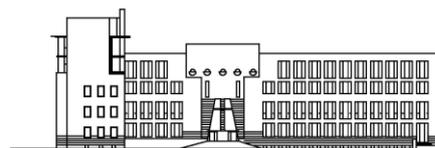




Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea



ENPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, Y SU APLICACIÓN A LA EMPRESA SISTEMAS INFORMÁTICOS CASTILLA, S.L.**

AUTOR: GORKA LÓPEZ MANJARRÉS

DIRECTORA: LUCÍA SÁEZ

AÑO ACADÉMICO: 2014-2015

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes y Estado Actual del Tema .....	7
1.2. Objetivos de la investigación .....	8
1.3. Metodología .....	8
1.4. Estructura .....	10
<b>CAPÍTULO 2: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1. Origen y Fundamentos de la Planificación Estratégica. ....	13
2.2. La Planificación Estratégica Empresarial. ....	16
2.3. La Planificación Estratégica en un Entorno Global. ....	21
2.3.1. Internacionalización de las Empresas y Globalización de la Economía. ....	21
2.3.2. Dinamismo Tecnológico. ....	23
2.3.3. Importancia del conocimiento y aprendizaje ante tantos cambios.....	23
2.4. Análisis del Entorno Externo de la Empresa .....	25
2.4.1 Análisis Entorno Genérico (PEST) .....	25
2.4.2. Análisis del Entorno Específico (Competitivo) .....	26
2.5. Análisis del Entorno Interno de la Empresa .....	29
2.5.1. Análisis DAFO .....	29
2.5.2. Matriz CAME.....	31
2.6. Formulación de Estrategias.....	32
2.6.1. Estrategia Corporativa.....	33
2.6.2. Estrategia Competitiva .....	33
2.6.3. Estrategia Funcional.....	33
<b>CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA SISTEMAS INFORMÁTICOS CASTILLA, S.L. ....</b>	<b>35</b>
3.1. Presentación de la Empresa .....	36
3.1.1. Misión Visión y Valores .....	37

3.1.2. Productos y Servicios .....	37
3.2. Definición de los Ejes Estratégicos .....	40
3.3. Análisis del entorno del sector de las TICs (PEST, PORTER) .....	42
3.3.1. Análisis PEST .....	45
3.3.2. Análisis del entorno competitivo (PORTER).....	48
3.3.3. Competencia directa para Sistemas Informáticos Castilla .....	51
3.4. Análisis interno de Sistemas Informáticos Castilla .....	54
3.4.1. Análisis DAFO .....	54
3.4.2. Fuentes competitivas de Sistemas informáticos Castilla.....	56
3.5. Selección de objetivos e iniciativas estratégicas (CAME) .....	56
3.6. Cuadro de mando estratégico.....	62
3.6.1. Mapa estratégico .....	63
3.6.2. Indicadores, seguimiento y control .....	65
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIÓN.....</b>	<b>73</b>
4.1. Conclusiones .....	74
4.2. Limitaciones.....	76
4.3. Futuras líneas de investigación .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Preguntas clave del Proceso Estratégico .....	19
Figura 2. Metodología de la Planificación Estratégica Empresarial. ....	21
Figura 3. Gestión del Conocimiento y Aprendizaje .....	24
Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter .....	28
Figura 5. Mercado y posicionamiento de Sistemas Informáticos Castilla, S.L.....	40
Figura 6. Macrosector TIC .....	43
Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa .....	51
Figura 8. Mapa estratégico. ....	65

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PEST.....	26
Tabla 2. Análisis DAFO .....	30
Tabla 3. Matriz CAME.....	32
Tabla 4. Análisis PEST de la empresa.....	48
Tabla 5. Análisis DAFO de la empresa .....	55
Tabla 6. Ventajas y desventajas competitivas .....	56
Tabla 7. Objetivos e iniciativas estratégicas.....	60
Tabla 8. Eje Estratégico 1.....	66
Tabla 9. Eje Estratégico 2.....	67
Tabla 10. Eje Estratégico 3.....	68
Tabla 11. Eje Estratégico 4.....	69
Tabla 12. Eje Estratégico 5.....	70
Tabla 13. Eje Estratégico 6.....	71
Tabla 14. Gráfico de avances .....	72

# **CAPÍTULO 1:**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Antecedentes y Estado Actual del Tema**

Como ya detallaremos más adelante, el concepto estrategia viene del ámbito militar. Era un término utilizado por los generales de la época para organizar su ejército y plantear ataques a sus enemigos en busca de conquistar de nuevos territorios.

Con el paso de los años la palabra estrategia ha ido evolucionando. En la época moderna, tras finalizar la Segunda Guerra Mundial, los empresarios de aquella época comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables y afectaban al funcionamiento de sus empresas. Para dar respuesta a estos factores, el concepto Planificación Estratégica se empieza a utilizar en el ámbito empresarial hasta hoy en día.

La estrategia empresarial estudia la forma en que las empresas se relacionan con su entorno con el fin de alcanzar sus objetivos planteados en el futuro. Empresa, entorno y objetivos desempeñan un papel relacionado mediante el cual la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado a través de resultados. En todo el proceso están presentes la incertidumbre y la complejidad, por lo que las decisiones de contenido estratégico se alejan de decisiones causales como pueden ser las decisiones de carácter operativo o tácticas (Joan Ventura, 2009).

Al comparar las trayectorias de diferentes empresas se puede observar diferencias en los resultados alcanzados, incluso en empresas pertenecientes a mismas industrias. La dirección estratégica busca conocer las causas del éxito obtenido, o por el contrario, encontrar las razones que han llevado al fracaso. Habrá empresas capaces de relacionarse con el entorno ofreciendo productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganando cuota en el mercado y obteniendo rentabilidad de forma sostenida, y en cambio, otras fracasarán y desaparecerán.

Los directivos necesitan pensar y tomar decisiones estratégicas para interactuar con el entorno y alcanzar los objetivos fijados. Éstas deberán estar relacionadas con las metas y objetivos a largo plazo, en el producto y mercados donde se va a competir, los puntos o claves donde se tratará de crear valor y obtener ventajas competitivas frente a las demás empresas, y los recursos y capacidades necesarias para implantar las estrategias seleccionadas. La coherencia entre estas decisiones será la mayor dificultad que añade la planificación estratégica.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

En este apartado presentamos el objetivo principal de este TFG así como los objetivos secundarios que nos ayudan a la consecución del mismo.

**Objetivo principal:** Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.

Objetivo secundario 1: Analizar el origen y fundamentos de la Planificación Estratégica así como su aplicación al ámbito empresarial.

Objetivo secundario 2: Análisis de los elementos que conforman una Planificación Estratégica.

Objetivo secundario 3: Realizar una reflexión estratégica a partir del diagnóstico de la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L., que nos permita definir ejes y objetivos estratégicos así como las líneas de mejora y actuación.

Objetivo secundario 4: Definir un mapa estratégico de la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L., además de un cuadro de indicadores que nos permita realizar un seguimiento y control sobre la consecución o no de los objetivos definidos.

## **1.3. Metodología**

Para empezar, habría que dar una definición de “metodología”. En este sentido, Bochenski (1968) la define como “la parte de la lógica que se ocupa de los métodos utilizados en cada ciencia para la obtención de conocimientos, examinando lo apropiado de los métodos”.

Los fenómenos económicos en general, y en particular los económico-empresariales, únicamente pueden ser captados de forma completa mediante la combinación de juicios analíticos y sintéticos, esto es, llegar al conocimiento de las leyes económicas a través de la descomposición del fenómeno en sus variables básicas y en sus supuestos generalizadores.

Por lo tanto, se ha llevado a cabo el análisis del objeto de estudio, para posteriormente sintetizar los resultados de ese análisis en una relación comparativa. Este procedimiento corresponde a la metodología analítico-sintética que, aunque en ocasiones se identifique como dos métodos diferenciados, guardan entre sí una relación de complementariedad tan estrecha que podrían considerarse un único método de investigación.

Atendiendo a la definición expuesta por Soldevilla (1995), dicha metodología se basa en la descomposición del fenómeno en los elementos que lo integran y el estudio de cada uno de esos elementos, seguido por la integración de los resultados del análisis parcial en una serie de conclusiones que permiten el entendimiento total del fenómeno observado, considerándolo de forma unitaria.

La ciencia de la Economía de la Empresa, por sus elementos diferenciales, que la hacen distinta y autónoma de otras ciencias, requiere de la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación, en éste caso hemos destacado el análisis analítico-sintético. La Economía de la Empresa puede y debe utilizar los métodos que mejor se ajustan a las condiciones y objeto de estudio, sin olvidar, en ningún caso la visión de la empresa como un sistema abierto, dinámico, sinérgico y unitario.

En cualquier caso, la Economía de la Empresa como ciencia exige poder predecir, y este poder sólo puede ejercerse cuando se tiene la suficiente capacidad de síntesis, o se dispone de sentido común adecuado para llegar al conocimiento último de las causas a un fenómeno económico.

#### **1.4. Estructura**

La estructura del Trabajo de Fin de Grado realizado se basa en cuatro partes claramente diferenciadas, a continuación se detallan resumidamente el contenido de los cuatro capítulos que lo componen:

##### Capítulo 1: Introducción

En esta primera parte se hace una introducción de la Planificación Estratégica en el ámbito empresarial. Seguidamente se presenta el objetivo principal de la investigación y se detallan los objetivos secundarios que son los que nos servirán para llegar a la consecución del primero. A continuación se explica la metodología utilizada para la elaboración del trabajo y las partes que lo componen.

##### Capítulo 2: La Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión en la Empresa

Es un capítulo dónde a nivel teórico se presenta la Planificación Estratégica y las diferentes fases para la elaboración de un Plan Estratégico. Se comienza explicando los orígenes y fundamentos del concepto Planificación Estratégica, para después ir centrando el tema en la Planificación Estratégica empresarial.

Se explica los factores clave del entorno, que son incontrolables por las empresas, y se detalla los diferentes análisis del entorno (externo en interno) que éstas deberían de hacer para su correcto funcionamiento. Se termina explicando las diferentes estrategias que pueden formular las empresas.

##### Capítulo 3: Aplicación de la Planificación Estratégica a la Empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.

En este apartado se aplica la teoría del capítulo anterior en un caso práctico, se presenta la empresa que va a ser objeto de estudio y se definen los ejes estratégicos a seguir. Se hace un análisis a nivel externo como interno y se determinan cuales van a ser los objetivos a conseguir de ésta. Una vez concretados, se exponen las líneas de actuación y estrategias de mejora para la consecución de éstos. Se especifica el Cuadro de Mando Estratégico como eje, y se componen unas tablas de indicadores para el seguimiento y control de las diferentes áreas a mejorar.

#### Capítulo 4: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

En este último capítulo se exponen las conclusiones sacadas después de la elaboración del Plan Estratégico de la empresa, las limitaciones que me he encontrado a la hora de hacer el Trabajo Fin de Grado y las futuras líneas de investigación a seguir para la mejora o futuras modificaciones del Plan Estratégico planteado.

## **CAPÍTULO 2:**

# **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA**

## **2.1. Origen y Fundamentos de la Planificación Estratégica.**

La palabra “*estrategia*” viene del término griego “*estrategos*”, combinación de *stratos* (ejército) y *egos* (líder). La aplicación de la estrategia en el arte militar se relaciona con el gran estratega chino Sun Tsu, quien hace más de 2300 años decía: *“El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él”*.

Baidaba, en su libro “Calila e Dimna” (siglo VIII) escribió sobre las tres cosas en que debía centrarse la atención de un gobernante:

1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados, así como las razones de su fracaso. Finalmente, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que han ocurrido.
2. Estudio cuidadoso de la situación presente, y de sus aspectos positivos y negativos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. Estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

Cuando Aníbal planeó conquistar Roma, lo primero que hizo fue la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del entorno, comparándolos y combinándolos con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Este proceso llevado a cabo hace más de 2000 años, representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier organización.

Baidaba y Nicolás Maquiavelo planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causas de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planificación para un buen negocio.

En la Antigua Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general, afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos, también hablaba de estratégica y de planificación.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe” (1513), también explica la necesidad de la planificación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diferentes ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

Los fundamentos de la gestión empresarial moderna fueron desarrollados en gran parte por Frederick Taylor, Henry Fayol, y Max Weber a principios del siglo XX, y todo ello dio lugar a una serie de actuaciones que trataban de mejorar el control de la gestión de las grandes empresas (Fernández Güel, 2006). Ahora bien, la aplicación sistemática de la estrategia en el mundo empresarial, no se produjo hasta la década de los cuarenta. Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, fueron los de Von Neuman y Morgenstern (1944), en la obra “La teoría de juegos”. Esta teoría, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

En la década de los cincuenta se desarrolló la planificación a largo plazo, la cual suponía que las tendencias del pasado continuaban en el futuro, y se aceptaba la proyección en el futuro de datos y experiencias del pasado en materia de ventas, costes y tecnología (Drucker, 1954). Pero a medida que las compañías fueron creciendo y haciéndose más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias. Ansoff (1965), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, señalando que la planificación estratégica, significa la comprensión del entorno, de la competencia, y de los consumidores, y no tanto la realización de proyecciones.

Hasta los años setenta, existe estabilidad Mundial, ausencia de recesión, bajas tasas de inflación, de desempleo y de interés, existen recursos financieros, abundante energía,

etc. Es decir, no existía la necesidad de una planificación estratégica, ya que las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época. Pero a partir de la crisis económica de 1973, la planificación hecha a partir de una perspectiva de crecimiento ilimitado dejó de tener sentido al reducirse el ritmo de crecimiento, complicarse la obtención de recursos financieros, e incrementar el nivel de competencia entre las empresas a nivel mundial. Además, los departamentos de planificación habían trabajado muy desconectados de la actividad real de sus organizaciones lo que dio lugar al rechazo o indiferencia de sus recomendaciones por parte del resto de la empresa.

Las compañías se dieron cuenta de que existían aspectos que no eran controlables, existía incertidumbre, riesgo, inestabilidad, etc. Surgió la necesidad de tener respuesta a estos cambios continuos, y los procesos de planificación estratégica ganaron importancia. En el ámbito empresarial se consideraba a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planificación estratégica ayudaba a que las empresas tuviesen claros sus objetivos y así pudiesen definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera, se separaba una problemática compleja en proporciones pequeñas que se iban realizando poco a poco. Para Drucker (1954), la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente, y la modifiquen en caso necesario, además de saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

En la década de 1980, surgió una nueva corriente de pensamiento dirigida a implantar la *gestión estratégica* como forma de dotar de mayor agilidad y flexibilidad a la planificación estratégica clásica (Ansoff, 1985). Para ello, era necesario contar con sistemas de información actualizados y análisis continuos que permitieran reaccionar anticipadamente a los desarrollos internos o externos a la organización que pudiesen afectar a la estrategia.

A partir de la década de 1990, tras un periodo caracterizado por los fuertes ajustes de gasto y por las reestructuraciones en las empresas, se produjo el resurgir de los principios estratégicos (Fernández Güel, 2006). En este contexto se desarrolló la *planificación estratégica creativa y participativa*, que buscaba estrategias novedosas para transformar radicalmente el enfoque de negocio, y que perseguía la participación de todos los estamentos de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa (Hamel y Prahalad, 1995). Esta estrategia corporativa da lugar a la cultura

organizacional, según el cual para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

La Planificación Estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. La dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades, en las unidades inferiores se determinan planes y presupuestos para el período siguiente, esos presupuestos son aceptados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo donde son nuevamente retocados y así sucesivamente. Como consecuencia, el establecer un sistema formal bien planificado hace descender la preocupación a todos los niveles de la organización.

## **2.2. La Planificación Estratégica Empresarial.**

La planificación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. La esencia de la planificación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planificar, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Existen diferentes definiciones de planificación estratégica, si bien la mayoría de los autores lo asocian a un proceso de “*preparación para el futuro*”:

- Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas (Chandler, 1962).
- Proceso para determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos para la consecución de los mencionados objetivos. El proceso de

planificación estratégica, engloba misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa (Steiner, 1998).

- La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto. (Ansoff, 1965).
- Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 1982).
- La planificación estratégica, es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988).
- La planificación estratégica, es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado (Kotler, 1990).
- Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión (Morrisey, 1998).

Ansoff (1965), establece que la planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases:

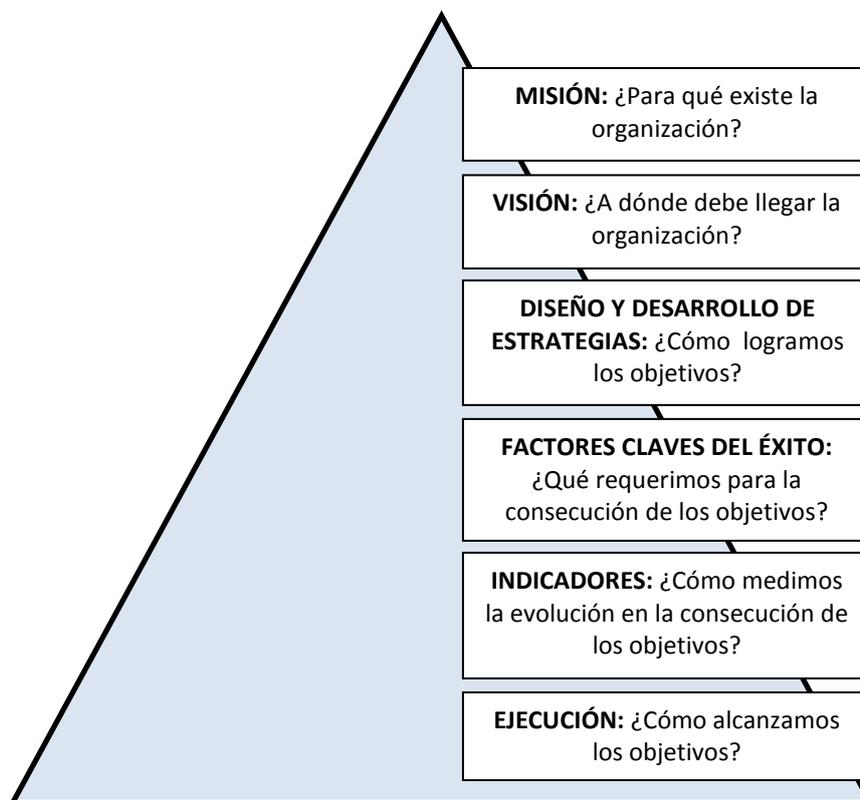
- i. Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (*planning gap*).
- ii. Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- iii. Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- iv. Controlar el uso de esos recursos, movilizandando la organización para alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto la planificación estratégica, aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, es decir, guía a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. Se plasmará en un documento, *el plan estratégico*, donde se especifica la misión y visión de la empresa, un conjunto de objetivos y una serie de acciones con asignaciones de recursos. A través de estas previsiones, se enlaza con los planes operativos específicos a corto y largo plazo, y proporciona así a la empresa una dirección global y una actuación integrada a largo plazo, si bien la gestión de un plan estratégico requiere la atención de la alta dirección. Si bien, no es sólo una herramienta clave para la alta dirección, ya que implica un proceso interactivo entre los distintos estamentos de la organización, es decir, la alta dirección marca las metas generales para la empresa y establece prioridades, y las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente, esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La planificación estratégica hace referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder a las siguientes cuestiones (ver figura 1):

- a. Misión: ¿Para qué existe la organización?
- b. Visión: ¿A dónde debe llegar la organización?
- c. Diseño y desarrollo de estrategias: ¿Cómo logramos los objetivos?
- d. Factores y Claves de Éxito: ¿Qué requerimos para la consecución de los objetivos?
- e. Indicadores: ¿Cómo medimos la evolución en la consecución de los objetivos?
- f. Ejecución: ¿Cómo alcanzamos los objetivos?

**Figura 1. Preguntas clave del Proceso Estratégico**



Fuente: Elaboración Propia

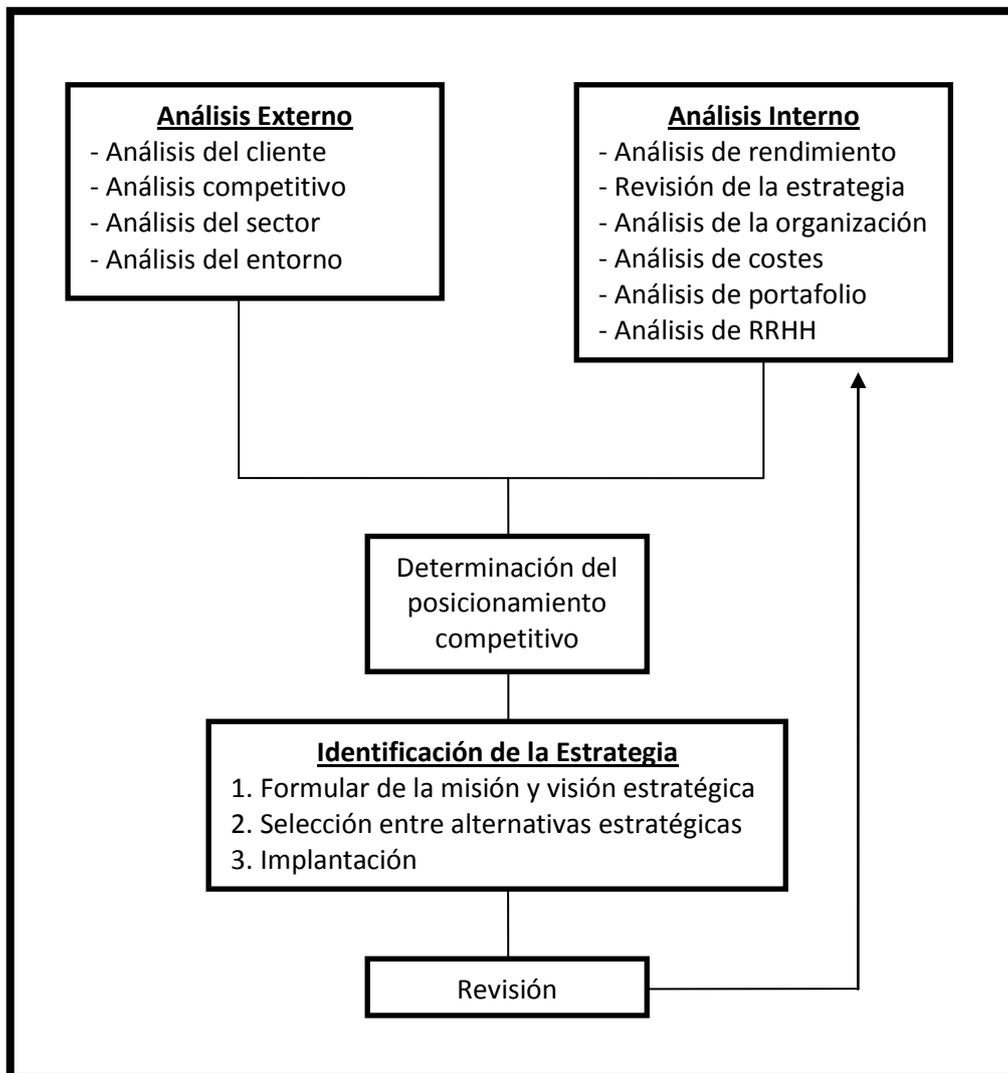
Tal y como muestra la figura 2., el proceso metodológico de la planificación estratégica comprende las siguientes tareas (Aaker, 1984):

- 1. Análisis Externo:** Supone el examen de los elementos exógenos que afectan a la empresa, lo que da lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, tanto presentes como potenciales. Esta tarea consta de cuatro análisis: del cliente, de la competencia, del sector y del entorno.
- 2. Análisis Interno:** Proporciona una comprensión detallada de los aspectos clave de la empresa, identificando puntos fuertes y débiles, problemas y restricciones. Entre las tareas que se realizan destacan los análisis de rendimiento, de la estrategia existente, de la organización interna, de los costes, del portafolio de productos, de los recursos y de las limitaciones financieras.
- 3. Determinación del Posicionamiento Competitivo:** A partir del cruce del análisis externo e interno, y como síntesis de ambos, se determina el posicionamiento competitivo que tiene la empresa en el mercado.

4. **Formulación de la Misión y Visión Estratégicas:** Los análisis anteriores proporcionan el fundamento para fijar la misión empresarial (*¿Cuál debería ser nuestro negocio?*) y formular la visión estratégica de la empresa (*¿Cuál es el posicionamiento que deseamos alcanzar en el mercado?*).
5. **Selección entre Alternativas Estratégicas:** Una vez fijada la misión, se generan alternativas estratégicas y se proporcionan criterios para seleccionar las más adecuadas. Entre los criterios de selección destacan la sensibilidad ante las oportunidades y amenazas del entorno, la respuesta a los objetivos de la organización y la viabilidad de la ejecución.
6. **Implantación:** En esta fase las estrategias se convierten en un plan operativo que contiene objetivos específicos a corto plazo. Para alcanzar el éxito en la implantación, la organización suele sufrir ajustes a fin de acomodarse a la nueva estrategia.
7. **Revisión Estratégica:** Todo proceso de planificación debe determinar cuándo es necesario revisar y cambiar las estrategias. En este sentido, resulta útil vigilar un número limitado de indicadores clave, tanto en lo que respecta a la acción de la estrategia como al entorno.

La estructura descrita constituye una secuencia lógica, pero el proceso real es más interactivo y circular que secuencial. Durante los análisis externo e interno empiezan a identificarse estrategias, mientras que durante la formulación de estrategias puede plantearse la necesidad de efectuar análisis adicionales (Fernández Güel, 2006).

**Figura 2. Metodología de la Planificación Estratégica Empresarial.**



Fuente: Aaker (1984) y Elaboración Propia

### **2.3. La Planificación Estratégica en un Entorno Global.**

La etapa comprendida entre finales de la década de 1980 y principio de los 2000 se ha caracterizado por sucesos y factores los cuales dibujan un nuevo panorama empresarial en el cual el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo. A continuación hablaremos de tres de los factores claves que han producido este cambio.

#### **2.3.1. Internacionalización de las Empresas y Globalización de la Economía.**

Uno de los hechos más importantes ocurridos a finales del siglo pasado a nivel económico, fue el proceso de globalización de la economía mundial. La apertura de

nuevos mercados y la consolidación de éstos económicamente, han hecho que las empresas puedan competir sin obstáculos proteccionistas. Los bienes y servicios, trabajadores, ideas, capitales, etc., se mueven de un país a otro con facilidad. La ampliación de la Unión Europea, y la creación del euro como moneda de cambio han facilitado estos hechos. Además, cada vez son más los intentos para una mayor liberalización de los mercados a través de negociaciones con diferentes organismos como pueden ser: GATT (Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio), la OMC (Organización Mundial del Comercio), la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) y el FMI (fondo Monetario Internacional)...

A los intentos y logros por expandir espacios económicos abiertos a la competencia y al comercio sin trabas, hay que añadir la mejora en las infraestructuras que hacen posible dicha competencia. El abaratamiento del transporte y los progresos en logística han hecho que mercados que antes eran imposibles geográficamente hablando, ahora sí lo sean. Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) han ayudado al intercambio de información y acceso a conocimientos desconocidos. El desarrollo de Internet ha sido fundamental, donde lo virtual supera a lo real ha transformado la forma de hacer negocios.

Las implicaciones estratégicas de estos hechos son varias:

- i. Fuerte incremento de la competencia entre las empresas, ya sea a nivel nacional o internacional. Las empresas llevan a cabo procesos de internacionalización que les permitan competir en mercados globales. De manera que empresas nacionales compitan en mercados exteriores, y empresas extranjeras compitan en el mercado nacional. En definitiva, las oportunidades y amenazas que se puede encontrar una empresa ya no son sólo de su entorno geográfico, sino de cualquier lugar del mundo.
  
- ii. Las diferencias en el coste de los factores productivos y sobre todo de la mano de obra entre países y áreas regionales, está provocando movimiento de las plantas productivas de una localización a otra, así como el diseño de nuevos procesos de producción que conllevan a una nueva división del trabajo y de la especialización productiva a escala mundial.

- iii. Aumento considerable de las empresas con carácter multinacional<sup>1</sup>, basado en la explotación de economías de escala por el lado de la tecnología y por el crecimiento de la demanda de sus productos a escala internacional.
- iv. Finalmente, se están dando procesos de fusiones y absorciones entre empresas localizadas en diferentes países y continentes que son una muestra de necesidad de disponer de recursos y del tamaño adecuado para competir en un mundo cada vez más integrado.

### **2.3.2. Dinamismo Tecnológico.**

Otro rasgo que define el entorno global, es el dinamismo tecnológico. Se entiende como un proceso cada vez más rápido de innovaciones que se difunden entre las empresas sustituyendo las viejas tecnologías por otras nuevas. Las empresas deben emplear recursos y desarrollar habilidades para controlar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o adoptar nuevas tecnologías en el momento adecuado si quieren mantener su capacidad competitiva.

Este tipo de decisiones siempre son arriesgadas y más en función del dinamismo tecnológico de la industria o sector en el que se compite, esto ha hecho que las empresas se especialicen en ciertos puntos tecnológicos sobre los que fundamentan su capacidad competitiva. Esta tendencia ha aumentado el número de subcontratas por parte de las empresas para aquellas actividades que no consideran tan esenciales. Las Alianzas estratégicas entre compañías han adquirido gran protagonismo para cooperar entre ellas y así disponer de recursos necesarios en el momento oportuno (Joan Ventura, 2009).

### **2.3.3. Importancia del conocimiento y aprendizaje ante tantos cambios**

Los cambios que se han producido en las últimas décadas, llevan a una gran incertidumbre sobre el entorno al que se enfrenta la empresa. El aprendizaje y la gestión del conocimiento, son fundamentales para identificar el entorno en el que opera la empresa, con el objetivo de lograr nuevas ideas que la permitan por un lado, competir y por otro lado, amoldarse a las exigencias del entorno.

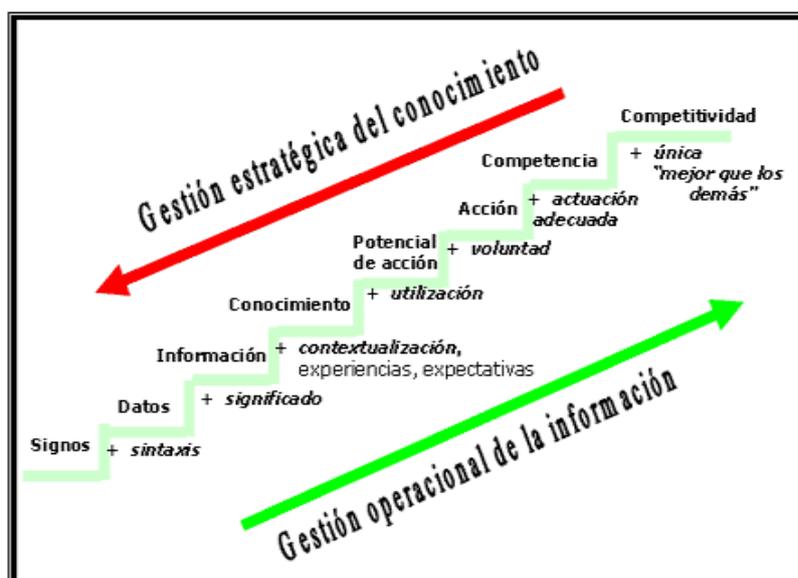
---

<sup>1</sup>Estimaciones sitúan el número de empresas multinacionales en más de 65.000 que a su vez controlan más de 700.000 filiales en todo el mundo.

En la etapa de la economía industrial, los activos más valiosos eran el capital productivo y la mano de obra, es decir, activos tangibles. Sin embargo, actualmente, son los activos basados en el conocimiento, es decir los intangibles, los que resultan claves para la determinar la capacidad competitiva de una empresa. El conocimiento de las personas que trabajan en la organización, sus habilidades, su identificación con la misión, visión, y objetivos de la empresa, la aportación de ideas valiosas, y sobre todo la capacidad de trabajar en equipo son cada vez más importantes para tomar decisiones correctas y actuar con rapidez en un entorno dinámico y muy competitivo. Para ello se requieren empresas con menores niveles jerárquicos, con sistemas de incentivos y una cultura de cooperación que hagan factible el aprendizaje y la creación de valor.

La competitividad de las empresas en los países más avanzados, se fundamenta en la obtención de productos diferenciados, con alto valor añadido, basados en el conocimiento tecnológico que incorporan la mejor calidad y el prestigio asociado a marcas reconocidas mundialmente. La nueva división del trabajo, conlleva que las economías de los países emergentes con una mano de obra barata y una tecnología media hayan salido beneficiadas por la fabricación de productos de bajo coste. De ahí la necesidad de las empresas españolas de incrementar la gestión del conocimiento para fortalecer las bases de su competitividad futura (ver figura 3.).

**Figura 3. Gestión del Conocimiento y Aprendizaje**



Fuente: North & Rivas (2008)

## **2.4. Análisis del Entorno Externo de la Empresa**

El entorno es todo aquello ajeno a la empresa como organización que la influye o condiciona afectando, por tanto, a sus objetivos y resultados (Grima y Tena, 1987).

### **2.4.1 Análisis Entorno Genérico (PEST)**

Consiste en analizar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que puedan afectar a su desarrollo futuro.

#### *Factores Políticos:*

Los procesos políticos y la legislación influyen en las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

#### *Factores Económicos:*

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa. Cada compañía deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro.

#### *Factores Sociales y Demográficos:*

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

#### *Factores Tecnológicos:*

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización, y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Su

importancia se encuentra en la creencia de que el éxito de un negocio no puede entenderse sin tener en cuenta la información relevante para el entorno empresarial específico (Joan Ventura, 2009).

En la tabla 1 se detallan más concretamente los factores externos que habrá que tener en cuenta:

**Tabla 1. Análisis PEST**



Fuente: Elaboración propia

Tras reflejar la importancia que tiene el entorno de la sociedad en su propia evolución, es imprescindible que la empresa haga un seguimiento continuo de dicha evolución. En función de los factores elegidos a tener en cuenta por parte de la sociedad, se debe escoger las fuentes de información más útiles (informes públicos, indicadores...) para tener estos factores del entorno vigilados.

#### **2.4.2. Análisis del Entorno Específico (Competitivo)**

El Modelos de las Cinco Fuerzas desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto.

- **Barreras de entrada:**

La amenaza de nuevos competidores hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de competencia nueva. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción conjunta de los competidores actuales. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada: Economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución y desventajas en costes independientes de la escala.

- **Clientes:**

Los clientes amenazan al sector forzando a la baja los precios, negociando mayores niveles de calidad y servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento hace que se reduzca la rentabilidad del sector. Los grandes grupos de compradores tendrán un poder u otro en función de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

- **Competencia:**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de acciones competitivas para hacerse con una posición privilegiada dentro del sector. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios y publicitarias, lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores.

- **Productos sustitutivos:**

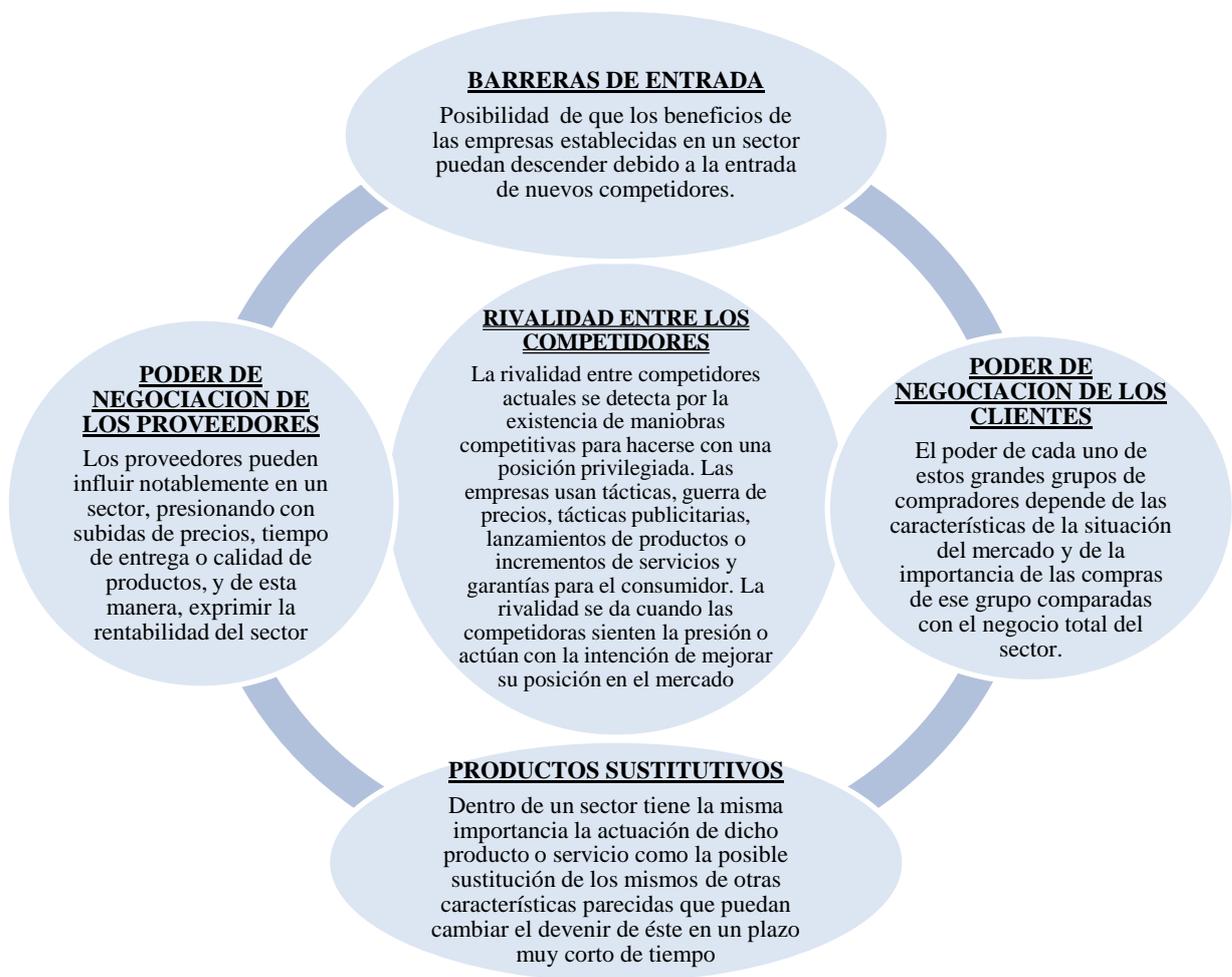
Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores que pueden cambiar el devenir del sector en un plazo muy corto de tiempo.

• **Proveedores:**

Los proveedores pueden ejercer una influencia considerable presionando en las subidas de precios, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad del sector.

A continuación podemos observar el esquema de las cinco fuerzas de Porter (ver figura 4).

**Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Porter (1987)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originariamente como una forma de valorar el atractivo de diferentes industrias. Actualmente es un método que se aplica a todo tipo de empresas para proporcionar un punto de partida para el análisis estratégico (Jonhson y Scholes, 2006).

## **2.5. Análisis del Entorno Interno de la Empresa**

El análisis interno tiene como objetivo investigar acerca de las características de los recursos, factores, medios, habilidades, capacidades... de los que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico.

Con este análisis debemos identificar los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa para desarrollar sus estrategias. Como paso previo, es necesario el estudio de la estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio sería el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables fundamentales para su análisis. Las características básicas del sistema empresarial pueden ser: el campo de actividad de la empresa, la edad, la localización, el tamaño, la estructura jurídica, etc. (Bueno, 1996).

A partir de esta descripción general, se realizará una identificación de las variables clave de la empresa. Éstas pueden ser consideradas como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende, la potencialidad de la empresa para hacer frente a sus retos. Dichas variables se sustentan los puntos fuertes y débiles de la empresa y sobre ellas se efectuará un diagnóstico más profundo de la empresa.

### **2.5.1. Análisis DAFO**

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis DAFO permite (ver tabla 2):

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

**Tabla 2. Análisis DAFO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.	Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que posteriormente se formulen deben, por tanto, ser tendentes a:

- Explotar las oportunidades que presenta el entorno.
- Afirmarse en las fortalezas detectadas.
- Evitar las amenazas que afecten a la empresa provenientes de su entorno.
- Minimizar las debilidades de la empresa.

### **2.5.2. Matriz CAME**

Una vez hemos realizado el análisis DAFO, podemos desarrollar la matriz CAME que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

#### *Estrategias Ofensivas (F+O)*

Consiste en tomar las fortalezas y emplearlas en el aprovechamiento de oportunidades que van surgiendo en el entorno de la empresa.

#### *Estrategias de Supervivencia (A+D)*

Las estrategias de supervivencia suponen afrontar las amenazas que provienen del entorno, centrándose en la mejora de las debilidades para combatirlas.

#### *Estrategias Defensivas (A+F)*

Se dan cuando se aprovechan las fortalezas que tiene la empresa para defenderse de las amenazas del entorno que puedan surgir.

#### *Estrategias de Reorientación (O+D)*

La estrategia de reorientación busca reorientar las debilidades de la compañía para aprovechar las oportunidades del entorno.

En la siguiente tabla podemos observar (tabla 3) las estrategias CAME:

**Tabla 3. Matriz CAME**

<b>CORREGIR DEBILIDADES</b>	<b>AFRONTAR AMENAZAS</b>
<p><b>Estrategias O/D</b></p> <p>Se superan las Debilidades (D) aprovechando las Oportunidades (O)</p>	<p><b>Estrategias A/D</b></p> <p>Se buscan reducir las Debilidades (D) y eludir las Amenazas (A)</p>
<b>MANTENER FORTALEZAS</b>	<b>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</b>
<p><b>Estrategias A/F</b></p> <p>Se evitan las Amenazas (A) con las Fuerzas (F)</p>	<p><b>Estrategias O/F</b></p> <p>Se usan las Fuerzas (F) para aprovechar las oportunidades (O)</p>

Fuente: Elaboración propia

## **2.6. Formulación de Estrategias**

La formulación de estrategias consiste en determinar cómo la empresa va a tratar de alcanzar los objetivos fijados.

Ya que las empresas cada vez más operan en diferentes negocios, el proceso estratégico suele derivar en tres niveles interrelacionados de estrategias. Estos niveles estratégicos están jerarquizados, de mayor a menor, en función de su globalidad y alcance, y a cada uno de ellos se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen diferenciados en empresas diversificadas, que actúan en diferentes mercados. En estas empresas es posible distinguir la actuación global de la empresa respecto a su comportamiento en cada una de las actividades.

En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los niveles corporativo y competitivo se confunden al limitarse a buscar la mejor actuación posible en dicha actividad (Navas y Guerras, 1998).

### **2.6.1. Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada, está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que utiliza para dirigir sus negocios diversificados. La estrategia corporativa debe sugerir cuál es o se desea que sea su campo de actividad, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas (Menguzzato y Renau, 1991).

### **2.6.2. Estrategia Competitiva**

Se refiere al plan de actuación para las unidades estratégicas de negocio. Se trata de determinar cómo compite la empresa en su sector o negocio y centrar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica.

La finalidad de la Unidad Estrategia de Negocios (UEN), consiste en construir y fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo. La estrategia de negocio intentará desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a los competidores, ya sea a través del liderazgo en costes o por la diferenciación. Para ello la empresa deberá adquirir y desarrollar aquellos recursos y capacidades internos que refuercen dicha ventaja competitiva (Navas, 1998).

### **2.6.3. Estrategia Funcional**

Es el plan de actuación de una determinada área funcional de la empresa (producción, comercialización, financiación, recursos humanos...), se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Las estrategias funcionales detallan o especifican la manera en que se realizará la estrategia competitiva, por lo que son fundamentales en la implantación de la estrategia competitiva de la empresa.

Los tres niveles de estrategia descritos forman una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas dentro de la organización. No obstante, las decisiones respecto a cada nivel estratégico no se toman de manera independiente, ya que es imprescindible que exista coherencia y consistencia entre todas las estrategias, así como con la misión o fin de la empresa. Para ello, es fundamental que exista intercambio de información y comunicación entre los responsables de los distintos niveles estratégicos (Cuervo, 1995).

A continuación, en el Capítulo III, aplicaremos la Planificación Estratégica a la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.

## **CAPÍTULO 3:**

# **APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA SISTEMAS**



**INFORMÁTICOS CASTILLA, S.L.**

### **3.1. Presentación de la Empresa**

Sistemas Informáticos Castilla, S.L. es una empresa constituida en 1988 (Donostia-San Sebastián), perteneciente al Grupo Castilla, éste es uno de los proveedores de software de gestión con mayor cobertura geográfica en España. Dispone de una amplia red de oficinas y un equipo de profesionales altamente cualificados a través de los que presta a sus clientes un servicio cercano y todo el apoyo comercial y técnico que puedan requerir.

Sistemas Informáticos Castilla, S.L. la cual controla toda la zona norte del grupo a nivel del estado, está especializada en el desarrollo de soluciones de software, que tiene como función principal, gestionar el capital humano de cualquier organización tanto pública como privada a través de un sistema de información integral de RR.HH. que engloba la gestión de Recursos Humanos y Nómina.

Su ámbito es el desarrollo de software informático de gestión, siendo uno de los referentes del sector de las TICs. Éstos destacan por su alto poder de especialización, gran nivel de prestaciones y alta flexibilidad, lo que las convierte en soluciones muy intuitivas y fácilmente manejables.

La empresa la forman un equipo de 7 personas: un gerente, una persona para temas administrativo-contables y 5 consultores tanto de nómina como de Recursos Humanos, cuya actividad es de implantación del producto, formación y consultoría al cliente.

El principal objetivo de Sistemas Informáticos Castilla se fundamenta en la posibilidad de ofrecer la solución idónea para cada empresa, independientemente del tipo de mercado (Público o Privado), la dimensión (Grande, Mediana o Pequeña) y la modalidad (Outsourcing o Insourcing).

El compromiso constante con I+D+i y los recursos dedicados han permitido que las soluciones que se ofertan estén totalmente adaptadas a las necesidades de los diversos sectores productivos, así como a las normativas y legislaciones locales y nacionales vigentes. Ésta apuesta por la innovación ha potenciado también la incorporación a sus soluciones de nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

### **3.1.1. Misión Visión y Valores**

#### Misión:

La satisfacción de los clientes es la razón de ser de Sistemas informáticos Castilla. Deben de entender las necesidades presentes y futuras de los clientes, anticiparse a ellas y esforzarse en superar sus expectativas.

Por ello, teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia, la misión de la empresa consiste en proporcionar soluciones y servicios innovadores para la gestión del Capital Humano, que aporten el máximo valor a nuestros clientes, accionistas y empleados.

#### Visión:

Las empresas que disponen de una solución integrada para gestionar todos sus recursos, obtienen la máxima rentabilidad y eficiencia.

#### Valores:

La forma de trabajar y actuar se rige en función de unos valores que la empresa considera fundamentales, estos son:

- Innovación
- Confianza
- Flexibilidad
- Compromiso

### **3.1.2. Productos y Servicios**

#### *Gestión Integral de RR.HH. y Nómina*

La oferta de Sistemas Informáticos Castilla cubre de manera global una gestión corporativa: Recursos Humanos, Nómina, Cuadros de Mando, Business Intelligence, Gestión Fiscal y ERP.

Las familias Epsilon RH y Delta Nómina conforman su oferta y destacan por su flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios normativos, legislativos y funcionales.

**Epsilon RH:** el software de nóminas que integra soluciones de gestión de Nómina y RRHH. Este gestor de nóminas se enfoca, principalmente, en empresas de tamaño mediano y grande, además del Sector Público. Por lo tanto, es uno de los software de nóminas más completos que incluye:

- Gestión de personal y su nómina con todas las especificaciones
- Desarrollo de Personal
- Portales para el empleado
- Portales para el candidato
- Gestión de tiempos
- Apartado de selección y contratación
- Salud Laboral, ausencias, bajas laborales...
- Prevención de Riesgos Laborales
- Gestión de Centros Remotos

Con este software de RR.HH. tan amplio, los tiempos se reducen al permitir desarrollar y gestionar al personal en diferentes apartados, organizar las nóminas, bajas y ausencia. Al ofrecer portales corporativos para el empleado y el candidato mejora la organización del personal que suele ser bastante grande en el Sector Público y en empresas medianas y grandes.

**Delta Nómina:** Va más encaminado a pequeñas empresas y despachos profesionales como asesorías, gestorías o personal autónomo. Incorpora soluciones para la gestión laboral, fiscal, contable... y cuadros de mando adaptados para aprovechar al máximo la información.

Desde los últimos años ha completado su oferta con innovadoras soluciones de **Business Intelligence (BI)**. Se trata de herramientas que ayudan a las organizaciones a transformar la información disponible en indicadores de gestión que, a través de cuadros de mando, facilitar la toma de decisiones y colaboren a mejorar el rendimiento empresarial.

## *Servicios de valor añadido*

- **Servicio de mantenimiento**

Garantiza la adaptación de las aplicaciones a los cambios tecnológicos y las distintas normativas y legislaciones. También permite resolver dudas mediante el servicio de atención al usuario (SAU).

- **Servicio de soporte**

Resuelve las incidencias y proporciona asesoramiento y formación tanto tecnológica como de funcionalidades.

- **Cursos de formación**

Presenciales o a distancia. Dirigidos tanto a usuarios como directivos, muestran cómo trabajar con la aplicación y cómo sacarle el máximo rendimiento.

- **Gestión Integral de RR.HH.**

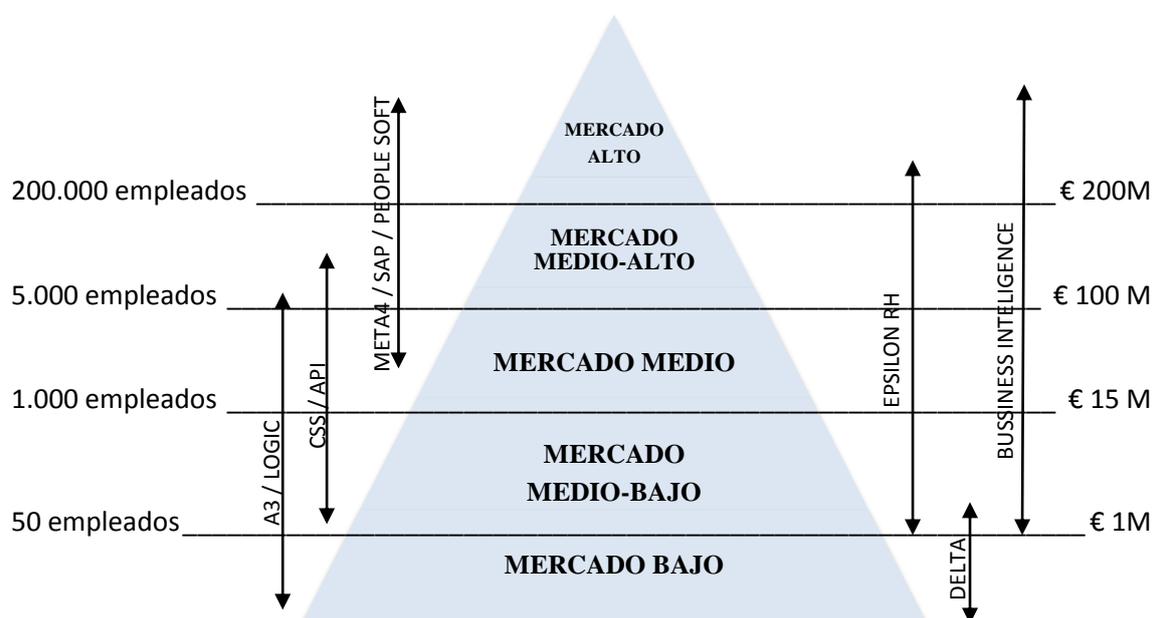
Gestionar y valorar el Diseño Organizativo, Análisis y Descripción de Puestos, Valoración y Evaluación del Desempeño.

- **Servicios de Outsourcing**

Se ofrece al departamento de personal, un servicio de externalización de su sistema de Nóminas y RR.HH. que incluye las herramientas informáticas necesarias para una correcta gestión. Los directivos pueden, de esta manera, focalizar los aspectos estratégicos que agregan valor al negocio.

A continuación, podemos ver en la figura 5 el posicionamiento de las diferentes soluciones que la empresa ofrece, en relación a la segmentación del mercado y algunos de los principales competidores:

**Figura 5. Mercado y posicionamiento de Sistemas Informáticos Castilla, S.L.**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. Definición de los Ejes Estratégicos

A continuación definiremos los Ejes Estratégicos a seguir para la consecución de la visión impuesta y objetivos que determinaremos más adelante.

#### • Eje Estratégico 1: Perspectiva Financiera

- Se buscará la forma de aumentar los ingresos de la empresa respecto años anteriores mediante la obtención de nuevas fuentes de ingresos e incrementando el valor de los clientes.
- Estudiar diferentes posibilidades de maximización del beneficio.

#### • Eje Estratégico 2: Perspectiva de Crecimiento Interno

- Analizar el mercado donde se compite para adaptar los productos y servicios que ofrece la empresa a la demanda del sector, con el objetivo de potenciar la oferta para la captación de nuevos clientes.

- **Eje Estratégico 3: Perspectiva de Crecimiento Externo**

- A través de este Eje se buscará la forma de crecer a nivel externo mediante posibles alianzas con clientes, proveedores, empresas colaboradoras, etc. Con el fin de extenderse en cuanto a su cuota de mercado.

- **Eje Estratégico 4: Perspectiva de Propuesta de Valor**

- Ajustar un sistema de información idóneo (capacidad y adecuación del Servicio) e incurrir en procesos de calidad, innovación y desarrollo (productos y servicios de calidad, nuevos, tiempo de lanzamiento, etc.).

- **Eje Estratégico 5: Perspectiva de Procesos Internos**

- Analizar la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de una alta rentabilidad financiera.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- *Procesos de operaciones:* Desarrollados a través de los análisis de calidad (Coste, calidad, tiempo o flexibilidad de los procesos).
- *Procesos de gestión de clientes:* selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- *Procesos de innovación:* medir el porcentaje de productos nuevos, introducción de nuevos productos en relación a la competencia,...

- **Eje Estratégico 6: Perspectiva de Capital Humano**

- La perspectiva de crecimiento, aprendizaje y formación nos proporcionará la información y conocimiento necesario para que las demás perspectivas alcancen sus objetivos.
- Habrá que conocer la opinión, intención y capacitación de los trabajadores (grado de satisfacción, aprendizaje, motivación, retención y productividad).

### **3.3. Análisis del entorno del sector de las TICs (PEST, PORTER)**

En este apartado se procederá a identificar y analizar las características principales del sector donde compite Sistemas Informáticos Castilla, el sector de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC).

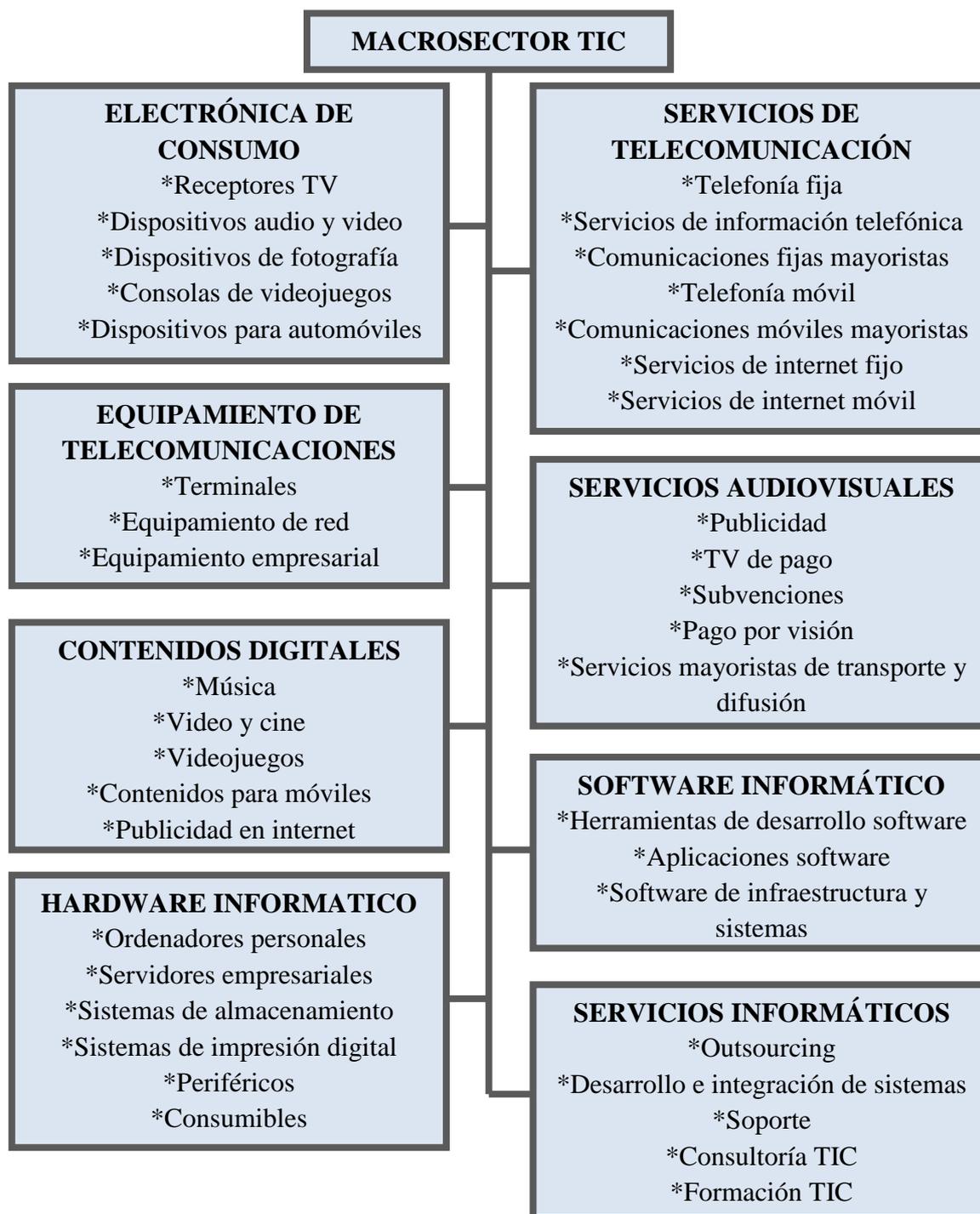
Los productos ofertados por las empresas del sector de las TICs pueden reportar beneficios tanto a la sociedad como a las empresas u organizaciones que requieran sus servicios dentro de una realidad en la que la información y su empleo óptimo son factores claves de éxito

Las TICs están compuestas por un conjunto de recursos necesarios para la manipulación de la diferente información existente hoy en día destacando los ordenadores, los programas de informática y las redes necesarias para convertir, almacenar, administrar, transmitir y encontrar dicha información por lo que las empresas del sector de las TICs deben trabajar alrededor de las redes, las terminales y los servicios relativos al tratamiento de la propia información.

La realidad de las TIC es muy compleja y la oferta de productos por parte de las empresas que compiten en el sector también lo es, cuya aplicación empresarial abarca ámbitos como la consultoría, el outsourcing y la implantación de estructuras TIC que incluyen tanto al mundo del software como la del hardware.

Asimelec (Asociación multisectorial de empresas españolas de electrónica y comunicaciones) ofrece en su informe del 2010 del sector TIC en España una división del macrosector TIC en diferentes subsectores que queda representado en el siguiente figura (ver figura 6).

**Figura 6. Macrosector TIC**



Fuente: Asimelec (2010)

La empresa Sistemas Informáticos Castilla compete principalmente en el subsector de software y servicios informáticos de gestión. Mientras algunas de sus competidoras además de competir en el mismo subsector también compiten en otros diferentes dentro del Sector de las TIC.

Por lo tanto entraremos a analizar el subsector de software y servicios informáticos, más concretamente los de ámbito de Gestión del Capital Humano (Nómina y RR.HH.).

Este mercado se caracteriza por tener unas elevadas barreras de entrada. Hace más de 10 años que no aparece ningún nuevo competidor en el mercado nacional. Los principales factores y que más adelante entraremos a analizar son los siguientes:

- Elevadas inversiones iniciales
- Mercado muy maduro
- Mercado, complejo, dinámico y cambiante

Todos estos factores suponen muchos obstáculos para emprendedores y multinacionales que quieran entrar en ese mercado. Por ello, todo esto ha ido favoreciendo a un proceso de concentración empresarial que se ha visto acelerado por la fuerte crisis económica actual. Muchas empresas han decidido salir de esta línea de negocio, o se han visto obligadas a venderse o cerrar.

El mercado donde opera la empresa, en sentido geográfico es estatal, ya que por ahora las soluciones de Nómina y RR.HH. que se desarrollan cubren las particularidades de la legislación española en el ámbito laboral.

Actualmente quedan menos de 10 proveedores de ámbito nacional, si tenemos en cuenta que no todos ellos están presentes en el segmento de Empresa Privada y Pública simultáneamente, nos encontramos que un cliente potencial no tiene más de 5 opciones diferentes a la hora de cambiar su programa informático. Se trata de un mercado con relevantes peculiaridades en cuanto a su normativa, y comprende un volumen que no es suficientemente grande como para que resulte atractivo a grandes multinacionales su localización en España.

Por todo ello, el objetivo de Sistemas Informáticos Castilla no será otro que hacerse con una posición preferencial dentro del mercado nacional a la espera de una posible oportunidad de negocio.

Tras conocer el mercado en el que nos encontramos, en primer lugar se va a analizar el entorno del sector donde vamos a competir y para ello se van a tener en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, recogidos en el análisis PEST.

Seguidamente se procederá a un análisis del entorno competitivo, a través del modelo de las cinco fuerzas del Porter: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Por último, se estudiará la demanda y la competencia más directa, es decir aquellas empresas que ofrezcan los mismo productos o similares y que se dirijan al mismo público.

### **3.3.1. Análisis PEST**

En este apartado vamos a realizar un análisis estratégico del entorno en el que va a trabajar la empresa, factores externos que están fuera de control pero que pueden afectar al desarrollo de nuestra sociedad. El objetivo es que Sistemas Informáticos Castilla, se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigile las tendencias y una anticipación de posición respecto a sus principales competidores en el futuro.

#### *Factores Políticos*

Se evalúa el panorama político o legislativo, y cómo estos cambios en este ámbito pueden afectar al mercado.

Los factores políticos más influyentes para ésta compañía serán:

- **Inestabilidad política**, podemos decir que en la actualidad carecemos de un gobierno y forma de gobernar estable, esto repercutirá a diferentes cambios legislativos que crearán incertidumbre a la hora de desarrollar software de este ámbito
- **Cambios en la legislación laboral y fiscal**, la inestabilidad del punto anterior afectará a las variaciones o cambios legislativos que se puedan dar, dificultará tanto a los clientes como a la empresa desarrolladora y consultora su trabajo.
- **Comunicación con la Seguridad Social, SEPE, INSS, Agencia Tributaria...**, la comunicación entre y con organismos públicos deja mucho que desear. En la actualidad se están dando muchos cambios, por ejemplo en el SISTEMA RED (proyecto Cret@), faltan muchas cosas por aclarar que están sin aclarar y en la “pelea” Organismo Público – Empresa siempre está el proveedor de software por medio.

#### Factores Económicos

Afectan las implicaciones económicas de los factores políticos, así como el comportamiento del mercado, etc.

Los factores económicos más relevantes para ésta compañía serán:

- **Crecimiento económico**, durante varios años vivimos en una situación de crisis que perjudica seriamente la economía del país, actualmente se espera que poco a poco se revierta esta situación, lo cual beneficiará al sector.
- **Terciarización de la economía**, existe una tendencia a que en la sociedad y en el empleo el sector terciario de los servicios adquiera una mayor importancia que la actual. Ello dará lugar a que el atractivo e interés por trabajar en el mismo sea máximo por lo que el sector se beneficiará de dicha demanda y tendrá una mayor cantidad de personas interesadas en ingresar en sus empresas.

- **Inflación**, las proyecciones de crecimiento económico son consistentes con un ciclo económico neutral en el horizonte, razón por la cual no se contempla mayores presiones de demanda hacia la inflación durante este periodo.

#### *Factores Sociales y Demográficos*

Se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y afectan a las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en su decisión de compra.

Los factores sociales más importantes para esta compañía serán:

- **Envejecimiento poblacional**, a priori afectará positivamente al sector. El mayor porcentaje de la población está entre los 55 y 60 años, personas que no están tan familiarizadas con las tecnologías de información y en unos años irán dejando sus puestos de trabajado a personas más jóvenes y más actualizadas con este ámbito.

- **Multiculturalidad de la Sociedad**, este aspecto se está aumentando progresivamente dentro de la sociedad, nuevas ideologías, nuevos métodos de trabajo...que podrían darle más importancia a la gestión del Capital Humano.

- **Responsabilidad social corporativa**, en la actualidad la RSC es la mejora activa y voluntaria al mejoramiento social y económico. Por esta razón Sistemas Informáticos Castilla reunirá esfuerzos para aumentar su RSC y ser mejor valorados día a día.

#### Factores tecnológicos:

Analiza el impacto de la tecnología como fuerza impulsora de los negocios.

Los factores tecnológicos más significativos para ésta compañía serán:

- **Informatización empresarial**, en los años que vivimos se está dando una fuerte informatización dentro de las empresas, esto creará una mayor demanda del producto que desarrollamos.

- **Inversión en I+D+i**, hoy en día la inversión de las empresas en este aspecto va aumentando, el objetivo es buscar productos los más competentes posibles y con un alto nivel tecnológico.

- **Alta Obsolescencia**, como consecuencia del punto anterior, la gran inversión en investigación y desarrollo hace que la vida de los productos sea más corta,

En la tabla 4 Se nombran esquemáticamente los factores externos del sector que podrían afectar al funcionamiento de la empresa:

**Tabla 4. Análisis PEST de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. Análisis del entorno competitivo (PORTER)

El análisis del entorno competitivo del sector está orientado al estudio de las barreras de entrada, clientes/usuarios potenciales, la competencia, los proveedores y los productos sustitutivos, a continuación explicamos las características de éstos en el sector que compete la empresa.

- **Barreras de entrada:** El desarrollo de software informáticos siempre se ha caracterizado por tener elevadas barreras de entrada. Se necesitan elevadas inversiones iniciales en el desarrollo y la programación para conseguir una versión estable y operativa con el marco normativo vigente y que consiga superar las elevadas exigencias en los requisitos funcionales de los clientes potenciales, familiarizados con programaciones muy potentes y extensas en funcionalidad. Además de las elevadas inversiones iniciales, se precisan fuertes inversiones recurrentes para mantener las soluciones funcional y tecnológicamente actualizadas, y con capacidad de ser comercializables.

- **Clientes:** Internet y las nuevas tecnologías en general, se han convertido en un canal muy importante de comunicación entre las empresas y los diferentes clientes. Centrándonos en nuestro subsector, software y servicios informáticos de gestión, para los clientes las nuevas tecnologías recobran importancia en el mantenimiento de todos los sistemas de información en los que se les da el servicio.

Hoy en día, y con un mercado tan maduro, las empresas por medio de las nuevas tecnologías, y sobre todo a través de internet, consiguen acercarse a cualquier cliente por muy lejos que se encuentre. En el otro lado se encuentran los clientes, pueden encontrar cualquier dato de las empresas competidoras del sector vía internet, facilitará la comparación de ofertas entre las que el cliente puede decidir a la hora de comprar, aumentando su poder de negociación.

- **Competencia:** Todos los competidores del sector van a utilizar las nuevas tecnologías que vayan surgiendo en el mercado, es por ello que la empresa que no las utilice obtendrá una gran desventaja competitiva que hará que se replantee la opción de apostar por las nuevas tecnologías o sino quedará fuera del mercado.

Las diferencias entre las empresas competidoras se reducirán y los clientes se guiarán por las ofertas de las empresas, migrando los clientes según los precios. En función de que se vaya aumentando el mercado geográfico la competencia irá creciendo.

- **Proveedores:** En cuanto a los proveedores, la facilidad de acceder a los clientes finales puede ser un serio problema para las empresas competidoras del sector. A través de las nuevas tecnologías, los clientes pueden acceder a productos que ofrezcan los diferentes proveedores y así no tratar con empresas intermedias.

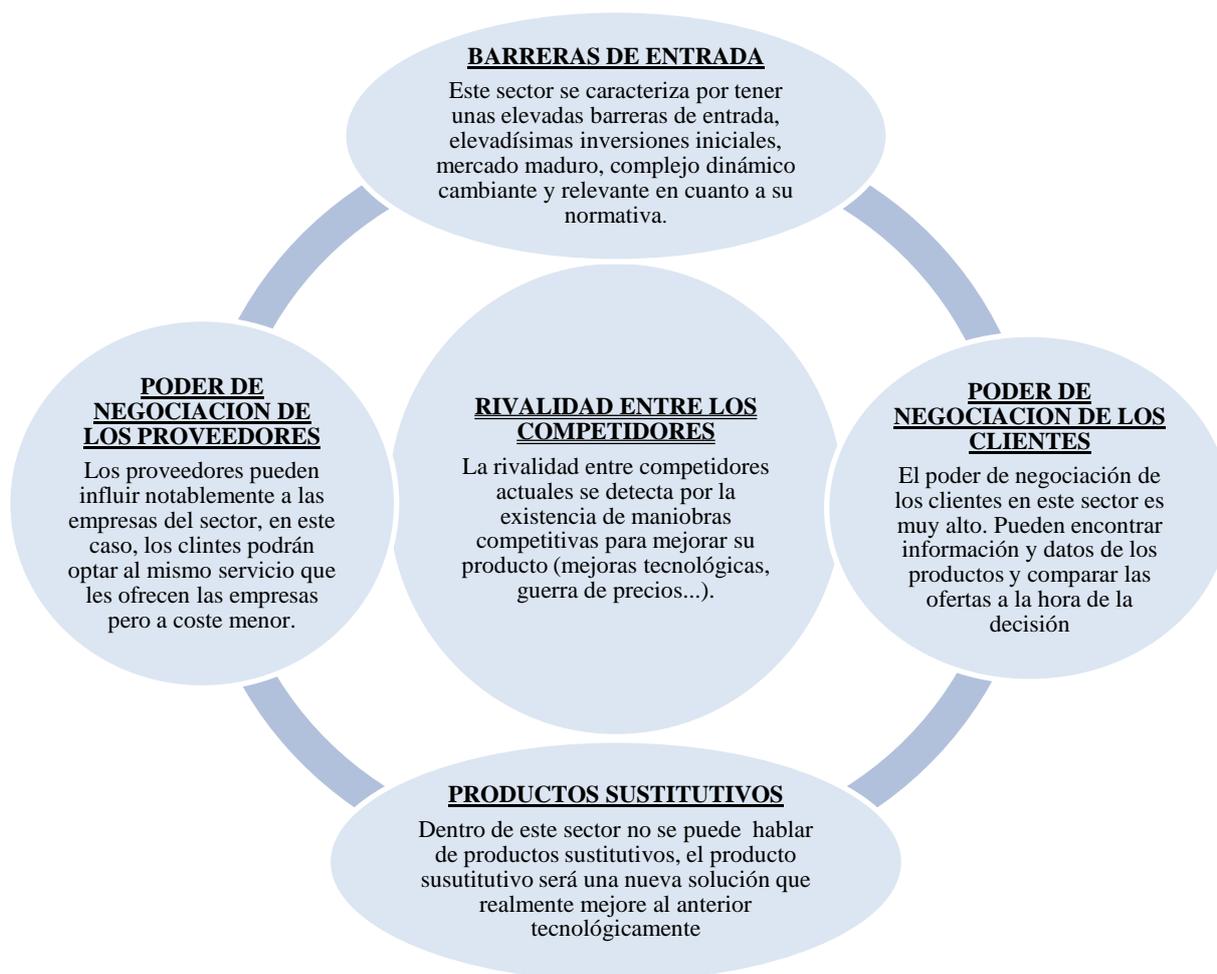
En este caso, los clientes podrán optar al mismo servicio que les ofrecen las empresas pero a coste menor.

- **Productos o servicios sustitutivos:** Debido a las diferentes mejoras tecnológicas y a la aparición de nuevas tecnologías, se conseguirán grandes cambios en las diferentes soluciones que aportan las empresas a los clientes. El servicio irá evolucionando y cada vez se ofrecerán mejores soluciones a los clientes. Estos servicios se irán adecuando cada vez más a las necesidades de los clientes y por lo tanto éstos buscarán el servicio que mejor satisfagan sus necesidades. Es labor de las empresas ir mejorando sus soluciones para poder conseguirlo y no perder posición en el sector.

No podemos hablar de servicios sustitutivos propiamente dichos, ya que en el sector de las TICs el servicio sustitutivo sería una nueva solución, que realmente es una mejora de la anterior debido a las mejoras tecnológicas.

A continuación vamos a estudiar las cinco fuerzas aplicadas a nuestro negocio y cómo van a influir en él (ver figura 7).

**Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa**



Fuente: Porter (1987) y elaboración propia

### **3.3.3. Competencia directa para Sistemas Informáticos Castilla**

Es importante tener un conocimiento amplio acerca de nuestra competencia más directa para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que nuestros competidores sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa. Por ello, es importante conocer los casos de éxito y fracaso de ellos y poder aprender de estas situaciones para aplicarlas en nuestra empresa.

A continuación se van a describir alguna de aquellas empresas que podemos considerar que ofrecen un servicio igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros:

- **META 4**

La compañía nació en 1991 de la idea de 10 emprendedores que vieron que había una oportunidad

en la creación de software para gestionar las nóminas y los procesos de recursos humanos sobre Windows.



Con 1.300 clientes en 100 países, gestiona a más de 18 millones de personas en todo el mundo. Desde su centro de I+D+i ubicado en España (Madrid) desarrolla aplicaciones de Recursos Humanos capaces de cubrir las necesidades locales y globales de todo tipo de organizaciones

Las soluciones Cloud de Meta4 proporcionan a los profesionales de Recursos Humanos una tecnología innovadora con buena experiencia de usuario para gestionar el ciclo completo de sus empleados, desde la Nómina y Administración de Personal hasta la Gestión Global del Talento. Una solución integrada que aprovecha las ventajas de la nube para responder a todos los retos de gestión del Capital Humano, incrementando la productividad y eficiencia de las empresas.

La empresa cerró 2013 con buenos resultados, una facturación de 54 millones de euros. El 60% de la facturación del grupo proviene de ingresos internacionales: 35% de Europa y 25% de América. Tuvo un 20% de crecimiento en España y un 13% a nivel grupo de su línea de soluciones Cloud respecto al año anterior, representando un 25% de la facturación global de la compañía. Su Inversión en I+D+i en 2013 fue el 20% de la facturación.

En España, donde controla un 45% de la cuota de mercado, la empresa tiene fuerte presencia en la administración pública, que proporciona el 20% de su facturación. En la empresa privada cuenta entre sus clientes multinacionales con grupos como Telefónica, Mapfre, Carvajal, Mackesson o World Visión International.

- **WOLTERS KLUWER (A3 Software)**

Su sede se encuentra en Alphen aan der Rijn, Holanda. Es una de las compañías líder del mercado de soluciones y servicios de información.



Provee información, software de gestión y servicios para ayudar a los profesionales del Derecho, Impuestos, Finanzas y Sanidad a tomar sus decisiones más críticas, con el respaldo de más de 30 años de experiencia.

El grupo emplea a más de 19.000 personas en todo el mundo y opera en más de 40 países de Europa, Norte y Sudamérica y Asia-Pacífico. Wolters Kluwer cuenta con más de 300.000 suscriptores de sus productos y servicios en España, donde podemos encontrar sus delegaciones en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao. Su solución de software de gestión de nóminas calcula 3,5 millones de nóminas al mes.

- **SAGE**

Sage nació en 1981, en Newcastle (Reino Unido).

Desde entonces se dedican al desarrollo de soluciones software y servicios de gestión



empresarial para ayudar millones de clientes en todo el mundo a ser competitivos en un mercado global.

Sage está presente en 23 países, como Reino Unido e Irlanda, Europa continental, América del Norte, África del Sur, Australia, Asia y Brasil. Cerca de 13.000 empleados trabajan en Sage en todo el mundo.

En España está presente desde el año 2003 está formada por más de 1.100 personas repartidas por 21 sedes y 4 centros de I+D, y cuenta con más de 350.000 clientes y cerca de 2.600 Business Partners.

### **3.4. Análisis interno de Sistemas Informáticos Castilla**

#### **3.4.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

#### **Debilidades**

- Carencia de externalización del producto, debido a la gran necesidad de inversión, complejidad y falta de multi-idioma.
- Limitado poder económico para competir en el mercado.
- Necesidad constante de elevadas inversiones en I+D+i.

#### **Amenazas**

- Grandes multinacionales con capacidad de elevadas inversiones que quieran aumentar su presencia en España
- Cambios fundamentales en la tecnología que dejen obsoleta la actual.
- Guerra de precios, gran diversidad de precios competentes.
- Alargamiento de la crisis económica.

#### **Fortalezas**

- Completa cartera de productos, tecnológicamente avanzados, modulables, asequibles y de éxito contrastado.
- Flexibilidad frente a la demanda, adecuaciones y personalización del producto al cliente.
- Gran experiencia y reconocimiento contrastado en el ámbito laboral y legislativo, buen posicionamiento en el mercado, tanto en el sector público como en el privado.
- Alto valor añadido en servicios post-venta, formación, consultoría, personal cualificado, proximidad con el usuario...

### Oportunidades

- Investigar nuevas tecnologías para mejorar las actuales aplicaciones.
- Aprovechar la oportunidad del proyecto Cret@, nuevo Sistema de Liquidación Directa con la Seguridad Social (Sistema Red).
- Beneficiarse de la reducción de competidores para aumentar la cartera de clientes.
- Buscar acuerdos para un crecimiento inorgánico.

A continuación se detalla esquemáticamente (tabla 5) el análisis DAFO para la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L.

**Tabla 5. Análisis DAFO de la empresa**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Carencia de externalización del producto.</li><li>- Limitado poder económico.</li><li>- Elevadas inversiones en I+D+i.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grandes multinacionales.</li><li>- Cambios tecnológicos (obsolescencia)</li><li>- Guerra de precios.</li><li>- Crisis económica.</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Completa cartera de productos.</li><li>- Flexibilidad frente a la demanda.</li><li>- Gran experiencia y reconocimiento.</li><li>- Alto valor añadido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevas tecnologías.</li><li>- Proyecto Cret@</li><li>- Reducción de competidores</li><li>- Crecimiento inorgánico</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2. Fuentes competitivas de Sistemas informáticos Castilla

Tras realizar en análisis DAFO de la empresa objeto de estudio, en la siguiente tabla (ver tabla 6) vamos a destacar las ventajas y desventajas que puede tener la compañía respecto a los competidores de su sector.

**Tabla 6. Ventajas y desventajas competitivas.**

FCE DEL SECTOR	ACTUALMENTE TIENEN	
	VENTAJA	DESVENTAJA
Capacidad de adaptación y flexibilidad hacia el cliente	✓	
Nivel tecnológico		×
Notoriedad		×
Servicio confiable y asistencia técnica disponible	✓	
Capital humano profesional	✓	
Alianzas estratégicas		×
Nuevas aplicaciones tecnológicas		×
Grado inversión en I+D+i	✓	

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Selección de objetivos e iniciativas estratégicas (CAME)

Los objetivos estratégicos de las empresas nacen de sus fuentes de ventaja o desventaja competitiva que quedan determinados por la forma en que las mismas se adaptan y se enfrentan a los factores clave de de éxito del sector. A continuación se muestran para cada factor clave de éxito del subsector software y servicios informáticos de gestión los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas.

- Capacidad de adaptación y flexibilidad hacia el cliente:

Este es un factor clave de éxito muy importante en el sector dado que la capacidad que demuestren las empresas a la hora de adaptarse y su grado de flexibilidad hacia el cliente propiciarán una mayor cobertura de las necesidades que demandan los clientes.

En este aspecto Sistemas Informáticos Castilla dispone de ventaja competitiva frente a muchos competidores. Por tanto, como objetivo estratégico se podría plantear que como mínimo un 25% de los clientes actuales amplíen su demanda actual y futura con servicios adicionales que nuestra empresa oferta en este campo de la personalización.

Para lograr dicho objetivo, se debería de ofrecer más servicios que sean atractivos para los clientes. Conseguir una fidelización del cliente hacia la marca resulta primordial. Para ello, ofrecer una mayor oferta de componentes de calidad al catálogo ofertado anteriormente, enriqueciendo la oferta, sería una buena acción a llevar a cabo.

• Nivel tecnológico:

El nivel tecnológico de la empresa es un factor clave de éxito importante en el sector y en la actualidad Sistemas Informáticos Castilla se encuentra un poco atrás respecto a sus principales competidores.

Por esta razón se ha considerado como una fuente de desventaja competitiva y que la compañía debería fijarse o tomar como modelo a los competidores fuertes en este sentido (prácticas de Benchmarking).

En este caso se ha propuesto como objetivo corporativo, la no existencia de ningún software obsoleto en más de dos versiones en la empresa con la que producen sus servicios y que suponen las “máquinas informáticas” de la compañía

• Notoriedad:

Al ser un factor clave de éxito que tiene un peso bastante importante hoy en día, se cree que es importante tener un liderazgo consolidado dentro del mercado nacional.

Para conseguir este objetivo se debería tratar de “vender “ a todos los agentes con los que se relaciona (clientes, proveedores, administraciones...) todas las actividades que se emprenden.

El hecho de conseguir certificados de calidad (e informar a los agentes de ello) sería otra acción que permitiría mejorar la imagen de calidad de Sistemas Informáticos Castilla.

• Servicio confiable y asistencia técnica disponible:

Otra fuente de ventaja competitiva de la empresa es su buen servicio y asistencia técnica respecto a competidores de este sector.

En un mercado como el de las TICs es casi tan importante todo el servicio posterior como la instalación del producto original pues sin un seguimiento el producto sería inservible. Para mantener su status de liderazgo, se ha considerado como un buen objetivo estratégico la obtención de resultados positivos en más de un 90% de las encuestas de satisfacción que se realicen a los clientes (por ejemplo sacar un 7 sobre una escala máxima de 10).

• Capital humano profesional:

Sistemas Informáticos Castilla posee un capital humano muy profesional y joven que determina su cultura empresarial y facilita la gran flexibilidad para la adaptación a las necesidades del cliente. Al ser un factor clave de éxito el propio capital humano de las empresas, consideramos que para la empresa este factor le supone una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, a pesar de poseer ya un capital humano profesional, es importante mantenerlo y mejorarlo por lo que se considera esencial que la empresa determine y fije los rasgos mínimos (tanto académicos como competencias profesionales) que desea que posean sus empleados (de todas las áreas) considerando un objetivo estratégico que el 90% de su plantilla cumplan dichos requisitos tratando que todos los empleados puedan explotar todo su potencial en el puesto de trabajo donde esté asignado.

• Alianzas estratégicas:

Además de servir como apoyo al desarrollo y otros tipos de crecimiento en el sector, se les puede encontrar una gran utilidad para complementar conocimientos y buenas prácticas en el sector.

Lamentablemente a Sistemas Informáticos Castilla ahora le supone una fuente de desventaja competitiva que afecta negativamente a sus resultados al no poseer alianzas que le reporten beneficios como clientes, empresas TIC o proveedores. Se considera que

podría obtener grandes beneficios tanto en términos económicos como en aspectos de capital intelectual mediante el logro de alianzas con diferentes agentes.

Por esta razón se ha considerado que un buen objetivo estratégico sería el de desarrollar y actualizar alianzas estratégicas (cartera de alianzas) con una periodicidad quinquenal. De esta forma el plazo es lo suficientemente amplio como para aportar mejoras, así como para realizar una correcta búsqueda de aliados adecuados. Las alianzas serían tanto con empresas del sector TIC, como con proveedores de software y hardware y otras organizaciones de su entorno. El número de alianzas quedará determinado por el contexto que se viva y que determinará la necesidad real de colaboración mutua entre organizaciones.

• Nuevas aplicaciones tecnológicas:

Nos encontramos ante un factor clave de éxito cuya importancia va a tener gran relevancia en los próximos años ya que nos encontramos en una sociedad en la que la tecnología tiene cada vez más presencia.

Para este factor clave de éxito se ha fijado el objetivo de crear de forma bianual como mínimo una innovación tecnológica aplicable por la empresa y que permita generar valor a su oferta, de manera que cumpla con las nuevas necesidades que vayan surgiendo a los clientes viéndose su valor añadido incrementado.

Para cumplir este factor clave de éxito, Sistemas Informáticos Castilla podría (uniéndolo con el factor clave de éxito anterior) llegar a acuerdos de colaboración con otras empresas.

• Grado de inversión en I+D+i:

Por último, en cuanto al grado de inversión en I+D+i supone un claro factor clave de éxito para el sector, pues la misma determina en cierta medida el futuro del sector, su dinamismo y resultados precisamente.

Sistemas Informáticos Castilla invierte en este aspecto y su fuerte cultura empresarial y compromiso vinculado al I+D+i corroboran que este factor sea una fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, se considera que debe realizar esfuerzos en mantener y mejorar su posición en términos de I+D+i, al menos en el ámbito de la inversión monetaria, al poder maximizar los beneficios que obtiene la empresa de este factor. Por lo que se considera un objetivo estratégico de este factor clave de éxito incrementar anualmente la inversión monetaria en un mínimo del 5% manteniendo la calidad de la inversión realizada y su cultura con el I+D+i tratando siempre de maximizarla.

En la siguiente tabla (tabla 7) podemos apreciar de una forma esquematizada los objetivos e iniciativas estratégicas seleccionadas por Sistemas Informáticos Castilla, S.L.

**Tabla 7. Objetivos e iniciativas estratégicas.**

FACTORES CLAVES DE EXITO	POSICION COMPETITIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD HACIA EL CLIENTE	Ventaja competitiva	Un 25% de los clientes amplíen su demanda actual y futura con servicios adicionales	Plan publicidad oferta productos Ibermática (apariciones periódicas en revistas especializadas TIC, patrocinio eventos TIC, presentaciones corporativas de Sistemas Informáticos Castilla a clientes potenciales)
NIVEL TECNOLÓGICO	Desventaja competitiva	Ningún software de producción obsoleto en más de 2 versiones dentro de la empresa	Creación equipo seguimiento y desarrollo tecnológico
NUEVAS APLICACIONES TECNOLÓGICAS	Desventaja competitiva	La creación de una nueva innovación dentro de la oferta de la empresa de forma bianual	

NOTORIEDAD	Desventaja competitiva	Alcanzar el top 5 de notoriedad en España	Plan de comunicación de imagen corporativa. Profundizar y ampliar esfuerzos actuales
SERVICIO CONFIABLE Y ASISTENCIA TÉCNICA DISPONIBLE	Ventaja competitiva	Obtención de resultados positivos en más de un 90% de las encuestas de satisfacción (ej: un 7 sobre 10)	Elaboración plan inspección calidad (como parte del proceso de producción) que incluya pasos a realizar para la consecución del CMMI
CAPITAL HUMANO PROFESIONAL	Ventaja competitiva	Conseguir que al menos el 90% del capital humano se adapte a los requisitos de profesionalismo exigidos por el sector	Determinar requisitos de los puestos de trabajo (perfiles). Definir planes de formación de la plantilla. Evaluación desempeño capital humano actual
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Desventaja competitiva	Desarrollo de una eficaz cartera de alianzas de forma quinquenal	Creación equipo para búsqueda relaciones inter-empresariales (subdivididas por categorías: proveedores, empresas, competidoras, clientes y otras organizaciones)
GRADO INVERSIÓN EN I+D+I	Ventaja competitiva	Incrementar anualmente un 5% su inversión monetaria manteniendo la calidad de los resultados de la inversión	Apartado dedicado a la inversión en I+D+i dentro de política financiera. Crear equipo de trabajo dedicado a la gestión de los esfuerzos (monetarios)

Fuente: Elaboración propia

Las iniciativas estratégicas propuestas tienen como objetivo fundamental mejorar la posición competitiva actual de Sistemas Informáticos Castilla, con la que se podrá crecer en el futuro. Éstas se centran por un lado, en la mejora y profundización de la política de comunicación de la empresa con la que publicitar y dar a conocer de forma más óptima los productos de la compañía y a ella misma.

Por otro lado, otra iniciativa es hacer un seguimiento exhaustivo del desarrollo y evolución de las nuevas tecnologías con las que Sistemas Informáticos Castilla estaría más preparada para hacer frente al factor de éxito que suponen dichas tecnologías al tener una mayor sensibilización sobre las mismas.

Otras iniciativas estratégicas giran alrededor de su proceso de producción o elaboración de servicios en los que se considera importante crear una fase de control e inspección de calidad y realizar labores para la consecución de certificados de calidad (certificado de calidad CMMI). Igualmente dada la importancia del I+D+i en el mundo de las TIC y la inversión de recursos en la misma, consideramos esencial que este aspecto quede reflejado de forma importante en la política financiera de la empresa.

Finalmente a fin de conseguir unos mejores acuerdos entre empresas (proveedores, clientes...) se propone un estudio que tenga como objetivo la búsqueda de relaciones que beneficien a Sistemas Informáticos Castilla, objetivo con el cual se verá beneficiada la mejora de su marca y notoriedad empresarial.

### **3.6. Cuadro de mando estratégico**

Basándonos en la reflexión estratégica realizada sobre la situación de la empresa dentro del sector de las TIC, se procede a la elaboración de un cuadro de mando estratégico para la propia compañía. Dicho cuadro de mandos refleja la realidad que vive la empresa al incluir en diferentes áreas las diferentes estrategias que emprende Sistemas Informáticos Castilla, así como otras vinculadas a los factores clave de éxito de su sector. Todas estas realidades se recogen en el mapa estratégico que analizamos a continuación.

### **3.6.1. Mapa estratégico**

El mapa estratégico comienza con el área de resultados económico-financieros y de contribución a la sociedad que recoge todos los resultados de la compañía que debe conseguir para desarrollarse y crecer. En él se incluye todos los indicadores necesarios para el seguimiento de la evolución de los resultados de Sistemas Informáticos Castilla tanto en términos de rentabilidad, facturación, solidez financiera, productividad y eficiencia.

Los resultados que obtiene la empresa se basa en el crecimiento interno de ésta que incluye diferentes indicadores que permite conocer la evolución de los resultados de la oferta de valor actual de la empresa en el mercado nacional (tanto en el segmento de las grandes empresas como en el de las PYMES). Esta área recibe apoyo del área de crecimiento externo que trata de medir el crecimiento de la empresa en el mercado competitivo mediante las diferentes alternativas (clientes, proveedores, empresas colaboradoras...) que se barajan y que determinan igualmente los resultados de la empresa.

En el área de control de procesos internos incluye diferentes áreas subáreas de control vinculadas a diferentes factores claves de éxito del sector donde compite la empresa. Por ejemplo, el subárea de actividades de I+D+i sigue el factor clave de éxito de la inversión en I+D+i. Sin embargo esta área de control incluye todas las actividades que debe desarrollar Sistemas Informáticos Castilla para poder ofrecer a sus clientes una propuesta de valor, lo cual conforma el siguiente área de control.

En el área de control de la propuesta de valor trata de medir la satisfacción y fidelidad del cliente en base a los atributos de la propuesta de valor que incluye subáreas de control como el ajuste perfecto a las necesidades del cliente y el soporte técnico permanente que conforman dos factores de éxito que son de gran importancia para la empresa.

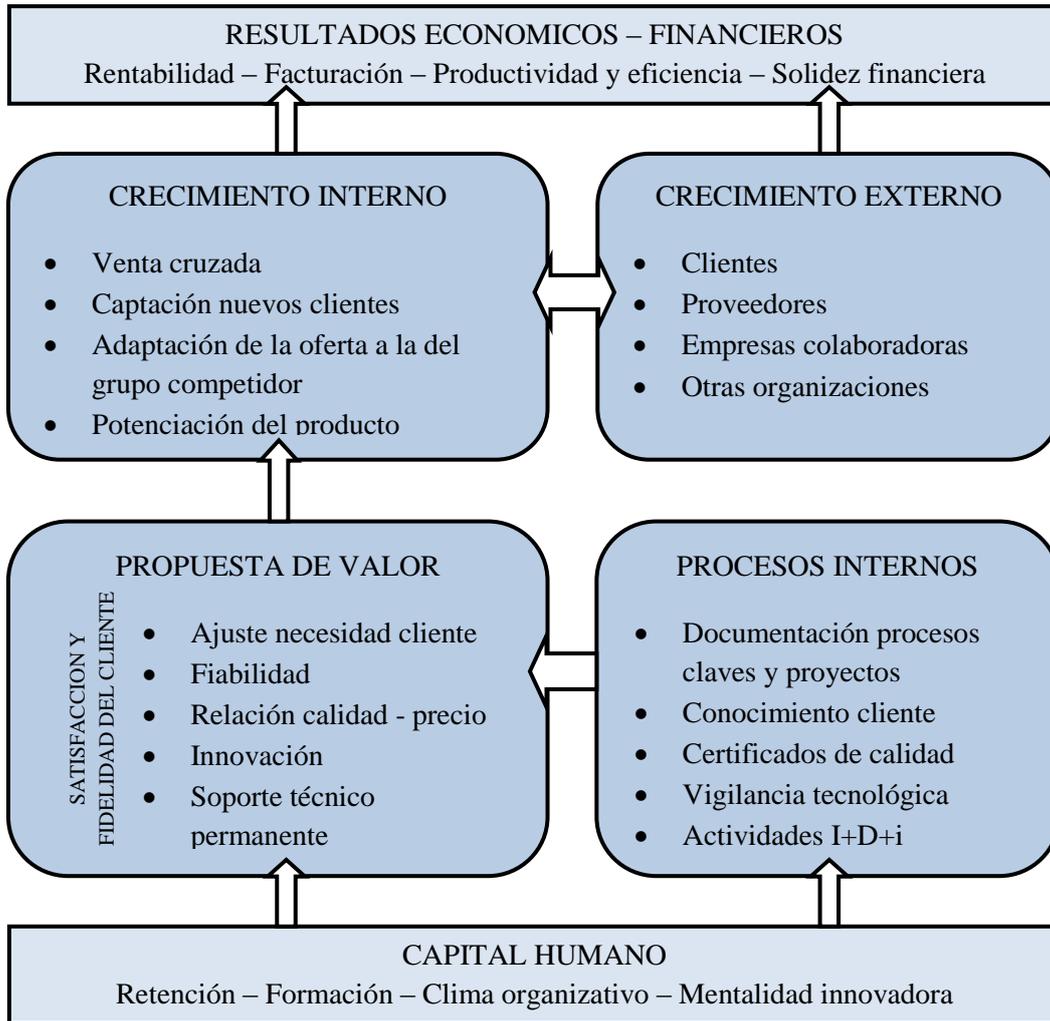
El mismo mapa estratégico se asienta sobre el área de control del capital humano en el que existen las subáreas de control de la retención del capital humano, formación de la plantilla, el clima organizativo de la empresa y la generación de una base de capital humano con mentalidad innovadora. El objetivo de esta área es el seguimiento de los

resultados de la empresa en los aspectos del factor clave de éxito del capital humano profesional y del grado de consecución de los objetivos estratégicos planteados sobre el mismo factor.

Todos los resultados que obtiene la empresa están basados en su capital humano, los procesos internos que realiza, la propuesta de valor que realiza a sus clientes mediante su oferta de servicios, etc. Toda esta realidad queda reflejada en el mapa estratégico que se incluye a continuación (figura 8).

.

**Figura 8. Mapa estratégico.**



Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2. Indicadores, seguimiento y control

Una vez analizado el mapa estratégico de Sistemas Informáticos Castilla y descrito las diferentes áreas de control, se procede a analizar los diferentes indicadores y el seguimiento empleado para su correcto control.

**Tabla 8. Eje Estratégico 1**

➤ **AREA DE CONTROL 1: RESULTADOS ECONOMICOS - FINANCIEROS**

SUBAREA DE CONTROL	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	GRADO DE AVANCE
RENTABILIDAD	Beneficio de explotación acumulado	Tasa de variación interanual del beneficio de explotación	MENSUAL	⊕
FACTURACIÓN	Facturación acumulada	Dato global y desglosado por servicio	MENSUAL	⊕
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	Volumen de facturación acumulada por empleado	Facturación acumulada de la empresa / N° de empleados	MENSUAL	⊕
	Volumen de facturación acumulada por horas de presencia	Facturación acumulada / N° de horas presencia	MENSUAL	
	Volumen de gastos de explotación por euro de ventas	Gastos de explotación acumulados / Ventas acumuladas en euros	MENSUAL	
SOLIDEZ FINANCIERA	Liquidez	Disponible / Exigible a corto plazo	MENSUAL	⊕
	Solvencia	(Disponible + realizable + existencias) / Exigible a corto plazo	MENSUAL	
	Endeudamiento	Exigible total / fondos propios	ANUAL	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Eje Estratégico 2**

➤ **AREA DE CONTROL 2: CRECIMIENTO INTERNO**

<b>ACCION DE MEJORA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE CALCULO</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>GRADO DE AVANCE</b>
VENTA CRUZADA	Porcentaje acumulado del número de clientes que ha solicitado servicios adicionales a lo largo del ejercicio	Nº clientes solicitando servicios / Nº clientes	MENSUAL	⊕
CAPTACION NUEVOS CLIENTES	Número acumulado de clientes nuevos captados en los sectores de interés	Dato global y desglosado por sector	TRIMESTRAL	⊕
ADAPTACION DE LA OFERTA A LA DEMANDA DEL SECTOR	Facturación (€) acumulada por servicios de outsourcing	Datos de facturación en servicios de asesoría y consultoría	MENSUAL	⊕
POTENCIACION DEL PRODUCTO	Factura acumulada implantación producto propio	Total gastos explotación producto	MENSUAL	⊕

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Eje Estratégico 3**

➤ **AREA DE CONTROL 3: CRECIMIENTO EXTERNO**

ACCION DE MEJORA	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	GRADO DE AVANCE
CLIENTES	Número de alianzas forjadas con clientes	_____	ANUAL	⊕
PROVEEDORES	Número de alianzas forjadas con proveedores	_____	ANUAL	⊕
EMPRESAS COLABORADORAS	Número de alianzas forjadas con empresas colaboradoras	_____	ANUAL	⊕
OTRAS ORGANIZACIONES	Número de alianzas forjadas con otras organizaciones	_____	ANUAL	⊕

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Eje Estratégico 4**

➤ **AREA DE CONTROL 4: PROPUESTA DE VALOR**

SUBAREA DE CONTROL	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	GRADO DE AVANCE
AJUSTE NECESIDAD CLIENTE	Índice promedio de adaptación a las necesidades del cliente	Encuestas de satisfacción clientes de 0 a 10, realizados tras la finalización de proyecto	TRIMESTRAL	⊕
FIABILIDAD	Número acumulado de incidencias graves reportadas	Dato global y desglosado por tipo de servicio	MENSUAL	⊕
	Número acumulado de incidencias medias reportadas	Dato global y desglosado por tipo de servicio	MENSUAL	
	Número acumulado de incidencias leves reportadas	Dato global y desglosado por tipo de servicio	MENSUAL	
RELACION CALIDAD - PRECIO	Índice promedio satisfacción cliente relación calidad - precio	Encuestas de 0 a 10	ANUAL	⊕
INNOVACION	Número acumulado global de nuevos productos lanzados al mercado dentro de la oferta de la empresa		ANUAL	⊕
	Porcentaje promedio de innovación que incorporan las soluciones implantadas en los clientes	Valoración interna realizada por la empresa tras la finalización de cada proyecto	TRIMESTRAL	
SOPORTE TECNICO PERMANENTE	Índice promedio de satisfacción del cliente con el soporte técnico recibido	Encuestas de satisfacción	TRIMESTRAL	⊕
	Número acumulado de consultas e incidencias atendidas	Nº total de incidencias atendidas	MENSUAL	
	Tiempo medio de resolución de consultas e incidencias	Dato global y desglosado por servicio y nivel de gravedad de la incidencia	MENSUAL	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Eje Estratégico 5**

➤ **AREA DE CONTROL 5: PROCESOS INTERNOS**

SUBAREA DE CONTROL	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	GRADO DE AVANCE
DOCUMENTACIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS CLAVE	Porcentaje de proyectos documentados en plazo	_____	TRIMESTRAL	⊕
	Porcentaje de procesos clave documentados	Nº de procesos clave documentados / Nº de procesos clave definidos	SEMESTRAL	
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	Tiempo medio de contacto con el cliente por parte de consultor	_____	ANUAL	⊕
	Número de personas expertas en cada uno de los sectores cliente	_____	ANUAL	
CERTIFICADOS DE CALIDAD	Avance en la consecución del certificado CMMI	Nº de requisitos alcanzados / Nº de requisitos necesarios	TRIMESTRAL	⊕
VIGILANCIA TECNOLÓGICA	Número de horas invertidas en seguimiento tecnológico	_____	ANUAL	⊕
ACTIVIDADES I+D+i	Número de horas acumuladas invertidas en I+D+i	_____	ANUAL	⊕
	Número de horas acumuladas dedicadas a I+D+i sobre total horas trabajadas	Horas invertidas en I+D+i / Horas totales trabajo	ANUAL	
	Inversión monetaria en I+D+i sobre facturación global	Inversión en I+D+i / Facturación global	ANUAL	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13. Eje Estratégico 6**

➤ **AREA DE CONTROL 6: CAPITAL HUMANO**

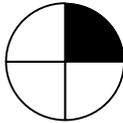
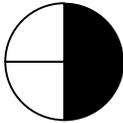
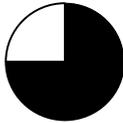
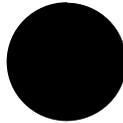
SUBAREA DE CONTROL	INDICADOR	FORMA DE CALCULO	PERIODICIDAD	GRADO DE AVANCE
RETENCION	Antigüedad media por empleado	Sumatorio de empleados por años en empresa / N° total de empleados	ANUAL	⊕
	Número de empleados que abandonan la empresa por razones diferentes a enfermedad o jubilación	—————	ANUAL	
CLIMA ORGANIZATIVO	Porcentaje de trabajadores satisfechos con la comunicación y relación con los subordinados	N° de empleados satisfechos / N° total empleados	ANUAL	⊕
FORMACION	Proporción de titulados universitarios y formación profesional superior	N° de titulados / N° total de empleados	ANUAL	⊕
	Porcentaje de empleados que recibe formación permanente	N° de empleados que recibe formación permanente / N° total de empleados	ANUAL	
MENTALIDAD INNOVADORA	Porcentaje de empleados con conocimientos de los procesos de I+D+i para el lanzamiento de nuevos productos - procesos	N° de empleados con conocimiento de I+D+i / N° total de empleados	ANUAL	⊕
	Porcentaje de empleados con capacidad de respuesta ante la innovación	N° de empleados con capacidad de respuesta / N° total de empleados	ANUAL	

Fuente: Elaboración propia

El proceso continua con la evaluación, seguimiento y control del Plan Estratégico según los indicadores definidos.

Para el seguimiento gráfico de los avances logrados en los objetivos propuestos del Plan Estratégico, se empleara el ciclo de mejora continua PDCA, según el siguiente modelo (ver tabla 14):

**Tabla 14. Gráfico de avances**

			
Acción registrada y planificada	Acción ya iniciada pero no finalizada	Acción implantada monitorizando / evaluando su efectividad	Acción confirmada efectiva

Fuente: Ciclo de mejora continua PDCA

La revisión de las acciones de mejora del Plan Estratégico de Sistemas Informáticos Castilla, S.L. se realizará de forma anual para la incorporación de novedades y replanificación de los objetivos.

## **CAPÍTULO 4:**

### **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Conclusiones**

En este apartado se van a recopilar las ideas más importantes de los diferentes apartados del Plan Estratégico para Sistemas Informáticos Castilla, a continuación se detallan las conclusiones:

##### Referente al análisis del sector de las TICs:

- El sector de las TIC es muy complejo y la oferta de productos por parte de las empresas que compiten en este sector también lo es.
  
- El subsector de software y servicios informáticos de gestión, y concretamente el ámbito de Gestión del Capital Humano (nómina y RR.HH) donde opera Sistemas Informáticos Castilla, es un mercado maduro, dinámico y cambiante. Se caracteriza por tener relevantes peculiaridades en cuanto a su normativa.
  
- Las barreras de entrada y salida del sector están vinculadas al capital, recursos humanos y notoriedad de la empresa en cuestión.
  
- Existe una concentración empresarial en el mercado que se ha visto acelerada por la crisis económica actual. Muchas empresas han decidido salir de esta línea de negocio o se han visto obligadas a venderse o cerrar. Hay menos de 10 proveedores en el ámbito nacional.

##### Sobre el análisis del entorno

- La crisis que estamos viviendo estos últimos años ha hecho que las empresas, para nosotros clientes, sean reacias a hacer grandes inversiones. Los clientes que tiene la empresa en cartera se limitan a tener el software de Gestión de Capital Humano, con el cual trabajan el día a día, y prescinden tanto de los diferentes módulos que tiene la aplicación como de los servicios de consultoría que se ofrecen (Contrato de Soporte).
  
- La Multiculturalidad de la sociedad cada día es más notable, nuevas ideologías, métodos de trabajo, etc., en el ámbito empresarial va ganado importancia la Gestión del Capital Humano.

- Debido a las mejoras tecnológicas y a las numerosas vías de información, los clientes estudian que proveedor puede ser más interesante en relación calidad-precio referente a sus productos y servicios, esto aumentará la competitividad del sector.

- Todos los competidores van a buscar las nuevas tecnologías que vayan surgiendo, es por ello que las empresas necesitan hacer grandes inversiones para mantener una buena posición competitiva.

- Depende de Sistemas Informáticos Castilla ser capaces de aprovecharse de las tendencias del entorno para su propio beneficio respecto a las empresas competidoras. Muchos factores serán buenos para la empresa pero habrá otros a los que habrá que hacer frente. El efecto positivo es que, conociendo la situación en la que se encuentra al menos, prepararse para enfrentarse a esos factores.

#### Respecto a la organización y su estructura

- Como indica la misión de la empresa, la capacidad de adaptación y flexibilidad hacia el cliente debe ser el punto de partida de cara a proyectos futuros.

- Siguiendo con el punto anterior, la calidad de los servicios y asistencia técnica debe seguir como mínimo hasta ahora. Estos dos puntos serán claves a la hora de seguir una estrategia competitiva de diferenciación respecto al resto de competidores del sector.

- Se considera que habrá que realizar esfuerzos en incrementar la inversión en I+D+i para conseguir que los productos que se oferten sean de un avanzado nivel tecnológico, factor clave en este mercado.

- Hay una carencia de externalización del producto debido a la gran necesidad de inversión para poder competir con las multinacionales del sector y poder adaptar el programa y sus diferentes módulos a las complejas legislaciones de los diferentes países.

Otro punto clave dentro de esta limitación, es la falta de lenguaje multi-idioma dentro de la organización. Este es un tema que se debería estudiar si en un futuro, la empresa opta por expandir su producto más allá de las fronteras del estado. Hoy en día, con la

estructura que hay a nivel de grupo sería impensable o muy complejo dar cobertura a clientes de lengua extranjera

#### **4.2. Limitaciones**

A continuación se indican las limitaciones que me he encontrado a la hora de hacer el Trabajo Fin de Grado referente a la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión, y su aplicación a la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L..

- Dentro del sector TIC y más concretamente en el ámbito de desarrollo de software informáticos para la gestión del capital humano que es donde compite la empresa, es un subsector poco conocido y por desarrollar. Esto ha hecho que haya escasas fuentes dónde consultar el tipo de mercado y sus limitaciones.

- Me he encontrado con una disponibilidad limitada de los datos corporativos (económicos, financieros...) por parte de la empresa Sistemas Informáticos Castilla, S.L. Esto ha hecho que sea un poco más difícil confeccionar el Plan Estratégico y su desarrollo.

- La empresa objeto de estudio, al ser una delegación pequeña a nivel de grupo, no tenía antecedentes estratégicos propios. Es decir, se regía por las líneas estratégicas de la empresa matriz. Debido a esta carencia, me he encontrado dificultades a la hora de definir sus objetivos y líneas de actuación al no tener un histórico estratégico por el cual guiarme.

#### **4.3. Futuras líneas de investigación.**

Las líneas de investigación futuras por las que pienso que se podrían apostar de cara a mejorar la imagen de Sistemas Informáticos Castilla y su posición en el mercado considero que pueden ser las siguientes:

##### A nivel de Software:

El objetivo sería reducir costes y mejorar la calidad de los productos software. Para ello se podrían estudiar las líneas de productos software estándares como modelos de desarrollo que proporcionan grandes beneficios respecto al desarrollo de software

tradicional (algoritmos). Este enfoque es conocido como el MDE (Model-driven engineering), mejora la calidad del software permitiendo un fácil desarrollo de él. Se reducen los costes del ciclo de vida del software, se gana flexibilidad del programa frente a nuevas tecnologías y se aceleran los desarrollos de nuevos sistemas.

A nivel de Web:

A día de hoy, los usuarios al que la empresa se dirige pueden obtener diferentes aparatos electrónicos (Smartphones, tablet, etc.) con los que poder desarrollar su trabajo. Sería interesante adaptar el producto a éstos mediante un estudio de desarrollo de plataformas inter-operables, basadas en servicios web y en el cumplimiento de estándares, que posibilitan la integración de multi-plataformas y multi-dispositivos.

A nivel propio:

En cuanto a mí se refiere, sería muy enriquecedor y satisfactorio, una vez estar consolidado este Plan Estratégico a nivel de delegación, poder adaptarlo y aplicarlo a nivel de grupo. Un Plan que englobe todas las diferentes delegaciones que componen Grupo Castilla.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER DAVID, D. G., & DAY GEORGE, S. (1994). Investigación de mercados.
- ANSOFF, I. (1965). Estrategia corporativa. *Una Oportunidad de Crecimiento y Expansión*, 2.
- ANSOFF, I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Ediciones Deusto.
- BOCHENSKI, I.M. (1968): *Los métodos actuales del pensamiento*, Rialp, Barcelona.
- BRYSON, J. (1988). Planificación Estratégica de Organizaciones Públicas y Sin Fines de Lucro.
- BUENO, E. (1996). Organización de empresas. *Estructura, procesos y modelos*. Pirámide. Madrid.
- CUERVO, A. (1995): La dirección estratégica de la empresa; en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, 51-69.
- CHANDLER, A. (1962). *Estructura y Estrategia*. Beard Books, Washington.
- DRUCKER, P. (1954). La nueva sociedad. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- GRIMA TERRE, J. D., & TENA MILLÁN, J. (1984). *Análisis y formulación de estrategia empresarial*. Ed. Hispano Europea SA., Barcelona.
- GÜELL, F. JM (2006). *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos*. Editorial Reverté, Barcelona.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K y WHITTINGTON, R, (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición, Pearson Educación, Madrid.

KOTLER, P., & LILIEN, G. (1990). *Toma de decisiones en mercadotecnia*. Editorial CECSA, México.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel, Barcelona.

MONSALVE, S. (2002). Teoría de juegos: ¿hacia dónde vamos? (60 años después de von Neumann y Morgenstern). *Revista de Economía Institucional*, 114-130.

MORRISEY, G. L., WARMAN, W. B., & SECHREST, T. L. (1998). Alto y claro: cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa.

NAVAS, J.E. Y GUERRAS, L.A. (1998): La Dirección Estratégica de la Empresa. *Teoría y Aplicaciones*, 2.

NORTH, K., & RIVAS, R. (2008). Gestión del conocimiento. Una guía práctica para la empresa inteligente.

PORTER, M. (1982). *Técnicas para el Análisis de los sectores y de la Competencia*. Editorial CESCA, México.

PORTER, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Editorial CECSA, México.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel, Barcelona.

SOLDEVILLA, E. (1995). Metodología de investigación de la Economía de la Empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 1(1), 13-63.

STEINER, G. (1998). *Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.

VENTURA, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo, Madrid.

## **CONSULTAS WEB:**

ASIMELEC (Asociación multisectorial de empresas españolas de electrónica y comunicaciones).

[http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201005/25/tecnologia/20100525e\\_lpeputec\\_1\\_Pes\\_PDF.pdf](http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201005/25/tecnologia/20100525e_lpeputec_1_Pes_PDF.pdf)

El sector TIC, la gran promesa laboral.

<http://www.expansion.com/emprededoresempleo/empleo/2015/05/26/5564aa3d46163f5a338b459b.html>

Informe del sector TIC y los contenidos en España 2013 (edición 2014)

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/informe-del-sector-tic-y-los-contenidos-en-esp%C3%B1a-2013-edici%C3%B3n-2014>