

***ESTRATEGIA
EN CONDICIONES
DE INCERTIDUMBRE***



Transformamos ideas en LOGROS ...

Ing. Carlos A. Conti – 2008

www.estrategiza.com.ar

CONTENIDO – CASO “N.N.” S.A.

■ *Identidad y desafíos*

- *Anticipando el futuro*
- *Desarrollo de escenarios & player ideal*
- *Visioning*
- *Core Competences*
- *Formulación de la Estrategia*
- *Change Mananagement & Monitoring*

LA IDENTIDAD DE LA COMPAÑÍA...

¿Quiénes
Somos?



Los
desafíos
propuestos

- **La Empresa N.N. S.A. está dedicada principalmente al mercado de tecnología informática (IT).** Fundada en Abril de 2002, con el objetivo de operar en Argentina en el **Mercado Secundario de Servidores Mid Range** (servidores usados de capacidad intermedia de procesamiento, de primeras marcas tales como IBM, SUN y HP, hasta los U\$S 25.000).
- La actividad de la empresa consiste en la **venta o alquiler de servidores usados y repotenciados, 'middle range' (de primeras marcas).**
- Asociada a empresa extranjera broker del mercado secundario, que la provee de los servers.
- Con el transcurrir del tiempo, se comenzó a extender los servicios al mantenimiento de los equipos instalados y no instalados, como así también la venta de sus repuestos.
- Crecimiento en el mercado B2B - Target de Servidores 'middle range'
- Posicionamiento como líderes en el servicio de alquiler y mantenimiento de servidores en empresas grandes y medianas
- Margen rentable como consecuencia de servicios y desarrollo de negocios basados en IT.

¿Qué nos proponemos?

- Desarrollar una Cía que brinde soluciones integrales al usuario B2B para el tema de servidores IT.
- Ser reconocidos como expertos en materia de servidores midrange
- Ser elegidos como la solución confiable en el tema de servidores

¿Cómo lograrlo?

- Concepto de servicio total: venta, alquiler, instalación y mantenimiento
- Atención y seguimiento personalizado de las necesidades futuras del consumidor.
- Apalancamiento en fuertes capacidades de los RRHH de la estructura actual.
- Cultura de CRM aplicada en los servicios técnicos al cliente

•El futuro está oculto detrás de los hombres que lo hacen. Anatole France

CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*

- *Anticipando el futuro*

- *Desarrollo de escenarios & player ideal*

- *Visioning*


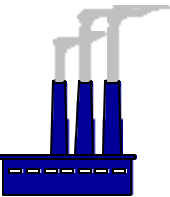

- *Core Competences*

- *Formulación de la Estrategia*

- *Change Mananagement & Monitoring*



MARCO de REFERENCIA ESPACIO-TIEMPO...

	HORIZONTE TEMPORAL	<ul style="list-style-type: none">• Se analizará el futuro en un horizonte de 10 años.
	INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none">• Un análisis de necesidades y soluciones junto con la visión del gurú Gartner reveló la tendencia de un fuerte crecimiento de la demanda hacia la tercerización y servicio integral en los servidores y tecnología hard de IT• Pasarán todavía más años para que los equipos de nuestros desks vengan sin discos duros de gran capacidad.
	GEOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none">• La arena de negocios será el mercado nacional y de países cercanos (Paraguay, Bolivia y Uruguay).

Ud. puede y debe dar forma a su propio futuro...

Porque si no lo hace, seguramente alguien lo hará.

Joel Barker



ANTICIPANDO
EL FUTURO

...SE DETECTARON LAS FUTURAS NECESIDADES DE LA DEMANDA JUNTO CON LAS SOLUCIONES PROPUESTAS

NECESIDADES

- Crecimiento del mercado exige mejor estructura en IT para soportar los nuevos software's **comerciales**
- Mercado total de servidores en crecimiento: 14% en valor y 28% en unidades en 2006
- Aumento de las necesidades de control de contingencias y necesidades de testing, auditoria y desarrollo
- Entrada al mercado de empresa PyMes que demandan mas estructura deIT
- Busqueda de soluciones mas baratas en el servicio de IT
- Hay tendencia creciente en el mercado a tercerizar el servicio.

SOLUCIONES

- Alquiler o venta de servers
- alquiler de hosting
- almacenamiento de datos
- Stock disponible de servers de tecnologia abierta para cubrir la demanda puntual
- Servers secundarios repotenciados
- eficiente estructura de servicio al cliente 24h x365d
- Cultura de CRM en el servicio



ANTICIPANDO
EL FUTURO

•*El futuro no es un regalo... es una conquista.*

Robert Kennedy

EL GURÚ de GARTNER ANTICIPÓ ...

I
T

S
O
F
T

- *Las empresas continuarán enfocándose al 'core' de su negocio y tercerizarán buscando alianzas con 3ros para cubrir sus necesidades de servicio.*

- *La capacidad de la red aumentará mucho más rápido que la capacidad del cómputo, la memoria y el almacenamiento, lo que producirá un cambio representativo en el costo relativo del cómputo remoto vs. el cómputo local. Alta disponibilidad y bajos costos en el ancho de banda serán los que gesten un movimiento hacia servicios centralizados en redes, usando modelos de cómputo en rejilla.*

- *De todas maneras, las empresas estarán muy reacias a trasladar sus centros de cómputo a la "nube" de Internet.*

- *Pasarán todavía más años para que los equipos que utilizamos en nuestros escritorios vengan sin discos duros de gran capacidad.*

I
T

H
A
R
D



ANTICIPANDO
EL FUTURO

CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*

- *Anticipando el futuro*

- *Desarrollo de escenarios & player ideal*

- *Visioning*

- *Core Competences*

- *Formulación de la Estrategia*

- *Change Manangement & Monitoring*



Posibles escenarios

- *Abaratamiento del hard por Masividad y comoditización.*
- *Segmento de middle-range impactado por granjas o rejillas de servidoresx86 (que permiten escalabilidad).*
- *Adopción masiva de tecnología en las empresas medianas y pequeñas de todos los rubros*
- *Los servidores serán moneda corriente en el uso doméstico, cada vez más especializado por el 3 play.*
- *Disminución del costo del storage de IT*
- *Masificación del hosting = memoria virtual en nube de internet*
- *Precios relativos con competidores y sustitutos*
- *Rapida obsolescencia de productos tecnológicos*
- *Guerra comercial entre los bloques economicos y China*
- *Guerra comercial entre el Mercosur y UE*
- *Insuficiencia energetica*
- *Nueva debacle economica en el pais con caida de la economia*
- *Aumento o disminuci3n del tipo de cambio*
- *Profunda recesion en EE.UU. que frena la economia mundial*



SE SELECCIONARON VARIABLES DE INTERES...

Cambio de
tecnología

Precios en baja
De alquiler

Desarrollo
granjas de
servidores

Recesión
mundial

Disminución
de precios del
Hard de IT

Crisis
energética

Demanda
masificada

storage virtual

Concentración
competidores

Desarrollo de
servicios
adicionales

Debacle
economica
en el pais

Adopcion
masiva de la
tecnología



SCENARIO
PLANNING

...IDENTIFICACION DE LOS DRIVERS...

...MATRIZ RIESGO-IMPACTO DE LOS DRIVERS

I M P A C T O	A	<ul style="list-style-type: none"> • Recesion mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Debacle economica</i> • <i>Granja de servidores</i> • Disminucion precios storage y de alquiler hard 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Demanda masificada del B2B</i> • <i>Adopcion masiva por cliente domestico</i> • <i>storage virtual</i>
	M		<ul style="list-style-type: none"> • Crisis energetica • Cambio tecnologico • Concentración de competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disminucion precios del Hard en IT</i> • <i>Desarrollo de servicios adicionales</i>
	B			<ul style="list-style-type: none"> • Precios relativos con sustitutos
		B	M	A
		INCERTIDUMBRE RIESGO		



SCENARIO
PLANNING

*Para poder descubrir nuevos mundos...
Es necesario tener el valor de perder de vista la costa. André Guide*

EL NEGOCIO DEPENDE DE ESTOS KEY DRIVERS...

ALTO **DESARROLLO SERVICIOS ADICIONALES** BAJO
las empresas solcitaran mas servicios de apoyo a su negocio.

ALTA **Masificación granjas de servidores escalables** BAJA
Tecnologia de productos sustitutos que cambiarian el mercado.

ALTA **DEMANDA MASIFICADA POR EMPRESAS** BAJA
Todas las empresas requeriran servers de nivel medio como minimo.

ALTA **Disminucion precios de los servers** BAJA
La masificacion a nivel mundial comoditizara el storage y presionara sobre los precios bajaran restando rentabilidad.




*La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.
Peter Drucker*



SCENARIO
PLANNING

...CREANDO 16 ESCENARIOS POSIBLES

		Disminucion de Precios servers ALTA		Disminucion de Precios servers BAJA	
		Demanda masif. de empresas ALTA	Demanda masif. de empresas BAJA	Demanda masif. de empresas ALTA	Demanda masif. de empresas BAJA
Granja de servers ALTA	Servicios Adic. ALTO	Rio revuelto	rafting	<i>La gaviota aprovecha</i>	Manos a la Obra
	Servicios Adic. BAJO	Lucha de SUMO	mariposa	Lucha por cada cerro	Lo chico es hermoso
Granja de servers BAJA	Servicios adic. ALTO	<i>Lucha cuerpo a cuerpo</i>	<i>Reconvertirnos para vivir</i>	Esperando la carroza	La niña bonita
	Servicios adic. BAJO	Huir es pelear 2 veces	En el Horno	Eficiencia y rapidez	Status quo

	Probabilidad Alta
	Probabilidad Media
	Probabilidad Baja



SCENARIO
PLANNING

Si nos acostumbramos a pensar en términos de opciones y alternativas nuestra capacidad de reacción será mejor y más rápida. Alvin Tofler

UN ANÁLISIS CUALITATIVO DE POSIBILIDADES DETERMINO DOS ESCENARIOS EMERGENTES...Que definen las Core Competences necesarias para convertirse en el 'player ideal'

CC / Conjunto de actividadesorientado a

1

Rio revuelto

2

Esperando la carroza

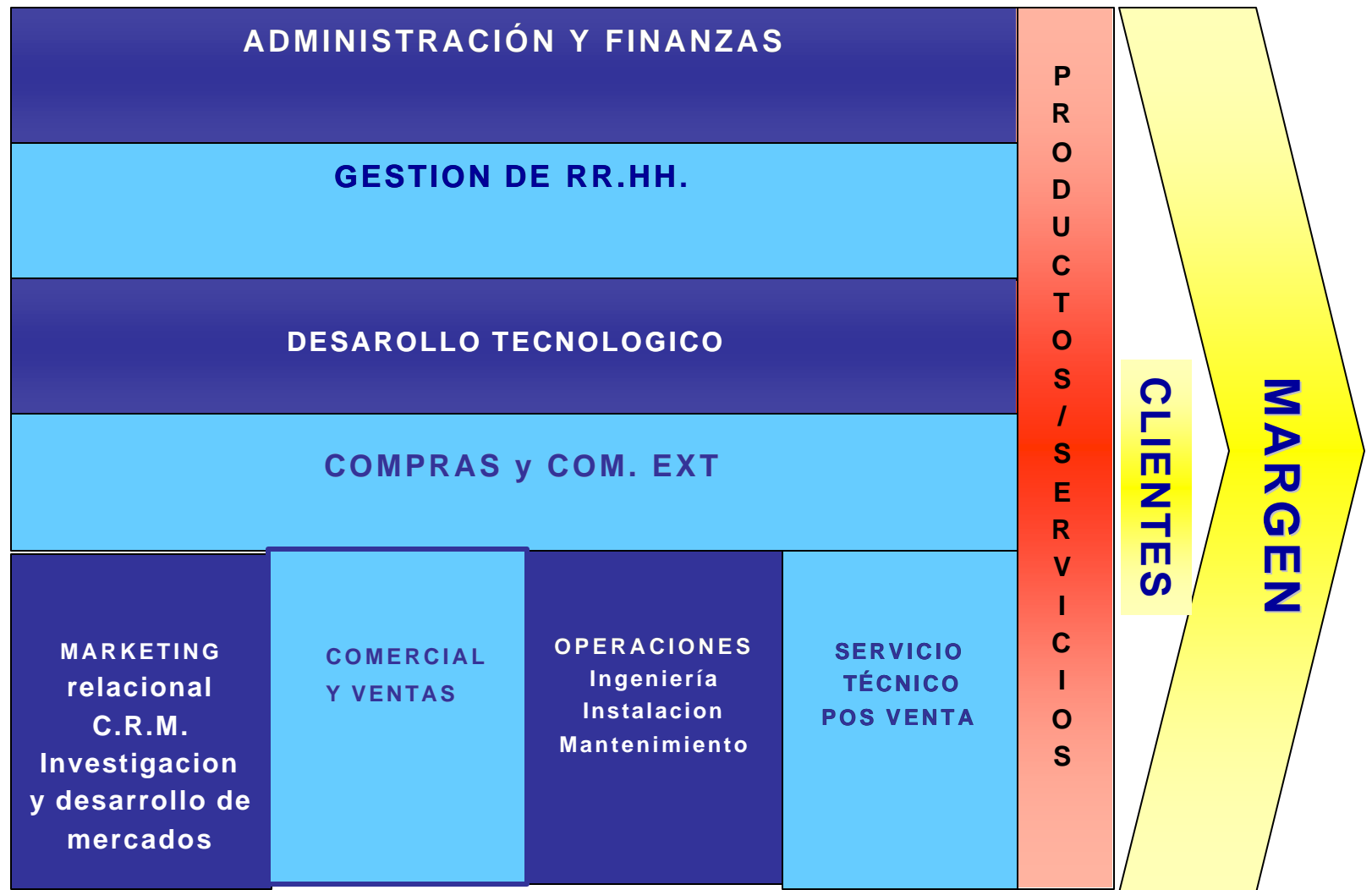
- *Abanico de soluciones Hard y en servicios*
- *Estrategia de focalizacion en el cliente*
- *Cultura CRM*
- *Garantia de servicio integral y continuado 24 x365*
- *Respuesta y cobertura inmediata ante imprevistos*
- *Help desk pos venta 24x365*
- *Up grade continuo en tecnologia hard*
- *Conocimiento tecnico para asesoramiento*

- Soluciones centradas en las necesidades y capacidades de entendimiento del cliente
- Conocimiento del cliente en todas las áreas de la organización
- Conocimiento de acciones y resultados sobre distintos clientes
- Soporte técnico más allá de la posventa
- Aprovechamiento de oportunidades de integracion
- Desarrollo de proveedores hard
- Alianzas externas para Import de servers mid y low range
- Customizacion sin perdida de eficiencia.



SCENARIO
PLANNING

... LOS FCE's del mercado derivado de los escenarios emergentes configuran la cadena de valor del 'player ideal'



**SCENARIO
PLANNING**

***Viendo el negocio en la cadena de valor...
nos permite una redefinición del mismo***

***"Nuestro negocio es
el mantenimiento, venta y alquiler
de servidores y servicios de valor agregado
relacionados con IT,
a precios competitivos...
basado en un dedicado y comprometido
asesoramiento más un servicio integral
de post-venta a nuestros clientes"***



	MARKETING Relacional C.R.M.	COMERCIAL Y VENTAS	OPERACIONES Ingeniería Instalacion Mantenimiento	SERVICIO TÉCNICO POS VENTA
 <p>SCENARIO PLANNING</p>	<p><i>Definir la estrategia de posicionamiento en el mercado, para asegurar la perdurabilidad de la Cia, su crecimiento sustentable y adecuada rentabilidad.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener lealtad de los clientes • Desarrollar imagen de partner confiable • Investigar a la competencia e Identificar productos y servicios Vs. Roer • Desarrollar productos y servicios de low range • Mantenerse independiente de los fabricantes 	<p><i>Asegurar el incremento de la participacion de mercado y los margenes de rentabilidad esperados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con nuevos brookers nacionales e internacionales • Servicio total: venta, alquiler, instalación y mantenimiento • Ampliar cartera de productos middle range 	<p><i>Asegurar el cumplimiento En tiempo y forma de los planes de provision, instalacion y mantenimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio total: venta, alquiler, instalación y mantenimiento <p>Satisfacer necesidades de los clientes que la competencia ya está ofreciendo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atencion y seguimiento personalizado de las necesidades futuras del consumidor. 	<p><i>Asegurar las condiciones para brindar un servicio integral con g arantia tota de satisfaccion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de CRM aplicada en los servicios técnicos al cliente • Servicio integral 24x365 garantizado • Respuesta inmediata ante imprevistos

CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*
- *Anticipando el futuro*
- *Desarrollo de escenarios & player ideal*
- *Visioning*
- *Core Competences*
- *Formulación de la Estrategia*
- *Change Mananagement & Monitoring*



VISIONING

Visión

para un horizonte de 10 años

N.N S.A. ... será el 'partner confiable'

que podrán elegir las empresas

para cubrir sus necesidades

de solución integral en servicios I.T.



Marco conceptual



CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*
- *Anticipando el futuro*
- *Desarrollo de escenarios & player ideal*
- *Visioning*
- *Core Competences*
- *Formulación de la Estrategia*
- *Change Mananagement & Monitoring*



...SE DEFINEN LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS NECESARIAS



APTITUDES= *Saber Hacer* = Conjunto de Habilidades que se pueden desplegar

<ul style="list-style-type: none"> • Profundo conocimiento en IT • Conocimiento de necesidades tecnológicas actuales y futuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las necesidades del cliente • Manejo político con mercado B2B y esferas gubernamentales. • Brand management =BPS • Habilidad para desarrollar alianzas beneficiosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado y de la competencia • Manejo de canales y retails • Aplicación eficiente de la segmentación • Habilidades de gestión en entornos inciertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de costos actuales y de gestión de la productividad. • Conocimientos en tecnología • Logística y operaciones de mantenimiento • Integración permanente con ingenieros de pos venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de costos actuales y de gestión de la productividad. • Conocimientos en tecnología • Integración permanente con ingenieros de operaciones
--	--	--	---	---

Actitudes = *Saber Estar o Ser* = las actitudes que influyen en el desempeño

<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación • Capacidad de aprendizaje • Fuerte espíritu de superación • Open mind • Sed de aprender • Iniciativa • Pensamiento de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte espíritu de liderazgo • Orientación estratégica • Relaciones interpersonales • Resiliencia • Empatía • Flexibilidad • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Orientación a resultados • Empatía • Resiliencia • Trabajo en equipo • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: la solución no termina con la instalación. • Tesón para superar dificultades técnicas • Trabajo en equipo • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de servicio al cliente • Foco en el aumento de los ingresos por cliente • Cultura de mejora continua • Trabajo en equipo • Capacidad de acción
---	--	---	--	--



**CORE
COMPETENCES**

...QUE CONFORMAN EL PORTAFOLIOS DE CAPACIDADES CLAVE QUE GENERAN CREACIÓN DE VALOR.



**CORE
COMPETENCES**

CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*
- *Anticipando el futuro*
- *Desarrollo de escenarios & player ideal*
- *Visioning*
- *Core Competences*

■ *Formulación de la Estrategia*

- *Change Manangement & Monitoring*



Formulación Estratégica



**CORE
COMPETENCES**

AL EVALUAR CADA ESTRATEGIA EMERGE LA OPCIÓN MÁS ALINEADA SEGÚN LOS FCE'S DEL NEGOCIO...

Drivers	Pond	Estrategia #1	Estrategia #2
Imagen de Líderes en HARD IT 2dario	N/S	SI	SI
Inversión inicial mayor a 300MUSD	N/S	SI	SI
Inversion en sistemas y procesos	10%	66 (7)	100 (10)
Posesión del 40% Del Share	20%	100 (20)	100(20)
Focalizacion en el cliente	20%	70 (14)	100 (20)
Garantia de servicio Integral	30%	70 (21)	100 (30)
Contratos de largo lazo	20%	70 (14)	100 (20)
TOTALES		76.0	100



LA EMPRESA CON LA ESTRATEGIA 2 SE INTEGRA HORIZONTALMENTE CON EN EL CLIENTE



... SOPORTADA POR UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES
QUE GENERAN BONDING CON EL CLIENTE

Distinción en sus productos y servicios... O extinción...

Ud. elige.

Tom Peters

28

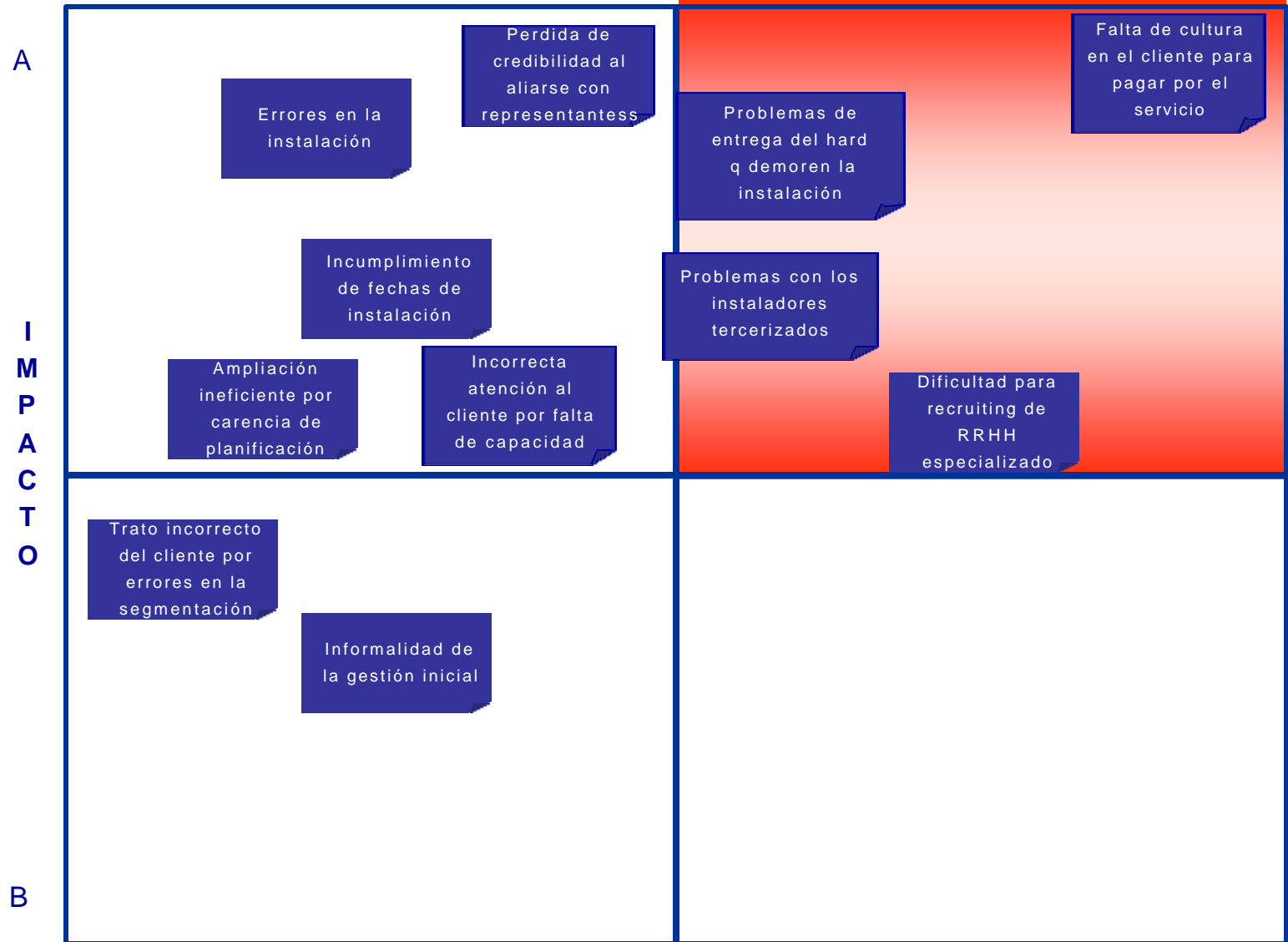
CONTENIDO

- *Identidad y desafíos*
- *Anticipando el futuro*
- *Desarrollo de escenarios & player ideal*
- *Visioning*
- *Core Competences*
- *Formulación de la Estrategia*

■ *Change Mananagement & Monitoring*

La combinación de la cultura resistente al cambio y de gerentes que no saben cómo conducirlo (al cambio) es fatal. John Kotter

... LOS SIGUIENTES OBSTÁCULOS,
 PUEDEN IMPACTAR DE FORMA VARIADA EN EL NEGOCIO...



B

PROBABILIDAD

A

Mil nuevas estrategias no funcionan sin un cambio de mentalidad.

Proverbio Chino



**CHANGE
 MANAGEMENT**

...Y DEBERÁN SORTEARSE DE LA SIGUIENTE FORMA

Resistencia
del mercado
a pagar un
precio por el
servicio

- Mediante campaña de relacionamiento one-to-one para convencer que el precio es clara función del servicio integral brindado con aseguramiento de cobertura integral 24x365.
- Fuerte énfasis en la productividad para mantener los precios competitivos y rentables

Problemas
en la
instalación

- En el caso de errores surgidos en actividades no tercerizadas, la solución recaerá en un constante programa de capacitación y actualización.
- En el caso de errores surgidos en actividades tercerizadas, se deberá hacer fuerte foco en una buena selección y fuerte desarrollo y capacitación del proveedor con seguimiento continuo hasta su certificación.

*Dificultad
en
recruiting
RR.HH.
especializado*

- El modelo de negocio se basa en RRHH capacitados y motivados.
- Es necesario mantener una política constante de selección en colegios técnicos industriales. Armar acuerdos de apoyo económico a los mismos y la capacitación con becas de los estudiantes. Convertirse en la primera opción de trabajo de los alumnos de esos establecimientos
- Mantener una clara política de monitoreo de los salarios y estar siempre entre el 2do y 3er cuartil de la muestra

*Problemas
de entrega
del Hard que
demoren
la instalación*

- Mantener alianzas con brokers del exterior que aseguren la provisión fluida de los servers.
- Mantener zona franca en puerto de Bs As para reservar equipos sin costo incorporado de nacionalización

Monitoring por BSC...

PERSPECTIVA	Cuestiones Estratégicas	Indicador	Objetivos	Planes de Acción
FINANCIERA	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ROCE</div>	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios netos - Venta anual 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento X% Aumento Y% 	<ul style="list-style-type: none"> Programa gestión de activos Programa comercial
CLIENTE	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Lealtad Cliente</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; margin-top: 10px;">Entrega en Tiempo</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad Cliente - Encuesta Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento Z% Aumento M% 	Programa de Fidelización
INTERNA Procesos Negocio	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Calidad Procesos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;">Tiempo Ciclo</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - Defectos - Tiempos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción N% Reducción P% 	Gestión de la Calidad del servicio
APRENDIZAJE Crecimiento	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Habilidades Personal</div>	<ul style="list-style-type: none"> - % habilidades estratégicas disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Año 1: Q% Año 2: R% Año 3: S% 	Programas de desarrollo de habilidades y competencias



Ing. Carlos Conti
Director

Vision / Estrategia / Competitividad / Resultados

Transformamos ideas
en logros

Bermudez 3585 (1419 CAI)
Buenos aires, Argentina
15 4424 3337 / 11 4568-4944
www.estrategiza.com.ar



*¡Muchas
gracias!
por
vuestra
Atención...*

ESTRATEGIZA – Transformamos ideas en LOGROS ...

Ing Carlos Conti – www.estrategiza.com.ar