

# Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

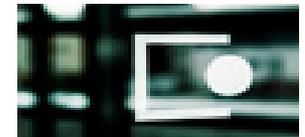
## Proyecto Fin de Carrera

**Autor:** Jorge Juan Munoz Fernández

**Tutor:** Ana Cristina Domingo Troncho

Versión 1.0

10 Junio 2011



# Índice de Contenidos Temáticos

## Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

1. Sumario Ejecutivo
2. Requerimientos del Proyecto
3. El Plan Estratégico de Marketing
4. El Caso de Negocio
5. La Estimación y Control del Coste
6. La Gestión del Suministro y Compras
7. El Plan Comercial de Ventas
8. El Plan Estratégico, el Cuadro de Mandos Integral
9. Desarrollo del Caso Practico

# Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

## Sumario Ejecutivo

### Objeto

- El objeto del presente Trabajo Final de Carrera ha consistido en realizar un estudio de investigación sobre como desarrollar estrategias comerciales aplicables en la gestión de proyectos.

### Alcance

- El área de Marketing y la concepción del Plan Estratégico.
- La estimación, control y gestión del coste de un proyecto.
- La función estratégica de Compras y de gestión del suministro.
- El Plan Comercial de Ventas y los modelos comerciales.
- El desarrollo y Gestión de la Estrategia en base al “Balance Score Card”.

### Beneficios

- La finalidad de este proyecto de identificar como desarrollar estrategias de gestión para el, desarrollo e implementación de estrategias comerciales que posibiliten la reducción de costes, y la creación de nuevos modelos comerciales en proyectos de índole tecnológica se ha logrado mediante el estudio teórico practico realizado.

# Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

## Requerimientos Clave del Proyecto



# Sumario del Estudio de Investigación

## El Plan Estratégico de Marketing

### Desarrollo

#### Primera Fase

- Análisis de Diagnóstico y de Situación que conforma el análisis de situación interna y externa.

#### Segunda Fase

- Decisiones Estratégicas de Marketing, en la que se formulan los objetivos y la estrategia.

#### Tercera Fase

- Definición del Plan de Acción. Se determinan las acciones para ejecutar el plan de marketing.

### Esquema básico del plan de marketing estratégico



# Sumario del Estudio de Investigación

## Beneficios y Ventajas del Plan de Marketing



# Sumario del Estudio de Investigación

## El Caso de Negocio

### Caso Practico

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



### Análisis Costes Beneficios

#### Indicadores Financieros

#### Indicadores Económicos

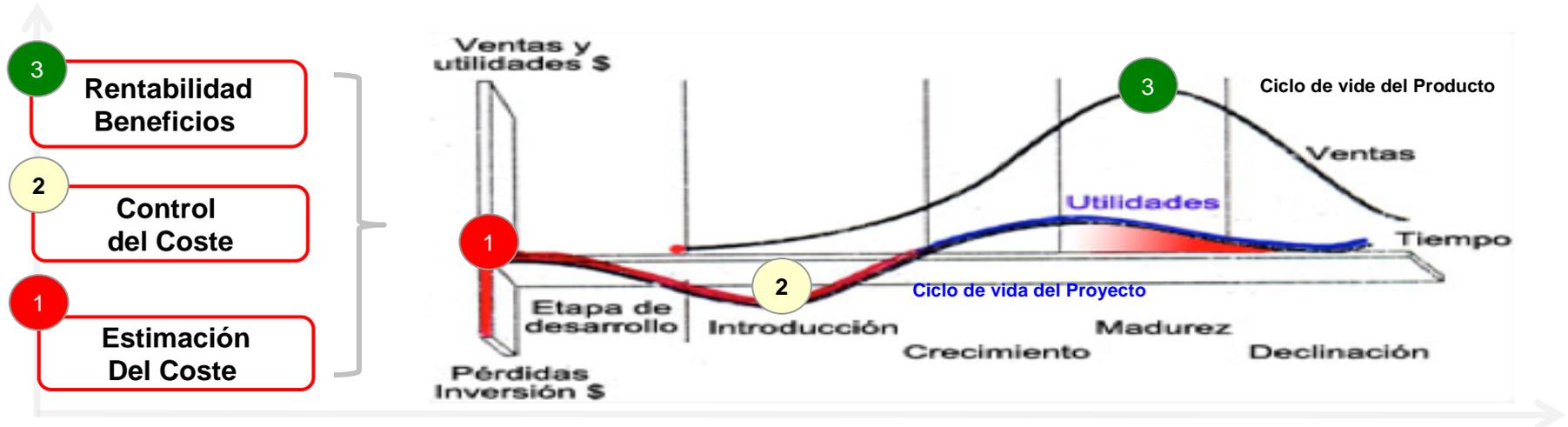
- El Retorno de Inversión (ROI) del Proyecto.
- Los Ingresos Netos del Proyecto, el Valor Presente Neto (NPV) .
- El Flujo de Caja o Cash Flow del Proyecto.
- El Coste Total de la Propiedad o Total Cost of Ownership (TCO).
- La Inversión de Capital o Capital Expenditure (CAPEX).
- El Coste de Operación o Operational Expenditure (OPEX).
- Los Beneficios Netos después de Tasas e Intereses (EVIDTA)

# Sumario del Estudio de Investigación

## La Estimación y Control del Coste

### Estimación y Control de Costes

La estimación del coste nos permite determinar el presupuesto del proyecto. Existen diferentes técnicas de estimación del coste entre las que destacan las que cita el "PMI". El grafico representa la función del control del coste, de rentabilidad y beneficios a lo largo del ciclo de vida de desarrollo del proyecto y ciclo de vida del producto.



3 Rentabilidad Beneficios

2 Control del Coste

1 Estimación Del Coste

### Técnicas de Creación del Presupuesto Proyecto

- Técnica de Agregación del Coste por Descomposición de Tareas (WBS).
- En base al Juicio de Expertos con conocimiento y experiencia suficiente.
- Información de históricos sobre costes de proyectos similares de la organización.
- Mediante la conciliación del límite de financiación de la estructura de tareas (WBS).

# Sumario del Estudio de Investigación

## Control y Gestion del Coste

### Control del Costes

El método del valor ganado es una técnica que integra en sus índices la valoración del alcance, los costes y el plazo. Es un método generalmente aplicado para el seguimiento de los costes y su interrelación con el progreso del proyecto. El método se basa en una serie de indicadores que permiten monitorizar el controlar el coste frente al valor planificado. Los indicadores son:

### Técnica del Valor Ganado

PV

#### Valor Planificado (PV)

Coste Planificado hasta la fecha de control de proyecto.

AC

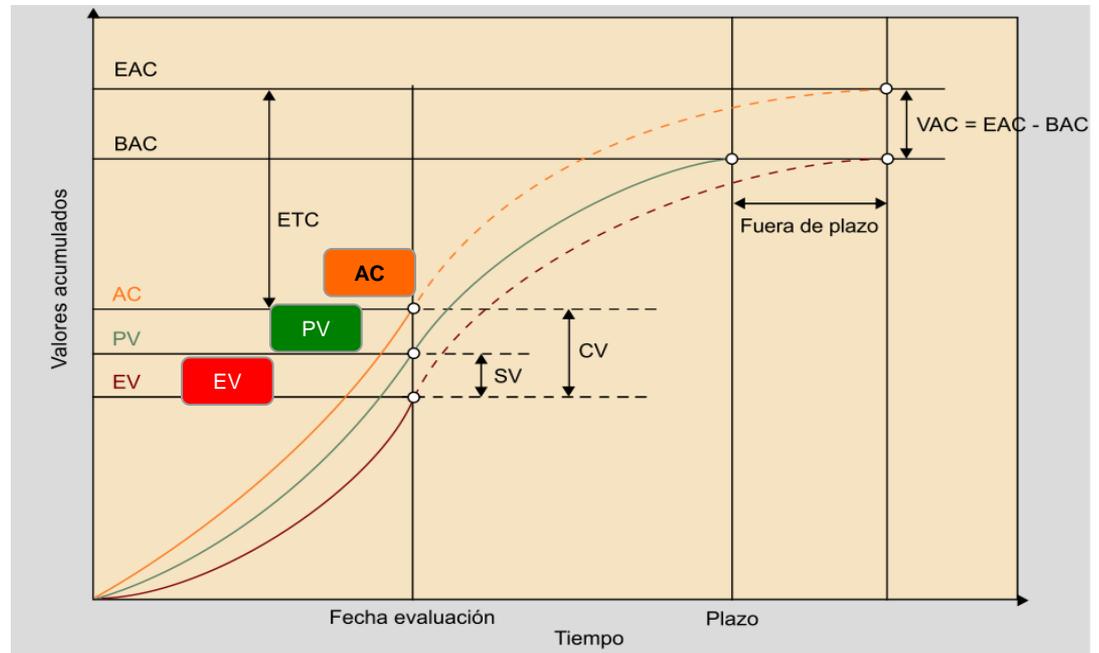
#### Coste Real (AC)

Costes reales incurridos hasta la fecha de control de trabajo.

EV

#### Valor Ganado (EV)

Coste presupuestado del trabajo realizado hasta la fecha.



# Sumario del Estudio de Investigación

## La Gestión del Suministro y Compras

### El Plan Estratégico de Compras

- Las estrategias de compra y gestión del suministro, son claves para crear **una ventaja competitiva sostenible a medio y largo plazo** que permita seguir creciendo y aumentar nuestra participación con nuevos productos y servicios en el mercado.
- **La reducción de los coste de compra** implican una mejora en los márgenes de venta y por ende en los beneficios. Una forma de mejorar la rentabilidad de un proyecto es mediante las negociaciones y acuerdos estratégicos con proveedores.

### Factores Calve

- Adaptar al estrategia de provisión y suministro a los objetivos estratégicos de la organización.
- Disponer de una selección de proveedores estratégicos que cumple con nuestras necesidades, técnicas operativas y comerciales.
- Asegurar que el plan comercial de nuestros productos y servicios se sustenta sin riesgo en la provisión necesaria **en tiempo, coste y calidad** de nuestros proveedores.

### Beneficios Esperados

- Reducción de costes de compra y provisión.
- Productos y servicios personalizados por nuestros proveedores estratégicos.
- Determinar acuerdos comerciales sostenibles a medio y largo plazo.
- Posibilita el control y la mejora continua de la calidad de nuestros proveedores.
- Mejorar la interacción y comunicación con nuestro proveedores.

# Sumario del Estudio de Investigación

## El Proceso de Selección de Proveedores

**Selección de Proveedores**

- El proceso de selección de proveedores también conocido como “*Request For Quotation*” permite determinar a nuestros proveedores estratégicos en base a nuestra estrategia, la calidad tecnológica de producto ofrecido, el coste y la operación de servicio.

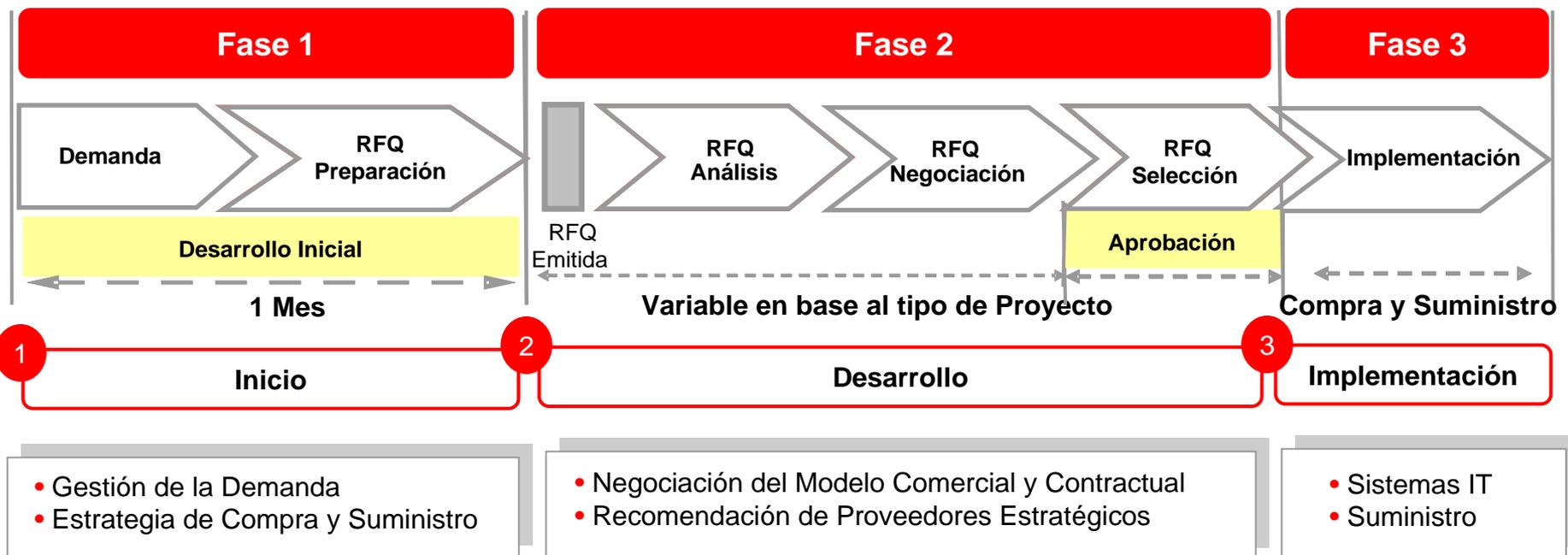
**Pilares en la Selección**

Estrategia

Tecnología

Comercial

Operación



# Sumario del Estudio de Investigación

## El Plan Comercial de Ventas

### 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.
- Su elaboración tiene en cuenta básicamente el plan estratégico, el plan de marketing y la situación de la empresa y del mercado objetivo.

### Desarrollo

1

Plan de Marketing

2

Factores de Demanda

3

Plan de Ventas

Plan de Acción

4

Seguimiento

Satisfacción Clientes

### Objetivos del Plan de Ventas

- **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**.

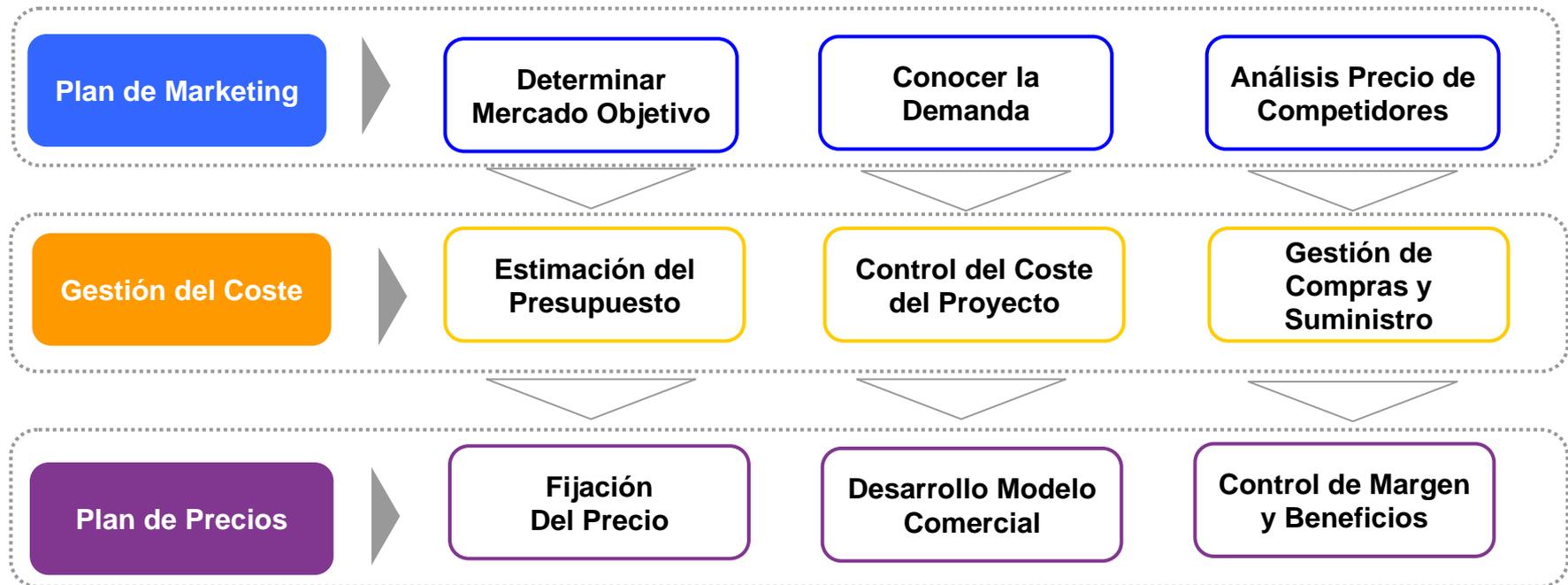
# Sumario del Estudio de Investigación

## El Precio y su Modelo Comercial

### El Precio

- El precio es el elemento de la mezcla del marketing y el desarrollo de un producto o servicio que produce ingresos; los otros producen costos.
- **El precio se adapta a la demanda de los productos y servicios**, se adapta al éxito que obtenemos con el producto o servicio medido en base a grado de satisfacción de los clientes o nivel de penetración en el mercado.

### Fijación del Precio y del Modelo Comercial



# Sumario del Estudio de Investigación

## El Plan Estratégico, Táctico y Operativo

### El Plan Estratégico

- Se conforma de la Visión, Misión y Objetivos como conceptos de carácter estratégico. La Misión de la empresa debe inspirar a varias generaciones de la empresa, independiente de cuál sea el entorno a medio y corto plazo, o de las decisiones tácticas implementadas. Una Misión bien expresada permitirá que las empresas se adapten sin cambiar su rumbo

### El Plan Táctico

- Se conforma de las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, de la competencia, de nuestras opciones de producción a lo largo de un proyecto, entre otros muchos elementos. Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, para evitar perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.

### El Plan Operativo

- Se establece una vez se sabe **“qué se va a realizar”** siendo **el objeto definir “cómo y cuando”** esto se va a llevar a cabo. El plan Táctico y Operacional permiten poner la estrategia en acción. Durante el desarrollo de un proyecto es importante identificar como el proyecto se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, el medio para lograrlo y el plan operativo para ejecutarlo.

# Sumario del Estudio de Investigación

## El Cuadro de Mandos Integral (“The Balance Score Card”)

### El Cuadro Mandos Integral

- El Cuadro de Mando es un instrumento para medir el desempeño corporativo y enlazar la visión, misión y la estrategia a medidas de desempeño en diferentes pilares. Nos permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información para su control y gestión.

#### Perspectiva Financiera

- Indicadores Económico y Financieros.
- Rendimiento sobre Inversiones.
- Valor Añadido.

#### Perspectiva del Cliente

- Índice de Satisfacción de Clientes.
- Retención y lealtad de Clientes.
- Cuota de Mercado.

#### Perspectiva Procesos Internos

- Calidad de Productos y Servicios.
- “Time to Market” de nuevos productos.
- Coste de Producción y Operación.

#### Perspectiva del Desarrollo

- Índice de Satisfacción de Empleados.
- Desarrollo de Sistemas de Información.
- Know-how de la Organización.

# Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

## Descripción del Caso Practico a Estudio

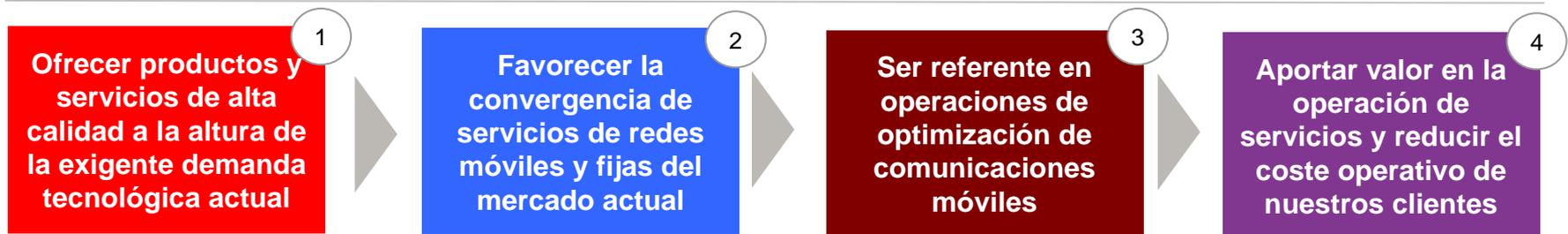
### Caso Practico

- 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.

## Descripción del Caso

- 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 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 la telecomunicaciones.
- La organización que dará vida a este objetivo “**Broadband Communications**” desarrolla soluciones y servicios de optimización que serán la base de la estrategia comercial de productos y servicios.
- **El Proyecto “Optima Mobile Broadband”**, una solución software que da cobertura a los servicios que ofrece la compañía, es el proyecto estratégico de “**Broadband Communications**” en el medio largo plazo.

## Pilares Estratégicos



# Desarrollo del Caso Practico

## Plan Estratégico, Análisis de Situación Externa

### Análisis de Situación Externa

- Las conclusiones del **Análisis de Situación Externa** del sector comunicaciones móviles de “MobileBroadband” nos permiten identificar factores clave para nuestro análisis y construcción del plan estratégico de Marketing.

### Análisis del Sector

- **Sector en constate evolución** tecnológica.
- La innovación determina la ventaja diferencial y competitiva.
- Mercado que ha experimentado un incremento en el numero de clientes.
- Etapa de **transición entre los servicios de voz y mensajera hacia los datos.**
- **Servicios de datos incrementan su uso** potenciado por las nuevas tecnología de banda ancha.

### Análisis de Situación Económica

- Los **Operadores móviles han vuelto a reportar beneficios.**
- **Operadores de comunicación obligados a reducir sus tarifas** de servicios de voz y datos.
- **Los servicios gratuitos en la red se han dejado sentir en el sector,**
- Nuevos planes de precios basados en tarifas planas.
- Los **operadores tienen que continuar realizando una fuerte inversión** para mantener su posición.

### Estructura de Mercado y Clientes

- Mercado **dominado a nivel nacional por Telefónica, Vodafone y Orange**, seguido de operadores virtuales.
- Los principales proveedores de telecomunicación, no cubren la optimización de servicios.
- Los proveedores de servicios van en aumento.
- **A medio largo plazo se requerirán mas servicios de optimización.**
- **Necesidad de** gestionar con eficiencia el incremento masivo de trafico de datos.

# Desarrollo del Caso Practico

## Plan Estratégico, Análisis de Situación Interna

### Análisis de Situación Interna

- Las conclusiones del **Análisis de Situación Interna** del sector comunicaciones móviles de “Mobile Broadband” son:

### Cartera Productos y Servicios

- Servicios de Operación y Optimización de Red
- Servicios de consultaría “y Marketing de productos
- Servios de consultaría en Calidad de Servicios
- Desarrollo de Aplicaciones Software a Medida
- Integración de Aplicaciones y Soluciones a medida

### Plan de Precios y Costes

- Los precios se deben revisar y adaptar a la situación actual de reducción de precios de los operadores.
- La elevada demanda de servicios de datos obligara a proveedores a realizar una fuerte inversión en tecnología.

### Plan de Promoción y Comercial

- En un mercado tan acotado 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.

### Proyectos de Innovación

- Somos organización ágil en el desarrollo de aplicaciones software a medida para Operadores y Proveedores de servicios.
- Podemos personalizar los proyectos a medida del cliente.
- Los proyectos requieren un alto nivel de inversión que no están al alcance de las posibilidades de “MobileBroadband Communications”.

# Desarrollo del Caso Practico

## Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

### Fortalezas

- La organización es ágil en el desarrollo de aplicaciones software.
- Personalizamos las soluciones a medida para nuestros clientes.
- Equipo cualificado con experiencia en el sector.

### Oportunidades

- Los Operadores Móviles y clientes demanda mejor calidad de servicio a bajo coste.
- La entrada de nuevos proveedores de servicios posibilita el incremento del numero de clientes.
- El incremento en servicios y trafico de datos es una oportunidad para proveedores de servicios de optimización.

### Debilidades

- El presupuesto para proyectos es ajustado en relación a la situación económica actual.
- Los Proyectos que requieren de un alto nivel de inversión se encuentran fuera de nuestras posibilidades.

### Amenazas

- Competidores en el mercado como Optimi, y Servicios Celulares pueden personalizar sus servicios acorde a la situación de mercado .
- Fuerte competencia con cuatro suministradores de oferta pareja en coste y servicio.
- Los operadores se ven obligados a reducir sus tarifas de servicios y por ende sus beneficios.

# Desarrollo del Caso Practico

## El Plan Estratégico, Decisión Estratégica y Operativa

### Decisión Estratégica de Marketing

1

- Incrementar la oferta de productos de consultaría y optimización con el desarrollo y lanzamiento de “*Optima Mobile Broadband*”

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.

### Decisión Operativa

1

- Desarrollo y lanzamiento de Proyectos de Consultaría basado en Optima Mobile Broadband Project.

2

- Desarrollo de nuevos modelos comerciales mas atractivos para el cliente como “Pay As You Use Model” como parte del plan comercial.

3

- Buscar nuevas líneas de financiación para hacer frente a inversiones que requieran un mayor volumen de negocio. .

4

- Lanzar un Programa de Mejora Continua de la Calidad

# Desarrollo del Caso Practico

## Plan Estratégico de Compras

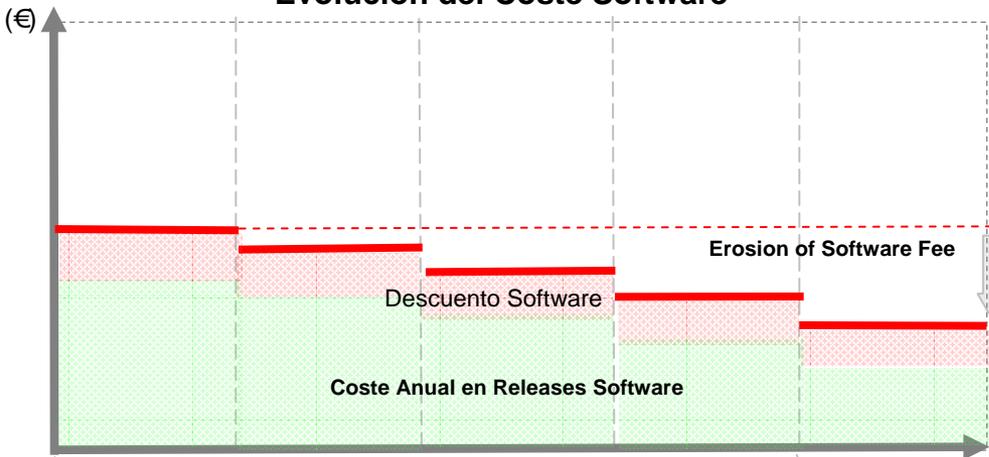
### Requerimientos del Plan de Compras

1	<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la gestión del suministro para el proyecto "Optima Mobile Broadband"</li> <li>Selección de Proveedor Estratégico para ganar ventaja Competitiva a largo plazo.</li> </ul>
2	<b>Expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de Coste Total de Propiedad CAPEX y reducción del OPEX.</li> </ul>
3	<b>Criterios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor propuesta en Tecnología, Financiera, Estratégica y Operacional.</li> </ul>
4	<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suministradores Estratégicos de la categoría (i.e.; E///, NSN, Huawei, Cisco,).</li> </ul>
5	<b>Plan de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto debe estar disponible para suministro para 1<sup>st</sup> de Septiembre 2011..</li> </ul>
6	<b>Contrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones cubiertas bajo acuerdos de Calidad y nivel de Servicio (SLAs).</li> </ul>
7	<b>Precio Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de costes por descuento del 35% como objetivo comercial.</li> <li>Reducción de costes de servicio de Operación del 20%.</li> </ul>
8	<b>Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(CAPEX) Presupuesto Máximo de 600.000€ para Desarrollo de productos y servicios.</li> <li>(OPEX) Coste Máximo de Operación de 150.000€</li> </ul>
9	<b>Condición Pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago bajo aceptación de la reléase Software o Equipamiento Hardware en Q1.</li> <li>Sujeto a un pago en 120 días contabilizados desde fin de mes de recepción del invoice.</li> </ul>
10	<b>Aprobación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chief Technology Officer and Chief Financial Officer de "Mobile Broadband".</li> </ul>

# Desarrollo del Caso Practico

## Estrategia de Compras y de la Fuerza de Ventas

Evolución del Coste Software

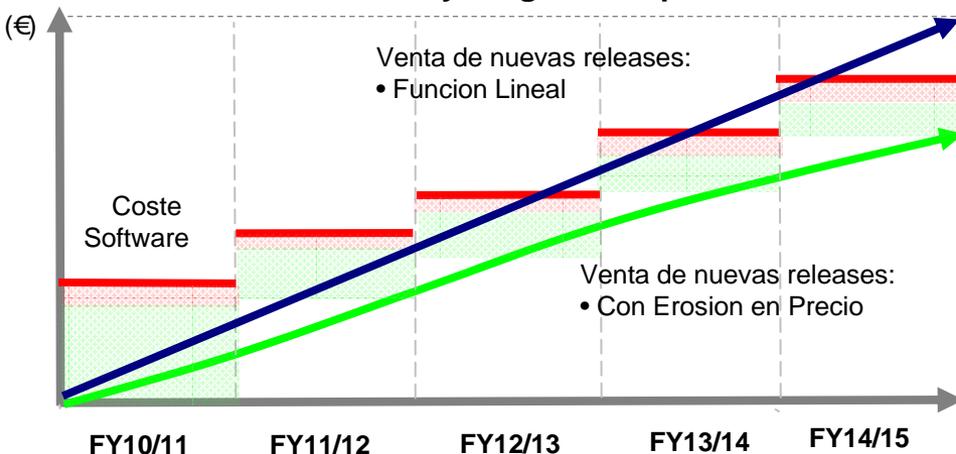


### Estrategia de Compras y Gestión del Suministro

- La compra de productos Software debe quedar determinada en base a tres principios:
  - Coste Anual por release de Software.
  - Erosión del Precio de la Release Software.
  - Descuentos por volumen y ofertas.
- El Precio por release debe quedar determinado en base a la demanda.

FY10/11 FY11/12 FY12/13 FY13/14 FY14/15

Beneficio a Medio y Largo Plazo por Releases



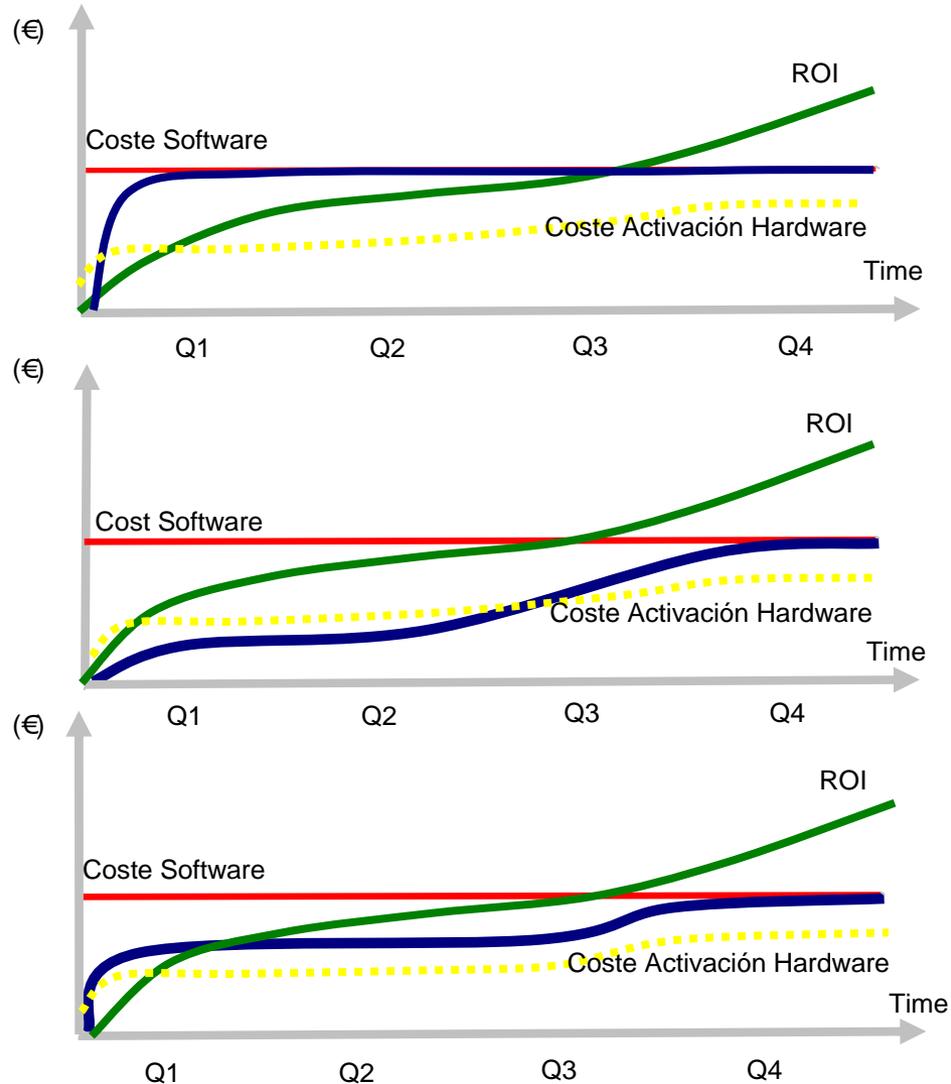
### Estrategia de la Fuerza de Ventas

- La reducción de costes en productos software y la venta de nuevas release de productos y servicios de Mobile Broadband es rentable a medio largo plazo..
- La erosión del Precio de Compra y el retorno de inversión sostenido a medio y largo plazo garantizan los beneficios.
- El retorno de Inversión puede oscilar entre línea azul, líneas y verde con reducciones de precio por ofertas comerciales.

# Desarrollo del Caso Practico

## El Plan Comercial De Ventas

### Propuesta de Modelos Comerciales



#### Pay As You Install

- Modelo Tradicional.
- Pago tras instalación del Software.
- Pago total bajo aceptación del producto.
- Cash Flow Positivo.

#### Pay As You Use

- Modelo Comercial avanzado.
- El Pago se realiza mediante el uso.
- Reduce la inversión del cliente al inicio.
- Cash Flow Negativo.

#### Combinación de PAYI & PAYC

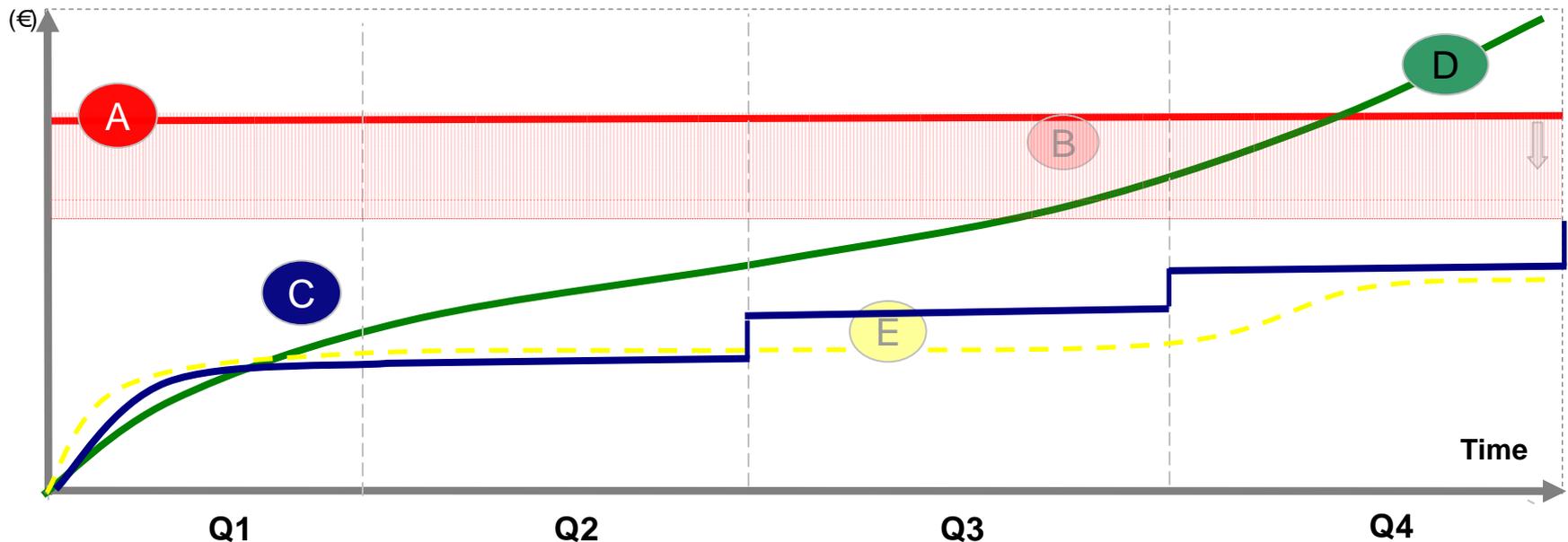
- Modelo Comercial.
- El pago se realiza por cuatrimestres.
- 50% bajo aceptación en el primer cuatrimestre.
- El Resto del pago se efectúa con el uso.

# Desarrollo del Caso Practico

## Modelo Comercial del Plan de Ventas

### Detalle de Propuesta de Modelo Comercial

- A** Limitación de pago máximo 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 aceptación de la carga de release software en la red.
- D** Retorno de Inversión con un Cash Flow positivo para nuestro cliente desde el segundo semestre.
- E** Activación de licencias de Hardware en base a un modelo “Pay As You Grow Model”.



# Desarrollo del Caso Practico

## Misión, Visión y Valores de “Broadband Communications”

### Misión

- 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

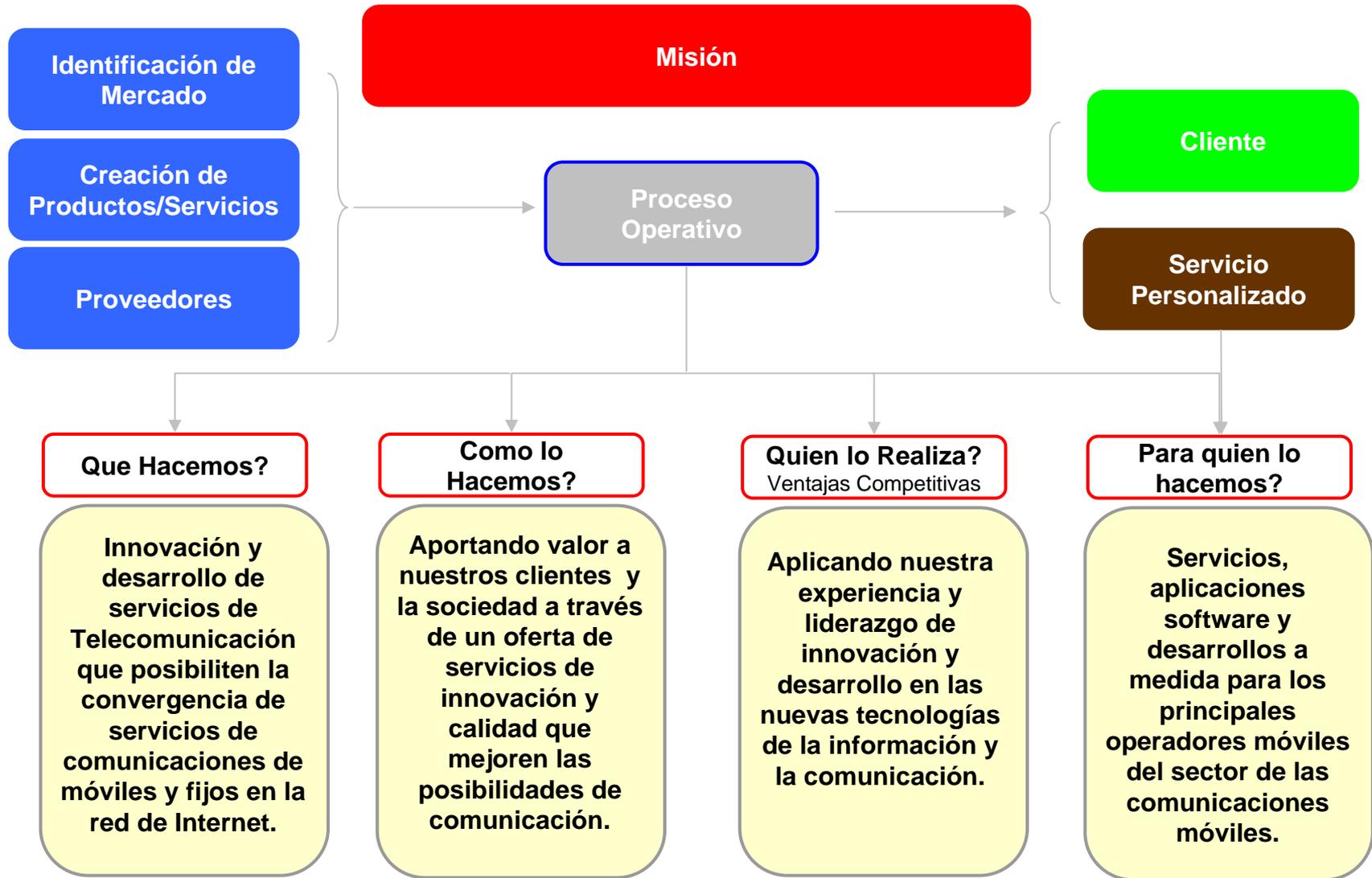
- Ser una compañía líder y de referencia en el desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información para nuestros principales clientes y colaboradores.

### Valores

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.

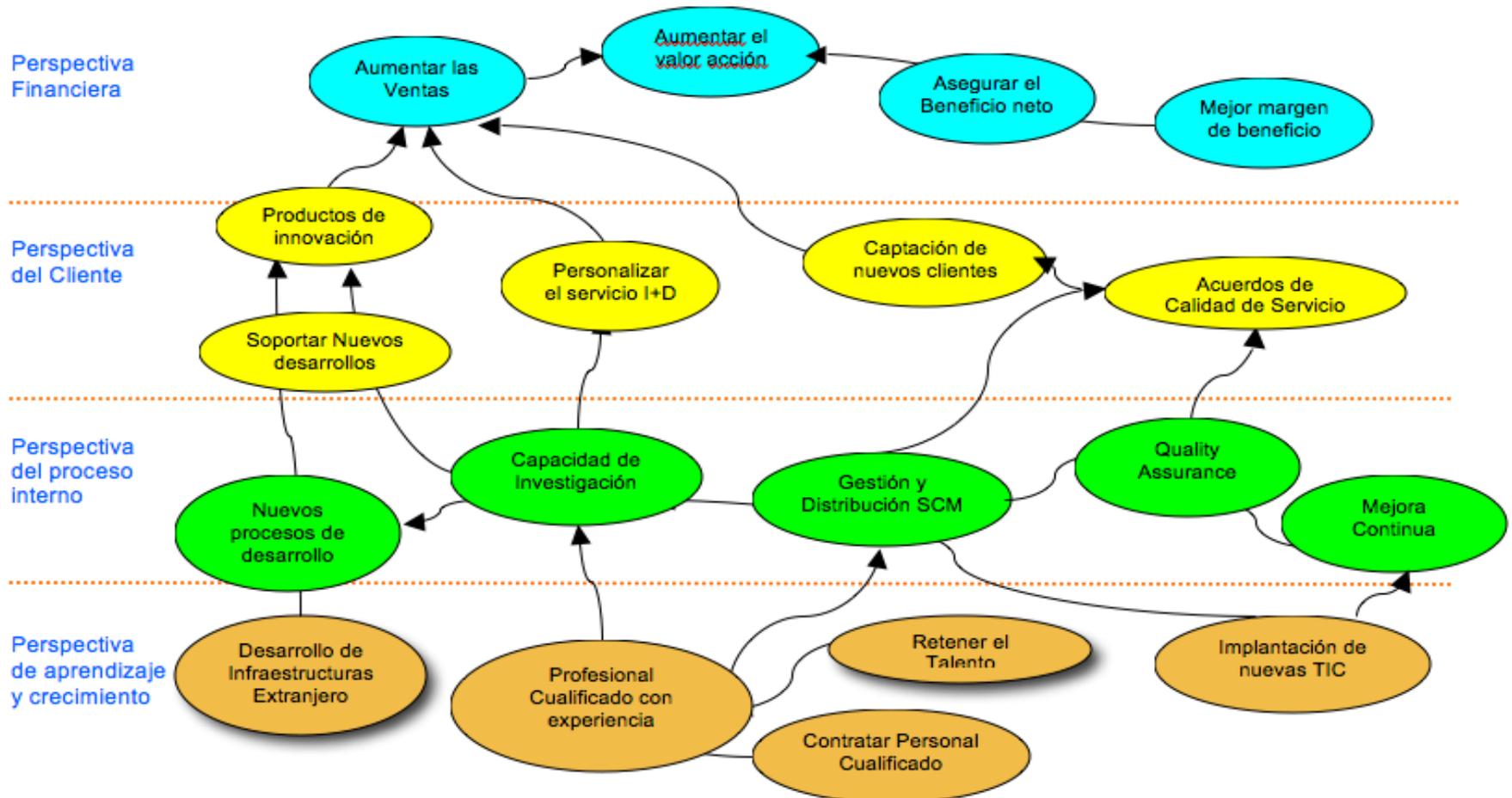
# Desarrollo del Caso Practico

## Cadena de Valor de “Broadband Communications”



# Desarrollo del Caso Practico

## El Mapa Estratégico de Broadband Communications”



# Desarrollo del Caso Practico

## Cuadro de Mandos 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 <u>SLAs</u>	Operaciones y Calidad Gestión del Suministro I+D y Operaciones I+D <u>Atencion al Cliente</u>	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

# Estrategias Comerciales en la Gestión de Proyectos

## Índice Bibliográfico

### *Bibliografía sobre Estrategia y Tácticas Comercial*

- [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).

### *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, Jr.* Editorial J.Ross (2006).

### *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).

### *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 Wiley (2010).