

Análisis estratégico para la toma de decisiones aplicado al emprendimiento

Strategic Analysis for Making Business Decisions

Elizabeth Alejandra Juárez Hernández

Alumna del Posgrado en Administración – UNAM-FESC

elizabetha.juarez@gmail.com

Resumen

El artículo presenta el análisis y los resultados de un estudio realizado a cinco consultorías en el área de implementación de productos y servicios en Telecomunicaciones (Telco), para advertir si una nueva consultoría en esta área es opción para emprender.

Como fundamento a este análisis se describe una introducción al tema mencionando, un marco teórico en el cuál se abordan los temas principales como la consultoría, la administración colaborativa y la investigación-acción para la toma de decisiones. Posteriormente se presenta un análisis de esas cinco empresas de consultoría en telecomunicaciones y las conclusiones del trabajo de investigación.

Palabras Clave: Administración Colaborativa, Consultoría, Investigación-Acción, Toma de Decisiones.

Abstract

This article presents the analysis and results of a study based on five areas of products and services implementation in Telecommunications area (Telco), to announce if a new consultancy of this type, is an option to entrepreneur.

This analysis is based on an introduction to the topic, then a theoretical framework is presented which describes the main topics as consulting, collaborative management and action- research to decision making process. Subsequent, an analysis of five consulting firms in telecommunications is presented, closing with the conclusions of this research work.

Keywords: Action-Research, Collaborative Management, Consulting, Decision-Making Process

Introducción

La presente investigación tiene como propósito plasmar un conjunto de lineamientos que sirvan a los lectores, a nivel de sugerencia, cuando tengan la necesidad de realizar un análisis estratégico para la toma de decisiones aplicado al emprendimiento; en este caso, para conocer si existe oportunidad en la puesta en marcha de una nueva empresa consultora en el área de Telco. Este estudio se origina con la intención de provocar en las personas la idea del emprendimiento, nunca emprendedurismo, como menciona López (2014), de una empresa o negocio usando el área de formación, dominio y experiencia profesional como conocimientos previos, así como la constante de cubrir las necesidades de la industria privada tomando el área de comunicaciones y de tecnología como posible nicho de mercado, que se ha generado durante la experiencia profesional llevada por 11 años en la industria privada y las necesidades comentadas por colaboradores profesionales.

Es importante considerar una serie de pasos importantes para que una consultoría despegue, las cuales no deben perderse de vista en la actualidad, y que Fallon (2016) los resume en los siguientes puntos: Lluvia de ideas (en este artículo se presenta la opción de emprender con una consultoría en Telco), construir un plan de negocios, evaluar las finanzas, determinar la estructura legal del negocio, registro ante las entidades correspondientes como SAT, IMPI o gobierno, seleccionar la tecnología (telecomunicaciones en este caso), compra de pólizas de seguro para la empresa,

elección de socios y del equipo de trabajo, creación de marca, publicidad y finalmente hacer crecer a la empresa.

Para realizar este análisis, se presentan cinco empresas que ofrecen servicios similares en la actualidad a las que se pretendería proponer el nuevo negocio. Se sugiere un modelo con los servicios tentativos, a cada uno de estos servicios se le asignan valores subjetivos donde el mayor valor dado será el que se planea tenga mayor demanda e ingreso, los valores intermedios son los servicios complementarios o adicionales y el valor menor será asignado al servicio que sea meramente complementario o de menor demanda, pero aun así requerido; todo lo anterior de acuerdo con la experiencia profesional.

Posteriormente se procede a la presentación de cinco empresas Telco y su desglose, los servicios ofrecidos por cada una de ellas se extrae de su página *Web* pública donde los valores asignados a cada servicio también se dan de manera subjetiva, de acuerdo con la experiencia profesional en el rubro y contemplando el mismo patrón de valores que el modelo tentativo. Ya con valores asignados se procede a la comparación global de estas cinco Telco frente al modelo propuesto inicialmente.

Se puede observar con este análisis que lo que distingue a estas empresas es que todas están bien diferenciadas en cuanto a servicios y productos, por lo que la eficacia de esta propuesta de análisis está en combinar los servicios de todas ellas. Esta suma puede sugerir una ampliación en el catálogo de productos, con énfasis en los productos estrella o de menos valor en cada una de ellas. La comparación parte de una visión global entre lo sugerido como nuevo negocio, lo que ya existe y lo que se puede generar con nuevas posibilidades o unidades de negocio tentativas, además de lo que puede significar como desventaja cuando no existe diferenciación en cada una de las empresas porque sus servicios son similares.

1. Tipo y Diseño de la Investigación

Metodológicamente la presente investigación fue realizada como tipo Mixta con un alcance explicativo; se define de esta manera porque tuvo como base un marco teórico con su posterior aplicación. Se usó un enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron los valores

resultado de la investigación y fueron cuantificados de acuerdo con lo analizado en Sánchez y Dauahare (2002).

El diseño de la investigación fue cuasi experimental, ya que se manipularon las variables de nuestra investigación, teniendo una pre-prueba o diagnóstico más un tratamiento o identificación de las debilidades y culminando con una pos-prueba, que es el tratamiento o plan de acción según Rodríguez (2011).

2. Problematicación y Justificación

El problema planteado en esta investigación es que los individuos están acostumbrados a tomar decisiones basadas en la suerte, en lo divino o en lo no planeado; muchas veces por desconocimiento de métodos sencillos para tomar decisiones inteligentes basadas en datos y que, de manera adicional, pueden ser apoyados en gráficas que les permitan vislumbrar el panorama de la situación.

Aunado a esa falta de toma de decisión estratégica existe una carencia de nuevas empresas donde los individuos puedan desempeñarse; suele pensarse que la única opción son las grandes organizaciones, cuando la opción es directamente el emprendimiento, por lo cual la toma de decisiones que se plantea puede ser aplicada al análisis de opciones para emprender, y en este caso hacia una empresa consultora en Telco.

La pregunta de investigación que se origina es ¿los individuos aplicarán mayormente estos métodos cuantitativos para la toma de decisiones, si se les capacita para ello?

Esto es posible al plantear la siguiente hipótesis: Las personas tomarán mejores decisiones en su vida diaria si utilizan métodos que les permitan cuantificar las opciones y las posibles soluciones que se les pueden presentar, en todas las situaciones de resolución de problemas. En este caso, cuál es la opción idónea para un nuevo negocio de consultoría.

El objetivo general de este artículo es describir un ejemplo para una toma de decisiones aplicado al emprendimiento de una consultoría al final de la lectura del artículo,

para que cualquier individuo pueda llevarlo a cabo o utilizarlo en otras opciones de análisis.

3. Estado del Arte

Sobre el concepto de *consultoría* administrativa Espinosa (1995) afirma que “es el servicio profesional independiente con conocimientos especiales en las áreas funcionales de la organización y que realiza investigación minuciosa para dar proyección o mejoramiento” (p.1). Mientras que Münch y Paredes (2015) definen que:

“La consultoría es un proceso de asesoría que consiste en la aplicación de una serie de técnicas y metodologías tendientes a diagnosticar la problemática organizacional, con la finalidad de diseñar e implementar propuestas de mejora para incrementar la calidad, la productividad y la competitividad”. (p. 15)

Para una consultoría se deben tomar en cuenta tres criterios importantes según Lyon, Lumpkin y Dess (2000), estos criterios son la validez, la confiabilidad y la practicidad de una consultoría; con estos tres criterios evaluar cada enfoque posible, lo cual conlleva tres importantes percepciones gerenciales: la conducta firme, la asignación de recursos y sus respectivas ventajas y desventajas.

La consultoría administrativa está conformada por los consultores y como lo menciona Espinosa (1995):

son agentes de cambio que modifican la cultura organizacional a fin de lograr la eficiencia. El éxito del consultor consiste en dar un diagnóstico correcto en base a los métodos o técnicas más la comunicación efectiva entre cliente y consultor; proporciona al cliente cursos de acción para la organización utilizando el diagnóstico como herramientas de presente y futuros problemas. (p.2)

Lo subsecuente según Morfín (1993) es que “la profesión del consultor es una consecuencia del desarrollo económico de las sociedades. Aun en los países pobres, los

consultores trabajan para las empresas ricas; son un artículo de lujo que no todos se pueden dar” (p.9).

Se considera que las consultorías deberán aplicar una *administración colaborativa* de acuerdo con la definición dada por Stoner, Freeman y Gilbert (1996) donde hay que:

hacer a un lado la estructura de autoridad jerárquica y permiten que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones, administrar compartiendo el poder y con la participación de los subalternos; lo contrario de la imposición jerárquica de la autoridad. (p. 462)

En consecuencia, las consultorías consistirán en el perfeccionamiento de la dirección y de los gerentes, a quienes les proporcionarán herramientas para la solución de problemas de los departamentos y la aplicación de medidas.

Pero ¿cuál es el comienzo de esto? Morfín (1993) comenta que “es una profesión nueva: la consultoría independiente se inicia a fines del siglo XIX, principios del XX y se desarrolla rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial. La consultoría interna no tiene más de 15 años” un aproximado a fecha actual serían 38 años. Este mismo autor menciona que “los primeros consultores de empresas famosos en nuestro continente fueron Frederick Taylor, H. L. Gantt y Frank Gilbreth” (p. 9).

Resumiendo a Espinosa (1995) sabemos que la consultoría tiene sus orígenes a inicios del siglo XX con Taylor, en un inicio enfocándose en el campo de la producción, después dirección (estructura organizacional y procedimientos); en la época de la posguerra su auge fue en la comercialización, dirección, investigación de operaciones y sistemas de información; ellos presentaron los conceptos de calidad, técnicas de grupo, reorganización, alianzas estratégicas, globalización. En México, la primera consultoría de la que se tiene registro nació en el 1957 con un grupo de contadores externos.

Espinosa (1995) también comenta respecto a las cualidades del consultor administrativo como el que:

conoce los puntos fuertes y débiles, concibe un cuadro integral total y la interacción de las funciones de la organización las repercusiones de un

cambio son determinantes en el éxito o fracaso, orienta el beneficio de la entidad del cambio, induce al interés y satisfacción de la organización. (p.48)

Adicional Morfín (1993) comenta que:

se contratan consultores porque: proveen un juicio independiente y sin compromiso, presentan nuevas ideas y acercamientos novedosos, poseen la habilidad para diagnosticar problemas y evaluar soluciones, hacen trabajos que requieren habilidades que no se requieren frecuentemente en las empresas, complementan las habilidades de los gerentes, instalan sistemas y entrenan a los empleados. (p.12)

Münch y Paredes (2015) agregan que “el asesor, consultor o agente de cambio no tiene ninguna autoridad directa para decidir en la empresa asesorada, y su responsabilidad radica en la calidad e integridad de la propuesta”, adicional que “los directivos de las organizaciones recurren a los consultores cuando necesitan ayuda para resolver algún problema” (p.15).

Como comentan Robbins y Coulter (2010):

la cultura de la compañía consultora deberá estar en constante movimiento y crecer por el contacto de directo con los clientes por lo que no implica tener oficinas fastuosas si el lugar de trabajo siempre será a la par de las organizaciones. En algunos casos no deberá contar con una oficina permanente sin sede de operaciones o sucursales ya que el objetivo final es desplazarse y estar trabajando en las oficinas de los clientes. (p.196)

Podemos mencionar que la consultoría tiene dos bifurcaciones, interna y externa; la que se sugiere para emprender es la externa donde como menciona Münch y Paredes (2015) indican:

las principales razones prácticas que inducen a un director o empresa a contratar un consultor surgen de alguna de las siguientes necesidades: conocimientos y tecnologías especializados, incremento de la productividad y

competitividad, solución de problemas críticos, opinión externa imparcial, justificación de las decisiones de cambio, afrontar el entorno. (p.15)

Por lo que:

se contratan consultores porque: proveen un juicio independiente y sin compromiso, presentan nuevas ideas y acercamientos novedosos, poseen la habilidad para diagnosticar problemas y evaluar soluciones, hacen trabajos que requieren habilidades que no se requieren frecuentemente en las empresas, complementan las habilidades de los gerentes, instalan sistemas y entrenan a los empleados. (Morfín, 1993, p.12)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) expresan que “los gerentes tienen que cambiar, conscientemente, la cultura de la organización, es decir las actitudes, creencias y actividades que comparten sus miembros” (p.462); esto se traduce a la definición de administración colaborativa visto en párrafos anteriores, por lo cual deben crearse equipos y delegar facultades a los empleados.

Münch y Paredes (2015) enfatizan: “el asesor, consultor o agente de cambio”, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) lo retoman he introducen el concepto de *Investigación-Acción*, esta definición se refiere “a lo que hacen los agentes del cambio para averiguar qué aspectos de la organización se deben mejorar y como se puede ayudar para lograr estas mejoras” (p.462-463), por lo que de manera concreta los mismos autores citan este concepto como “el método mediante el cual los agentes de cambio para el desarrollo de las organizaciones averiguan que mejoras se necesitan y como se puede ayudar mejor a la organización para que logre dichas mejoras” (p.463); por lo que se deberán buscar siempre las actitudes compartidas por los miembros.

El concepto de la:

investigación-acción implica: 1) un diagnostico preliminar del problema, por parte de los agentes de cambio, 2) la reunión de datos que sustenten (o refuten) el diagnóstico, 3) la retro información de los datos a los miembros de la organización, 4) el estudio de los datos por parte de los miembros de la

organización, 5) los planes para las medidas adecuadas y 6) la aplicación de las medidas pertinentes. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.463)

Dentro de la investigación acción se encuentra la *toma de decisiones*, este proceso influye para este artículo desde el comienzo de la consultoría y elegir en qué basar el ejemplo, recordando que todo en la vida es una toma de decisión. Para esta sugerencia se realiza el análisis para conocer si la opción es viable; en este caso, una consultoría en Telco, y no dejar la decisión a la ligera si no basada en hechos y números.

Para dar un poco de historia en cuanto a esto, como menciona Córdoba (2004):

La necesidad de elegir o decidir sobre diferentes alternativas, excluyentes o no, ha marcado en cierta forma el lento evolucionar de las comunidades humanas. Desde tiempos pretéritos, los hombres y las mujeres (cuando las normas hechas por aquellos que se abrogaban la representación de lo divino y lo humano, las dejaban) se han visto obligados, cuando no tentados, a tomar decisiones en situaciones de los más variopinto, a elegir entre diferentes posibilidades, que muchas veces marcaban su destino en el medio y largo plazo. (p.1)

El mismo Córdoba (2004) menciona la importancia de tomar decisiones con base en datos refiriéndose a:

todos aquellos instrumentos y técnicas que puedan sernos útiles para lograr resolver problemas reales; en suma,(...), puedan ser de utilidad,(...) como a cualquier persona que esté tratando un problema, y necesite tomar una decisión entre varias posibles alternativas, sobre la base de una optimización racional de la utilidad esperada de las mismas. (p.2)

El autor, argentino, Lazzati (1997) iguala las definiciones de toma de decisiones con la resolución de problemas de esta manera:

en un sentido lato, los conceptos de resolución de problemas y de toma de decisiones son sinónimos, dado que ambos representan un mismo proceso. En efecto, la resolución de cualquier problema requiere la toma de

decisiones; y, viceversa, toda decisión implica necesariamente la existencia previa de un problema a resolver. (p.6)

Debe entenderse como “resolución de problemas, el curso de acción que salva la brecha entre a situación actual o proyectada y el objetivo; vale decir que permite lograr el objetivo”. Como decisión entenderemos que es “la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción alternativos. Se entiende que el curso de acción elegido puede comprender una configuración de varios cursos de acción” (Lazzati, 1997, p.6).

La administración colaborativa tiene un importante papel también en la toma de decisiones como lo mencionan Paul, Seetharaman, Samarah y Mykytyn (2004) debido a que la formación de equipos actuales de trabajo contemplan culturas organizacionales, nacionales y áreas funcionales diferentes, aumentando así la heterogeneidad de grupos, lo que puede dar como resultado un mayor conflicto entre los miembros del equipo y un rendimiento menos efectivo. Su estudio exploró las relaciones que podrían existir entre la heterogeneidad de los equipos aplicando la administración colaborativa para la resolución de conflictos. El análisis de datos arrojado sugiere que el estilo de administración colaborativo en la parte de resolución de conflictos impactó positivamente la satisfacción en el proceso de toma de decisiones, la percepción de la calidad de las decisiones y la percepción de la participación de los equipos.

Retomando los temas de inicio, para la consultoría de procesos, podemos resumir que es la “técnica mediante la cual los asesores ayudan a los miembros de la organización a entender la forma en que trabajan juntos y a cambiarla” por lo que:

un consultor trabaja con los miembros de la organización para ayudarles a entender la dinámica de las relaciones laborales en situaciones donde existen grupos o equipos. El consultor ayudará a los miembros del grupo a cambiar la forma en que trabajan juntos y a desarrollar las habilidades de diagnóstico y solución de problemas que requieren para resolver mejor los problemas. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.464)

Se puede sugerir que lo anterior se debe de realizar a través de la formación de equipos que es el “método para mejorar la efectividad organizacional, en el nivel de equipos, mediante el diagnóstico de los obstáculos que entorpecen la actuación del equipo y mejorando las relaciones entre equipos y la ejecución de tareas” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.464).

4. Aplicación y Desarrollo

Como se mencionó en un inicio la finalidad de este informe es el de provocar en los individuos la acción de Emprender; en el área de Telecomunicaciones puede servir como ejemplo y ser un área de oportunidad para ofrecer servicios de:

1. Administración de Proyectos en Tecnología.
2. Instalación, Implementación, Mantenimiento preventivo y correctivo de enlaces de Microondas y Radio Frecuencia.
3. Instalación, Implementación, Mantenimiento preventivo y correctivo de tecnología Broadcast para radio y televisión.
4. Instalación, Implementación, Mantenimiento preventivo y correctivo de enlaces de Fibra Óptica.
5. Capacitación en las diferentes tecnologías mencionadas anteriormente incluyendo Redes de manera adicional.

Con base en los servicios descritos se plantean valores a la consultoría modelo que se pretende establecer, asignando valores subjetivos detectados de acuerdo a experiencia profesional y pensando que se puede generar mayor valor para la empresa consultora, a esta tabla 1 se agregan también los valores de las demás empresas para generar una comparativa posteriormente a graficar.

Se toma lo anterior como ejemplo para mostrar la manera de asignar valores a los servicios y poder realizar una toma de decisiones acertada en cuanto al negocio en el que se quiere emprender, conocer si éstos pueden generar valor y, en este caso, que la consultoría en Telco pueda ser una opción de organización a emprender.

VALOR		TENDENCIA				
VARIABLE	MODELO	Sisetel	Indsa	Promexar	bSide	Dicimex
Localización de Predios	0	70	70	0	0	0
Microondas y Radio Frecuencia	85	90	90	0	0	80
Estudio de Línea Pathloss	70	80	0	0	0	0
DWDM Fibra Óptica	80	100	0	90	0	90
Adecuación de Shelters	70	70	80	0	0	0
Instalación de Plantas DC y Baterías	0	80	0	0	0	0
Construcción de Sitios y Vialidades	0	0	100	0	0	0
Venta de equipo NSN, MPB, Broadcast	0	0	80	100	0	100
Servicios Profesionales	90	0	70	0	100	0
Ingeniería de Sistemas, Campo y Proyectos	80	0	80	80	100	80
Ingeniería Hidraulica	0	0	100	0	0	0
Implementación Broadcast, Herramientas	90	0	0	100	80	100
Cableado Estructurado	0	0	0	70	0	70
Asesorías y Capacitación, Seguimientos	95	0	0	80	90	80

Tabla 1. Valores de los Servicios

Fuente: Elaboración propia

Para este análisis, se asignarán tendencias (baja y alta) de manera general aplicadas a nuestra grafica comparativa final, la cual mostrará los valores de las cinco empresas y los valores Modelo que se proponen para la nueva consultoría; esto es, se sumaron los servicios, como se muestra en la tabla 1, que ofrecen las demás consultoras en un solo eje asignando valores a éstos, esto origina la altura de cada servicio sobre el eje Y. Estos valores fueron asignados de acuerdo a cada uno de los servicios ofrecidos dependiendo de la ganancia monetaria que puede dejar cada uno de éstos, tentativamente. Esto servirá de modelo general para ver si estos servicios son los ideales además de poder usarlo como referencia comparativa contra las otras consultoras para poder llegar a la conclusión de este informe y saber si los servicios seleccionados son los que dan el mayor valor.

Las cinco empresas consultoras en tecnología que se seleccionaron se describen a continuación:

1. Sisetel. Empresa de servicios especializados en la instalación de equipos de telecomunicaciones y construcción de infraestructuras para la telefonía celular y/o las comunicaciones en general, pagina Web pública <http://sisetel.com>, los servicios que ofrece están mostrados en la figura 1.



Figura 1 : Servicios Sisetel
Fuente: Recuperado de <http://sisetel.com>

Los datos mostrados en la tabla 2 Valores Sisetel, se divide en dos: Variable, en donde se describen los servicios ofrecidos por Sisetel obtenidos de su página pública Web <http://sisetel.com>, y Modelo, donde los datos dentro del campo se asignaron subjetivamente, esto es, los valores que se tomaron en el campo Modelo para cada variable, en esta ocasión, son de acuerdo a la ganancia financiera que ellos tienen como empresa de acuerdo al negocio principal o al valor de los servicios de acuerdo a lo que podría ser su facturación.

VALORES Sisetel	
VARIABLE	MODELO
Localización de Predios	70
Microondas y RF	90
Estudio de Línea Pathloss	80
DWDM Fibra óptica	100
Adecuación de Shelters	70
Instalación de Plantas DC y Baterías	80

Tabla 2. Valores Sisetel

Fuente: Elaboración propia

2. INDSA. Empresa integradora con unidades de negocio orientadas a complementar las diversas fases que se implican en la venta, implementación y entrega de soluciones totales, página *Web* pública <http://www.indsa.com.mx>, los servicios que ofrece están mostrados dentro de su página web mostrada en la figura 2.

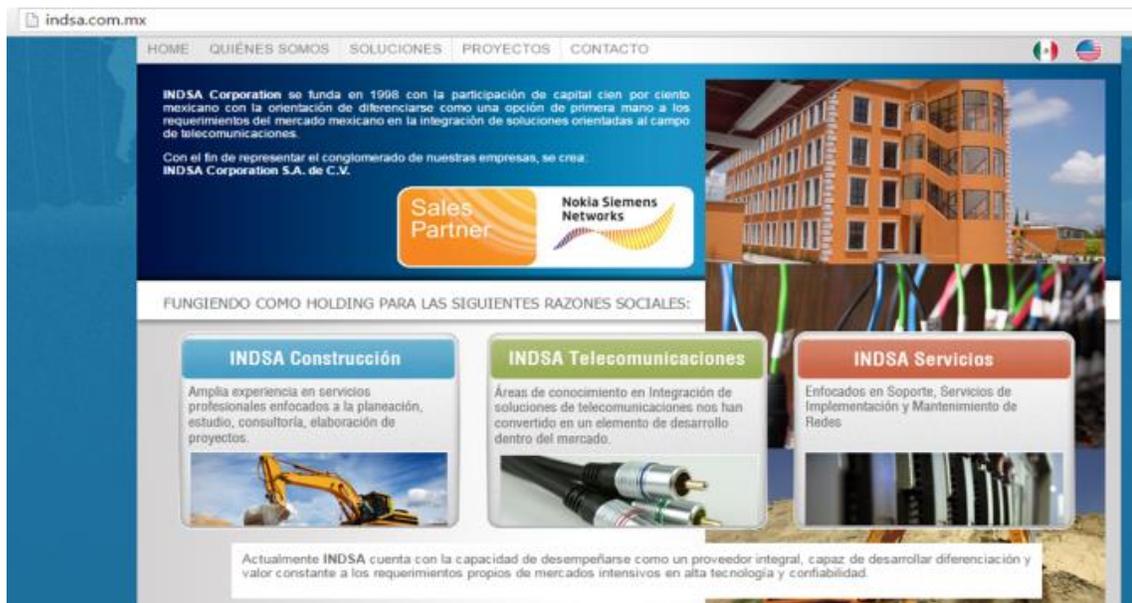


Figura 2 : Página web Indsa

Fuente: Recuperada de <http://www.indsa.com.mx>

Los datos mostrados en la tabla 3 siguiente Valores Indsa, se divide en dos: Variable, en donde se describen los servicios ofrecidos por Indsa obtenidos de su

página pública *Web* <http://www.indsa.com.mx>, y Modelo, donde los datos dentro del campo se asignaron subjetivamente, esto es, los valores que se tomaron en el campo Modelo para cada variable, en esta ocasión, son de acuerdo a la ganancia financiera que ellos tienen como empresa de acuerdo al negocio principal o al valor de los servicios de acuerdo a lo que podría ser su facturación.

VALORES INDSA	
VARIABLE	MODELO
Localización de Predios	70
Microondas y RF	90
Construcción de Sitios, Vialidades	100
DWDM Fibra óptica	90
Venta de Equipo NSN, MPB	80
Servicios Profesionales	70
Ingeniería de Sistemas, campo y proyectos	80
Ingeniería Hidráulica	100

Tabla 3 Valores Indsa

Fuente: Elaboración propia

- PROMEXAR. Empresa 100 % orientada al video y al audio broadcast, la cual se ha especializado únicamente en equipos profesionales ubicados en la cadena de transmisión ya sea terrestre, satelital o CATV. Gracias a esa especialización comentan que han sido seleccionados como los socios comerciales en México de varias importantes marcas, las cuales se integran a la perfección con el flujo de trabajo, su página web pública es <http://promexar.com/>, los servicios que ofrece están mostrados dentro de su página *Web* mostrada en la figura 3.



Figura 3 : Pagina web Promexar

Fuente: Recuperada de <http://promexar.com/>

Los datos mostrados en la tabla 4 siguiente Valores Promexar, se divide en dos: Variable, en donde se describen los servicios ofrecidos por Promexar obtenidos de su página pública Web <http://promexar.com/>, y Modelo, donde los datos dentro del campo se asignaron subjetivamente, esto es, los valores que se tomaron en el campo Modelo para cada variable, en esta ocasión, son de acuerdo a la ganancia financiera que ellos tienen como empresa de acuerdo al negocio principal o al valor de los servicios de acuerdo a lo que podría ser su facturación.

VALORES PROMEXAR	
VARIABLE	MODELO
DWDM Fibra óptica	90
Implementación Broadcast Radio, Televisión	100
Ingeniería de Proyectos	80
Productos Broadcast	100
Servicios Profesionales de Cableado	70
Asesorías, seguimientos	80

Tabla 4. Valores Promexar

Fuente: Elaboración propia

4. BSIDE Empresa dedicada a impulsar las áreas de negocio de sus clientes, ayudando a sus áreas de Tecnologías de Información a ofrecer servicios de valor mediante soluciones tecnológicas basadas en la plataforma Microsoft. Se definen como una empresa de consultoría y servicios de TI orientada a maximizar los resultados en las inversiones de tecnología en plataforma Microsoft, su página Web pública es <http://www.bside.com.mx/>, los servicios que ofrece están mostrados dentro de su página web mostrada en la figura 4.



Figura 4. Servicios bSide

Fuente: Recuperado de [http:// bside.com.mx/](http://bside.com.mx/)

Los datos mostrados en la Tabla 5 siguiente Valores bSide, se divide en dos: Variable, en donde se describen los servicios ofrecidos por bSide obtenidos de su página pública *Web* [http:// bside.com.mx](http://bside.com.mx), y Modelo, donde los datos dentro del campo se asignaron subjetivamente, esto es, los valores que se tomaron en el campo Modelo para cada variable, en esta ocasión, son de acuerdo a la ganancia financiera que ellos tienen como empresa de acuerdo al negocio principal o al valor de los servicios de acuerdo a lo que podría ser su facturación.

VALORES Bside	
VARIABLE	MODELO
Soporte Funcional y Técnico	100
Consultoría Técnica	90
Implementación de Herramientas	80
Administración de Proyectos	100
Capacitación	90

Tabla 5. Valores bSide

Fuente: Elaboración propia

5. DICIMEX. Empresa integradora de video y audio broadcast, especializada en equipos profesionales ubicados en la cadena de trasmisión. Gracias a esta especialización han sido seleccionados como los socios comerciales en México de varias importantes marcas, su página *Web* pública es <http://www.dicimex.com/> los servicios que ofrece están mostrados dentro de su página web mostrada en la figura 5.



Figura 5: Pagina web Dicimex

Fuente: Recuperada de <http://www.dicimex.com/>

Los datos mostrados en la tabla 6 siguiente Valores Dicimex, se divide en dos: Variable, en donde se describen los servicios ofrecidos por Dicimex obtenidos de su página pública *Web* <http://www.dicimex.com/>, y Modelo, donde los datos dentro del campo se asignaron subjetivamente, esto es, los valores que se tomaron en el campo Modelo para cada variable, en esta ocasión, son de acuerdo a la ganancia financiera que ellos tienen como empresa de acuerdo al negocio principal o al valor de los servicios de acuerdo a lo que podría ser su facturación.

VALORES DICIMEX	
VARIABLE	MODELO
DWDM Fibra óptica	90
Implementación Broadcast Radio, Televisión	100
Ingeniería de Proyectos	80
Productos Broadcast	100
Servicios Profesionales de Cableado	70
Implementación Microondas y RF	80
Asesorías, seguimientos	80

Tabla 6. Valores Dicimex
Fuente: Elaboración propia

Las variables se describen todas unificadas y se grafican respecto al valor modelo asignado, como se mostro en la tabla 1, quedando de la siguiente manera.

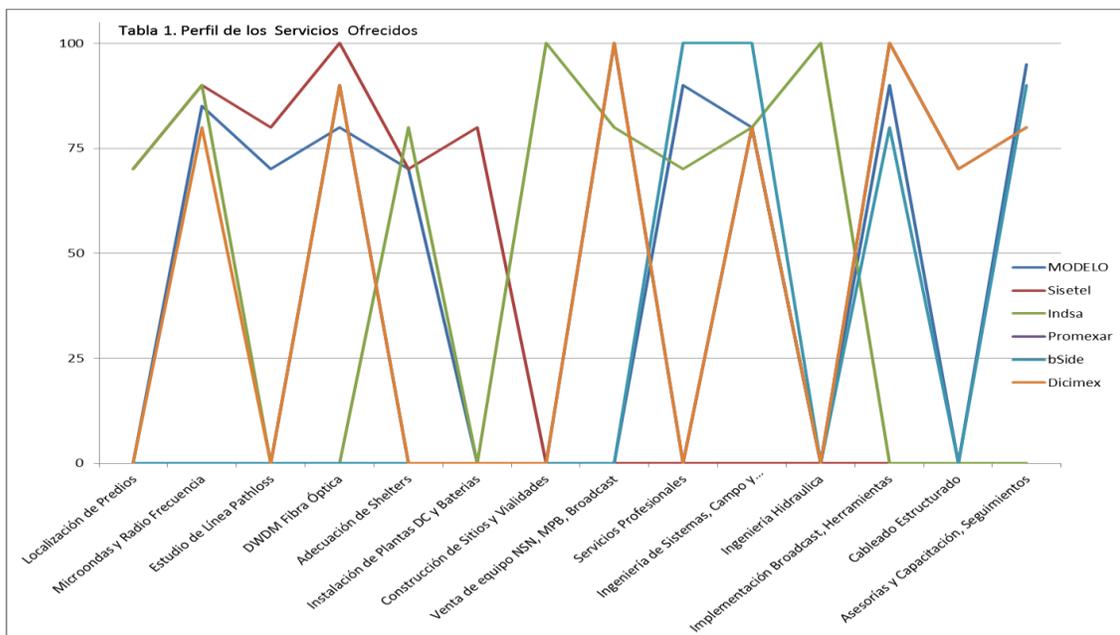


Figura 6. Perfil de los Servicios
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de cada una de estas consultoras, donde el valor modelo de cada una de ellas se basó en los servicios que ofrece en sus páginas Web públicas en

internet (esto es, los valores que se asignaron a cada una de ellas fue el que se detectó durante la investigación de las integradoras); versus el modelo inicial con los servicios que se quieren brindar, se procedió a hacer una conjunción de los servicios de todas las empresas mediante gráfica de la figura 6.

De manera general se puede apreciar en este resumen gráfico que se puede ampliar la propuesta de emprendimiento de Servicios que se está ofertando a 14 posibles, ampliando el catálogo de productos.

Por ser empresa nueva, y por alcance, se puede sugerir que se reduzcan los servicios ofertados utilizando una tendencia baja promedio con valor de 70 y una tendencia alta promedio de 95 % marcadas con rojo, como se había comentado al inicio de esta sección, de esta manera se descartan los productos estrella o más ofrecidos (picos altos) y los servicios que dejan menor valor a las empresas (picos bajos), como se muestra en la figura 7.

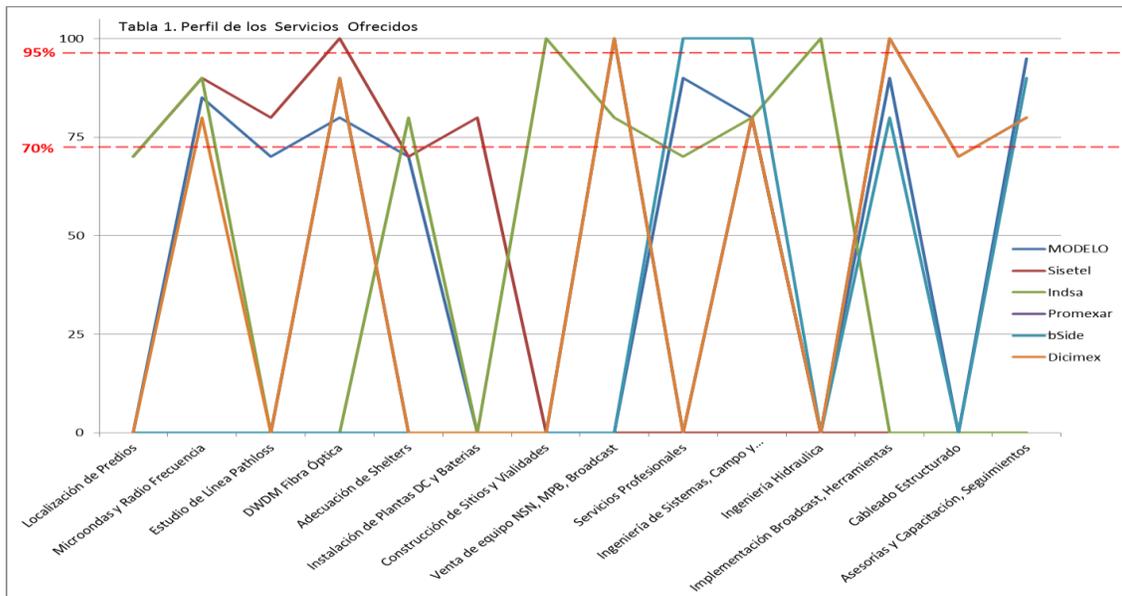


Figura 7 : Resumen de Empresas y Servicios vs. Modelo
 Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Con base en una investigación sencilla de las posibles empresas que pueden fungir como competencia, investigar su departamentalización y detectar a qué área de su empresa le dan mayor ponderación de acuerdo a lo que le deja mayor ganancia para ellas y así referenciar el modelo, se pueden hacer comparaciones entre estas organizaciones, detectar los servicios similares o iguales que ofrecen como también los servicios diferenciadores que pueden darles un plus, o que servicio de acuerdo al punto más alto es el que puede dejarles mayor ganancia.

Este análisis también permite ver cómo es que una empresa puede no tener servicios diferenciadores porque las empresas pueden tener servicios iguales a las demás sin ninguna diferenciación, lo que nos hace entender que puede presentar una competencia mayor y que como consultoría nueva, se deben tener servicios diferenciadores que destaquen para que no se replique este error.

La posible empresa de Telco abarcaría los servicios tasados entre los valores de tendencia promedio (bajos y altos) dados en el ejemplo entre el 70 % y el 95 %; este punto puede ser variable de acuerdo a lo que se busque, como que sí la empresa varía en su Core Business en cuanto a tecnología o si se busca una referencia mayor o menor en cuanto a departamentalización. Como exigencia a la Organización se puede sugerir también el ajuste de estos límites para poder sacar ventaja de la disminución de servicios ofreciendo también la característica de especialización.

Con base en la investigación en línea se puede obtener respuesta con su transformación a datos para interpretar la información con apoyo en gráficas para la toma de decisiones de manera general, no solo para esta opción de emprendimiento, también se puede aportar a la industria privada con ideas de otro tipo de consultorías y que existen áreas de oportunidad, con métodos básicos de investigación para así dimensionar que es lo que más conviene, para cualquier toma de decisión.

Referencias

- Córdoba, M. (2004). *Metodología para la toma de decisiones. 1ª. Edición*. España: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Espinosa, J. (1995). *Consultoría Administrativa*. [Tesis Licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt1997/0230187/Index.html>
- Fallon, N. (2016). How to Start a Business: A Step-by-Step Guide. [Artículo sitio web]. Recuperado de <http://www.businessnewsdaily.com/4686-how-to-start-a-business.html>
- Morfín, J. (1993). *Consultoría para el cambio... Dentro y fuera de la empresa. 1ª Edición*. México: Ediciones Gernika, S.A.
- Münch, L. & Paredes, R. (2015). *Consultoría Administrativa. Las ocho claves para el éxito del consultor. 1ª Edición*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración, 10a Edición*. México: Editorial Prentice Hall
- Sánchez, G. & Dauahare, M. (2002). *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una hipótesis! ¡una solución!*. México.: Ultradigital Press S.A. de C.V.
- Stoner, F. & Gilbert, D. (1996). *Administración, 6a Edición*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- Lazzati, S. (1997). *RP/TD El Proceso Decisorio. Enfóque, método y participación. 2ª. Edición*. Argentina: Macchi Grupo Editor SA
- López, J. (2014). Di no al “emprededurismo”. [Artículo sitio web]. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/di-al-emprededurismo/#gs.jVLhvmE>
- López, M. (2010). Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias - artículo LORSe vL ÍMDeExR ECSie nDcE P MecEu R2C0A10D;10(4):417-432*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmcp/v1n4/v1n4a9.pdf>

- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, 1055–1085. pp. 1064-1065. Recuperado de http://www.utdallas.edu/~gdess/2000_Enhancing%20Entrepreneurial%20Orientation%20Research.pdf
- Rodríguez, J. (2011). De los Métodos Cualitativos de Investigación en la Administración: Análisis de los Trabajos de Grado del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle, entre 2000 y 2010. *Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas*. Bogotá D.C.
- Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. (2004). Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. *Elsevier, Information & Management*, Volume 41, Issue 3, January 2004, pp. 303–321 Recuperado de www.sciencedirect.com & <https://pdfs.semanticscholar.org/ab2e/62c2bb2b6451bd6fc7254aa2625443cc7dda.pdf>