

Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos



Área de Gestión de Proyectos

Autor: Jorge Juan Munoz Fernández

Tutor: Ana Cristina Domingo Troncho

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	4
2	SUMARIO EJECUTIVO	5
2.1	EL PLAN DE MARKETING Y EL CASO DE NEGOCIO	5
2.2	LA GESTIÓN Y CONTROL DEL COSTE	5
2.3	LA GESTIÓN DEL SUMINISTRO Y COMPRAS	6
2.4	EL PLAN COMERCIAL DE VENTAS	6
2.5	LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE UN PROYECTO	7
3	OBJETIVOS Y REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO	7
3.1	REQUERIMIENTOS DEL PLAN DE MARKETING	7
3.2	REQUERIMIENTOS DEL CASO DE NEGOCIO	8
3.3	REQUERIMIENTOS DE GESTIÓN DEL COSTE	8
3.4	FUNCIÓN DE COMPRAS Y GESTIÓN DEL SUMINISTRO	9
3.5	EL PLAN COMERCIAL DE VENTAS	10
3.6	EL PLAN ESTRATÉGICO EN ACCIÓN	10
4	PRESENTACIÓN DEL CASO PRACTICO	11
4.1	CONTEXTO DEL SECTOR DE COMUNICACIONES MÓVILES	12
4.2	CONTEXTO TECNOLÓGICO	12
4.3	CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO	13
4.4	CONTEXTO OPERATIVO DE LOS PROVEEDORES	13
4.5	CONTEXTO ECONÓMICO Y FINANCIERO	14
5	ENTREGABLES PREVISTOS	15
5.1	DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN	15
5.2	DESARROLLO DEL CASO PRACTICO	15
6	SUMARIO DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	16
6.1	EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	16
6.1.1	LAS FASES DEL PLAN DE MARKETING	16
6.1.2	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
6.1.3	LAS VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING	18
6.2	EL CASO DE NEGOCIO	19
6.2.1	ANÁLISIS DE COSTES Y BENEFICIOS DEL CASO DE NEGOCIO	19
6.2.2	FACTORES CLAVE DEL CASO DE NEGOCIO	20
6.3	LA ESTIMACIÓN DEL COSTE	20
6.3.1	CREACIÓN DEL PRESUPUESTO	21
6.3.2	CONTROL DEL COSTE	22
6.3.3	TÉCNICA DEL VALOR GANADO	23
6.4	LA GESTIÓN DEL SUMINISTRO Y COMPRAS	24
6.4.1	FACTORES CLAVE EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMPRAS	24
6.4.2	LAS VENTAJAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMPRAS	25
6.5	EL PLAN COMERCIAL DE VENTAS	25
6.5.1	ESTRATEGIA DE PRECIOS	26
6.5.2	DESARROLLO DEL PLAN DE PRECIOS	26
6.5.3	INDICADORES CLAVE	27
6.6	ESTRATEGIA EN ACCIÓN EL PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO	28
6.6.1	“THE BALANCE SCORE CARD”, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	28
6.6.2	INDICADORES DE PERFORMANCE	30
6.6.3	MAPA ESTRATÉGICO DEL “BALANCE SCORE CARD”	30

7	SUMARIO DEL CASO PRACTICO	32
7.1	EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	32
7.1.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNOSTICO	32
7.1.2	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	35
7.1.3	DECISIONES OPERATIVAS	35
7.2	ESTIMACIÓN DE COSTES	35
7.2.1	PLANIFICACIÓN, CICLO DE VIDA Y ESTIMACIÓN DEL COSTE	35
7.2.2	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS	36
7.2.3	DESCOMPOSICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	37
7.3	PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO	39
7.4	EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMPRAS	41
7.4.1	OBJETIVOS Y FACTORES CLAVES DEL PLAN ESTRATÉGICO	41
7.4.2	SUMARIO EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMPRAS	41
7.5	CASO PRACTICO: PROPUESTA COMERCIAL DE VENTAS	43
7.5.1	DESARROLLO DEL MODELO COMERCIAL	43
7.5.2	PROPUESTA DEL MODELO COMERCIAL	43
7.6	ESTRATEGIA EN ACCIÓN, EL CUADRO DE MANDOS INTEGRAL	44
7.6.1	DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	44
7.6.2	DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	46
7.6.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE "BROADBAND COMMUNICATIONS"	47
8	BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	48
8.1	BIBLIOGRAFÍA SOBRE ESTRATEGIA Y TÁCTICAS COMERCIALES	48
8.2	BIBLIOGRAFÍA SOBRE COMPRAS Y GESTIÓN DEL SUMINISTRO	48
8.3	BIBLIOGRAFÍA SOBRE "THE BALANCE SCORECARD"	48
8.4	BIBLIOGRAFÍA SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	48

1 Introducción

El objetivo del presente Trabajo Final de Carrera ha consistido en realizar un estudio de investigación sobre posibles estrategias comerciales aplicables en la gestión de proyectos, con el fin de identificar y proponer estrategias de gestión para el desarrollo e implementación de estrategias comerciales que permitan la reducción de costes y nuevos modelos comerciales que permitan maximizar el retorno de inversión en proyectos de índole tecnológica.

El estudio ha abarcado las diferentes fases que componen el ciclo de vida clásico en la gestión de proyectos haciendo énfasis en los aspectos claves que guardan relación con la salud económica y financiera de un proyecto a medio y largo plazo.

El estudio ha tratado las diversas áreas funcionales y de conocimiento que convergen en la gestión económica y financiera de un proyecto:

1. **El área de Marketing y la concepción del plan estratégico**, que en gran medida dan vida y razón de ser al proyecto en base a un caso de negocio tangible y viable acorde a las necesidades del mercado por y para sus clientes. Hemos detallado el plan estratégico de Marketing y nos hemos detenido en como se elabora un caso de negocio, analizando sus componentes claves y la información necesaria para su desarrollo.
2. **La gestión y control de costes**, que se realiza con el objeto de estimar la cuantía o coste de un proyecto para así determinar el presupuesto necesario para hacer frente al desarrollo y posterior lanzamiento comercial. En este área hemos analizado las herramientas y técnicas más utilizadas a la hora de determinar el coste de un proyecto, y hemos evaluado los procesos de gestión de coste desde una perspectiva práctica llegando a identificar un set de las consideradas mejores prácticas.
3. **La gestión del suministro y compras**, la hemos abordado analizando su valor estratégico en el proceso de compra y contratación de productos y servicios tanto en la fase de desarrollo del proyecto como a lo largo de del ciclo de vida del mismo. Hemos evaluado las estrategias de selección y contratación de suministradores y los acuerdos comerciales como factores claves para minimizar el coste y riesgo de inversión financiero. Se han presentado modelos comerciales y contractuales así como las métricas e indicadores de performance financiero más relevantes.
4. **El plan comercial de ventas**, que tiene como principal objetivo maximizar la inversión realizada a medio y largo plazo mediante el desarrollo, implantación y ejecución de modelos comerciales acorde con la demanda del mercado, o el ciclo de vida del producto. Hemos evaluado los factores que determinan las estrategias de precios en el mercado llegando a generar un modelo comercial en base a un caso práctico.
5. **La estrategia y gestión de un proyecto**, la cual se ha evaluado desde la perspectiva de los cinco pilares clave que conforman el Cuadro de Mandos Integral o "*Balance ScoreCard*," logrando alinear la gestión del proyecto desde su concepción, ejecución y despliegue con la visión, misión y valores de la organización. Finalmente hemos hecho uso del "*Balance ScoreCard*" como base para proponer, planificar y gestionar la estrategia comercial y financiera.

En definitiva el presente proyecto representa un estudio de rigor de las áreas funcionales y del conocimiento que aquí se citan, así como sus implicaciones a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. Este proyecto nos ha permitido identificar los factores claves en el desarrollo de la estrategia comercial de un proyecto, en lo que consideramos una referencia de valor para la gestión y el éxito comercial de proyectos.

2 Sumario Ejecutivo

El presente proyecto se ha realizado llevando a cabo un estudio de las areas de conocimiento y funciones claves para el desarrollo, definicion e implantacion de la estrategia comercial de proyectos tecnologicos en dos fases alineadas con el plan de trabajo acordado en el documento "*Plan de Trabajo del Proyecto Fin de Carrera*".

2.1 El Plan de Marketing y el Caso de Negocio

En la primera entrega del proyecto de "Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos" se ha llevado a cabo un estudio sobre dos aspectos clave en la elaboración del plan comercial de marketing y el estudio de viabilidad. Nos encontrábamos en la fase inicial del proyecto y era necesario elaborar y documentar:

1. El Plan de Marketing
2. El Caso de Negocio

Para ello en primer hemos estudiado con rigor los aspectos claves que debemos tener en consideración a la hora de elaborar el Plan de Marketing. Así pues, se han descrito las fases que conforman la elaboración del plan ajustándonos al máximo al caso de estudio que nos ocupa.

Mediante en plan de marketing hemos sido capaces de definir nuestro plan estratégico adaptado a las condiciones del mercado y del caso practico a estudio. A su vez, el plan nos ha permitido definir el plan de acción tácito y operativo para llevar a ejecución la estrategia.

El caso de negocio es un uno de los documentos mas relevantes en la gestión de proyectos, dado que argumenta y documenta las razones de llevar a cabo el proyecto. Lógicamente es uno de los entregables clave que se realiza durante la fase de iniciación del proyecto.

Aunque el caso de negocio puede llegar a justificar el desarrollo de un producto o servicio sin retorno de inversión este siempre debe cumplir una premisa principal, y esta es, presentar el beneficio que se espera del proyecto. El proyecto puede ser de gran valor comercial y económico o tratarse de un intangible necesario para el negocio que no presenta un retorno de inversión directo asociado al mismo. En cualquier caso, un proyecto no puede ser abordado a cualquier coste, por consiguiente, en el caso de negocio se debe estimar el valor de un proyecto y determinar el coste y el presupuesto asociado, identificando los beneficios potenciales y el retorno de inversión esperado.

Como podemos ver, el caso de negocio presenta una componente económica o comercial determinante en el análisis de viabilidad de un proyecto. Además, el caso de negocio presenta el coste del proyecto, no solo económico sino desde la perspectiva de la organización y recursos necesarios para abordar el mismo.

La documentación del caso de negocio sigue en gran medida unas pautas de estructura y contenido, las cuales hemos presentado con rigor. Estas pautas se han definido de manera formal a modo de recomendación de las mejores practicas bajo la metodología de Gestión de Proyectos.

2.2 La Gestión y Control del Coste

La determinación del coste del proyecto, su presupuesto y el plan de gestión de costes asociado forma parte del proceso de planificación del proyecto. El "Project Management Institute (PMI)" en su guía de referencia mas conocida "A Guide to the Project Management Body of Knowledge Edition 4th" ("PMBOK Guide"), identifica y define los procesos asociados a la gestión del coste de un proyecto en tres que son:

- La Estimación del Coste
- Desarrollo del Presupuesto
- El Control del Coste

Como bien se cita en la cuarta edición del "PMBOK Guide", en muchos casos la estimación del coste se encuentra directa y estrechamente vinculada a la creación del presupuesto, razón por la cual en nuestro caso a estudio hemos elaborado un estudio teórico y práctico que nos permita abordar los procesos propios de la gestión y control del coste según el PMI en dos procesos:

1. El Presupuesto Estimado
2. El Plan de Control de Costes

De esta forma el estudio la primera entrega del proyecto nos ha permitido conocer desde un punto de vista teórico-práctico los procesos claves en la fase de iniciación y planificación de un proyecto como son la creación del plan del marketing, el caso de negocio asociado y la gestión del coste del proyecto.

2.3 La Gestión del Suministro y Compras

En una segunda entrega del proyecto de "Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos" se ha abordado el estudio de las áreas y funciones claves en la definición y gestión de la estrategia comercial.

En primer lugar hemos llevado a cabo un estudio sobre la función de compras y gestión del suministro necesarios en la gestión de un proyecto.

Se han analizado los factores claves a tener en consideración en el proceso de selección de proveedores. Nos hemos adentrado en el proceso de selección y estudiado los procesos de selección de proveedores "Request For Information" y Request for Quotation".

En un proyecto que versa sobre estrategias comerciales es importante controlar el coste del proyecto como un factor clave para maximizar el retorno de inversión a corto y medio plazo. Así pues, las funciones de compra y gestión del suministro requieren de un plan estratégico y táctico que permita alcanzar los objetivos económicos del proyecto. Es por ello que se considera muy importante conocer en que consiste y cuales son los pilares clave que determinan la estrategia de compras.

Finalmente hemos visto a modo de resumen la importancia de los acuerdos comerciales y contractuales con proveedores identificando los aspectos más relevantes a tener en consideración.

En resumen el estudio sobre la función de "Compras y la Gestión del Suministro" se han tratado los siguientes aspectos claves:

- El Proceso de Selección de Proveedores.
- Estrategia de Compras
- Gestión de Contratos

2.4 El Plan Comercial de Ventas

El proyecto también ha desarrollado un estudio del plan comercial de ventas. Se ha tratado así un área de conocimiento en cierta medida muy vinculada al marketing y a la elaboración del plan estratégico ya estudiado en este proyecto sobre "Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos".

Hemos presentado las técnicas o métodos de uso para determinar la estrategia de precios identificando los factores clave que pueden determinar la estrategia.

A la hora de estudiar la elaboración del plan de ventas y se han presentado algunos de los indicadores clave para gestionar y controlar la evolución del plan. El objetivo era, conocer como se determina un posible plan de precios, como se crea el plan de ventas y como finalmente este se monitoriza y se gestiona en base a indicadores clave. Así pues, hemos podido conocer como realizando un proceso de seguimiento adecuado es posible modificar el plan de precios inicial para potenciar y maximizar el retorno de inversión.

En resumen el estudio del Plan Comercial de Ventas nos permitido documentar el trabajo realizado en torno a:

- Técnicas y Métodos en la Estrategia de Precios.
- El Plan de Ventas, desarrollo y ejecución.
- La Gestión del Plan de Ventas en base a Indicares Clave.

2.5 La Estrategia y Gestión de un Proyecto

Finalmente se ha abordado la elaboración de un plan estratégico mediante la creación de nuestro propio "Balance Score Card". Así, hemos visto como establecer las acciones clave a llevar a cabo para determinar el plan estratégico y táctico de un proyecto o del conjunto de proyectos que dan vida a un programa.

En esta sección tenido muy presente el caso practico con el fin de formular el plan estratégico de "Broadband Communications" y por ende su plan comercial. La metodología de Balance Score Card ha sido nuestra guía de referencia para desarrollar el plan y conocer como esta metodología abraza y engloba los pilares clave de la organización.

El trabajo desarrollado sobre el estudio de definición, desarrollo, implementación y seguimiento de la estrategia de un proyecto o programa ha dejado como balance el desarrollo de los siguientes entregables sobre le caso practico a estudio:

- La Misión, Visión y Valores de la Organización.
- La Elaboración del Mapa Estratégico para implementar la Estrategia.
- El Cuadro de Mandos Integral para ejecutar y medir la Estrategia.
- Los Indicadores Claves para Gestión y Seguimiento de la Estrategia.

3 Objetivos y Requerimientos del Proyecto

Los objetivos o requerimientos que han delimitado el marco de estudio de cada una de las fases y áreas del conocimiento del proyecto han sido:

3.1 Requerimientos del Plan de Marketing

El Plan de Marketing	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el valor del plan de marketing en la definición de la estrategia comercial y táctica de un proyecto. ▪ Determinar las fases que componen el plan de marketing y los objetivos de cada una de estas. ▪ Análisis y diagnosis de la situación actual del sector de las Tecnologías de la Información, en concreto nos centraremos en los servicios móviles de datos y multimedia. ▪ Determinar como desarrollar la estrategia comercial del caso a estudio del proyecto ▪ Determinar como elaborar la estrategia operativa o táctica para

	llevar a ejecución el plan estratégico.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar el plan desde un punto de vista teórico y practico. ▪ Determinar las bases del plan de marketing del caso a estudio. ▪ Elaborar un análisis de situación como solución al caso practico ▪ Establecer las premisas para abordar un caso de negocio.
Alcance	<p>Se ha excluido del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El estudio detallado de potenciales competidores. ▪ El estudio detallado de análisis de marketing de mercado. ▪ Los requerimientos de la organización y costes asociados.

3.2 *Requerimientos del Caso de Negocio*

<u>El Caso de Negocio</u>	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer el valor del caso de negocio para el estudio de viabilidad de un proyecto. ▪ Presentar y documentar la estructura estándar de un caso de negocio en base a las mejores practicas.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de un resumen ejecutivo para la toma decisión sobre la aprobación del caso a estudio del proyecto. ▪ Descripción del objeto y alcance del caso de negocio. ▪ Identificar los beneficios potenciales que se esperan obtener con el proyecto en base al plan de marketing. ▪ Identificar las fechas clave acorde con el plan de marketing (Time to Market) para el lanzamiento del proyecto descrito en el caso practico. ▪ Razonar la importancia de un análisis de alternativas de negocio en caso de no aprobación del proyecto. ▪ Comprender el análisis de inversión y retorno del proyecto esperado en la cuenta de beneficios a medio largo plazo.
Alcance	<p>Se ha excluido estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El análisis de costes del proyecto dado que este se llevara a cabo en el estudio sobre la gestión y control de costes del proyecto. ▪ Análisis de implicaciones legales a tener en consideración previo desarrollo o lanzamiento comercial.

3.3 *Requerimientos de Gestión del Coste*

<u>La Gestión del Coste</u>	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer desde un punto de vista teórico-practico los procesos que conforman la estimación del coste un proyecto software. ▪ Aplicar los procesos de gestión de coste desarrollados en la asignatura "Gestión de Organizaciones y Proyectos Informáticos de

	<p>la UOC” para elaborar una estimación del coste y presupuesto de un caso practico a estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer algunas de las herramientas y técnicas mas relevantes en la gestión del coste de un proyecto acorde con el PMBOK del PMI. ▪ Identificar los indicadores clave para controlar el coste a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el presupuesto del proyecto en base a herramientas software de estimación de costes. ▪ Entender como se conforma el presupuesto y el plan de control de costes. ▪ Conocer con detalle alguna de las técnicas mas relevantes para el control de coste que se utilizan a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
Alcance	<p>Se ha excluido del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto no pretende documentar todas y cada una de las técnicas, métodos e indicadores propios de la gestión de costes. El objeto del proyecto es presentar aquellas que son de valor y relevancia para el caso a estudio. ▪ Definir los umbrales de control de coste que nos permitan identificar desviaciones del presupuesto y activar planes de acción para mitigar el impacto.

3.4 Función de Compras y Gestión del Suministro

Compras y Gestión del Suministro	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer los procesos propios de la selección de proveedores. ▪ Describir brevemente los procesos de “Request For Information” y “Request For Quotation” y conocer los objetivos de cada uno de ellos y la ejecución de los mismos. ▪ Conocer el valor de la estrategia de compras y de gestión del suministro de un proyecto. ▪ Identificar los factores claves en la gestión de contratos.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentar la función de compras y de gestión del suministro desde un perspectiva teórica y practica con el caso a estudio. ▪ Establecer las premisas para elaborar un plan estratégico de Compras y de Gestión el Suministro. ▪ Identificar los factores claves e indispensables de un contrato con proveedores.
Alcance	<p>Se ha excluido del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El estudio detallado de proveedores del mercado para el caso practico a estudio.

3.5 El plan Comercial de Ventas

El plan Comercial de Ventas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer técnicas y métodos que nos ayuden a establecer la política de comercial de precios. ▪ Saber como desarrollar un plan comercial de ventas. ▪ Conocer y saber interpretar los indicadores clave para la correcta gestión del plan estratégico de ventas.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una propuesta comercial estratégica para el caso practico a estudio que permita maximizar el retorno de inversión sin reducir el precio del producto o servicio. ▪ Identificar los indicadores que nos permitan monitorizar y gestionar el plan de estratégico de ventas en su ejecución.
Alcance	<p>Se ha excluido del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos o targets del plan de ventas. ▪ El detalla de precios por tipo de producto o servicio. ▪ En análisis de segmentos del mercado para determinar el plan de comercial de ventas.

3.6 El Plan Estratégico en Acción

Plan Estratégico y Táctico	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer desde un punto de vista teórico-practico la metodología de la Gestión Estratégico mediante “Cuadro de Mandos Integral” “Balance Score Card”. ▪ Aprender como aplicar la metodología “Balance Score Card” para elaborar el Cuadro de Mandos Integral que posibilite la Gestión Estratégica y Comercial de un programa ejecutivo u Organización. ▪ Identificar los procesos o indicadores de control y seguimiento del plan estratégico.
Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el plan estratégico del caso practico a estudio en base a la metodología “Balance Score Card”. ▪ Desrrollar la Mision, Vision y Valores de “Broadband Communications” ▪ Elaborar el Mapa Estrategico de “Broadband Communications” incluyendo las acciones tácticas para ejecutar el plan de acción en cada una de las áreas estratégicas de la organización desde la perspectiva del Balance Score Card. ▪ Desarrollar el Cuadro de Mando Integral de “Broadband Communications”.
Alcance	<p>Se excluye del presente estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El caso a estudio no pretende documentar todas y cada una de las técnicas, métodos e indicadores propios del “Balance Score Card”, pero si aquellos que son consideradores factores clave.

4 Presentación del Caso Practico

Con el objeto de dotar al proyecto de un contenido practico, se ha desarrollado un caso practico, el cual ha sido nuestra referencia para establecer las directrices y recomendaciones sobre estrategias comerciales a lo largo del proyecto.

La elaboración del caso practico en cada una de las áreas que se han abordado a lo largo de este proyecto y las conclusiones obtenidos han sido la referencia para determinar los aspectos claves en la estrategia comercial a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Se lograr cubri así pues, una panorámica “End to End”, del ciclo de vida y aspectos claves en la estrategia comercial de un proyecto.

El caso practico se sitúa en el contexto de las tecnologías de la información y en concreto en el sector de las comunicaciones móviles. El caso consiste en un empresa y proyecto ficticio para ofrecer servicios que permitan optimizar el servicio y la calidad de las aplicaciones de servicios de datos de banda ancha para comunicaciones móviles de cuarta generación (4G “Long Term Evolución” también conocida mediante las siglas, LTE).

El caso practico da cobertura a un proyecto que pretende ser solución atractiva para operadores, proveedores de servicios y de equipamiento de alta tecnología en el sector de las telecomunicaciones y en concreto de las comunicaciones móviles. La idea del proyecto nace de la necesidad de proveer al cliente final de soluciones “End to End” que posibiliten optimizar y maximizar al alta calidad de servicio a bajo coste.

La organización que dará vida a este objetivo “**Broadband Communications**” pretende desarrollar una serie de soluciones y servicios de optimización que serán la base de la estrategia comercial de productos y servicios.

- Servicios de Operación y Optimización de Red.
- Servicios de consultaría “Business Intelligence” y Marketing.
- Servicios de consultaría en Calidad de Servicios.
- Servicios de Desarrollo de Aplicaciones Software a Medida.
- Servicios de Integración de Aplicaciones y Soluciones.

La compañía ha identificado un proyecto como clave o estratégico en su proyección a medio y largo plazo en el sector de la telecomunicaciones móviles. Se trata del **Proyecto “Optima Mobile Broadband”**, una solución software sobre la que se centraran todos y cada uno de los servicios que ofrece la compañía.

“**Optima Mobile Broadband**”: es una solución integral de monitorización y optimización de la red de acceso radio orientada a medir servicios de datos sobre tecnologías de comunicaciones móviles de banda ancha, como 2G (GPRS y EDGE), 3G (HSDPA, HSPA+ and HSUPA) y de 4G como LTE.

Esta solución integral captura la señalización de los protocolos de red de acceso radio de las diferentes tecnologías a estudio y post-procesa su información generando indicadores claves o “ Key Performance Indicators” en tiempo real, lo que permiten detectar y optimizar la calidad de servicio de forma eficiente con la consecuente mejora en la calidad del servicio ofrecida al cliente.

La gran mayoría del porfolio de servicios que pretende ofrecer “**Broadband Communications**” harán uso de “**Optima Mobile Broadband**”. Por consiguiente, el proyecto se considera de carácter estratégico para la compañía.

El caso practico ha consistido en desarrollar el plan estratégico de “**Broadband Communications**”, mediante el desarrollo de las mejores practicas identificadas en cada una de las áreas a estudio.

Así pues en la primera fase de este proyecto hemos logrado desarrollar El Plan Estratégico de Marketing de “Broadband Communications” y elaborar el Caso de Negocio del Proyecto “Optima Mobile Broadband”.

Siguiendo el plan del proyecto hemos realizado una estimación detallada del coste y presupuestos del proyecto “Optima Mobile Broadband”, así como el plan de control de costes en base al ciclo de vida del proyecto.

En la segunda fase del proyecto hemos elaboraremos el Plan Estratégico y de Compras y el Plan de Ventas que dan cobertura al Proyecto “**Optima Mobile Broadband**”.

Finalmente determinaremos la estrategia de “**Broadband Communications**” mediante la elaboración del Cuadro de Mandos Integral en base a la metodología “Balance Score Card”.

4.1 Contexto del sector de Comunicaciones Móviles

El sector de las comunicaciones móviles ha experimentado un incremento que podríamos considerar exponencial desde el punto de vista de evolución tecnológica y de penetración y alcance del mercado a nivel global. Sin duda alguna las comunicaciones móviles conjuntamente con Internet son exponentes de nuestra era actual de las Tecnologías de la Información y la Comunicaron.

Para analizar el sector hemos desarrollado un breve análisis de situación y de reflexión desde cuatro perspectivas diferentes:

- Tecnología
- Mercado
- Operativa
- Financiera

Esta análisis nos permitirá enfocar el desarrollo del caso practico en cada una de las áreas a estudio del proyecto.

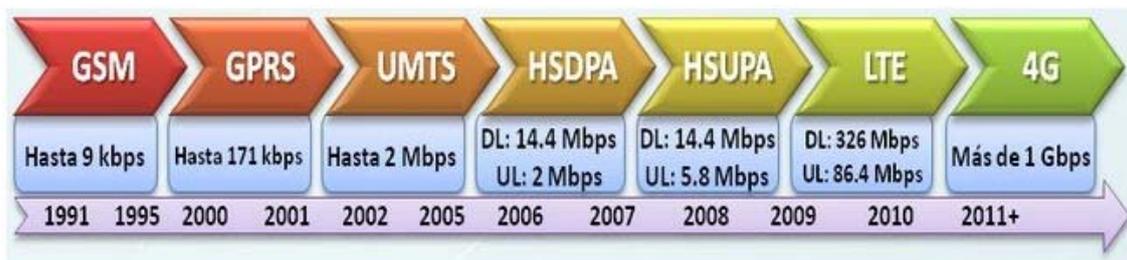
4.2 Contexto tecnológico

Desde un punto de vista tecnológico los sistemas de comunicación vienen evolucionado desde 1980 momento en el que aparecieron los primeros sistemas de comunicación de carácter analógico basados en multiplexacion de frecuencia y tiempo (FDMA y TDMA). La evolución nos llevo a los sistemas de comunicaciones digitales globales que conocemos y utilizamos en la actualidad como GSM (“Global Systems Mobile Communications”) también conocido como la segunda veneración (2G) de telefónica celular o UMTS que constituye la tercera Generación (3G) de sistemas de comunicaciones móviles.

Entre GSM y UMTS han aparecido tecnologías que podríamos considerar puentes o pasarelas hacia las redes de comunicaciones móviles orientadas a la transmisión de datos sobre tecnologías de paquetes IP. Entre otras destacan las tecnologías de servicios de datos sobre redes GSM de 2G como son GPRS (“General Packet Radio Service”) or EDGE y las tecnologías orientadas a las redes de UMTS o 3G como son HSDPA (“High Speed Data Services”), HSPA+ (“High Speed Packect Access”) y HSUPA (High Speed Uplink Packet Access”). Cada una de estas tecnologías pretende mejora el ancho de banda para mejorar la eficiencia y velocidad de las transmisiones de datos.

En la actualidad y en un plan a corto a plazo los operadores de comunicaciones móviles y proveedores de telecomunicaciones trabajan para ofrecer servicios de datos en entornos de movilidad con un “Throughput” o ancho de banda de transmisión en torno a 14Mbps, 28 Mbs o 42 Mbs sobre la tecnología de redes de comunicaciones móviles de 3G UMTS que hace uso

de HSPA+ utilizando sistemas modulación 64 QAM (“Quadrature Amplitud Modulation”) y MIMO (“Multiple Input Multiple Output”) para mejorar la tasa binaria de transferencia de datos. A su vez, a medio largo plazo, las redes móviles han de evolucionar duplicando su capacidad y velocidad de transmisión hasta los 150Mbps o incluso 326Mbps en un periodo de entre tres y cuatro años dependiendo del país, madurez tecnológica y demanda de servicios.



Desde finales de la primera del siglo XIX es muy común escuchar la terminología convergencia hacia una red de datos todo IP. La razón de esta convergencia es que día a día la demanda de los clientes en el uso de servicios de datos se incrementa, este hecho ha generado el desarrollo de tecnologías de datos como las citadas, las cuales pretenden mejorar la velocidad de la transmisión de datos y así el rendimiento de las comunicaciones móviles para lograr ofrecer servicios atractivos al cliente final con una calidad de servicio pareja a la que ofrecen los servicios de Internet.

4.3 Contexto actual del mercado

Analizando el sector de la comunicaciones móviles en el contexto actual del mercado desde la perspectiva del cliente final de servicios, comprenderemos que la demanda de servicios de datos crece porque en gran medida el cliente espera poder hacer uso en movilidad de los servicios que encuentra en la red de Internet.

Las redes sociales, los servicios multimedia, de video, videoconferencia, y otros muchos son un buen ejemplo de lo que el cliente final espera poder encontrar en su teléfono móvil. Por otra parte los nuevos “Smart Phone” como el “Iphone” o el “Ipad” proveen al usuario de comunicaciones móviles con dispositivos que permiten emular e incluso mejorar la experiencia del usuario frente a los ordenadores personales o portátiles convencionales.

La demanda del cliente fuerza a operadores y proveedores de telecomunicación a desarrollar, desplegar y lanzar comercialmente nuevas tecnologías y servicios de red para lograr dar cobertura a la demanda del mercado.

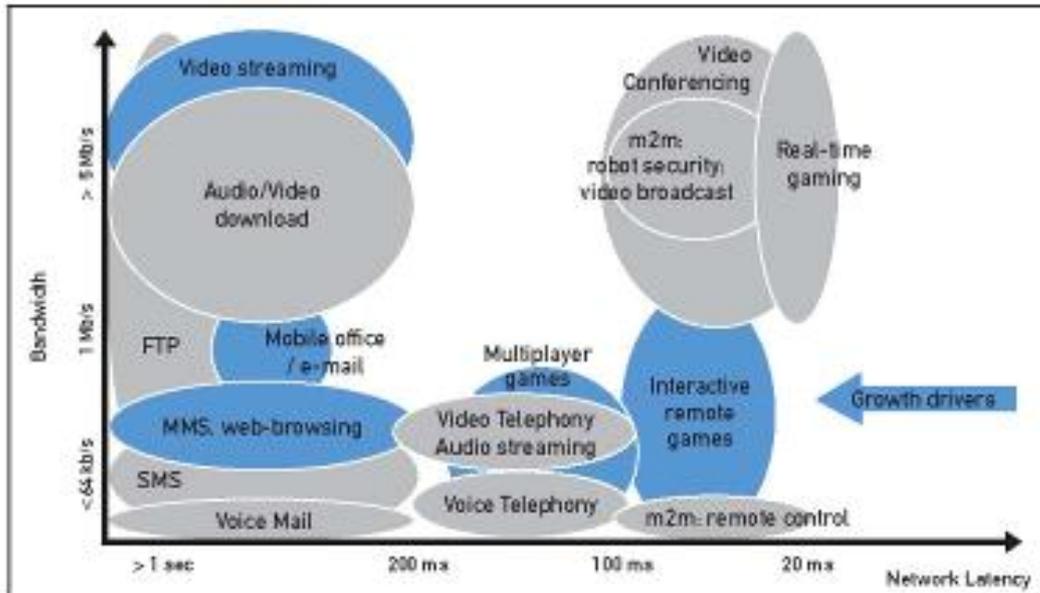
Tanto operadores, como proveedores de servicios o equipos de telecomunicación se encuentran inmersos en una carrera de alta competitividad para desarrollar y desplegar servicios más competitivos que logren encontrar la expectativas del cliente final en “Time to Market” con la calidad de servicio esperada, a un bajo coste.

4.4 Contexto operativo de los proveedores

Desde un punto de vista meramente operativo, propio de la operación de proveedores de telecomunicación, operadores de red y de servicio, el sector se encuentra en un momento delicado en el que nuevas tecnologías de red y servicios se han de desplegar rápidamente acorde con la demanda del mercado sin disponer del tiempo necesario para madurar la tecnología y desarrollar el know-how operativo necesario para optimizar su potencial.

Innovación es el factor clave que determina el éxito en el mercado y se mide en “Time to Market”, calidad de servicio y excelencia operacional para alcanzar la satisfacción del cliente final.

En un entorno tan competitivo como el mercado actual de las comunicaciones móviles, desplegar una nueva tecnología de red e innovar en el lanzamiento de nuevos productos y servicios supone diferenciarse de los competidores ganando cuota de mercado. Por contra, un despliegue tardío, con demoras en el lanzamiento del servicio o con una calidad inferior a la esperada pueden suponer la pérdida de credibilidad del cliente con un impacto irrecuperable en la imagen de marca.



El sector demanda innovación en nuevas tecnologías y esto conlleva la necesidad de disponer de profesionales altamente cualificados con el know-how y la experiencia suficiente para hacer frente al reto demandante del sector.

4.5 Contexto económico y financiero

En los últimos años el sector de las comunicaciones móviles ha sido extremadamente productivo desde un punto de vista económico. Los servicios de comunicaciones móviles de voz y mensajería principalmente han logrado penetrar el sector con gran facilidad logrando alcanzar elevadas cuotas de mercado a precios muy rentables con tarifas por minutos en el caso de voz para clientes pre-pago o postpago, por mensaje para servicios de mensajería, y por Mega Bytes para servicios de datos principalmente orientados al sector de empresas. Aunque el gobierno ha tratado de controlar estas tarifas, estas han presentado costes que permitían rentabilizar rápidamente la inversión en nuevos proyectos, maximizando los ingresos a corto y medio plazo.

Actualmente el panorama económico y financiero del sector se presenta muy diferente. Por un lado los servicios de voz sobre IP disponibles en Internet a coste cero, han disparado las alarmas del que hasta el momento fue el servicio más rentable para los operadores de comunicaciones móviles, el servicio de voz. Las aplicaciones de Chat y telepresencia han impactado en el "Business Case" de los servicios de mensajería y las comunicaciones Wireless han hecho lo propio en el sector de empresas puesto que se mejoran las posibilidades de comunicaciones móviles en entornos de empresa acotados.

Los operadores tienen que hacer frente a tarifas planas de bajo coste para los servicios de voz y de datos y a su vez ser capaces de crear nuevos casos de negocio para rentabilizar las comunicaciones de datos y las inversiones que se deben realizar para desplegar nuevas tecnologías de red y servicios.

Es fácil ver el reto al que se enfrentan operadores y proveedores puesto que tarifas planas y bajo coste en la oferta de servicios, se oponen al concepto de innovación y desarrollo, el cual

requiere fuentes sumas de inversión en tecnología para desplegar nuevas redes de datos y mayores costes de cooperación de servicio.

Un ejemplo que resumen el contexto económico y financiero de inversión a medio y largo plazo al que debe hacer frente el sector se ve reflejado en las acciones estratégicas que están llevando a cabo proveedores y operadores en la actualidad. Así pues, encontramos fusiones estratégicas entre algunas de las compañías de mayor relevancia en el sector como son Nokia y Siemens, o Alctael y Lucent Technologies, las cuales se han fusionado para formar compañías como Nokia&Siemens Networks y Alcatel&Lucent respectivamente.

Un caso similar a estas fusiones de los proveedores de equipos de telecomunicación encontramos en las alianzas de carácter operativo entre operadores móviles, los cuales firman acuerdos para operar la red de forma conjunta. Estos acuerdo operan sobre la red de acceso radio (se conocen RAN – Radio Access Network” Sharing) los cuales permiten compartir de esta forma reducir sus costes de inversión y de operación.

5 Entregables Previstos

Los entregables de los que se ha hecho entrega a lo largo de este Trabajo de investigación sobre Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos del Proyecto Fin de Carrera, han sido, estudios de investigación, documentando las diferentes áreas de conocimiento a las que ha dado cobertura el proyecto, y la resolución de los casos prácticos a estudio.

5.1 Desarrollo de Investigación

- **El documento de investigación** sobre “Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos” que aborda los siguientes temas de documentación teórica:
 1. El plan de Marketing
 2. El Caso de Negocio
 3. La Gestión y Control de Costes
 4. La Gestión del Suministro y Compras
 5. El plan Comercial de Ventas
 6. El plan Estratégico y Táctico del “Balance Score Card”

5.2 Desarrollo del Caso Practico

- **Los Casos Prácticos** desarrollados por área de estudio han sido:
 1. Análisis de situación DAFO de “Broadband Communications”
 2. Plan Estratégico y Táctico de “Broadband Communications”
 3. La estimación de costes del proyecto “Optima Mobile Broadband”
 4. Plan Estratégico de Compras de “Broadband Communications”.
 5. Plan Comercial de Ventas de ”Broadband Communications”.
 6. El Cuadro de Mandos Integral de “Broadband Communications”

6 Sumario del Estudio de Investigación

6.1 El Plan Estratégico de Marketing

Existen diferentes definiciones sobre lo que podemos considerar un plan de marketing, y considero que la mas acertada es aquella que presta atención sobre tres características principales:

- Es un documento, formal y estructurado para presentar los objetivos.
- Su contenido tiende a seguir una metodología sistemática de presentación organizada.
- Define los campos de responsabilidad y establece un procedimiento de control.

El plan de marketing se constituye como un documento que de forma sistemática y estructurada previo análisis y estudios del mercado, permite definir los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado.

Los programas, proyectos y medios de acción previstos para alcanzar los objetivos acordados se definen en el plan de marketing.

El plan debe ser estructurado y organizado en base a una metodología que posibilite presentar de forma concisa y clara los objetivos del plan de marketing, su plan estratégico y el plan de acción para abordar dichos objetivos. Para ellos es importante:

1. Realizar estudios previos de análisis de mercado y de situación.
2. Determinar los objetivos de la organización en un periodo de tiempo acotado.
3. Desarrollar la estrategia a seguir como un cauce de acción que posibilite de forma realista alcanzar los objetivos.
4. Detallar los medios de acción para llevar a cabo de forma consecuente la estrategia elegida. Esto implica la necesidad de determinar un plan de acción en base a proyectos, productos y/o servicios, que incluya el plan de desarrollo, precio, lanzamiento, promoción y venta.
5. Debe ser medible, siendo posible traducir los objetivos y planes de acción en términos de resultados.

De la definición realizada sobre el plan de marketing, cabe destacar, que el plan en cierto modo constituye un seguro contra el riesgo inherente en las decisiones comerciales, en la medida que determina los objetivos de la organización, define la estrategia, su plan de acción y los mide de forma continua mediante indicadores de control para detectar y gestionar posibles desviaciones. Es por esto, que una de las características que define un plan de marketing es la definición de los campos de responsabilidad, así como los procedimientos de control.

6.1.1 Las Fases del Plan de Marketing

Aunque no es posible determinar un numero de etapas exacto sobre el plan de marketing, dado que este puede presentar variaciones en base a los criterios de la persona que lo desarrolla y de las necesidades de la organización o del sector, lo cierto es que en esencia se pueden diferenciar claramente tres etapas o fases:

1. **Primera Fase:** Análisis de Diagnostico y de Situación. Se conforma de una análisis de situación y un diagnostico posterior de la misma.
2. **Segunda Fase:** Decisiones Estratégicas de Marketing. Se define como la etapa en la que se formulan los objetivos de marketing, y se determina la estrategia a seguir.
3. **Tercera Fase:** Definición del Plan de Acción. Se determinan las acciones y se define el presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación provisional.



En la documentación de la primera fase del proyecto sobre “Estrategias Comerciales en la Gestion de Proyectos” se detallan cada una de las fases que conforman el plan de marketing identificando los factores claves para su desarrollo.

6.1.2 Desarrollo del Plan Estratégico

La estrategia de marketing define las pautas a seguir para situar la compañía con ventaja competitiva en el mercado en busca de la consecución de objetivos. Para ello es necesario aprovechar las oportunidades del mercado. Para ello la estrategia del plan de marketing debe determinar:

- **La estrategia de cartera de mercado**, identificando el mercado al que nos vamos a dirigir, con los productos o servicios que pretendemos lanzar. Aquí se define la estrategia de penetración en el mercado y la de desarrollo de nuevos mercados a través del lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 1. Estrategia de penetración: Identifica el mercado objetivo en base a estudios previos de viabilidad y desarrollo potencial.
 2. Estrategia de nuevos mercados: Mediante la creación de la cartera de productos en línea con las oportunidades del sector para genera la demanda de mercado.
- **La estrategia de segmentación y posicionamiento**, identificando que segmentos del mercado y como vamos a posicionar el producto o servicio.
 1. La estrategia de segmentación tiene por objeto determinar los segmentos de mercado prioritarios para la empresa y su atractivo por aportación o por desarrollo potencial.
 2. El posicionamiento consiste en determinar la estrategia de imagen de marca que puede estar vinculada a la calidad de servicio, orientación al cliente, liderazgo en el sector o coste de producto.
- **La estrategia funcional**, la cual será diferente para cada uno de los segmentos estratégicos, y en la cual se han de definir las estrategias de productos, precios, distribución, y comunicación o promoción de producto. Así pues los factores estratégicos clave a determinar son:

1. La estrategia de productos: que permitan encontrar las necesidad de nuestros clientes en el mercado de formas diferenciadoras frente a competidores.
2. La estrategia de precios: Determina la pauta de ofertas, descuentos y promociones comerciales en base a volúmenes de negocio que incrementen la demanda del mercado objetivo, o de interés estratégico para alcanzar una mayor penetración y retorno de inversión a medio o largo plazo mediante planes de fidelizacion.
3. La estrategia de comunicación: Determina el medio y la forma en la que trataremos de llegar a nuestros clientes potenciales, ofertar y promocionar productos y servicios y dar a conocer nuestra imagen de marca.
4. La estrategia de fidelizacion: Determina los objetivos de fidelizacion en base a criterios de marca, calidad de servio y competitividad de precios en el mercado.

6.1.3 Las Ventajas del Plan de Marketing

Merece la pena identificar a modo de resumen algunas de las ventajas principales que nos ofrece en la plan de marketing. Lo haremos de forma que logremos identificar los beneficios que el plan estratégico de marketing ofrece en la consecución de objetivos del proyecto que nos ocupa, que es, determinar un conjunto de recomendaciones sobre las mejores practicas para definir la estrategia comercial en la gestión de proyectos.

Así pues, las ventajas mas relevantes del Plan de Marketing en la estrategia comercial en la gestión de proyectos son:

- Asegurar la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde a los principios del marketing y de los objetivos de la organización.
- Determina el plan de acción, en tiempo y coste para poder abordar la actividad comercial y de marketing en busca de la consecución de objetivos.
- Delimita las acciones comerciales eliminando falsas interpretaciones en la forma de alcanzar los objetivos estratégicos. Este factor posibilita aunar los esfuerzos de la organización en la misma dirección en post de un resultado concreto y tangible.
- La determinación de las metas comerciales y de los mecanismos de gestión y control adecuados posibilita evaluar el rendimiento frente a objetivos, para lograr gestionar de forma continua su consecución.
- El plan de marketing constituye un puente entre la planificación de la organización y el plan de ventas.
 1. Traduce los objetivos de proyecto y desarrollo de productos y servicios en objetivos de mercado en la fuerza de ventas.
 2. Programa y presupuesta los medios y proyectos para alcanzar las metas.
 3. Determina un conjunto de fechas claves de vital importancia para la consecución de objetivos de la empresa.
- El plan de marketing se considera un plan en evolución que ha de ser revisado y actualizado de forma periódica. Este factor posibilita gestionar desviaciones comerciales como consecuencia de cambios en el sector, evolución de los proyectos en curso, o cualquier otro efecto con implicaciones en los objetivos de la organización.

6.2 El Caso de Negocio

El caso de negocio también conocido como “Business Case” es un documento que resume los principales aspectos de una acción comercial y que nos permite ganar claridad para justificar una inversión.

El principio básico del análisis consiste en descomponer una acción comercial en sus procesos más relevantes, para analizar su performance y prever sus resultados.

Un caso de negocio bien formulado es un instrumento o herramienta que apoya el plan estratégico y de acción de marketing, la toma de decisiones y la implementación de estrategias comerciales. En el caso de negocio presenta descripción del proyecto y descripción de la posible solución.

En un caso de negocio, es importante justificar el beneficio económico-financiero mediante una análisis de indicadores clave, entre los que podemos destacar entre otro:

- El Retorno de Inversión (ROI),
- El “Total Cost of Ownership” (TCO)
- El “Capital Expenditure” (CAPEX)
- El “Operational Expenditure” (OPEX)
- El “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization” (EVIDTA)

Además existen otros indicadores que permiten evaluar el Business case como el “Average Rate Per User” (ARPU) para medir los ingresos esperados de media por cliente en el uso de servicios y productos, o indicadores para evaluar el grado de fidelización de nuestros clientes sobre productos y servicios como el “Churn Rate”.

6.2.1 Análisis de Costes y Beneficios del Caso de Negocio

El caso de negocio debe presupuestar las acciones y calcular la rentabilidad de la inversión, el plazo de recuperación, y la tasa interna de Retorno de Inversión (ROI) y el valor actual neto. Esto nos permitirá identificar si la acción comercial justifica la inversión, si es factible, rentable y aporta valor para la organización.

Algunos de los indicadores que debemos tener en consideración en el análisis de costes y beneficios son:

- **El Retorno de Inversión (ROI):** es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Es una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener.
- **Los Ingresos Netos del proyecto (NPV):** El Valor Presente Neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de MAXIMIZAR la inversión. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al total del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje dicho indicador. Si el resultado del indicador es nulo, la empresa no modificará su valor.
- **El “Total Cost of Ownership” (TCO):** es un método de cálculo para gestionar los costes relacionados con la compra de infraestructura, como equipos de red, licencias software y otros. No solo contabiliza los costes directos de inversión sino los originados por costes de operación y mantenimiento. El análisis del coste total de propiedad fue creado por el Grupo Gartner en 1987 y desde entonces se ha desarrollado en diferentes metodologías y herramientas de software. Por ejemplo, la compra de un ordenador puede incluir la compra en sí misma, reparaciones, mantenimiento,

actualizaciones, servicios y soporte, redes, seguridad, formación de usuarios y costes de licencias. Así pues el coste total de la propiedad o "TCO" se puede presentar como:

- "Capital Expenditure" (CAPEX): Inversión de infraestructuras y equipamiento.
- "Operational Expenditure" (OPEX): Costes de Operación y Mantenimiento.

- **"Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization" (EVIDTA):** Se obtiene como la toma el resultado final de la empresa y le resta los gastos e ingresos por intereses, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones para mostrar lo que es el resultado puro de la empresa, sin que elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones) puedan afectarle. De esta forma obtenemos una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en core del negocio.

- **Flujo de Caja o "Cash Flow":** que es la acumulación neta de los activos líquidos en periodo de tiempo. Este indicador nos permite evaluar la liquidez del proyecto para la organización.

La forma de obtener y presentar estos indicadores de coste y benéfico del proyecto se exponen en el caso a estudio.

6.2.2 Factores Clave del Caso de Negocio

A modo de resumen y como conclusión al estudio de investigación realizado sobre "El Plan Estratégico de Marketing" y el desarrollo del caso de negocio o "Business Case" se presentan una serie de puntos o factores clave a la hora de elaborar, presentar y defender un caso de negocio.

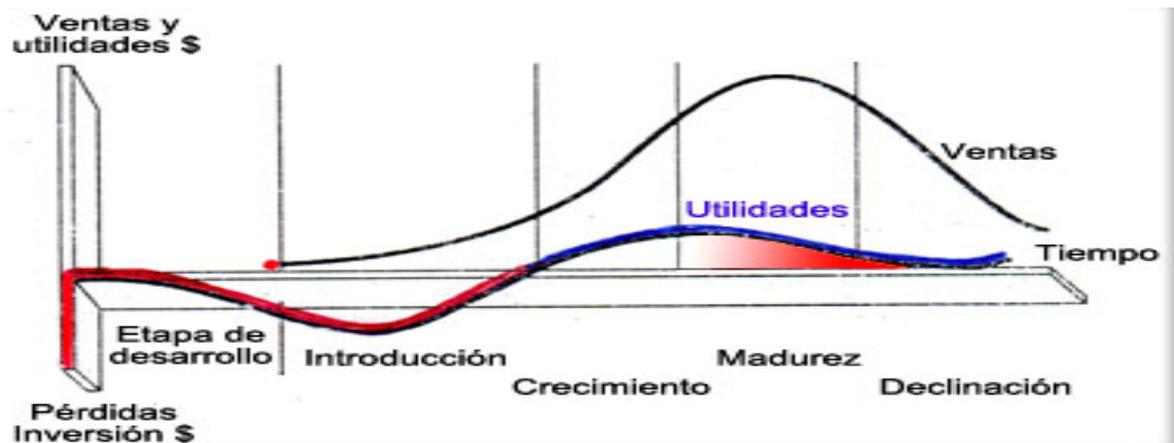
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Presentar los "drivers" que vinculan el caso de negocio con el Plan de Marketing.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar oportunidades tangibles de negocio para aprovecharlas en su aplicación.
- Definir un modelo de gestión del caso de negocio con roles, responsables y responsabilidades.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever el riesgo las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- Preveer un plan de proyecto inicial para abordar su ejecución en "time to maket".
- Ser claro, conciso e informativo adaptando la comunicaion hacia la alta direccion.

6.3 La Estimación del Coste

En primer lugar cabe destacar que el estudio de análisis de costes del proyecto no lo hemos focalizado en el escenario de un proyecto de desarrollo software.

Para efectuar una estimación correcta de los costes de un proyecto informático de construcción de software, se debe disponer de unidades de medida que nos permitan relacionar las diferentes actividades de la construcción del software con el esfuerzo en horas de trabajo o con el coste monetario que representa tener su construcción. Ésta es una cuestión que se intenta resolver a partir de las diferentes métricas de productividad o, si se quiere, de las diversas unidades con las que se puede medir la construcción del software.

La medida habitual del coste es, evidentemente, la cantidad de dinero que cuesta producir un software determinado; mientras que las medidas habituales del esfuerzo se reducen siempre al trabajo que lleva a cabo un profesional en una determinada unidad de tiempo: un día (persona-día), un mes (persona-mes) o un año (persona-año).



El caso práctico que se presenta en esta sección recopila la estimación de costes de un proyecto informático haciendo uso de aplicaciones software disponibles en el mercado.

6.3.1 Creación del Presupuesto

Existen diferentes métodos para elaborar el presupuesto de un proyecto. Sin ir más lejos el PMI en su guía del PMBOK reconoce un total de cinco técnicas diferentes para determinar el presupuesto necesario para abordar un proyecto en función de unos datos o parámetros de entrada.

Algunas de las técnicas que se citan en el PMBOK son:

- **La técnica de Agregación del Coste** en función a la estructura de descomposición de tareas or “Work Breackdown Structure”, los cuales se utilizan a su vez como puntos de referencia y de control del coste a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- **En base al juicio de expertos:** con el conocimiento y experiencia suficiente para determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo un proyecto. Esto expertos pueden ser consultores, directores de are con conocimiento en el coste de proyectos, grupos del sector industrial especializados y/o terceras partes interesadas o involucradas en el proyecto.
- **Informaciones históricas de proyectos:** que permiten llevar a cabo una estimación a modo de calculo estadístico que toma como referencia o parámetro de entrada el input de proyectos similares en objetivo y alcance. Estas estimaciones utilizan ciertos ratios para estimar y predecir el coste del proyecto en función de las dimensiones del mismo.
- **Mediante la conciliación del límite de financiación:** Dicha conciliación requiere que se ajuste el plan de trabajo para regular dichos gastos, lo que se logra aplicando restricciones de fecha impuestas para algunos paquetes de trabajo definidos según la estructura WBS en los hitos del cronograma del proyecto.

El método mas común **la técnica de Agregación del Coste** que se basa en la Estructura de descomposición del trabajo en sub-tareas, jerárquicas que se determinan deforma descendente hasta determinar los entregables y las tareas necesarias para desarrollar un proyecto.

El propósito de una estructura de sub-tareas de trabajo (WBS) es documentar el alcance del proyecto de una manera en línea con el plan de proyecto y de entregables esperados. No en vano el “WBS Code” como así se le conoce la estructura de EDT se utiliza como referencia para la planificación del proyecto.

Así pues un “WBS Code” no es mas que una manera de organizar y planificar el proyecto y el trabajo requerido para completar el mismo. Existen muchas maneras de organizar la presentación de este trabajo. Por ejemplo, se puede organizar de acuerdo a las fases del ciclo de vida del proyecto (Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre), mostrando cada fase como un elemento del nivel más alto. Otra forma de organizarla es teniendo en cuenta las responsabilidades funcionales.

De cualquier forma cabe destacar que el WBS documenta el alcance del proyecto en tareas, no su plan de ejecución. Mientras el jefe de proyecto organiza a las personas para desarrollar el trabajo, la estructura de WBS nos permite organizar jerárquicamente los productos a ser producidos y de forma análoga estimar los presupuestos necesarios.

En muchas organizaciones que aplican la metodología de gestión de proyectos del PMI se puede ver como el presupuesto se asigna por “WBS Codes” y las ordenes de compra se emiten contra dicho código WBS a fin de organizar el presupuesto en base a entregables o fases de proyecto.

La creación del presupuesto se puede realizar de forma descendente, siguiendo un proceso muy básico:

- Objeto del Proyecto
- Descomposición en Fases
- Determinación del hitos de cada Fase
- Identificar las actividades requeridas.

El control de costes y sus técnicas persiguen hacer un seguimiento del estado del proyecto para actualizar sus costes incurridos y, si fuera el caso, la línea base (o planificación inicial) de costes.

6.3.2 Control del Coste

El coste, como el alcance, la calidad y el tiempo, es uno de los tres elementos críticos de la gestión del proyecto y forma parte, por lo tanto, del control integrado de cambios que hace el responsable del proyecto.

Algunas de las funciones clave en la gestión y control de coste son:

- Gestionar los factores que puedan alterar la evolución la línea de costes del proyecto.
- Monitorizar la línea o el baseline de coste del proyecto de forma continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Gestionar todas y cada una de las solicitudes de cambios del cambio del proyecto en base a impacto en coste.
- Gestionar los cambios en el coste del proyecto a medida se producen.
- Asegurar que los gastos no exceden los costes delimitados por el nivel de umbral.
- Monitorizar y controlara el rendimiento del trabajo que se ha realizado.
- Evitar los cambios no aprobados en base al plan de calidad y aprobación final.
- Garantizar que los costes adicionales se sitúan siempre dentro de los límites aceptables en base a los niveles máximos de coste acordados el plan de costes del proyecto.

Para obtener una adecuada información sobre los costes incurridos se hace imprescindible conocer el trabajo realmente ejecutado. Saber con fiabilidad cuál es el trabajo realmente ejecutado requiere un esfuerzo por parte del equipo de proyecto para fijar criterios que permitan identificar el trabajo realizado respecto del que falta para finalizarlo.

El jefe de proyecto deber asegurar que el equipo está comprometido con estos criterios de forma que la información facilitada sea fiable.

6.4 La Gestión del Suministro y Compras

La competitividad que experimentan las empresas y en particular las empresas del sector tecnológico de desarrollo de servicios y productos es tan exigente que es necesario, determinar y aplicar estrategias de compra y gestión del suministro, diferentes a las tradicionales, diseñadas para crear **una ventaja competitiva sostenible a medio y largo plazo** que permita seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Estas dependen de los costes de los proveedores, de la demanda de los productos y servicios que nuestros proveedores ofrecen en el mercado, y de los riesgos de suministro involucrados.

También es muy importante y necesario considerar temas como el número y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio Estratégico y cada contrato en base al valor e importancia que tiene para la organización.

Una buena estrategia de compras debe ser capaz de crear un entorno competitivo entre nuestros proveedores a fin de facilitar la reducción de costes que nos permita sostener la inversión a medio y largo plazo.

Así pues la estrategia de compras depende de la visión del futuro que tenga la alta gerencia, de los recursos, las estrategias y la expectativa de rentabilidad como resultado de su plan comercial.

Una reducción de los coste de compra implican una mejora en los márgenes de venta y por ende en los beneficios, por eso una forma de mejorar la rentabilidad de la organización es mediante las negociaciones y acuerdos estratégicos con proveedores. El área de compras tratara de lograr mejores condiciones (precio, calidad y garantía en los bienes adquiridos) y el área comercial de hacer una venta con buenos márgenes para su compañía.

Finalmente, el resultado de un plan de acción "end to end" es el resultado del trabajo en equipo asumido por las áreas de compras, marketing y ventas.

Un plan estratégico de compras debe determinar con que proveedores entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo que ofrezcan calidad, según criterios definidos de servicio y diseño a costes asumible y en línea con nuestro plan comercial.

6.4.1 Factores clave en el Plan Estratégico de Compras

En definitiva el Plan Estratégico de Compras y la Gestión del suministro deben estar alineados con la misión, visión y valores; que garanticen:

1. **Una gestión adecuada de la estrategia de aprovisionamiento, en concordancia con los objetivos estratégicos de la compañía** y sus proyectos en fecha, calidad y coste.
2. **La garantía de que se dispone de un plan de suministros para proyectos, acorde en especificaciones y requerimientos técnicos** de dichos proyectos.
3. **Asegurar que el plan de despliegue comercial de nuestros productos y servicios se sustenta sin riesgo en base a un plan que minimiza el riesgo de la gestión del suministro** como consecuencia de un coste elevado, o de una demora de la provisión.

Los factores clave a tener en consideración a la hora de elaborar el Plan Estratégico de Compras y de Gestión del Suministro en su corto, medio y largo plazo son:

1. **Beneficios** en línea con el plan de retorno inversión esperada.
2. **Crecimiento** sostenible en base al plan estratégico de la compañía.

3. **Riesgo** de la dependencia y acuerdos con proveedores.
4. **Liquidez** y salud financiera en el pago a proveedores.
5. **Calidad** de los productos y servicios adquiridos de nuestros proveedores estratégicos.

Algunos de los parámetros clave a considerar en la selección de proveedores para posibilitar la consecución de los objetivos del plan estratégico son:

- Reducción de costes a corto y medio plazo.
- Situación financiera viable.
- Amplia y eficiente red de distribución.
- Buena imagen de productos y servicios.
- Calidad de producto contra especificaciones técnicas y de servicios en base a acuerdos de calidad de servicios "SLAs".
- Capacidad para adaptarse a las necesidades de nuestro negocio.

6.4.2 Las Ventajas del Plan Estratégico de Compras

Merece la pena identificar a modo de resumen algunas de las ventajas principales que nos ofrece el plan Estratégico de Compras y Gestión del Suministro.

1. **Reducción de costes** en línea con nuestras necesidades de negocio y corporativas a corto, medio y largo plazo.
2. **Personalizar el servicio y los productos de nuestro proveedores** en base a las necesidades del negocio mediante la reducción y adecuación del número de proveedores.
3. **Establecer acuerdos estratégicos y operativos a medio y largo plazo** que nos posibiliten asegurar una inversión sostenida en base al plan de crecimiento y frente a posibles imprevistos.
4. **Mejora de la comunicación con los proveedores**, incrementado la frecuencia y seguimiento del servicio y productos que nos ofrecen.
5. **Posibilita establecer una filosofía de mejora continua de la calidad de productos y servicios e incluso de los costes** a través de acciones de control de calidad y comerciales conjuntas.

6.5 El Plan Comercial de Ventas

El Plan Comercial de Ventas es un documento escrito de periodicidad por lo general anual en el cual se definen los objetivos cualitativos y cuantitativos del ejercicio, las estrategias, las acciones, los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y la política comercial general que se llevará a cabo en la empresa.

Es un documento necesario en toda organización, que sirve de guía e instrumento de medición de los resultados que obtiene el negocio. **Su elaboración tiene en cuenta básicamente el plan estratégico, el plan de marketing y la situación y/o evolución de la empresa y del mercado objetivo.**

La gestión de las ventas es una de las claves para establecer competitividad en un determinado mercado, los elementos que la componen: plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc.

Los objetivos que se buscan con la definición y gestión del Plan Comercial de Ventas son:

- **Definición de las estrategias** de ventas en el mercado objetivo.
- **Incrementar las ventas** gracias a la mejora de resultados.
- **Análisis, selección y formación en técnicas de ventas** comerciales.
- **Definición de objetivos** para el equipo de ventas.
- Definición de **presupuestos de ventas**
- Fijación de un **sistema de control para la fuerza de ventas**.
- Aumentar la **satisfacción y fidelización del cliente**.

La metodología que se emplea en la hora de desarrollar el plan de ventas consiste en:

- **Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos** corporativos y/o del plan de marketing.
- **Definición de productos** (identificando las ventajas y desventajas frente a tus competidores.
- Identificación de **factores que afectan a la demanda**.
- **Diagnóstico del área de ventas** por segmentos de mercado.
- **Establecer planes de acción** consecuentes con el mercado objetivo.
- **Definición de procedimientos internos** para la gestión del equipo.
- **Seguimiento semanal o mensual** de los resultados.
- **Capturar el grado de satisfacción y necesidades de los clientes** en productos y servicios

6.5.1 Estrategia de Precios

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los servicios. De alguna forma el precio se adapta a la demanda de los productos y servicios, se adapta al éxito que obtenemos con el servicio medido en base a grado de satisfacción de los clientes o nivel de penetración en el mercado.

El precio es un factor clave de éxito para obtener una posición competitiva en el mercado. La competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Es por esto que, una correcta gestión de precios es clave para el éxito comercial. Así pues y la correcta fijación de precios determina la ventaja o desventaja competitiva.

- **El precio se debe fijar en base al plan marketing y al análisis de posicionamiento en el mercado** y no como un factor externo, ajeno a la estrategia de posicionamiento.
- **El precio puede y debe variar por artículo**, en base a segmentos de mercado y situaciones de demanda de compra .
- **La fijación de los precios debe tener en consideración el coste de producción de productos** y el de operación de servicios pero con margen suficiente para crear oportunidades de negocio a medio y largo plazo.
- **El precio es un valor en constante evolución**, que debe mantenerse en constante seguimiento y adaptación a la demanda del mercado.

6.5.2 Desarrollo del plan de precios

Es necesario determinar el precio inicial de un producto o de un servicio cuando se desarrolla un nuevo producto como consecuencia de la ejecución de un proyecto, cuando se introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o cuando por ejemplo se licita para conseguir contratos nuevos.

Es importante destacar que es necesario decidir donde se posicionará un producto en cuanto a calidad y precio en base al plan de marketing. Así por ejemplo en el sector de las Telecomunicaciones móviles, podemos encontrar una amplia gama de posibilidades y opciones comerciales en forma de diferentes planes de precios.

Es necesario considerar diferentes factores a la hora de desarrollar la política de precios. A modo de síntesis podemos describir este proceso mediante los siguientes pasos:

1. Seleccionar el objetivo de la fijación de precios.
2. Determinar la demanda
3. Estimar los costos
4. Analizar los costos, precios, ofertas de los competidores
5. Escoger un método de fijación de precios
6. Seleccionar el precio final

6.5.3 Indicadores Clave

El principal objetivo de estos indicadores es maximizar el valor de los accionistas, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando. Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad, etc..

En primer lugar, identificaremos los Factores Clave de Gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para esta perspectiva Financiera. A modo de ejemplo podemos seleccionar los siguientes:

- Crecimiento y Rentabilidad
- Satisfacción de Clientes

En segundo lugar debemos marcar los objetivos para cada uno de estos Factores Clave de Gestión ayudándonos de Indicadores claves o “Key Performance Indicators” para poder medir el grado de su alcance.

Indicadores de Factores de Crecimiento

Objetivo: Crecimiento de ingresos o volumen de negocio y clientes:

Algunos Indicadores son:

- % Crecimiento de las ventas por segmento
- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Crecimiento de ventas por tipo de cliente
- % Variación de la venta por tipo de cliente
- % Aumento de venta por zona geográfica
- % Aumento Cuota de Cliente o Segmento

- % Aumento del Numero de Clientes
- % Aumento del Numero de Clientes por segmento
- % Rentabilidad por Cliente
- Valor de Vida del Cliente

Indicadores de Factores de Sostenibilidad

En este tipo de indicadores destacaremos los que nos permiten evaluar y realizar un seguimiento de las relaciones con clientes. Estas se están convirtiendo en el Nuevo Activo. El Capital Relacional conduce a la creación de valor para el mercado.

Es importante trabajar en la generación de valor para los segmentos o clientes más importantes de la organización por medio de la gestión en las relaciones con ellos. Los Factores Clave de Gestión para la perspectiva del Capital Relacional que podemos identificar en nuestra organización son por ejemplo:

- Satisfacción de los Clientes
- Fidelización de Clientes
- Retención de Clientes
- Adquisición de Clientes

Algunos indicadores que nos pueden permitir monitorizar de forma eficiente el grado de satisfacción de nuestros clientes son:

- % Bajas de clientes (Bajas / Total clientes)
- % Retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)

6.6 Estrategia en Acción el Plan Estratégico y Táctico

Un planeamiento por definición es el proceso que trata de establecer objetivos y elegir los mejores medios para lograr estos objetivos antes de tomar acción. Planeamiento es tomar decisiones en forma anticipada. Es el proceso de decidir antes que la acción sea requerida.

Si el plan estratégico bien podría definirse como *“El proceso por el cual los miembros que guían una organización visionan y preveen su futuro, y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro”*.

La visión del futuro de la organización proporciona o determina la dirección en la cual la organización debería moverse. El proceso de visionar es muy diferente del planeamiento a largo plazo. Planeamiento a largo plazo es usualmente la extrapolación de las tendencias actuales del negocio.

1. **El Plan Estratégico:** Se conforma de la Visión, Misión y Objetivos son conceptos de carácter estratégico. La Misión de la empresa debe inspirar a varias generaciones de la empresa, independiente de cuál sea el entorno de mediano y corto plazo, o las decisiones tácticas implementadas. Una Misión bien expresada permitirá que las empresas se adapten sin cambiar su rumbo.
2. **El Plan Táctico:** lo conforman las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, de la competencia, de nuestras opciones de producción interna, entre otros muchos elementos, son parte del Plan Táctico. Durante un año de mucha competencia la táctica elegida puede ser bajar el precio para ganar participación de mercado, pero luego subir los precios y así aumentar los servicios añadidos al cliente. Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, para evitar perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.
3. **El Plan Operacional:** se establece Cuando ya se sabe “qué se va a realizar” es importante definir “cómo y cuando” esto se va a llevar a cabo. En empresas pequeñas, los Planes Táctico y Operacional pueden ser un mismo documento. En empresas más grandes, en cambio, el Plan Táctico se conserva de manera confidencial a nivel de gerencia y a los niveles inferiores de la organización sólo se le entregan los Planes Operacionales, mes a mes. Esto ayuda a que los planes para el mediano y largo plazo no se filtren hacia el exterior o incluso hacia competidores.

6.6.1 “The Balance Score Card”, el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica gestión y fue desarrollada en la “Universidad de Harvard” por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- **Perspectiva Financiera.** La Financiera, que recoge las medidas y targets de los resultados económico y financiero que se derivan del trabajo realizado.
- **Perspectiva Comercial ó cartera de Clientes,** la cual se relaciona con la oferta de valor que se les ofrece.
- **Procesos Internos:** Los Procesos Internos, los cuales realizados con excelencia operacional aportan un valor diferencia en el mercado frente a competidores y por ende a la cartera de clientes.
- **Aprendizaje y crecimiento.** El Aprendizaje y Desarrollo que dertermina las habilidades que la organización debe conseguir para alcanzar el desarrollo interno.



La principal característica del “Cuadro de Mando Integral” es que mide los factores financieros y no financieros, activos tangibles e intangibles del estado de resultados de la empresa y por consiguiente, determinantes de su valor.

El Cuadro de Mando Integral permite traducir ó aplicar la estrategia a términos operativos: Es decir, concretar la estrategia en acciones y plazos específicos, previendo la revisión y favoreciendo un examen y mejora constante. El Cuadro de Mandos Integral es una herramienta efectiva para gestionar y alinear visión, misión y estrategia en la organización.

El Cuadro de Mandos Integral ayuda a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez, constituyen las guías para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicos alineando a las personas clave de la organización con la estrategia. El Cuadro de Mando Integral posibilita que la estrategia sea trabajo diario de todos, convirtiendo la estrategia en un proceso continuo de mejora.

6.6.2 Indicadores de Performance

En general existen dos tipos de indicadores: Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir los objetivo -por ejemplo, inversión en tecnología; y de Resultado, que mide precisamente el grado de obtención de resultados. (Con el término balanceado, quieren decir equilibrado; el equilibrio se refiere a los activos tangibles e intangibles, las medidas externas e internas, los objetivos causa y efecto...).

Los indicadores deben ser claros, sin ambigüedades, es decir, que cualquier persona del medio sea capaz de comprender sin dudas a que se refiere; por ejemplo: Si nombramos el indicador Ventas del presente mes, claramente dice que su valor corresponde a las ventas que se han realizado en el presente mes, contrario si lo hubiéramos definido como Ventas, Ventas actuales, etc.

Deben mantener un estándar de nombre y medición en toda la empresa, ya que si no es así no se esta hablando en el mismo lenguaje. Todas las medidas de la empresa deben ser homogeneizadas antes de iniciar el proceso de construcción del CMI. Si el indicador Ventas del presente mes es nombrado de esta forma en los niveles gerenciales, se deberá llamar igual en los cuadros de mando del resto de los niveles operativos y utilizar la misma unidad de medida, euros o dólares, pero no las dos.

Los indicadores definidos deben cubrir la totalidad de las áreas del negocio incluidas en la estrategia planteada, de no ser así no será posible la correcta y completa medición del alcance de la misma, pudiendo en algún momento obtener resultados equivocados o no completamente realistas.

Deben estar conectados clara y lógicamente entre sí, de manera que efectivamente describan nuestro negocio. Esta conexión se refiere al diagrama causa y efecto, del que hablaremos a detalle más adelante. La construcción de los diagramas causa y efecto y la de los indicadores deben describir nuestro negocio, de manera que sea claro y comprensible para todos los involucrados. Una estrategia que no se comprende, obviamente no puede llevarse a cabo. Ya hemos dicho que el Cuadro de Mando Integral es un medio para comunicar eficazmente la Estrategia a toda la organización.

El mantenimiento de los indicadores debe ser una tarea sencilla; cada indicador puede tener necesidades diferentes de mantenimiento y que deberán ser definidas previamente a la implantación, siempre procurando que este sea algo fácil de entender y de realizar. Algunos requerirán de una alimentación automática de los sistemas actuales de la organización, otros serán más sencillos y sin necesidad de constante alimentación podrán ser mantenidos manualmente. Cuanto más automático sea el mantenimiento, mejor.

6.6.3 Mapa Estratégico del “Balance Score Card”

Sin duda, es uno de los elementos básicos de la metodología del Cuadro de Mando Integral. El Mapa Estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, conectados por medio de las relaciones causa y efecto entre objetivos -planteados con sus indicadores-, que medirán el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia. Procedemos a desarrollarlo después de definir objetivos e indicadores estratégicos y, como es lógico su desarrollo no es exactamente igual para todas las organizaciones.

Un buen mapa estratégico acostumbra a tener unos pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa y efecto muy claras, lo que permite comunicar de una manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa, centrando los esfuerzos de los colaboradores para su realización.

Es en esta etapa de desarrollo del Cuadro de Mando Integral es donde la clasificación de los objetivos de Causa y de Efecto toma sentido y utilidad. En el Mapa Estratégico podremos corroborar gráficamente como los objetivos desarrollados en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son los fundamentos para su construcción, y por consiguiente, para el logro del resto de los objetivos planteados en las otras perspectivas.

Ahora, ¿Qué son las Relaciones Causa y Efecto? que antes hemos mencionado. Las relaciones causa y efecto son la representación de las consecuencias o resultados que obtendremos por la contribución de diversos hechos que les motivan.

En lo que al Cuadro de Mando Integral se refiere, podemos definir las relaciones causa y efecto como el conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto que nos llevarán a lograr nuestra Estrategia. Este conjunto de relaciones se desarrolla en las cuatro perspectivas del CMI, en donde cada objetivo se enlaza para formar las "cadena" que expresan estas relaciones, mostrando la Estrategia a seguir por la organización como un todo continuo e interrelacionado. "Si hago esto, obtengo aquello" y así vamos formando la red tupida que aguanta o conforma el Mapa Estratégico. Inicialmente, se comienza con dibujos y flechas, que van llenado el gráfico, luego se van completando con cifras, medios, etc.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante las relaciones causa y efecto nos permiten explicar la historia de la Estrategia y la justificación de por qué la organización va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes, a través de las mejoras en su actuación en los procesos internos y en el aprendizaje y desarrollo de su capital intelectual.

Podemos ver la utilidad de los mapas estratégicos partiendo del hecho que representan a la organización, por lo tanto le servirá para ver la globalidad de la estrategia, su integración e iteración; para que la estrategia sea comprendida y pueda ser aplicada rápida y eficientemente.

Ya que el mapa estratégico abarca todas las perspectivas, va más allá del control financiero abarcando los procesos de creación de valor de la organización y sus activos intangibles, conectándolos con los resultados tangibles -financieros, clientes, procesos internos etc.- Su construcción debe hacer que la secuencia de las relaciones causa y efecto sea clara; de esta forma el mapa estratégico nos permitirá estudiar los procesos de la organización y recoger información.

Asimismo, el mapa estratégico debe explicarnos por qué a partir de las personas habilidades, sistemas,... vamos a ser excelentes en las actividades internas claves que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos consiguen éxitos financieros, alcanzando -en equipo- la visión de la compañía.

7 Sumario del Caso Practico

7.1 El Plan Estratégico de Marketing

Tal y como se ha explicado en este proyecto el plan estratégico de marketing se compone básicamente de tres fases que nos permiten determinar al estrategia y el plan de acción.

A continuación vamos a desarrollar el Plan de Marketing de “Mobile Broadband” Communications siguiendo las pautas e indicaciones que hemos identificando mediante nuestro estudio del campo.

7.1.1 Análisis de la Situación y Diagnostico

Para poder determinar un diagnostico de DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) debemos efectuar en primer lugar un análisis de la organización interna de “Mobile Broadband” y otra externa del sector de las comunicaciones. El análisis de situación interna nos lleva a las siguientes conclusiones:

- La cartera de productos y servicios ofrecidos.
- El plan de precios acorde a mercado y costes de producción.
- El plan de publicidad y promociones comerciales.
- Los proyectos de innovación y su impacto estratégico.

Cartera de Productos y Servicios:

- “MobileBroadband Communications” ofrece una amplia gama de servicios de optimización y consultaría de performance de red y de servicios principalmente.
 - Servicios de Operación y Optimización de Red
 - Servicios de consultaría “Business Intelligent” y Marketing de productos
 - Servios de consultaría en Calidad de Servicios
 - Servicios de Desarrollo de Aplicaciones Software a Medida
 - Servicios de Integración de Aplicaciones y Soluciones

El plan de precios acorde a mercado y costes de producción

- Los precios hacia nuestros competidores deben revisar y adaptar para alinear nuestra oferta a la situación actual de reducción de precios por parte de operadores y proveedores de servicios.
- Por otra parte, la elevada demanda de servicios de datos que obligara a los operadores a realizar una fuerte inversión se plantea como una oportunidad para MobileBroadband en el mercado.

El plan de publicidad y promociones comerciales

- En un mercado tan acotado como el de las comunicaciones móviles para proveedores y operadores de red y servicios la mejor publicidad es el servicio al cliente.
- Actualmente MobileBroadband dispone de un site web que publicita los proyectos y servicios de consultaría que ofrece MobileBroadband.

Los proyectos de innovación y su impacto estratégico

- MobileBroadband Communications es una empresa ágil en el desarrollo de aplicaciones software a medida para Operadores y Proveedores de servicios de comunicaciones móviles.

- Las dimensiones de la organización y nuestro volumen de negocio nos permiten personalizar los proyectos a medida del cliente.
- Los proyecto que requieren un alto nivel de inversión no están al alcance de las posibilidades de “MobileBroadband Communications”.

Las conclusiones del **Análisis de Situación Externa** del sector comunicaciones móviles de “MobileBroadband”

Análisis del Mercado:

- Se trata de un sector en constate evolución tecnológica, en los que innovación determina la ventaja diferencial y competitiva.
- Las oportunidades de crear valor existen dado que se trata de un mercado que viene experimentado un incremento en el numero de clientes que hacen uso de los servicios de comunicaciones de banda ancha.
- El sector esta experimentado una etapa de transición entre los servicios de voz y mensajera y los datos. Estos últimos incrementan su uso potenciado por las nuevas tecnología de banda ancha.

Análisis de situación social y económica

- El sector de comunicaciones móviles no parece verse muy afectado por la crisis económica que impacta sobre el sector financiero. Muy al contrario, los Operadores de comunicaciones móviles han vuelto a reportar beneficios notables en sus cuentas de resultados.
- En contraste, los operadores de comunicación se están viendo obligados a reducir sus tarifas de servicios de voz y datos para mantener un nivel competitivo en el mercado. Los servicios gratuitos en la red se han dejado sentir en el sector, que se ve obligado a aplicar planes de precios basados en tarifas planas.
- Los operadores tienen que continuar realizando una fuerte inversión para mantener su posición de marca e imagen en el sector de las nuevas tecnologías
- Los clientes demandan una mejor calidad de servicio a mas bajo coste.

Estructura del mercado y de clientes potenciales

- Existe un abanico de clientes potenciales entre los que se encuentran los operadores de comunicaciones móviles, Operadores virtuales, y proveedores de telecomunicación y servicios.
- El mercado se encuentra dominado a nivel nacional por Telefónica, Vodafone y Orange, seguido de Yoigo y otros operadores virtuales.
- Los proveedores de equipamiento de telecomunicación son compañías de gran envergadura que no cubren nichos de mercado en cuestión de optimización de servicios.
- Los proveedores de servicios van en aumento y a medio largo plazo pueden requerir servicios de optimización para gestionar con eficiencia el incremento masivo de trafico de datos.

Competidores en el sector

- Cuatro son los competidores de Mobile Broadband communications en el sector. NowFactory, Arantech, Optimi, y Servicios Celulares.
- Los dos primeros disponen de aplicaciones muy competitivas mientras que Optimi y Servicios Celulares gozan de un equipo de Ingenieros de alta cualificación y experiencia en la optimización de redes de datos.

A continuación se detalla presenta el diagnostico de situación basado en el análisis de situación interna y externa.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización es una empresa ágil en el desarrollo de aplicaciones software a medida para Operadores y Proveedores de servicios de comunicaciones móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los clientes demandan una mejor calidad de servicio a mas bajo coste. Este hecho puede incrementar la demanda de Operadores en servicios de mejora de calidad de red y servicio a un coste competitivo. ▪ Aparición de Clientes potenciales como los proveedores de servicios van en aumento y a medio largo plazo pueden requerir servicios de optimización para gestionar con eficiencia el incremento masivo de trafico de datos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proyecto que requieren un alto nivel de inversión no están al alcance de las posibilidades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores en el mercado como Optimi, y Servicios Celulares pueden personalizar sus servicios acorde a la situación de mercado. ▪ Furte competencia con cuatro suministradores de oferta pareja en coste y servicio. ▪ Los precios hacia nuestros competidores se deben revisar y adaptar para alinear nuestra oferta a la situación actual de reducción de precios por parte de operadores y proveedores de servicios. ▪ Los operadores de comunicación se están viendo obligados a reducir sus tarifas de servicios de voz y datos para mantener un nivel competitivo en el mercado. Los servicios gratuitos en la red se han dejado sentir en el sector, que se ve obligado a aplicar planes de precios basados en tarifas planas.

7.1.2 Decisiones Estratégicas de Marketing

A continuación se presenta cinco decisiones estratégicas que conforman el plan de marketing.

N	Decisión Estratégica
1	Incrementar la oferta de productos de consultaría y optimización con el desarrollo y lanzamiento de “ <i>Optima Mobile Broadband</i> ”
2	Desarrollo de nuevos modelos comerciales que logren maximizar los beneficios a medio largo plazo.
3	Explorar nuevas posibilidades de negocio con nuevos proveedores de servicios y operadores virtuales.
4	Incrementar la inversión en proyectos estratégicos para ganar volumen de negocio.
5	Fidelizar nuestros clientes con imagen de marca en Calidad de Servicio al cliente.

7.1.3 Decisiones Operativas

Las acciones operativas y tácticas que tomara la empresa para llevar a la practica el plan estratégico son:

N	Decisión Táctica y Operativa
1	Desarrollo y lanzamiento de Proyectos de Consultaría basado en Optima Mobile Broadband Project. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de Mejora de Performance de Datos ▪ Proyecto de SLA (Service Level Management) for Cooperates ▪ Programa de Aprovisionamiento de Servicio de Datos ▪ Programa de Captura de Clientes de Roaming
2	Desarrollo de nuevos modelos comerciales mas atractivos para el cliente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pay As Yoy Used or Pay As You Grow
3	Potenciar la promoción en servicios en eventos y ferias del sector.
4	Buscar nuevas líneas de financiación para hacer frente a inversiones que requieran un mayor volumen de negocio.
5	Lanzar un Programa de Mejora Continua de la Calidad

7.2 Estimación de Costes

El caso practico tiene por objeto simular la Imputación de horas que constituye la primera de cuatro etapas de que consta el proyecto que tiene por objeto abordar el desarrollo software del proyecto “**Optima Mobile Broaband**”.

Después de una lectura precisa del informe de definición, donde se marcan los objetivos, el alcance, la funcionalidad y otros aspectos del proyecto, consideramos que contamos con los datos necesarios para confeccionar el presente informe de calificación, que debe servirnos para establecer una primera estimación de costes y planificación temporal del citado proyecto Imputación de horas.

Por su parte La empresa de “**BroadBand Communications**” está arraigada por todo el territorio español y cuenta con este proyecto como uno de sus objetivos estratégicos para penetrar en el mercado de servicios de consultaría y de mejora de la calidad de servicios del sector de las comunicaciones móviles.

7.2.1 Planificación, Ciclo de Vida y Estimación del Coste

La planificación de este proyecto, así como la estimación del esfuerzo, quedan recogidas en los plazos establecidos, de modo que tendremos, como fecha inicial del proyecto, el 26 de

Noviembre del 2011, y se requiere que el nuevo sistema pueda entrar en fase de explotación antes de finales de Febrero del 2012

Para conseguir una estimación ajustada del volumen de trabajo y una planificación lo más realista posible, hemos estimado conveniente utilizar el ciclo de vida clásico (o en cascada) con objeto de desarrollar el nuevo sistema. La utilización de este ciclo de vida, la capacidad de análisis de nuestro equipo y la experiencia en las herramientas utilizadas permiten que la estimación de costes sea objetiva. Para la estimación de costes se ha utilizado Costar (en su versión 7.0).

La estimación de coste se ha llevado a cabo mediante los puntos de función por su mejor adaptación a los lenguajes de programación y herramientas RAD que el proyecto en cuestión exige. Además el no disponer de un histórico de información sobre proyectos de características similares, hemos considerado que las medida de puntos de función nos permitirá hacer una estimación más veraz.

7.2.2 Análisis de los Recursos

Antes de proceder al análisis de costes, se ha realizado un estudio de todos aquellos recursos humanos y técnicos de los que se dispone actualmente.

El equipo de proyecto es uno de los puntos fuertes de nuestra compañía para garantizar el éxito. Un equipo de profesionales altamente motivados y capacitados para proyectos de características afines al que nos ocupa.

El equipo de trabajo se conforma de:

- Jefe de Proyecto
- 2 Analistas
- 4 Analistas programadores
- Técnico de Sistemas.

Para poder realizar una primera aproximación a la planificación se asigna al proyecto una persona que responda a cada uno de los perfiles que se han revelado como imprescindibles al realizar la descomposición por actividades. Es decir, un jefe de proyecto, un analista, un analista-programador y un técnico de sistemas.

El dimensionado del equipo de trabajo como ya hemos dicho se ha realizado teniendo en consideración la complejidad del proyecto tras estimar el esfuerzo y la coyuntura de las fechas de trabajo.

El aseguramiento de la disponibilidad de los recursos durante las fechas de desarrollo y ejecución del proyecto es considerado un aspecto clave.

Por otra parte el análisis de la infraestructura y equipamiento existente es el siguiente:

- No es necesaria previsión alguna de Hardware ó Software, la aplicación podrá ponerse en explotación utilizando los equipos existentes tanto por la parte cliente como por la parte servidor. La inversión en la tecnología base requerida ya se ha llevado a cabo internamente.
- El sistema de gestión a construir dispondrá de los siguientes componentes.
 - La aplicación web se hará a JAVA.
 - La aplicación sobre las PDA se hará en JAVA
 - El Servidor Web utilizará software de libre distribución
 - S.O.Linux, servidor web Apache, lenguaje Java,
 - Gestor BB.DD. MySQL).

- Recursos humanos: Para evaluar el informe se ha tenido en consideración el perfil cualificado de todos los integrantes del equipo técnico y de gestión que abordará el proyecto. Así se dispone de personal propio suficiente, con un perfil de ingeniero técnico en informática, pendiente de proyecto de fin de carrera, así como ingenieros superiores y de telecomunicaciones, lo que garantiza la capacidad técnica y funcional necesaria. Por su parte la función de comunicación y gestión del cliente principal de “Mobile Broadband Communications” se llevará a cabo por el Director Comercial del grupo, el cual dispondrá de un equipo específico que será guía para nuestros analistas en el desarrollo de especificaciones de requerimientos.

7.2.3 Descomposición y descripción de las actividades

De acuerdo con los estándares de proyectos de construcción de software, las actividades que compondrán el proyecto serán las siguientes:

Descomposición estructural de actividades (WBS)		
Código de la actividad	Nombre de la actividad de nivel 1	Nombre de la actividad de nivel 2
01	Inicio del proyecto	
02	Gestión del proyecto	
03	Construcción del software	
03.01		Estudio de oportunidad
03.02		Análisis
03.03		Diseño
03.04		Programación y pruebas unitarias
03.05		Pruebas integradas
04	Migración de datos	
05	Formación de los usuarios	
06	Puesta en producción	
07	Final del proyecto	

Teniendo en cuenta los condicionantes que se exponen a continuación, utilizaremos una metodología de desarrollo en cascada:

- El proyecto se puede definir con bastante precisión, es un proceso conocido.
- Los sistemas de explotación de redes móviles son bien conocidos por el equipo a día de hoy y por tanto es fácil prever imprevistos con respecto a lo que se pide.
- La experiencia de nuestro equipo en uno de los ciclos de vida clásicos y ceñimos a los plazos de entrega del producto en fases bien delimitadas.

La estimación del esfuerzo de la actividad de construcción del software, se determina en función del conjunto de parámetros que requiere el programa Costar (V. 7.0) y que ajusten los valores de los puntos función a las características del proyecto, del equipo y de la organización. En segundo lugar, habrá que estudiar la descomposición en subsistemas lógicos que permitan una mejor estimación del esfuerzo.

La gestión del proyecto incluye la planificación temporal del equipo de trabajo, los posibles riesgos y su potencial impacto así como la organización del proyecto.

La reuniones de seguimiento y control de proyecto con el equipo y con los responsables de la compañía “Mobile Broadband Communications” tendrán lugar de forma periódica cada semana. La agenda de estas reuniones será gestionada por el jefe de proyecto atendiendo a las necesidades y estado del proyecto. A su vez, se llevarán a cabo una demo ó presentación del prototipo para los principales responsables y clientes del proyecto.

El jefe de proyecto realizara y documentara el control de cambios de proyecto. También, emitirá un informe de seguimiento quincenal donde incluirá como los aspectos fundamentales de estado del proyecto en tiempo, calidad y coste contra entregables.

El cierre del proyecto será gestionado por el jefe de proyecto, liberando así los recursos y documentado el mismo. Al cierre se emitirá un documento que recopile la calidad final del producto y otro que posibilite la mejora en la gestión de proyecto posterior mediante un resumen de lecciones aprendidas (“Lessons Learned”).

Análisis funcional y de diseño: El análisis funcional y su posterior diseño los llevarán a cabo nuestros expertos analistas en relación directa con los principales responsables y clientes del proyecto, de forma que se logren capturar todos los requerimientos funcionales que requiere el producto final con el máximo rigor.

En esta fase se documentaran los requisitos funcionales y de infraestructura, así como el diseño de la solución software. Este documento es uno de los pilares fundamentales que guiará nuestra posterior fase de desarrollo y ejecución de pruebas.

El prototipo nos permitirá evaluar si todos los requerimientos del cliente se han alcanzado con éxito.

Programación y plan de pruebas unitarias y posterior plan de integración: La programación la llevaremos a cabo reutilizando procedimientos eficientes disponibles en nuestra librería de rutinas, las cuales nos permiten garantizar una rápida y segura implementación del código.

Las pruebas de testeo y validación de la aplicación se llevarán a acabo para asegurar los requerimientos de calidad. Ambos planes de prueba serán debidamente documentados y revisados con los responsables y clientes principales del proyecto.

- El plan de pruebas unitarias será llevado acabo por el Analista Programador como parte del desarrollo e implementación de código de la aplicación
- El plan de pruebas de integración lo ejecutará el Analista asegurando la calidad del producto final.

El primer prototipo del producto se presentará en la fecha que se recoge en el plan de proyecto.

Migración de datos: Consistirá en el paso a producción de la aplicación una vez se haya obtenido la validación de los requerimientos de calidad acordados mediante la ejecución de las pruebas de integración, casos funcionales y no funcionales ó operacionales y de seguridad.

Formación de los usuarios: En la planificación del proyecto se ha tenido en consideración en el valor de formar a los usuarios con el objeto de obtener el mayor beneficio del producto. La formación cubrirá las necesidades de los diferentes usuarios del sistema.

- **Departamento de Operaciones de Red:** Gestión de Red, Productos y Servicios.
- **Departamento de Mejora de la Calidad:** Auditoria y seguimiento de la calidad de servicio de la red.
- **Servicio de Atención al Cliente:** Personal del Servicio de Call Center que hace uso de la apliación para control de activaciones de servicio.
- **Dirección de “Communication de RED”:** Seguimiento de reportes de performance y de calidad de serivicio.

La puesta en producción: la puesta en producción cubre el apoyo a la instalación y puesta en funcionamiento del producto para su lanzamiento y explotación comercial. Soporte al personal de operación así como garantía post-instalación.

Se hará entrega de manuales de explotación y de operación aplicada como parte de los entregables del proyecto durante la fase de migración de datos a producción.

7.3 Planificación y Presupuesto del Proyecto

La tabla muestra la estimación del esfuerzo sin incluir a los dos analistas y los cuatro programadores.

Código actividad	Nombre de la actividad	Estimación (jornadas)	Recurso	Precedencias
01	Inicio del proyecto	0,00	-	0
02	Gestión del proyecto	3,53	Jefe de proyecto	01
03	Construcción del software			
03.01	Estudio de oportunidad	11,40	Jefe de proyecto	01
03.02	Análisis	32,30	Analista	03.01
03.03	Diseño	51,30	Analista Programador	03.02
03.04	Programación y pruebas unitarias	72,20	Analista Programador	03.03
03.05	Pruebas integradas	39,90	Analista	03.04
04	Migración de datos	1,00	Analista Programador	03.05
05	Formación de los usuarios	2,00	Analista	03.05
06	Puesta en producción	1,00	Técnico de Sistemas	04.05
07	Sistema en explotación	0,00	-	06
08	Fin del proyecto	0,00	-	02.07
TOTAL				221,66

Los hitos de control sirven para revisar el estado del proyecto y establecer acciones de control sobre el desarrollo del proyecto, de forma que podamos medir las desviaciones entre la realidad y la planificación previa y tomar las medidas correctoras adecuadas para lograr los objetivos del proyecto.

Los hitos de control que a continuación se detallan nos permitirán detectar y gestionar desviaciones.

Hitos de Control Previstos		
Fecha	Hito de Control	Participantes
24/11/2011	Inicio de proyecto	Jefe de proyecto, todo el equipo
02/12/2011	Revisión y aprobación del estudio de oportunidad	Jefe de proyecto, cliente
10/12/2011	Revisión de estado del análisis funcional y diseño técnico incluyendo prototipo	Jefe de proyecto, analista
30/01/2012	Revisión y aprobación de prototipo	Jefe de proyecto, cliente
11/02/2012	Seguimiento de estado del plan de programación	Jefe de proyecto, cliente, analista

13/02/2012	Seguimiento primeras pruebas funcionales ó unitarias	Jefe, cliente
18/02/2012	Seguimiento pruebas, de carga e integración	Jefe, analista
25/02/2012	Seguimiento de estado de documentación de explotación y mantenimiento	Jefe de proyecto, cliente, analista
27/02/2012	Seguimiento fase de puesta en producción	Jefe de proyecto, todo el equipo
27/02/2012	Seguimiento primera etapa de explotación	Jefe, analista
28/02/2012	Seguimiento fase de puesta en producción	Jefe de proyecto, todo el equipo
02/03/2012	Fin de proyecto (cierre)	Jefe, cliente, todo el equipo

Ahora estamos en disposición de elaborar el presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto de imputación de horas. Para calcular los costes de las personas asignadas, tomamos como referencia los costes aportados que nos da nuestro departamento financiero.

Estableceremos así los precios de los recursos internos y los aplicaremos en la tabla de actividades para las distintas categorías profesionales:

Tarifas vigentes en SICOPROSA a 31/05/2004		
Recurso	Coste/Hora	Coste/Jornada
Jefe de Proyecto	48 €	384 €
Analista	36 €	288 €
Analista Programador	24 €	192 €
Técnico de Sistemas	35 €	280 €

Código de la actividad	Nombre de la actividad	Estimación (jornadas)	Recurso	Coste (euros)
01	Inicio del proyecto	0,00	-	--
02	Gestión del proyecto	10,56	Jefe de proyecto	4.055
03	Construcción del software	3,53		--
03.01	Estudio de oportunidad		Jefe de proyecto	4.378
03.02	Análisis	11,40	Analistas	9.302
03.03	Diseño	32,30	Analistas Programador	9.850
03.04	Programación y pruebas unitarias	51,30	Analistas Programador	13.862
03.05	Pruebas integradas	72,20	Analistas	11.491
04	Migración de datos	39,90	Analistas Programador	192
05	Formación de los usuarios	1,00	Analista	576
06	Puesta en producción	2,00	Técnico de Sistemas	280
07	Explotación sistema	1,00	-	
08	Fin del proyecto	0,00	-	
Total		221,66		53.986

7.4 El Plan Estratégico de Compras

Tal y como se ha explicado en esta sección vamos a elaborar el **Plan Estratégico de Compras** de “Broadband Communications”.

7.4.1 Objetivos y Factores Claves del Plan Estratégico

Como se ha descrito en este capítulo del proyecto de “Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos” los objetivos de este plan Estratégico de Compras son:

1. **Reducción de costes** en línea con nuestras necesidades de negocio y corporativas a corto, medio y largo plazo.
2. **Personalizar el servicio y los productos de nuestro proveedores** mediante la reducción y adecuación del número de proveedores.
3. **Establecer acuerdos estratégicos y operativos a medio y largo plazo** que nos permitan asegurar una inversión sostenida en base al plan de crecimiento.
4. **Mejora de la comunicación con los proveedores**, incrementando la frecuencia y seguimiento del servicio y productos que nos ofrecen.
5. **Posibilita establecer una filosofía de mejora continua de la calidad de productos y servicios e incluso de los costes** a través de acciones de control de calidad y comerciales conjuntas.

Con estos objetivos en mente se ha decidido elaborar un concurso con el fin de encontrar el proveedor de las plataformas de servicio de Broadband Communications para el proyecto Optima Mobile Broadband.

7.4.2 Sumario Ejecutivo del Plan Estratégico de Compras

Los requerimientos estratégicos se recopilan en el resumen ejecutivo que a continuación se presenta:

Plan Estratégico de Compras “Broadband Communications”	
Objeto	Garantizar la gestión del suministro necesario para el proyecto “Optima Mobile Broadband”, mediante la selección de un proveedor estratégico que garantice una ventaja competitiva a medio largo plazo.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora del Coste Total de la Propiedad (CAPEX and OPEX). ▪ Rapidez y agilidad en el despliegue de infraestructura. ▪ Calidad de Servicio y de equipamiento acorde con especificaciones técnicas. ▪ Soporte especializado con una compañía de experiencia demostrada en el sector de las comunicaciones móviles. ▪ Niveles tangibles y medibles de excelencia Operacional en base a un acuerdo de “Service Level Agreement” (SLA).
Proveedores	Se acuerda invitar a un proceso de selección de proveedores “Request for Quotation” a los siguientes proveedores. “CisCo”, Juniper, Ericsson, NSN. ALU, Huawei and ZTE.
Estrategia de Selección	La estrategia de la RFQ es seleccionar a dos proveedores como estratégicos para acometer el proyecto “Optimia Mobile Broadband”. Además la alta dirección del equipo de Tecnología de “Mobile Broadband”

	<p>requiere que el proveedor pueda dar cobertura cuando sea requerido en servicios de optimización y auditoria del portafolio de "Broadband Communications", entre los que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios de Operación y Optimización de Red ▪ Servicios de consultoría "Business Intelligent" y Marketing de productos ▪ Servicios de consultoría en Calidad de Servicios ▪ Servicios de Desarrollo de Aplicaciones Software a Medida ▪ Servicios de Integración de Aplicaciones y Soluciones 															
Criterio de Selección	<p>El criterio de selección se determina en base a pilares estratégicos de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología: Disponibilidad de productos y servicios acorde con las especificaciones y requerimientos técnicos. ▪ Finanzas: Mejor Oferta Comercial y acorde con los requerimientos contractuales. ▪ Estrategia: Gama de productos y servicios en "Time to Market", Brand y posibilidad de mejoras ▪ Operacional: Los criterios que van a regular la puntuación de este pilar son la Excelencia Operacional, los niveles de calidad de servicio y la oferta final y compromiso de "Service Level Agreement" con "Mobile Broadband" 															
Responsable de Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luis Ricardo Pena 															
Responsable de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Álvaro Luna 															
Partes Interesadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Operaciones ▪ Director de Marketing ▪ Director de Ventas 															
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora en el suministro del equipamiento con retrasos en proyectos y servicios de entrega a clientes. 															
Presupuesto Estimado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto estimado de 850.000 Euros para Desarrollo. ▪ Presupuesto sostenido de Operación de Servicio. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>FY 2011/2012</th> <th>FY 2011/2012</th> <th>FY 2012/2013</th> <th>FY 2013/2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CAPEX</td> <td>500.000</td> <td>150.000</td> <td>100.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>OPEX</td> <td>150.000</td> <td>150.000</td> <td>150.000</td> <td>100.000</td> </tr> </tbody> </table>		FY 2011/2012	FY 2011/2012	FY 2012/2013	FY 2013/2014	CAPEX	500.000	150.000	100.000	100.000	OPEX	150.000	150.000	150.000	100.000
	FY 2011/2012	FY 2011/2012	FY 2012/2013	FY 2013/2014												
CAPEX	500.000	150.000	100.000	100.000												
OPEX	150.000	150.000	150.000	100.000												
Precio Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costes en descuentos por volumen del 35% ▪ Reducción de costes en servicios en Gestión de la Demanda del 20% 															
Fecha Cierre de RFQ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fecha objetivo para dar soporte al proyecto "Optima Mobile Broadband" es 1 de Septiembre del 2011. 															
Condiciones especiales del contrato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cláusula de Danos y Perjuicios por demoras. ▪ Acuerdos de penalización por incumplimiento de Calidad de Servicio o "Service Level Agreement" ▪ Condiciones de Pago a Fin de Mes y a 90 Días. ▪ Pagos bajo aceptación condicional y final del proceso de instalación. 															
Aprobación	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <p>CFO Finanzas Luis Ancho</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p> </td> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <p>CTO Tecnología Alberto Pérez</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p> </td> </tr> </table>	<p>CFO Finanzas Luis Ancho</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p>	<p>CTO Tecnología Alberto Pérez</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p>													
<p>CFO Finanzas Luis Ancho</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p>	<p>CTO Tecnología Alberto Pérez</p> <p>Firma: _____ Fecha: _____</p>															

7.5 Caso Practico: Propuesta Comercial de Ventas

7.5.1 Desarrollo del Modelo Comercial

El caso practico tiene por objeto simular un modelo comercial para ofertas comerciales de productos y servicios derivados del proyecto “**Optima Mobile Broadband**”.

Para ello y con el objeto de no extender el ejercicio practico fuera de los limites de este proyecto nos centraremos en presentar muy brevemente una nueva oferta comercial que tiene por objeto acelerar la penetración en la venta de productos y servicios software derivados del Proyecto Optima Mobile Broadband.

La oferta se basa en un nuevo modelo comercial que pretende incentivar la compra de productos y servicios .

La estrategia de ventas se centra sobre el modelo comercial y su forma de pago. Con el objeto de evitar reducciones en el precio de los nuevos servicios y aplicaciones del Proyecto “Optima Mobile Broadband”, el departamento comercial y la fuerza de ventas han desarrollado un nuevo modelo comercial denominado “Pay As You Use”.

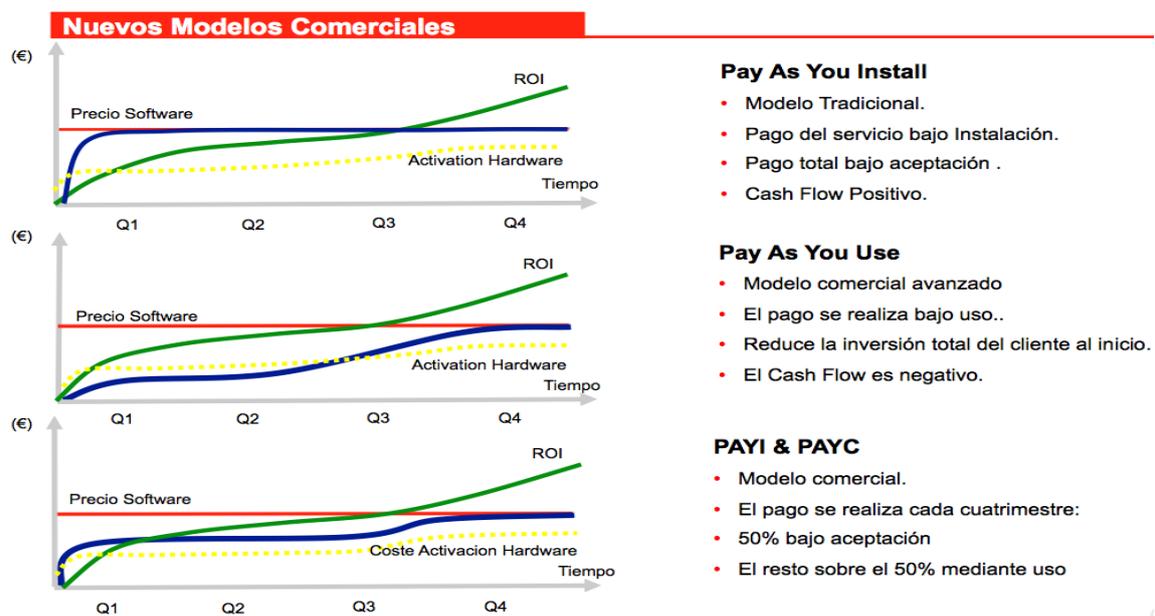
La idea de este modelo es acelerar el índice de penetración en el mercado de los nuevos servicios compartiendo el riesgo de inversión con nuestro cliente.

Desde el departamento comercial se tiene la convicción de que esta solucion comercial es una via para personalizar aun mas el servicio y fidelizar al cliente mediante calidad de servicio y su grado de satisfacción.

7.5.2 Propuesta del Modelo Comercial

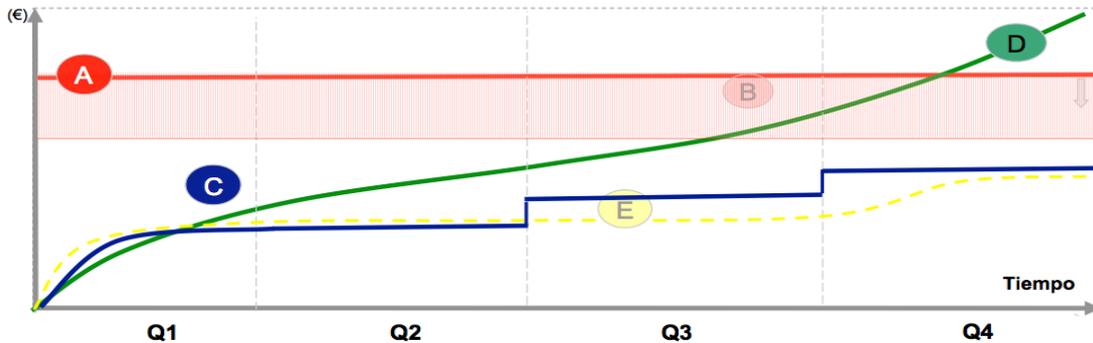
A continuación se presenta el modelo, su comparativa con el modelo anterior basado en pago bajo instalación de licencias software y hardware (Pay As You Install).

Este modelo comercial se presenta como una solución innovadora que los operadores de comunicaciones móviles han solicitado en reiteradas ocasiones para reducir el fuerte riesgo de inversión que implica el incremento de capacidad. Los modelos y sus ventajas se presentan en el siguiente grafico



Detalle del modelo Comercial Software

- A** Limitacion de pago maximo en base a capacidad de licencias Software Contratada.
- B** Descuento anual no superior al 15% del valor de la release Software “Optima Mobile Broadband”.
- C** Pago del 50% bajo aceptacion de la carga de release software en la red.
- D** Retorno de Inversion con un Cash Flow positivo para nuestro cliente desde el segundo cuatrimestre.
- E** Activacion de licencias para Hardware en base a un modelo Pay As You Grow Model.



Sin duda este nuevo modelo comercial es una solución innovadora que pretende incrementar la demanda y su penetración en el mercado objeto sin reducir el precio producto.

De esta manera “Broadband Communications” puede hacer frente al elevado coste de desarrollo, lanzamiento y operación del servicio sin reducir su margen de beneficios.

7.6 Estrategia en Acción, El Cuadro de Mandos Integral

7.6.1 Definición de Misión, Visión y Valores

Para desarrollar el caso practico en primer lugar sera necesrio definir la “Vision”, “Mision” y “Valores” de Mobile “Broadband Communications”

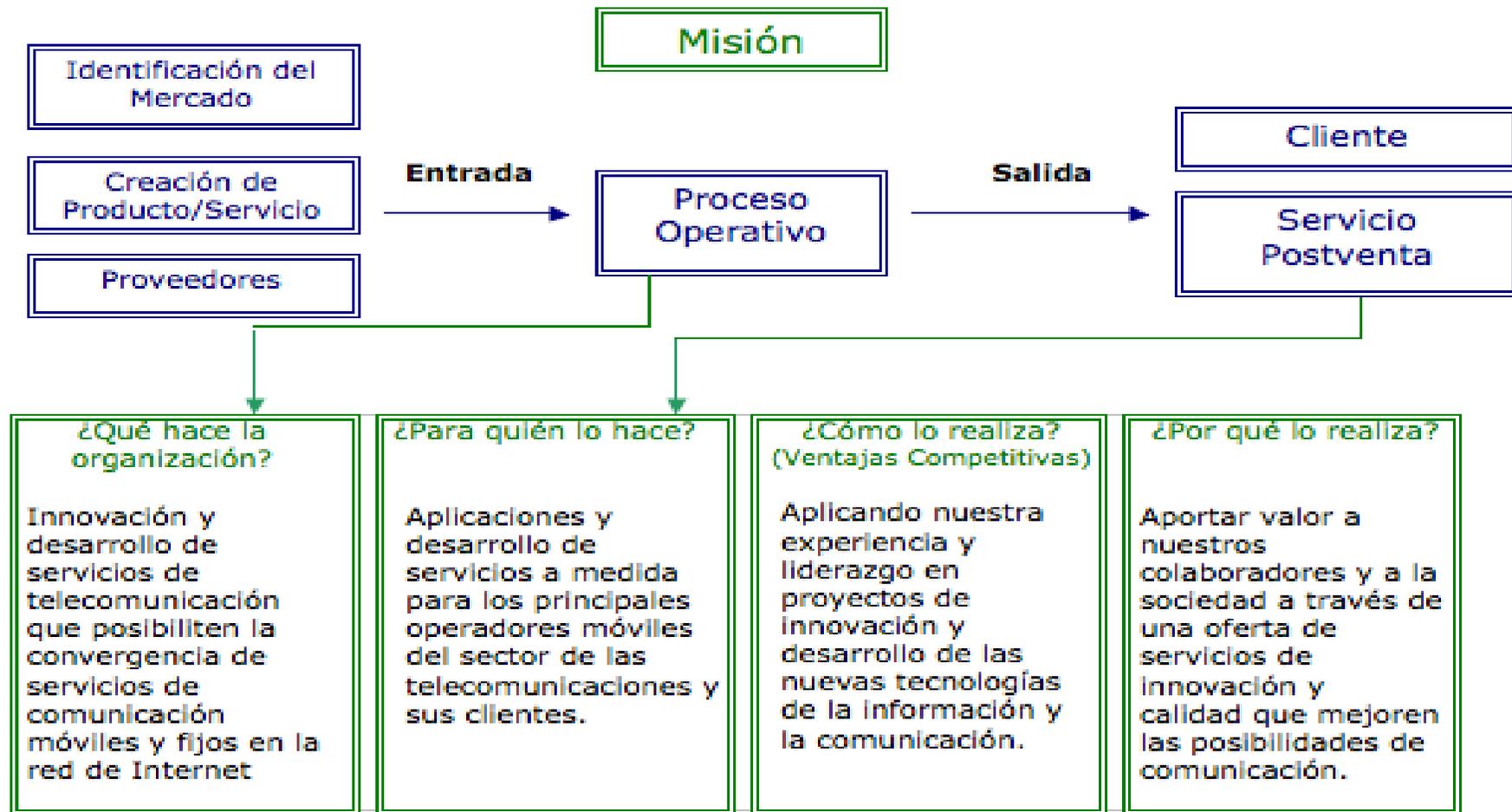
Mission de “Broadband Communications”

Liderar con nuestra experiencia y compromiso de innovación y calidad el desarrollo de servicios de telecomunicación de última generación, que posibiliten la convergencia tecnológica hacia la red de Internet de nuestros principales colaboradores a fin de enriquecer nuestra sociedad con nuevas y mejores posibilidades de comunicación.

Visión: “Broadband Communications”

Ser una compañía líder y de referencia en el desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información para nuestros principales clientes y colaboradores

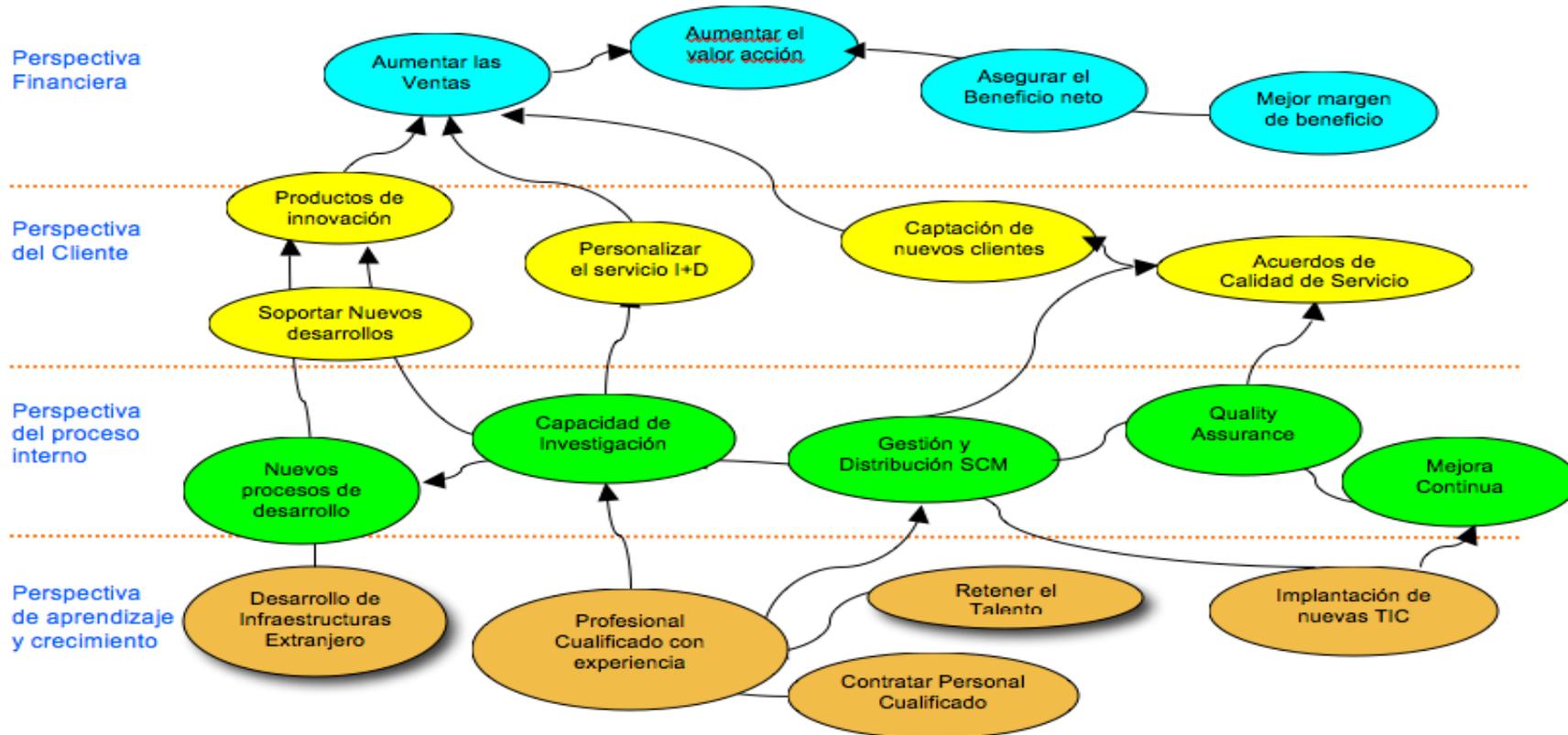
- Valores Esenciales de “Broadband Communications”**
1. Nuestros clientes, nuestra razón de ser, y nuestro compromiso satisfacer sus necesidades.
 2. Ofrecer valor a la sociedad a través de nuestra constante innovación tecnológica.
 3. Nuestro equipo humano el principal valor de nuestra entidad.
 4. Pasión por el trabajo, objetivos y metas profesionales.
 5. Respeto por el medio ambiente y el entorno que nos rodea.



Como se puede ver nuestra Misión, Visión y Valores se encuentra alineada con con el esquema de la cadena de valor que se presenta a continuación.

7.6.2 Desarrollo del Mapa Estratégico

A continuación se detalla el mapa estrategico de “Broadband Communications”



7.6.3 Cuadro de mando integral de “Broadband Communications”

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Responsables	Iniciativa Estratégica	Metas 2012
Perspectiva Financiera	OF1. Aumento valor accionistas OF2. Mejor margen de beneficio OF3. Asegurar beneficio OF4. Aumento de ventas	IF1. Valor de la acción IF2. ROI vs OPEX and CAPEX IF3. EVA IF4. Volumen por Ventas	CEO Dirección Finanzas Comercial	Aumento de Ventas y mejora del margen con producción a escala	5% - 3 en Anos 10% - 3Q2011 2% - 3 Anos 5% - 3Q2011
Perspectiva del Cliente	OC1. Innovación en producción OC2. Personalizar servicio I+D OC3. Acuerdos de Calidad SLA OC4. Captar nuevos clientes OC5. Nuevos productos	IC1. Indicador CDI IC2. Indicador CDI IC3. Número de SLA, QLA, OLA IC4. Volumen de Clientes IC5. Volumen de Ventas NP	Marketing Marketing e I+D Marketing y Operaciones Marketing y Comercial Marketing	Innovación personalizada del desarrollo para nuevos productos	Para 2Q2012
Perspectiva de Procesos Internos	OP1. Aseguramiento Calidad OP2. Gestión del Suministro OP3. Desarrollo nuevo productos OP4. Capacidad Investigación OP5. Soporte de Incidencias	IPI1. Número de reclamaciones IPI2. Ratios de disponibilidad P IPI3. Número nuevos productos IPI4. Número nuevos proyectos IPI5. Penalizaciones in SLAs	Operaciones y Calidad Gestión del Suministro I+D y Operaciones I+D Atencion al Cliente	Asegurar la Calida con un proceso de mejora continua y Potenciar I+D	Para 1Q2012
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	OA1. Profesionales cualificados OA2. Desarrollo Infraestructuras OA3. Implantación de TIC OA4. Contrataciones personal OA5. Retener el talento	IA1. Ratio personal calificado IA2. Número plantas producción IA3. N° proyectos desarrollo TIC IA4. N° contrataciones con exp IA5. Rotación de empleados	Recursos Humanos Infraestructuras IT Recursos Humanos Recursos Humanos	Gestión del Conocimiento Creación planta en extranjero Proyecto de implantación de las TIC	Para 4Q2011 Para 4Q2012 Para 4Q2012

Notese que Algunos indicadores no tienen por qué tener un responsable específico, igualmente no todos los indicadores tienen por qué tener una iniciativa estratégica o una meta concreta. Dependerá de cada caso.

8 Bibliografía y Documentación de Referencia

En este apartado se citan la bibliografía inicial que se ha seleccionado para abordar las fase inicial de documentación e investigación y algunos de los documentos que serán guía y referencia a lo largo del proyecto.

8.1 Bibliografía sobre Estrategia y Tácticas Comerciales

- [1] **The Strategy and Tactics of Pricing (5th Edition)** por Thomas Nagle, John Hogan y Joseph Zale. Editorial (2010).
- [2] **Pricing Strategy; Setting Price Levels and Pricing Structures** por T.J. Smith.
- [3] **Six Sigma Pricing; Improving Pricing Operations to Increase Profits**, por *ManMohan S. Sodhi*, Navdeep S. Sodhi. Editorial FT Press (2007)
- [4] **The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making (3rd Edition)**, *Thomas Nagle, Reed K. Holden*. Prentice Hall Marketing Series.
- [5] **Direct Marketing, Strategy, Planning, Execution (4th Eddition)** por *Edward Nash*. Editorial MacGraw Hill (2000).

8.2 Bibliografía sobre Compras y Gestión del Suministro

- [1] **Strategic Supply Chain Management** por *Shoshanah Cohen and Josseph Rousel*. Editorial MacGraw Hill (2005)
- [2] **Strategic Management of Technolgoy Inovation** por *Robert Burgelman, Clayton Christensen and Steven Wheelwright*. Editorial MacGraw Hill (2003)
- [3] **Purchasing and Supply Chain Mangement (4th Edition)** por *Robert M. Moczka y Guinipero Patterson*. Editorial South-Western (2009).
- [4] **Straight to the Bottom Line: An Executive's Roadmap to World Class Supply Management** por *Robert A. Rudzki, Douglas A Smock, Michael Katzorke, Shelley Stewart Jr.* Editorial J.Ross Publishing. Pretens (2006).

8.3 Bibliografía sobre “The Balance ScoreCard”

- [1] **The Balance ScoreCard Translating Strategy into Action** por *Robert S. Kaplan and David P. Norton*. Editorial Prentice Hall (1996).
- [2] **Key Performance Indicator (KPI): Developing, implementing and Using Winning KPIs (2nd Eddition)**. *David Parameter*. Editorial Wiley (2010)
- [3] **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results** por *Paul. R. Niven*. Editorial Wiley (2006).

8.4 Bibliografía sobre la Gestión de Proyectos

- [1] **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (4th Eddition) Eddition**; *Project Management Institute* (2008).
- [2] **Goal Directed Project Management (3rd Eddition)** por *Andersen, E. S; Grude K. V; Haug T* Londres Kogan Page (2006).
- [3] **Gestion de Proyectos** por *Jose Ramon Rodriguez; Pere Marine Jove*. Barcelona Editorial UOC (2009).
- [4] **Gestión de Proyectos informáticos: metodos, herramientas y casos**. Rodriguez J.R; Garcia Minues, J; Lamarca Orzco, I. Barcelona: Editorial UOC (2007).
- [5] **Project Management a managerial Approach (7th Edditon)** por *Merethid, J.R; Mantel, S. J.* Eidual UOC (2010).