

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO
EN EL MERCADO DE ENLACES VOIP LTDA**

ADRIANA ALVAREZ CORREA

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.C.**

2013

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO
EN EL MERCADO DE ENLACES VOIP LTDA**

ADRIANA ALVAREZ CORREA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN GERENCIAL**

**DIRECTOR
HAROLD LORA GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D.T.C.
2013**

INTRODUCCION

La formulación de estrategias gerenciales permite a una organización modificar su situación competitiva con relación a la de sus competidores, ayuda a que las empresas conozcan lo que son y lo que quieren llegar a ser. En este proceso de formulación de estrategias, los gerentes que desarrollan estrategias deben vincular los factores internos y externos de la organización, ya que una decisión tomada en términos estratégicos implica la participación de varios recursos, esto hace que sea difícil revertirla, básicamente está en juego la parte financiera.

Durante el proceso de formulación de las estrategias, las empresas utilizan varias herramientas, una de ellas es la Matriz DOFA, que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

En este estudio se describen las estrategias gerenciales formuladas para aumentar la participación en el mercado de una empresa que pertenece al sector de las telecomunicaciones en la ciudad de Cartagena, partiendo del análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y de un uso contemporáneo de la Matriz DOFA como herramienta para la formulación de estrategias. En este sentido, el desarrollo del estudio contempla los siguientes pasos:

- Descripción de un marco teórico y conceptual, que facilita la comprensión y aplicación del análisis DOFA en el caso objeto de estudio.
- La realización de un diagnóstico organizacional, que proporciona las bases para la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- La formulación de las estrategias para mejorar el posicionamiento de Enlaces VoIP utilizando el análisis DOFA como herramienta para su identificación.
- La descripción de la metodología propuesta para la aplicación y seguimiento de las estrategias formuladas.

DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA

Actualmente en nuestra región existe un amplio número de oportunidades de negocio para aquellas empresas que como Enlaces Voip Ltda. Ofrecen soluciones informáticas y tecnológicas a otras empresas. Sin embargo para el caso específico de esta empresa, aprovechar esas oportunidades no siempre resulta fácil, pues aunque cuenta con personal altamente calificado y con una gran experiencia en diversos campos y tipos de empresas, los resultados después de presentar las ofertas de servicio no siempre son positivos, así como también en pocas ocasiones se logra ser la primera opción en la mente de los clientes para dar solución a sus necesidades. Esta situación se ha convertido en un impedimento para el crecimiento, el logro de las metas propuestas a largo plazo y para el aumento de la rentabilidad de esta empresa. Descubrir las razones o los motivos del por qué sucede esto, descubrir qué hace falta, cuáles han sido los errores, descubrir la forma de aprovechar aún más las fortalezas, conocer que ha hecho y que está haciendo la competencia y como lograr ubicarse un paso delante de ella, se ha convertido en un problema que a pesar de los esfuerzos esta empresa aún no ha podido solucionar para lograr posicionarse como una de las mejores en el mercado.

Se requiere entonces, de un enfoque sistemático que basado en las fortalezas y oportunidades del mercado le permita a Enlaces VoIP generar y aplicar las estrategias necesarias y adecuadas para el logro de sus objetivos, superar las amenazas del medio y minimizar sus debilidades.

En este contexto, nos encontramos ante uno de los más recientes usos del análisis DOFA; el cual ha pasado de ser una herramienta para identificar las

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía, para convertirse en una herramienta para analizar su situación competitiva desde la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas, llevándola al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO PARA ENLACES VoIP

El conocimiento de sus fortalezas y debilidades, le permiten a Enlaces VoIP identificar las prácticas que agregan valor y pueden mejorar su productividad. Así como también el conocimiento de las oportunidades y amenazas que existen a su alrededor le permiten responder a los cambios del medio.

En conjunto, el conocimiento de estas condiciones internas y externas propicia el desarrollo de estrategias que no solo le permiten mejorar su posición en el mercado sino que también le garantizan un crecimiento organizacional paralelo de manera organizada.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Identificar estrategias que permitan el posicionamiento de Enlaces Voip Ltda. en el mercado local, a partir de la identificación de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Específicos

- Realizar un diagnóstico y análisis organizacional de Enlaces Voip Ltda.
- Formular a través del análisis DOFA, las estrategias que debe seguir Enlaces Voip, para alcanzar el posicionamiento deseado y las metas propuestas por la organización.

- Plantear metodologías de aplicación de las estrategias identificadas, con el fin de garantizar un mayor nivel de éxito durante su desarrollo por parte de Enlaces Voip Ltda.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este estudio para la identificación de estrategias que permitan el posicionamiento de Enlaces Voip Ltda. en el mercado local, a partir de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades., inició con el desarrollo de una investigación descriptiva, seguido de la recolección y definición de técnicas de información y el posterior análisis de la información recolectada. En el desarrollo de la investigación descriptiva el registro, análisis, e interpretación de la información permitió identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de Enlaces VoIP, principales características del problema objeto de estudio.

Por su parte, los datos recolectados se obtuvieron a través de la lectura y análisis de la documentación suministrada por la empresa, reuniones y entrevistas aplicadas al gerente general. En cuanto a la clasificación y análisis de esta información se realizó teniendo en cuenta su utilidad y aplicación en las actividades a realizar la determinación de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, la formulación de las estrategias, la obtención de los resultados y la presentación del informe.

La obtención de los resultados comprende la interpretación de los datos analizados, la definición de las estrategias para el posicionamiento de Enlaces Voip, las conclusiones y las metodologías de aplicación propuestas.

ARCO TEÓRICO

Orígenes de las estrategias

La palabra estrategia se remonta a la época de los griegos, probablemente al año 500 a.C. proviene del vocablo *stratego*, que significaba “general en jefe del ejército”. Después evolucionó a “el arte del general”, “el arte de la guerra” y el arte de ganar la guerra”. Hacia el 330 a.C. el termino se refería a la “habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global”. Así el origen del concepto es militar y tiene una antigüedad de aproximadamente 2500 años¹.

Muchos de los principios de la estrategia militar se han aplicado al mundo de la empresa. Tales principios incluyen las fortalezas relativas a las estrategias ofensivas y defensivas, las ventajas del ataque por el flanco, en oposición al ataque frontal, el papel de las respuestas flexibles y graduales a las agresiones, los beneficios del ataque por sorpresa y el potencial que proporciona engañar, envolver, escalar el conflicto, y desgastar al oponente. Al mismo tiempo existen diferencias bastantes claras n la guerra y en los negocios. El objetivo de la guerra es normalmente, derrotar al enemigo. El propósito de la rivalidad empresarial rara vez es tan agresivo. La mayoría de las empresas limita sus ambiciones competitivas, buscando más la coexistencia con los competidores que su destrucción.

La evolución de la estrategia empresarial ha estado marcada más por las necesidades prácticas que por la teoría. Durante la década de los 50 y 60 lo directivos empezaron a presentar dificultades crecientes para coordinar decisiones y mantener el control en empresas cada vez más grandes y complejas. El presupuesto financiero proporciono la base para la planificación financiera anual, mientras que la aproximación de los flujos de caja actualizados al presupuesto de capital ofreció una nueva metodología para

¹ Aceves Ramos Víctor, Dirección Estratégica, McGraw-Hill, Mexico,2007 pág. 2

evaluar proyectos de inversión. La planificación corporativa se concebía como un marco para coordinar las decisiones individuales de inversión y planificar el desarrollo a largo plazo de la empresa. La nueva planificación corporativa se fundamentaba sobre previsiones de las principales magnitudes económicas, que a su vez desagregaban para planificaciones en cada mercado y producto de la empresa. Su formato típico era un documento de planificación corporativa a cinco años que establecía las metas y objetivos de la empresa, recogía las tendencias de las variables económicas clave (incluyendo la demanda, cuota del mercado de la compañía, ingresos, costes y márgenes) establecía prioridades para los diferentes productos y áreas de negocio de la empresa y asignaba las inversiones. La difusión de la planificación corporativa se aceleró con el flujo e publicaciones que trataban esta nueva ciencia. El tema central de las planificaciones en estos años fue la planificación de la diversificación, expansión a nuevos sectores. El establecimiento de departamentos de planificación corporativa en la mayoría de las grandes empresas era consecuencia del entusiasmo de empresas y negocios por las técnicas “científicas” de toma de decisiones que incluían los análisis costo beneficios, los flujos de caja actualizado, la programación lineal, las previsiones econométricas y la gestión de la demanda macroeconómica.

En la década de los años 70, las circunstancias cambiaron. La diversificación no solo fue incapaz de proporcionar las sinergias que se anticipaban, sino que la crisis del petróleo de 1974 y 1979 iniciaron una nueva era de inestabilidad macroeconómica, que se unió a un incremento de la competencia internacional por parte de las empresas de Japón, Europa y el sudeste asiático. Ante un mercado cada vez más turbulento, las empresas ya no tenían capacidad para planificar sus inversiones, la introducción de nuevos productos o sus necesidades de personal con tres y hasta cinco años de antelación, sencillamente porque no podían predecir un futuro tan lejano.

La consecuencia fue un cambio de énfasis, de *planificar a llevar a cabo la estrategia*. Ahora, la gestión detallada del patrón de crecimiento de la empresa era menos importante que la adecuada ubicación de la empresa en sus mercados respecto a sus competidores, con el fin de maximizar el potencial de

los beneficios. Esta transición desde la *planificación corporativa* a lo que llegaría a definirse como *dirección estratégica* estaba acompañada por un interés creciente por la competencia como característica central del entorno y por la ventaja competitiva como objetivo principal de la estrategia.

Este cambio que orientó el interés hacia la estrategia como búsqueda de resultados centró la atención en las fuentes de la rentabilidad. Durante los últimos años 70 y 80 se puso el énfasis en las que se encontraban en el entorno de la empresa. Michael Porter de la Harvard Business School, fue el primero en utilizar el enfoque de la economía industrial para analizar los factores determinantes de la rentabilidad de la empresa. Otros autores se centraron en cómo se distribuían los beneficios entre las diferentes empresas de un mismo sector. El Boston Consulting Group llevó a cabo una serie de estudios sobre el impacto de la cuota de mercado y de la experiencia de los costes y los beneficios.

En los años 90, la investigación del análisis estratégico sobre las fuentes de beneficio se desplazó del entorno al interior de la empresa. Progresivamente, los recursos y capacidades de la empresa empezaron a ser considerados como la fuente principal de ventajas competitivas y la base de la formulación de la estrategia. Este énfasis en lo que ha dado en llamarse *visión basada en los recursos* ha representado un cambio sustancial en el pensamiento sobre estrategia. El análisis sectorial animaba a las empresas a buscar mercados atractivos y posiciones estratégicas favorables, el resultado era sustancialmente, que las empresas empleaban estrategias similares. Por el contrario la preponderancia que se concede actualmente a los recursos y capacidades de la empresa ha cambiado las tornas: las empresas cada vez se muestran más atentas a lo que las diferencia, con el objeto de establecer una posición única de ventaja competitiva.

El énfasis puesto en la explotación de los recursos y capacidades ha supuesto que las estrategias empresariales hayan sufrido un cambio radical de dirección respecto a las de los años setenta y comienzos de los ochenta. En lugar de expandirse mediante la diversificación y la integración vertical, las empresas preferían adoptar una especialización creciente, desinvirtiendo en los negocios

que no eran centrales y subcontratando todas aquellas actividades en las que no poseían competencias superiores. Esta reducción del ámbito de actuación de la empresa ha favorecido el aumento de la colaboración entre empresas, mediante alianzas y empresas conjuntas.

El *boom* tecnológico de los últimos años noventa favoreció el florecimiento de nuevos conceptos de estrategia empresarial – aun cuando muchos de ellos – no ha sobrevivido a la crisis tecnológica de 2000 – 2002. La caída vertiginosa de los costes de comunicación y procesamiento de información favoreció la aparición de un nuevo pensamiento sobre la economía en red y la dinámica de las guerras de los estándares, el impacto de las tecnologías destructivas, el papel esencial del conocimiento y el fenómeno de los mercados donde “quien gana se lo lleva todo”. El rápido ritmo de cambio de los mercados de base tecnológica estimulo el interés por aplicar a la formulación estratégica la teoría de opciones y la ciencia de la complejidad. Con todo, el interés por la innovación estratégica ha sido aún mayor. Cuando los sectores estaban cambiando tan veloz como imprevisiblemente, ¿qué nuevas fórmulas podrían idearse para ganar dinero y establecer ventajas competitivas? El interés por los nuevos modelos de negocio ha constituido un aspecto clave en esta cuestión.

A la luz de esta revisión, ¿qué se puede concluir sobre el significado del término *estrategia*? En su acepción más genérica, estrategia implica planificar como una organización o un individuo alcanzarán sus objetivos. Pero si se ha de establecer una definición más precisa, entonces habrá que tener en cuenta el escenario en que la estrategia se despliega. En términos militares, la estrategia persigue el logro de la victoria sobre el enemigo, en el ámbito político, se relaciona con la gestión del poder y del apoyo electoral con el objeto de obtener y conservar el gobierno; en el mundo de los negocios, se trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de la empresa.

La naturaleza de una estrategia también depende de la estabilidad y predictibilidad del entorno en que se aplica. Como ya se ha descrito, en el entorno estable de los años sesenta la estrategia se asociaba con los planes detallados. En las turbulentas condiciones de las últimas décadas, en cambio,

la estrategia se ha centrado mucho más en la orientación global de la empresa. Como resultado, al hacer la planificación estratégica, las empresas han puesto más énfasis en su misión, visión, principios de negocio y objetivos de resultados que en acciones específicas. Este cambio de énfasis de los planes a la orientación global de la empresa no supone ninguna degradación del papel de la estrategia. Ciertamente, la volatilidad creciente del entorno resalta la importancia de la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el sentido de la oportunidad; pero aun en tales circunstancias la estrategia ocupa una posición relevante.

Así las cosas, no existe un consenso sobre la definición de estrategia ni en un sentido genérico ni aplicada al mundo empresarial.

Generalmente, la estrategia empresarial se define en términos de su contenido, por los tipos de decisiones que se consideran de mayor importancia. A continuación se ofrece una selección de definiciones.

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios, para lograr estos objetivos.”

Alfred Chandler

“El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad.”

James B Quinn

La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y logra un(os) objetivo(os) con un nivel de riesgo aceptable.

Rodríguez Valencia

“La estrategia es un medio para alcanzar un fin”

Bill y Roy Richardson

En este estudio definiremos la estrategia como:

“La determinación de la misión o propósito y objetivos a largo plazo de una empresa, que incluye el planteamiento de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”.

Independientemente de su definición las estrategias deben conservar cuatro características esenciales:

1. Se elaboran antes de emprender las acciones.
2. Se trazan de manera *consciente*
3. Se busca un *propósito* determinado, aunque las estrategias no siempre estén puestas por escrito.
4. Dan una *ventaja* sobre los competidores.

RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIAS

Periodo	50	Años 60 y principios 70	Finales 70 principios 80	Finales 80 principios 90	2000
Tema dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	“Posicionamiento”	Ventaja competitiva	Innovación estratégica y organizativa
Puntos principales	Control financiero	Planificación del crecimiento, especialmente diversificación y planificación de las carteras	Elección de sectores y mercados. Ubicación en ellos para conseguir el liderazgo en el mercado.	Concentración de la estrategia en las fuentes de ventaja competitiva. Desarrollo de nuevos negocios	Conciliación entre tamaño, flexibilidad y capacidad de respuesta
Principales conceptos y técnicas	Presupuesto financiero, planificación de inversiones Valoración de proyectos	Previsiones a medio y largo plazo Técnicas de planificación corporativa Sinergias	Análisis de la industria. Segmentación Curva de experiencia Análisis PIMS Unidades estratégicas de negocios (SBUs, strategic business units) Gestión de carteras de negocios	Recursos y capacidades Valor para el accionista Gestión del conocimiento Tecnologías de la información	Estrategias cooperativas. Competencia por fijar estándares Complejidad y auto organización Responsabilidad social corporativa
Implicaciones organizativas	Los sistemas presupuestarios operativos y de capital son el mecanismo clave de coordinación y control	Creación de departamento de planificación corporativa y procesos de planificación a largo plazo. Fusiones y adquisiciones	Estructuras multidivisionales y multinacionales. Mayor selectividad en sectores y mercados	Reestructuración corporativa y reingeniería Re especialización Subcontratación Nueva economía	Alianzas y redes Nuevos modelos de liderazgo Estructuras informales Menos confianza en la orientación y más en la aparición

Generalidades del análisis DOFA para la formulación de estrategias

La matriz DOFA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores internos (debilidades y fortalezas). Al cruzar estos factores se desprenden las estrategias más adecuadas. Estas acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y su factibilidad se debe encontrar en la realidad misma de la empresa. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro de un propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

Los factores internos en la matriz DOFA, hacen referencia a las **Fortalezas Internas (F)** que favorecen el logro de los objetivos y a las **Debilidades Internas (I)** que impiden o dificultan el logro de los mismos, mientras que los factores externos se refieren a las **Oportunidades del Entorno (O)** que favorecen el logro de los objetivos y a las **Amenazas del Entorno (A)** que impiden o dificultan su consecución.

En la matriz DOFA se encuentran nueve celdas; las dos superiores externas y las dos laterales externas izquierdas se utilizan para las variables internas y externas respectivamente; las cuatro celdas centrales se utilizan para las estrategias generadas al cruzar las variables internas con las externas. Estas celdas dan origen a las cuatro estrategias llamadas FO, DO, FA, DA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<i>Estrategias FO (De Crecimiento)</i>	<i>Estrategias DO (De Supervivencia)</i>
AMENAZAS	<i>Estrategias FA (De Supervivencia)</i>	<i>Estrategias DA (De Fuga)</i>

Estrategias FO o estrategias de crecimiento, estrategias maxi-maxi: esta estrategia capitaliza las fortalezas internas de una compañía para aprovechar

las oportunidades externas, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a esta. Si tienen debilidades buscarán superarlas convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

Estrategias DO o mini-maxi: son un tipo de estrategias de supervivencia que intenta minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

Estrategias FA o maxi-mini: son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas internas. La meta es maximizar las fortalezas, minimizando las debilidades. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Así una empresa puede utilizar su fortaleza tecnológica, financiera, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

Estrategias DA o mini-mini: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Puede requerir que la compañía, por ejemplo establezca una inversión conjunta, se atrinchere o hasta se liquide.

En fechas recientes el concepto de la matriz DOFA se introdujo para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas. Cuando dos socios consideran actividades conjuntas, es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada socio, así como sus oportunidades y amenazas. Más aun deben considerarse sus estrategias de alternativa *antes* de que su asociación sea considerada: estas dos matrices DOFA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formar lazos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades complementarias podría resultar una ventaja

competitiva para ambas compañías. Por otra parte, la repetición y el traslape pueden resultar en una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices, debe desarrollarse una tercera para la sociedad. Esto tiene importancia especial para las adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante. Preparar las tres matrices DOFA puede hacer que se identifiquen problemas potenciales en asociaciones mas sueltas como una alianza estratégica.

Finalmente es importante tener en cuenta también que los factores cambian con el tiempo, las organizaciones que decidan diseñar estrategias utilizando la Matriz DOFA, deberán preparar varias matrices en diferentes periodos de tiempo, iniciando con un análisis DOFA del pasado, continuar con un análisis del presente y enfocarse en diferentes periodos en el futuro.

Pasos para diligenciar la Matriz DOFA

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa. Cada Oportunidad debe ir numerada de la siguiente manera: O1, O2, O3... On
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa. Cada Amenaza debe ir numerada de la siguiente manera: A1, A2, A3... An
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Cada Oportunidad debe ir numerada de la siguiente manera: F1, F2, F3... Fn.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa. Una debilidad en una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o

simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Cada Oportunidad debe ir numerada de la siguiente manera: D1, D2, D3... Dn

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrarlas en las celdas correspondientes a las estrategias FO.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrarlas en las celdas correspondientes a las estrategias DO.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrarlas en las celdas correspondientes a las estrategias DA.

De esta forma la matriz queda de la siguiente manera:

Factores Internos	Lista de Fortalezas (F) F1. F2. F3. ... Fn	Lista de Debilidades (D) D1. D2. D3. ... Dn
Factores Externos		
Lista de Oportunidades (O) O1. O2. O3. ... On.	ESTRATEGIAS-FO (Maxi –Maxi) 1.Xxxxxxx (F1, F5, O1) 2.Xxxxxx (F2, F5, O5)	ESTRATEGIAS-DO (Mini –Maxi) 1.Xxxxxxx (D3, O1) 2.Xxxxxxx (D1, O2, O4)
Lista de Amenazas (A) A1. A2. A3. ... An.	ESTRATEGIAS-FA (Maxi –Mini) 1.Xxxxxxx (F1, F5, A2) 2.Xxxxxxx (F1, F5, A2)	ESTRATEGIAS-DA (Mini –Mini) 1.Xxxxxxx (D3, A3, A5) 2.Xxxxxxx (D5, A1)

Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora la matriz DOFA. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz, ya que revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

HISTORIA Y EVOLUCION

Enlaces Voip Ltda. es una empresa creada a principios del 2007 por un equipo multidisciplinario de ingenieros en las áreas de la informática y las comunicaciones con la visión de ofertar servicios de consultoría, diseño e implementación de redes convergentes de datos, voz y video sobre IP. Como la gran mayoría de los proyectos de emprendimiento en los primeros meses se lleva a cabo una gran inversión de recursos que van desde el tiempo y el dinero invertidos en el proceso de creación y formalización del negocio, hasta la socialización de la oferta de servicios, razón por la cual durante este periodo de tiempo no se presentaron ingresos considerables, solo gastos.

Hacia el año 2008, recibe un préstamo de \$12.000.000 de los cuales, \$8.000.000 se invirtieron en capacitación en las diferentes plataformas y marcas a comercializar con el propósito de aumentar y solidificar así su capital intelectual (fundamental para este tipo de negocios). Esta inversión pondría a EnlacesVoip meses después en condiciones competitivas muy favorables en el mercado no solo por la calidad de sus productos sino además por su ingeniería. El resto del dinero aproximadamente \$4.000.000 fue utilizado como capital de trabajo y usado a discreción por la gerencia en condición de única reserva hasta que la empresa encontrara el anhelado punto de equilibrio. Igualmente esta inversión le permitió a la empresa mejorar su organización interna, con lo cual logra identificar y establecer un proceso de venta efectivo, darle cumplimiento a la regulación contable exigida para este tipo de empresa, iniciar la construcción de la página web y lograr una participación más activa de todos sus socios.

En este mismo año la empresa toma la decisión de comprar un anuncio publicitario en las páginas amarillas del directorio telefónico de Cartagena en varias secciones relacionadas con las telecomunicaciones; esta estrategia le permite captar en los meses siguientes a clientes como LBH de Colombia y VideocomLtda, empresas en las que Enlaces VoIP todavía conserva su condición de proveedor activo. El reto principal de Enlaces VoIP era garantizar

a estos clientes soluciones tecnológicamente más avanzadas con muchos más servicios y la misma o mejor calidad de los ofrecidos por las grandes marcas a un menor precio. Para resolver esta situación, la empresa enfocó sus esfuerzos en dos aspectos: sus proveedores y convencer a sus clientes de las bondades de la plataforma gratuita utilizada por sus productos y soluciones informáticas, para lo cual fue de gran ayuda la capacitación realizada.

Los resultados de estas estrategias fueron muy significativos para Enlaces Voip, pues además de lograr desarrollar los proyectos descritos en la tabla 1, le permitieron establecer una alianza con Videocom, a través de la cual ha podido ampliar su portafolio de servicios y clientes, (Ver tabla 2), describir los trabajos realizados) y convertirse en un especialista en soluciones de comunicaciones de las empresas del sector salud. Al mismo tiempo que también logró establecer lazos comerciales más fuertes con sus proveedores, quienes no solo ampliaron sus créditos, sino que también se mostraron interesados en establecer alianzas para la venta de sus productos.

Proyectos iniciales

Empresa	Proyecto
LBH Colombia	Integración Telefónica de Voz Sobre IP de las Sucursales de la Región Norte.
Videocom	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Administración de Infraestructura de voz Sobre IP para el Call Center. • Cluster de Alta disponibilidad con Gateways Redfone.
Universidad Tecnológica de Bolívar	Diseño e implementación de laboratorio de redes convergentes de voz, datos y Video

Cientes captados a través de la alianza Enlaces Voip - Videocom

Empresa	Proyecto
UCI del Caribe	Diseño e implementación del Sistema de Telefonía IP

Hospital Universitario del Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Escalamiento del Sistema Telefónico para la cobertura del Tercer y Cuarto Piso • Contrato de Administración de Infraestructura de Red. • Sistema de Perifoneo sobre la plataforma VoIP.
Coosalud E.S.S.	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño e implementación del Contac Center de la línea Nacional 01 8000 de atención al Cliente. • Servidor de mensajería instantánea basada en Linux Ubuntu y OPenfire.
SUMECAR	

Con un grupo representativo de clientes en la ciudad a principios del año 2011, en la búsqueda de nuevos clientes y mercados, Enlaces Voip, decide aparecer ya no solo en la sección de telecomunicaciones el directorio telefónico, sino también en la sección de Call Center y Teléfonos Ip. Con la experiencia de la publicación de sus servicios en las páginas amarillas Enlaces Voip, decide también aparecer en el año 2.012 en las páginas amarillas del directorio telefónico de la ciudad de Barranquilla, con un anuncio más grande y a color.

Estos procesos también han estado acompañados de una constante capacitación y formación del personal en las continuas actualizaciones de los equipos y plataformas utilizadas, con lo cual se obtiene una mejor relación costo – beneficio tanto para los clientes como para la empresa. Esto ha convertido a Enlaces VoIP en una empresa cuyo principal capital es el conocimiento.

Actualmente Enlaces VoIP es una empresa con gran potencial de crecimiento, que cuenta con alrededor de 20 clientes en la ciudad, un grupo de cinco colaboradores entre personal técnico y administrativo y una rentabilidad aproximadamente del 60%.

MISIÓN

Proveer soluciones y herramientas de tecnologías de la información y las telecomunicaciones personalizadas que revolucionen la manera como nuestros clientes trabajan y se comunican, a través de la integración de tecnologías de punta en comunicaciones y la inteligencia de los computadores en una sola plataforma que constituya el frente tecnológico y el principal recurso informático de nuestros clientes con costos de implementación, operación y mantenimiento pertinentes para ser económicamente accesibles y sostenibles.

VISIÓN

ENLACES VOIP LTDA será el principal proveedor y desarrollador de soluciones de tecnologías de la información y comunicación unificadas especialmente de redes convergentes de datos, voz y video sobre IP, siendo identificados como la empresa con el recurso profesional más capacitado y la infraestructura tecnológica más importante de la región norte de nuestro país.

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFRECE

- Diseño e implementación de redes convergentes de datos, voz y video Sobre IP.
- Desarrollo de software de gestión en múltiples plataformas compatibles con los SGC implementados.
- CTI (Computer Telephony Integration), especialistas en soluciones de desarrollo de software integradas a la telefonía, ideal para su Call Center.
- Soluciones de Voz Sobre Ip, enlaces telefónicos entre múltiples sucursales, oficinas virtuales, IP-PBX, GSM-PBX, SIP-PROXYS, CDR, Call Centers, etc.

- Importamos y comercializamos hardware para telefonía IP, tarjetas análogas y digitales, gateways, channel Banks, teléfonos Ip, entre otros.
- Especialistas en el desarrollo de herramientas TIC personalizadas, acordes con las exigencias que su solución requiera.

DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE ENLACES VOIP LTDA.

Con el propósito de conocer la posición actual de la empresa y obtener información que posteriormente facilitara la identificación de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de Enlaces Voip para la generación de las estrategias; se realizó un diagnostico y análisis organizacional, que contempló el desarrollo de la matriz de competitividad y el estudio de su filosofía, la forma como operan sus procesos, historia, la revisión de la Misión y Visión, el estudio de su proceso comercial y estructura organizacional y la identificación de las tendencias del ambiente externo que pueden afectar la empresa.

Posición actual de Enlaces Voip

Se utilizó la matriz de posicionamiento competitivo, para identificar la posición actual de Enlaces Voip. Es una matriz sencilla en la que se determinan dos factores que sean importantes para los clientes, y se sitúa uno en el eje de las x y otro en el eje de la y. la empresa y los competidores se colocan en un punto ordenado xy de acuerdo con su posición. En vez de colocar un simple punto, se dibuja un círculo a escala, cuyo tamaño depende de su parte del mercado o del volumen de ventas.

	No hay mucho mercado	El mayor mercado
ALTO		
CALIDAD		
BAJO	Poco mercado	Mercado poco atractivo
	BAJO	ALTO
	PRECIO	

La ubicación de enlaces Voip se hizo teniendo en cuenta el volumen de ventas. Con lo cual la empresa se encuentra en ubicada en una situación en la que

actualmente no hay mucho mercado por lo que deberá generar las estrategias necesarias para moverse hacia la mejor posición que es donde hay mayor mercado y donde se ubican actualmente sus competidores.

Por otro lado si tenemos en cuenta la posición competitiva y el crecimiento del mercado para determinar el posicionamiento de Enlaces Voip a través de la *matriz de la gran estrategia*, la empresa estará ubicada en el cuadrante II. Las empresas ubicadas en este cuadrante no son competitivas

CRECIMIENTO DEL MERCADO RAPIDO	Cuadrante II <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, integración o consolidación del mercado • Ataque intensivo del mercado • Desarrollo del producto • Desinversión 	Cuadrante I <ul style="list-style-type: none"> • Penetrar y desarrollar mercados y productos • Concentrarse en sus ventajas competitivas • Integración o diversificación • Pueden ser más agresivos
	Cuadrante III <ul style="list-style-type: none"> • Atrincheramiento • Cambio radical en la orientación del producto y del mercado • Diversificación • Desinversión o liquidación 	Cuadrante IV <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación en áreas de mayor crecimiento • Alianzas estratégicas • Empresas de riesgos compartidos
	FUERTE	DEBIL

Estudio de la historia de Enlaces VoIP

En el estudio de la historia de la empresa, el énfasis se hizo en aquellas acciones o estrategias que ha emprendido para mejorar su posicionamiento o que facilitaron su crecimiento, en aquellas que a lo largo de su historia no ha podido superar y finalmente en aquellas que han propiciado la captación de nuevos clientes o mejores utilidades.

Utilizando este enfoque, destacamos las siguientes situaciones significativas en la historia de Enlaces VoIP:

- Se preocupa y mantiene un alto interés en la competencia y formación de su personal. Esto genera también una constante innovación en las soluciones y productos ofertados.
- Ha logrado una alianza estratégica que le ha permitido ampliar su portafolio de servicios y mercado.
- Las publicaciones en el directorio telefónico le reportan a esta empresa ventas anuales de \$10.000.000
- Las estrategias de la empresa son diversas y surgen como reacciones a las situaciones que se presentan, no como resultado de análisis de información o de un proceso de planeación.
- Enlaces Voip, no registra en su trayectoria empresarial estudios y estrategias formales sobre la competencia o el mercado que le permitan plantear productos o servicios más cercanos o previsibles a las necesidades de sus clientes o del mercado.
- Gracias a sus soluciones personalizadas ha logrado mantenerse como proveedor activo de sus clientes.
- Enlaces Volp es reconocida y tiene una fuerte posición en el sector salud y las empresas de Call Center.
- Se encuentra ubicada en un mercado de crecimiento con clientes cada vez más exigentes y conocedores del negocio.
- La principal ventaja competitiva de la empresa es el precio. Las plataformas libres le brindan a la empresa la oportunidad de llegar a diferentes tipos de clientes.
- La empresa tiene pocos pasivos y poca liquidez debido a su amplia cartera.

Revisión de la Misión y Visión

Por su parte la revisión de la Visión de Enlaces Voip, permitirá que las estrategias formuladas con base en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sean coherentes con lo que la empresa espera para su futuro, mientras que la revisión de la Misión permitirá saber si las acciones actuales están contribuyendo al logro de este propósito.

Las siguientes preguntas se utilizaron durante la revisión de la Misión y Visión para evaluar su consistencia y determinar su contribución en el posicionamiento estratégico de la misma.

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none">• ¿Describe lo que hace la organización?• ¿Permite conocer a quién está dirigido el esfuerzo?• ¿Permite conocer la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial?• ¿Es explícita respecto a lo que ofrecerá?•	<ul style="list-style-type: none">• La Visión suministra la dirección orientadora para el desarrollo de estrategias?• ¿Indica hacia dónde se dirige la empresa, qué quiere lograr?• ¿Sirve de marco de referencia para la creación de objetivos estratégicos?• ¿Es positiva e inspiradora?• ¿Facilita la toma de decisiones a mediano y largo plazo?

De la revisión de la Misión y Visión destacamos los siguientes aspectos:

- La Misión de Enlaces Voip brinda una idea acerca de lo que es la organización tanto a sus clientes como a su personal, al mismo tiempo que les ofrece una idea cómo deben ser sus productos y soluciones. Especifica también lo singular de la organización para su personal y sus clientes, convirtiéndose en un instrumento que crea valor y permite obtener y conservar el interés de ambos.

- En cuanto a sus clientes, define su premisa de necesidad a satisfacer, la premisa de valor a ofrecer y el modo de hacer negocios; lo cual permite desde un primer momento que este considere la posibilidad de hacer negocios.
- Aunque la Visión de Enlaces Voip indica hacia donde se dirige y que quiere lograr, encontramos que su Misión resulta más inspiradora. Por otro lado aunque su enunciado corto y fácil de comprender facilita la creación de estrategias, de objetivos estratégicos y la toma de decisiones en el largo y mediano plazo, encontramos que Enlaces Voip Ltda.
- A lo largo de su historia no ha desarrollado un plan de acción o estrategias para llevar a cabo los propósitos establecidos en su Visión. A esto debemos sumar también la ausencia de un periodo de tiempo para el logro de estos propósitos, lo cual genera incertidumbre sobre su propio futuro y la hace menos inspiradora para su personal.

Revisión de la Estructura Organizacional

En este punto se analizó la estructura y organización de la empresa para llevar a cabo el proceso de venta y prestación de servicio, por considerarse estos, como elementos de gran influencia para lograr el posicionamiento estratégico deseado. Los resultados fueron los siguientes:

- Existen políticas y procedimientos para llevar a cabo el proceso comercial, como por ejemplo, se ha dispuesto que son de alta prioridad las respuestas a las necesidades de soporte técnico o problemas en caso de fallo de alguna de las soluciones o equipos suministrados en un periodo menor a 3 horas. Para necesidades comerciales como cotizaciones, propuestas técnicas y económicas, se establece con el cliente el tiempo requerido para desarrollar la

oferta, pues este puede variar desde 1 día hasta una semana de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

- Se encontró también que la mayoría de los link de la página web se encuentran en construcción, lo cual no es coherente con la naturaleza de la empresa.
- El Marketing Directo, es la forma de venta más utilizada por Enlaces Voip, donde a través del contacto directo, material gráfico e información acerca de la empresa se da a conocer sus servicios. En Enlaces voip esta técnica suele estar acompañada del Lobby dadas las condiciones limitantes del mercado para los nuevos productos ofrecidos por la empresa. Si bien es cierto, el lobby se relaciona estrechamente con la comunicación política, esta técnica realizada por sus ejecutivos, no sólo permite a Enlaces Voip captar clientes sino también mantener buenas relaciones con los clientes habituales.
- A pesar de conocer ampliamente sus competidores, ventajas competitivas, debilidades y realizar una retroalimentación de cada experiencia, Enlaces VoIP no ha desarrollado un plan de marketing que le permita su crecimiento y por supuesto el de sus productos y servicios.
- Aunque Enlaces VoIP es una empresa pequeña, su estructura organizacional centralizada y deficiente no permite la operación eficaz de los demás procesos, es así como no se tiene un control de los documentos de la empresa, no se realiza un seguimiento a los pagos, a los estados financieros y al cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa.
- La empresa ha identificado otros tipos de sectores en los que puede incursionar como las empresas del sector aduanero y comercial.

- Aunque cada solución es pertinente a la necesidad de cada cliente, el núcleo de sus productos se apoya estructuralmente en el mundo del denominado software libre² principalmente en plataformas Linux³ y en todas las herramientas que bajo esta filosofía se desarrollan para dicha plataforma, con lo cual logra ofrecer soluciones y productos a precios más bajos que la competencia y en algunas ocasiones con más beneficios.
- Con el fin de reducir al mínimo los reprocesos posteriores a la implementación y de satisfacer al máximo las expectativas del cliente, se ofrecen productos y servicios de calidad.
- Un componente importante de la cultura organizacional de Enlaces Voip es el constante interés por la investigación de actualizaciones o nuevos productos que hagan a sus soluciones más competitivas.

Análisis de tendencias

En el mercado en el que se ubica Enlaces Voip se observan tres tendencias:

1. Las empresas que tendrán oportunidades de desarrollo serán las relacionadas con el conocimiento y la información. Se destacaran la que tenga productos con más valor agregado y las que busquen mayor diferenciación. En la ciudad la tendencia es a buscar proveedores más económicos con iguales beneficios.
2. Otra tendencia es el sostenido y probable aumento del crecimiento económico de las PYMES en el país.
3. Los clientes serán cada vez más selectivos y racionales en sus compras y exigirán cada vez mayor calidad, por lo que el personal deberá tener la capacidad y los conocimientos para hacer frente a estas exigencias.

²http://es.wikipedia.org/wiki/Software_libre

³<http://es.wikipedia.org/wiki/GNU/Linux>

En términos generales Enlaces VoIP, aunque no de una forma estructurada, ha desarrollado estrategias efectivas que le han permitido crecer en el mercado y posicionar sus productos. Igualmente ha emprendido acciones que sirven de base y pueden ser aprovechadas en la implementación de las estrategias requeridas para mejorar su posicionamiento estratégico.

2. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ENLACES VoIP

El primer paso para la formulación de estrategias utilizando el análisis DOFA, es hacer una lista de las oportunidades, según lo descrito en la metodología definida en el Marco Teórico y en lo sucesivo es generar la misma lista para las amenazas, fortalezas y debilidades. En este sentido se utilizó la información suministrada por el capítulo anterior para considerar aquellas situaciones que han propiciado la captación de nuevos clientes o mejores utilidades, como Oportunidades, aquellas acciones o estrategias que ha emprendido la empresa para mejorar su posicionamiento o que facilitaron su crecimiento, como fuente de información para la identificación de fortalezas; pero en un sentido contrario como fuente de información para la identificación de Debilidades e inclusive Amenazas, así como también aquellas que la empresa a lo largo de su historia no ha podido superar.

Como resultado de este ejercicio identificamos las siguientes listas de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

Lista de Oportunidades

- O1.** Creciente interés de los clientes que tienen productos de la competencia de buscar nuevos productos (sustitutos) o alternativas a sus soluciones actuales.

- O2.** Incremento de la demanda en pequeñas y medianas empresas, para quienes los productos de la competencia resultan muy costosos y poco accesibles.

- O3.** La disminución del precio del dólar reduce los costos operacionales de los productos y soluciones informáticas ofrecidas por Enlaces VoIP.

- O4.** La estabilidad de la economía nacional favorece la estabilidad de los precios y la demanda de los productos de Enlaces VoIP.

La entrada del tratado de Libre Comercio con Estados Unidos constituye una oportunidad para esta empresa debido a que los equipos serán más económicos y fáciles de importar. Esto a su vez permite llegar a otros sectores de las Pymes para las que este tipo de servicios actualmente está fuera de alcance. Sin embargo al momento de realizar este estudio todavía existe mucha incertidumbre acerca de cómo será el funcionamiento de este tratado, por lo cual este tipo de Oportunidad no será tomada en cuenta en este estudio, pero la empresa si debe estar atenta a lo que sucede con este tratado y empezar a implementar acciones de formación para aprovechar esta oportunidad cuando llegue el momento.

Lista de Amenazas

- A1.** El posicionamiento de marca que tienen los productos de la competencia

- A2.** El temor de las empresas de invertir en un producto o en una solución informática basada en un software libre.

- A3.** El repentino aumento del precio del dólar.

- A4.** Reducción de precios en los productos de la competencia por avances en la tecnología utilizada.

Lista de Fortalezas

- F1.** Alianza comercial exitosa con Videocom.

- F2.** Soluciones personalizadas a las necesidades de las empresas.

- F3.** Personal altamente capacitado sobre el manejo de la tecnología de Voz Sobre Ip.

F4. Innovación constante de sus productos y soluciones informáticas, debido a avances importantes en las plataformas gratuitas utilizadas por Enlaces Volp.

F5. Los precios competitivos de los productos y soluciones de Enlaces VoIP.

Lista de debilidades

D1. La falta de una estructura organizacional eficiente que facilite el funcionamiento eficaz de la empresa en general, la creación e implementación de planes estratégicos, en especial de marketing y publicidad, que mejoren la posición de la marca y la solidez del proceso comercial.

D2. Recursos financieros limitados. Debido a que la empresa se va capitalizando con los mismos recursos de sus ventas.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de Fortalezas (F)</p> <p>F1. Alianzas comerciales exitosas. F2. Soluciones personalizadas a las necesidades de las empresas. F3. Personal altamente capacitado sobre el manejo de la tecnología de Voz Sobre Ip. F4. Actualización e innovación constante de sus productos y soluciones informáticas, debido a avances importantes en las plataformas gratuitas utilizadas por Enlaces Volp. F5. Los precios competitivos de los productos y soluciones de Enlaces Volp,</p>	<p>Lista de Debilidades (D)</p> <p>D1.La falta de una estructura organizacional eficiente que facilite la funcionamiento eficaz de la empresa en general, la creación e implementación de planes estratégicos, en especial de marketing y publicidad, que mejoren la posición de la marca y la solidez del proceso comercial. D2. Recursos financieros limitados. Debido a que la empresa se va capitalizando con los mismos recursos de sus ventas.</p>
<p>Lista de Oportunidades (O)</p> <p>O1. Creciente interés de los clientes que tienen productos de la competencia, de buscar nuevos productos o alternativas. O2.Incremento de la demanda en pequeñas y medianas empresas, para quienes los productos de la competencia resultan muy costosos y poco accesibles. O3. La disminución del precio del dólar reduce los costos operacionales de los productos y soluciones informáticas ofrecidas por Enlaces VolP. O4.La estabilidad de la economía nacional favorece la estabilidad de los precios y la demanda de los productos de Enlaces VolP.</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO (Maxi –Maxi)</p> <p>1. <i>Captar el interés de los clientes de la competencia (O1) a través de la innovación de sus productos (F4) y su personal altamente capacitado (F3).</i> 2. <i>Fortalecer la presencia de la Empresa en las PYMES (O2), utilizando sus soluciones personalizadas (F2) y la competitividad de sus precios (F5).</i> 3. <i>Mantener la competitividad de sus precios (F5), aprovechando la disminución del dólar (O3) y la estabilidad de la economía (O5)</i></p>	<p>ESTRATEGIAS-DO (Mini –Maxi)</p> <p>1. <i>Mejorar la estructura organizacional de la empresa (D1) y sus flujos de caja (D2), aprovechando los ahorros en los costos operacionales por la disminución del dólar (O3).</i></p>
<p>Lista de Amenazas (A)</p> <p>A1. El posicionamiento de marca que tienen los productos de la competencia A2. El temor de las empresas de invertir en un producto o en una solución informática basada en un software libre A3. El repentino aumento del precio del dólar A4.Reducción de precios en los productos de la competencia por avances en la tecnología utilizada</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA (Maxi –Mini)</p> <p>1. <i>Reducir las barreras comerciales (A2) e incrementar el posicionamiento de la marca de la empresa (A1), aprovechando las alianzas comerciales existentes (F1).</i> 2.<i>Fortalecer la innovación de sus productos (F3) y las soluciones personalizadas (F4) a fin de contrarrestar los efectos de un posible aumento del dólar (A3) y disminución de precios por parte de los competidores (A4)</i></p>	<p>ESTRATEGIAS-DA (Mini –Mini)</p> <p>1 <i>Diseñar un plan de Marketing que permita romper con las barreras comerciales y afianzar el posicionamiento de la marca.</i> 2. <i>Buscar fuentes alternativas de financiación e inversión que le permitan a la empresa mantenerse en condiciones cambiantes del dólar y precios por parte de la competencia.</i></p>

Las estrategias resultantes del análisis DOFA pueden clasificarse en las diferentes estrategias definidas en el marco teórico de este estudio, así como también pueden utilizarse para reforzar el proceso o ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, en la captación de los clientes de la competencia (oportunidad) a través de las soluciones personalizadas y los bajos precios (fortaleza Interna), tenemos una atractiva estrategia genérica de diferenciación del tipo FO, ya que existen muchas posibilidades de destacarse y se pueden obtener fuertes ventajas competitivas.

Evaluación y Elección de Estrategias

A partir de la matriz DOFA, se selecciona un promedio de cinco estrategias, las cuales serán los ejes a través de los que se buscará obtener las ventajas competitivas. Para seleccionar estas cinco estrategias, los criterios pueden ser los siguientes:

- Si una estrategia aparece en más de un cuadrante, seleccionarla.
- Si una estrategia puede englobar a otras, seleccionarla.
- Del resto, ¿cuales tendrán mayor trascendencia o serán más críticas para la empresa?

Siguiendo estos criterios se seleccionaron las siguientes estrategias:

1. *Diseñar un plan de Marketing que permita romper con las barreras comerciales y afianzar el posicionamiento de la marca.*
2. *Buscar fuentes alternativas de financiación e inversión que le permitan a la empresa mantenerse en condiciones cambiantes del dólar y precios por parte de la competencia.*
3. *Captar el interés de los clientes de la competencia (O1) a través de la innovación de sus productos (F4) y su personal altamente capacitado (F3).*
4. *Fortalecer la presencia de la Empresa en las PYMES (O2), utilizando sus soluciones personalizadas (F2) y la competitividad de sus precios (F5).*

5. *Mejorar la estructura organizacional de la empresa (D1) y sus flujos de caja (D2), aprovechando los ahorros en los costos operacionales por la disminución del dólar (O3).*

Para tener la seguridad de que las estrategias seleccionadas son realmente las que darán mayor ventaja a la organización, deben pasar por la prueba de ácido, en la que se realiza un análisis de todos los aspectos que impactarán estas estrategias, así como su factibilidad. Este estudio utiliza la metodología propuesta por Víctor Aceves que consiste en responder para cada estrategia una serie de preguntas relacionadas con los objetivos buscados, los recursos, las consecuencias positivas y negativas de su implementación. La pregunta final resume todo el análisis de la estrategia, de forma que si pasa la prueba de ácido, puede ser implementada en la organización.

A continuación se presenta la prueba de ácido para las cinco estrategias seleccionadas.

Lista de Verificación	Estrategias				
	<i>Diseñar un plan de Marketing que permita romper con las barreras comerciales y afianzar el posicionamiento de la marca.</i>	<i>Buscar fuentes alternativas de financiación e inversión que permitan a la empresa mantenerse en condiciones cambiantes del dólar y precios por parte de la competencia.</i>	<i>Captar el interés de los clientes de la competencia (O1) a través de la innovación de sus productos (F4) y su personal altamente capacitado (F3).</i>	<i>Fortalecer la presencia de la Empresa en las PYMES (O2), utilizando sus soluciones personalizadas (F2) y la competitividad de sus precios (F5).</i>	<i>Mejorar la estructura organizacional de la empresa (D1) y sus flujos de caja (D2), aprovechando los ahorros en los costos operacionales por la disminución del dólar (O3)</i>
¿Podrá esta estrategia lograr los objetivos?	Si, ya que la estrategia en sí, está enfocada en los objetivos.	Si, ya que si no hay dinero no se podrán lograr los objetivos	Si, pues con más clientes se logra mayor posicionamiento en el mercado	Si, ya que las fortalezas permitirán mayor crecimiento	La estructura no lo hará directamente, pero sin una buena organización, no es posible lograr el éxito
¿Cómo será recibida la propuesta por los grupos que influyen en la organización?	Probablemente con mucho interés y entusiasmo	Como un alivio para la empresa	Los asesores se sentirán más presión	Los asesores se sentirán más motivados y más presionados	Un poco de resistencia y desconfianza
¿Cómo se les podrá involucrar?	Todos estarán involucrados y formando parte de los equipos	Comunicando los beneficios de la estrategia	Todos estarán involucrados y formando parte de los equipos	Todos estarán involucrados y formando parte de los	Todos estarán involucrados y formando parte de los equipos de

	de trabajo		de trabajo	equipos de trabajo	trabajo
¿Es congruente con las otras estrategias?	Si, por que sirve de apoyo a las estrategias 3 y 4	Si, sirve de apoyo a todas las demás estrategias	Si, se complementa con la 4	Si, se complementa con la 3	Si, sirve de apoyo a todas las demás estrategias
¿Qué ventaja competitiva ayudara a lograr?	Crear imagen	Empresa sin riesgo de liquidez	Diferenciación de producto	Diferenciación en diseño	Productividad
¿Hace a la organización más flexible?	Si, aunque no de manera inmediata crea las bases para la atención de este tipo de situaciones en un futuro.	Si, logra que la empresa sea capaz de ofrecer un respaldo a sus propias necesidades	Si, le da capacidad de respuesta rápida en los diseños	Si, le da capacidad de respuesta rápida a los requerimientos del cliente	Si, ya que facilitara el cambio rápido y organizado
¿Son compatibles con la misión? de qué forma?	Sí, no existe contradicción	Si, facilita el logro de la misión	Si, ya que de esta forma se da cumplimiento a la misión	Si, ya que de esta forma se da cumplimiento a la misión	Si, facilita el logro de la misión
¿Contribuye al logro de la Visión?	Si, facilita el logro de la visión	Si, facilita el logro de la visión	Sí, es esencial para su logro	Sí, es esencial para su logro	Si, facilita el logro de la visión
¿El enunciado es congruente, claro y concreto?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
¿Se tienen los recursos requeridos para implementar cada estrategia?Cuál es el	Se estima un costo de \$ 3.000.000 y personal externo	Se estima un gasto de 1.000.000 con personal propio	Recurso humano y tecnológico propio, se estima un gasto de 1.000.000	Recurso humano y tecnológico propio, se estima un gasto de 1.000.000	Se estima un costo de \$ 3.000.000 y personal externo

monto?					
¿Ofrece una posición sólida a la organización?	Si, de lo contrario la posición de la empresa será muy vulnerable	Si, aunque no inmediatamente permitirá mantener la posición lograda	Si, por que permite la consolidación de una ventaja competitiva	Si, por que permite la consolidación de una ventaja competitiva	Si, aunque no inmediatamente permitirá mantener la posición lograda
¿Cuáles serán las consecuencias del fracaso?	Pérdida de credibilidad en el liderazgo de la empresa	Perdida de utilidades, rentabilidad para la empresa	Pérdida de mercado	Pérdida de clientes	Perdida en la motivación del personal
¿Cómo se enfrentará la situación?	Realizando seguimiento y evaluación constante	Realizando seguimiento y evaluación constante	Realizando seguimiento y evaluación constante	Realizando seguimiento y evaluación constante	Realizando seguimiento y evaluación constante
¿Cuál será el efecto en los competidores?	Intentaran ser más agresivos en su estrategia de marketing	No reaccionaran	Trataran de competir con precios más bajos	Trataran de imitarla	No buscaran mejorar su estructura o su personal, (No reaccionaran)
¿Cuál será el grado de dificultad de la implementación?	No es difícil ya que es fácil conseguir empresas y personas competentes en este tema.	Aunque hay muchas empresas dispuestas a invertir u otorgar préstamos no será fácil.	No habrá mayor dificultad, ya que la innovación es una de las fortalezas de la empresa	No habrá mayor dificultad, ya que los precios bajos y las soluciones personalizadas son una de las fortalezas de la empresa	No es difícil ya que es fácil conseguir empresas y personas competentes en este tema.
Ofrece oportunidad de crecimiento en el mercado?	Si, ya que permitirá a la empresa penetrar nichos de mercado.	Si, ya que ofrece el principal recurso para el crecimiento de la	Si, ya que permitirá a la empresa penetrar nichos de mercado.	Si, ya que permitirá a la empresa penetrar nichos de mercado.	No, inmediatamente, pero permite preparar a la empresa para el

		empresa			crecimiento
¿Se ajusta a las necesidades de la empresa?	Sí.	Sí.	si	Si,	Sí.
CONCLUSIÓN: ¿Se recomienda la implementación de la Estrategia?	Si	Si	Si	Sí.	Sí.

Una vez terminada la prueba acida, se debe determinar el orden de implementación de las estrategias en función de su secuencia, es decir cuál debe ser primero, cual después y así sucesivamente. Este orden de implementación se describe en el cuadro a continuación:

Estrategia	Orden de implementación
<i>Mejorar la estructura organizacional de la empresa (D1) y sus flujos de caja (D2), aprovechando los ahorros en los costos operacionales por la disminución del dólar (O3)</i>	Primera Estrategia a implementar. Se requiere iniciar con esta estrategia para preparar a la organización hacia los cambios que vendrán producto de la implementación de las demás estrategias
<i>Buscar fuentes alternativas de financiación e inversión que le permitan a la empresa mantenerse en condiciones cambiantes del dólar y precios por parte de la competencia.</i>	Segunda Estrategia a implementar. Es necesario contar con los recursos económicos necesarios para la implementación de las demás estrategias.
<i>Diseñar un plan de Marketing que permita romper con las barreras comerciales y afianzar el posicionamiento de la marca.</i>	Tercera Estrategia a implementar. Facilitará la aplicación y el éxito de las estrategias siguientes.
<i>Fortalecer la presencia de la Empresa en las PYMES (O2), utilizando sus soluciones personalizadas (F2) y la competitividad de sus precios (F5).</i>	Cuarta estrategia a implementar. En estos momentos la empresa ya estará preparada y contará con los recursos para la implementación de esta estrategia. Los resultados positivos de esta estrategia facilitarán el éxito de la siguiente estrategia.
<i>Captar el interés de los clientes de la competencia (O1) a través de la innovación de sus productos (F4) y su personal altamente capacitado (F3).</i>	Quinta estrategia a implementar. Esta estrategia requiere de avances significativos en la implementación de las demás estrategias para su ejecución. Con esta estrategia se completará el ciclo estratégico

4. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Una vez se han formulado, evaluado y seleccionado las estrategias, sólo queda un último paso: su implementación. Sin embargo, esta tarea suele ser la parte más difícil, ya que en ella la estrategia se convierte en acciones y buenos resultados, demanda más tiempo y recursos. Mientras el diseño de la estrategia depende principalmente de la visión y de características del mercado; la implementación depende de la adecuada gestión gerencial que se realice.

Con el fin de evitar la implementación inadecuada de las estrategias seleccionadas, a continuación se propone una metodología y recomendaciones para la ejecución de las mismas:

1. Metodología propuesta. Esta metodología consiste en describir que se necesita para implementar las estrategias y designar un equipo o persona responsable de cada estrategia. Esta descripción es lo que algunos autores denominan *tácticas o planeación operativa*. Una vez identificadas las necesidades para la ejecución de las estrategias estas se anotan en el siguiente cuadro:

Estrategia No. _____

Área Responsable

Nombre Responsable

Cargo

Actividad	Responsable	Resultado producto obtener	Fecha de Ejecución	Fecha de seguimiento	Presupuesto

2. Organizar y preparar a la organización. A la víspera de cambios, la organización debe prepararse para que la implementación no resulte un fracaso y se convierta en un generador de caos al interior de la organización. Para contrarrestar este efecto se recomienda a Enlaces Voip organizar un plan de comunicación y motivación que permita al personal estar siempre enterado de la evolución de la estrategia y cómo influye en ello su participación. En este punto se recomienda también la contratación de un consultor, al menos en las primeras etapas ya que Enlaces Voip no ha tenido una experiencia previa en este tipo de cambios.

3. Generar planes de Contingencia. Para que el plan sea completo y confiera mayor seguridad hay que considerar la factibilidad de que ocurran sucesos menos probables. Es necesario contemplar escenarios que de no ser contemplados impiden reaccionar rápidamente ante sucesos sorpresivos y obstaculizar el logro de los objetivos esperados con la aplicación de las estrategias. Por otro lado el planteamiento de estos escenarios, sus consecuencias y sus posibles respuestas permiten reducir el riesgo y la certidumbre de lo inesperado. Aceves propone una forma simple de crear planes de contingencia considerando los siguientes escenarios:
 - *El escenario más probable:* son los acontecimientos más probables.
 - *Escenario más positivo:* responde a la pregunta ¿Qué es lo mejor que puede pasar? ¿De qué forma vamos a actuar en caso de que esto ocurra? Este sería el plan de contingencia No. 1
 - *El escenario más negativo.* ¿Qué es lo peor que puede ocurrir? ¿De qué forma vamos a actuar en caso de que esto suceda? Este sería el plan de contingencia No. 2

El formato a continuación resume la forma de construir los planes de contingencia:

Descripción del escenario	¿De qué forma vamos a reaccionar en caso de que ocurra?	¿Que necesitamos para estar preparados?
¿Cuál será el escenario más positivo?		
¿Cuál será el escenario más negativo?		

4. Determinar el Presupuesto Estratégico. Se requiere “adaptar el presupuesto” para que este sea favorable a la estrategia, ya que cada unidad y departamento necesita tener la gente, equipos, instalaciones y otros recursos para llevar a cabo la las acciones de la estrategia que le corresponde (pero no más que lo que en realidad requiere). Un cambio en la estrategia exige reasignar el presupuesto.

5. Políticas y Procedimientos Siempre que una empresa modifica su estrategia, es recomendable que la gerencia revise las políticas y procedimientos de operación existentes para eliminar o modificar aquellos que no estén en sintonía y decidir si es necesario implementar otros. Postular políticas y procedimientos es ventajoso porque orienta al personal sobre cómo proceder, estandariza las acciones y comportamiento, reúne esfuerzos individuales en función de la ejecución de la estrategia. Se trata de establecer las políticas y procedimientos necesarios para dar una dirección clara de acción y los límites que permitan al personal actuar y decidir dentro de estos límites, lo cual promueve la creatividad e iniciativa.

6. Hacer seguimiento y evaluación. El seguimiento consiste en comparar los logros obtenidos contra los que deberían conseguirse y actuar en consecuencia, antes de que la situación se vuelva crítica. El seguimiento debe hacerse continuamente durante todo el tiempo de implementación de la estrategia. Se propone siguiente formato para realizar el seguimiento de la estrategia:

Estrategia No. _____ Fecha de seguimiento: _____
Responsable: _____

Resultado de la implementación	Plazo de ejecución	Causas	Impacto	Acciones a realizar

En la columna resultados se anotan los cambios positivos o negativos generados por la aplicación de la estrategia. En la columna “causas” si fue positivo por qué lo fue y si fue negativo la razón de ello. En la columna “impacto” se describen los impactos que tuvo sobre la organización (el personal, las actividades).

La evaluación por su parte genera un aprendizaje organizacional que se traduce en procesos de mejora. La evaluación debe contemplar la revisión y verificación de los siguientes puntos:

- Los resultados de la implementación
- Los tiempos de ejecución de las estrategias
- Características de la información como objetividad, claridad, oportunidad y cantidad.

Otros criterios que se deben tener en cuenta al momento de evaluar las estrategias son los resultados financieros: *Utilidades, Rentabilidad y Liquidez*; si la planeación estratégica tuvo éxito se debe reflejar en los tres indicadores de forma constante. También se pueden tener en cuenta, indicadores como: la participación en el mercado, pasivos, incremento en ventas y e impacto del factor humano.

La evaluación de las estrategias también puede incluir los efectos de su aplicación en la competencia, el mercado y los clientes. Si se desea se puede utilizar el siguiente formato:

Estrategia:	
Fecha:	
Competidor	

¿Cuál ha sido la reacción del competidor?	
¿Qué estrategias ha modificado el competidor?	
¿De qué forma ha cambiado la correlación de fuerzas en el mercado?	
¿Qué estrategia del competidor ha sido más exitosa?	
¿Qué puntos dejó descubierto este competidor?	
¿Cuáles se prevé o anticipa que sean sus próximos movimientos?	
¿Qué tan eficaz ha sido la estrategia seleccionada?	
¿Qué cambios se han detectado en el perfil de los clientes?	
¿Qué cambios se han detectado en el perfil de la demanda?	
CONCLUSIONES: Plan de reacción (¿Que se hará, quien será responsable, como se deberá hacer, cuando y donde?)	

7. Apoyo Logístico Las estrategias de una empresa no pueden ejecutarse si ésta no cuenta con una serie de sistemas de apoyo a las operaciones comerciales y de administración. Los sistemas de apoyo bien concebidos y tecnológicamente más avanzados no sólo facilitan la mejor ejecución de la estrategia, sino que también fortalecen las capacidades organizacionales que aseguran una ventaja competitiva. Las empresas no pueden esperar ejecutar la estrategia mejor que sus competidores sin sistemas de información vanguardistas y capacidades de operación que permitan a la empresa actuar de manera rápida, eficiente y eficaz.

8. Dirigir la estrategia. Tiene que ver con impulsar y dirigir la implementación de la estrategia, lo cual es vital para todo el personal de la empresa. Esta función recae en el gerente general de la empresa. El propósito de este elemento es alinear el bienestar de los miembros de la empresa con la realización de la visión de la compañía, de tal forma que los empleados se beneficien de ayudar a la empresa a ejecutar la estrategia de manera competente y satisfacer plenamente a los clientes. Uno de los mayores desafíos de la ejecución de la estrategia es emplear técnicas de motivación que creen compromiso incondicional y generen ciertas actitudes entre los empleados favorables a la estrategia. Igualmente la cultura (Valores) debe ir alineada con la estrategia para facilitar su ejecución, de este modo la empresa no dependerá tanto de políticas, procedimientos y controles para la ejecución de la estrategia, ya que los valores guiarán el comportamiento de los empleados. La cultura también debe promover un ambiente de trabajo grato y compañerismo, favorables para el buen desempeño laboral.
9. Evaluar el cumplimiento del direccionamiento estratégico actual. Enlaces Voip deberá revisar su misión y visión y hacerla coherente con las estrategias que decida utilizar.
10. Documentar todo lo realizado. Con esto se completa el ciclo de implementación de la estrategia. Hay que documentar todo lo realizado, reunirlos, darle coherencia, distribuirlos de manera controlada dentro de la empresa y usarlos como la principal guía de actividades y aprendizaje de la organización; así al terminar la implementación de la estrategia la empresa podrá que aprendió y como aplicarlo para mejorarse a si misma y al proceso.

CONCLUSIONES

La identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; incorporó los aspectos identificados en el análisis y diagnóstico de la organización.

El resultado del proceso de formulación de las estrategias, permite concluir que el romper las barreras comerciales es una de las acciones que debe emprender Enlaces Voip al estar presente en más de una estrategia y que sus fortalezas (conocimiento e innovación) son fuente para su generar ventajas competitivas.

La formulación de estrategias integra los factores internos y externos. Desde la perspectiva interna se busca generar los cambios necesarios para modificar la posición de la empresa en el mercado aprovechando y minimizando los factores externos que las generan.

Las pautas para el posicionamiento estratégico de Enlaces Voip Ltda. Desarrolló una metodología que indujo un proceso de análisis sencillo y manejable para la identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y formulación de las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

ACEVES RAMOS, Víctor Daniel. Dirección Estratégica. 1 ed. México: Mc Graw Hill Julio 2007.

KAPLAN, Robert S. y NORTON David P. Mapas Estratégicos.1 ed. Bogotá: Editorial Planeta, Febrero 2007.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz y CANNICE Mark. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 13ª ed. China: Mc Graw Hill, 2008

Dirección estratégica. Samuel C. Certo, J Paul Peter. Mc Graw Hill 3era Edición. España 1997.

Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicación. Robert M Grant 3ra Edición 200. Editorial Aranzad Navarra.