

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

“Propuesta de Plan Estratégico para Growth Acceleration Partners”

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Ing. Juan José Sánchez
Carné A67406

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2009

DEDICATORIA

A Dios, sin él hubiera sido imposible alcanzar esta meta.

A mis Padres, gracias por todo el amor, apoyo e inspiración que me dan todos los días.

AGRADECIMIENTOS

A Adriana Jara, tu ayuda y apoyo fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

A Esteban, Victoria, Jaime y mis amigos de la maestría, gracias por todo el soporte que me brindaron.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

MBA. Roque Rodríguez
Profesor Guía

Msc. Abel Salas
Profesor Tutor

Ing. Mike Canzoneri
Representante Legal de Growth Acceleration Partners

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Ing. Juan José Sánchez Sánchez
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
1.1 Industria del “software” en Costa Rica	12
1.1.1 Desarrollo de la industria del “software” en Costa Rica	12
1.1.2 Empresas desarrolladoras de “software”	14
1.1.3 Recurso humano	16
1.1.4 Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación	17
1.1.5 Perspectivas para el futuro	18
1.2 Marco de Referencia	19
1.2.1 Administración Estratégica.....	19
1.2.2 Aspectos conceptuales de la Planificación Estratégica	23
CAPÍTULO II: SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	27
2.1 Antecedentes.....	27
2.1.1 Descripción de la empresa	27
2.1.2 Historia de la empresa	27
2.1.3 Fundadores	30
2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos	33
2.3 Estructura Administrativa y Clima Organizacional.....	33
2.3.1 Estructura Administrativa.....	34
2.3.2 Clima Organizacional	35
2.4 El giro del negocio actual y su estrategia comercial	36
2.4.1 Descripción de los servicios.....	36
2.4.2 Estrategia actual	40
2.5 El mercado, la competencia y sus clientes.....	43
2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa.....	44
CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	47
3.1 Orientación de la empresa.....	48
3.1.1 Análisis de la Misión.....	48
3.1.2 Análisis de la Visión.....	50
3.1.3 Análisis de los Valores.....	51
3.2 Análisis del Entorno	53
3.2.1 Macroambiente	53
3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas.....	54
3.3 Análisis interno de la empresa.....	61
3.3.1 Análisis de la estrategia actual	61
3.3.2 Análisis de la fortaleza de los recursos de la empresa	63

3.4 FODA.....	77
CAPITULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO	79
4.1 Fundamento estratégico.....	79
4.1.1 Misión	79
4.1.2 Visión	80
4.1.3 Valores	81
4.1.4 Ventajas competitivas	82
4.2 Objetivos estratégicos	84
4.3 Indicadores para los objetivos estratégicos	85
4.4 Desarrollo de las estrategias.....	86
4.4.1 Estrategias para el objetivo 1.....	86
4.4.2 Estrategias para el objetivo 2.....	87
4.4.3 Estrategias para el objetivo 3.....	87
4.4.5 Estrategias para el objetivo 4.....	88
4.5 Planes de acción para la ejecución de las estrategias	91
4.6 Seguimiento y Control	97
4.7 Planes de contingencia.....	98
4.7.1 Estrategia de contingencia 1: Unir fuerzas con socios comerciales	98
4.7.2 Estrategia de contingencia 2: Diversificación en líneas de servicios.....	98
4.7.3Estrategia de contingencia 3: Reducción de costos.....	98
4.8 Conclusiones.....	99
4.9 Recomendaciones	100
ANEXO 1	102
BIBLIOGRAFÍA.....	105

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Fuente: Estado Nacional del Software 2005, estadísticas sectoriales de Costa Rica, Camtic-INCAE-Banco Central de Costa Rica, 2006.	13
Gráfico 2. Fuente: Elaborado con datos de los informes Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2006 y 2007	14
Gráfico 3. Fuente: Elaborado con datos de la Cámara Costarricense de Tecnología de Información y la Comunicación, CAMTIC, Mapeo del Sector de la TIC en Costa Rica, 2007.....	15
Gráfico 4:Crecimiento en personal de operaciones. Fuente: Elaboración propia.	28
Gráfico 5:Ventas y ganancias para los períodos 2007 y 2008. Fuente: Elaboración propia.	29
Gráfico 6: Horas facturadas de Enero 2007-Enero 2009. Fuente: Elaboración propia.	30
Gráfico 7:: Recursos por tipo de servicio. Fuente: Elaboración propia.	39
Gráfico 8: Comportamiento de los recursos asignados por tipos de servicio de outsourcing. Fuente: Elaboración propia.....	39
Gráfico 9: Principales clientes por horas de trabajo facturadas durante el período Enero, 2007- Enero, 2009. Fuente: Elaboración propia.....	43
Gráfico 10:Promedio Anual de ahorros por servicios de “outsourcing”. Nota: De “Destination Latin América: A Near-Shore Alternative”, 2007, A.T. Kearny, p. 9.56	
Gráfico 11:Cuadro comparativo de atractivo por país. Fuente: “Destination Latin America: A Near-Shore Alternative”, 2007, A.T. Kearny, p. 3.	57
Gráfico 12:Ventas y ganancias para los períodos 2007 y 2008. Fuente: Elaboración Propia.....	63
Gráfico 13:Razones financieras de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.	64
Gráfico 14:Razón de liquidez de la empresa. Fuente: Elaboracion propia	66
Gráfico 15:Contratación de personal calificado. Fuente: Elaboración propia.	70
Gráfico 16:: Desarrollo del liderazgo. Fuente: Elaboración propia.	71
Gráfico 17:Desarrollo y capacitación de empleados. Fuente: Elaboración propia.	71
Gráfico 18:Manejo del flujo de información. Fuente: Elaboración propia.	72
Gráfico 19: Retención de empleados. Fuente: Elaboración propia	73
Gráfico 20: Manejo y completitud de proyectos clave. Fuente: Elaboración propia	73
Gráfico 21:Satisfacción de los empleados. Fuente: Elaboración propia	74
Gráfico 22:Captura del conocimiento. Fuente: Elaboración propia.....	75
Gráfico 23:Trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia.	75
Gráfico 24:: Comunicación de la estrategia a la compañía. Fuente: Elaboración propia..	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fuente: Modificación de la tabla “Elementos de plan estratégico”, Olsen(2007).	21
Figura 2: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	22
Figura 3: Organigrama de Growth Acceleration Partners. Fuente: Elaboración propia. .	35
Figura 4: Modelo de entrega del servicio al cliente	41
Figura 5: Proceso típico de contratación de personal.....	59
Figura 6: Ventajas competitivas de Growth Acceleration Partners. Fuente: Elaboración Propia.....	82

RESUMEN

El presente estudio fue desarrollado en la empresa Growth Acceleration Partners S.A., la cual forma parte de Growth Acceleration Partners, ubicada en Austin, Texas, Estados Unidos. En Costa Rica se dedica a realizar “outsourcing” de desarrollo de “software”. La empresa fue fundada en el 2007, con un crecimiento constante desde entonces; sin embargo, existe una carencia de un plan estratégico que le permita acelerar el crecimiento de manera controlada y eficiente. Para dar respuesta a esta necesidad se planteó la elaboración de este proyecto.

Por medio del proceso de planeación estratégica se modeló el futuro de la empresa, pero antes de crear esta proyección fue necesario conocer la situación actual en la que se encuentra Growth Acceleration Partners S.A. Con este fin, se utilizaron diversas herramientas, tales como: el análisis del entorno, el análisis de las fortalezas, las debilidades y las amenazas, así como el análisis financiero y el análisis económico del sector del desarrollo de “software” tanto a nivel nacional como internacional.

Los resultados más importantes que se produjeron con esta investigación fueron el desarrollo de los enunciados de la misión y la visión para la empresa, la delimitación de los objetivos en el largo plazo, el desarrollo de las estrategias, los planes de acción, lineamientos de seguimiento y control, así como planes de contingencia necesarios para hacer frente a las posibles variaciones del entorno que rodea a Growth Acceleration Partners S.A.

Existen dos aspectos importantes que afectan a la empresa: el primero es la crisis económica mundial, la cual tiene repercusiones importantes en el moldeamiento de la presente propuesta; el segundo es una carencia de organización y liderazgo interno. Estos aspectos representan el mayor reto para la empresa, cuya Gerencia debe asumir el liderazgo adecuado para que por medio del trabajo en equipo la empresa logre alcanzar las metas y objetivos propuestos.

INTRODUCCIÓN

En el nivel mundial, el sector de desarrollo de “software” está liderado por la India y China, como principales proveedores de “outsourcing” (subcontratación de servicios); sin embargo, en las últimas décadas Costa Rica se ha convertido en una opción importante de este servicio para clientes estadounidenses. Factores como la apertura de una planta operativa de Intel en Costa Rica, lograron que el país fuera reconocido en el nivel mundial por su crecimiento en el área tecnológica.

Costa Rica ofrece ciertas ventajas competitivas claras en el ámbito internacional para clientes estadounidenses, tales como el alto nivel de educación, un general buen manejo del inglés, prácticas de negocios similares a las utilizadas en los Estados Unidos, usos horarios con poca diferencia y cercanía física a los Estados Unidos. Por estas ventajas en el país se ha producido un auge en el número de empresas dedicadas al “outsourcing” de “software” y desarrollo de tecnologías de información en general. Estas empresas utilizan diferentes estrategias comerciales, financieras, organizacionales y de mercado, las cuales se ajustan a la realidad costarricense. En Costa Rica existe una alta competitividad por el recurso humano, y se utilizan diversas estrategias para obtener clientes, muchas veces con especialización en ciertos nichos de mercado y con fuerzas de venta en los Estados Unidos.

Esta investigación se realizará en la empresa Growth Acceleration Partners S.A., la cual forma parte de Growth Acceleration Partners, ubicada en Austin, Texas, Estados Unidos. En Costa Rica se dedica a realizar “outsourcing” de desarrollo de “software”. Posee un equipo de desarrollo con fuertes habilidades técnicas, el cual ha ido en crecimiento desde su creación en setiembre del 2007.

También la empresa ha establecido alianzas estratégicas de subcontratación y asociación con otras empresas nacionales, lo cual ha sido fundamental en el incremento de clientes debido a que estas otras empresas proveen conocimientos especializados, así como disponibilidad de recurso humano en el corto plazo.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por ello se ha

acrecentado el personal y la cartera de clientes. Sin embargo, no cuenta con un plan estratégico formal que le permita trazar un rumbo para los próximos años. Esto representa una amenaza al bienestar de la compañía, puesto que tampoco se ha realizado un estudio situacional que muestre la realidad de la empresa y su contexto.

Por esta razón, el presente proyecto se ha fijado el objetivo de realizar un estudio situacional, en el cual se determine las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la empresa. Así mismo, servirá de fuente para desarrollar un análisis crítico que permita proponer un plan estratégico claro e impulsar el crecimiento de la empresa por medio de acciones estratégicas específicas en las diferentes áreas de la empresa.

Cabe destacar que el interés profesional del investigador es, precisamente, aportar un criterio técnico para la toma de decisiones gerenciales en la empresa. Aunado a lo anterior, el investigador, como líder dentro de la compañía, desea que ésta crezca y desarrolle todo su potencial utilizando con eficiencia las herramientas de la administración.

La presente investigación pretende realizar un estudio integral de los factores internos, así como un estudio de los principales factores externos, especialmente en el ámbito nacional. Puesto que el mercado meta de la compañía se encuentra en los Estados Unidos, existen limitaciones en cuanto al acceso a la información de este mercado; por lo cual se recurrirá a fuentes de datos secundarias a fin de responder a las interrogantes que presente la investigación respecto del mercado meta.

La implementación del plan estratégico que surja y se concrete en el documento final, queda a criterio de la institución. En este estudio se pretende brindar una propuesta de plan estratégico integral, mediante la realización de un estudio situacional que le provea a la institución una herramienta técnica válida, que contribuya su crecimiento.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CONTEXTO DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo consiste en describir la teoría referente al planeamiento estratégico, de manera que sirva como referencia y base para la creación del plan estratégico para la empresa. Asimismo, en este capítulo se explora la industria del desarrollo del “software” en Costa Rica, ámbito en el cual se desenvuelve la empresa. Esto además, servirá como insumo en aquellos análisis que requieran este tipo de información.

1.1 Industria del “software” en Costa Rica

1.1.1 Desarrollo de la industria del “software” en Costa Rica

En Costa Rica los pilares fundamentales sobre los cuales se han desarrollado las tecnologías de información han sido la inversión en salud y la educación que data de los años 70. Además, el país se ha caracterizado por mantener un interés constante en el sector tecnológico, prueba de ello es que San José fue la segunda ciudad del mundo con iluminación eléctrica.

En la época de los 70, en el nivel mundial se reconoció la importancia creciente de las tecnologías de información para diversas actividades, principalmente en programas de cómputo para grandes empresas. En Costa Rica se responde a esta necesidad mediante la apertura de carreras en el área de la computación en la Universidad de Costa Rica (1973) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (1976).

En la década de los 80, la industria empieza a adaptarse en el país por cuanto se le brinda un mayor acceso a la tecnología por medio de la inserción de las micros y una reducción en los impuestos para estos productos, por lo tanto el país empieza a modernizarse aceleradamente y por ello muchas pequeñas y medianas empresas invierten en sistemas de cómputo. Paralelamente, Costa Rica experimenta un cambio de visión debido a la crisis de los 80 y comienza a enfocarse en políticas de inversión extranjera

directa.

En la década de los 90 se dio un crecimiento acelerado en el desarrollo de aplicaciones de buena calidad. Este crecimiento se dispara debido a la demanda de programadores, producida por el pánico al error del año 2000 y se refuerza con la primera oleada de aplicaciones por Internet. El incremento es entre un 40% y 60% anualmente a finales de los años 90; en esta misma época, 28% de las empresas aumentaron sus ventas en un 100%.

Según el informe de Herrera(2007), en los años 2000 y 2001 la industria sufre un declive debido a la explosión de la burbuja de las aplicaciones por Internet y los atentados terroristas del 11 de Setiembre. Estos cambios se ven reflejados en Costa Rica en el 2002; sin embargo, debido a la inversión en educación y al alto nivel de profesionalismo, el país se logra posicionar como líder de la industria en el nivel regional.

Desde el año 2000, más de 150 empresas costarricenses han elevado sus ventas de “software” a más de 100 millones de dólares; y el 67% vende su producción a gobiernos.

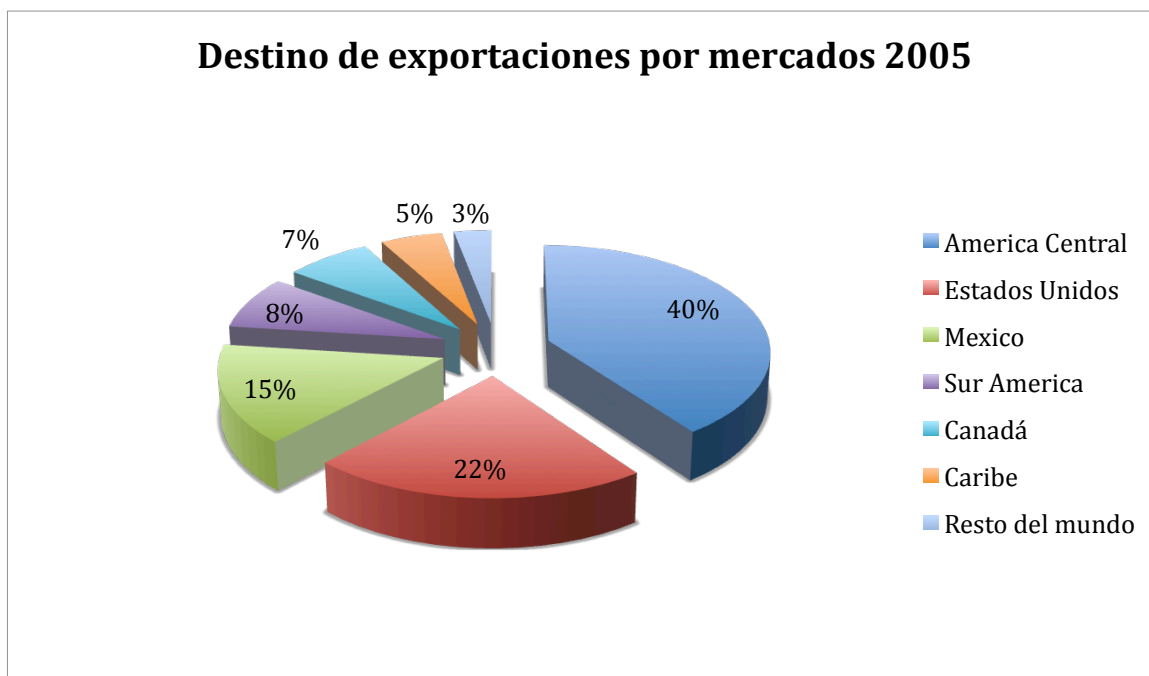


Gráfico 1. Fuente: Estado Nacional del Software 2005, estadísticas sectoriales de Costa Rica, Camtic-INCAE-Banco Central de Costa Rica, 2006.

La industria del “software” en Costa Rica reportó 173 millones de dólares y aumentó sólo en 3 millones de dólares con respecto al año anterior; de estas ventas el 54% fueron a nivel nacional y el 46%, al extranjero. Como se muestra en el Cuadro 1 la exportación al extranjero se divide en 40% para América Central, 22% a Estados Unidos, 15% a México y 23% a América del Sur y el resto del mundo (CAMTIC, 2006).

A continuación se presenta la evolución de las exportaciones de productos de tecnologías de información:

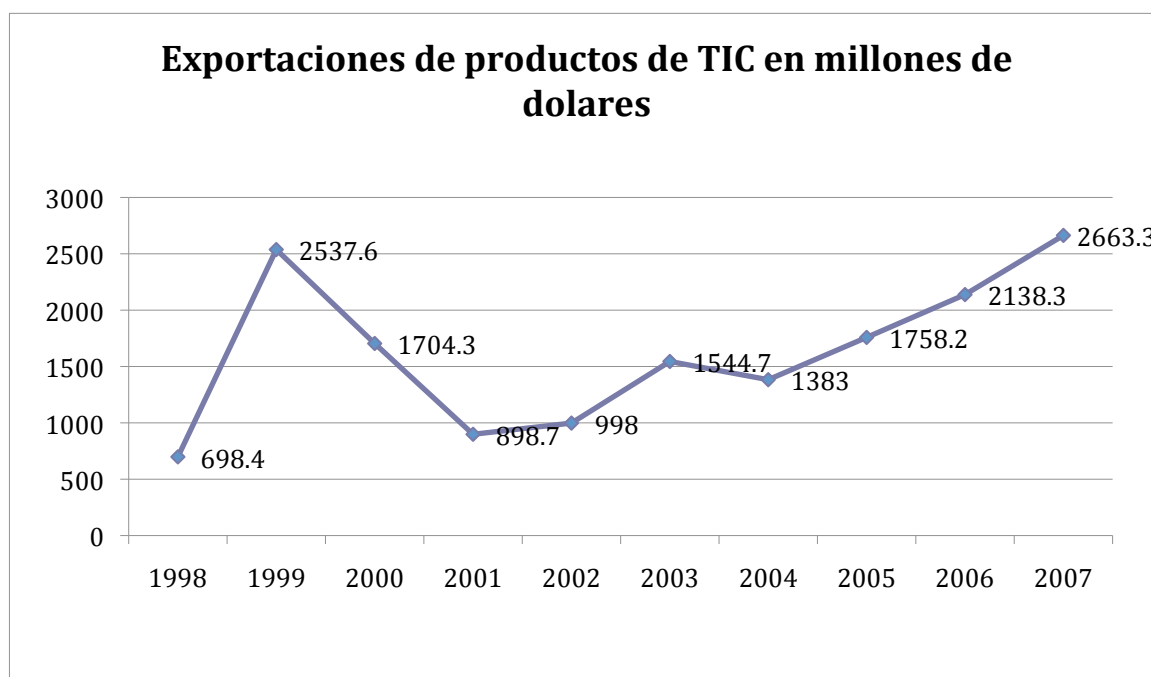


Gráfico 2. Fuente: Elaborado con datos de los informes Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Costa Rica 2006 y 2007

Como se aprecia en el Cuadro 2, hasta el 2007 los niveles de exportación de productos de TIC han aumentado incluso por encima de las ventas anteriores al año 2000, efecto debido al fenómeno del Y2K.

1.1.2 Empresas desarrolladoras de “software”

Costa Rica posee políticas de inversión directa extranjera, las cuales han estimulado la

incursión de compañías multinacionales en el territorio nacional, tales como ORACLE, en los años 90; Intel, en 1998, y, más recientemente, Hewlett-Packard, entre otras. Sin embargo, según el Estudio Mapeo del Sector TIC Costarricense 2007, realizado por Monge & Hewitt (2007), las empresas de tecnologías de información son mayoritariamente Pymes, de las cuales el 75%; aproximadamente, cuenta con 30 empleados o menos, además el 60% vende menos de \$500.000 al año. La mayoría de estas empresas se iniciaron en los últimos 10 años, por lo cual se las considera como relativamente jóvenes.

A continuación se presenta un gráfico con los promedios anuales en ventas de productos de “software” para junio del 2007:

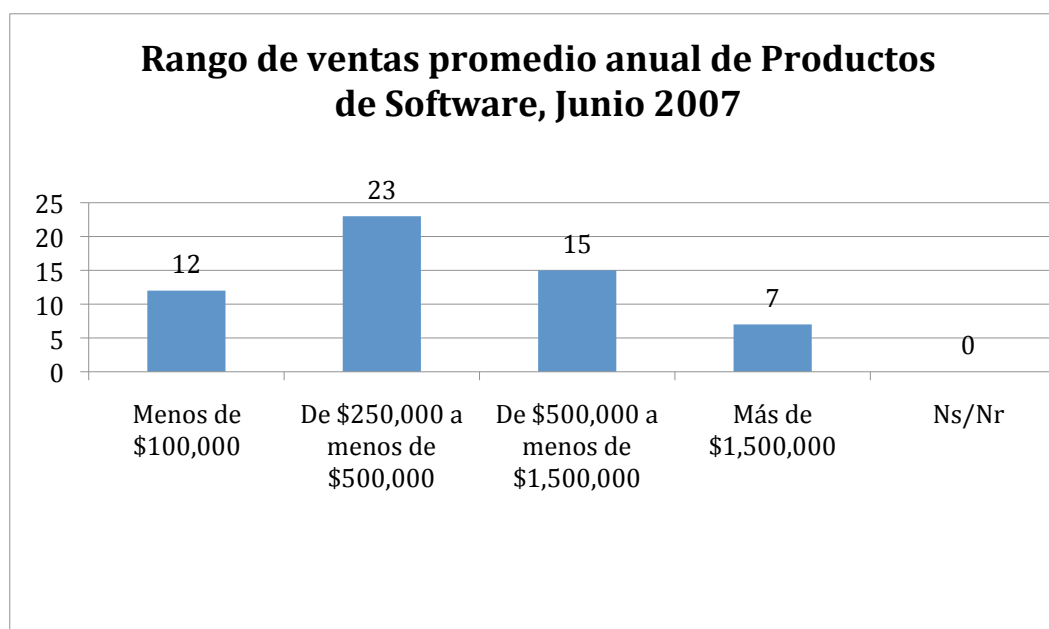


Gráfico 3. Fuente: Elaborado con datos de la Cámara Costarricense de Tecnología de Información y la Comunicación, CAMTIC, Mapeo del Sector de la TIC en Costa Rica, 2007.

La mayoría de las compañías de “software” ofrece productos a la medida del cliente (96% de las empresas grandes, 85% de las compañías pequeñas y 88% de las microempresas). En segundo lugar, se ofrecen programas de computadoras genérico y asesorías; finalmente, casi ninguna compañía se dedica exclusivamente a la producción

de “software”.

De las empresas grandes y medianas, el 73% tienen como meta el mercado de exportación a diferencia de las compañías pequeñas que sólo exportan el 50%. Debe destacarse el hecho de que las empresas costarricenses no le ha brindado importancia a los sistemas de calidad, más del 60% no ha adoptado ninguno (Brenes &Govaere, 2008).

1.1.3 Recurso humano

En Costa Rica, la formación de profesionales en el área de las TICS se producen universidades estatales y privadas desde 1982. De 1995 al 2000 obtuvieron el diplomado 1382 profesionales y el bachillerato, 2380. En el 2000, se graduaron 467 licenciados en TIC, 76% de universidades privadas y 24% de universidades estatales; en cambio se graduaron 187 profesionales de maestría, de los cuales el 90% provenía de universidades estatales. Para el año 2000, se contaba con 4417 graduados universitarios en diferentes niveles cuyo crecimiento anual era de un 15% (Brenes &Govaere, 2008).

En el estudio realizado por el CAMTIC para el 2005, se evidencia que el 84% del recurso humano de la industria posee algún título universitario; un 13% tiene un grado de maestría y apenas un 1%, el grado de doctorado. Estos datos señalan que existe una gran fortaleza en la producción de calidad de “software”, pero también evidencia que existen limitaciones importantes respecto del recurso humano que puede dedicarse a la investigación e innovación para las empresas costarricenses.

Otro obstáculo que se enfrentan para las compañías dedicadas a exportar “software” a los mercados de Estados Unidos y Canadá, es el nivel de inglés que se maneja en el país, puesto que para el 2005, el 74% de la fuerza laboral hablaba inglés con un nivel bastante bajo, menos del 60% (CAMTIC, 2006).

Aunque la fortaleza de Costa Rica es su recurso humano esté no está creciendo de acuerdo con las necesidades del mercado, lo cual ha generado una gran competencia entre las compañías que ofrecen mejores condiciones. Según datos del CINDE, con el ingreso de 13 nuevas compañías, se está generando un faltante de 7000 empleos (Herrera, 2008).

Otro aspecto interesante en el área de los recursos humanos es la apreciación de la

calidad en las diferentes áreas, puesto que *“se percibe como excelente o buena la calidad de la mayor parte del equipo técnico directamente relacionado con análisis y programación, no así del equipo gerencial y de mercadeo”* (Brenes & Govaere, 2008).

1.1.4 Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación

En 1998, 15 compañías de “software”, previendo el crecimiento y el potencial de Costa Rica como importante proveedor internacional de sistemas informáticos, formaron la Cámara de Productores de “software” de Costa Rica (Caprosoft).

Gracias a esta visión, Caprosoft consiguió, en 1999, el primer proyecto de cooperación técnica para mejorar la competitividad del sector “software” patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Con esta cooperación, se fundó el Programa de Apoyo a la Competitividad del Sector “software” de Costa Rica (Prosoftware), el cual consiste en un préstamo no reembolsable con participación de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT) y la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (Camtic); mediante esto se logró un total de aportes en dinero y especie de US\$2.5 millones.

En el 2003, se inició una etapa de visión nacional y se comenzó a preparar el diseño de un plan estratégico para el sector nacional. El proceso de diseño culminó un año después con el diseño de una ambiciosa Estrategia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación, denominada "Costa Rica: Verde e Inteligente".

En junio del 2004, Caprosoft -con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)- realizó el lanzamiento de "Costa Rica: Verde e Inteligente". En este mismo evento, Caprosoft oficializó su proceso de apertura y crecimiento, y pasó a denominarse formalmente Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación. Camtic es una asociación empresarial, privada y sin fines de lucro; su razón de ser consiste en formar un bloque estratégico que permitiera fortalecer y apoyar al sector de tecnologías de información y comunicación. (CAMTIC, 2008)

1.1.5 Perspectivas para el futuro

Costa Rica ha figurado como líder en la región en el campo tecnológico con una inversión en investigación 50% mayor a la de los países vecinos; además, es el país con mayor exportación de “software” en la región (Martinez & Badilla, 2007). Sin embargo, esta fortaleza histórica de desarrollo de “software” se ha debilitado debido a la pérdida de competitividad en los mercados internacionales. Para aprovechar a plenitud las fortalezas del país, tales como la similitud horaria y cultural con Estados Unidos, es necesario superar los obstáculos como los siguientes: carencias gerenciales, dominio del idioma inglés y vacíos jurídicos en delitos electrónicos.

Uno de los más grandes obstáculos que se han de vencer es la solvencia en la demanda de recurso humano el cual oscila entre el 30% y el 40% de la demanda; como solución en el corto plazo se propone la importación de talento extranjero. Una de las acciones puesta en marcha por CAMTIC, fue la conformación de un consorcio de cooperación entre la Cámara, el Programa de la Sociedad de la Información, PROSIC, de la Universidad de Costa Rica, y el Programa de Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (PROGESTIC) de la Universidad Nacional de Costa Rica. Este consorcio tiene la meta de para participar en el concurso denominado “Economía del Conocimiento en América Latina y el Caribe (ProyectoEC)”. El objetivo del proyecto es identificar los principales determinantes que permitan establecer una estrategia nacional para garantizar el crecimiento sostenido del sector TIC en la economía del conocimiento, a fin de permitirle potenciar sus fortalezas y disminuir las amenazas para su competitividad. Se inició en julio del 2007 y se espera que los resultados estén en octubre del 2008 (Herrera, 2008).

De manera general se espera que Costa Rica continúe siendo un centro de desarrollo de “software” sobretodo en el área del “outsourcing”, con expectativas de crecimiento que serán restringidas por el tamaño de la economía y la fuerza laboral (Minevich, 2005).

1.2 Marco de Referencia

En esta sección se describen los conceptos más importantes referentes a la administración y planificación estratégica, lo cuales definirán el marco teórico de referencia y se aplicarán a lo largo del desarrollo del plan estratégico.

1.2.1 Administración Estratégica

La naturaleza de la administración estratégica es diferente en muchos aspectos de la administración en general; tiene un alcance mayor al de la administración operacional puesto que se encarga de situaciones que abarcan el ambiente interno y externo de la empresa y no tanto situaciones o áreas específicas; en cambio debe observar y resolver problemas de forma holística.

1.2.1.1 Estrategia

Thompson (2008) define la estrategia de una compañía como *“el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones”*. En este sentido se debe entender que este plan de acción contempla una dirección a la cual se debe llegar y explica claramente el cómo se debe llegar en el largo plazo utilizando los recursos de la empresa para crear una ventaja competitiva.

Es importante diferenciar el enfoque de la estrategia del enfoque de la eficiencia operativa. La eficiencia operativa consiste en hacer las cosas de una mejor manera, crear procesos más eficientes, mejorar la calidad y el tiempo, entre otras. El problema de estas características radica en que son fácilmente imitables y en el largo plazo no se creará una posición estratégica ventajosa para la empresa. La estrategia de una empresa debe enfocarse en hacer actividades diferentes a las de sus competidores o hacer actividades similares de una manera diferente. Porter (1996) se refiere a la estrategia como *“la creación de una posición única y de valor, que envuelvan un conjunto de actividades”* (p. 68).

1.2.1.2 Plan estratégico y planeación estratégica

De acuerdo con Olsen (2007), el plan estratégico es el mapa que describe como la compañía ejecutará la estrategia escogida. El plan especifica las acciones que la organización va a tomar en el corto plazo y, normalmente, está segmentado por áreas o departamentos. Un plan estratégico es una herramienta de la administración que sirve para hacer las cosas mejor, puesto que enfoca los recursos y la energía en la estrategia escogida.

Es importante diferenciar los conceptos de plan estratégico y plan de negocios, los cuales pueden erróneamente utilizarse como equivalentes. Un plan estratégico es utilizado por negocios establecidos que buscan crecimiento, ventajas competitivas y proveer una dirección para un plan de acción; por otra parte, un plan de negocios se utiliza para nuevos negocios y les ayuda a definir un propósito, planes operacionales, planes de recursos humanos y financiamiento, entre otros.

1.2.1.3 Planeación estratégica

Olsen (2007) y Thompson (2008) definen la planeación estratégica como el proceso de crear el plan estratégico; normalmente incluye diferentes etapas y actividades. La planeación estratégica responde a tres interrogantes:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia a dónde vamos?
- ¿Cómo llegamos ahí?

La primera pregunta implica una revisión de los fundamentos de la empresa, es decir la visión y la misión existentes (lo cuales se explicarán en detalle más adelante). Así mismo, se debe determinar la posición estratégica actual tanto interna como externamente.

Normalmente la segunda pregunta se centra en cuál ventaja competitiva se desea desarrollar y cuál es la posición de valor que se pretende alcanzar en el futuro. Ante esta pregunta, de ser necesario, se vuelve a crearla visión de la empresa.

Finalmente, la tercera pregunta se responde mediante una visión clara de a dónde se desea llegar; es el mapa y el cuerpo del plan estratégico; se compone de elementos tales como: objetivos estratégicos, metas, prioridades y acciones estratégicas, entre otras.

El siguiente gráfico representa algunos de los elementos que componen las respuestas a las tres preguntas planteadas:

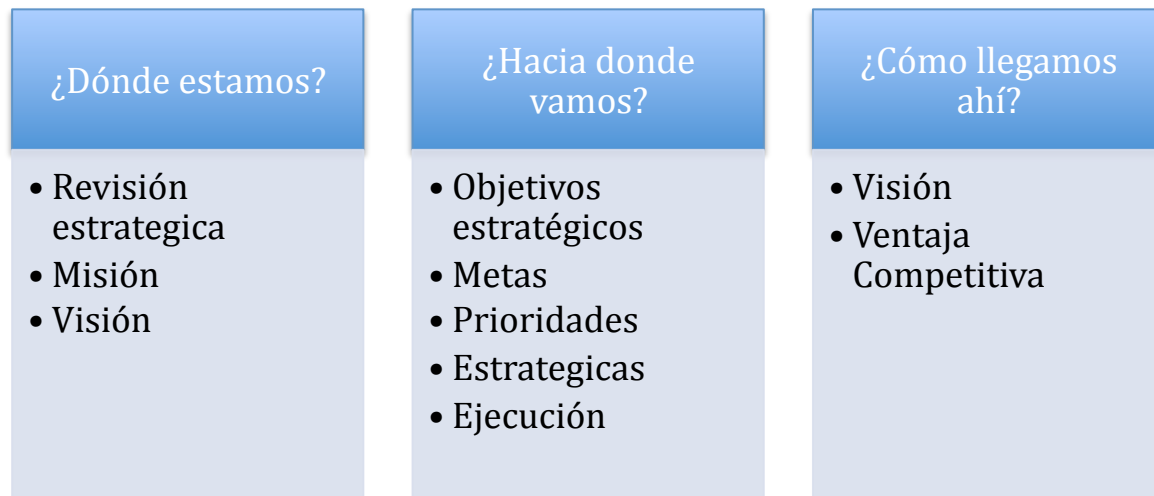


Figura 1. Fuente: Modificación de la tabla “Elementos de plan estratégico”, Olsen(2007).

1.2.1.4 Concepto de Administración estratégica

Según Johnson (2005), la definición de administración estratégica se podría separar en tres aspectos: *“el entendimiento de la posición estratégica de la organización, las decisiones estratégicas para el futuro y convertir la estrategia en acciones”* (p 53).

El entendimiento de la posición estratégica de una empresa se refiere a conocer tanto la influencia del ambiente externo en la empresa así como sus capacidades; además, se debe manejar adecuadamente las expectativas de la estrategia.

Las decisiones estratégicas para el futuro de la empresa comprenden una compleja gama de aspectos que van desde la estrategia corporativa hasta la estrategia operativa y deben encontrarse en un alineamiento complejo, sobre todo en empresas de gran tamaño.

El último aspecto que indica Johnson (2005), acerca de la administración estratégica, se refiere a su ejecución. Un plan estratégico bien diseñado es totalmente inútil sin una buena administración que convierta este plan en acciones.

1.2.1.5 Proceso de la elaboración y ejecución de una estrategia.

Un aspecto clave de éxito para el plan estratégico radica en tener claras las diferentes etapas del proceso de la elaboración y su ejecución, para lo cual se utilizará el enfoque de Thomson (2008). Según este enfoque la primera fase consiste en la creación de una visión estratégica para la empresa, la cual debe describir el rumbo que la compañía intenta tomar para obtener una posición de ventaja respecto de los demás competidores. En la segunda fase del proceso se deben establecer objetivos; éstos son las metas de la organización y servirán como punto de referencia para medir la operación de la empresa. En la tercera fase del proceso se idea una estrategia; en esta fase, básicamente, se crean las acciones que conducirán a la empresa hacia los objetivos propuestos. La cuarta fase del proceso es la ejecución de la estrategia y constituye en sí misma un plan de acción. Finalmente, la última fase consiste en supervisar el progreso de la empresa, vigilar el ambiente externo y tomar acciones correctivas, si así se requiere. El proceso descrito anteriormente se ilustra a continuación:

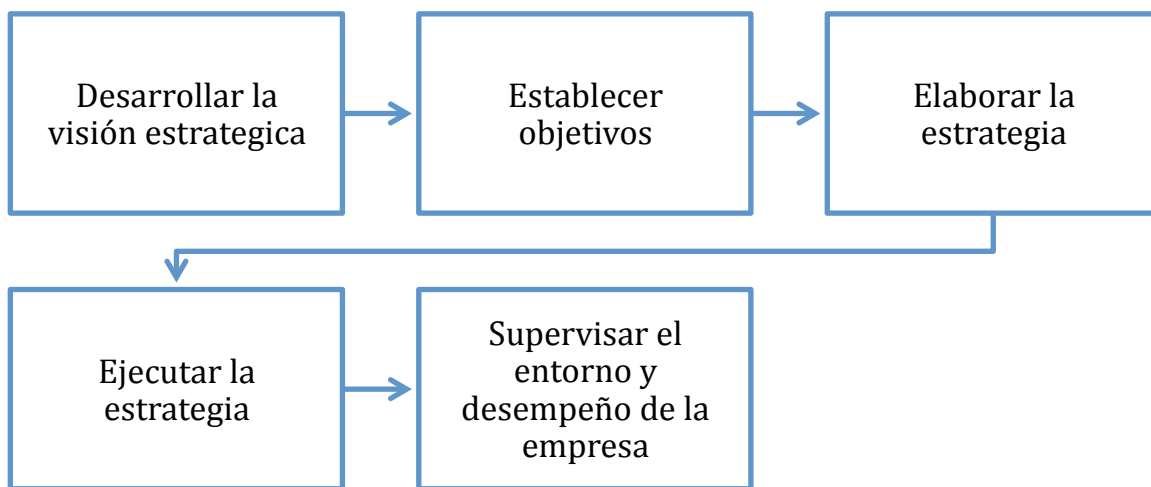


Figura 2: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

1.2.2 Aspectos conceptuales de la Planificación Estratégica

1.2.2.1 Misión de una organización

De manera sencilla, la misión de la compañía es saber qué se hace y porqué se hace. Olsen(2007) define la declaración de la misión como *“una declaración del propósito de la compañía o su razón fundamental de existir”*(p. 101). Una misión debe enfocarse en las necesidades del cliente, más que en describir la superioridad del producto o servicio que se brinde; debe basarse en las competencias o fortalezas de la compañía en comparación con otras. Cabe destacar que la misión ha de motivar el compromiso de los empleados, pero la base de esa motivación no debe consistir solamente objetivos de ventas, sino más bien en cómo el trabajo de los empleados en la empresa mejora la vida de sus clientes. Finalmente, la misión debe ser clara, corta y fácil de entender, con el propósito de que se quede fácilmente en la mente de los miembros de la organización.

Una declaración de misión debe dar dirección y propósito a la organización. De acuerdo con Thompson(2008), la misión de la empresa de ser descriptiva. En su declaración se deben identificar claramente los productos o servicios ofrecidos, además de las necesidades de los clientes que la empresa desea satisfacer y cuál es su planteamiento para realizarlo.

1.2.2.2 Visión de una organización

Johnson (2007) define la visión como *“el estado futuro deseado de la organización”*(p. 13). Tal vez el aspecto más importante de la visión de una organización radica en que enfoca los esfuerzos en conjunto de la organización hacia una meta, pero para poder realizar esta meta se debe realizar una comunicación efectiva de la visión a lo largo y ancho de la organización.

Collins(1996) señala que la visión es la ideología básica que define a la compañía; además, para él, esta ideología tiene dos partes: principios básicos que sirven de guía a la compañía y un propósito fundamental que es la razón de ser de la organización (p64).

La visión debería estar diseñada para ser la base de lo que procura la compañía, de manera

que busque su progreso pero sin cambiar sus valores fundamentales. La visión debe proveer el sostén que mantenga a la compañía junta y además, proveer una imagen de cómo es lo que se desea alcanzar, de manera que operen conjunto con los valores fundamentales y se guía para la toma de decisiones estratégicas.

1.2.2.3 Objetivos de una organización

Los objetivos de una organización deben ser sentencias que definan los resultados por alcanzar, estos pueden estar definidos por áreas y deben ser medibles. Acerca de los objetivos, Fairley (2008), observa que estos deben ser redactados tomando en cuenta el contexto de la organización, ya que por sí solos pueden carecer de sentido; además, deben contribuir a alcanzar la visión de la empresa; es decir, ser una pieza del plan estratégico en vez de un objetivo por sí mismo.

Los objetivos se caracterizan por ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y deben tener un tiempo límite.

1.2.2.4 Valores de una organización

“Los valores son creencias perdurables, apasionadas y centrales” Olsen(2007). En una organización se espera que estas formas de creer, pensar y actuar sean rasgos que muestren todas las personas de la organización; cuando es así, se convierten en una forma de vivir dentro de la compañía. Los valores de la compañía se deben vincular con la misión y la visión de la organización, ya que deben estar alineados, de forma que motiven a todo el personal a dedicar energía hacia la visión de la empresa.

Johnson(2005) hace una advertencia respecto de los valores; para él también pueden tener consecuencias negativas cuando son de conocimiento público y se falla en demostrarlos en la práctica. Además, se debe realizar una aclaración acerca de los valores que de la organización y aquello a lo que se aspira; esto es así para evitar malentendidos y efectos negativos en los empleados.

1.2.2.5 Políticas de una organización

Las políticas de una organización consisten en una guía conformada de reglas, regulaciones y objetivos, utilizada en la toma de decisiones. Normalmente estas reglas están dadas en forma escrita y cuidadosamente redactadas. Los objetivos se deben ver reflejados en las políticas de la organización, demostrando un alineamiento real con el plan estratégico.

Las políticas deberían ser escritas de lo general a lo específico, teniendo políticas específicas para los niveles más operativos. Las políticas ofrecen límites generales dentro de los cuales los administradores deberían trabajar.

1.2.2.6 El Análisis FODA en una organización

Según Olsen(2007), el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de una organización resume los aspectos principales del ambiente del negocio y la capacidad estratégica de la organización que con mayor probabilidad impactarán el desarrollo estratégico. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de la empresa (ambiente externo), tanto en el mercado en el que se desarrolla como en sus características (ambiente interno). A continuación se muestra una matriz FODA:

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del persona
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Cuadro 1: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

Lo más importante del análisis FODA no es sólo la elaboración de las listas sino el estudio y análisis de estas; consiste en llegar a conclusiones a partir de listas sobre la situación de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas. La finalidad es que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y a las oportunidades de mercado,

para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.

Existen dos formas de realizar este análisis: la primera consiste en realizar un análisis comparativo con un análisis FODA de la competencia. La segunda forma es cruzar la información encontrada en el análisis FODA en busca de oportunidades. Este análisis es conocido como la matriz AODF; en este caso cada cuadro de la matriz es utilizado para identificar opciones que resultan de la diferente combinación de factores; un ejemplo de esta matriz se ilustra a continuación:

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Generar opciones en las cuales se utilicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Generar opciones aquí que tomen ventaja de las oportunidades superando las debilidades
	Amenazas	Generar opciones aquí que usen las fortalezas para evitar las amenazas	Generar opciones que minimicen las debilidades para evitar las amenazas

Cuadro 2: Tabla AODF. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Thompson(2008), las fortalezas de los recursos de una empresa suelen conformar las bases de la estrategia, porque presentan la mejor oportunidad para tener éxito en el mercado. Consecuentemente, se deben evitar aquellas estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada. Los administradores deben corregir las debilidades competitivas que tornen vulnerable a su compañía, reduzcan la rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva.

CAPÍTULO II: SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar una propuesta de plan estratégico de alta calidad es imperativo realizar un estudio de los antecedentes de la empresa, así como su historial, misión, visión y objetivos. Para el caso particular de Growth Acceleration Partners, es de suma importancia detallar cuál ha sido la estrategia a lo largo de su desarrollo, pues estos fundamentos, aunados con datos concretos de la empresa, serán claves en el desarrollo del plan estratégico.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Descripción de la empresa

Growth Acceleration Partners es una empresa de origen estadounidense que brinda un servicio completo de asesoría en administración y servicios de “outsourcing” de modo que sus clientes incrementen ingresos de manera rápida. Cuenta con un equipo de ejecutivos de amplia experiencia y carreras exitosas en el liderazgo de compañías de productos y servicios tecnológicos.

2.1.2 Historia de la empresa

Brett Bachman junto con Joyce Durst fundaron Growth Acceleration Partners el 1 de enero del 2007 en Texas, Estados Unidos, luego de descubrir su pasión por impulsar el crecimiento y mejorar la rentabilidad para todo tipo de empresas, así como una afinidad con filosofías y valores. Ambos fungen como gerentes generales de la empresa, sin embargo atienden áreas distintas; Brett se encarga, primordialmente de “Outsourcing” y Marketing de motores de búsqueda, mientras que Joyce se encarga de la administración del área de asesoría.

Durante la primera mitad del 2007, la empresa brindó servicios de asesoría principalmente de administración, a diez clientes. Durante este período se fue evidenciando que uno de los factores claves recurrentes que necesitaban las empresas para crecer eran servicios de tecnología, principalmente, el desarrollo de sitios de comercio electrónico. Paralelamente se observó que las empresas no contaban con los recursos humanos o financieros para desarrollar estas herramientas de manera local. Es en este momento cuando se presenta claramente la oportunidad de incorporar el “outsourcing” de servicios tecnológicos como parte del servicio.

En julio del 2007, se presta el primer servicio de “outsourcing” a la empresa Lavender and Wyatt Systems, Inc. En esta ocasión la producción del “software” se realizó en Serbia. En agosto del 2007, se forma Growth Acceleration Partners S.A. en Costa Rica y comienza sus operaciones en setiembre del mismo año.

2.1.2.1 Crecimiento

El crecimiento de la empresa durante su casi año y medio de operaciones en Costa Rica ha sido controlado. En la actualidad cuenta con 12 empleados de tiempo completo, más otros 10 recursos que se contratan por servicios profesionales, según la necesidad de la empresa.

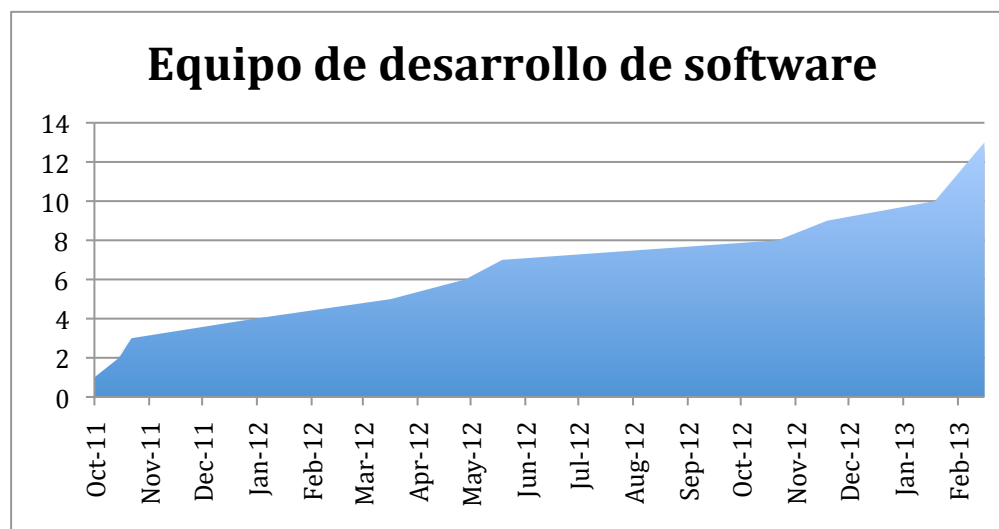


Gráfico 4: Crecimiento en personal de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

El crecimiento en personal de la empresa corresponde al incremento en las ventas del período 2007 al 2008, en un 248%, como lo muestran los siguientes gráficos a continuación.

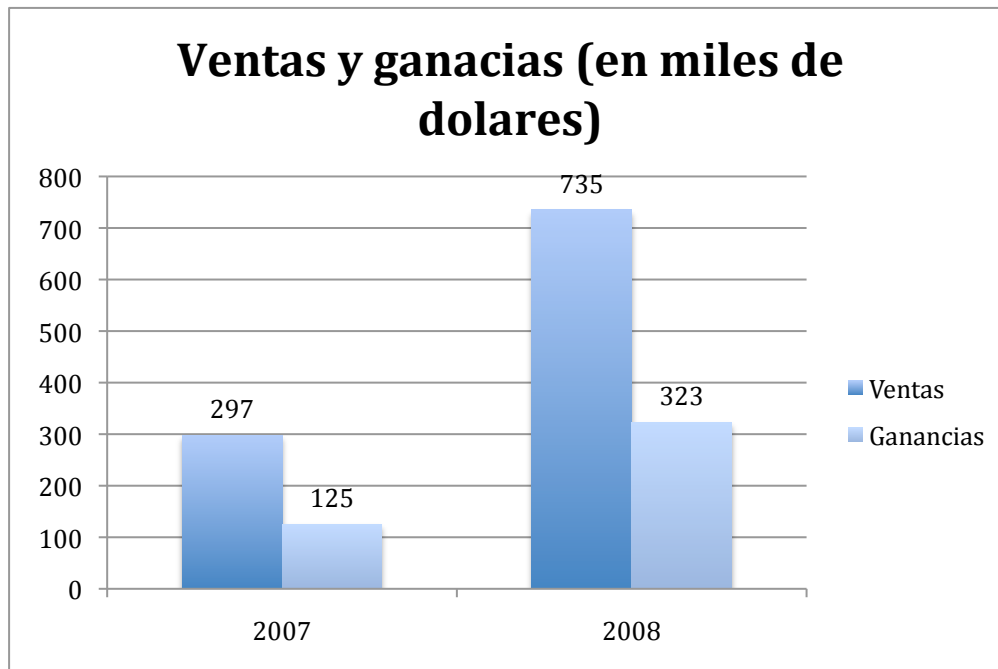


Gráfico 5: Ventas y ganancias para los períodos 2007 y 2008. Fuente: Elaboración propia.

El incremento en las ventas corresponde, principalmente al crecimiento en ventas de servicios de “outsourcing”. En el siguiente gráfico se presenta el crecimiento de ventas en término de horas facturadas, en el período de operación de la empresa de enero del 2007 a enero del 2009.

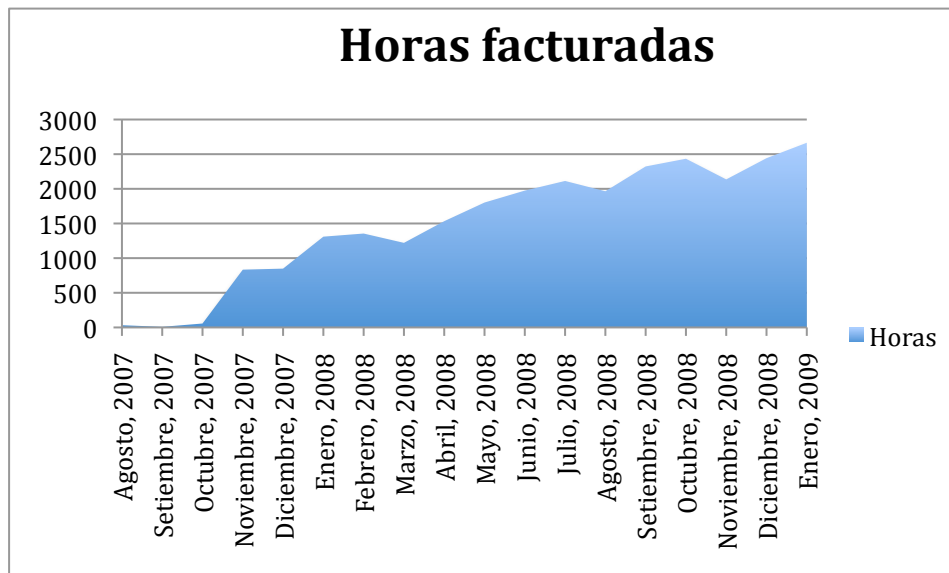


Gráfico 6: Horas facturadas de Enero 2007-Enero 2009. Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Fundadores

Brett Bachman

Antes de fundar Growth Acceleration Partners, Brett fue vicepresidente Senior de Productos y Estrategia en Vignette Corporation, en Austin, el líder del mercado en “software” de Gestión de Contenido Web. En Vignette, él condujo a un aumento significativo de los pedidos de productos con licencia, reestructuró su cartera de productos para mejorar la rentabilidad y aumentó la satisfacción del cliente y la calidad al mejorar el desarrollo del producto y el proceso de entrega.

Antes de unirse a Vignette, Brett trabajó 20 años en la industria de “software” en Silicon Valley. Allí dirigió una división de \$100M para Fair Isaac Corporation, donde se creaba

“software” líder en la industria para la toma de decisiones, análisis y servicios de consultoría.

Justo antes de Fair Isaac, Brett cofundó y fue presidente de MS2, una empresa de desarrollo de “software”. MS2 desarrolló la primera aplicación para la automatización del proceso de entre la finalización e inicio de etapas de producción; también, llevó a la creación de una nueva categoría de mercado llamada PLM (Product Lifecycle Management). Agile “software” adquirió MS2 en 2003.

Antes de MS2, Brett se desempeñó en posiciones de Gerencia General de Oracle, Rational “software”, e Informix. Anteriormente, en su carrera dirigió Gestión de Productos para NeXT Computer, fue consultor en McKinsey & Company y un diseñador de Data General Corporation. Obtuvo un MBA de Harvard, y un grado BSECS del MIT.

Joyce Durst

Joyce Durst fue cofundadora de Growth Acceleration Partners en asociación con Brett Bachman. Joyce asume efusivamente los retos, ya sea la gestión de una división de una gran corporación, o el posicionamiento de una empresa que recién inicia para recaudar \$21 millones en inversión inicial. Ella se centra en la gestión de asesorías y ayuda a las empresas a mejorar sus ganancias a través de motores de búsqueda.

Antes de fundar Growth Acceleration Partners, Joyce fue Directora Ejecutiva y Presidente de Pinion “software”, una empresa de “software” de seguridad. Bajo su dirección estratégica y su liderazgo, la compañía ha emitido un conjunto preeminente de soluciones para la seguridad de archivos en el nivel empresarial, las cuales han sido adoptadas por los principales consumidores en la industria energética, la industria farmacéutica, las industrias de seguros y el sector federal. Durante sus cinco años al frente, Joyce llevó a Pinion “software” a obtener ganancias consistentes en un exceso de

100% anual. A partir de 2001-2006, ella recaudó \$21M con éxito en la financiación de empresas para acelerar el negocio y las iniciativas de desarrollo de productos.

Antes de incorporarse a Pinion “software”, Joyce fue Gerente General y vicepresidente de la división de productos de base de datos Dataone de BMC “software”, que genera ingresos anuales de más de 200 millones de dólares. Joyce implementó nuevas estrategias directas e indirectas , lo cual generó un importante crecimiento de los ingresos. También, ella llevó a cabo la gestión de nuevos productos y estrategias de desarrollo, a fin de reducir dramáticamente los plazos de comercialización en un tercio. Bajo su gestión, la unidad de negocio alcanzó más del 40% del margen de beneficio y el crecimiento de ingresos anuales fue de 30% - 50%.

Otros cargos durante sus 11 años de carrera en BMC incluyen Directora de Investigación y Desarrollo, Gerente de R&DProductLine, Gerente de Mercadeo y Consultora de “Software”. Antes de incorporarse a BMC en 1990, la Sra. Durst ocupó cargos en IBM en ventas y como Ingeniera de Sistemas. Tiene un grado de B.S.en Ciencias de la Computación de Texas, A & M University.

"He estado en alta tecnología, cuando estaba creciendo como un cohete - cuando estábamos aprendiendo a escalar rápidamente, para tener un buen equipo y producto. Por el contrario, he estado en alta tecnología en algunos de los peores momentos. Es acerca de tomar todos los recursos limitados no importa cuál es la situación, y determinar una manera de crear los productos que sus clientes desean. "- Joyce Durst

2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

Actualmente, Growth Acceleration Partners Costa Rica no posee ninguno de estos aspectos de forma escrita. Es parte de este trabajo declarar una propuesta para ellos en los siguientes capítulos.

A pesar de que no se posee un documento formal con los aspectos anteriores, se logró obtener como parte de la presentación de la empresa “Introduction to GAP”, la siguiente información respecto de los objetivos:

- Crear una gran compañía
- Crear valor agregado a nuestros clientes mediante la aceleración de su crecimiento en ventas y rentabilidad
- Generar 5 millones de dólares en facturas por año en un plazo de 4 años después de fundada la compañía.

Esta información se analizará en el siguiente capítulo, junto con la investigación de campo para determinar cuál puede ser la misión, la visión, los valores y los objetivos adecuados para la empresa.

2.3 Estructura Administrativa y Clima Organizacional

A continuación se presenta la estructura administrativa de la empresa, así mismo se describen los principales roles y sus funciones. También, se explican los principales rasgos del clima organizacional de la empresa y su desarrollo durante su evolución.

2.3.1 Estructura Administrativa

La estructura organizacional de Growth Acceleration Partners Costa Rica se presenta a continuación:

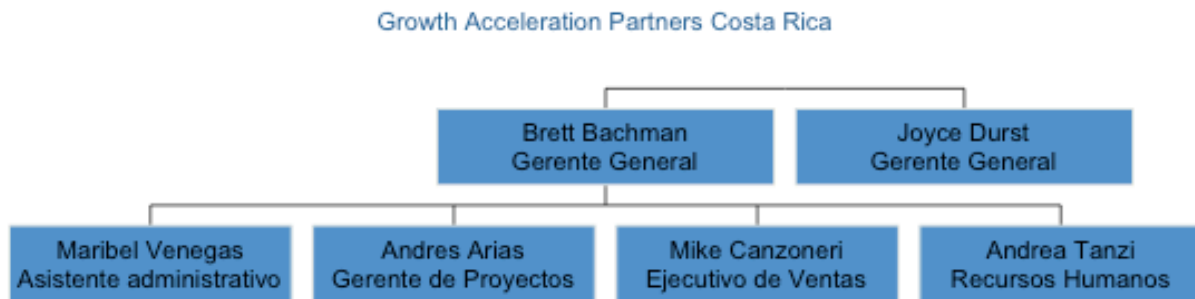


Figura 3: Organigrama de Growth Acceleration Partners. Fuente: Elaboración propia.

La administración de la empresa es realizada directamente por una gerencia general, liderada, principalmente, por Brett Bachman. En Costa Rica Growth Acceleration Partners se compone de los siguientes departamentos:

- Asistencia administrativa: conformada por un miembro, encargado de los aspectos logísticos del funcionamiento de la operación.
- Gerencia de proyectos: conformada por un colaborador, encargado del manejo del desarrollo de los diferentes proyectos. Adicionalmente, cada proyecto posee un líder de proyecto que asiste en su gerencia.
- Departamento de ventas: conformado por un colaborador; sin embargo, ambos gerentes y fundadores cumplen un papel importante en el manejo de los clientes y prospectos de clientes.
- Recursos humanos: la gestión de recursos humanos se realiza a través de contratación externa; se cuenta con el servicio de dos profesionales en el campo a tiempo completo para este propósito.
- Equipo de ingeniería: se cuenta con la colaboración de diez profesionales en el área de las ciencias de la computación.

2.3.2 Clima Organizacional

Growth Acceleration Partners comenzó a operar en Costa Rica en el último trimestre del 2007. A partir de esa fecha el clima organizacional se ha desarrollado en forma agradable para los empleados de la empresa y se ha prevalecido un manejo adecuado de altas cargas de trabajo y flexibilidad de horarios.

La empresa se caracteriza por brindarle especial énfasis a características como el empoderamiento, el liderazgo y el trabajo en equipo, cualidades fundamentales para su desarrollo durante su siguiente año de funcionamiento. Esto se evidencia por el crecimiento de la empresa mediante la creación y ampliación de equipos de trabajo.

La empresa crece en forma controlada durante el 2008 y para principios del 2009 es necesario realizar cambios en el manejo interno de la compañía, especialmente en lo referente a la administración y el control del recurso humano. Se contrata un asistente administrativo encargado del manejo de útiles de la oficina, control del personal y asistencia administrativa general. También, se inicia un proceso de desarrollo de políticas con la ayuda de la alianza estratégica de Andrea Tanzi.

Este conjunto de cambios, todavía en desarrollo, crea conflictos entre algunos empleados y la administración, sobre todo en cuanto a flexibilidad y control, debido a un ajuste formal de los horarios y un registro más detallado de las horas de entrada y salida de los empleados; además se veta de manera formal el teletrabajo, exceptuando a los empleados que tengan este acuerdo de manera escrita en el contrato laboral. En el capítulo siguiente se analiza esta situación.

2.4 El giro del negocio actual y su estrategia comercial

2.4.1 Descripción de los servicios

Growth Acceleration Partners le brinda al cliente dos tipos de servicios: Asesoría administrativa y “outsourcing” de servicios informáticos. El área de asesoría administrativa es una actividad ejecutada exclusivamente en los Estados Unidos por un equipo de expertos en el campo; por otra parte el “outsourcing” de servicios informáticos se desarrolla en Costa Rica. Ambos servicios están dirigidos a clientes ubicados en Austin, Texas. En los siguientes apartados se presenta una breve descripción de estos.

2.4.1.1 Área de asesoría

Growth Acceleration Partners ofrece servicios completos de asesoría de gestión, los cuales contribuyen a que el negocio de los clientes crezca más rápidamente. Sus servicios son únicos porque son entregados por un equipo de colaboración de ejecutivos con fuertes antecedentes de operación.

La empresa se enfoca intensamente en las zonas de más alto impacto a fin de mejorar los resultados a corto plazo. Sin embargo, toda esta operación encaja en una estrategia sostenible a largo plazo para el mejoramiento de ingresos y el crecimiento de los beneficios para sus clientes durante los próximos años. Tal vez lo más importante, es el trabajo conjunto con el cliente, lo cual les permite incrementar su rendimiento durante y después de terminados los proyectos.

2.4.1.2 Outsourcing

Growth Acceleration Partners también ofrece el servicio estratégico de “outsourcing” de tecnologías de información. A continuación se describen los tres servicios de “outsourcing” que provee la empresa.

Desarrollo de “outsourcing”: Primeramente, la compañía analiza las fortalezas y debilidades a fin de entender y encontrar las oportunidades donde el “outsourcing” puede mejorar la productividad de la empresa; luego, utilizando una administración remota, experiencia en el campo y muchas veces proyectos de pruebas de concepto, le ofrece al cliente el servicio de “outsourcing” de desarrollo de “software”.

Esta estrategia intenta brindarle valor agregado al cliente por cuanto se procura tener un entendimiento claro del giro del negocio en el que el cliente se encuentra, además de conocer la estrategia que está utilizando para crecer y cuál es el papel clave que debe desempeñar la tecnología en esa estrategia. Estas características tienen como objetivo garantizar que el desarrollo de la tecnología esté acertadamente alineado con las intenciones del cliente, potenciando los beneficios del uso de la tecnología y minimizando errores debido a problemas de comunicación entre el cliente y el proveedor de “outsourcing”.

Desarrollo Web: Es similar al desarrollo de “software”. La empresa analiza las necesidades del cliente con el fin de proporcionarle las recomendaciones necesarias para llevar su negocio al comercio electrónico o mejorar la plataforma que el cliente posea.

La empresa cuenta con experiencia en la utilización de paquetes de “software” de comercio electrónico, especialmente aquellos de código abierto y licencia gratuita, así como OSCommerce, Joomla y WordPress, entre otros. La estrategia que busca la especialización de estos paquetes constituye un atractivo para los clientes, puesto que son

populares en el medio de comercio electrónico debido a flexibilidad y facilidad; además, representan un ahorro representativos por la naturaleza gratuita de sus licencias.

Aseguramiento de la calidad: La estrategia inicial de la compañía fue brindar “outsourcing” de desarrollo de paquetes de “software” y desarrollo Web, sin embargo, con el crecimiento de la empresa y sobretodo con el aporte de conocimiento en aseguramiento de la calidad derivado de la asociación estratégica con la empresa Testing Software, se vislumbró la posibilidad de brindar este servicio dentro de la misma compañía, cuya implementación se inició en el cuarto trimestre del 2008.

Dentro de este servicio la empresa brinda dos modalidades: las pruebas manuales y las automatizadas. Las pruebas manuales consisten en probar los productos, sistemas o sitios Web de los clientes, de forma manual, buscando errores y oportunidades de mejoras, comúnmente para nuevas versiones de sus productos. Las pruebas automatizadas consisten en escribir programas que realicen pruebas rutinarias de forma más eficiente, de manera que un solo programa pueda realizar cientos de pruebas en pocos minutos y reportar los resultados al usuario. Es importante destacar que es común usar ambas técnicas en los diferentes proyectos, debido a que sus enfoques son complementarios.

Actualmente el aseguramiento de la calidad constituye el servicio al cual la empresa le dedica mas recursos, así se observa en el siguiente gráfico:

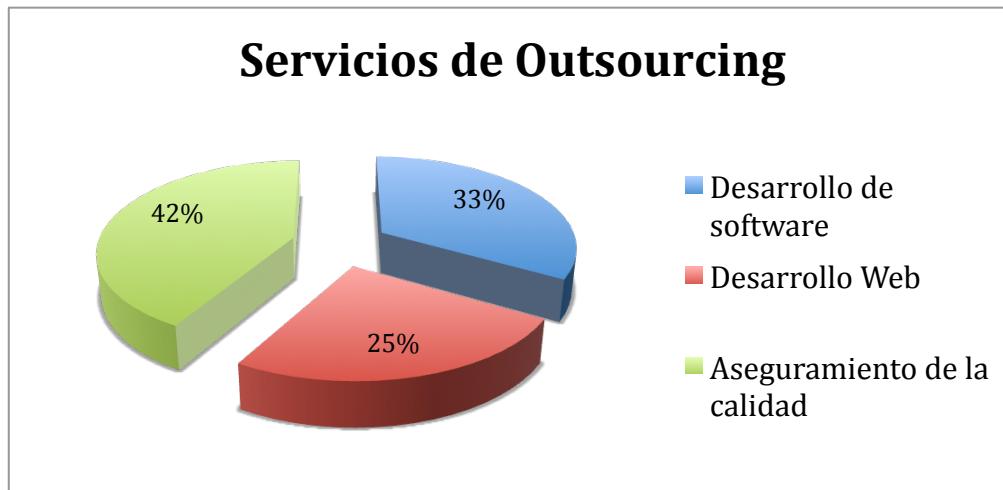


Gráfico 7:: Recursos por tipo de servicio. Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior muestra los recursos que en la actualidad la empresa dedica a las diferentes actividades. Seguidamente, se presenta el comportamiento que han experimentado estas actividades en el periodo de crecimiento de la empresa.

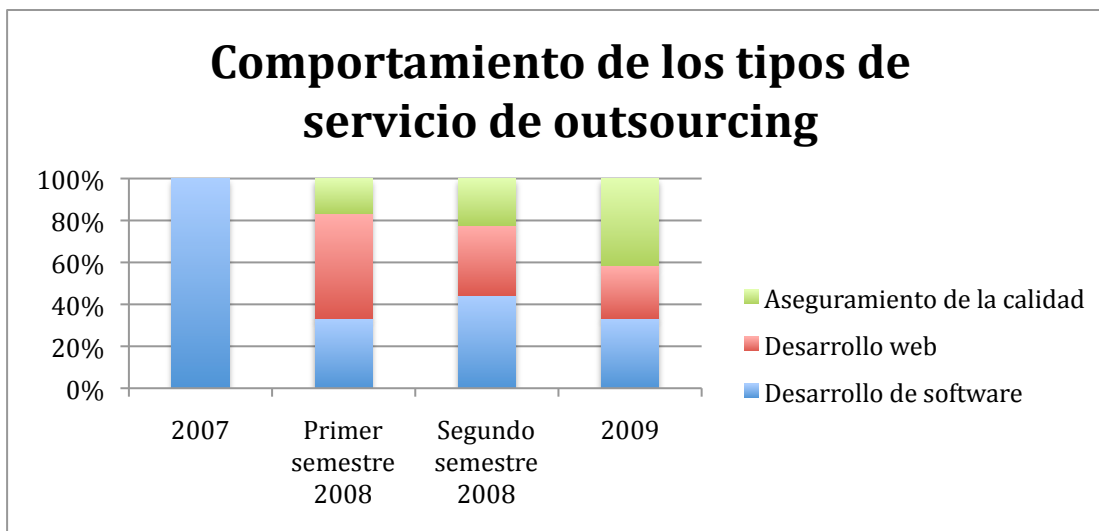


Gráfico 8: Comportamiento de los recursos asignados por tipos de servicio de outsourcing. Fuente: Elaboración propia.

El manejo administrativo de los diferentes servicios descritos se ejecuta desde Austin, Texas, mientras que el desarrollo se lleva a cabo en Cartago, Costa Rica.

2.4.2 Estrategia actual

La estrategia de crecimiento actual de la empresa se basa en la utilización de los servicios de asesoría como canal de entrada para brindarles el servicio de “outsourcing” a las empresas que lo requieran; así se indica en el siguiente gráfico:



Figura 4: Modelo de entrega del servicio al cliente

La estrategia de crecimiento en espacio geográfico consiste en comenzar extendiendo la clientela en Texas, debido a que el equipo administrativo se encuentra en esa zona. Luego, se pretende extenderse utilizando las redes de contactos de los fundadores hacia el área de Silicon Valley, debido a la gran densidad de empresas en esa área tecnológica.

En Costa Rica, la estrategia fue formar un equipo base con alto nivel técnico y larga experiencia en el campo del desarrollo de “software”, lo cual le ha permitido a la compañía crecer rápidamente, utilizando herramientas de entrenamiento para la adaptación de nuevos miembros en los diferentes equipos de trabajo.

2.4.2.1 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas han sido fundamentales para el crecimiento de la empresa por diferentes motivos, entre los cuales cabe destacar que han aportado el conocimiento y la experiencia necesaria para lograr el éxito en proyectos en los cuales el equipo base no contaba con la experiencia requerida. También, las alianzas estratégicas han permitido crear equipos medianos y grandes entre las compañías, lo cual ha propiciado el desarrollo de proyectos grandes. Sin este tipo de estrategia, la compañía no podría tener un crecimiento controlado y brindar servicios a clientes que requieren equipos de desarrollo más numerosos.

Las empresas costarricenses con las cuales se han realizado las principales alianzas estratégicas se nombran a continuación:

- Testing “software” S.A.
- Mobtion
- Proximita
- Eprom
- Andrea Tanzi S.A.

De éstas, la que ha logrado un impacto mas fuerte en el negocio ha sido Testing Software S.A.. Testing Software es una empresa de capital costarricense dedicada a las pruebas y al aseguramiento de la calidad, aplicando metodologías formales y sistemáticas para verificar y validar la funcionalidad y calidad de los sistemas y productos de los clientes.

2.4.2.2 Outsourcing de actividades relacionadas

La actividad principal en Growth Acceleration Partners S.A. es desarrollar “software”, principalmente de comercio electrónico y el equipo base cuenta con las cualidades para realizar este trabajo; sin embargo, este tipo de desarrollo está altamente ligado a otras

actividades interdisciplinarias como el diseño gráfico y la actividad de control de calidad de “software”.

En este tipo de actividades se suele subcontratar personal para los proyectos que lo requieran. Durante el período de operación de la empresa, se han establecido buenas relaciones con los proveedores, lo cual proporciona la ventaja de tener disponibilidad de estos socios comerciales y utilizar sus servicios cuando es necesario.

2.4.2.3 Diferenciación

En la industria del “software” existen diferentes tipos de metodologías para desarrollar proyectos. Tradicionalmente se utilizan metodologías iterativas o como la del modelo en cascada. Parte de la estrategia de la empresa ha sido crear una diferenciación en su servicio utilizando una metodología relativamente reciente, conocida como metodología de desarrollo ágil.

Existen diferentes tipos de metodologías de desarrollo ágil, todas comparten un grupo similar de principios. Estas promueven una administración del proceso de desarrollo, enfocado en una frecuente inspección y adaptación, así como en el trabajo en equipo, el liderazgo, la auto-organización y la responsabilidad. Por medio de un conjunto de buenas prácticas el desarrollo ágil permite la entrega rápida de “software” de alta calidad, el cual se adapta a las necesidades del cliente y juega un papel muy importante en el proceso de desarrollo.

La empresa ha incorporado la metodología ágil y la ha adaptado para los diferentes proyectos. Durante el tiempo de operación de la compañía, se ha madurado el proceso de desarrollo ágil y continúa mejorándose conforme se aprende de las experiencias de los variados proyectos.

2.5 El mercado, la competencia y sus clientes

El mercado meta de la compañía está constituido por empresas pequeñas y medianas en los Estados Unidos, las cuales que desean aumentar su rentabilidad. Como se estableció anteriormente la mayoría de los clientes se encuentra en Texas; sin embargo también se cuentan clientes en Arizona y California.

A continuación se presenta un grafico con los principales clientes y la distribución, según horas de trabajo, dedicadas por cliente.

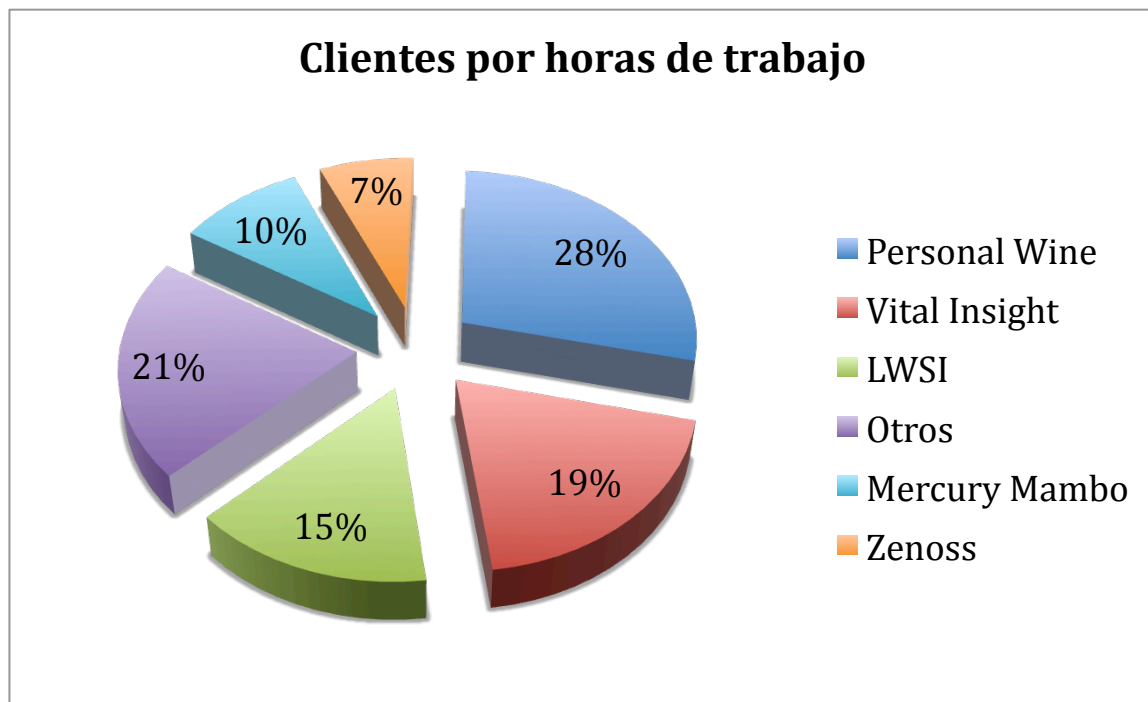


Gráfico 9: Principales clientes por horas de trabajo facturadas durante el período Enero, 2007- Enero, 2009. Fuente: Elaboración propia.

El compromiso de Growth Acceleration Partners para con los clientes de “outsourcing” es el siguiente:

- Alta calidad: Nuestros clientes siempre tienen acceso a los mejores ingenieros.
- Total seguridad: Nuestro centro de desarrollo y sus asociados se encuentran sólo en los países que honran todos los acuerdos internacionales, en relación con las marcas, derechos de autor y las patentes.
- Coste-efectividad: Debido a las relaciones que hemos construido con nuestros socios, tenemos acceso a los mejores ingenieros a precios competitivos y transferimos esos ahorros a nuestros clientes.
- Estrecha gestión de proyectos: Nuestro experimentado equipo de gestión de proyectos se encuentra en Austin, Texas, para que nuestros clientes puedan organizar fácilmente reuniones cara a cara en el corto plazo.
- Comunicación sin impedimentos: No sólo con nuestros directores de proyecto, sino que con sólo una llamada telefónica local podrá comunicarse con nuestro personal de ingeniería, quienes poseen un inglés fluido.
- Co-desarrollo de la puntualidad: Las diferentes zonas horarias no representan un problema para nosotros. Normalmente, trabajamos en las zonas horarias estadounidenses, de forma que siempre se puede acceder a nuestro equipo cuando se requiera.
- Compromiso: Su éxito es nuestra principal preocupación. Con este fin, nos esforzamos por ganar su confianza mediante la construcción de una relación basada en una comprensión total de su negocio y sus objetivos. Sólo entonces podremos construir su equipo de “offshore” con los conocimientos técnicos necesarios para implementar incluso las más complejas soluciones, mientras que la entrega es a tiempo y dentro de su presupuesto.

2.6 Factores del entorno que intervienen en el desarrollo de la empresa

Uno de los factores más importantes que han afectando el desarrollo actual de Growth Acceleration Partners S.A. ha sido la crisis económica mundial que comenzó en julio del 2007. Esta crisis ha llevado a un número importante de clientes, que representan alrededor del 40% de las ventas de “outsourcing”, a evaluar la posibilidad de continuar

con los proyectos actuales, debido a recortes en los presupuestos para proyectos de tecnología. Otra consecuencia de la crisis económica ha sido el aumento en la exigencia de los clientes, quienes por la situación descrita esperan más resultados en menos tiempo. Aunque la crisis ha puesto en tela de duda algunos proyectos, no ha detenido el crecimiento de la empresa ni la adquisición de nuevos clientes, solo lo ha convertido en un reto más difícil. En el transcurso del 2009 ya se han cerrado tres nuevos contratos.

Otro de los factores que intervienen en el desarrollo de la empresa es el talento humano. Como se indico en el capítulo anterior, la demanda por profesionales en el área de las tecnologías de la información ha crecido fuertemente durante los últimos años. Esto fue evidenciado por la compañía durante su crecimiento durante el período 2007-2008, en el cual encontrar personas con altas habilidades técnicas, fue un reto difícil, pues se competía enérgicamente con otras empresas ante una gran demanda de personal. Este factor dio un giro estrepitoso al final del 2008 debido a la crisis económica mundial ya que en el país se ha despedido cientos de empleados en tecnologías de información.

Uno de los factores indispensables para la empresa es Internet. Todos los servicios y productos que se desarrollan en Costa Rica son entregados de manera digital vía Internet; además se depende de esta herramienta para la comunicación de voz sobre IP, principal medio utilizado para realizar reuniones con los clientes. Actualmente, el único proveedor de este servicio es la Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA). Con frecuencia se experimentan dificultades con el servicio de Internet y esto impacta negativamente a la empresa, debido a que disminuye significativamente su productividad.

La empresa se encuentra ubicada en Tres Ríos, Cartago. Opera en dos casas de habitación alquiladas y acondicionadas para oficinas; sin embargo, esto presenta inconvenientes pues no es un el ambiente ideal para el desarrollo de “software”, sobretodo por problemas de cableado y temperatura del edificio, entre otros.

En este capítulo se describió el contexto de la empresa, detallando sus aspectos más importantes. La información recolectada y compilada en este capítulo servirá como fuente de datos para el capítulo siguiente, en el cual se analizará la información con el fin de determinar cuáles son las acciones estratégicas correctas que se deben tomar según la situación de la empresa.

CAPITULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se analizará toda la información disponible sobre Growth Acceleration Partners S.A. que se considere pertinente, con el fin de determinar la condición actual de la empresa.

En la primera parte se realizará un análisis de la orientación de la empresa, describiendo y examinando los aspectos, que tanto la gerencia como los empleados, consideran importantes para el establecimiento de la visión y misión de la empresa;asimismo, sedeterminará cuáles son los valores que la empresa actualmente posee. Los datos analizados en esta primera parte se recolectaron mediante entrevistas dirigidas a los empleados y gerentes de la empresa. Estas entrevistas se basaron en preguntas claves para orientar una conversación abierta respecto de la orientación de la empresa, con el propósito de recolectar las diferentes perspectivas de las personas de manera ordenada y con un espacio abierto para escuchar diversas y valiosas opiniones.

En la segunda parte se desarrollará un análisis del entorno de la empresa en el cual se examinarán los aspectos más importantes de sumacroambiente. Además, se realizará un análisis del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para determinar las principales presiones competitivas del mercado. En esta segunda sección se realizó una investigación de datos secundarios acerca del entorno. Esta recolección de datos es la más adecuada para esta sección debido a que existen estudios con información precisa y pertinente para el análisis.

Finalmente, se realiza un análisis de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa. Para ello se recurre a la información recolectada en las secciones anteriores y, además, una recolección de datos financieros, entrevistas dirigidas, encuestas cualitativas y cuantitativas, así como reuniones con el personal y la gerencia de la empresa.

3.1 Orientación de la empresa

Formalmente, Growth Acceleration Partners S.A. no cuenta de manera escrita con la misión, la visión y los valores de la empresa, es parte de este capítulo analizar la información recolectada por medio de encuestas y entrevistas para determinar cuáles son los aspectos que definirán la propuesta para cada uno de estos temas.

3.1.1 Análisis de la Misión

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior, Growth Acceleration Partners S.A no cuenta con un enunciado de misión. Para definir una misión que especifique el propósito de la compañía, es decir, su razón de existir, se realizó una reunión con el gerente general y el gerente de proyectos a fin de discutir y analizar los elementos que debe contener la misión de la empresa. Para agilizar este proceso se propusieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de nuestra compañía?
- ¿Qué actividad vamos a realizar para conseguir nuestro propósito?
- ¿Qué tratamos de conseguir para nuestros clientes? ¿Quién se beneficia de nuestro trabajo?

Las partes involucradas aportaron sus respuestas y después de una breve discusión se concertó y sintetizó la siguiente información:

El propósito de la compañía es acelerar el crecimiento de ingresos y ganancias de los clientes. Se va a conseguir este propósito prestando servicios de “outsourcing” de desarrollo de productos de “software” y servicios de aseguramiento de la calidad esto ayudará a que los clientes reduzcan sus costos y a que la empresa entregue productos y servicios de calidad en una manera más eficiente al utilizar metodologías de tipo Ágil.

Además, como parte de una encuesta realizada a los empleados, se les preguntó ¿cuál era el propósito de nuestra compañía?. El 90% de los empleados respondió que el propósito de la compañía estaba relacionado con brindar servicios de calidad para hacer crecer las

ganancias de los clientes. Este resultado es importante por cuanto que muestra la existencia de un sentido de propósito claro en los empleados de Growth Acceleration Partners S.A. Esto concuerda con la percepción de la gerencia y, por lo tanto, debe verse reflejado en la declaración final de la misión de la empresa.

La misión que se debe redactar ha de estar enfocada a satisfacer las necesidades del cliente. En este sentido la misión debe concentrarse en la necesidad del cliente de aumentar su negocio y en cómo la empresa va a ayudar a lograr ese propósito. También, se debe establecer cuáles son las competencias, qué hace diferente a la empresa. Como parte de la entrevista a los empleados, se incluyeron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las cosas que mejor sabemos hacer? y ¿Por qué nuestros clientes son nuestros clientes? Estas preguntas pretenden vislumbrar la perspectiva de los empleados respecto de cuáles son las competencias y cómo éstas se relacionan con la satisfacción de los clientes.

A la pregunta: ¿Cuáles son las cosas que mejor sabemos hacer? se respondió de forma consolidada:

- Desarrollo de “software” de calidad.
- Constante investigación en nuevas tecnologías.
- Obtención de nuevos clientes.
- Buena relación con el cliente, basada en la comprensión de sus necesidades.

Ante la pregunta ¿Por qué nuestros clientes son nuestro clientes?, se obtuvo la siguiente información:

- Equipos capaces de entregar productos y servicios de calidad.
- Nuestros clientes pueden confiar en nuestro trabajo.
- Equipo de ventas muy capacitado.
- Ventajas sobre otras compañías de “outsourcing” como la India y Europa del Este.
- Nuestros clientes permanecen con nosotros porque entregamos un mejor servicio que sus proveedores anteriores.
- El uso de metodologías de desarrollo ágiles en oposición a metodologías tradicionales de cascada.

Una vez analizadas las respuestas y después de una reunión con el gerente de la empresa, se determinó que las competencias centrales de la empresa son:

- Alta calidad de servicios y productos
- Uso de metodologías ágiles
- Adaptabilidad y entendimiento de las necesidades de nuestros clientes

La importancia de incluir las capacidades centrales o nuestras fortalezas en la misión de la empresa es distinguirla por sus ventajas competitivas.

3.1.2 Análisis de la Visión

Al igual que en el caso de la misión, Growth Acceleration Partners S.A. no cuenta con un enunciado de visión. Para analizar cuáles son los aspectos más importantes que deben ser tomados en cuenta en la declaración de la visión, se realizó una reunión en la cual participó la gerencia. En esta reunión se efectuó una lluvia de ideas, iniciada con las preguntas que se consignan más adelante. En este apartado se presenta la información generada y su respectivo análisis.

- ¿Cómo se verá nuestra organización dentro de 5 a 10 años?
- ¿Qué significa el éxito para nuestra empresa?
- ¿Qué queremos alcanzar?

Después de analizar y discutir el tema, se determinó que los elementos que se describirán a continuación se debe reflejar en la redacción de la visión de la empresa.

En un plazo de 5 a 10 años, Growth Acceleration Partners debe ser reconocida como la mejor compañía de “outsourcing” en Costa Rica. Una compañía en la cual haya un ambiente cómodo para sus trabajadores, y donde la gente quiera trabajar porque sabe que se va a sentir a gusto.

Se desea que la compañía crezca y alcance renombre, de manera que otras compañías quieran formar relaciones comerciales para crecer de manera conjunta, apoyándose unas

a otras, aprovechando las ventajas y fortalezas de todas, y formando equipos con un valor agregado y una capacitación mejor, con lo cual se conseguirán mejores logros que los competidores.

La compañía debe ser reconocida como líder en la implementación de metodologías Ágiles, utilización de tecnología de punta y desarrollo de arquitecturas y tecnologías propias, las cuales contribuyan al desarrollo del “software”.

También la compañía se debe caracterizar por crear planes de crecimiento para sus empleados, de manera que cada persona que trabaje para la empresa pueda desarrollarse profesionalmente.

3.1.3 Análisis de los Valores

Los valores son las creencias centrales de la compañía; son principios que nunca cambian. Los valores representan el porqué de lo que hacemos; son convicciones, prioridades y poseen una importancia intrínseca para las personas dentro de la organización; por eso se consideran parte fundamental de la estrategia de la empresa.

Con el propósito de identificar los valores centrales de la empresa se realizó una reunión con el gerente general y el gerente de proyectos con el fin de discutir y analizar los posibles valores, utilizando las siguientes preguntas como guía: ¿Cuáles son nuestros valores y creencias fundamentales? ¿Cuáles valores y creencias guían nuestro comportamiento diario? ¿A qué estamos realmente comprometidos?. A continuación se presenta un análisis de las respuestas a cada una de estas preguntas. Este análisis generará una lista de valores que serán parte de la propuesta presentada en el siguiente capítulo.

¿Cuáles son nuestros valores y creencias fundamentales?

Para el equipo gerencial de la empresa la satisfacción del cliente es la prioridad. Lo que la empresa quiere ofrecerle al cliente es más que un servicio de “outsourcing” para crear productos o servicios de aseguramiento de la calidad; se desea brindar un valor agregado que sirva para que el negocio de los clientes crezca a través de nuestros servicios. Para alcanzar este propósito la empresa considera fundamental el recurso humano. No sólo es parte de las creencias fundamentales de la empresa contratar a las personas más altamente

calificadas, sino también crear un ambiente en el que el trabajo en equipo sea clave para la obtención de un servicio de alta calidad.

¿Cuáles valores y creencias guían nuestro comportamiento diario?

En este sentido, el valor o creencia fundamental que debe guiar el comportamiento de los miembros de la empresa debe ser el trabajo en equipo. Parte de este valor fundamental es la ayuda a los demás. Cuando un miembro del equipo puede aportar su experiencia y conocimiento a favor de otros miembros, todo el equipo gana.

También, se identificaron dos aspectos más que se cree son fundamentales para guiar el comportamiento del equipo: primero, se debe mantener una comunicación honesta y directa entre el equipo. Cabe resaltar aquí que tanto los empleados como la gerencia se suponen parte del equipo; por ello, este valor tiene como propósito mantener abiertos los canales de comunicación tanto en el nivel horizontal como en el vertical dentro de la organización. Este concepto de equipo conduce al tercer valor identificado: se procura un ambiente que no sea político; es decir, se desea una organización plana donde los administradores de proyectos y gerentes formen parte de los equipos de trabajo. Esto se encuentra directamente relacionado con las metodologías ágiles que se explicaron en el capítulo 2.

¿A que nos comprometemos?

La empresa tiene un compromiso con sus clientes; simplemente se compromete a hacer felices a nuestros sus mediante trabajo de calidad. También, adquiere el de contar con miembros que trabajen a gusto dentro de la empresa; esto implica crear un ambiente de trabajo donde todos estén a gusto con el trabajo que realizan y ser proactivos para mantener este ambiente de comodidad.

También se asume el cumplimiento de los compromisos, es decir, cumplir con las fechas de entrega y las características y calidad de los productos y servicios.

3.2 Análisis del Entorno

En esta sección se analizará el ambiente externo de la empresa. Se comenzará realizando un análisis de los principales factores del macroambiente que rodea la empresa, es decir, aquello que actualmente ejerza un efecto importante, el cual deba ser considerado en el planteamiento de la estrategia de la empresa. Seguidamente, se analizarán los factores del ambiente industrial y competitivo inmediato de la empresa, utilizando como marco teórico el modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter.

3.2.1 Macroambiente

El macroambiente de la empresa está definido por aquellas influencias de la economía en su conjunto: la demografía, los valores y las características de la sociedad. Para el presente análisis se consideran los dos factores más importantes del macroambiente que tienen un efecto directo sobre la empresa y deben moldear su estrategia de la misma

3.2.1.1 Crisis económica

La crisis económica iniciada en el 2007 en Estados Unidos, ha repercutido en todo el mundo y es quizás el factor más importante en el macroambiente de la empresa. En esta sección se analizarán las proyecciones de sus repercusiones para América Latina y Costa Rica, qué significan estas proyecciones para la empresa y cómo esta puede responder a su situación actual.

En años anteriores, una crisis económica como la que viven los Estados Unidos, hubiera logrado un impacto profundo en la región; sin embargo, la crisis ha tenido un impacto relativamente reducido en la economía de América Latina, exceptuando las exportaciones. Durante del 2008 ninguno de los bancos de la región recurrió al Fondo Monetario Internacional, lo cual demuestra que la región está suficientemente estable.

Los gobiernos y las compañías de América Latina han aprendido del pasado y se han

preparado mejor para las crisis. Para el 2009, se espera que la economía estadounidense se contraiga un 0.7% y la europea un 0.5%, sufriendo la recesión. Para América Latina se espera que la economía continúe creciendo, pero a un ritmo mucho mas lento que el 5% anual de años anteriores.

3.2.1.2 Nuevas tecnologías

La innovación es parte intrínseca de la industria de las tecnologías de información; el mejoramiento constante y aparición de nuevas herramientas son parte integral de su funcionamiento.

Como parte de la industria de las tecnologías de información, el desarrollo de “software” se ve moldeado por esta fuerza. Cualquier empresa que desee ser competitiva en el desarrollo de “software”, debe estar en constante capacitación, investigación y desarrollo. Para el “outsourcing” de desarrollo de “software” esto es especialmente importante, puesto que cuando las empresas deciden contratar servicios de “outsourcing”, es común que el desarrollo deseado utilice las herramientas tecnológicas de punta y las empresas que deseen participar de estas contrataciones, deberán no solo tener conocimiento sino también experiencia en estas herramientas.

3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas

En esta sección se analiza el entorno de Growth Acceleration Partners utilizando como base el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Debido a las características de la industria se adecua y profundiza el análisis en tres de las cinco fuerzas, es decir: competidores, compradores y recursos humanos.

3.2.2.1 Análisis de la competencia

Como se estableció anteriormente, Growth Acceleration Partners S.A. brinda servicios de “outsourcing” de desarrollo de “software” y aseguramiento de la calidad para clientes en Estados Unidos. Aunque el mercado meta está conformado por compañías pequeñas y medianas en los Estados Unidos el mercado actual que se atiende se ubica principalmente en la ciudad de Austin, Texas. Con base en esto, se considera competencia cualquier compañía que brinde servicios de “outsourcing” en esta zona. Se estima que existen alrededor de 5,144 compañías relacionadas con el comercio electrónico y “outsourcing” en Texas, de estas, alrededor de 451 atienden el mercado de Austin y no existe evidencia de otra empresa que brinde servicios de “outsourcing” desde Costa Rica.

Aunque Growth Acceleration Partners posee características propias como las descritas en el segundo capítulo, a nivel de competencia está intrínsecamente ligado al país de origen, es decir, Costa Rica. A continuación se presenta un análisis de la competencia entre América Latina y otras regiones del mundo, luego se realiza un análisis más específico de la competencia entre los países de América Latina.

América Latina presenta características que constituyen ventajas competitivas con respecto a India y Asia, a continuación se presenta un análisis de este aspecto:

Habilidades en idiomas: Países como Costa Rica, Argentina y México han capitalizado en desarrollar hablantes del idioma inglés a través de educación tanto pública como privada, principalmente para servicios de “outsourcing” de centros de llamadas, pero, adicionalmente, este factor es clave para poder ser competitivo dentro del mercado de “outsourcing” de servicios de “software”.

Afinidad Cultural: Estados Unidos y América Latina comparten similitudes culturales, desde el vestido hasta las actividades de ocio; las dos regiones están estrechamente alineadas. La afinidad cultural es de suma importancia para la empresa y el mercado en el que se trabaja, puesto que facilita la comunicación de personal altamente calificado con el cliente; además, esto permite mantener una relación estrecha entre ambos.

Proximidad: Un viaje a países remotos como China puede tomar un día entero, mientras

que a Centroamérica tardade dos a cuatro horas, esto reduce tiempo valioso de negocios en el aire.

Talento y recurso humano: La habilidad y la calidad que se han conseguido en América Latina son claves en el mercado. Esto se ha conseguido gracias al crecimiento de la educación mayor.

Costos: Las habilidades técnicas y el lenguaje son factores claves, sin embargo, el costo sigue siendo un factor crítico en la toma de decisiones. América Latina representa un ahorro de entre un 20% a un 40% en servicios en Estados Unidos o Europa.

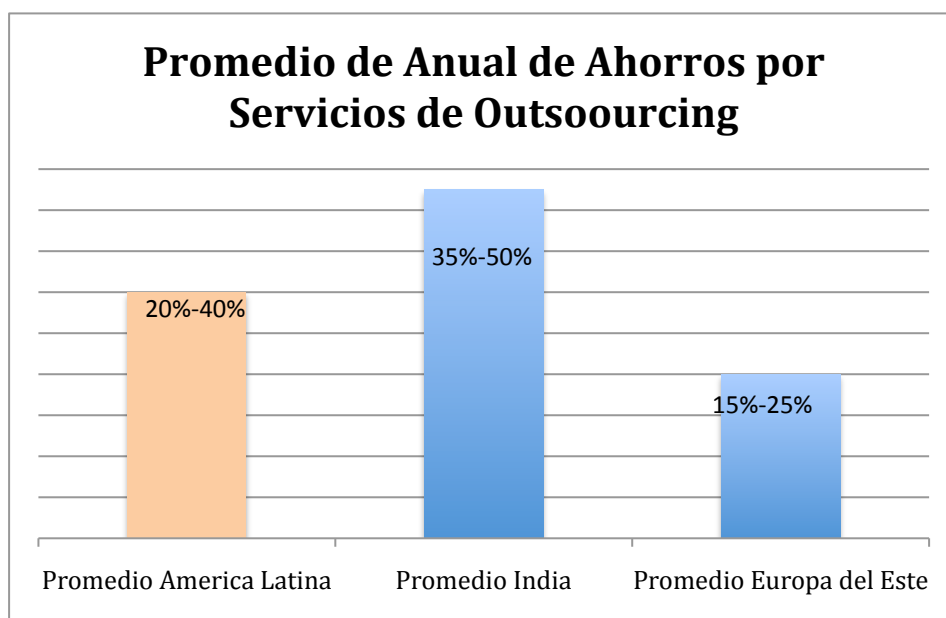


Gráfico 10: Promedio Anual de ahorros por servicios de “outsourcing”. Nota: De “Destination Latin América: A Near-Shore Alternative”, 2007, A.T. Kearny, p. 9.

Con respecto a la India, América Latina todavía no se encuentran en un estado tan maduro en procesos de “outsourcing”. Como se observa en la Figura 11, los ahorros son significativamente mayores en procesos de “outsourcing” en la India. A pesar de la madurez y los costos, para ciertos clientes, América Latina es clave por los factores discutidos anteriormente, todo depende de su estrategia.

3.2.2.2 Ventajas específicas de Costa Rica

Costa Rica presenta ciertas ventajas con respecto al resto de América Latina: su ubicación es de fácil acceso desde las principales ciudades de Estados Unidos; el índice de alfabetismo del 95.7% y el índice de desarrollo humano de 83.2; todo ello demuestra la calidad de vida y el desarrollo del país.

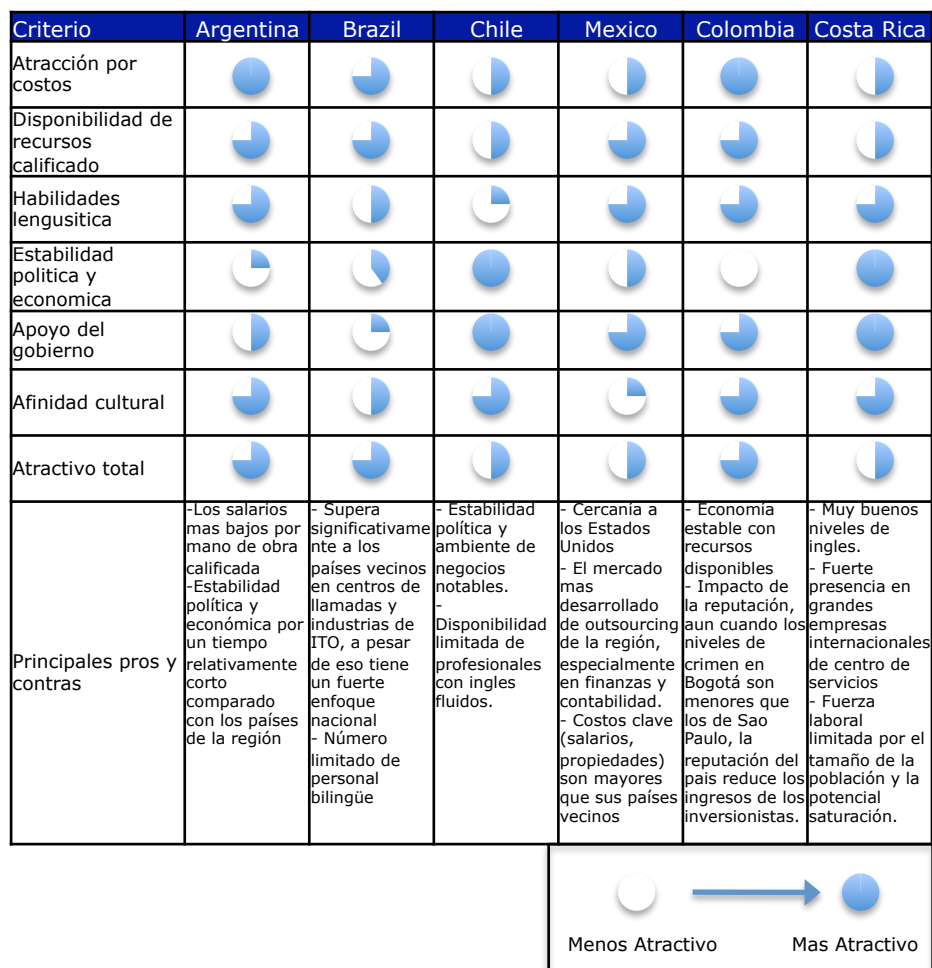


Gráfico 11: Cuadro comparativo de atractivo por país. Fuente: “Destination Latin America: A Near-Shore Alternative”, 2007, A.T. Kearny, p. 3.

Como se observa en la Figura 12, Costa Rica se encuentra en una posición de negocios y

es políticamente estable con respecto al resto de América Latina. Además, en este mismo cuadro se observa que en los diferentes rubros de atracción, el país se encuentra en posiciones altamente competitivas. También, se evidencia que la mayor debilidad del país es la disponibilidad de la fuerza laboral calificada debido al pequeño tamaño de la población; este tema se profundizará en la siguiente sección.

Debido al número de competidores y a la posición del país, la cual sirve de marco y refleja casi en su totalidad la posición de la empresa frente a su competencia, se puede afirmar que aún cuando se presentan ventajas competitivas, existe una presión grande de los competidores, puesto que al reducirse el mercado, como se explicó en la sección de macroambiente, los competidores compiten por precio y los compradores demandan más productividad por su dinero.

3.2.2.3 Análisis del recurso humano

El recurso humano es el activo más importante en la industria del desarrollo de “software” y servicios de aseguramiento de la calidad. Se les aplicó una entrevista a los encargados de recursos humanos y se recolectó la siguiente información.

En el mercado nacional existe un número de recursos disponibles relativamente grande. El principal problema que se enfrenta en los procesos de reclutamiento radica en que los perfiles requeridos por los clientes son muy específicos y, por lo tanto, es difícil encontrar una persona que concuerde con todos los requerimientos de ese perfil. Además, existen otros factores determinantes a la hora de las contrataciones, que no siempre concuerdan con los requerimientos de los reclutados, entre ellos los más importantes son la ubicación de la empresa y el rango salarial.

El tiempo de respuesta y la ventana de oportunidad son otros factores críticos en los procesos de contratación. Típicamente, las personas en busca de trabajo solicitan en diferentes lugares y para la empresa es baja la posibilidad de contratar a personas con un perfil cotizado, lo cual ejerce una presión en el proceso.

Para la empresa, la crisis económica ha tenido un impacto relativamente favorable en este sentido, puesto que al continuar en crecimiento, se necesita de más personas y debido a la crisis ha habido mayor cantidad de recursos, sobre todo en aseguramiento de la calidad.

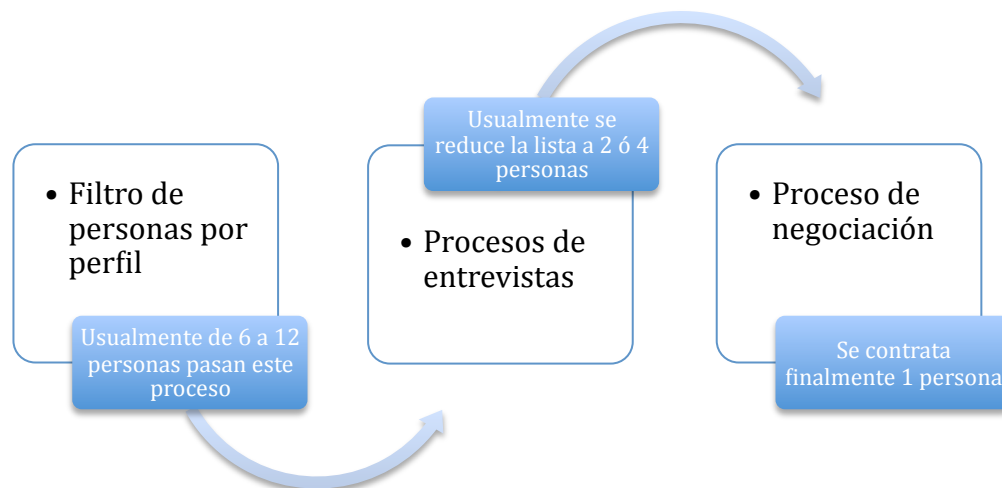


Figura 5: Proceso típico de contratación de personal.

En la figura anterior se describe el proceso típico de contratación de un recurso para desarrollo de “software” o aseguramiento de la calidad. Usualmente, para un perfil de desarrollador se inicia el proceso con 6 personas; en cambio para un recurso de aseguramiento de la calidad, el proceso se inicia normalmente con 12 personas. Esto es así debido a que los perfiles de los desarrolladores son más detallados, lo cual permite hacer un filtro más específico.

3.2.2.4 Análisis de los compradores

Los compradores constituyen una de las fuerzas más importantes del negocio, especialmente por la situación económica actual. Las compañías reducen sus presupuestos para proyectos de desarrollo de tecnología y demandan más resultados a sus proveedores de “outsourcing” por el dinero que pagan.

La situación descrita implica dos consecuencias importantes: la primera, presenta una ventana de oportunidad para más negocios de “outsourcing” de servicios, esto porque sus costos son menores en comparación con la contratación de servicios dentro de los Estados Unidos; en segundo lugar, es que debido a la misma presión económica el factor precio se vuelve más importante para los compradores. En la investigación se evidenció esta situación en la empresa. En diciembre del 2008, se inició un proceso de selección de proveedor de servicio de “outsourcing” de desarrollo de “software” por parte de la

empresa Renewdata. En esta ocasión Growth Acceleration Partners concursó y fue parte de la última ronda de selección junto con otra empresa de “outsourcing” de la India, la empresa no obtuvo el contrato porque el precio fue el factor determinante de la selección y como se analizó en el apartado 3.2.1, la India en promedio, mantiene precios más bajos, debido a costos más bajos de mano de obra.

3.2.2.5 Análisis de productos sustitutos

Según Thompson(2008), existe una presión competitiva por parte de industrias relacionadas, cuando los consumidores consideren los productos o servicios de ambas industrias buenos sustitutos. En el caso de Growth Acceleration Partners S.A., para analizar esta fuerza competitiva, es necesario separar el análisis según los tipos de servicios que presta la compañía.

Desarrollo de “software”: Existen muchos productos de “software”, y para los productos de “software” en sí, existe una cantidad de productos sustitutos que varía según la industria a la cual pertenezca el producto. Sin embargo, no se considera que exista un producto sustituto para el servicio de desarrollo del “software”, incluyendo aquí el servicio de “outsourcing” del desarrollo.

Desarrollo de páginas Web y comercio electrónico: El desarrollo de páginas Web ha experimentado todo un proceso de evolución que continúa en movimiento. Las primeras páginas Web se desarrollaban de forma “manual”; con el pasar de los años se han incorporado herramientas que hacen cada vez más sencillo el desarrollo Web. Como parte de esta evolución, se han creado productos o paquetes de soluciones que se pueden considerar como productos sustitutos del desarrollo Web, estos productos y paquetes se mantienen en constante desarrollo e innovación; también frecuentemente surgen nuevos productos que sustituyen a los anteriores. Esta es una presión que existe para esta línea de servicio, pero como se comentó al principio de este capítulo, es parte de las fortalezas y valores de la empresa mantenerse en constante actualización para aprovechar, aprender y dominar las nuevas tecnologías y utilizar este conocimiento como ventaja competitiva.

Servicios de aseguramiento de la calidad: Como se describió en el capítulo 2, el servicio de QA (acrónimo de Aseguramiento de la Calidad, por sus siglas en inglés) posee dos

vertientes: el servicio de pruebas manual y el servicio automatizado. Aunque estos dos tipos de servicios se pueden considerar sustitutos entre sí, la empresa brinda ambos tipos, y parte del servicio que se ofrece consiste en estudiar la situación de los clientes y asesorarlos en cuál de estos tipos de servicio es más conveniente para su situación particular.

3.2.2.5 Análisis de nuevos actores potenciales

La fuerza competitiva de nuevos actores comerciales se puede evaluar como baja, debido a la crisis económica, la creación de nuevas compañías al mercado se ha reducido. El sector con más presencia y posibilidades de nuevas compañías de “outsourcing” es la India, y éste se ha comprimido levemente durante el 2008, producto de la crisis.

En el futuro cercano se cree que las perspectivas de crecimiento y ganancias no son muy atractivas para nuevos candidatos potenciales y, por lo tanto, la entrada potencial es una fuerza competitiva débil.

3.3 Análisis interno de la empresa

En esta sección se analizó la posición actual de la empresa y su estrategia, describiendo y analizando los impactos sobre ella. También, se realizará un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proporcionar un panorama de la salud general de la compañía y las bases para idear una estrategia que aproveche sus oportunidades y la proteja de sus amenazas.

3.3.1 Análisis de la estrategia actual

Como se explicó en el capítulo anterior, la estrategia de Growth Acceleration Partners se basa en utilizar los servicios de asesoría como canal de entrada para brindarles el servicio de “outsourcing” a las empresas que así lo requieran. Esta es una excelente puerta de entrada puesto que se analizan las necesidades del cliente y se aborda el servicio de

“outsourcing” con un conocimiento profundo del negocio del cliente. Además de esta estrategia que ha funcionado muy bien, se ha comenzado a incursionar en las ventas directas del “outsourcing” a las empresas; es decir, se contacta directamente a los posibles clientes para ofrecerles los servicios de “outsourcing”, esto permite que la empresa en Costa Rica crezca más rápidamente. Aunque se cree que esta es una estrategia acertada, es posible que debido al fortalecimiento de la organización en Costa Rica se pueda adoptar una estrategia más agresiva en ventas, puesto que actualmente existe sólo una persona encargada, tiempo completo, a ventas, y parcialmente el gerente general. Con una estrategia más agresiva en ventas, es razonable pensar que se debe aprovechar la red de contactos de los fundadores y la persona encargada en ventas, a fin de expandirse a un territorio con mayor número de empresas de tecnología, así como lo es Silicon Valley, mercado que debido a la crisis, entre otras razones, es atractivo para las empresas de “outsourcing”.

Parte de la estrategia actual es utilizar las metodologías ágiles como una diferenciación para el cliente. Como se indicó en el capítulo anterior, esta nueva tendencia ha probado ser muy útil en los últimos años, y ha sido parte fundamental de la estrategia aprender, implementar y mejorar continuamente su uso. Los clientes de la compañía se han mostrado muy satisfechos con este tipo de desarrollo y han servido como carta de recomendación para otros clientes. El proceso de aprender a ajustar y utilizar la metodología ha sido constante desde la fundación de Growth Acceleration Partners S.A. y deberá seguirse esforzando en mejorarlo constantemente.

El tercer elemento de la estrategia actual identificado en la empresa está conformado por las alianzas estratégicas. Éstas han sido fundamentales para el crecimiento de la empresa por cuanto han aportado el conocimiento y la experiencia para poder lograr el éxito en proyectos en los cuales la empresa no cuenta con la experiencia requerida. Este es el caso de la alianza comercial realizada con la compañía Testing “software”, ubicada en Cartago, Costa Rica. Testing Software le ha aportado a la compañía un conjunto de habilidades y conocimiento en el área de aseguramiento de la calidad y áreas relacionadas con sistemas informáticos legados. Testing Software ha sido también una excelente forma de aumentar la cartera de clientes, ya que entrega resultados de calidad, en forma consistente y a un precio casi tan rentable como si se realizara este tipo de

proyectos dentro de Growth Acceleration Partners. Por estas razones, la alianza comercial con Testing Software es estratégica no sólo desde el punto de vista financiero, sino también por la forma en que la fuerte cultura de compromiso, resultados y eficiencia puede influir a la empresa.

Por último, parte de la estrategia es subcontratar aquellos servicios relacionados con el desarrollo de “software”, pero que no son el centro o el motivo del negocio, así como trabajo de diseñadores gráficos y soporte de redes.

3.3.2 Análisis de la fortaleza de los recursos de la empresa

En esta sección se analizarán los datos financieros recolectados en la investigación de la empresa. En el Gráfico 12 se muestra que el crecimiento en las ventas durante el período 2007 al 2008 es de un 248%; conscientemente hay un incremento en las ganancias de la empresa en un 258%. Estos datos demuestran que existe un buen manejo de las ventas y, además, un uso eficiente de los recursos. El crecimiento de las ventas que mejoró levemente su eficiencia en el lapso 2007 al 2008, al obtener la empresas un mayor porcentaje de ganancias.

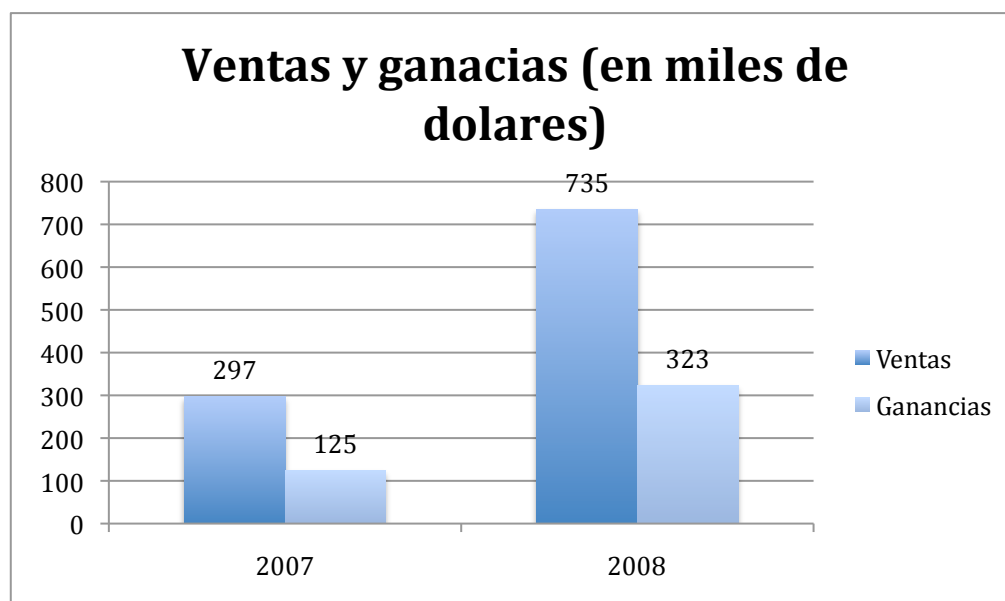


Gráfico 12: Ventas y ganancias para los períodos 2007 y 2008. Fuente: Elaboración

Propia.

Es importante aclarar que las ventas del 2007 corresponden al período de julio a diciembre, período activo del 2007 en ventas de “outsourcing”. También, el gráfico muestra los datos de los primeros diez meses del 2008 lo cual implica un crecimiento de 198% en promedio mensual de ventas. Aunque los períodos analizados son cortos para marcar una tendencia, por los crecimientos en ventas y el manejo de la rentabilidad, es válido asumir que la empresa siga creciendo en ventas y rentabilidad en los próximos años.

En materia de rentabilidad, se analizará la información del siguiente cuadro, el cual contiene las principales razones financieras de rentabilidad:

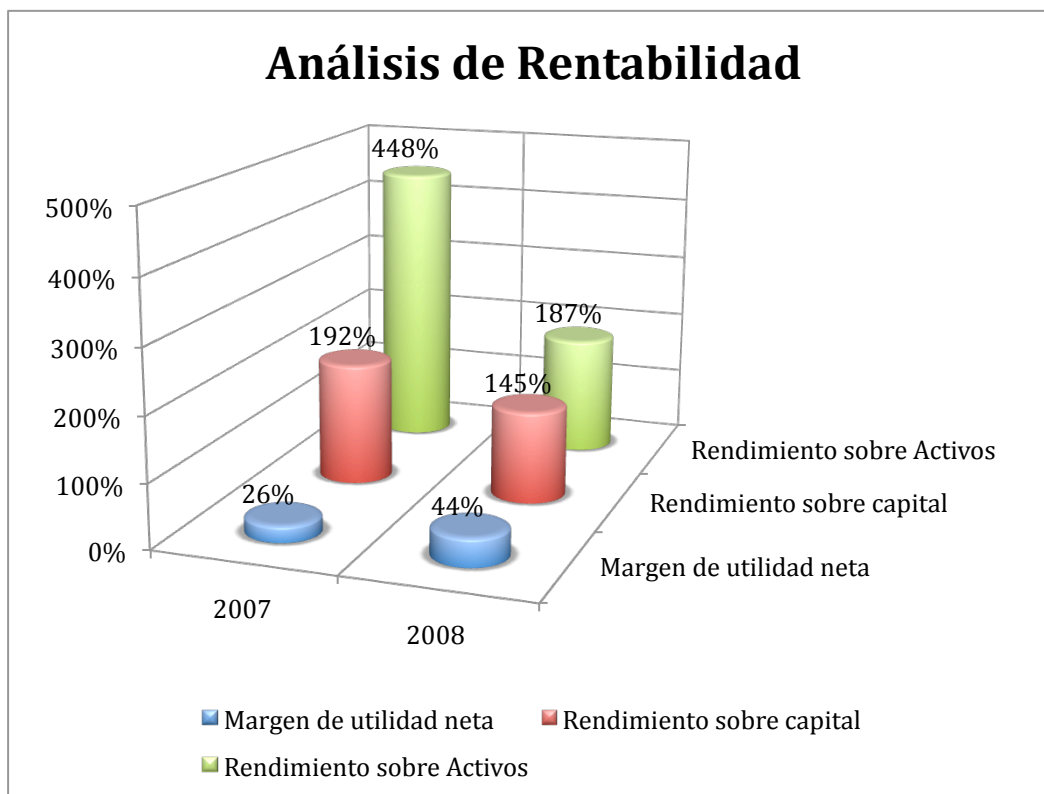


Gráfico 13: Razones financieras de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia.

Para analizar el rendimiento sobre activos totales, es necesario comprender el giro del negocio y la historia de la empresa. En la industria del desarrollo de “software”, la

materia prima es principalmente el recurso humano; el costo en activos normalmente no es representativo con respecto al costo por mano de obra. Además de esta característica, propia de la industria, Growth Acceleration Partners inició operaciones con poco equipo electrónico para tres personas y rentando un pequeño espacio de oficina, esto justifica el rendimiento tan alto sobre activos en el 2007. En el 2008, con el crecimiento, la contratación de nuevo personal y las inversiones necesarias en infraestructura, el rendimiento sobre activos decreció, pero esto no es necesariamente negativo; por el contrario la obtención de infraestructura tecnológica provee solidez a la operación. El ROA del 2007 es en realidad un caso excepcional que se sale de la norma.

En la Figura 15 también se muestra el retorno sobre el capital. Se observa que es un retorno extraordinario, comparado al retorno del 12% o 15% promedio de la industria. Este retorno extraordinario refleja una tendencia descendente y es difícil predecir en qué punto se va a estabilizar, debido a que la compañía que está en su proceso de crecimiento acelerado.

Finalmente, el margen de utilidad neta muestra una tendencia creciente favorable para la empresa. Como se mostró anteriormente, las ventas crecieron enormemente del 2007 al 2008. Un margen de utilidad neta creciente que pasa del 26% al 44%, indica que la empresa fue más eficiente al producir o brindar sus servicios en el 2008 y se espera una tendencia ascendente, aunque tal vez no con la misma proporción; esto debido a que en el 2008 se espera un crecimiento controlado, tanto en personal como en ventas.

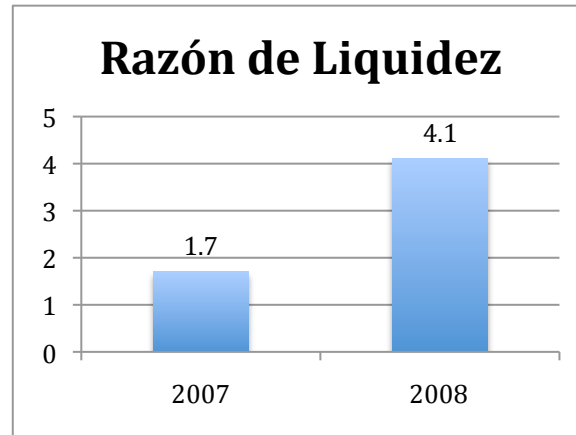


Gráfico 14: Razón de liquidez de la empresa. Fuente: Elaboración propia

La empresa muestra una capacidad de pago de sus pasivos circulantes muy alta, esto se debe a que la estructura financiera de Growth Acceleration Partners está principalmente compuesta de capital social; por lo tanto, los pasivos circulantes que posee la empresa son menores y se atribuyen a deuda en equipos e infraestructura.

Finalmente, Growth Acceleration Partners no utiliza apalancamiento o deudas a largo plazo. En el estado en que la compañía se encuentra, no se evidencia un apalancamiento mayor, pues aunque existe un crecimiento constante, éste es controlado y no justifica el uso de deuda a largo plazo para inversión.

3.3.4 Análisis de las ventajas competitivas de la empresa

La empresa cuenta con ventajas competitivas relacionadas con el país y ventajas competitivas propias. En el segmento del mercado en donde se está trabajando activamente (Austin, Texas), se desconoce la operación de otra compañía de “outsourcing” costarricense. Por esto si se compara a Growth Acceleration Partners con respecto a sus competidores en este segmento del mercado, las ventajas que ofrece Costa Rica como país son también las ventajas de la empresa. A continuación se describe cuáles son estas ventajas competitivas y su relación con la empresa:

Excelente nivel de inglés: Las diferentes grandes compañías que se han instalado en el

país, han descubierto que el nivel de inglés es excepcional. En la compañía se ha presentado este factor como ventaja a través de entrevistas que realizan los clientes directamente con los empleados en la empresa. El resultado ha sido siempre favorable; los clientes han evaluado el nivel de inglés y han expresado su comodidad al saber que se pueden comunicar directa y claramente con su equipo de trabajo.

Afinidad cultural: La cultura del país comparte muchas afinidades; este aspecto no debe ser subestimado ya que permite que se creen vínculos con los clientes, los cuales facilitan la comunicación.

Cercanía física: Costa Rica se encuentra a un lapso de 3 a 6 horas de vuelo de las principales ciudades de Estados Unidos. Esta cercanía física crea seguridad en los clientes, quienes saben que pueden viajar al país de manera rápida y a un bajo costo. Los principales clientes han visitado la empresa, sobretodo en etapas importantes de los proyectos.

Usos horarios: Esta ventaja se hace palpable cuando se compite con compañías de la India, China o el Este de Europa. En estas regiones las reuniones por teleconferencias se vuelven incómodas y difícil de organizar; en cambio, Costa Rica comparte usos horarios con Estados Unidos lo cual ha demostrado ser una ventaja, ya que los clientes, constantemente, se comunican con los equipos de trabajo en la empresa, resolviendo problemas de manera ágil en el momento en que se presentan.

Capacidad técnica: Existe una gran cantidad de recurso humano disponible, altamente capacitado en diferentes áreas, tanto técnicas, operativas y administrativas, entre otras.

Costos atractivos: Como se mencionó en el análisis del macroambiente, el costo de los proyectos en Costa Rica representa de un 20% a un 40% de ahorro para las compañías estadounidenses.

Además, se han identificado dos ventajas competitivas claves de la empresa que han contribuido a adquirir clientes y tener éxito en el corto plazo que tiene la operación de

funcionar. La primera es el uso de las metodologías ágiles, las cuales tienen un conjunto de ventajas para los clientes, y, por lo tanto, son atractivas y rentables. Estas ventajas se explicitarán seguidamente:

Ingresos: La naturaleza iterativa del desarrollo ágil implica que se realizan entregas de forma incremental, lo cual permite ver beneficios en etapas tempranas mientras el producto se sigue desarrollando.

Velocidad en el mercado: Por la misma naturaleza incremental, nuevas versiones del producto pueden estar constantemente siendo liberadas al mercado.

Calidad: Un principio clave del desarrollo ágil es que el control de calidad es parte del ciclo de desarrollo. Esto permite que los dueños del producto hagan ajustes si es necesario y da alertas tempranas si hay problemas de calidad en el producto.

Visibilidad: Otro de los principios del desarrollo ágil es tener a los clientes/usuarios activamente involucrados en el proceso de desarrollo. Esto provee una excelente visibilidad para el cliente acerca del avance del proyecto y cómo se ve el producto, lo cual ayuda a un mejor manejo de las expectativas.

Manejo del Riesgo: Pequeñas entregas incrementales durante el desarrollo hacen visibles al cliente y al equipo de desarrollo los inconvenientes o problemas potenciales de manera temprana en el proyecto y hacen mucho más fácil la capacidad de respuesta correctiva.

Flexibilidad: En los proyectos tradicionales de desarrollo se escriben largos documentos de especificaciones y es muy costoso cambiar estos requerimientos, especialmente cuando el proyecto está en marcha. En el desarrollo ágil los cambios son aceptados, de hecho son esperados. Es necesario que los clientes estén involucrados de manera activa y que entiendan este concepto para tomar decisiones constantemente.

Satisfacción del cliente: La participación activa del cliente, la visibilidad del producto y

la flexibilidad a cambios, cuando son necesarios, crean un producto mejor enfocado en las necesidades del negocio y una mayor satisfacción del cliente.

Producto acertados: La habilidad de los requerimientos de emerger y desenvolverse en el desarrollo ágil junto con la capacidad de afrontar el cambio, hacen que los equipos ejecuten el producto adecuado. En las metodologías tradicionales, proyectos que se consideran exitosos muchas veces obtienen un producto que no era el esperado o no es útil. El desarrollo ágil está enfocado en entregar productos que cumplan las expectativas del cliente.

Confortabilidad: La participación activa, la cooperación y la colaboración convierten a los equipos de desarrollo ágiles en lugares mucho más agradables para la mayoría de la gente. En lugar de las grandes especificaciones, se refiere a las necesidades. En lugar de largos reportes de estado, se trabaja entorno a una lista de tareas y se discute el progreso de las mismas. En lugar de planes de proyectos de largo plazo y los comités de gestión de cambios, se alude a lo que es correcto para el producto o el proyecto y el equipo está facultado para tomar decisiones.

La segunda ventaja competitiva clave de la empresa es la experiencia que se posee en el área de negocios. Como se explicó en el capítulo 2, la compañía en Estados Unidos cuenta con un equipo de consultores expertos en las distintas áreas de los negocios; esto se vuelve clave a la hora de entender las necesidades del cliente y poder recomendarle los productos y servicios adecuados para que los clientes crezcan. Esto asegura que el esfuerzo y el dinero invertido en los proyectos de desarrollo están enfocados en las áreas de mayor importancia estratégica para el mayor beneficio del cliente.

3.3.5 Investigación y análisis del entorno interno de la empresa

Como parte del análisis de la situación de la empresa, se les administró una encuesta a los empleados a fin de identificar las posibles fortalezas y debilidades de la empresa. Se les proveyó a los empleados una lista de atributos o características y se les pidió que

calificaran en donde se ubicaba la empresa respecto de ese atributo en un las siguientes categorías: Pobre, Regular, Bueno, Excelente.

A continuación se presentan los cuadros con los resultados de las encuestas y su respectivo análisis.

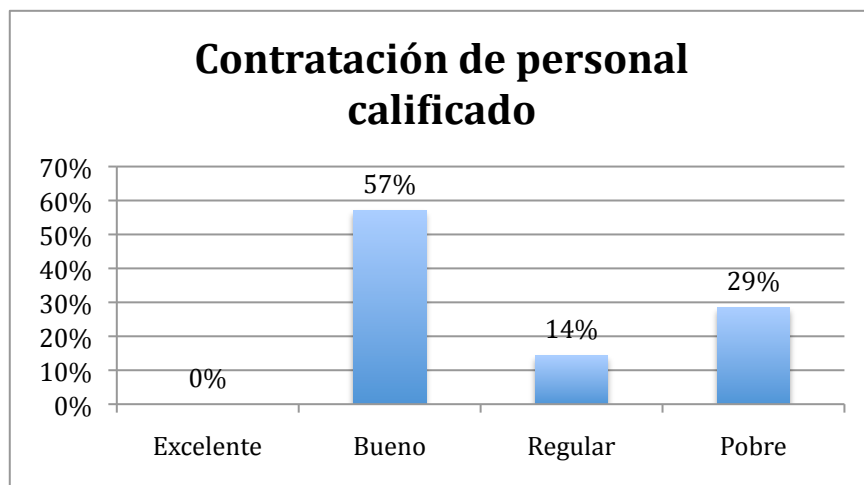


Gráfico 15: Contratación de personal calificado. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el cuadro anterior, se considera que la empresa ha contratado personal calificado. Esto es cierto, sobretodo en el área técnica, donde se han contratado ingenieros con mucha experiencia y excelente perfil profesional; no obstante, se han realizado al menos tres contrataciones, calificadas de inadecuadas y que han requerido medidas drásticas como el despido. De manera general, se puede identificar una oportunidad de mejora en el proceso de reclutamiento de la empresa.

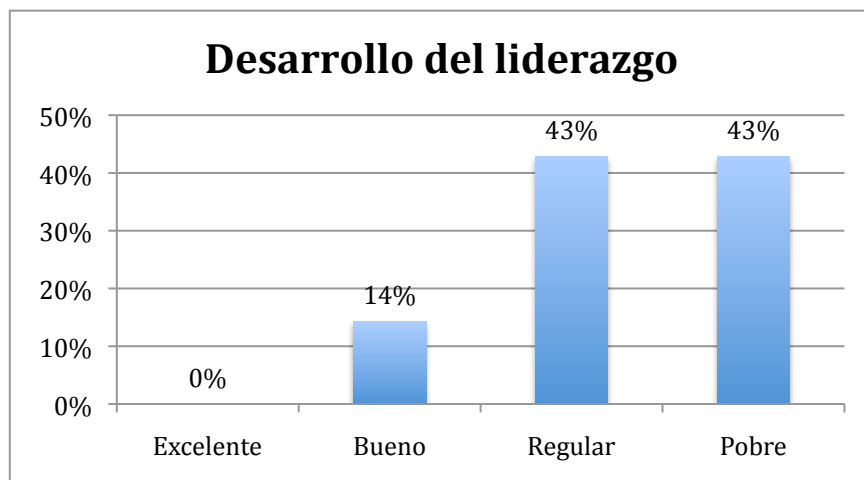


Gráfico 16.: Desarrollo del liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la investigación, se observa una disconformidad respecto del desarrollo del liderazgo. Una de las posibles causas de esta disconformidad puede ser el débil liderazgo mostrado por la administración media de la empresa. Esta debilidad de la empresa ha generado costos debido al forzado involucramiento de la alta gerencia en al menos dos de los grandes proyectos que lleva; esto ha debilitado las actividades de ventas y la expansión de la gerencia.

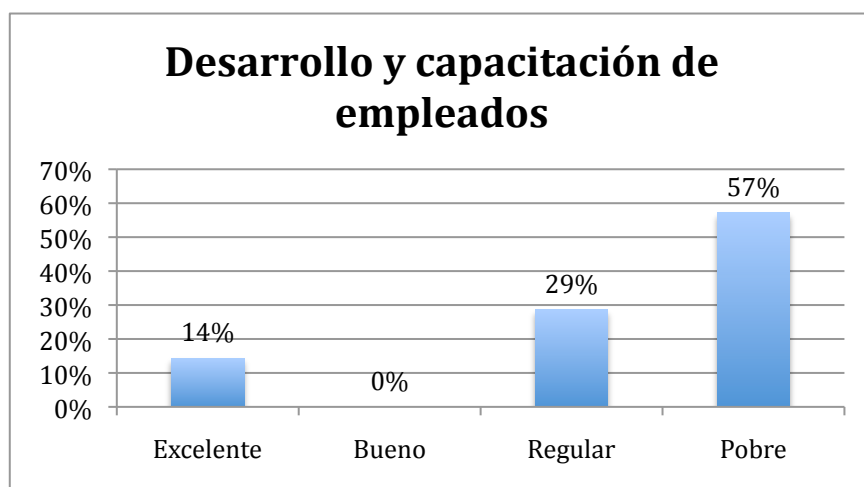


Gráfico 17: Desarrollo y capacitación de empleados. Fuente: Elaboración propia.

Existe una clara preocupación de los empleados respecto del tema del desarrollo y la capacitación. Actualmente, no existe una estrategia de capacitación planteada, lo cual es una debilidad clara de la empresa. En el siguiente capítulo se planteará una posible solución a este problema.

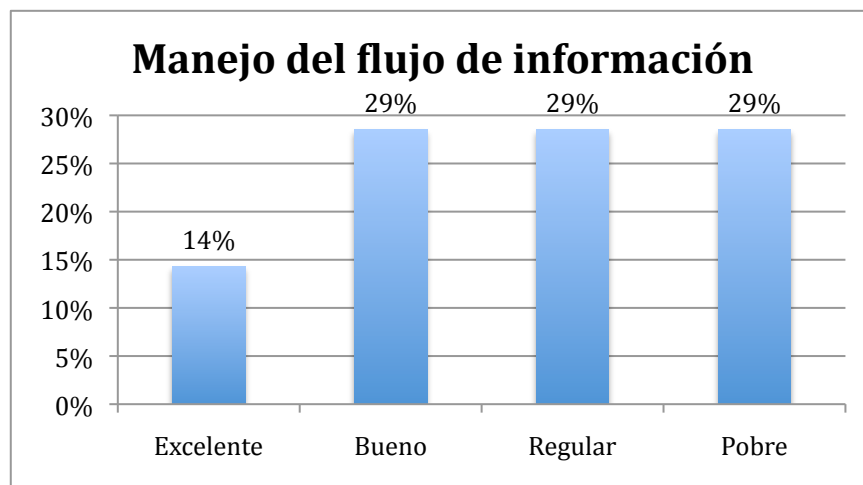


Gráfico 18: Manejo del flujo de información. Fuente: Elaboración propia.

No existe un acuerdo general con respecto a la calificación de esta característica; sin embargo, no hay dentro de la empresa documentación acerca de políticas y procesos de comunicación; esto, aunado al problema del liderazgo en la administración media, ha generado problemas en el manejo del flujo de información.

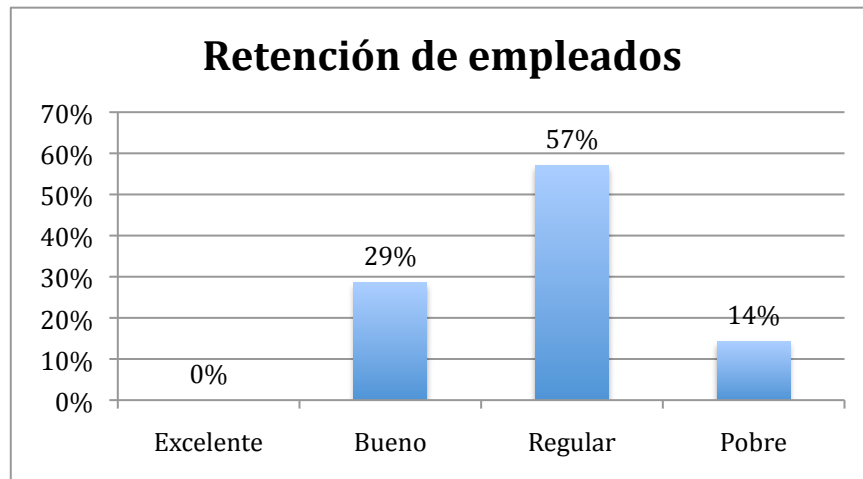


Gráfico 19: Retención de empleados. Fuente: Elaboración propia

Los datos incluidos en el cuadro anterior se pueden confirmar con el porcentaje de retención histórica de empleados de la empresa, el cual es del 70%. De acuerdo con una consulta realizada a la empresa consultora, encargada del área de recursos humanos, este número es relativamente bueno, pero debido al corto tiempo de operación de la empresa, puede cambiar drásticamente en el corto plazo.

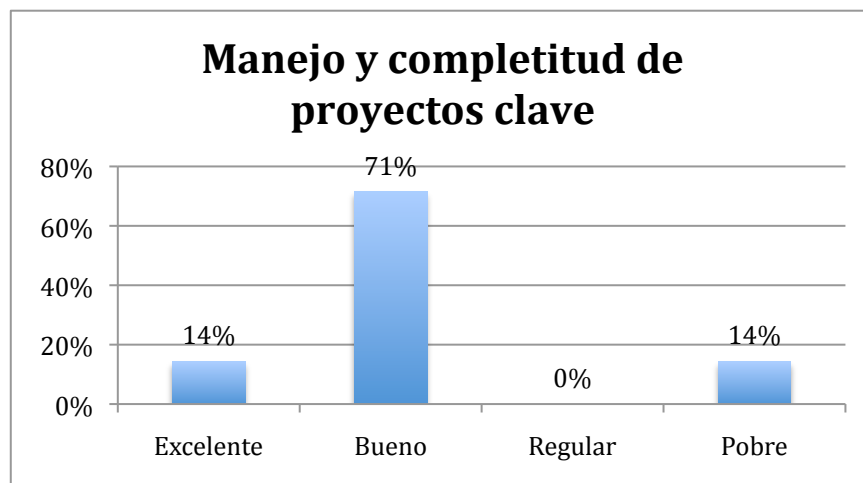


Gráfico 20: Manejo y completitud de proyectos clave. Fuente: Elaboración propia

Los proyectos clave de la empresa son aquellos que le brindan estabilidad y seguridad, pues son contratos por períodos largos de tiempo. También se consideran proyectos

claves, aquellos que sirven como puerta de entrada para contratos más largos; usualmente son proyectos cortos cuyo fin es que el cliente evalúe la empresa y decida realizar proyectos más grandes. Como se muestra en el gráfico, la tendencia en estos proyectos a sido a entregarlos a tiempo y de manera exitosa. Más de el 80% de este tipo de proyectos han finalizado de manera exitosa, reteniendo o adquiriendo nuevos clientes.

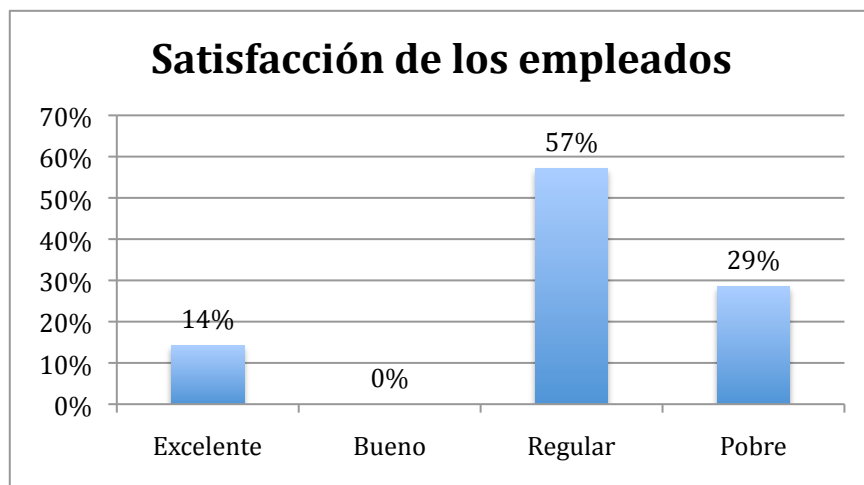


Gráfico 21: Satisfacción de los empleados. Fuente: Elaboración propia

Históricamente, el ambiente laboral de la empresa ha sido relajado y flexible donde los empleados se sienten cómodos trabajando. De acuerdo con la gerencia, recientemente se han identificado casos de disconformidad, relacionados con cambios administrativos realizados en enero del 2009. Estos cambios administrativos responden a situaciones ocurridas durante el 2008, cuando algunos empleados, amparados en la política de flexibilidad de la empresa, reportaban más horas de trabajo de las que realmente se trabajaban. Parte de las funciones del nuevo asistente administrativo, contratado en enero del 2009, es llevar un control detallado de las horas de los empleados, lo cual ha causado disconformidades dentro del personal.

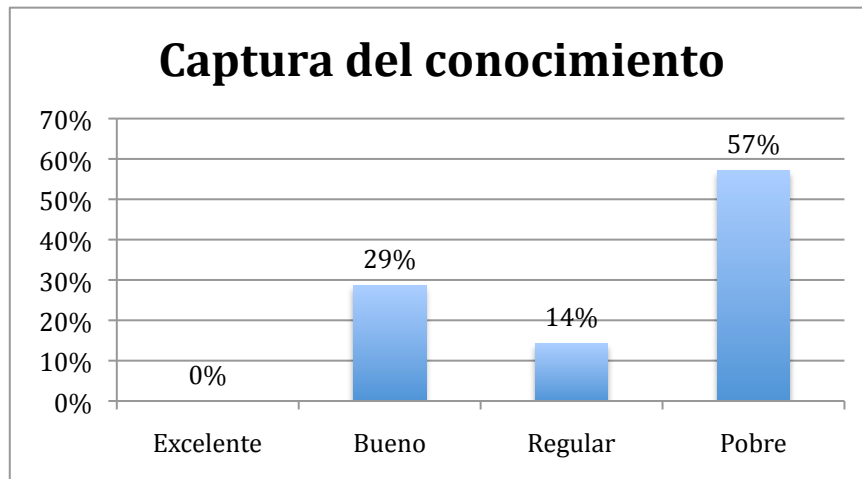


Gráfico 22: Captura del conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

La captura del conocimiento se refiere a la documentación que se realice respecto del conocimiento adquirido acerca de tecnologías, procesos, intenciones de negocio u otros aspectos relacionados con el desarrollo de los diferentes proyectos. En el caso en estudio, esto es de suma importancia, puesto que en el estado actual no colabora a disminuir la curva de conocimiento para nuevos empleados en el proyecto o para futuras referencias en proyectos similares. Como lo indica el cuadro anterior, esta es una debilidad clara que debe ser tomada en cuenta en la planeación estratégica.

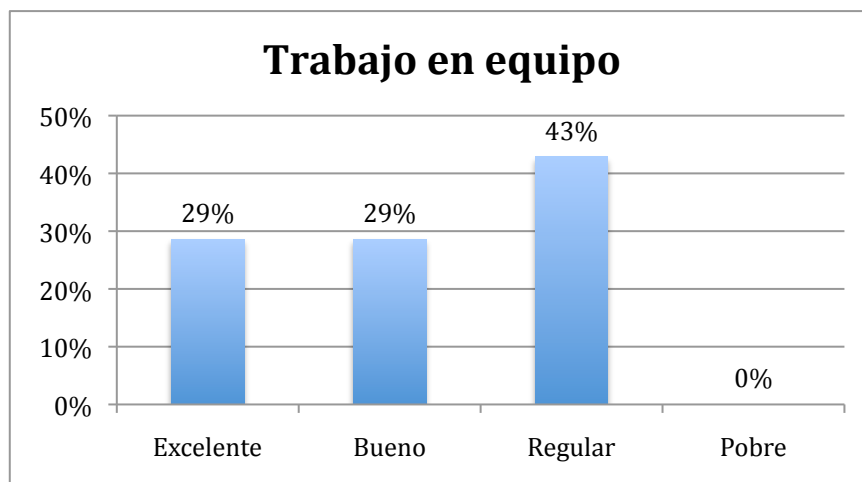


Gráfico 23: Trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia.

Es claro que el trabajo en equipo es una de las fortalezas de la empresa y ha sido parte de la filosofía de la compañía desde su fundación, además es uno de los aspectos que se han incentivado constantemente en los miembros de la organización. El trabajo en equipo es clave para la compañía, puesto que cada miembro aporta su creatividad, conocimiento y habilidades a los proyectos. Además de estos aspectos claves, existe un gran sentido de solidarismo y apoyo mutuo en los equipos, de manera que cuando un miembro tiene dificultades de algún tipo, sabe que cuenta con el apoyo de sus colegas para resolverlas.

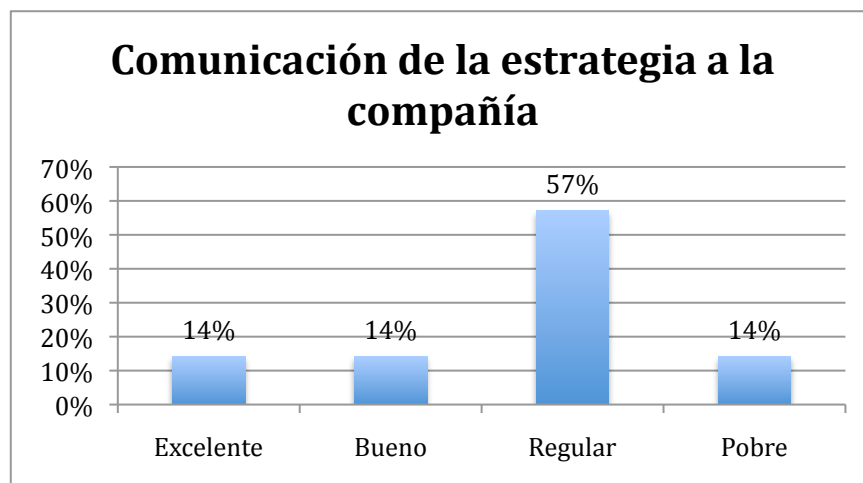


Gráfico 24:: Comunicación de la estrategia a la compañía. Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente se describió la estrategia actual de la compañía. El Gráfico 24 demuestra que no existe una comunicación clara de la estrategia hacia la organización. La forma utilizada para comunicar la estrategia actual ha sido por medio de reuniones mensuales de la empresa, en las cuales se revisa el estado de los diferentes proyectos. No obstante, como se puede concluir de la información de este cuadro, no ha sido suficientemente clara.

3.4 FODA

A continuación se presenta la lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, obtenida de los diferentes análisis presentados en el capítulo.

Fortalezas	Debilidades
Competencias básicas en desarrollo y calidad de “software” Competencias distintivas en implementación de desarrollo ágil Condición financiera sólida, capacidad para crecer Alta capitalización de excedentes Capacidades demostradas para mejorar el proceso de desarrollo de “software” Satisfacción probada de los clientes Alianza estratégica con Testing “software”, la cual provee valioso conocimiento Amplia experiencia en asesoría de negocios Fuerza de ventas con vasta experiencia No existen deudas Personal técnico altamente capacitado Altos rendimientos sobre activos y sobre capital Respuesta positiva de parte de los clientes	Desventajas en costos respecto a la India. Marca débil, poco conocida Instalaciones inadecuadas Problemas operativos internos Lento desarrollo del liderazgo Falta de planes de capacitación Falta de procesos o sistemas de gestión del conocimiento Falta de políticas Falta de documentación de procesos administrativos Falta de liderazgo en administración media. Satisfacción de los empleados entre regular y baja Gestión de recursos humanos débil
Oportunidades	Amenazas
La crisis económica impulsa a más empresas a utilizar “outsourcing” de TI Expansión de servicios como desarrollo Web y aseguramiento de la calidad Expansión de alianzas estratégicas Clientes buscan empresas que sean más productivas a un menor costo Crecimiento del sector de tecnología en Costa Rica impulsa el crecimiento de las empresas medianas y pequeñas Más disponibilidad de profesionales en tecnologías de información en el mercado nacional debido a la crisis económica	Inestabilidad económica de los clientes fuerza a reducir presupuestos de para proyectos de tecnologías de información Dependencia creciente de la alianza estratégica con Testing “software” Fortalecimiento de empresas de tecnologías pueden ofrecer mejores paquetes de beneficios para los empleados Incursión de otras empresas costarricenses en Texas

Cuadro 3: Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas de Growth Acceleration Partners.

En este capítulo se analizó la situación actual de la empresa, profundizando en los aspectos internos de la compañía, los cuales servirán de fundamento para realizar las declaraciones de visión, misión y valores de la empresa. Además, se analizaron los ambientes externos e internos, los cuales sirvieron de sustento para la realización de un análisis FODA. Con base en la información recolectada y analizada en este capítulo, se desarrollará una propuesta de plan estratégico que aproveche las fortalezas de la empresa, tome acciones respecto a sus debilidades y busque tomar ventaja de sus oportunidades y minimizar el impacto de sus amenazas.

CAPITULO IV: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

En este capítulo se presenta la propuesta del plan estratégico para Growth Acceleration Partners. Este desarrollo se fundamenta en el análisis del entorno, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se evidenciaron en el capítulo anterior.

4.1 Fundamento estratégico

En esta sección se presenta la propuesta de fundamento estratégico para Growth Acceleration Partners. Este fundamento o base estratégica consiste en el establecimiento de tres elementos: la misión, la cual responde a las interrogantes ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?; la visión, la cual define hacia dónde queremos ir, y finalmente, los valores, que fungirán como una guía respecto de la toma de decisiones. Estos elementos constituyen la base sólida que mantendrá a la compañía junta mientras continúa creciendo. Además, en la parte final de esta sección se incluyen las ventajas competitivas de la empresa como parte del fundamento estratégico.

4.1.1 Misión

La empresa no cuenta con un enunciado de misión, como se estableció en el capítulo anterior (apartado 2.2). A continuación se propone un enunciado de misión, el cual refleja las necesidades que cubre la organización, a qué se dedica, a quién sirve y cuál es su razón de ser. Esta misión está fundamentada en los principios del primer capítulo, pues es clara, corta y fácil de entender, con el propósito de que se quede fácilmente en la mente de los miembros de la organización.

Misión: Proveer “outsourcing” de servicios tecnológicos de alta calidad de manera eficiente y veloz, por medio de la utilización de metodologías ágiles para acelerar el crecimiento de las ventas y ganancias de nuestros clientes.

Esta misión deja claro que el propósito de la empresa es ayudar a otras empresas a acelerar el crecimiento de sus ventas y ganancias. La forma de acrecentar estas ganancias es mediante servicios de alta calidad, y de manera veloz. Se entiende, de forma implícita, que el “outsourcing” significa recorte de gastos para la empresa. Esto aunado al valor agregado que la empresa pretende dar, será el apoyo que se desea brindarle al cliente para que éste crezca rápidamente.

4.1.2 Visión

Como se determinó (apartado 2.2), la empresa no cuenta con un enunciado de visión, por ello, utilizando el método de investigación y la información recolectada en el capítulo anterior (apartado 3.1.2), se propone, seguidamente, un enunciado de visión que cumple con los requerimientos teóricos propuestos y se ajusta a lo que realmente la empresa aspira a ser.

Visión: Ser la mejor empresa de “outsourcing” en servicios tecnológicos que opera en Costa Rica, reconocida por ser la empresa líder en el uso de metodologías ágiles y de las tecnologías más avanzadas. Ser una empresa que brinde oportunidades atractivas de crecimiento a sus trabajadores y asociados comerciales.

Se considera que esta declaración de visión es adecuada, por cuanto presenta una imagen clara de la empresa que se quiere conseguir, mira hacia el futuro de forma realista y propone un reto ambicioso, pero alcanzable. Growth Acceleration Partners cuenta con personal de gran trayectoria y la experiencia de crear compañías de millones de dólares, por eso, convertirse en la mejor empresa de “outsourcing” en servicios tecnológicos es un gran reto que impulsa a la compañía a esforzarse y moverse agresivamente hacia adelante. Como parte de ese crecimiento, Growth Acceleration Partners se propone ser

una empresa ambiciosa, dispuesta a realizar asociaciones comerciales para abarcar un mayor mercado, continuar creciendo y hacer crecer a sus socios comerciales.

Además, es una declaración deseable y conveniente no solo para los inversionistas, sino también para los empleados, pues deja claro que la empresa desea ser una organización que motiva a los trabajadores mediante una compensación justa y atractiva, además de un excelente clima organizacional y tareas retadoras e innovadoras.

4.1.3 Valores

Los valores constituyen las creencias centrales de la compañía; son principios que nunca cambian. Los valores son el porqué de lo que hacemos; son convicciones, prioridades y tienen un valor e importancia intrínseca para las personas dentro de la organización. Por ello se los considera parte fundamental de la estrategia de la empresa.

A continuación se presentan los valores que se identificaron y tuvieron la aprobación de parte del equipo gerencial de la empresa:

- **Procurar la satisfacción del cliente. No solo brindar servicios de alta calidad sino, además, brindarles un valor agregado a nuestros clientes.**
- **Contratar a las personas más altamente calificadas, no solamente en relación con conocimientos técnicos, sino también con las actitudes y cualidades necesarias para crecer dentro de la empresa y hacer crecer a ésta.**
- **Trabajar en equipo, de manera que cuando sus miembros se ayuden entre sí. Cuando un miembro gana, el equipo gana; cuando un miembro pierde, el equipo pierde.**

- **Mantener una comunicación abierta y honesta dentro de la empresa y para con los clientes.**

4.1.4 Ventajas competitivas

Como parte del fundamento estratégico, se consideran las ventajas competitivas, principalmente porque éstas potencian el crecimiento de la empresa. Debido a que el mercado meta se encuentra en Austin, Texas, y dentro de este mercado no se han podido identificar otras firmas costarricenses, existen ventajas competitivas que se comparten en la industria de Costa Rica, pero se incluyen en esta sección debido a que son representativas respecto de la competencia, sobretodo contra compañías de la India.

El siguiente cuadro agrupa las ventajas competitivas analizadas en el capítulo anterior en tres grupos principales: el primero contiene las ventajas competitivas que son intrínsecas al país y deben ser tomadas en cuenta en la estrategia debido a su peso en la toma de decisiones de clientes potenciales. El segundo grupo incluye aquellas que tiene la empresa debido a la buena implementación de metodologías ágiles. Finalmente, el tercer grupo tiene relación con las ventajas competitivas de contar con un equipo de expertos consultores en las áreas de administración, finanzas y mercadeo.

Relativas al país	Relativos a las metodologías ágiles	Relativos al área de consultoría
<ul style="list-style-type: none"> •Excelente nivel de inglés •Afinidad cultural •Usos horarios •Capacidad técnica •Costos atractivos •Cercanía Física 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingresos en etapas tempranas del desarrollo •Velocidad en el mercado •Alta calidad •Involucramiento del cliente •Mejor manejo del riesgo •Alta flexibilidad •Satisfacción del cliente •Productos y servicios acertados 	<ul style="list-style-type: none"> •Excelente entendimiento de las necesidades del cliente •Mayor acertación en la inversión de "outsourcing" donde en las áreas claves para el cliente.

Figura 6: Ventajas competitivas de Growth Acceleration Partners. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta el cuadro resumen de la fundamentación estratégica:

Ventajas competitivas	Visión
<ul style="list-style-type: none"> - Locación en Costa Rica con ventajas en niveles de inglés, afinidad cultural, personal capacitado, cercanía física y husos horarios similares. - Uso de metodologías ágiles que permiten mayor flexibilidad, alta calidad, efectividad, involucramiento del cliente y mejor manejo de riesgos. -Excelente entendimiento de las necesidades del cliente -Efectividad en la inversión de “outsourcing” en las áreas claves para el cliente. 	<p>Ser la mejor empresa de “outsourcing” de servicios tecnológicos que opera en Costa Rica, reconocida por ser la empresa líder en metodologías ágiles y uso de las tecnologías más avanzadas. Ser una empresa que brinde oportunidades atractivas de crecimiento a sus trabajadores y asociados comerciales.</p>
Misión	Descripción de la visión
<p>Proveer “outsourcing” de servicios tecnológicos de alta calidad de manera eficiente y veloz a través de la utilización de metodologías ágiles para acelerar el crecimiento de las ventas y ganancias de nuestros clientes.</p>	<p>Ser la empresa líder en “outsourcing” de servicios tecnológicos en Costa Rica, específicamente en las áreas de: desarrollo de aplicaciones de “software”, desarrollo de comercio electrónico y aseguramiento de la calidad de “software”.</p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Motivar a los trabajadores que laboren en la empresa mediante una compensación justa y atractiva, además de un excelente clima organizacional y tareas retadoras e innovadoras. Ser una empresa ambiciosa, dispuesta a realizar asociaciones comerciales para abarcar un mayor mercado, continuar creciendo y hacer crecer a sus socios comerciales.
<ul style="list-style-type: none"> - Procurar la satisfacción de los clientes. No sólo brindar servicios de alta calidad sino además brindar un valor agregado a nuestros clientes. -Contratar a las personas más altamente calificadas, no solamente en relación con conocimientos técnicos, sino también con las actitudes y cualidades necesarias para crecer dentro de la empresa y hacer crecer ésta. -Trabajar en equipo, de manera que sus miembros se ayuden entre sí. Cuando un miembro gana, el equipo gana; cuando un miembro pierde, el equipo pierde. - Mantener una comunicación abierta y honesta dentro de la empresa y para con los clientes. 	

Cuadro 4: Cuadro resumen de los fundamentos estratégicos de Growth Acceleration Partners.

4.2 Objetivos estratégicos

Al definir la misión y la visión de Growth Acceleration Partners S.A., se estableció su razón de ser y cómo se visualiza la empresa en el futuro. Precisamente para alcanzar esta visión se plantea la propuesta de un plan estratégico y los objetivos que se deberán cumplir en un plazo de cuatro años.

Objetivo 1: Imagen y desarrollo de la empresa.

Ser la mejor empresa de “outsourcing” en servicios tecnológicos de Costa Rica.

Objetivo 2: Crecimiento de la empresa.

Desarrollar las líneas de negocio actuales y buscar nuevas oportunidades en el mercado.

Objetivo 3: Mejorar continuamente la calidad de los servicios para los clientes.

Desarrollar y mejorar continuamente la calidad de los servicios que se brindan, de manera que los clientes se vean permanentemente beneficiados.

Objetivo 4: Tener una estructura organizacional definida.

Tener una estructura organizacional que soporte el crecimiento acelerado de la empresa, de manera que éste sea controlado y eficiente.

Objetivo 5: Mejorar los procedimientos y conocimientos en metodologías ágiles.

Convertirse en la empresa líder de Costa Rica en el uso de metodologías ágiles.

Objetivo 6: Mantener un clima organizacional saludable.

Ser una empresa atractiva para sus trabajadores.

4.3 Indicadores para los objetivos estratégicos

Con el fin de medir y cuantificar el nivel de alcance de los objetivos anteriormente planteados, se proponen los siguientes indicadores para cada objetivo estratégico.

Objetivo	Indicadores
1	- Utilizar índices nacionales en el sector de las empresas de tecnologías
2	- Alcanzar un volumen de ventas de 4 millones de dólares al finalizar el cuarto año de implementación del presente plan - Mantener niveles de utilidad del 40% al 60% (Margen de utilidad) - Mantener niveles de retorno sobre capital por arriba del 80%
3	- Mediante encuestas anuales de satisfacción del cliente - Establecimiento de métricas de detección de errores en los productos entregados - Establecimiento de métricas de atención y arreglo de errores en los productos entregados
4	- Establecimiento y correcto funcionamiento de los departamentos organizacionales requeridos
5	- Obtener certificaciones en metodologías ágiles como SCRUM - Crear planes de capacitación que incluyan evaluaciones contantes de los empleados en metodologías ágiles
6	- Mediante estudios anuales de clima organizacional

Cuadro 5: Indicadores a utilizar para medir los objetivos estratégicos.

4.4 Desarrollo de las estrategias

El desarrollo de las estrategias se alinea con la matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas. Además, se realizó un análisis AODF, el cual consiste en la combinación de los factores claves del FODA resumidos anteriormente (apartado 4.3). El Anexo 1 muestra la matriz AODF resultante para Growth Acceleration Partners.

4.4.1 Estrategias para el objetivo 1

4.4.1.1 Formar líderes dentro la empresa

Empoderar a los líderes actuales para que desarrollen líderes como ventaja competitiva de desarrollo de talento de las personas; esto se realizará por medio de planes de capacitación en el área, apoyo y entrenamiento directo de mandos altos.

Facultar de mejor manera las responsabilidades administrativas de los líderes.

4.4.1.2 Mejorar las instalaciones

Aprovechar la capitalización de excedentes para superar la débil infraestructura física y de telecomunicaciones que se posee actualmente, mediante el alquiler de un nuevo centro de trabajo que se adecue a las necesidades de la empresa.

4.4.2 Estrategias para el objetivo 2

4.4.2.1 Fortalecer las líneas de servicios actuales

Formalizar las tres áreas o líneas de servicios que se poseen actualmente (desarrollo de aplicaciones, desarrollo Web y aseguramiento de la calidad), con el propósito de fortalecer los procesos productivos y administrativos de esta área.

4.4.2.2 Desarrollar nuevas líneas de servicios

Crear un comité encargado de investigar nuevas posibles líneas de servicios, utilizando empresas costarricenses como socios comerciales y trabajando en conjunto con el equipo estadounidense de ventas, a fin de descubrir nuevos mercados a los cuales se pueda atender.

4.4.3 Estrategias para el objetivo 3

4.4.3.1 Documentar y mejorar procesos de producción

Superar la debilidad de la falta de documentación de los procesos, por medio de la formalización de estos, así como planes de revisión y mejoramiento constantes.

4.4.3.2 Crear métricas para medir la calidad de los servicios que se brindan.

Utilizar los recursos disponibles para crear métricas que ayuden a medir la calidad de los servicios que se brindan; estas métricas serán adecuadas a cada una de las áreas que posee la empresa.

4.4.5 Estrategias para el objetivo 4

4.4.5.1 Desarrollar una estructura organizacional adecuada

Crear una estructura organizacional que soporte el crecimiento acelerado de la empresa, de manera que éste sea controlado y eficiente.

Descentralizar las responsabilidades de control y manejo de empleados que actualmente realiza la administración de la oficina, de manera que esta se enfoque en las funciones financieras y de administración de recursos.

4.4.5.2 Crear un departamento de recursos humanos

Superar las debilidades en la falta de comunicación, los procesos de inducción y reclutamiento que actualmente sufre la empresa mediante la creación de un departamento de recursos humanos. Esta unidad se encargará del desarrollo de programas y actividades de capacitación, fomento y desarrollo de las personas, medición del clima organizacional, incentivos y estímulos a los empleados.

4.4.6 Estrategias para el objetivo 5

4.4.6.1 Desarrollar planes de capacitación interna en metodologías ágiles

Utilizar las fortalezas que posee la empresa por medio de los empleados con más experiencia en el uso de metodologías ágiles, a fin de desarrollar planes de capacitación que se impartan a los nuevos empleados.

4.4.6.2 Crear planes de capacitación externos en metodologías ágiles.

Utilizar las fortalezas económicas de la empresa para crear planes de capacitación que incluyan evaluaciones constantes de los empleados en metodologías ágiles, como SCRUM.

4.4.6.3 Certificar la empresa en el uso de metodologías ágiles

Aprovechar las fortalezas económicas de la empresa para certificar a sus empleados con el propósito de mejorar la implementación de estas metodologías, superar la debilidad de la marca y, posteriormente, distribuir el conocimiento en los equipos de trabajo.

4.4.7 Estrategias para el objetivo 6

4.4.7.1 Desarrollar un estudio de clima organizacional

Superar las debilidades que supone un clima organizacional, percibido como débil, mediante el desarrollo e implementación de diagnósticos de clima organizacional semestrales, así como sus subsecuentes planes de acción basados en los resultados obtenidos. Crear una cultura con mentalidad ganadora, alineada a la medición del ambiente organizacional.

4.4.7.2 Crear planes de desarrollo de equipos

Crear planes de desarrollo de equipos o “*team building*” con el fin de fortalecer las relaciones entre los equipos.

Establecer la filosofía de trabajo en equipo en todos los departamentos de la empresa.

4.4.7.3 Habilitar vías de comunicación

Superar las debilidades de la falta de comunicación, utilizando el departamento de recursos humanos como una vía de comunicación efectiva de problemas, inconformidades y/o sugerencias. Hacer explícita la apertura de este canal de comunicación para que los empleados se sientan en la confianza de utilizarlo.

4.5 Planes de acción para la ejecución de las estrategias

En este apartado se presentan los planes de acción que se desarrollarán para seguir las estrategias. Estos consisten en una serie de acciones y lineamientos generales, con sus respectivas metas.

Objetivo 1: Imagen y desarrollo de la empresa.

Estrategias	Planes de Acción	Metas
1. Superar la falta de liderazgo en mandos medios de la empresa por medio de planes de capacitación en el área, apoyo y entrenamiento directo de mandos altos, así como descentralizar las responsabilidades administrativas de los líderes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el desempeño de los empleados. 2. Identificar las áreas donde se debe mejorar las habilidades de liderazgo 3. Diseñar un plan de desarrollo de líderes 4. Diseñar un plan de seguimiento y control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de finalizar el 2009 se debe haber terminado los planes del 1 al 4. 2. Realizar una actualización de los planes del 1 al 4 e implementarlos una vez al año durante los años subsecuentes.
2. Aprovechar la capitalización de excedentes para superar la débil infraestructura física y de telecomunicaciones que se posee actualmente mediante el alquiler de un nuevo centro de trabajo que se adecue a las necesidades de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un plan de mejora de las instalaciones. 2. Iniciar proceso de búsqueda de nuevo centro de operaciones. 3. Trasladarse a nuevas instalaciones. 4. Contratar asesoramiento técnico en soporte de redes. 5. Instalar infraestructura de redes adecuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el plan 1 a finales de junio del 2009. 2. Al finalizar agosto del 2009 se debe haber ejecutado los planes del 2 al 5. 3. Realizar revisiones anuales de infraestructura y su capacidad.

Objetivo 2: Crecimiento de la empresa.

Estrategias	Planes de Acción	Metas
<p>1. Formalizar las tres áreas o líneas de servicios que se poseen actualmente (desarrollo de aplicaciones, desarrollo Web y aseguramiento de la calidad), con el propósito de fortalecer los procesos productivos y administrativos de estas áreas</p>	<p>1. Crear tres áreas formales de desarrollo 2. Nombrar un gerente por cada una de las áreas. 3. Desarrollar procedimientos alineados para todas las áreas 4. Desarrollar procesos específicos para cada área</p>	<p>1. Los planes del 1 al 4 deben estar implementados para julio del 2009 2. Realizar evaluaciones anuales para determinar si la división de las áreas es funcional y determinar posibles nuevas áreas de servicios</p>
<p>3. Crear un comité encargado de investigar nuevas posibles líneas de servicios, utilizando empresas costarricenses como socios comerciales y trabajando en conjunto con el equipo estadounidense de ventas para descubrir nuevos mercados a los cuales se pueda atender</p>	<p>1. Nombrar un comité de investigación y desarrollo 2. Crear un proceso de investigación el cual le permita al departamento de ventas obtener información acerca de las tecnologías que se pueden desarrollar 3. Utilizar las redes de contactos para saber cuáles empresas están dispuestas a realizar relaciones comerciales y qué habilidades de estas empresas pueden ser potenciales ventas</p>	<p>1. El plan 1 debe ser realizado para diciembre del 2009 y entrar en acción a partir del 2010 2. El plan 2 debe realizarse en la segunda mitad del 2009. 3. El plan 3 debe ser un plan constantemente aplicado</p>

Objetivo 3: Mejorar continuamente de la calidad de los servicios para los clientes.

Estrategias	Planes de Acción	Metas
1. Superar la debilidad de la falta de documentación de los procesos, por medio de su formalización, así como planes de revisión y mejoramiento constantes	1. Crear documentación de los procesos productivos 2. Crear procesos de evaluación de resultados para los proyectos 3. Elaborar un plan de desarrollo de mejora y nuevos procesos	1. Ambos planes deben implementarse en la segunda mitad del 2009
2. Utilizar los recursos disponibles para crear métricas que ayuden a medir la calidad de los servicios que se brindan, estas métricas serán adecuadas a cada una de las áreas que posee la empresa	1. Determinar las áreas en donde se establecerán métricas 2. Utilizar las herramientas disponibles para obtener métricas relativas a la calidad de los servicios que se brindan 3. Monitorear métricas por áreas y proyectos 4. Medir el desempeño de la empresa con respecto a la competencia	1. El plan 1 y 2 debe estar implementado para la segunda mitad del 2009 2. A partir del 2010 se debe realizar el plan 3 de manera mensual 3. A partir del 2010 y de manera semestral, se debe realizar el plan 4

Objetivo 4: Tener una estructura organizacional definida.

Estrategias	Planes de Acción	Metas
<p>1. Crear una estructura organizacional que soporte el crecimiento acelerado de la empresa, de manera que éste sea controlado y eficiente. Descentralizar las responsabilidades de control y manejo de empleados realizadas por la administración de la oficina, para que ésta se enfoque en las funciones financieras y de administración de recursos</p>	<p>1. Redefinir las funciones del departamento de asistencia administrativa para enfocarlo en administración de bienes y finanzas</p> <p>2. Definir las funciones de los gerentes de áreas de desarrollo</p> <p>3. Definir las funciones del departamento de recursos humanos</p> <p>4. Crear planes de desarrollo por áreas</p>	<p>1. Los planes del 1 al 3 deben ser realizados en la segunda parte del 2009</p> <p>2. Se deben realizar evaluaciones anuales de las diferentes áreas</p> <p>3. El plan 4 se debe realizar en la segunda parte del 2009</p>
<p>4. Superar las debilidades de falta de comunicación, procesos de inducción y reclutamiento que actualmente sufre la empresa mediante la creación de un departamento de recursos humanos, unidad encargada del desarrollo de programas y actividades de capacitación, fomento y desarrollo de las personas, medición del clima organizacional, incentivos y estímulos</p>	<p>1. Crear un manual de puestos</p> <p>2. Crear procesos de inducción</p> <p>3. Crear un documento de políticas y procesos de la empresa</p> <p>4. Crear procesos de evaluación de personal</p> <p>5. Crear programas y actividades de desarrollo</p> <p>6. Crear programas de capacitación</p>	<p>1. Los planes del 1 al 6 deben ser realizados para la segunda parte del 2009</p> <p>2. El plan 4 debe ser realizado anualmente</p> <p>3. Los documentos creados en los planes del 1 al 3 deben ser revisados y actualizados anualmente</p>

Objetivo 5: Mejorar los procedimientos y conocimientos en metodologías ágiles.

Estrategias	Planes de Acción	Metas
1. Utilizar las fortalezas que posee la empresa a través de los empleados con más experiencia en el uso de metodologías ágiles para desarrollar planes de capacitación que se impartan a nuevos empleados	1. Identificar los conocimientos que manejan los empleados 2. Realizar planes de capacitación internos de metodologías ágiles 3. Evaluar efectividad de los procesos de capacitación	1. El plan 1 debe realizarse en la segunda parte del 2009 2. Los planes 2 y 3 deben realizar de manera anual a partir del 2010, en la primera parte del año
2. Utilizar las fortalezas económicas de la empresa para crear planes de capacitación que incluyan evaluaciones constantes de los empleados en metodologías ágiles, como SCRUM	1. Identificar centros de capacitación en metodologías ágiles. 2. Seleccionar el plan de capacitación adecuado 3. Capacitar a los empleados clave en estas metodologías. 4. Crear planes de distribución del conocimiento	1. Los planes 1 y 2 se deben realizarse en la segunda parte del 2009 2. Los planes 3 y 4 deben realizarse durante el 2010
3. Aprovechar las fortalezas económicas de la empresa para capacitar y certificar a sus empleados con el propósito de mejorar la implementación de estas metodologías, superar la debilidad de la marca y posteriormente distribuir el conocimiento en los equipos de trabajo	1. Crear un presupuesto para capacitaciones. 2. Identificar empleados claves para recibir estas capacitaciones y posteriores certificaciones 3. Realizar los debidos procesos para certificar tanto empleados como empresas en metodologías ágiles	1. Los planes del 1 al 3 se deben realizar en la primera parte del 2010

Objetivo 6: Mantener un clima organizacional saludable.

Estrategias	Planes de acción	Metas
<p>1. Superar las debilidades que supone un clima organizacional que se percibe débil por medio del desarrollo e implementación de diagnósticos de clima organizacional semestrales, así como sus subsecuentes planes de acción basados en los resultados de éste. Crear una cultura con mentalidad ganadora alineada a la medición del ambiente organizacional</p>	<p>1. Determinar las variables de medición del ambiente organizacional 2. Establecer el proceso de medición del ambiente organizacional así como sus parámetros, el cual no debe ser inferior al 95% 3. Realizar el estudio de clima organizacional 4. Realizar plan de acción basado en resultados del estudio</p>	<p>1. Debido a la situación crítica de la empresa, los planes 1-3 deben de estar listos para junio del 2009 2. El plan 3 se debe realizar en julio del 2009 3. Se deben realizar procesos similares al menos dos veces al año, a partir del 2010</p>
<p>2. Crear planes de “team building” o desarrollo de equipos con el fin de fortalecer las relaciones entre los equipos. Establecer la filosofía de trabajo en equipo en todos los departamentos de la empresa</p>	<p>1. Realizar plan de actividades para el fortalecimiento de los equipos</p>	<p>1. Se debe realizar este tipo de actividades de manera trimestral, comenzando en julio del 2009</p>
<p>3. Superar las debilidades de la falta de comunicación, utilizando el departamento de recursos humanos como una vía de comunicación efectiva de problemas, inconformidades y/o sugerencias, hacer explícita la apertura de este canal de comunicación para que los empleados se sientan en confianza de utilizarlo</p>	<p>1. Realizar una reunión general donde se comunique de manera clara que se abre un canal de comunicación confidencial a través del departamento de recursos humanos</p>	<p>1. Tan pronto como el departamento de recursos humanos comience a fungir, se debe realizar el plan 1</p>

4.6 Seguimiento y Control

La estrategia de control, fiscalización y supervisión debe ser clara y concisa, compuesta por los siguientes pasos:

1. Conformar un equipo de auditoría interna que se dedique a la planificación del control interno y al seguimiento de políticas y procedimientos de cada proceso con el fin de que todas las áreas de la Cooperativa cumplan sus propios objetivos.
2. Aprobar e implementar la propuesta de fortalecimiento de los procesos administrativos, financieros, contables, de recursos humanos y gerencia de Growth Acceleration Partners.
3. Diseñar un programa de auditoría para el seguimiento, monitoreo y revisión de la propuesta.
4. Analizar el seguimiento y realizar pruebas de auditoría.
5. Identificar los riesgos internos y externos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
6. Preparar planes de seguimiento, orientados a evitar los riesgos, reducir las consecuencias de esos riesgos y organizar cambios de procedimientos o políticas, cuando sea necesario. Analizar las operaciones, políticas, manuales y procedimientos, con el objeto de proporcionar una valoración de su racionalidad económico-financiera y su adecuación a los principios de buena gestión, Esto se debe realizar a fin de detectar posibles deficiencias y proponer las recomendaciones pertinentes.
7. Establecer mecanismos de retroalimentación con los diferentes actores, desde la gerencia hasta los mandos medios, con el fin de mejorar la gestión de control diariamente y buscar soluciones multidisciplinarias a los diferentes riesgos o problemas de control.

4.7 Planes de contingencia

Según sean el comportamiento de la economía nacional y estadounidense, y la viabilidad para desarrollar e implementar las estrategias detalladas anteriormente, el equipo de auditoría interno, formado para dar seguimiento al desarrollo del plan estratégico, deberá tener como plan emergente, un conjunto de estrategias adicionales que surgen de la misma matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (AODF) (ver el anexo 1). Las estrategias de contingencia propuestas son las siguientes:

4.7.1 Estrategia de contingencia 1: Unir fuerzas con socios comerciales

Utilizar las fortalezas en ventas de la empresa y las fortalezas técnicas de socios comerciales, para generar ganancias a través de la administración y ventas de proyectos. Si es posible, se puede considerar la adquisición de la empresa Testing “software” como una estrategia de contingencia, si las fortalezas financieras de la empresa lo permiten.

4.7.2 Estrategia de contingencia 2: Diversificación en líneas de servicios

Aprovechar las fortalezas de capital para explorar otras líneas de negocios en servicios de “outsourcing”, como por ejemplo los servicios de centros de atención al cliente o soporte técnico. Otra de las áreas por considerar es el desarrollo de productos propios de “software”, como las plataformas para negocios Web.

4.7.3 Estrategia de contingencia 3: Reducción de costos

Eliminar las áreas de negocios que no sean rentables, así como realizar un análisis de valor (teoría del valor) con el fin de crear procesos más eficientes.

4.8 Conclusiones

Cuando se observa el creciente desarrollo del sector de tecnologías de la información y la comunicación en Costa Rica, queda claro que constituye un componente clave para la economía. El país se prepara para continuar desarrollando y apoyando este sector por medio de ajustes legales, facilidades para la inversión extranjera, y fortalecimiento de la educación, entre otros. Actualmente, Costa Rica se ha convertido en una ubicación importante para el “outsourcing” de servicios tecnológicos para Estados Unidos. Con la instalación de grandes corporaciones multinacionales, el país se ha convertido en una opción atractiva para muchas otras empresas. Estos factores, aunados a los datos observados en cuanto al crecimiento económico del sector, constituyen bases sólidas para proyectar un crecimiento seguro en el sector.

En el país, la crisis económica mundial ha disminuido el crecimiento e incluso provocado contracciones en grandes corporaciones en el área de las tecnologías de la información; sin embargo, otro de los efectos de la crisis económicas ha sido el cambio de estrategia de las empresas respecto de los servicios de “outsourcing” en tecnologías de información. Este ha sido enfatizado y crítico debido a que supone ahorros para las empresas. Aun cuando grandes empresas de servicios de “outsourcing” en tecnologías de información se han contraído, otras se mantienen estables o, incluso, creciendo, dependiendo de diversos factores.

Austin, Texas, mercado mayoritario dentro del cual Growth Acceleration Partners brinda sus servicios, ha gozado de una estabilidad económica inusual debido a que existe un balance en las industrias de la región. Esto ha permitido a la región mantenerse en desarrollo, lo cual se ve reflejado en que desde el 2007, el crecimiento constante de la empresa no se ha visto truncado por la crisis.

La situación actual de la empresa muestra un desarrollo controlado pero con deficiencias en el nivel de planeamiento estratégico, lo cual no le ha permitido un crecimiento más acelerado. Es completamente necesario fortalecer estas bases fundamentales para poder crecer de manera estructurada y eficiente.

En este marco de referencia, en el cual se circunscribe la empresa, surge la necesidad de realizar una estrategia en la cual se aproveche la situación en la que se encuentra a fin de continuar creciendo, concentrándose en la necesidad de realizar estrategias enfocadas en efectividad, productividad y calidad, características claves y requeridas por los clientes, y acentuadas por la situación económica actual.

4.9 Recomendaciones

Se espera que con el plan estratégico propuesto, se inicie una transformación interna de la empresa, el cual contribuya a formar una organización sólida que logre alcanzar la visión de la empresa. Este cambio es drástico, posee la ventaja de que los miembros de la organización están familiarizados con procesos de planeación estratégica y los dirigentes poseen basta experiencia en el campo.

Para la conducción eficaz del plan estratégico, se recomienda mantener una comunicación honesta y abierta a lo largo de la organización y durante todo el proceso de cambio, a fin de evitar malentendidos, desánimos y confusiones.

Se recomienda ejecutar una eficaz administración del cambio, así como realizar reuniones periódicos con todo el personal involucrado en los planes estratégicos, utilizando los líderes de la empresa como entes facilitadores del cambio.

Es necesario ser detallado en el desarrollo de los distintos planes propuestos en las diferentes estrategias. También es importante asegurar que estos planes sean discutidos y analizados por los líderes de la empresa a fin de asegurar su mejor asimilación y

efectividad, así como una debida alineación con los objetivos estratégicos propuestos.

Por último, se recomienda desarrollar un continuo monitoreo y control en las etapas del plan estratégico. Esto será fundamental para el desarrollo del plan y permitirá detectar posibles desviaciones de los objetivos propuestos.

Por ninguna razón, se debe escatimar tiempo para el control y seguimiento, puesto que la vida misma del plan estratégico depende de ello.

ANEXO 1

BIBLIOGRAFÍA

1. Brenes, L. & Govaere, V.(2008, Mayo). La industria del “software” en *Costa Rica, Comercio Exterior, Vol. 58, Núm. 5, Mayo de 2008. P. 304.*
2. Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) : *Estado Nacional del Sector de “software” 2005.* (2006, 28 de Febrero)
3. Collins, J. & Porras, J. (1996, Setiembre-Octubre) Building Your Company’s Vision, Harvard Business Review,410X,63.
4. *Destination Latin América: A Near-Shore Alternative.* (2007), A. T. Kearny.
5. Fairley, S. & Zipp, B. (2008) The business Coaching Toolkit. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
6. Growth Acceleration Partners. (2009). Reporte de horas facturadas Enero 2007- Enero 2009. Austin,Texas. Bachman, B.
7. Growth Acceleration Partners. (2009). Introduction to GAP. Austin,Texas. Bachman, B.
8. Growth Acceleration Partners(2009). Extraído el 8 de Febrero del 2005 de <https://www.growhtaccelerationpartners.com/>
9. Johnson, G., Scholes K. & Whittington R. (2005) Exploring Corporate Strategy, Text and Cases. New York: Pearson Education.
10. Sánchez, Juan (2009). Entrevista con Brett Bachman. Enero 2009.
11. *Latin América has withstood the Western financial crisis with relatively modest impact.* (13 de Noviembre, 2008). Business with Latin América.
12. Lee, E. (1999) *Plan for Profitability!: How to Write a Strategic Business Plan*(1º Edición). Estados Unidos: Four Season Publishers.
13. Martínez, J. & Badilla, R. (2007, Noviembre)*Apertura comercial y cambio tecnológico en el istmo centroAmericano.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe, México.
14. Minevich, M. & Richter, F. (2005, Marzo) *Global “outsourcing” Report 2005.* Going Global Ventures Inc., New York.

15. Monge, R.&Hewitt J.(2007) *Mapeo del sector TIC de Costa Rica: resultados preliminares con base en una muestra de 100 empresas*. Comisión Asesora en Alta Tecnología, San José.
16. Olsen, E. (2007). *Strategic Planning For Dummies*(1° Edición). NJ, Estados Unidos: Wiley Publishing, Inc.
17. Porter, M. (1996, Noviembre-Diciembre). What Is Strategy?, Harvard Business Review,4131,59.
18. Porter, Michael E., “How Competitive Forces Shape Strategy”. Harvard Business Reivew 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp.137-145.
19. Rigby, D., Bilodeau, B. (2005) *Management Tools and Trends 2005*. Estados Unidos: Bain & Company.
20. Simon, W. (2001) *Strategic Thinking: A Step-By-Step Approach to Strategy* (2° Edición). VA, Estados Unidos: Thomson-Shore Inc.
21. Sitio Web de la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación. Extraído el 16 de Noviembre del 2008 de: <http://www.camtic.org/>
22. Staton-Reinstein, R. (2003) *A “how-to” Guide for Estrategic Planning* (1° Edición). Miami, Estados Unidos: Tobsus Press.
23. Steiss, A. (2003)*Strategic Managment for Public and Nonprofit Organization*. New York: Marcel Dekker, Inc.
24. Thomson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. (15° Edición). México D.F.: McGraw Hill.
25. Ulwik, A. (1999) *Business Strategy Formulation: Theroy, Process, and the Intellectual Revolution*. Estados Unidos: Greenwood Publishing Group, Inc.