

VERTICAL DE DESARROLLO COMO EMPRESA – DISEÑO Y PLAN DE NEGOCIOS

Víctor Félix Pérez Peña, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia,
Especialización en Alta Gerencia

RESUMEN

En este trabajo se investigó la forma de hacer que la vertical de desarrollo sea un centro de negocio que genere valor y mejore los niveles de servicio. La vertical de desarrollo es una fase del ciclo de vida del software, en ella están vinculados usuarios que hacen solicitudes de requerimientos de desarrollo que permiten mejorar sus procesos (clientes), fábricas de software que desarrollan las solicitudes (proveedores) y funcionarios que analizan y gestionan las mismas (administradores), en esta óptica tiene el mismo comportamiento de una empresa y como tal su gestión debe ser orientada a ser competitiva en costo, calidad y servicio. Bajo esta definición se aplicarán los conceptos adquiridos en la especialización en Alta Gerencia para proponer el diseño de la vertical de desarrollo como empresa determinando su estructura, cultura, valores y su forma sobre la cual va a ser gerenciada dándole una visión prospectiva con tendencia a Modelo de Servicio Compartido, con una definición clara de lo que se pretende a mediano y largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Alta gerencia, Empresa, Diseño, Plan de Negocios, Modelo de Servicios Compartidos.

VERTICAL DEVELOPMENT COMPANY AS-DESIGN AND BUSINESS PLAN

ABSTRACT

In this paper how to make the vertical development a business center that generates value and improve service levels was investigated. Vertical development is a phase of the software lifecycle it users making requests for development requirements that improve their processes, software factories and developing applications that analyze and manage employees thereof, from this perspective are linked has the same behavior of a company and as such management should be geared to be competitive in cost, quality and service. Under this definition the concepts acquired in the mastery of top management to the design of the vertical development as a company determining its structure, culture, values and way apply under which it will be managed- giving a prospective view tending to Model shared service with a clear definition of what is intended in the medium and long term.

KEYWORDS: Senior Management, Business, Design, Business Plan, Shared Services Model.

INTRODUCCIÓN

¿Cómo aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de Alta Gerencia en nuestro entorno de trabajo? En un comienzo la respuesta fue: cuando llegue a un cargo de más alto rango dentro de la empresa. Pero después de la primera sesión de asesoría de trabajo de grado tomé la decisión que era el momento de integrarlo a mi ambiente de trabajo ya que podía tener el control de las tareas y fases del proyecto y no dependería de otras fuentes donde se requerirían permisos especiales que pudiesen interrumpir el flujo normal de las actividades. La primera indicación en la asesoría fue estudiar y organizar los temas vistos en la especialización, el segundo paso era seleccionar los temas que se podían aplicar, en ese momento era muy difícil ya que todavía no se había definido lo que quería, cuando llegué a ver los temas de prospectiva, moda, tendencia y megatendencias y ubicado en un área de trabajo relacionada con la fabricación de software, busqué la mejor manera de aplicar los modelos planteados

para este tipo de empresa y encontré que el modelo de ‘Centros de Servicios Compartidos, cuyo objetivo es ‘Optimizar la entrega hacia los clientes con un costo bajo y alto nivel de flexibilidad’¹ apoyado en uno de sus principios ‘Gestión como negocio: la entidad de servicios compartidos se maneja como un negocio – no como un centro de costos – que atiende clientes internos externos’².

Partiendo de este objetivo y principio inicie la tarea de reorganizar la vertical de desarrollo para que sea manejada como empresa, no es crear un modelo de centro de servicios compartido sino visualizarlo y administrarlo como una empresa.

Este trabajo se encuentra proyectado de la siguiente manera. Primero, la presentación de la empresa ‘Vertical de Desarrollo’ sección de revisión de la literatura, allí se describe como queda conformada y el área de conocimiento de la especialización que la sustenta. En la siguiente sección, Metodología se describe el proceso inicial de la fabricación del producto, se buscan los puntos críticos, cuellos de botella y apoyados en los conocimientos del pensamiento complejo se realizan los ajustes y se presenta el modelo mejorado, adicionalmente se presentará el plan de negocio. Finalmente, las conclusiones y observaciones a seguir para dar continuidad en trabajos futuros.

REVISIÓN DE LITERATURA

Los conceptos en que se basa este trabajo son:

Empresa: Es el mecanismo utilizado para la creación de bienes o servicios que van a ser ofrecidos a un público con el objetivo de obtener beneficios económicos. Visto desde el punto de vista sistémico, es un sistema abierto donde el conjunto de partes están en constante interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado a cumplir determinados objetivos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

La empresa debe conocer muy bien el producto o productos que va a construir y el respectivo mercado al que se los va a ofrecer, debe analizar muy bien a sus competidores para destacarse en lo que sea más competitiva, los bienes o servicios producidos deben ser de alta calidad y a bajo costo o en su defecto deben ser productos que se diferencien de los de la competencia pero que sean de aceptación global.

Alta gerencia: La alta gerencia es un grupo de líderes que contribuyen a definir el rumbo del futuro de una empresa, están dotados de un saber práctico donde se integran los conceptos con las técnicas y con las herramientas para prever y controlar mejor las acciones de la empresa, poseen competencias de planeación y control gerencial para generar alternativas viables, definen los objetivos y los transforman en resultados, en otras palabras, saben, saben hacer y hacen.

Plan de Negocios: Es la carta de navegación de la compañía hacia las diferentes oportunidades ofrecidas por el mercado al que pertenece el producto o servicio. En él se registra la información de lo que es el negocio o tendrá que ser, permite tener un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles. Está enfocado a las estrategias del nuevo emprendimiento. Para su diseño se debe tener definido el

¹ http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Mexico/Research-and-Insights/Accenture-Evolucion-de-los-Centros-de-Servicios-Compartidos.pdf

² Héctor Alejandro Garzón Acosta, “Servicios Compartidos”, Contador Público, Monitor departamento de Ciencias Contables Universidad Javeriana.

modelo de negocio y las acciones estratégicas, se debe evaluar la viabilidad económico-financiera y se debe definir qué imagen debe proyectar ante su mercado.

Modelo de Servicios Compartidos: Es un modelo de gestión que disminuye, costos simplifica procesos y genera valor.³ Consiste en consolidar funciones comunes entre empresas de un mismo grupo, estandariza procesos y redefine funciones para generar mayor calidad en el servicio a un costo más bajo.

El modelo se basa en seis principios:

1. Transparencia en precios: El mercado es el que determina el valor y el servicio compartido determina si es competitivo.
2. Gestión como negocio: Cada unidad es gestionada como una empresa.
3. Respuesta al mercado: Los servicios ofrecidos son respuesta a solicitud del cliente.
4. Proliferación de buenas prácticas: Se identifican y se transmiten a todas las compañías.
5. Estandarización de procesos: Se unifican los criterios de forma clara y se hacen públicos para establecer los niveles básicos de calidad.
6. Cultura de servicio: Las unidades a las que se les presta el servicio son tratadas como cliente.⁴

METODOLOGÍA

Para determinar la identidad de la organización me basé en los conceptos de caracterización de sistemas adquiridos en pensamiento complejo, esto me permite ver más claramente qué hace la empresa, cómo lo hace, para qué lo hace, quienes sus propietarios y quienes sus clientes.

Transformación: Los insumos son los requerimientos o solicitudes de desarrollo

Actores: En primera instancia los que realizan el desarrollo son dos fábricas externas de software los cuales van a ser transformados en una aplicación o funcionalidad. En segunda instancia el servicio de gestión es realizado por funcionarios de la Vertical de Desarrollo y en tercera instancia los que ejecutan las pruebas en la mayoría de los casos son los mismos que realizan la solicitud.

Suministradores: Los suministradores de nuestra materia prima es la vertical de requerimientos los cuales nos hacen entrega de solicitudes de desarrollo en un nivel de análisis.

Clientes: Nuestros clientes son usuarios de otras áreas de la compañía matriz los cuales quieren optimizar sus procesos para brindar mejores servicios a sus clientes.

Los responsables de que todo se lleve a cabo cumpliendo con los estándares de calidad, tiempos de entrega, productos con gran aceptación y a bajos costos son los administradores y funcionarios de la vertical de desarrollo.

Los grupos que intervienen en el proceso son el área de requerimientos, fábricas de desarrollo, áreas y usuarios solicitantes, funcionarios de la vertical de desarrollo y vertical de soporte o clinic.

Como resultado caracterizamos Vertical de Desarrollo así:

Vertical de desarrollo es una empresa dedicada a la gestión de desarrollo de software, orientada a plataformas SAP, Callidus, Portales, Sistemas de recaudo y sistema de nómina para ello cuenta con dos fábricas a disposición de sus clientes.

³ http://www.deloitte.com/view/es_co/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm

⁴ Héctor Alejandro Garzón Acosta, Servicios Compartidos, Contador Público, Monitor departamento de Ciencias Contables Universidad Javeriana.

Misión: Brindar desarrollos que generen valor a nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa de confianza con altos estándares de calidad y tiempos de respuesta.

Objetivo General: Satisfacer las expectativas en cuanto a soluciones de Software, haciendo uso de metodologías eficaces y eficientes de construcción, estándares y buenas prácticas de la industria, en cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

Objetivos Específicos:

1. Minimizar costos.
2. Reducir indicador de hallazgos e incidentes a tendencia cero.
3. Diseñar línea de desarrollo.
4. Estandarizar procesos.
5. Minimizar tiempos de Respuesta.
6. Proporcionar a nuestros clientes un servicio seguro y confiable.

Servicios: Dentro de los servicios que presta la empresa se encuentran:

1. Servicios de desarrollo.
2. Servicio de gestión de pruebas.
3. Servicio de gestión de puesta en ambientes productivos.

Para llevar a cabo las tareas de administración es necesario establecer una estructura que permita relacionar el que, como, quien y cuando se realiza cada una de las tareas, con ayuda de los conocimientos adquiridos en la Dirección y Estrategias Empresariales y Talento Humano se definió así:

Nombre Cargo: Gerente

Cargo Jefe Inmediato:

Cargo subalternos: Coordinador e Ingeniero Líder.

Objetivo: Su objetivo es liderar, planear y desarrollar las estrategias correspondientes al buen manejo del presupuesto con el fin de lograr los objetivos de la Compañía.

Funciones:

1. Tener visibilidad general de todos los requerimientos.
2. Controlar el reporte de horas suministrado por los proveedores para dar el aval respectivo.
3. Evaluar al proveedor a nivel de indicadores de gestión.
4. Presentar los informes e indicadores de gestión.
5. Apoyar a los recursos de la gerencia cuando amerite de su gestión.
6. Gestionar el presupuesto anual para cubrir la demanda requerida por cada línea de producto y proyectos en curso.
7. Evaluar indicadores de gestión de la gerencia y de acuerdo a los resultados establecer estrategias y/o políticas con el fin de mejorar dichos indicadores por cada línea de producto.
8. En caso de incremento de la demanda de recursos para atender la operación gestionar la adición presupuestal y tramitar con compras la ampliación de horas con los proveedores.
9. Revisar requerimientos repesados por parte del usuario, apoyando con la gestión a los coordinadores y en caso de no recibir respuesta dar cierre formal.

Nombre Cargo: Coordinador

Cargo Jefe Inmediato: Gerente

Cargo subalternos: Ingeniero Líder

Objetivo: Define metas, monitorea, registra y analiza eventos de impacto en el medio, detecta los posibles problemas u oportunidades y determina las acciones y estrategias.

Funciones:

1. Tener visibilidad general y hacer seguimiento de todos los requerimientos.
2. Reuniones Semanales de seguimiento con los proveedores de los requerimientos en curso.
3. Dar acompañamiento en las reuniones de levantamiento de información con las áreas usuarias que requirieran de su apoyo.
4. Aprobar la viabilidad técnica de los requerimientos y evaluar el impacto de los mismos sobre otras aplicaciones.
5. Validar y controlar el reporte de horas suministrado por los proveedores para dar el aval respectivo.
6. Presentar informes de horas consumidas en cada uno de los requerimientos a la Gerencia.
7. Evaluar al proveedor a nivel de indicadores de gestión.
8. Presentar los informes requeridos por la Gerencia.
9. Apoyar y controlar los líderes en su gestión.
10. Evaluar la capacidad de los recursos vs la demanda y gestionar la ampliación de la misma en caso de ser requerida.
11. Presentar avances al gerente de todos los requerimientos gestionados en un periodo de tiempo determinado.
12. Respalda a los líderes con los compromisos que no se cumplan haciendo gestión con quien corresponda.
13. Organizar Comité de cambios cuando sea requerido.
14. Enviar la programación de cambios con VPP de las puestas en producción.
15. Revisar requerimientos repesados por parte del usuario, dando gestión con ellos y en caso de no recibir respuesta dar cierre formal.
16. Evaluar en el comité de Prioridades y Asignación la entrega de requerimientos de manera que sean asignados cumpliendo con las necesidades del negocio y el usuario, respetando las directrices dadas por el PRB, teniendo en cuenta la disponibilidad de atención por línea de producto.

Nombre Cargo: Ingeniero Líder

Cargo Jefe Inmediato: Coordinador

Cargo subalternos:

Objetivo: Regular que los nuevos productos, que aunque tienen su propia identidad, se encuentren alineados con la identidad y objetivos del área de diseño y a su vez de la misión y visión de la compañía.

Funciones:

1. Analiza los objetivos, alcances, normas y políticas que regirán al sistema, con el fin de establecer las bases para el diseño y desarrollo.
2. Verifica la disponibilidad de recursos técnicos y humanos.
3. Establece las responsabilidades mutuas para el desarrollo de cada sistema.
4. Analiza el plan maestro y establece fechas de compromiso.
5. Entrega el requerimiento al líder de la línea de producto y al proveedor y le hace el seguimiento respectivo
6. Vigila que las actividades establecidas en el plan sean cubiertas cabalmente.
7. Coordina reuniones de aclaración o acompañamiento de pruebas cuando se requiera
8. Verifica que el desarrollo se apegue a la metodología detallada.

9. Una vez el proveedor libere los desarrollos para pruebas de usuario, deberá entregarlo al líder usuario para hacer las gestiones respectivas a nivel interno, dando visibilidad al líder de producto y al coordinador.
10. Administra el control de actividades y calendarios de los requerimientos.
11. Informa al coordinador y al proveedor el paso a producción para su respectivo apoyo y seguimiento.
12. Lleva informes de avances para mantener informado al gerente de desarrollo y a los coordinadores respectivos.
13. Da presentaciones de acciones de avance hacia los usuarios.
14. Evaluar gestión de los proveedores,
15. Revisar la disponibilidad de recursos e informar al comité de Prioridades y disponibilidad para que se realice la debida asignación de desarrollos.

El rol requerido para asumir el reto de llevar a cabo la transformación de la empresa Vertical de Desarrollo es ser un agente de cambio, capaz de motivar a los que le rodean hacia un futuro mejor, ser servicial, mediador y abierto a nuevas ideas, ser positivo, creativo con sentir de escucha y ayuda por los demás, debe sentir gusto por lo que hace.

Nuestra empresa está regida por los siguientes valores

1. Honestidad: Coherencia en lo que pensamos, decimos y hacemos.
2. Actitud de servicio: Capacidad de actuar con mis conocimientos, habilidades, destrezas, disposición y voluntad, para resolver cualquier requerimiento.
3. Compromiso: Dedicación, pasión y entrega total por lo que se hace.
4. Pro actividad: Capacidad de anticiparnos a situaciones propias de la empresa, cumpliendo con los lineamientos, políticas y estrategias, proponiendo y ejecutando planes y acciones que resulten de nuestra iniciativa y creatividad, con flexibilidad al cambio.
5. Calidad:
6. Cooperación:
7. Respeto:
8. Servicio al cliente:
9. Excelencia en el servicio:

Plan de Negocios

Descripción del negocio. Vertical de Desarrollo

Con un plan de marketing cuidadosamente diseñado y estrictamente aplicado, esperamos desarrollar un conjunto de tareas sistemáticas y adaptadas al producto " Vertical de Desarrollo".

Este plan de Marketing se divide esencialmente en tres partes. Primero damos a conocer que estamos ofreciendo, a quiénes y cómo, cuales son los objetivos del plan y las estrategias para lograrlo incluidas las acciones concretas, posteriormente un detalle de las estrategias de Mercadeo en cuanto a Segmentación, posicionamiento y diferenciación y por último un detalle del presupuesto de marketing necesario para este plan y los indicadores.

Qué Ofrecemos: La vertical de desarrollo ofrece servicios de gestión de desarrollo a la medida, testing y puesta en productivo a solicitudes de desarrollo las cuales han completado la etapa de análisis y diseño en la vertical de Gestión de Requerimiento.

¿Por qué utilizar nuestros servicios?

Porque nuestros productos ofrecen beneficios económicos ya que se realizan entregas en tiempos estipulados y con calidad, operativos porque facilita la logística de testing y la puesta en productivo de sus

productos, funcionales porque proporciona toda la funcionalidad solicitada y con valor agregado, adaptativo porque es de fácil adaptación a los cambios requeridos por el negocio, porque nuestros productos generan .

¿Para quién?

Los servicios de Vertical de desarrollo son ofrecidos a usuarios de diferentes áreas de la organización y que quieren mejorar sus procesos.

¿Cómo se presta el servicio actualmente?

Se recibe Mail del líder de Requerimiento a la Vertical de desarrollo para asignación de inicio de desarrollo a fábrica.

Actualización matriz interna y de control de requerimientos.

Creación de Id de Proyecto en el ambiente de desarrollo con CHG del requerimiento (Valido únicamente para SAP)

Correo de líder de asignación de desarrollo a fábrica de software para inicio de desarrollo.

Verificación de formatos y ordenes de transportes (Aplica solo para SAP).

Envío de correo por parte de fábrica de inicio y fin de desarrollo.

Notificación al usuario de fechas estimadas de inicio de pruebas UAT

Actualizar matriz interna y PRB

Correo del proveedor al líder de desarrollo confirmando fin de desarrollo. Anexando documentación versión inicial: Manual de Usuario, Manual Técnicos, check list pruebas Técnicas y Matriz de lineamientos de seguridad

Actualización de matriz interna y PRB. Copiar correo al repositorio

Mail de entrega para inicio de pruebas UAT a área usuaria con documentación manual de usuario, matriz de hallazgos y formato de pruebas y FSP

Preparación y planeación pruebas (Data, accesos, escenarios)

Ciclo de pruebas conservando matriz de hallazgos y formato de pruebas

Mail de notificación de resultados exitosos de pruebas y aval en puesta en producción

Entrega de documentación para puesta en producción Versión Final. Desarrollos SAP (Listado de Transportes - Formatos) otros sistemas: Checklist de Puesta en Producción, manual de instalación y Script BD (Si aplica). Se debe asociar a cada cambio.

Elaboración Plan de implementación (Cut-over Minutograma). Cuando Aplique. Ejemplo Proyectos

Cargue de información (documentación) respectiva de la puesta en producción en el herramienta Service Desk

Programación de cambios en Excel de Comité

Actualización de la herramienta service desK al CHG en status "Autorización para implementación"

Confirmación de Comité de Cambios o aprobación Cambio

Creación de requerimiento en la herramienta de Service Desk a cada uno de los grupos ejecutores para la puesta en producción y a cambios VPP

Correo electrónico de Solicitud de puesta en producción a cambios VPP con los códigos de los requerimientos creados

Adjuntar correo de programación de cambios VPP a cada uno de los requerimientos creados y al CHG

Adjuntar correo a la herramienta service desk en el CHG del requerimiento

Correo de programación del cambios por el grupo de cambios VPP

Ejecución del cambio con el proveedor para puesta en producción

Envío de notificación al usuario de puesta en producción

Pruebas UAT en producción por parte del usuario

Copiar el correo de programación al repositorio y actualizar matrices

Correo electrónico de notificación de los resultados obtenidos en la puesta en producción y solicitud de visto bueno al usuario

ANALISIS DEL ENTORNO

Principales competidores en el mercado

A continuación se detallan los principales competidores identificados en el mercado, es decir aquellos que son más susceptibles de reaccionar y generar impacto a nuestra empresa.

Junto a cada competidor se encuentra el motivo por el que son competencia y cuál es su principal ventaja competitiva a tener en cuenta. Por último, y como orientación para guiarnos, se establece unos grados de amenaza basados en puntuar cómo de poderoso es cada competidor en los factores principales de compra definidos en el análisis del cliente.

La amenaza básica es la suma de la puntuación del 1 al 10 que le hemos dado en cada motivo de compra, la relativa pondera esos puntos por el peso de cada factor.

Competidor	Por qué lo es	Ventaja competitiva	Amenaza básica	Amenaza relativa
Fábricas de Software. no a la medida	Contratar fábricas que se responsabilicen de todo el ciclo del desarrollo o delo contrario comprar software en el mercado.	Su ventaja se basa en que la organización se despreocuparía, la desventaja es que el conocimiento del negocio es interno.	16	6

Aspectos Geográficos

Nuestros usuarios se encuentran ubicados en las empresas que hacen parte de la organización y con proyección a usuarios externos que prestan otros servicios a la organización

Aspectos Demográficos

Tenemos un total de 132 desarrollos de los cuales 30 se encuentran en desarrollo y 102 en pruebas de usuario, de los 102 hay 50 con una vida de más de dos años de los 52 restantes hay 30 con más de 6 meses de vida.

Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Precios estándares en el mercado	Desconfianza en el servicio
Crecimiento a externos	Selección por precio y no por optimización de tiempo, calidad y servicio
Apertura del mercado en los últimos 10 años	Incumplimiento de fábricas.
Innovación en prestación de servicio de desarrollo, testing y paso a productivo	Ofrecer este servicio para lo cual se debe trabajar en la credibilidad de las personas.
Conocimiento de la empresa en el mercado	

Problema a Resolver

Utilizando las herramientas proporcionada en pensamiento complejo se ubicaron los puntos críticos de la operación generando una versión mejorada de la operación, las acciones de mejora son:

Para la entrega por parte de la vertical de requerimiento se incluye una sesión semanal donde se realiza la entrega de los desarrollos de manera formal en la cual se incluye una capacitación breve del requerimiento, se incluye a líder de clinic. Esto con el fin de garantizar la claridad y el desconocimiento de los requerimientos.

Se establecen reuniones de seguimiento semanales con fábricas. Con el fin de asegurar que los planes se cumplan.

Se incluye en las pruebas planeación, logística y acompañamiento a pruebas de usuario. En el anterior esquema se informaba al usuario la disponibilidad del requerimiento para pruebas y este quedaba abandonado, muchos desarrollo llegaban a tardar hasta dos años. En este nuevo esquema el usuario es nuestro cliente por lo tanto recibirá la mejor atención al cliente.

Se define nuevo esquema de pago a las fábricas por entregables.

Se definen estándares mínimos de desarrollo para cada una de las plataformas, con el fin de garantizar calidad.

En las puestas en productivo se crea un pre-comité donde se presentan los desarrollos finalizados y que serán programados en el comité de cambios de la organización, esto con el fin de visualizar impactos en la operación.

En las puestas en ambiente productivo se incluye acompañamiento de fábricas.

Los siguientes son los objetivos que se pretenden alcanzar con este plan de Marketing. Incluyen sus fechas de consecución y la medida que nos permitirá cuantificar y saber si los hemos cumplido adecuadamente.

Objetivo General: Satisfacer las expectativas en cuanto a soluciones de Software, haciendo uso de metodologías eficaces y eficientes de construcción, estándares y buenas prácticas de la industria, en cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes.

Objetivos Específicos:

1. Minimizar costos.
2. Reducir indicador de hallazgos e incidentes a tendencia cero.
3. Diseñar línea de desarrollo.
4. Estandarizar procesos.
5. Minimizar tiempos de Respuesta.
6. Proporcionar a nuestros clientes un servicio seguro y confiable.

ESTRATEGIAS A PONER EN MARCHA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

En esta parte se especifican las estrategias que se han considerado más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado anterior (estas estrategias se van a llevar a cabo en el día a día a través de las acciones concretas que se especificarán posteriormente).

Segmentación y Posicionamiento

La segmentación inicial será el grupo de personas que pertenezcan a las áreas de la organización y a las fábricas que pertenecen al grupo.

Queremos ser reconocidos por la excelente calidad de nuestro servicio.

Estrategia

Fecha Inicio	Estrategia	Descripción	Objetivo
--------------	------------	-------------	----------

01/01/2014	Estandarización	Crear más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad en nuestros productos	Garantizar que la arquitectura, el manejo de lenguajes sea de muy buena calidad y permita un fácil mantenimiento.
01/01/2014	Optimización de procesos	Analizar y generar versión optimizada de los procesos	Generar cultura de buenas prácticas
01/01/2014	Acompañamiento al usuario en pruebas	Pruebas compartidas con usuarios, fábrica y Vertical de Desarrollo	Garantizar el flujo normal de pruebas y evitar cambios de alcance.

Se iniciará comunicación directa con nuestros usuarios para reactivar desarrollo en pruebas.

Se establecerán acuerdos de servicio para generar confianza a los usuarios

Estrategia de precio

A continuación se detalla el precio de venta que se ha determinado óptimo para el producto, cómo se sitúa respecto al resto de precios del mercado y por qué hemos decidido establecer dicho precio.

El precio de nuestros desarrollos bajará en número de horas ya que se establecerán controles y seguimiento a las entregas, lo que significa que sus costos bajarán.

Cómo es el nivel de precio respecto a la competencia:

Se pretende disminuir en un 50% el valor del costo de un desarrollo frente al de la competencia.

Cómo nos posicionamos en cada uno de los factores principales de compra del cliente, Generando confianza y disminuyendo el número de incidentes a tendencia cero (0).

PRESUPUESTO DE MARKETING

A continuación se detalla el presupuesto previsto de ingresos y gastos. Los ingresos estimados se derivan de los objetivos monetarios establecidos en el plan, los gastos vienen dados por el coste previsto de las acciones que se van a poner en marcha y define cuántos fondos se precisan para hacer realidad el plan.

Gastos previstos

Concepto	Gasto	
Hacer seguimiento de pruebas de usuario	Se incrementa en 50 horas en cada desarrollo	Disminuye valor desarrollo Promedio 100 Horas
Seguimiento fábricas	Se incrementa en 50 horas	Disminuye nro. de

		desarrollos no entregados a tiempo
Control de puesta en productivo	Disminuye en 20 horas documentar	Disminuye incumpliendo SOX

Resumen Presupuestario

Total de gastos previstos: **120 horas**

INDICADORES

A continuación se detallan los indicadores que ayudarán a evaluar el cumplimiento de objetivos:

Nombre	Fórmula	Resultado Esperado	Estado
Número de Desarrollos con edad > 1 año	Desarrollos con edad > 1 año – Desarrollos iniciales	Tener 50 desarrollos con edad > 1 año al término de tres meses	Por ejecutar
Número de desarrollos en pruebas	Desarrollos en pruebas / número de días de pruebas	Diariamente se atiendan 5 en promedio.	Por ejecutar
Desarrollos finalizados	Desarrollos finalizados /total desarrollos x 100	Satisfacción del 85% de los clientes	Por ejecutar

RESULTADOS

Al ejecutar las estrategias planteadas se pasó de 30 solicitudes en desarrollo a tener 3 en este estado. De 50 con vida > a un año a tener 13 de 52 restantes quedaron 27, en ambiente productivo se pasaron 52.

CONCLUSIONES

¿Cómo se concluye un trabajo investigativo?

Para concluir nuestro trabajo de investigación debemos comparar lo propuesto vs los resultados, para nuestro caso lo propuesto inicialmente es: ¿Es viable aplicar los conceptos adquiridos en la especialización de alta gerencia en nuestro ambiente de trabajo sin pertenecer a la alta gerencia?

El resultado fue exitoso ya que se pudo aplicar los conocimientos con resultado productivo ya que se pudo observar que el nuevo enfoque permitió organizar y disminuir costos generando productos de alta calidad.

1. De qué forma se cumplieron los objetivos de investigación.

Los objetivos de la investigación se cumplieron en cada uno de los pasos porque fue apoyado con áreas de conocimiento de la alta gerencia, lo propuesto fue diseñar el modelo gerencial para la vertical de desarrollo y su plan de negocio, estos se cumplieron, pero se recomienda seguir trabajando en él hasta llegar a ser modelo para otras áreas de desarrollo.

2. Qué obstáculos aparecieron en el proceso de investigación.

El obstáculo que se vivenció durante el desarrollo del proyecto fue la resistencia al cambio, se sacó de la zona de confort a alguno de los integrantes, lo que obligó a un cambio en su estilo de trabajo puesto que se generó una nueva dinámica en los procesos.

3. Quienes son los posibles beneficiarios de esta investigación.

En primer lugar el beneficiario directo soy yo Víctor Pérez ya que la realización de este trabajo me ha permitido aplicar, ejecutar y desarrollar las habilidades, destrezas y liderazgo del rol de alta gerencia dotándome de una visión estratégica para la toma de decisiones. Otros beneficiarios directos son los clientes ya que van a obtener productos de mejor calidad dentro de los tiempos estipulados.

4. Cuáles son las consecuencias de realizar esta investigación.

Con esta investigación se deja una semilla para que sea aplicada en otras gerencias ya que los beneficios fueron palpables en cuanto costos, servicio al cliente, organización en el área donde sea ejecutada.

5. Qué aportes al conocimiento de la temática empresarial traerá esta investigación.

El aporte al conocimiento que se evidencia en este trabajo es que el conocimiento de la alta gerencia puede ser aplicado en las áreas medias con el fin de optimizar costos.

6. Cuáles son los límites de esta investigación.

Este trabajo es el inicio del concepto de Centro de Servicio Compartido la idea es llevarlo a diferentes áreas hasta conformar los verdaderos centros de servicio compartido.

7. Cuáles son las investigaciones que se derivan de esta investigación.

Diseño de centro compartido de servicios.

8. Cómo se puede resumir la metodología de esta investigación, Si la hicieran de nuevo que cosas le cambiaría y que procesos mejoraría para alcanzar mejores resultados.

Como primer paso se concibe la idea de lo que se va a investigar, luego se plantea el problema, se definen los objetivos de investigación y se desarrollan las preguntas de investigación, se justifica si la investigación es viable realizarla, si realmente vale la pena hacerla. Como tercer paso se estudió el material de la maestría y de él se seleccionó el que se requería para nuestra investigación. Seguido se define el tipo de investigación y se declaran las hipótesis. Al desarrollar nuestra investigación paralelamente se iba implementando en campo de tal manera que se iba identificando nuevas variables y experiencias a tener en cuenta. En cada uno de los pasos la base teórica fueron los conceptos adquiridos durante la especialización.

9. Cómo puedo hacer una síntesis de los resultados empíricos de la investigación.

Se siguen los mismos pasos planteados en el numeral anterior sólo que el resultado se basa en la experiencia vivida por el investigador, mas no por hechos controlados durante la investigación.

Bibliografía

MATERIAL DIDACTICO DE ESPECIALIZACIÓN, Material proporcionado por la Universidad Militar Nueva Granada

TEORIA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACION,
http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html

Planeación,
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

Plan de Negocios,
<http://es.scribd.com/doc/6619325/Plan-de-Negocio-Ejemplo>

Humberto Alvarez Laverde e Ishiro Kuratomi, Pensamiento Estratégico [en línea],
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

Juan Saavedra González, “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS”. [En línea],
<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Jean Paul Sallenave, “GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA”, Segunda edición de bolsillo, 1997 Grupo Editorial Norma.

Ma

