estas estrategias deben agruparse para la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Para realizar este ordenamiento se utilizó el modelo Causa → Efecto del Balanced Scorecard, propuesto por los profesores Norton y Kaplan en base a 4 perspectivas que tienen la siguiente lógica:

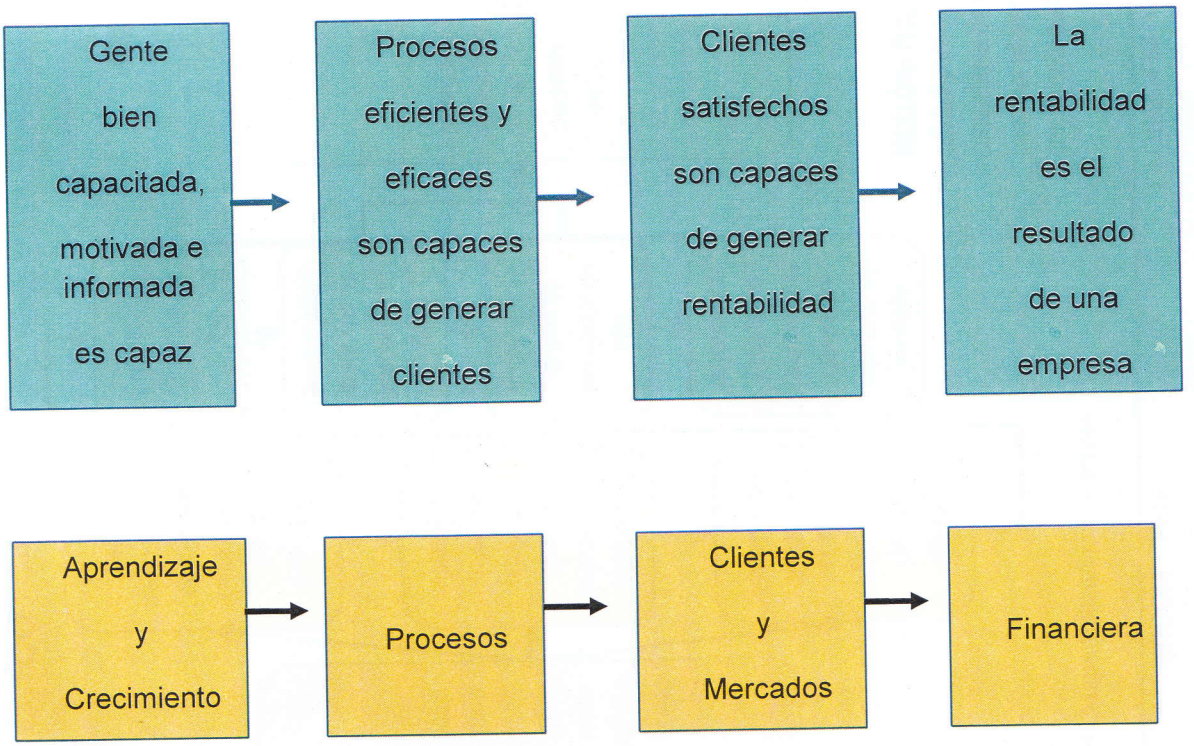


Figura 3-17 Ordenamiento de las Estrategias

3.9 MAPA ESTRATÉGICO

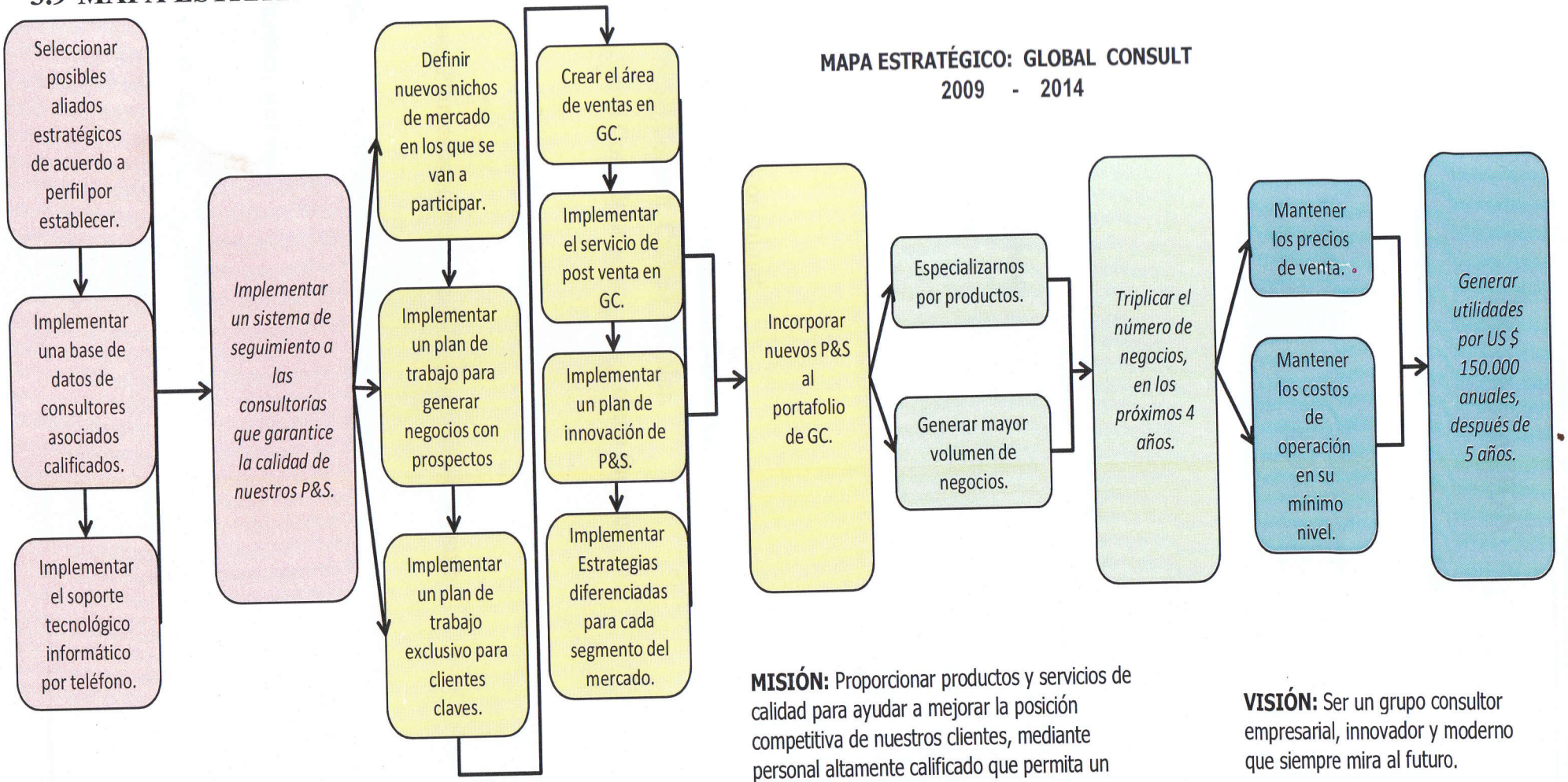


Figura 3-18: Mapa Estratégico Fuerzas

INFORMACIÓN

Entrevistadores

- Sr. Mauricio Salazar
- Sra. Rossana Villón

Entrevistados

- Sr. Mauricio Salazar
- Lcda. Esther de Salazar
- Sr. John González

Otras Fuentes

- www.globalconsul.net
- Global Consult, Código de Conducta.
- Global Consult, Cadena de valor.
- Global Consult, Análisis de las cinco fuerzas.

Talleres de Trabajo

Tema: Plan estratégico de la empresa Global Consult

Fecha: Guayaquil, Junio y Julio del 2009

Participantes:

- Sr. Mauricio Salazar
- Lcda. Esther de Salazar
- Sr. John González

Conducción de los talleres y Proceso del Material

- Sr. Mauricio Salazar
- Rossana Villón

Explicación de cada debilidad:

1. Falta que los Consultores Asociados asimilen y cumplan todas las reglas

Porque los consultores asociados tienen distintos hábitos profesionales y como ellos no son permanentes en la empresa se olvidan de los estándares que maneja Global Consult, y en muchas ocasiones no aplican las políticas y reglas que maneja la firma para el desarrollo de las consultorías en las que participan.

2. Falta soporte tecnológico informático por teléfono

Porque muchos consultores asociados no usan el mail que les asigna Global Consult porque desconocen como habilitar el envío y recepción de los mail por la cuenta de Global Consult y esto complica el posicionamiento de imagen corporativo que pretende Global Consult.

3. Falta integración social con Consultores Asociados

Porque en la empresa no se acostumbra a realizar integraciones sociales con los consultores asociados y esto según ellos ayudaría a consolidar la relación de negocios que mantienen con la empresa.

4. Falta diversificar el portafolio de P&S

Porque desde hace bastante tiempo que la empresa no abre una nueva área de negocios que podría aumentar el volumen de ventas en otras áreas que actualmente no participamos como por ejemplo: Procesos, RRHH, Finanzas, etc.

5. Falta innovar en P&S

Porque en la empresa no existe un área de Investigación y Desarrollo que se preocupe de identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para implementar nuevas cosas que sean valoradas por el mercado.