



LA INDUSTRIA DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS DE CHACO

Coordinadora: Mg. Laura Pegoraro

Investigadores: Lic. Cecilia Tomassone y Lic. Joaquín Predilailo

Colaboradores: Belén Correa y Leandro Cazes

INFORME N° 3

"Debilidades y fortalezas de empresas SSI Chaqueñas que impactan en su rentabilidad y crecimiento"

Contenido

Definiciones Preliminares 3

Matriz de FODA 5

Matriz de Estrategias 8

Desarrollo de Estrategias Autónomas y de Fomento 8

Conclusiones 12

Cronograma de actividades 15

Bibliografía 16



Definiciones Preliminares

El análisis FODA, es una metodología de estudio y diagnóstico sobre de la situación de una empresa, que considera variables internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) en una matriz de dos por dos.

Variables internas	
Fortalezas	Debilidades
<p>Elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? • ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? • ¿Qué elementos facilitan obtener una venta? 	<p>Elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa carece y que constituyen barreras para mejorar el desarrollo de la organización.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Que se debería mejorar? • ¿Qué factores reducen las ventas? • ¿Qué factores organizacionales incrementan los costos o dificultan la producción?
Variables externas	
Oportunidades	Amenazas
<p>Factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa? • ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos? • ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? • ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? • ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? 	<p>Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las acciones de los competidores dificultan la llegada a clientes y/o proveedores? • ¿Los cambios tecnológicos dejan obsoleta la forma de trabajo de la empresa y resultan difíciles de incorporar?

Consiste en una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia a futuro, considerando

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede reducir cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

De esta manera se podrán dimensionar las ventajas competitivas de la organización bajo análisis, y la estrategia más conveniente a emplear en función de sus características propias y las del mercado en que se mueve.

Una mala gestión de estas variables puede llevar a las organizaciones al fracaso, dado que en el largo plazo no será sostenible mantenerse activas en caso de desperdiciar oportunidades, mantener o aún ampliar sus debilidades y no aprovechar sus fortalezas. Asimismo, esta situación ni siquiera será sostenible en el corto plazo para aquellos escenarios donde las amenazas sean mayores por la alta competencia y/o la coexistencia de factores macroeconómicos adversos.

Una vez conocidos el espacio donde se actúa, los recursos con que se cuenta y los que se carecen; pueden desarrollarse estrategias que permitan conjugar dichas variables de la mejor manera posible para el logro de los resultados buscados.

A los fines de esta investigación se plantean 2 tipos de estrategias desarrollables:

- **Estrategias Autónomas:** aquellas que pueden ser iniciadas por las propias empresas SSI, sea con uso de recursos propios, o bien sub contratando servicios de terceros.
- **Estrategias de Fomento:** aquellas que deben ser incluidas en los planes de acción de entidades afines a la industria, cuyos objetivos sean los de nuclear, formar, y dar soporte financiero o comercial a firmas productoras de bienes y servicios informáticos. (POLO IT, Intecnor, Ministerio de Economía, Industria y Empleo de la Provincia, Secretaría de Planificación Estratégica y Cooperación Internacional, Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia, entre otras.

Matriz de FODA

Variable/Ámbito	Comercial	Operación y Producción	Personas y Organización	Finanzas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en nichos que permite diferenciación por especialización. Reconocida calidad de sus propuestas de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de rutinas y políticas de testing para detectar fallas de los productos o servicios como control preventivo de calidad. Utilización de metodología estándar y procesos normalizados para las tareas de producción, testing, e implementación. Importante cantidad de empresas con certificaciones de calidad. Aplicación rigurosa de herramientas de gestión y seguimiento de proyectos. Utilización de mesas de ayudas que amplían el alcance y la calidad de las prestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Sólido perfil emprendedor de titulares y mandos gerenciales. Estandarización interna de políticas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> División del patrimonio personal de los socios de la empresa. Flujos de caja estables.

- Insuficiente conocimiento del tamaño y potencial del mercado.
- Bajo desarrollo de canales comerciales diferentes a la venta directa personal.
- Escasos y desordenados esfuerzos de posicionamiento tanto de marca empresarial, como de servicios o productos específicos.
- Débil entendimiento de estrategias de competidores con el consecuente nulo desarrollo de acciones tácticas de defensa y/o ataque.
- Baja frecuencia de renovación de productos
- Escasez de planes y estrategias derivadas de la Misión y Visión de la empresa.
- Falta de alineamiento estratégico (definición de planes derivados de V & M, comunicación de objetivos y metas, y destino de recursos a su ejecución).
- Falta de definiciones claras de jerarquías y niveles de autoridad dentro de cada área.
- Necesidad de formación y experiencia empresarial en temas de negocios (estrategias comerciales, gestión de ventas, etc.)
- Carencia en el uso de sistemas de toma de decisiones empresariales (Tableros y reportes gerenciales que sirven de apoyo a la toma de decisiones).
- Bajo nivel de innovación y diversificación de proyectos que reduce la capacidad de retención de RRHH desde los desafíos y proyectos, la posibilidad de aprendizaje y las oportunidades de crecimiento.
- Desconocimiento de los niveles de costos de producción.
- Insuficiente planificación de tiempos y costos de producción y fallas en procesos de presupuestación: incumplimiento de plazos y/o pérdida de rentabilidad.
- Escasos esfuerzos en innovación y desarrollo.
- Escaso planeamiento y control financiero presupuestario .
- Dificultad para incrementar los niveles de facturación e Incertidumbre en la generación de ingresos.
- Alto impacto de los costos fijos
- Dificultad moderada pero cierta para mantener al día las cobranzas a clientes



Matriz de Estrategias

Variables externas/ internas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Ataque / posicionamiento. Explotar para aprovechar.	Reorientación. Corregir para explotar.
Amenazas	Defensa Mantener para afrontar.	Supervivencia Limitar para reducir.

Desarrollo de Estrategias Autónomas y de Fomento

Se entiende por **Estrategias Autónomas** aquellas iniciadas por las propias empresas SSI, sea con uso de recursos propios, o bien sub contratando servicios de terceros.

Se entiende por **Estrategias de Fomento** aquellas que deben ser incluidas en los planes de acción de entidades afines a la industria, cuyos objetivos sean los de nuclear, formar, y dar soporte financiero o comercial a firmas productoras de bienes y servicios informáticos. (POLO IT, Intecnor, Ministerio de Economía, Industria y Empleo de la Provincia, Secretaría de Planificación Estratégica y Cooperación Internacional, Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia, entre otras.

Estrategias/ Ámbito	Comercial
Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el desconocimiento de mercados a través del desarrollo propio o subcontratado de investigaciones de mercado para conocer: volumen, características y necesidades insatisfechas de clientes potenciales, y estrategias de competidores (qué ofrecen, cómo venden, cuánto cobran, que publicidad realizan, etc.). • Identificar segmentos de mercado atractivos desde el punto de vista financiero y prestacional (capacidad de producción, calidad y niveles de diferenciación con ofertas de competidores). • En virtud de información de mercado cierta, diagramar planes comerciales que identifiquen por cada segmento de mercado elegido, objetivos de venta, responsables, plazos y recursos. • En coherencia con el punto anterior; desarrollar fuerza de ventas y

De fomento

- estrategias alternativas a la venta personal, e implementar estrategias publicitarias tanto para dar a conocer sus empresas cómo los productos que ofrecen.
- Evaluar opciones de alianzas, uniones transitorias de empresas y/o partnerships con empresas de otras provincias en carácter de resellers; a fin de poder aprovechar oportunidades que individualmente no le son posibles.
 - Brindar capacitaciones bajo el modelo in company y/o posibilidades de acceso a servicios de consultoría e investigaciones de mercado a medida.
 - Fijado un precio de referencia para un producto determinado por las empresas SSI a través del POLO IT; las agencias o entes nucleadores pueden implementar como otra estrategia de fomento la de desarrollar programas de promoción a la adquisición de servicios SSI locales, a través de bonificaciones de precios y/o subsidios de impuestos a empresas contratantes.
 - Desarrollar y fortalecer dentro del POLO IT la función de ser centro de referencia para solicitar trabajos o servicios afines y difundir oportunidades de negocios, canalizando solicitudes de trabajo de potenciales clientes. Ej.: Seguir el modelo de Trabajo en el NEA – Primera red social de profesionales del NEA.
 - Generar espacios de publicidad a través de sus medios de comunicación y/o eventos de transferencia de know how y promoción. Ej.: feria anual de proveedores de software y tecnología; concursos de desarrollo (ej.: appmycity) etc.
 - Desarrollar espacios de interacción sectorial a fin de fomentar el trabajo colaborativo y los vínculos empresariales que faciliten la complementariedad de ofertas y servicios.
 - Desarrollar convenios de colaboración con entidades afines (Came, cámaras nucleadoras, cámaras de comercio, industria y servicios, etc), con el fin de promover la tecnificación de los asociados y de las propias entidades.
 - Desarrollar y fortalecer dentro del POLO IT la función de canalizar y/o dar difusión a apertura de convocatorias a misiones comerciales al exterior. Desarrollar para ello contactos y enlace con Cancillería Argentina y organismos internacionales de fomento.

Estrategias/ Ámbito	Operación y Producción
Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> • Con conocimiento oportuno de necesidades latentes en el mercado, desarrollar planes de producción tendientes a satisfacerlas, de acuerdo a sus especificaciones y requerimientos. • Definir un plan de innovaciones a fin de introducir periódicamente nuevas versiones de desarrollos, en coincidencia con las etapas de las curvas de vida de los productos. • Identificado un segmento de mercado atractivo, orientar los esfuerzos de producción, de manera que permitan la atención de clientes con la debida especialización y diferenciación.
De fomento	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los titulares de las empresas SSI o a quienes ellos designen como responsables de área específicos, capacitaciones en temáticas de planificación y costeo de la producción, y/o posibilidades de acceso a servicios de consultoría e investigaciones de mercado a medida. Canalizar y/o dar difusión sobre líneas de créditos o ANR para desarrollo de prototipos. • Evaluar la viabilidad de desarrollar Mesas de Ayudas comunes a las diferentes empresas SSI, que a través de una figura asociativa brinden servicios transversales para cada cliente, reduciendo costos de salarios, instalaciones, servicios, etc.

Estrategias/ Ámbito	Personas y Organización
Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de toma de decisiones empresariales (Tableros y reportes gerenciales) que sirvan de apoyo a la toma de decisiones de manera rápida y flexible, evitando la burocracia y pérdida de competitividad. • Definir las misiones y funciones de cada puesto y los perfiles de empleados más idóneos para su ocupación. • Diagramar una metodología de reclutamiento y selección que asegure contactar con los recursos humanos acordes a las necesidades y posibilidades de desarrollo de la empresa. • Diagramar un plan de retención y desarrollo de talentos que asegure: <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación y diversificación permanente de proyectos y simplicidad de implementación. (Ver caso Google vs. Facebook) ○ Flexibilidad para la elección por parte de los colaboradores, de proyectos en los cuales sumarse activamente (Ej.: Blue Sky de Apple, 20% Google) ○ Ampliación de los campos decisionales en temas gerenciales, a aquellos colaboradores que reúnan requisitos de experiencia,

De fomento	<p>solvencia técnica y responsabilidad, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión colaborativa de proyectos que facilite el desarrollo de ideas propias de empleados dentro de la estructura de la empresa, beneficiando a ambas partes mutuamente. (Ej.: Google). ○ Programa de recompensas económicas competitivo. <ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear continuamente los niveles de clima y motivación de personal, a través de metodologías específicas de medición. ● Aplicar cambios o acciones consecuentes con el feed back obtenido. ● Brindar a los titulares de las empresas SSI o a quienes ellos designen como responsables de área específicos, capacitaciones a medida en temáticas de planificación estratégica, organización administrativa, liderazgo y delegación. ● Generar para las empresas SSI, posibilidades de acceso a servicios de consultoría a medida, y acompañamiento en workshops de alineamiento estratégico y revisión de procesos. ● Evaluar viabilidad de programas de empleabilidad profesional que permitan incluir a menores costos, a personal capacitado (en áreas de administración y comercialización, además de la de producción) en la nómina de empleados. ● Desarrollar y fortalecer dentro de la UTN, el POLO IT y/o Intecnor la función de generar espacios que permitan canalizar información útil en ambos sentidos: ofertas de empleo para free lancers y disponibilidad de mano de obra calificada con detalle de experiencia previa y habilidades. Dicho flujo de información podría constituir un mercado virtual de trabajo y facilitarse a través de diversos medios como por ejemplo el desarrollo de un portal web (Ej.: Trabajo en el NEA – Primera red social de profesionales del NEA), o bien envío de mailings personalizados a diferentes empresas y desarrolladores potencialmente interesados.
------------	--

Estrategias/ Ámbito	Finanzas
Autónomas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar los procesos de informatización de costos, a fin de permitir la generación de presupuestos más acordes al real flujo de egresos y necesidades de recursos. ● Evaluar la conveniencia de ampliar la oferta de productos y servicios a través de la modalidad “abono mensual” a fin de aumentar la estabilidad financiera y previsibilidad de los flujos de fondos.

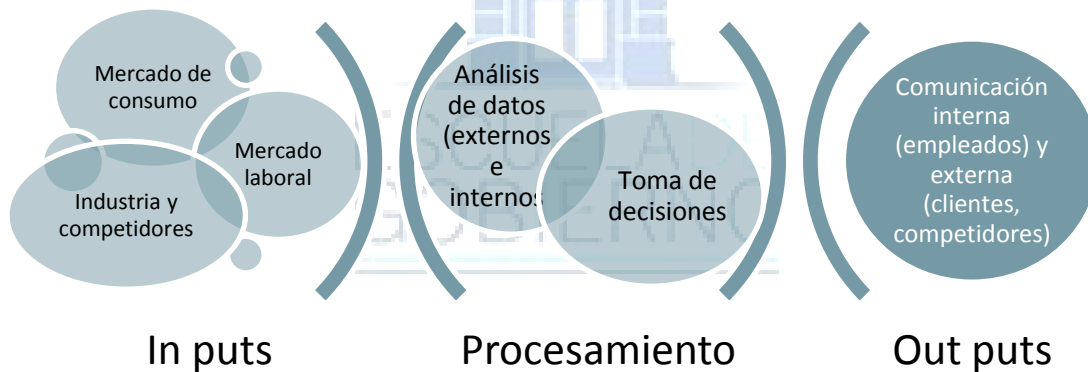
De fomento

- Brindar a los titulares de las empresas SSI o a quienes ellos designen como responsables de área específicos, capacitaciones a medida en temáticas de gestión financiera.
- Organizar, canalizar y/o dar difusión a líneas de crédito, ANR, capacitación y otras actividades de fomento impulsadas por diferentes entidades públicas y privadas.

Conclusiones

Resulta paradójico que las empresas que ayudan a otras a conocerse y trabajar mejor a través del uso de sistemas de información, presentan síntomas y dificultades muy similares a sus propios clientes.

Para cada ámbito de análisis se observa la necesidad de desarrollar **estrategias autónomas** que dinamicen el proceso de obtención de información desde el entorno, la toma de decisiones en base a ella (Conjugación de matriz FODA) y la nueva generación de información hacia el entorno en forma de ejecución de estrategias y su comunicación.



En el ámbito **Comercial** deben incluir dentro de sus prioridades las de desarrollar una estructura estable que les permita obtener información sobre existencia, volumen y ubicación de clientes, sensibilidad al precio, necesidades y factores valorados, acciones competitivas, novedades y tendencias en la industria, y todo otro dato útil que les permita desarrollar continua y rápidamente, una oferta acorde al mercado y escalable en el mediano plazo.

Conocida esta información, necesitan aprovechar las oportunidades detectadas y, para ello, deberán superar la principal debilidad comercial derivada de la falta de gestión

específica y planificada a cargo de perfiles idóneos y herramientas de gestión de ventas como bases de datos de clientes, cronogramas de promoción y publicidades, etc.

El ámbito **Operación y Producción**, cómo en toda fábrica si bien es considerado el “motor de la empresa” carece de contacto directo con el exterior al cual sirve la misma. En virtud de ello, se debe mejorar el flujo de información interna para que desde el ámbito comercial obtengan datos de necesidades latentes en el mercado, en base a las cuales desarrollar planes de producción tendientes a satisfacerlas.

Asimismo, deben mantenerse informados sobre las nuevas tecnologías y tendencias a nivel industria y someterlas a análisis comerciales y financieros a fin de poder desarrollar como outputs, productos útiles (en base a su capacidad de satisfacer necesidades) y/o nuevas versiones, y rentables a los fines de la empresa.

En el ámbito **Personas y Organización** se vuelve necesario que:

Se sirvan de sistemas de información en los cuales registren datos de los demás ámbitos a fin de poder tomar decisiones oportunas y pertinentes. Ej.: invertir en determinada formación o tecnología, abrir una nueva sucursal, realizar acuerdos con determinadas empresas, invertir en desarrollos de productos incipientes, etc.

Conozcan a su personal y los métodos de trabajo aplicados, y los revisen en comparación con los mejores criterios organizaciones aportados por las ciencias de la administración para desarrollar métodos de trabajo más eficientes y a medida de sus necesidades (Ej.: división de funciones, asignación de responsables por competencias, delegación de funciones y desarrollo de mecanismos de control, normalización de procesos, etc).

Analicen las condiciones laborales ofrecidas en comparación con otras del mercado laboral y las mejores prácticas existentes en la industria, a fin de diseñar estrategias para mejorar el atractivo de los puestos de trabajo y las posibilidades de desarrollo de sus equipos.

En el ámbito **Finanzas** deben desarrollar mecanismos de registración de datos de origen interno y externo que les permitan obtener una visión real sobre su estado económico financiero, a fin de revertir debilidades como por ejemplo la falta de pertinencia de los presupuestos y plazos de cobro de servicios en función de las necesidades financieras y obligaciones tributarias, el desconocimiento de necesidades de fondos y/o actualización de precios, la falta de estimación correcta de costos, la fijación de precios no rentables, etc.

Asimismo, con una mirada más acabada y una mejor estimación de los flujos de fondos podrán aparecer recursos ociosos, posibilidades de organización de plazos de cobro y

pago y oportunidades de crecimiento a través su gestión Ej.: constitución de plazos fijos con dinero cobrado a clientes, hasta su momento de utilización dentro del giro comercial para el pago a proveedores.

Las **estrategias de fomento** pueden orientarse a colaborar con la dinamización del proceso de obtención de información desde el entorno, la toma de decisiones en base a ella (aprendizaje sobre técnicas de gestión) y la nueva generación de información hacia el entorno en forma de apoyo en la ejecución de estrategias y su comunicación.

De esta manera, las entidades de apoyo y fomento podrán, dentro de sus roles propios, cumplir con sus fines específicos al favorecer el desarrollo de las estrategias autónomas de cada empresa, y generar escenarios de negocios menos adversos.

En cuanto a la obtención de Inputs de información pueden desarrollar acciones específicas que faciliten su acceso. Ejemplo: financiar estudios e investigaciones de mercado, favorecer el flujo continuo de datos sobre tendencias, acciones de fomento, recursos disponibles, oportunidades comerciales, etc.

Respecto del procesamiento de información, pueden brindar apoyo a fin de capacitar a los decisores en herramientas de gestión y toma de decisiones. En este sentido y en base a los resultados conocidos de acciones previamente implementadas, se aconseja un cambio de modalidad de dictado e implementación; pasando de capacitaciones generales a eventos a medida y servicios de consultoría y acompañamiento personalizados.

En relación a la generación de Outputs de información, dadas sus redes de contacto, posicionamiento y capacidad de gestión, podrán ampliar los esfuerzos de promoción de productos y servicios de las empresas, alcanzando resultados muy superiores a los que podrían lograr ellas por sí solas. Ejemplo: espacios de publicidad a través de sus medios de comunicación y/o eventos de transferencia de know how y promoción como ferias, concursos, vinculación tecnológica entre empresas SSI y cámaras nucleadoras de otras industrias, etc.

Asimismo, además de la transmisión de información, como promotores industriales pueden dentro de sus funciones específicas, desarrollar acciones concretas que generen externalidades positivas y aumenten las posibilidades de aprovechar oportunidades comerciales y/o limiten la persistencia y aparición de nuevas amenazas. Algunos ejemplos pueden ser la organización y prestación de servicios transversales de uso común entre todas las empresas (Ej.: Mesas de ayuda a clientes) y el desarrollo de programas de promoción a la adquisición de servicios SSI locales, a través de bonificaciones de precios y/o subsidios de impuestos a empresas contratantes, entre otros.

Cronograma de actividades

Fase	Actividad	Tareas	Herramientas/ Entregables	Resp.	Colab.	OCTUBRE		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO					
						s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4		
3. Relación entre variables de modelos organizacionales de empresas SSI Chaqueñas, y su rentabilidad y crecimiento.	3.1 - Comparar modelos organizacionales de empresas SSI locales, con referentes de la industria.	1. Identificar modelos organizacionales exitosos de empresas SSI como parámetros de comparación (buenas prácticas de la industria; casos de éxito con Rentabilidad y Crecimiento como indicadores de desempeño)	Fuentes secundarias/ Sitios web/ Informes/ Estudios de casos	CT	LC								X	X							
		2. Contrastar las variables del "INFORME N°2: descripción de modelos organizacionales de empresas SSI", con los parámetros de comparación de la industria, en materia comercial, financiera, productiva, y de RRHH.	Tablas comparativas	CT/JP	BC/LC											X					
		3. Determinar Debilidades y Fortalezas que surgen de la comparación de empresas SSI locales, con referentes de la industria. Determinar gaps para las variables medidas/observadas	Matriz de Fortalezas y Debilidades	CT/JP	BC/LC												X				
	3.2 - Conclusiones sobre el impacto de variables organizacionales en la rentabilidad y crecimiento	1. Redacción de "INFORME N°3: debilidades y fortalezas de empresas SSI Chaqueñas que impactan en su rentabilidad y crecimiento"	Documento "INFORME N°3: debilidades y fortalezas de empresas SSI Chaqueñas que impactan en su rentabilidad y crecimiento"	CT	LC												X	X	X		

- Casilleros en color gris: Cronograma según lo previsto.
- Casilleros con letra X: Cronograma según su ejecución.

Bibliografía

- ÁLVAREZ, Héctor Felipe; (2004). "Administración. Un enfoque Interdisciplinario y Competitivo". Ediciones Eudecor SRL; Córdoba. Argentina; Cap. 1 y 4
- GILLI, Juan Jose. (2007) "Diseño Organizativo: Estructuras y Procesos". Managementi, Bs. As.
- Maisch Molina, Elena; (2004).La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional.
- <http://www.lanacion.com.ar/1330531-el-desafio-de-google-para-retener-a-sus-talentos>
- <http://www.soyentrepreneur.com/6-estrategias-para-retener-empleados.html>





Calle Roque Sáenz Peña 143 – Resistencia - Chaco

Tel.: 0362 444-9433

E-Mail: contacto@escueladegobierno.chaco.gov.ar

Página web: www.escueladegobierno.chaco.gov.ar

Gobierno del Pueblo de la Provincia del Chaco

ESCUELA DE
GOBIERNO