

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



*Análisis Estructural y Organizacional De Holistor S.A.: Empresa Rosarina Basada
En La Innovación Perteneciente Al Sector del Software.*

TESIS DE GRADO

Licenciatura en Comercialización

Presentada por:

María Aldana Gordillo

Rosario, Noviembre del 2004

Este trabajo esta dedicado a todas aquellas personas que me ayudaron a crecer, a transitar el camino de la vida. A mis padres por la confianza, a mis hermanos por el apoyo incondicional, a Maximiliano por compartir conmigo la vida.

Al Dr Omar Cejas, al Lic. Paulo Lanza que sin su aporte intelectual no hubiese sido posible mi trabajo.

A todos muchas Gracias.

“El nuevo orden industrial es el producto de un tipo de innovación muy diferente; no se construye en la lenta acumulación de conocimiento científico, ni en el constante bullicio de una agencia de publicidad, sino a partir de "saltos" de imaginación. Con frecuencia, los recursos son irrelevantes: muchos innovadores empiezan con los bolsillos vacíos. Las escalas de desarrollo se miden en semanas, no en años. Los clientes participan del proceso, aportando "feedback" en tiempo real, en un ciclo infinito de experimentación, adaptación, experimentación, adaptación. Fuego, fuego, fuego, fuego, apunten nuevamente, fuego, fuego, fuego. No hay tiempo para la orden de "preparados".

La meta no es una patente o un nuevo diseño de campaña publicitaria, sino un modelo de negocios completamente nuevo. Estos innovadores no son científicos ni gerentes de marca. Son emprendedores, a quienes Charles Handy llama "los nuevos alquimistas"; individuos capaces de producir algo de la nada. No luchan contra la naturaleza, sino contra la hegemonía de las prácticas establecidas.”

Leading the Revolution, Gary Hamel

INDICE

HIPOTESIS.....	1
CAPITULO1.-EMPRESA	
1.1PRESENTACION.....	4
1.2 PORTFOLIO DE NEGOCIOS.....	5
1.2.1 PRODUCTOS.....	5
1.2.1.1 BCG.....	9
1.3 CADENA DE VALOR.....	12
CAPITULO 2.-SECTOR INDUSTRIAL	
2.1 INFORMACION GENERAL.....	22
2.1.2 EVOLUCION DEL SECTOR.....	23
2.1.3 CARACTERISTICAS ACTUALES DEL SECTOR.....	24
2.1.4 CARACTERISTICAS LOCALES DEL SECTOR.....	24
2.2 ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD AMPLIFICADA.....	27
2.2.1 CLIENTES INTERNOS: PODER NEGOCIADOR.....	28
2.2.2 COMPETIDORES DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	31
2.2.3 COMPETIDORES POTENCIALES.....	40
2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	41

2.2.5 PROVEEDORES.....	42
2.2.6 COMPRADORES.....	43
CAPITULO 3.-MODELO DINAMICO CIRCULAR	
3.1 MODELOS MENTALES	47
3.2 VISION.....	49
3.2.1 PROPOSITO ESTRATEGICO.....	52
3.2.2 CORE COMPETENCE.....	52
3.3 POSICIONAMIENTO.....	53
3.3.1 ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO.....	53
3.3.1.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA.....	53
3.3.1.2 GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA.....	55
3.4 PLAN.....	57
3.5 ESTRUCTURA-CULTURA.....	59
3.6 PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO.....	60
3.7 EJECUCION.....	61
3.8 RESULTADO Y EVALUACION.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	67

HIPOTESIS

Esta tesis tiene por objeto el análisis Estructural y Organizacional de Holistor S.A., empresa abocada al desarrollo y comercialización de software en la ciudad de Rosario.

En el presente trabajo se aplicarán diversas herramientas de análisis, centrando el mismo en el Modelo Dinámico Circular desarrollado por el Dr. Omar Cejas, denotando que no solo es aplicable en mercados Hipercompetitivos, sino que constituye en sí una poderosa herramienta de análisis estratégico para distintos tipos de mercados, teniendo en cuenta que la supervivencia en los tiempos actuales depende de la capacidad de reinversión y el aprendizaje constante más que de la construcción de barreras.

La organización seleccionada es una empresa del saber, cuyo principal componente reside en la sumatoria de las intelectualidades individuales que junto a distintas tecnologías disponibles y capacidades, como ser: la realización de actividades de tipo artesanal, la interpretación de los requerimientos del consumidor y la co-creación de valor con el cliente, constituyen elementos permanentes de rupturas.

María Aldana Gordillo

CAPITULO 1-EMPRESA

CAPITULO 1: EMPRESA

El análisis se centrará en Holistor S.A, empresa dedicada al desarrollo de software, actividad que realiza desde la ciudad de Rosario a todo el país mediante su cadena de distribución.

1.1 Presentación

El comienzo de Holistor S.A. se remonta al año 1987, momento en el que integrantes de la distribuidora local de Errepar (compañía líder en publicaciones para estudios jurídicos, impositivos, contables) tuvieron la visión de ofrecer una herramienta informática ágil, confiable y dinámica para facilitar la complicada labor cotidiana de los Estudios Contables.

Tiempo más tarde, presentan esta idea a los miembros del directorio de Errepar, la cual luego de ser examinada cuidadosamente fue aprobada, dando así origen a **Holistor como producto.**

La comercialización del Holistor Estudios Contables comenzó a realizarse en todo el país mediante los canales de distribución de Errepar S.A. Dicho producto fue aceptado rápidamente por el target apuntado, posicionando a Holistor como segundo en el mercado nacional.

Tiempo después, en 1998, y por decisión de los socios y mentores del software contable se realiza la constitución de una **nueva persona jurídica**, lo que implica que Holistor se constituye como SA, en la cual los accionistas de Errepar forman parte del Capital. De esta manera, Holistor S.A comienza sus actividades con domicilio legal en la ciudad de Rosario, mediante el desarrollo y la comercialización de tres software:

- **Holistor Estudios Contables Milenio**
- **Holistor Gestión Comercial**
- **AgroSPres Presupuestos Agrarios**

1.2 Portfolio de negocios

La empresa Holistor S.A. posee tres unidades de negocios que abarcan los requerimientos de distintos sectores El Estudio Contable, La Empresa, El campo.

1.2.1 Productos

A continuación, se detallan cada uno de los productos, con sus características:

Holistor Estudio Contables	 Holistor Estudios Contables
-----------------------------------	--

Es un software orientado a la satisfacción integral de los actuales requerimientos de un Estudio Contable, Laboral e Impositivo y de sectores específicos de la Empresa. Esta herramienta posee una amplia flexibilidad para que el usuario elija la manera más cómoda de resolver su labor.

Estudios Contables se divide en módulos que trabajan en forma individual o perfectamente integrados entre sí:

- **CONTABILIDAD:** Modulo que prevé todos los pasos necesarios para la preparación del Balance General, contando que prevé todos los pasos necesarios para la preparación del Balance General, contando con Subsidiarios, Diario y Mayores.
- **IVA REGISTRACION:** Este módulo facilita el cálculo de la liquidación mensual y anual del impuesto, imprime los libros según disposiciones legales y controla continuamente lo registrado
- **PERSONAS FÍSICAS:** Su diseño permite la liquidación en forma ágil y segura de los impuestos que gravan las Ganancias y los Patrimonios de las Personas Físicas y Sucesiones Indivisas.
- **PERSONAS JURÍDICAS:** Este módulo realiza la liquidación de los impuestos que gravan las ganancias y patrimonios de las sociedades y empresas que practiquen Balances Comerciales.

- LIQUIDACIONES MENSUALES: Este módulo permite al usuario confeccionar los papeles de trabajo y las declaraciones juradas mensuales y anuales de Impuestos Locales, Ingresos Brutos e IVA.
- ADMINISTRACIÓN DE ESTUDIOS: Este módulo organiza el trabajo del profesional de acuerdo con las necesidades particulares de su Estudio y las obligaciones de sus Clientes.
- SUELDOS Y JORNALES: Este módulo se adapta a las características de las múltiples empresas y de los distintos convenios que puedan afectarlas.
- RESOLUCIONES DE LA DGI: Este módulo contempla los requerimientos de tres Resoluciones: CITI Compras, CITI Ventas y Participaciones Societarias.



Holistor Gestión Comercial está preparado para resolver toda la problemática de la administración de la empresa, basándose en una interfaz intuitiva desarrollada íntegramente en entorno Windows.

El Sistema posee las siguientes Características:

- Es Flexible
- Es amigable
- Se integra de manera directa con **Holistor Estudios Contables**
- Es una inversión segura
- Simplifica su operatoria
- Es escalable

Es Flexible dada la elevada parametrización que permite adaptar las características de su empresa simplemente eligiendo la manera más adecuada de llevar a cabo gran parte de las tareas que realiza.

Es Amigable debido a que esta preparado para resolver toda la problemática de la administración y comercialización de la empresa. Basándose en una interfaz intuitiva desarrollado íntegramente bajo entorno Microsoft Windows®.

Se integra de manera directa con Holistor Estudios Contables. **Toda la información contable y comprobantes ingresados y emitidos en Holistor Gestión Comercial pueden transferirse a nuestro sistema Holistor Estudios Contables en forma directa. A partir de esa conexión se logra toda la base necesaria para la liquidación impositiva, generación de balances de presentación y demás procesos auxiliares.**

Es una inversión segura **dado que es un sistema desarrollado con herramientas de programación de última generación, que permiten una actualización continua adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado, asegurando su inversión.**

Simplifica su operatoria, cuenta con una gran integración entre los diferentes módulos del sistema permitiendo desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Es escalable por que mediante el continuo desarrollo se adapta a las necesidades del mercado en materia impositiva, legislativa y tecnológica.

El sistema esta compuesto por módulos que interactúan entre sí, éstos son: Ventas; Compras, Caja; Bancos; Contabilidad y Cash Flow e incluidos en cada módulo Estadísticas, Impuestos y Stock

AgroSPres Presupuestos Agrarios es una aplicación sencilla que asiste al hombre de campo en los procesos claves de su negocio, mediante la simulación y evaluación de todas las variables económicas y financieras de la campaña.

El sistema brinda informes apropiados para solicitudes de obtención de créditos y control de gestión de la explotación y permite, además, programar la actividad agrícola, incorporando herramientas de presupuesto, análisis y control.

Para cumplir con tales requerimientos, **AgroSPres Presupuestos Agrarios** incorpora:

- Presupuestos que permiten analizar el resultado económico en general y de cada cultivo en particular.
- Presupuestos financieros mensuales o flujo de fondos, integrados con los presupuestos económicos, permitiendo anticipar las necesidades financieras de cada campaña.
- Control de la gestión mediante la comparación de los datos reales con los presupuestados.
- La información necesaria para la confección del Capital de Trabajo al inicio y la determinación del Rinde de equilibrio en unidades y del Precio de venta de equilibrio.
- La simulación de nuevos presupuestos a partir de los datos del original.
- Numerosos listados respaldatorios de la carga de datos realizada en cada presupuesto e informes para la toma de decisiones.

1.2.1.1 Matriz B.C.G

De los tres productos presentados en el apartado anterior, nos concentraremos en el análisis del producto *Holistor Estudios Contables* en la Matriz Del Boston Consulting Group redefinida por John Seeger, quien cuestiona la sobre simplificación de la matriz introducida en los años 60 por el Boston Consulting Group, a la hora de determinar la importancia de una Unidad Estratégica de Negocio.

Hermida, Serra y Kastica en su libro *Administración y estrategia* (1) exponen la BCG redefinida donde se denota las siguientes modificaciones:

- Redefinición de los ejes de la matriz original donde las nuevas variables a tener en cuenta son: Atracción del Sector en lugar de tasa de crecimiento del mercado, y Ventajas Competitivas en lugar de participación en el mercado.
- Doble juego de variables, agregándose Rentabilidad en relación directa a la posición competitiva y el nivel de Riesgo en relación con la atraktividad.

Dadas las modificaciones anteriormente expuestas, se definen los nuevos consejos donde lo recomendable es enfocarse en las incógnitas, analizar el futuro de las estrellas, generar “terneros” y analizar la utilidad de los perros, estableciendo que la

matriz debe ser cualitativa y conceptual difiriendo de sus orígenes cómo cuantitativa y exacta.

Podemos afirmar que es necesario e imprescindible si se quiere perdurar en el mercado, reinvertir y mucho en las VACAS LECHERAS como así también pensar estratégicamente no sólo en las incógnitas, sino también en los otros sectores de la BCG tal como lo ha expuesto en reiteradas oportunidades el Dr. Omar Cejas.

HOLISTOR ESTUDIOS CONTABLES se encuentra en el Cuadrante de VACA DE EFECTIVO determinada por la posición competitiva (rentabilidad) como eje para

Hermida J, Serra R, Kastica E. “Administración y Estrategia”. Buenos Aires: Ediciones Machi; 1992.

los factores internos y a lo atractivo del sector (riesgo) como eje de los factores externos.



Los elementos intervinientes en ambos ejes son:

Atracción del sector:

Factores a Considerar:

- Tamaño
- Crecimiento
- Elasticidad
- Estructura competitiva
- Ciclo de Vida
- Sustitutos
- Tecnología

Posición competitiva:

Factores a Considerar:

- Participación de mercado
- Crecimiento de la UEN

- Amplitud de la línea Producto
- Efectividad de las ventas
- Canales
- Promoción y publicidad
- Productividad
- Valor agregado
- Calidad relativa
- Costos
- I y D
- Personal y cultura
- Imagen

La empresa durante muchos años ha sido consecuente con los consejos de la Boston Consulting Group, ordeñando su vaca de efectivo Holistor Estudios Contables. A consecuencia de ello no solo perdió paulatinamente participación de mercado durante estos últimos cinco años sino que el flujo de efectivo ordeñado comenzó a disminuir considerablemente

En septiembre del 2003, la dirección de la empresa decide realizar un movimiento estratégico de vital importancia, reinvertir en el sistema Holistor Estudios Contables.

La Inversión consistió en la migración de plataforma del sistema de DOS a Windows y, como consecuencia de ello Holistor Estudios Contables, que se encontraba atravesando la etapa de madurez tendiente a la declinación, en un mercado con tasa de crecimiento baja, se reposiciona con un producto mejorado, altamente competitivo, y en plena etapa de crecimiento dada la apertura a un nuevo mercado con una alta tasa de crecimiento.

1.3 Cadena de valor de Holistor S.A.

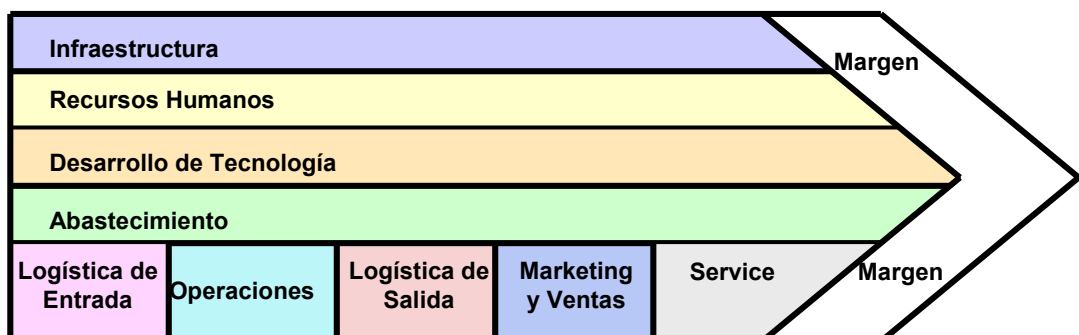
La cadena de Valor es un modelo creado Por Michael Porter que describe **cómo** la empresa compite y nos muestra cómo podemos lograr más ventajas competitivas. La cadena de valor desagrega a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes; las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema competitivo de cualquier sector industrial: Logística de entrada; Operaciones; Logística de Salida; Marketing y ventas y service.

Las actividades de soporte son las que se necesitan para que las primarias se realicen y pueden ser divididas en cinco categorías genéricas que dependerán del sector industrial en que se encuentra la empresa: Infraestructura; Manejo de recursos Humanos; tecnología y Abastecimiento.

Dado el ambiente inestable e incierto que estamos viviendo se denota la diferencia entre las ventajas competitivas dinámicas y las ventajas competitivas estáticas, las primeras se basan en inversiones de tipo SOFT mientras que las segundas se basan en inversiones de tipo HARD, las cuales sólo sirven por un lapso determinado de tiempo tornándose obsoletas con facilidad.

En Holistor S.A. donde la imagen de marca, el know how, el gerenciamiento del conocimiento son puntos neurálgicos, la cadena de valor a utilizar es la SOFT.

CADENA DE VALOR SOFT



De acuerdo a las nueve actividades estratégicas en las que se desagrega a la empresa a partir de la cadena de valor, analizamos la importancia de cada una de estas actividades en cuanto a la generación de valor de la empresa en estudio:

Actividades primarias:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Service

De las anteriormente mencionadas, las más importantes para la generación de valor de Holistor S.A son: **Operaciones, Marketing y Ventas y Service** dado que son indispensables para el desarrollo y comercialización de los productos de la empresa: software.

Marketing y ventas son las actividades que realiza la empresa tendientes a capturar nuevos clientes e inducirlos a la compra del producto, en la actualidad la empresa realiza publicidades en medios gráficos tales como *Ámbito Financiero*, las cartillas de *Errepar*, publicaciones del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Rosario, Capital Federal, Córdoba entre otras. Participa activamente apadrinando eventos, jornadas, congresos en todo el país.

El canal de distribución es un punto neurálgico para la empresa por el tipo de producto que comercializa, siendo el reclutamiento de representantes comerciales con un elevado nivel de exigencias una actividad clave.

La empresa cuenta con 40 distribuidores diseminados por todo el país, los cuales no sólo poseen la obligación asesorar comercialmente a potenciales y actuales clientes

sino que también deben de contar con asistencia técnica y profesional para poder resolverle los inconvenientes a los clientes in situ.

En referencia al **service** son aquellas actividades relacionadas con la provisión de servicios para acrecentar o mantener el valor del producto una vez adquirido. En Holistor Estudios Contables la actualización permanente del sistema es un requisito fundamental a la hora de operarlo. Las actualizaciones son de tipo técnicas y legales, las primeras tienen la principal función de agilizar y mejorar la operatividad del sistema, y las segundas son las que se emiten en el Boletín Oficial propuestas por DGI (AFIP, SIJP, IVA) que afectan al desarrollo de la gestión profesional.

Actividades de soporte:

- Infraestructura
- Recursos humanos
- Desarrollo de tecnología
- Abastecimiento

De estas actividades, las que generan mayor valor agregado son los **recursos humanos** y el **desarrollo de tecnología**, ambos sectores en donde la alta dirección pone énfasis para lograr ventajas competitivas en diferenciación, basadas en dos de los valores de la cultura empresarial de Holistor S.A:

- **Orientación al cliente**
- **Prioridad a la calidad**

Considerando que la actividad principal de la empresa consiste en el desarrollo de software, es sabido el porqué de los **recursos humanos** como **generadores de ventajas competitivas**.

En el siguiente artículo escrito por Johan Ross (2) se expondrá la importancia y el valor del Capital Intelectual(3) denotando que en la actualidad se constituye como el *Activo* de mayor rentabilidad

(2) Johan Ross es profesor de Estrategia en IMD, International Institute for Management Development, en Lausanne, Suiza.

(3) Ross J. "Capital intelectual, Recursos humanos". Gestión Mar - Abril 1998, pág 54-58.



El “capital intelectual” se apropió de los holdings financieros, de los negocios inmobiliarios, del manejo de inventarios y de otros activos tangibles para reflejar el aspecto más valioso de una compañía. Sólo considerando las diferencias que existen entre una compañía que representa a la era industrial, como General Motors, y una que simboliza a la era de la información: Microsoft. La capitalización de mercado de General Motors, que posee una cantidad considerable de activos tradicionales, es de aproximadamente US\$ 40.000 millones. Microsoft, en cambio, tiene pocos activos además del edificio de su sede central, en Seattle, pero su capitalización de mercado es cercana a los US\$ 70.000 millones. El punto clave es que, en empresas como esta última, los individuos constituyen la fuente principal de ventajas competitivas. En consecuencia, el concepto de capital intelectual (CI) dice más que cualquier otra medición convencional de desempeño sobre la futura capacidad de una compañía para generar utilidades. Si los 50 programadores top de Microsoft se alejaran repentinamente, el valor de las acciones de la compañía caería de manera estrepitosa.

Por lo tanto, no es sorprendente que la Comisión Nacional de Valores de los Estados Unidos haya indicado que, muy pronto, las compañías deberán incluir un suplemento vinculado con el CI en sus memorias anuales. Esto, inevitablemente, plantea la siguiente pregunta: ¿qué grado de eficiencia tienen las empresas para capturar, medir y manejar el motor que generará sus futuras ganancias; es decir, su capital intelectual?

Las compañías, por supuesto, tratan de atraer a los mejores empleados y de brindarles las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Pero esto no es suficiente. Si se pretende que apliquen sus conocimientos con éxito, los empleados deben beneficiarse de la infraestructura de la compañía y desarrollar relaciones útiles. Porque el CI no incluye sólo el conocimiento y las habilidades de cada uno, sino además la infraestructura, las relaciones con el cliente, la motivación de los empleados y otros procesos. En una compañía, aquello que puede medirse es, generalmente, lo que el intelecto de los empleados cotiza en Bolsa. Los individuos que componen las empresas son quienes constituyen la fuente principal de ventajas competitivas y

les otorgan rasgos distintivos a las organizaciones. Por ese motivo, el concepto de capital intelectual dice más sobre la futura capacidad de una compañía para generar utilidades que cualquier otra medición convencional de desempeño. En general, las prácticas habituales de management no contemplan seriamente la forma de obtener, medir y manejar el capital intelectual.

Como hemos apreciado el reclutamiento del personal, su capacitación y motivación son tareas fundamentales a ser contempladas en la política de recursos humanos de Holistor S.A. que trabaja constantemente en pos de este objetivo.

Al momento de realizarse el reclutamiento de nuevos empleados, no sólo se contempla la formación académica y las competencias personales sino también la capacidad de aprender, trabajar en equipo y la comunicación e intercambio con otras personas.

El proceso de incorporación de personal de **Microsoft** tiene dos rasgos distintivos a destacar:

- Contrata gran cantidad de recién egresados sin experiencia laboral
- No se guía por el prestigio de las universidades a las que los candidatos hayan concurrido.

Poundstone en su libro “How Would you mount Fuji? Microsoft’s cult of the puzzle”⁽⁴⁾ señala que las prácticas de Microsoft son el producto de las presiones del mercado de alta tecnología. Establece que la esencia del software son las ideas; de allí que el activo más importante son los individuos que trabajan en la compañía.

Microsoft sabe que debe encontrar personas capaces de “inventar” la empresa los próximos 5 o 10 años.

Su proceso de selección de personal pone acento en el tiempo futuro. Más que en cualquier otra firma, percibe al candidato como una “tabla rasa”; su objetivo es contratar

(4) Poundstone W. “HOW WOULD YOU MOVE MOUNT FUJI? Microsoft’s Cult of the Puzzle”.

a gente por “lo que puede hacer”, antes que por “lo que hizo”. Poundstone señala que, a juicio de Microsoft, hay una correspondencia entre el razonamiento utilizado para analizar enigmas lógicos y los procesos mentales involucrados en la resolución de los problemas reales de la innovación y de un mercado cambiante; en ambos casos se trata de identificar los elementos esenciales de una situación que, en principio, no está totalmente definida o carece de límites.

La política de remuneración de Holistor S.A. no es ajena al gerenciamiento del personal ya que tiende a “comprometer” a los integrantes de la empresa en la exitosa consecución e implementación de proyectos. En la fijación de cada remuneración inciden factores como: categoría ocupacional (Programador Junior, Senior, Analista, Jefe de Área o Gerente).

A su vez, la importancia de los recursos humanos dentro de la cadena de valor de Holistor S.A. se ve reflejada en la estructura de la empresa dado que el 90% de la plantilla está compuesta por profesionales.

En empresas de tecnología es imprescindible ser más sensible a la experiencia del usuario. Prahalad y Ramaswamy (5) recomiendan a las firmas que aprendan a crear valor en sintonía con sus clientes presentando un nuevo paradigma, y analizando cómo entender mejor el punto de vista del consumidor y trabajar con él en la co-creación de valor, para satisfacer mejor a ambas partes.

Existen cuatro "elementos de intercambio" que determinan la experiencia: el manejo de la transacción, cómo se establece la selección, la experiencia de consumo y la relación precio-desempeño. A su vez, la co-creación se construye sobre cuatro bloques: diálogo, acceso, reducción del riesgo y transparencia.

El **desarrollo de tecnología** es una constante en la actividad de la empresa. El mismo se ve reflejado en:

- **búsqueda de nuevas aplicaciones**
- **uso de técnicas y equipamientos de última generación**

La **innovación tecnológica** consiste en renovar los bienes o servicios ofrecidos por ellas (innovación de producto) y la forma en que los mismos son producidos o distribuidos (innovación de proceso) dichas actividades innovadoras son las que ayudan a la empresa a mejorar y mantener sus ventajas competitivas jugando un rol importante con miras al futuro.

Si bien la tecnología no crea, por sí sola, valor estratégico, permite a las empresas introducir, rápidamente y a menor costo, nuevos procesos y prácticas de negocios mediante los cuales acumularán, gradualmente, ventaja estratégica.

Tidd, Bessnat y Pavitt ⁽⁶⁾ mencionan varios puntos relacionados con el éxito empresarial, la gestión de la innovación y el conocimiento éstos son:

- El conocimiento específico de la empresa, incluyendo la capacidad de explorarlo económicamente,
- Una estrategia innovadora con el objeto de acumular deliberadamente ese conocimiento empresa–específico como así también la dinámica, teniendo en cuenta que el ambiente externo es complejo y cambiante, con una constante de incertidumbre acerca del desarrollo del presente y futuro de la tecnología, las fuerzas competitivas y las demandas del mercado.
- Las estructuras y los procesos internos que deben equilibrar continuamente requerimientos que son potencialmente conflictivos, tratando de identificar y desarrollar conocimiento especializado dentro de diversos campos tecnológicos, funciones de negocio y divisiones de producto; como así explotar ese conocimiento a través de la integración entre dichos campos.

(6) Tidd J, Bessant J, Pavitt K. "Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change". 2ª Ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd; 1997.

¿Cómo podemos determinar la innovación juega un papel importante en el futuro de las empresas? Por un lado es la fuente principal de la incertidumbre y cambio en el entorno como así también, un recurso competitivo de gran relevancia para las empresas.

La clave de cualquier empresa basada en la tecnología no es “innovar o no” sino “cómo hacerlo”, cómo romper con lo ya establecido creando un nuevo corredor competitivo.

Gary Hamel (7) en el siguiente artículo nos relata la importancia de “El imperativo de innovar” en un mundo tan cambiante como impredecible, donde sólo gana quien está dispuesto a rescribir periódicamente las reglas de juego de su empresa y de su industria.

La ventaja competitiva es hoy más importante que la ventaja comparativa entre las naciones.

La medida de la competitividad de una empresa no es la capacidad de competir en América, Europa o cualquier otro lugar, sino la de transformar su industria para que genere nueva riqueza.

En los últimos 150 años, el ingreso per cápita trepó de un promedio de US\$ 150 a más de US\$ 10.000. Pero la riqueza está distribuida de manera desigual. En consecuencia, el gran desafío es lograr que millones de personas que hoy no participan de la economía tengan acceso a ella, lo cual no será posible sin innovación.

Pienso en tres cualidades —de la gente y las organizaciones— necesarias para desarrollar una empresa capaz de sobrevivir en este mundo discontinuo.

Primero, se requieren organizaciones llenas de creatividad. Segundo, personas llenas de coraje para intentar cosas nuevas, asumir riesgos personales e ir a lugares a los que no han ido antes.

Tercero, conexiones; necesitamos acceder a toda la economía global, para aprender de donde podamos aprender, y tomar prestado lo mejor que podamos encontrar.

Nunca creí en las diferencias entre la nueva y la vieja economía; hay una sola economía. Sin embargo, desde el crash de las "punto com" sabemos que las cosas son diferentes. Número uno: el cambio ha cambiado; ha dejado de ser continuo, para tornarse inesperado. Incluso una

empresa como Cisco, supuestamente una de las mejor capacitadas para Internet, ha perdido una importante oportunidad, y tuvo que pasar a pérdida US\$ 2.500 millones en existencias.

El cambio ha cambiado, y lo cierto es que hay muy pocas personas y organizaciones capaces de cambiar tan rápido como lo hace el mundo alrededor de ellos. Una segunda cosa diferente es el capitalismo sin fricción. Sun, Bill Gates y muchos otros es-tán celebrando el hecho de que Internet nos traerá un capitalismo sumamente eficiente: un mundo sin fricción. El dilema es que la mayoría de las empresas debe la mayor parte de sus ganancias a la fricción. En muchas industrias, particularmente la de servicios financieros, la ignorancia del cliente ha sido un centro de utilidades. Ahora, imagine un mundo en el que ya no hay clientes ignorantes, y bajan a cero los costos de búsqueda y de transacción, que eran otra fuente de fricción (si yo era intermediario, la falta de información me permitía ganarme la vida).

En síntesis hoy se necesitan:

1) organizaciones llenas de creatividad; 2) personas plenas de coraje para intentar cosas nuevas, asumir riesgos e ir a lugares a los que no han ido antes; y 3) conexiones con la economía global, para tomar prestado lo mejor que se pueda encontrar.

Para definir la estrategia innovadora es fundamental ahondar en los siguientes puntos: la utilización de los recursos por parte de la empresa para innovar, el aprendizaje constante, la manutención por parte de la empresa de sus ventajas innovadoras. Si bien es importante desarrollar actividades de benchmarking sobre las demás empresas competidoras del mercado es fundamental poder aprender de las experiencias, del proceso de aprendizaje en el desarrollo de innovaciones de nuestra competencia ya que reduce los costos de investigación y desarrollo.

CAPITULO 2-SECTOR INDUSTRIAL

CAPITULO 2:SECTOR INDUSTRIAL

2.1 Información general

El Hardware, el software y los servicios informáticos constituyen lo que conocemos como industrias de las tecnologías de la información (TI), dentro de las cuales el software constituye una pieza, ya que es un elemento imprescindible para que funcionen todos los equipos de hardware conocidos, así como también para la expansión de nuevas áreas dentro del sector TI.

Dentro de esta industria, el sector del software incluye *la producción de un conjunto estructurado de instrucciones, procedimientos, programas, reglas y documentación contenida en distintos tipos de soporte físico (cinta, disco, circuitos electrónicos, etc.) con el objeto de hacer posible el uso de equipos de procesamiento electrónico de datos.*

Por lo tanto, esta industria ofrece productos y servicios (aunque resulte difícil de entender):

- **Servicios:** se refiere a actividades tales como el diseño y desarrollo de soluciones a medidas, implementación y adaptación de productos de terceros, servicios de consultoría, capacitación, instalación y mantenimiento de productos de software, etc.
- **Productos:** licencias para su uso dentro de una organización o a nivel individual. Dentro de los productos de software se pueden encontrar dos grandes grupos: soluciones empresariales y productos empaquetados de mercado masivo que, a su vez se dividen en: productos customized (desarrollados para un solo usuario) y software tipo universal (que puede ser utilizado prácticamente sin cambios por usuarios de cualquier país del mundo).

2.1.2 Evolución del sector

A partir de los años noventa se da proceso de cambio a nivel mundial que incluye:

- Globalización de los mercados
- Economía basada en el conocimiento y la información
- Gran dinamismo de la tecnología de la información y comunicación

De aquí en más, los avances y las mejoras tecnológicas son, casi, incontrolables y están acompañadas de los siguientes cambios:

- En equipo de cómputo, reducción del costo en 26% anual entre 1995 y 1999: en 1860 un telegrama trasatlántico costaba 70 dólares por palabra (precios 2000). Hoy un documento de 20 páginas se puede enviar vía E-mail por un centavo de dólar
- Amplio uso comercial y doméstico. En el 2000, se registraron 300 millones de computadoras en el mundo
- Se incrementa la eficiencia en todas las etapas de diseño, producción, distribución y comercialización de los negocios
- La producción y uso de estas tecnologías contribuyeron con más del 50% del crecimiento en la productividad de los EE.UU. en la segunda mitad de los noventa

2.1.3 Características actuales del sector

- En el 2000 esta industria aportó el 7% del PBI mundial.
- Mercado mundial estimado en 500 mil millones de dólares anuales
- Crecimiento de 10% anual previsto para los próximos cinco años a escala mundial
- El 80% de la industria se concentra en los países de la OCDE. Sobresalen los Estados Unidos, Suecia, Suiza, Japón y Holanda
- Software y servicios representan el 55% de la industria.
- Principales servicios demandados: Outsourcing, desarrollo de aplicaciones, mantenimiento de sistemas, servicios de consultoría, aplicaciones empaquetadas. Creciente tendencia hacia servicios E-commerce, integración de aplicaciones en Internet, conversión a modelos basados en la Web.

2.1.4 Características locales del sector

Numerosos ingenieros, que trabajaban en complejos industriales de la región (desde San Nicolás a Puerto General San Martín), fueron quienes inauguraron los primeros emprendimientos informáticos y de automatización de procesos en Rosario, tras la decisión de las grandes compañías de tercerizar áreas productivas y de servicios a mediados de los 70. Así, pasaron de empleados jerárquicos a empresarios proveedores de sus antiguos patrones.

Hoy, la conformación de un cluster refuerza las potencialidades de las empresas locales como demuestra el dossier: **casi seis de cada diez empresas son o fueron proveedoras de las compañías donde antes se desempeñaban los emprendedores que la fundaron**. En este caso, el 56% de las empresas de software relevadas aún hoy son proveedoras de las empresas de las cuales surgió el emprendedor y el 22% lo había tenido como cliente en el pasado. El 44% restante, tiene como clientes a otras empresas

del rubro (no son consumidores finales). En consecuencia, en general, las empresas de software locales son poco conocidas por el consumidor final ya que sólo son proveedoras de otras industrias, lo cual se traduce en una característica importante para el sector, ya que una mejora de la productividad del sector de tecnología genera una serie de externalidades positivas sobre otras empresas y sobre clientes de estas empresas.

El crecimiento y la dinámica del sector se revela en sus números: a pesar de la peor crisis económica de la Argentina creció en facturación y en mano de obra (17% el último año).

Las desarrolladoras locales que colocaron productos en el exterior representan el 28% de las firmas de la región. En 2002, las ventas en terceros mercados alcanzaron los 178 mil dólares y se prevé para este año que se cierren operaciones cercanas a los 800 mil dólares, lo que multiplicaría por más de cuatro las ventas en el extranjero. Sobre este punto, cabe resaltar que el crecimiento de las exportaciones no será factible si no se buscan nuevas estrategias de internacionalización, como la utilización de los canales de grandes empresas o la asociación de empresas del sector para ofrecer en forma conjunta los productos en el exterior. Hasta ahora las ventas en el exterior están centradas en el Mercosur y América latina. De todas formas, los empresarios apuestan a hacer pie en España, como plataforma para ingresar en Europa y tienen avanzados contactos con Japón para intentar llegar a la isla del Pacífico.

En la ciudad existen 32 empresas tecnológicas, de las cuales, el 80% desarrollan su actividad principal en el área de software, mientras que el 20% restante se reparte en partes iguales entre las firmas de electrónica, las de comunicación y las que se definen como integradoras.

En un gran porcentaje las empresas de software local están orientadas a la venta de servicios y productos a medida. El 78% tiene como principal producto los servicios,

los productos a medida o una combinación de ambos. El servicio más ofrecido por las empresas es la consultoría informática en diferentes áreas.

En base a los productos ofrecidos, también los servicios ocupan un lugar relevante: el 81% de las firmas ofrece algún tipo de servicio al mercado. El 66% oferta productos a medida, mientras que la mitad de empresas manifestó vender productos semi-enlatados.

En función de esto, las empresas desarrollaron (y desarrollan) diferentes estudios de los sectores no atendidos particularmente con un software, plantean algunos sectores a atender, los analizan y surgen diversos sistemas que atienden cuestiones particulares relacionadas con farmacias, supermercados, cybercafés, actividades agrícolas, entre otras.

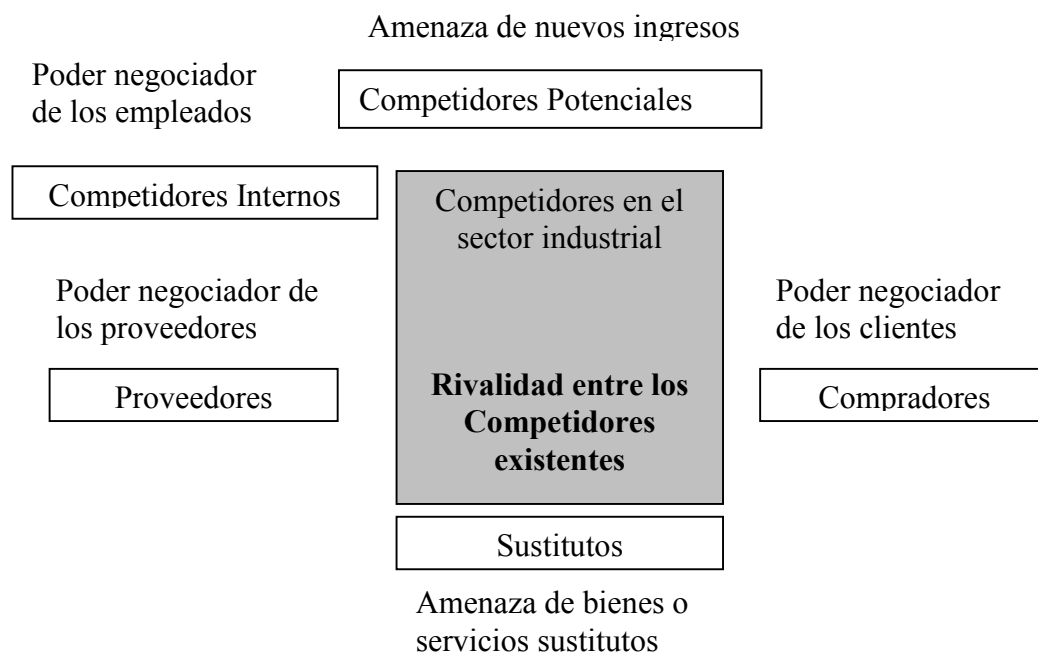
2.2 Análisis de la Rivalidad amplificada

En 1982 Porter brinda la noción de rivalidad amplificada, basándose en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores sumándose una sexta fuerza constituida por el poder negociador de los empleados, determinando así una *rivalidad amplificada*. La formulación de la estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar la empresa con su ambiente. Es el juego combinado de estas fuerzas es lo que determina, la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria.

Seis fuerzas competitivas:

- Amenaza de los nuevos ingresos
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de los servicios o bienes sustitutos.
- Poder de negociación de los empleados.

Holistor S.A. se encuentra inmerso en el sector del *software* las características de las fuerzas competitivas son:



2.2.1 Clientes internos: Poder negociador

Los empleados de Holistor S.A ejercen un importante poder negociador debido al grado de conocimientos técnicos y profesionales que éstos poseen.

La empresa es consciente de la importancia de mantenerlos motivados, logrando un desarrollo intelectual, económico y profesional que los lleve a comprometerse e identificarse con la empresa a fin de evitar conflictos dentro de la misma o deserción.

En una economía industrial, lo más importante que tiene una empresa es su maquinaria de fabricación y la producción de su planta.

En una economía basada en el conocimiento, lo más valioso del inventario es el talento de sus trabajadores.

En una empresa industrial es relativamente simple evaluar el desempeño de la mayoría de los trabajadores: basta con contar el número de piezas fabricadas y compararlo con un estándar o con el total anterior del trabajador.

En una empresa como Holistor, por el contrario, es conocida la dificultad en evaluar con la mayor objetividad el desempeño de sus integrantes. Sin embargo, no sólo

por los intereses económicos naturales de la empresa, sino también por la necesidad que tienen “los trabajadores del conocimiento” en su propia superación, para satisfacción de su ego o de autorrealización.

La organización realiza un programa de mejora continua donde se evalúa el cumplimiento de distintos factores de desempeños como:

- Planificación
- Capacitación
- Comunicación
- Coordinación

Podemos esgrimir los distintos objetivos del programa tales como:

a) Reafirmar la importancia que la empresa concede a su política de comunicaciones internas orientada a generar una atmósfera de trabajo de la mayor transparencia posible.

b) Promover en la organización una cultura de “Aprendizaje continuo” con el único objeto de mantener y mejorar el nivel de competitividad que exigen los mercados.

c) El proceso de Mejora Continua se verifica con la medición periódica del “status” de sus miembros, lo que permite satisfacer la necesidad de satisfacción del ego o de autorrealización a partir de la superación de los mismos.

d) Dicha medición debe ser lo más objetiva posible, para lo cual ha sido necesaria una revisión y selección de factores de evaluación acordes con los puestos de trabajo.

e) La política de remuneraciones de los “bonos” debe contemplar los diferentes niveles de desempeño de los miembros de la organización.

El programa de evaluación implementado es de 360° ya que incluyen el “feedback” de todas las partes involucradas, gerentes, pares, y también de los clientes en base a informes directos e indirectos.

La empresa es consciente de la importancia de reducir el poder de negociación de los empleados es por ello que los trabajos de investigación y desarrollo son realizados en conjunto y coordinados por el gerente de desarrollo que es uno de los socios de la empresa, él en persona designa las distintas tareas, las responsabilidades rotan entre diferentes manos con el objetivo de evitar otorgarle el poder absoluto a algún empleado.

Si bien existe la especialización en el uso de determinadas herramientas tecnológicas sin el aporte de la parte profesional e interacción continua con sus compañeros no pueden llevar a cabo tarea alguna.

2.2.2 Competidores del sector industrial

COMPETIDORES DIRECTOS

SISTEMAS BEJERMAN



Reseña de la Organización

Sistemas Bejerman se encuentra en el negocio de la creación, desarrollo e implementación de software desde 1983.

Cuenta con cuatro Divisiones que brindan soluciones según las necesidades de cada organización: Grandes Empresas, Medianas y Pequeñas Empresas, Microempresas y Estudios Contables.

Estructura Organizacional

La empresa posee su casa central en Amenabar 2046, Piso 29 Capital Federal.

Su estructura organizacional está departamentalizada de la siguiente manera:

- Departamento Comercial
- Departamento de Desarrollo
- Departamento Administrativo
- Departamento de Soporte Técnico

Su red de distribución esta conformado por 31 distribuidores autorizados considerados pequeñas células de la empresa. Cada uno de ellos debe capacitarse obligatoriamente y obtener una certificación por parte de la empresa, que los habilita a prestar un soporte autorizado. La red de distribución de Sistemas Bejerman se extiende por las provincias de: Buenos Aires, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Rios, La Rioja, Mendoza; Misiones; Neuquen, Río Negro; Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe y Santiago del Estero.

Misión

La misión es la declaración de valores y filosofía de la Organización, Bejerman la anuncia como: “brindar soluciones informáticas prácticas y confiables para la gestión y administración, orientadas a facilitar el trabajo de nuestros Clientes, aumentar su eficacia y productividad, y acompañar su crecimiento dando respuesta a sus necesidades de hoy y de mañana”

Producto Bejerman Software Contable

Este sistema apunta a la gestión contable – administrativa de un estudio contable, esta conformado por los módulos que a continuación se detallan:

Contabilidad General: Desarrollado sobre plataforma Windows dicho módulo permite: la consulta inmediata y la impresión del Diario General, Mayores, Balance de Saldos, Estado de Resultados, balance de presentación permitiendo la generación de páginas con formato con formato HTML para su publicación en Internet/Intranet.

Contabilidad se comercializa en dos versiones:

- a. **Contabilidad General Classic:** Cumple con las funciones básicas anteriormente descritas.
- b. **Contabilidad General Premiun y Premiun SQL:** Además de realizar las operaciones básicas permite la registración bimonetaria, múltiples alternativas de visión de Plan de cuentas. En la versión SQL brinda posibilidades ilimitadas para el procesamiento de grandes volúmenes de información.

Sueldos y Jornales: Desarrollado sobre plataforma Windows, el módulo permite la liquidación de Sueldos y Jornales según los convenios laborales vigentes, emite recibos de sueldo. El libro Ley 20744, el Registro Único de Personal (PyMES), obras sociales, sindicatos, subsidios familiares, aportes ART, Res. 551/97, fondo de desempleo,

retención de impuestos para la 4ta categoría, totales por centro de costos y el enlace con el programa DGI-SIJP. Facilita la consulta gerencial y la confección de reportes de área de Recursos Humanos según los distintos convenios.

Posee al igual que el resto de los módulos dos versiones: Premiun / Premiun SQL y Classic, permitiendo al usuario definir libremente los tipos de liquidación, los conceptos a liquidar y las contribuciones patronales de acuerdo a las características particulares de cada empresa, indicando para cada uno la forma en que desea calcular los importes correspondientes.

IVA Ventas / Compras: Desarrollado sobre plataforma Windows, cuenta como los otros dos sistemas, con dos versiones Classic y Premiun, esta disponible como monousuario y multiusuario, Permite asociar archivos de todo tipo a los clientes y proveedores, y enviar e-mails sin salir del sistema. Incluye operaciones de importación y exportación. Calcula automáticamente los impuestos internos. Facilita enormemente el cálculo del impuesto, emitiendo los informes parciales y finales necesarios y exporta toda la información requerida por el aplicativo S.I.Ap.-IVA ,admite todo tipo de comprobantes y facilita la información de gestión de cuentas corrientes. El sistema opera simultáneamente con varias empresas.

Impuestos a las ganancias/ Bienes personales: Este módulo permite la proyección y liquidación de Personas Físicas, Jurídicas y Bienes Personales, con monitoreo continuo del impuesto anual, liquidación de anticipos y declaración jurada anual de ambos impuestos.

Activo fijo: Módulo que permite llevar una completa base de datos de bienes de uso, bienes intangibles e inversiones permanentes como así también aplicar distintos criterios de amortización y obtener listados valorizados de los bienes.

Confección de balances: Permite la definición de la estructura de rubros en los estados contables básicos (estado de situación patrimonial, de resultados, de evolución de patrimonio neto, y de origen y aplicación de fondos) y cuadros anexos (bienes de uso, intangibles, costos y gastos, etc.)

Administración de Estudios Contables: Dicho módulo permite la generación automática de la agenda en base a los vencimientos impositivos de cada cliente y a las tareas que realiza el estudio. Permite realizar la presentación inmediata de toda la información, consulta por período de tareas por cada cliente, asignación de responsables y coordinadores de clientes.

Ingresos Brutos/Conexión con SICORE/RG 1361-02

Sistema que genera información de diversos aspectos requerida por la AFIP para múltiples presentaciones impositivas.

Condiciones comerciales

Precios

El producto Software Contable se comercializa con un sistema de pago que difiere del resto de la competencia, la adquisición del sistema se lleva a cabo mediante la realización de un pago inicial (equivalente a 3 cargos) y luego 24 cargos mensuales(cuotas), finalizado dicho periodo, para realizar la renovación del servicio de soporte técnico y actualizaciones, se paga el 50% del importe de las cuotas mensuales.

El monto a abonar será de acuerdo a la cantidad de licencias que posea, es decir monousuario o multiusuario, a la versión que posea y a la combinación de módulos que haya adquirido el cliente.

MODULO	MONOUSUARIO	MULTIUSUARIO
Clásico	\$82	\$130
1° módulo adicional	\$43	\$61
2° módulo adicional	\$35	\$51
3° módulo adicional y sig	\$26	\$43
Todos los módulos	\$171	\$222

Promociones

Bejerman realiza demostraciones de sus productos mediante desayunos de trabajo, la empresa da a conocer el evento mediante publicidades en diarios locales y en la revista de los consejos provinciales. La organización y coordinación de estos eventos si bien es de tipo institucional la ejecuta el distribuidor local.

TANGO

Reseña de la organización

Axoft Argentina S. A. es una empresa dedicada al desarrollo de software de gestión para empresas, estudios contables y comercios. Nació en el año 1989 y desde entonces mantuvo un crecimiento sostenido incorporando nuevas tecnologías y productos. Actualmente la empresa cuenta con más de 41.000 clientes y más de 200 Centros de Servicio en todo el país.



Estructura Organizacional

Axoft Argentina S.A. casa central se encuentra situada en calle Cerrito 1214 de la ciudad autónoma de Bs As. Dicha empresa posee un centro de venta directa donde se encuentran los asesores comerciales dispuestos a realizar demostraciones y brindar información comercial de distinta índole; además cuenta con 200 centros de servicios(representantes comerciales) diseminados por todo el país cuya función es la de brindar el siguiente asesoramiento:

- Asesoramiento Pre-Venta: Profesionales del área de informática y Ciencias Económicas cuyo principal objetivo es la evaluación de requerimientos a fin de permitir al potencial cliente el óptimo aprovechamiento de sus recursos.
- Servicio Post-Venta: Centros de servicios que brindan la atención post-venta a domicilio manteniendo al cliente informado acerca de nuevas versiones y nuevos beneficios para su empresa.
- Instalación y puesta en marcha: esta a cargo de los analistas que junto con personal de la empresa cliente parametrizarán el sistema para su posterior puesta en marcha.
- Capacitación: Destinada a las personas que operan el sistema a fin de optimizar su utilización.

Tango posee centros de servicios en distintas ciudades del país como Bs. As, Sta Fe, Córdoba, Misiones, entre otras.

AXOFT COMERCIALIZA LOS SIGUIENTES PRODUCTOS:

TANGO GESTION COMERCIAL: Sistema de gestión que permite llevar las actividades de la empresa, posee los módulos de Ventas, stock, fondos. Proveedores, compras, contabilidad, cash flor, importaciones, sueldos, control de horarios, automatizador de; tareas, reportes, tablero de control y centralizador.

TANGO PUNTO DE VENTA: Sistema que permite facturar de manera más ágil, veloz en el punto de venta, esta conformado por los módulos de ventas, stock, fondos, proveedores y el centralizador.

ASTOR ENTREPRISE: es un Sistema de gestión administrativa conformado por los módulos de Sueldos que permite la liquidación de los mismos y control del personal brindando información sobre el desempeño de los empleados.

RESTO: Es un sistema que resuelve las necesidades operativas, logísticas y administrativas de restaurantes y servicios de comidas en forma integrada.

TANGO ESTUDIOS CONTABLES

Con Tango Estudios Contables Axoft es competidor directo ya que apunta al mismo target y cumple con requerimientos muy similares que el Holistor Estudios Contables. Tango Estudios Contables es un sistema conformado por módulos que trabajan en forma individual o totalmente integrada, IVA + Ingresos Brutos (Con convenio multilateral), Contabilidad, Sueldos y Estados Contables

Gestión Contabilidad: Permite la carga manual o automática de asientos la emisión de libro diario, mayor y balances. Apropiación a centros de costos, obras o unidades de negocios. Contabilidad bimonetaria.

Gestión Sueldos: Liquidación en forma individual o global de todos los convenios. Emisión de recibos y libro ley configurables. Integración con el SIJP. Generación de asientos para el pasaje a contabilidad.

Estados Contables: Este módulo se alimenta de los datos generados desde Contabilidad, y emite los informes que componen cada uno de los estados básicos, las notas, anexos y papeles de trabajo, tanto los establecidos según las Normas Contables como también cualquier otro configurado por el operador.

Liquidador de IVA – Ingresos Brutos: Generación de libros IVA compras - ventas y liquidación mediante la carga de comprobantes en forma individual o en lote. Generación de asientos para el pasaje a contabilidad. Liquidación de ingresos brutos con convenio multilateral. Permite la incorporación de la información de los módulos ventas compras/proveedores del tango gestión evitando una nueva carga de comprobantes.

Tablero de Control: Permite acceder a los informes que emite Tango, y publicarlos por correo electrónico, red interna, Internet, en su PC o en el teléfono celular.

Condiciones comerciales

Precios

El precio del sistema dependerá de diversos factores: si posee versión monousuario o multiusuario y en el segundo caso la cantidad de puestos en que se operen el sistema y de la cantidad de módulos que posea.

La compra inicial del producto incluye 6 meses de actualizaciones y soporte técnico sin cargo. Las actualizaciones pueden ser normativas, legales, funcionales y tecnológicas. Pasado ese tiempo el cliente podrá optar por dos tipos de actualizaciones:

- Abonar cada nueva versión que surja por el 10% del valor del producto.

- Abonar el 17% del valor del producto y tener derecho a retirar por el termino de un año, todas las actualizaciones que surjan (se tendrá derecho al soporte técnico en forma gratuita durante un año)

Módulos Estudios Contables	Monousuario	Multiusuario	
		2 Puestos	5 Puestos
IVA, Ing. Brutos y Convenio Multilateral	\$835	\$1.256	\$2.049
Estados Contables	\$835	\$1.256	\$2.049
Contabilidad	\$1.188	\$1.782	\$2.658
Sueldos	\$1.428	\$2.142	\$3.018

Los puestos adicionales para los módulos en red tienen un costo adicional para módulos individuales de \$438 y de combinaciones dos o más módulos de \$798.

Conjuntos Promocionales para Estudios Contables	Monousuario	Multiusuario	
		2 Puestos	5 Puestos
Iva, Ing. Brutos y Conv + Contabilidad + Sueldos + Estados Contables	\$2.268	\$3.648	\$5.244
Iva, Ing. Brutos y Conv + Contabilidad + Sueldos	\$2.070	\$3.315	\$4.910
Contabilidad + Sueldos	\$1.569	\$2.778	\$4.374
Contabilidad + Estados Contables	\$1.320	\$2.112	\$3.708
Iva, Ing, Brutos y Conv + Contabilidad	\$1290	\$1980	\$3576

Promociones

Axoft es una empresa que realiza una importante campaña en medios masivos como televisión y diarios, realiza las presentaciones de sus productos con acciones importantes de promoción.

2.2.3 Competidores potenciales

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza, que la organización debe circunscribir y contra la cual debe protegerse, creando barreras para el ingreso como:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de Capital.
- Desventajas en costos independientemente de la escala.
- Acceso a canales de distribución.

Podemos destacar como principal barrera de ingreso una de tipo **soft** constituida por la capacidad innovadora de los individuos que conforman la empresa.

Se constituyen como competidores potenciales:

- Aquellos diseñadores y programadores que decidan incursionar en programas para estudios contables que dispongan de los conocimientos y recursos necesarios para desarrollarlo y comercializarlo.
- Posibles alianzas estratégicas entre corporaciones que aportan importante capital y empresas pequeñas que, estando en el sector, posean características como innovación y visión entrepreneur.
- Empresas que se encuentran en sector de desarrollo de software quieran incursionar con un nuevo producto de características similares a Holistor Estudios Contables.
- Empleados de Holistor S.A que se encuentren insatisfechos con la empresa o que tengan deseos de trabajar en forma independiente y que, utilizando sus conocimientos y experiencia en el mercado, decidan desarrollar un producto como Estudios Contables.

2.2.4 Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan funciones similares en la industria, limitando los rendimientos potenciales de un sector industrial.

Aquellos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: Están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio desempeño con el producto de la industria y los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

Los productos a considerar en el sector del software como sustitutos del producto Holistor Estudios Contables son:

- Planillas de Excel
- Aplicaciones que se desarrollen funciones similares a las ofrecidas por un software como Holistor Estudios Contables.

2.2.5 Proveedores

Es importante para definir la rivalidad amplificada de un sector determinar el poder de negociación que ejercen éstos sobre los participantes de una industria. Los Proveedores de Holistor S.A poseen bajo poder de negociación ya que la empresa es la que “fabrica” el producto y los requerimientos de insumos son poco significativos y abundantes en el mercado como para ejercer presión alguna sobre la empresa.

2.2.6 Compradores

Otro integrante a considerar son los compradores y el poder de negociación ejercidos por éstos. Se pueden enumerar distintas condiciones que hacen que un grupo de compradores ejerzan poder tales como: su concentración, volúmenes de compra, tipo de producto: estándar o diferenciado, costos cambiantes, información disponible entre otros.

El mercado meta al cual esta dirigido Holistor Estudios Contables son los profesionales en Ciencias Económicas, especialmente los CONTADORES PUBLICOS.

El comprador de ésta categoría de productos posee un bajo poder negociador debido a que en el mercado son pocas las opciones que estos tienen al momento de elegir un sistema que permita resolver la labor diaria del Estudio Contable. Es importante destacar que existe un alto costo cambiante, constituido no solo por el costo económico asociado, sino porque implica una nueva adaptación, capacitación del manejo del nuevo sistema e, inclusive, puede ser necesaria la carga completa de los datos por no existir compatibilidad entre los diferentes sistemas. Esto, sin dudas, reduce aún más, el poder negociador de nuestros clientes.

CAPITULO 3-MODELO DINAMICO CIRCULAR

CAPITULO 3: MODELO DINAMICO CIRCULAR

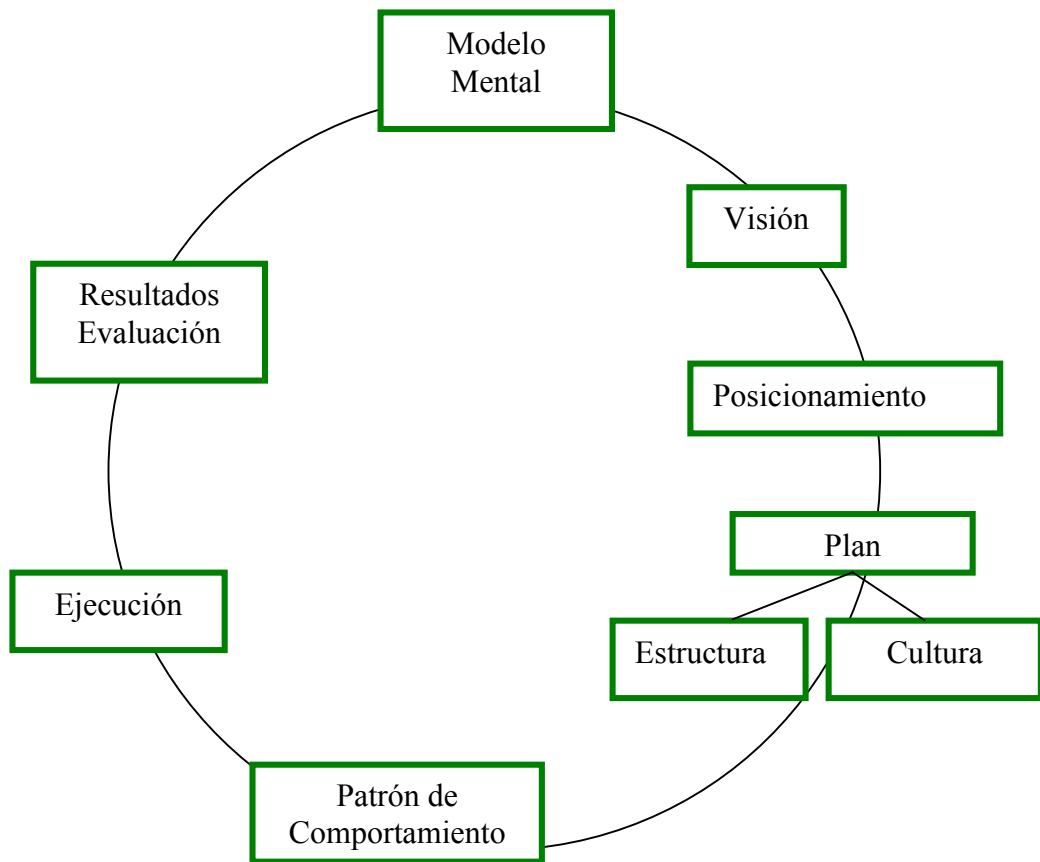
La incertidumbre del entorno, los nuevos mercados, la rivalidad amplificada las tecnologías innovadoras, los partícipes con nuevas demandas, ciclos de vida de productos mucho más cortos, fusiones y adquisiciones hacen de éste un ambiente cambiante, dinámico donde las herramientas de análisis tradicional son obsoletas.

Gary Hamel sostiene que el ciclo de vida de las estrategias se está reduciendo y que para manejarse en la economía post-industrial, las empresas tendrán que ser capaces de dar giros de 90 grados, deberán reinventar la definición más básica de lo que son y hacen no una vez cada 10 años, o en momentos de crisis, sino tal vez cada dos, tres o cuatro años.

El modelo dinámico desarrollado por el Dr. Omar Cejas, se basa en la teoría de los sistemas “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que forman un todo” donde cada elemento que forma a la empresa es un subsistema que se constituye en un sistema a analizar.

La estrategia está formada por cuatro componentes: visión, posicionamiento, plan y patrón de comportamiento, los que interactúan de manera que muestra el loop de la estrategia.

GRAFICO DEL MODELO DINAMICO CIRCULAR



3.1 Modelos Mentales

Se constituye como el primer momento del modelo dinámico circular y es la segunda disciplina de Peter Senge (8).

Para que Este modelo exista es necesario el *Dominio Personal, la búsqueda de nuestras mayores aspiraciones, que se convierte en disciplina* cuando convergen dos momentos: la realidad actual y la imagen de futuro (estado deseado) a partir de ello podemos definir los modelos mentales.

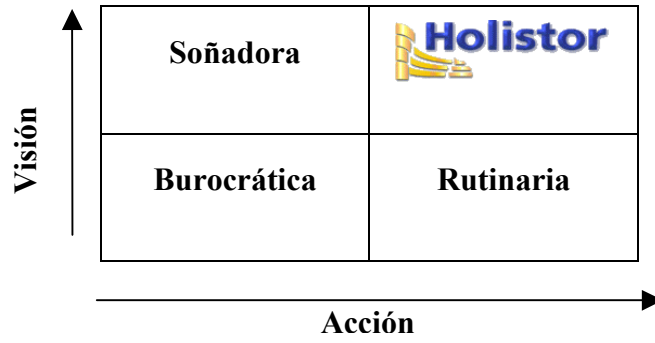
Este concepto hace referencia a los esquemas subyacentes, más o menos permanentes del mundo, que la gente tiene en su memoria duradera. Peter Senge los define como: “imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Los modelos mentales determinan lo que vemos y como lo vemos”.

Estos limitan o enmarcan la perspectiva de la empresa acerca de lo que significa ser estratégico, las posibilidades de competitivas, el tipo de organización ideal y la evaluación del negocio.

Holistor S.A es una empresa que ha ido evolucionando de acuerdo al crecimiento de su actividad y al mayor reconocimiento que ha logrado en el mercado.

Una de las características más sobresalientes que se presentan en la empresa consiste en el empeño del staff directivo formado por dos socios cuyos modelos mentales son totalmente diferentes, la sinergia resultante genera excelentes resultados posicionando a Holistor S.A. en el cuadrante con alta VISION-ACCION.

(8) Senge, Peter M., "La Quinta Disciplina-Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente", Ediciones Granica, 1990.



La dirección de la Empresa tiene como objetivo inculcar a todas las áreas una actitud emprendedora que tienda a la búsqueda de nuevas oportunidades para poder, luego, analizar la posibilidad de aprovecharlas mediante una evaluación estratégica de cualquier tipo de negocios. Este pensamiento dinámico y abierto, en conjugación con una mentalidad enfocada hacia futuro, y utilizando gran diversidad de análisis, permite el desarrollo de cursos de acción dinámicos, flexibles y altamente efectivos.

Por lo expuesto en el párrafo anterior, ubicamos a Holistor SA en el cuadrante con elevados niveles de acción y visión que se traducen en la sistematización de la búsqueda de oportunidades, conocimiento del mercado y seguimiento de los clientes, entre otros.

3.2 Visión

Una visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en el tiempo presente, tal como si estuviese sucediendo. Es lo que deseamos ser a futuro, donde queremos ir y como seremos cuando llegemos ahí.

La Visión constituye el segundo momento del *Modelo Dinámico Circular* y el primer componente de la estrategia.

Según lo analizado en Modelos Mentales, la empresa está ubicada como Entrepreneurial dentro de la Matriz Visión-Acción. Esta ubicación implica una actitud emprendedora, relacionada con la iniciativa de hacer y con el aprovechamiento de las oportunidades percibidas. Por lo tanto, de esto se deduce que la empresa tiene elevadas *aspiraciones* ya que se encuentra en la búsqueda constante de oportunidades y del mejoramiento de sus productos.

Además, la empresa cuenta con la siguiente combinación de *recursos*:

Económicos: Holistor Estudios Contables es la UEN que aporta el 70% de la facturación de la cartera de productos.

RR.HH: es un recurso muy importante debido a que el 90% de los integrantes de la empresa son profesionales de diversas áreas que se capacitan de manera constante. La esencia del software son las ideas; por ello el activo más importante de una empresa de sistemas es su fuerza laboral calificada.

Know How: no sólo relacionado a la capacidad de desarrollar sistemas sino también al conocimiento que la empresa tiene del mercado y sus clientes y a la empatía que puede generar con ellos.

En éste último tiempo el know-how se ha convertido en un factor estratégico, y una de las inversiones más rentables de toda la economía. En la llamada era de la

información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores. Ya que durante muchos siglos fue enfocado desde una perspectiva epistemológica, relacionado sólo con el desarrollo intelectual de las personas.

Sus orígenes datan de la antigüedad clásica donde los pensadores y filósofos occidentales tuvieron como objetivo común el conocimiento de la realidad total.

Es en la modernidad donde se produce el Cambio de paradigma de dicho concepto y se concibe como Información ordenada y estructurada; y para que la información se transforme en conocimiento se requiere de la presencia de estructuras preexistentes de entendimiento en la memoria, que sean capaces de retener determinada información para que llegue a formar parte del conocimiento de una persona.

Peter Drucker, plantea un nuevo tipo de sociedad, la llamada Sociedad del Conocimiento, reconocida como el paso de la sociedad capitalista a una poscapitalista, en la que los servicios y el conocimiento se convierten en recursos estratégicos para el moldeamiento de un nuevo orden social.

La evolución epistemológica del conocimiento y su connotación ante un universo tecnológico, abre paso al actual paradigma del saber, la inteligencia y el talento mediante el vínculo de la gestión y el conocimiento en la creación de un nuevo enfoque organizacional que responde principalmente a la escuela de relaciones humanas y del comportamiento en la sociedad de hoy, denominada como: la Sociedad del Conocimiento.

Según los factores antes mencionados ubicamos a Holistor S.A. en la Matriz Aspiraciones-Recursos.



Denotando que la empresa se encuentra en una **posición intermedia** entre los cuadrantes **Strech** y **Poder**, una buena posición porque implica un movimiento constante hacia el progreso y la evolución con vistas al futuro lo que atenúa la posibilidad de caer en la posición de Relax.

Creemos que esta ubicación en la matriz puede considerarse como una ventaja competitiva dado que los recursos económicos, la alta capacidad inventiva, el entusiasmo por el trabajo en equipo y la identificación con la empresa, llevan a la fijación de objetivos con un alto potencial individual y colectivo.

En función de lo analizado hasta aquí, concluimos que la visión de Holistor S.A, aunque no definida explícitamente, consiste en:

Ser líder en el mercado del desarrollo y comercialización de software de gestión comercial, presupuestaria y contable.

Si bien la Misión no forma parte de la estrategia ya que es la razón de ser de la compañía, la declaración de valores y principio de la organización, en Holistor S.A. puede definirse como la de: “Brindar herramientas ágiles y dinámicas para colaborar en la labor diaria del profesional”.

La visión posee dos componentes:

3.2.1 Propósito estratégico

Dicho propósito estratégico es la cuantificación de la visión a corto plazo. Implica un determinado punto de vista sobre la posición de mercado o posición competitiva que una empresa espera conseguir.

Es considerado información sensible por los directivos de la empresa, por ende de las conversaciones mantenidas con ellos puedo deducir los puntos que a continuación se detallan:

- Desarrollar nuevas tecnologías en el plazo de 2 años que permitan incorporar mejoras e innovaciones a productos existentes.
- Aumentar la participación de mercado de Holistor Estudios Contables en un 20 % en plazo de 1 año.

3.2.2 Core Competence

Se define como el segundo componente de la visión, la habilidad esencial y diferenciadora de la empresa, que debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- Se debe tratar de una actividad que le permita el ingreso a diferentes mercados,
- Esta habilidad es apreciada o requerida por los consumidores
- Es una habilidad difícil de imitar por los competidores.

La *core competence* de Holistor es la **capacidad de desarrollar sistemas de gestión acorde a los requerimientos de sus clientes, en tiempo real.**

Tal capacidad es producto de la estrecha relación que posee la empresa con sus clientes y el alto grado de conocimiento del mercado.

3.3 Posicionamiento

Es el tercer momento del Modelo Dinámico Circular y un componente fundamental de la estrategia empresarial. Al posicionamiento podemos definirlo como el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente del consumidor y en todos los que conforman la rivalidad amplificada, constituyéndose ésta como una concepción dinámica, es por ello que el análisis se realiza mediante dos matrices, una desde el punto de vista de la oferta y la segunda desde el punto de vista de la demanda.

3.3.1 Análisis del posicionamiento

3.3.1.1 Estrategia Competitiva genérica

Porter establece que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en la industria para afrontar eficazmente las fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía.

Para enfrentar las fuerzas competitivas Porter indica que disponemos de tres estrategias genéricas cuyo principal objeto es la superación de los rivales de la industria.

- LIDERAZGO GLOBAL EN COSTOS
- DIFERENCIACIÓN
- ENFOQUE CONCENTRACIÓN

VENTAJA ESTRATÉGICA

		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
OBJETIVO	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Sólo un segmento	 Holistor Estudios Contables	Enfoque en costos

Dentro de la industria del software, y más precisamente, entre los sistemas de Estudios Contables, **Holistor Estudios Contables** se encuentra **enfocado en diferenciación** porque busca ofrecer un producto percibido como único, no a la industria entera, sino a un **target determinado** dentro de la misma.

En este segmento, **Holistor Estudios Contables** busca diferenciarse a través de:

- **Tecnología:** el sistema permite de una manera fácil, ágil y dinámica llevar la labor cotidiana de todo Estudio Contable.
- **Servicio al cliente:** los usuarios del sistema cuentan con soporte técnico y profesional tanto vía telefónica como on-line. Las actualizaciones, modificaciones de índole legal que se publican en el Boletín Oficial, son sistematizadas y remitidas a todos los clientes sin necesidad de solicitarlas vía mail.
- **Imagen de marca:** la trayectoria de Holistor S.A, la posición en el mercado de sus productos, la eficiencia de su soporte técnico-profesional junto a la garantía de ERREPAR una empresa de servicios dedicada a la publicación y actualización permanente de la normativa tributaria, laboral, previsional, societaria, concursal y de comercio exterior; posicionan a Holistor S.A como una empresa capaz de *brindar soluciones eficientes en tiempo real*.


De esta manera, se concluye que la **diferenciación** del producto que se busca construir se basa, principalmente, en la satisfacción de **especificaciones y requerimientos técnicos**.

3.3.1.2 Grilla actitudinal de la demanda

Este modelo concebido para el análisis de la demanda, está basado en dos ejes:

-Especificaciones: se refiere a las características reales del producto que el consumidor percibe.

-Suprafuncionalidad: se refiere a las percepciones diferenciales de la marca con respecto al status que la misma proporciona.

		SUPRAFUNCIONALIDAD	
		Actitud funcional	Actitud suprafuncional
ESPECIFICACIONES	Altas especificaciones		 Holistor Estudios Contables
	Bajas especificaciones		

Holistor Estudios Contables es un producto percibido por la demanda como de **altas especificaciones** con una **actitud suprafuncional** por parte del mercado debido a que, por tratarse de un software de gestión de estudios contables, es necesario que, además de cumplir con ciertos requisitos específicos que son la base para que pueda competir, los clientes de **Holistor Estudios Contables** le otorgan mucha importancia a la atención personalizada dispensada por el soporte técnico y profesional, constituyéndose éstos en los principales atributos de diferenciación y, consecuente suprafuncionalidad.

Las **altas especificaciones** percibidas son consecuencia de la estrategia de enfoque en diferenciación que se expuso en el apartado anterior. **Holistor Estudios**

Contables, mediante la funcionalidad de sus módulos permite realizar no solo las presentación requeridas por las entidades gubernamentales si no que es una poderosa herramienta para confección de Informes específicos sobrepasando los requisitos mínimos que todo sistema impositivo, laboral y contable debe cubrir, aumentando las especificaciones percibidas en función de los resultados obtenidos mediante la utilización del sistema.

La **actitud suprafuncional** se desprende, principalmente, de que, como el producto está dirigido a profesionales, los mismos son clientes altamente selectivos puesto que buscan un producto que les brinde soluciones reales y concretas de fácil implementación tendientes a la optimización de sus actividades.

La base para lograr el posicionamiento deseado es decir un grupo muy reducido de impulsores que deben de ser representativos del producto servicio, que reflejen fielmente a la estrategia y al producto a posicionar.

De esta manera, consideramos como impulsores de posicionamiento:

- **Altas especificaciones técnicas del producto** (apuntando no sólo a la información obtenida sino también a los sistemas de actualización de contenidos)
- **Soporte técnico y profesional**

Además de estos impulsores, consideramos que la empresa debería darle más importancia a la **imagen de marca** (Holistor como empresa capaz de brindar soluciones eficientes en tiempo real) como nuevo impulsor que complementa a los anteriores.

3.4 Plan

El plan tiene por objetivo llevarnos a la consecución de la Visión con el posicionamiento deseado, se relaciona con la conducta evolutiva con la creación de la estrategia.

Este es el componente más variable y flexible de la estrategia. El plan debe mantenerse actualizado, estudiando los cambios en el contexto y modificándolo cuando sea necesario en función de los desvíos observados.

El plan es una herramienta de previsión proactiva que permite anticipar posibles hechos que pueden llegar a influir sobre la organización como así también a sus potenciales consecuencias.

La inseguridad es un elemento a contemplar dentro del planeamiento ya que el conocimiento no es completo, las estimaciones de riesgo no son posibles o la información esta no disponible o fue malinterpretada.

La gerencia de Holistor S.A semestralmente revé su plan de Negocios con el fin de adecuarlo a las eventualidades.

Los pasos que debería seguir la empresa para poder mantener y ampliar su cartera de clientes son:

- Reestructuración de la cadena de distribución: Asignación de nuevos representantes comerciales con el fin de poder cubrir zonas en las cuales la empresa no ha penetrado directamente y desafectar a aquellos distribuidores que en el lapso de 2 años no han cumplido con los objetivos mínimos planteados en función de ventas proyectadas.
- Ampliación de la mesa de ayuda (Soporte técnico - profesional): La incorporación de consultores técnicos y profesionales a fin de optimizar la gestión telefónica de las consultas brindando un mejor servicio posventa.

- Capacitación de los integrantes de la organización: Las empresas basadas en el conocimiento deben tener como objetivo el desarrollo profesional y personal de sus miembros, la aplicación del máximo potencial de los profesionales, la continua innovación y mejora del producto con el fin de difundir constantemente el conocimiento.

3.5 Estructura- Cultura

Esta relación se encuentra en las raíces de toda la organización. Debe ser pensada como un conjunto complejo de valores, supuestos, creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, los mitos, estructura y el lenguaje dentro de la organización.

La **cultura** es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una organización sienten, piensan y reaccionan ante oportunidades y amenazas con las que se enfrentan. Puede ser homogénea o no pero la cultura siempre existe incidiendo positiva o negativamente en el desempeño de la empresa. Los modelos que tienden a determinar como es la cultura de una compañía pueden ayudarnos, pero siempre desde una perspectiva limitada, ya que no hay dos empresas con la misma cultura, pueden ser similares en ciertos aspectos.

La **estructura** es un elemento mucho más maleable que la cultura, tiene por objetivo el control, actúa sobre la gente reglando o dando forma a las relaciones interpersonales.

Detrás de muchas culturas formadas por reinos se encuentran estructuras funcionales armadas en base a esquemas de autoridad rígidos y lineales a partir de los cuales se forman centro de poder. Si existen subculturas es porque la estructura lo fue permitiendo.

La empresa presenta una **configuración estructural en redes** ya que, todos los integrantes de la misma comparten la visión del número uno.

Existe una comunicación abierta, dinámica y entendimiento entre las distintas áreas que, mediante un trabajo en conjunto, intercambian ideas y conocimientos libremente, orientados hacia la creatividad y la consecución de los objetivos.

3.6 Patrón Integrado de Comportamiento

El patrón de comportamiento, es el resultado de la integración de la gente y la cultura de la organización con la estructura de la empresa. Si esta integración se logra sin mayores conflictos, se consigue la alineación con la visión, y por lo tanto se llega a un *Patrón integrado de comportamiento*. Esto implica que absolutamente toda la gente de la empresa esté involucrada con el propósito estratégico y trabaje en forma integrada para lograrlo. En este caso se dice que la estrategia es explícita.

La Estrategia, la Estructura y la Cultura se van encadenando dinámicamente. Ya no podemos pensar en la Estructura como el “esqueleto” de la organización, como conjunto de “huesos” que sostiene la organización. Debemos pensar en Estructuras Empresariales Dinámicas, para poder movernos con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante.

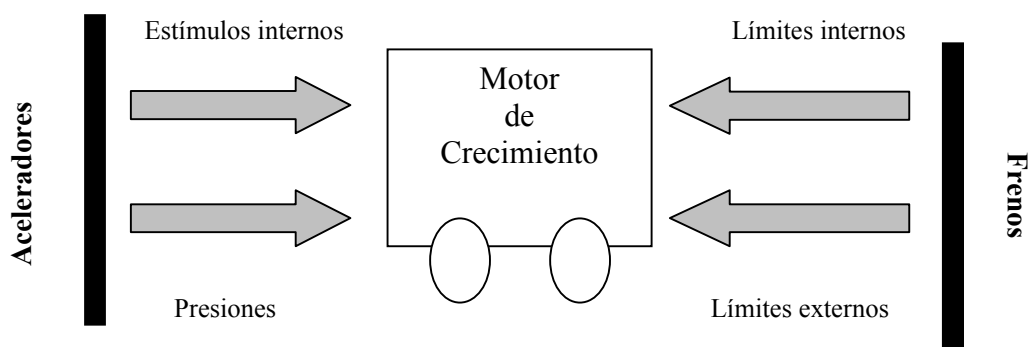
En Holistor SA la mayoría del trabajo realizado es en forma grupal existiendo una interacción dinámica entre los distintos departamentos que, a pesar de sus especializaciones, trabajan conjuntamente, prevaleciendo el interés colectivo, con objetivos comunes y acciones cooperativas y solidarias.

Todos los integrantes de la empresa son, incentivados a que efectúen aportes de ideas. En virtud de lo anteriormente expuesto se puede concluir que existe un Patrón Integrado.

3.7 Ejecución

La ejecución de la estrategia implica contar con un patrón Integrado de Comportamiento como así también saber manejar el motor de crecimiento a fin de alcanzar el propósito estratégico.

Por ende es de vital importancia poder identificar los límites internos, externos que frenan al sistema, poder determinar los estímulos para aplicarlos.



Como estímulos podemos mencionar:

- Cultura emprendedora.
- Aplicación y ejecución de una activa y flexible política de recursos humanos.
- Capacidad innovadora de la empresa.
- Patrón integrado de comportamiento.
- Cultura de trabajo en equipo.
- Capacidad de co-creación de valor con los clientes.
- Organización orientada a los Proyectos.

Las presiones que hacen que Holistor S.A crezca y avance hacia el propósito estratégico son:

- Competencia.
- Accionistas.

Como frenos del crecimiento podemos destacar:

- Límites externos:

Falta de financiamiento.

Incertidumbre económica.

Costos de transacción de nuevas tecnologías.

- Límites internos:

Falta proyecto de exportación

Mentalidad emprendedora pero altamente influenciada por la racionalidad financiera de los directivos.

Falta Niveles intermedios para realizar el control de las tareas realizadas por la mesa de soporte.

Falta de una correcta administración del personal flotante.

3.8 Resultados y Evaluación

La empresa realiza monitoreos periódicos donde se establece, el efectivo logro de los objetivos propuestos, en caso de existir desviaciones, se toman acciones correctivas.

Los controles en cuanto al desarrollo de software, se realizan mediante sistemas de programación de actividades donde se asigna las distintas actividades, los respectivos tiempos de duración y los responsables de la ejecución de las distintas tareas.

En cuanto a la actividad comercial, se utilizan paneles de control donde se analizan continuamente las ventas, generación de nuevos clientes, motivos de bajas, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Barwise P, Meehan S. “Making differentiation Make a difference”. Strategy & Business, Septiembre del 2004.
- Charles B. “Planificación Empresaria”. Gestión Nov - Dic 1996, págs. 48-51.
- Druker P. “ They’re Not Employees, They’re People”. Harvard Business Review 2002; Vol . 80, No.2, págs. 70-77.
- Hamel G. “El Imperativo de Innovar”. Gestión Enero- Febrero 2002, págs. 98-103.
- Hamel G. “Liderando la Revolución”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 2000.
- Hamel G, Prahalad C.K. "The core competence of the corporation". Harvard Business Review 1990; Vol. 69, No.3, págs. 30-35. .
- Hermida J, Serra R . “Diagnostico estratégico”. Buenos Aires: Ediciones Machi;1985.
- Hermida J, Serra R, Kastica E. “Administración y Estrategia”. Buenos Aires: Ediciones Machi; 1992.
- Instituto de Investigaciones en Economía y Dirección para el Desarrollo- IDIED. Proyecto:“ Empresas Basadas en la Innovación: Oportunidades en la Nueva Economía”. Jun. 2001; págs.19-35.
- Kiefer C, Senge P. “Metanoic Organization in the Transition to a Sustainable Society”. Technological Forecasting & Social Change1982; Vol . 22, págs.109-122.
- Lanza P C. “Hipercompetencia Aplicada- Frigoríficos Paladini S.A.” [Tesis].Rosario: Universidad Abierta Interamericana; mayo 2003.
- Learning Organization: Peter Senge en vivo en Expomanagment Sao Paulo, Brasil [videocassette]. Buenos Aires: HSM Group; 2004.

- Poundstone W. “HOW WOULD YOU MOVE MOUNT FUJI? Microsoft’s Cult of the Puzzle”. New York: Little, Brown and Company:2003.
- Prahalad C. K, Ramaswamy V. “ La co-creación de valor: Cadena de valor, Clientes, Internet, Modelo de negocios”. Gestión Jul - Ago 2002, págs. 108-117.
- Prahalad C. K, Ramaswamy V. “La Nueva Frontera de la innovación”. Gestión Enero - Febrero 2004, págs. 104-111.
- Porter M. “Estrategia Competitiva”. México: CECSA:1982
- Porter M. “La Nueva Era de la Estrategia”. Gestión Nov- Dic 1999, págs. 27-39.
- Publicación de las Naciones Unidas – CEPAL.”La dinámica de oferta y demanda de competencias en un sector basado en el conocimiento en Argentina”.Serie desarrollo productivo Sept. 2003; No.119, págs. 9-23.
- Ross J. “Capital intelectual, Recursos humanos”. Gestión Mar - Abril 1998, págs. 54-58.
- Seeger J. Reversing the Images of BCG’s Growth/Share Matrix. Strategic Management Journal 1984;Vol. 5, págs. 93-97.
- Senge, Peter M.,”La Quinta Disciplina-Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente”, Buenos Aires: Ediciones Granica, 1990.
- Serra R, Kastica E. “Estructuras empresarias dinámicas”. Buenos Aires: Ediciones Machi;1991.
- Tidd J, Bessant J, Pavitt K. “Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change”. 2ª Ed. Londres: John Wiley & Sons Ltd; 1997.

ANEXOS

ANEXO I Estrategia a prueba de balas

“...Ya he dicho que en algún lugar hay una bala en la que alguien grabó el nombre de su compañía. En algún lugar hay un competidor, todavía desconocido, que convertirá en obsoleta su estrategia. Usted no puede esquivar la bala; está obligado a disparar primero.

Eso quiere decir ser más innovador que los innovadores. Bill Gates dice que "Microsoft siempre está dos años adelantada al fracaso". Gates capta la realidad competitiva de la nueva era. Sabe que no sólo los ciclos de vida de un producto están acortándose; también los ciclos de vida de la estrategia. Un ritmo de cambio lento asegura que cualquier concepto de negocios, no importa lo brillante que sea, perderá rápidamente su eficiencia económica. La diferencia entre ser un líder y un rezagado ya no se mide en décadas, sino en años; a veces, en meses.

Gates no es el único líder empresario que entiende la dinámica del nuevo orden industrial. En una encuesta de Gallup cuyo cuestionario elaboré, se les formuló a unos 500 presidentes ejecutivos de compañías la siguiente pregunta: "¿Quién sacó la mejor ventaja del cambio en su industria durante los últimos 10 años: los recién llegados, los competidores tradicionales o su propia compañía?".

La categoría de "recién llegados" coincidió con la mayor cantidad de respuestas. Después se les preguntó si los recién llegados habían ganado por "hacer mejor las cosas" o por "cambiar las reglas del juego". El 62 por ciento respondió "por haber cambiado las reglas". Sin embargo, muchos otros aseguran que "el verdadero problema es la ejecución". Peor aún, dicen que "la estrategia es la parte más fácil, lo difícil es la implementación". ¡Tonterías! No quieren admitir que sus estrategias están absolutamente desactualizadas.

La estrategia es fácil sólo cuando alguien está satisfecho con una estrategia que es un derivado de la estrategia de otra compañía. La estrategia no es fácil si la meta es ser el autor de la transformación de la industria. Me gusta la forma en que lo dice Bob Shapiro, el presidente de Monsanto: "Antes invertía la mayor parte del tiempo preocupándome por el 'cómo'; cómo hacíamos las cosas, cómo operábamos, cómo éramos en términos de eficiencia. Ahora paso la mayor parte del tiempo preocupándome por el 'qué'; qué oportunidades buscar, qué asociaciones establecer, qué tecnologías apoyar, qué experimentos encarar". El punto central es el siguiente: cuando una organización logra extraer el último 5 por ciento de eficiencia del "cómo", alguien ya habrá inventado un nuevo "qué". La clave para prosperar en la era de la revolución es la invención de nuevos "qué"...”

Fuente: Hamel G. "Liderando la Revolución". Barcelona: Ediciones Gestión 2000; 2000.

ANEXO II

CUADRO 1

DESEMPEÑO DEL SECTOR DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMATICOS EN PAISES DE INGRESO “TARDIO” AL SECTOR.

(En millones de dólares)

Países	Ventas	Exportaciones	Coefficientes X / Ventas (%)	Empleo	No. De Empresas
India	5700	4000	70	410000	1250
Irlanda	6245	5907	94	18300	679
Israel	1500	700	47	20000	300
Brasil	8038	40	<1	s.d	2500
Uruguay	180	60	33	2500-3000	150
Argentina	1340	35	<3	15000	500
Costa Rica	s.d	50	s-d	3500-4000	150
Chile	125	15	12	s.d.	s.d.
Singapore	1660	476	29	s.d.	s.d.
China	3000	s.d	s.d	100000	2000
Corea	6000	96	<2	s.d.	s.d.

Fuente: Tomado de Chudnovsky- Lopez Melitsko, 2001. Informe CEPAL.

CUADRO 2

MONTO DE FACURACION SEGÚN TIPO DE EMPRESA

Ventas último año	Tipo de empresa		Total*
	Conocimiento	Convencional	
Hasta 250.000	16	20	36
	30%	27%	28%
Más de 250.000 hasta 1 millón	17	28	45
	32%	38%	35%
Más de 1 millón hasta 3 millones	11	23	34
	21%	31%	27%
Más de 3 millones hasta 7 millones	7	2	9
	13%	3%	7%
Más de 7 millones	2	1	3
	4%	1%	2%
Total	100	100	100

Fuente: Proyecto BID/DBJ/UNGS. Informe CEPAL* Se excluyen las empresas sin información. % respecto al nivel de facturación.

CUADRO 3
TIPO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO SEGÚN TIPO DE EMPRESA

(En porcentajes)

Grado de importancia del trabajo en equipo	Conocimiento	Tradicional	Total
Muy limitado/embrionario	4,9	15,8	10,3
Medio	14,6	28,9	21,8
Extendido/ predominante	80,5	55,3	67,9
Total	100	100	100

Fuente: Modulo relaciones humanas, encuesta Entrepreneurship BID/DBJ/UNGS. Informe CEPAL

CUADRO 4
SISTEMA DE REMUNERACIONES SEGÚN EL TIPO DE EMPRESAS

(En porcentajes)

Sistema de remuneraciones	Conocimiento	Tradicional	Total
Salarios fijos	45,2	41,7	43,5
Salarios fijos y premios	54,8	58,3	56,5
Total	100	100	100

Fuente: Modulo relaciones humanas, encuesta Entrepreneurship BID/DBJ/UNGS. Informe CEPAL

CUADRO 5
MODALIDADES DE PREMIO EN LOS SISTEMAS DE REMUNERACIONES PARA EL PERSONAL NO JERARQUICO SEGÚN TIPO DE EMPRESA

(En porcentajes)

Tipo de premio para el personal no jerárquico	Conocimiento	Tradicional	Total
Presentismo	4,2	34	19,1
Calidad/ productividad	45,8	40,5	43,1
Trabajo grupal/multifunción	4,2	8,5	6,3
Bonos	37,5	6,4	22
Otros	8,3	10,6	9,5
Total	100	100	100

Fuente: Modulo relaciones humanas, encuesta Entrepreneurship BID/DBJ/UNGS. Informe CEPAL

CUADRO 6

REALIZACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION SEGÚN TIPO DE EMPRESA

(En porcentajes)

Realización de programas de capacitación en los últimos tres años	Conocimiento	Tradicionales	Total
Si	91,5	63,8	77,6
No	8,5	36,2	22,4
Total	100	100	100

Fuente: Proyecto BID/DBJ/UNGS. Informe CEPAL* Se excluyen las empresas sin información. % respecto al nivel de facturación