

Tutoría para Examen de Grado Área de Gestión

Sesión 1: Conceptos aplicados de la Administración de empresas

Docente: Mg. Mauricio Hidalgo B.

Temario de la sesión

- ▶ Recordar los conceptos vinculados al ámbito de la Administración:
 - ▶ Misión y Visión
 - ▶ Análisis PEST
 - ▶ FODA y Matriz FODA
 - ▶ Estrategias de crecimiento y genéricas
 - ▶ 5 fuerzas de Porter
- ▶ Reconocer estos conceptos y aplicarlos en un “micro caso de estudio”

A photograph of a modern building with a glass and metal facade, partially obscured by a blue geometric overlay on the left side of the slide.

Misión

La misión de una empresa es una declaración concisa que describe el propósito fundamental de su existencia y responde a preguntas como:

- ▶ ¿Qué hacemos?
- ▶ ¿Para quién lo hacemos?
- ▶ ¿Cómo lo hacemos?

Para construir la misión de una empresa, se pueden seguir estos pasos:

- ▶ Identificar el negocio central de la empresa.
- ▶ Conocer los valores y principios que declara la empresa.
- ▶ Definir el público objetivo y las necesidades que la empresa busca satisfacer.
- ▶ Formular una declaración clara y concisa que capture el propósito y las características distintivas de la empresa

Visión

La visión de una empresa es una imagen a futuro (describe la dirección deseada y el logro de metas a largo plazo) declarando sus aspiraciones y responde a preguntas como:

- ▶ ¿Dónde queremos estar (en lo venidero)?
- ▶ ¿Qué impacto queremos tener?

Para construir la visión de una empresa, se puede considerar:

- ▶ La dirección estratégica y los objetivos de largo plazo de la empresa.
- ▶ Un escenario ideal o una situación deseada.
- ▶ Los resultados clave que la empresa busca alcanzar.
- ▶ Una formulación inspiradora (motivadora) que describa el futuro ideal de la empresa.

Es importante destacar que la visión (y la misión) debe ser realista y alcanzable.

Ejercicio: Caso de Estudio

La empresa “UDPCompiler”, que se especializa en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, requiere investigar los diversos factores que podrían tener un impacto significativo en su operación. Con ese fin, le han solicitado realizar la Misión y la Visión de la empresa.

Requerimiento

Formule una Misión y una Visión para la empresa UDPCompiler.

Respuesta: Misión

Nuestra misión es generar soluciones de software innovadoras y de alta calidad para la industria bancaria en Chile y que permitan ayudar a nuestros clientes a optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia y brindar una grata experiencia a sus usuarios finales.

Nos esforzamos por ofrecer tecnología de vanguardia, con un enfoque en la seguridad, confiabilidad y cumplimiento normativo trabajando en estrecha colaboración con nuestros clientes para entender sus necesidades específicas y generar soluciones personalizadas que impulsen su éxito y los diferencien en el mercado.



Respuesta: Visión

Nuestra visión es convertirnos en el principal referente en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile. Buscamos ser reconocidos como un socio estratégico confiable y de confianza para nuestros clientes y nos esforzamos por ser líderes en el uso de tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial y la ciencia de datos, para ofrecer soluciones disruptivas que impulsen la transformación digital en la industria bancaria.

Análisis PEST

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

- ▶ Es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial y estratégico para evaluar el entorno externo en el que opera una organización.
- ▶ Permite identificar y comprender los factores (PEST) que pueden influir en el desempeño y las operaciones de una empresa.

Al evaluar cada uno de estos aspectos, las empresas:

- ▶ Se pueden adaptar mejor a los cambios en su entorno y anticipar posibles desafíos o ventajas competitivas.
- ▶ Logran comprender mejor el entorno en el que operan, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones estratégicas informadas.



Factores del Análisis PEST



Factor Político



Identifica los aspectos de políticas gubernamentales, regulaciones, estabilidad política, legislación laboral, cambios en el gobierno, relaciones internacionales, restricciones a las importaciones y exportaciones y cualquier otro factor político que pueda tener impacto en la empresa.



Factor Económico



Considera los indicadores como la tasa de crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la política fiscal, las tasas de interés, el nivel de ingresos de los consumidores y otros aspectos relacionados con la economía del país o región en la que opera la empresa.

Factores del Análisis PEST



Factor Social



Se centra en los factores socioculturales que pueden afectar a una organización. Incluye el análisis de las tendencias demográficas, el estilo de vida de los consumidores, los valores culturales, las actitudes y comportamientos de los consumidores, las preferencias y los cambios en los patrones de consumo.



Factor Tecnológico



Se relaciona con los avances tecnológicos y su impacto en la organización. Incluye el análisis de la infraestructura tecnológica disponible, la adopción de nuevas tecnologías, las tendencias de innovación, las patentes, las regulaciones tecnológicas y cualquier otro factor relacionado con la tecnología que pueda afectar a la empresa.

Ejercicio: Caso de Estudio

La empresa “UDPCompiler”, que se especializa en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, requiere investigar los diversos factores que podrían tener un impacto significativo en su operación. Con ese fin, le han solicitado realizar un análisis PEST para comprender mejor los antecedentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían influir en la empresa y así poder evaluar las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa en su entorno empresarial actual.

Requerimiento

Describa un análisis de los factores PEST relevantes para la empresa UDPCompiler.

Respuesta: Factores políticos

Desde un aspecto general podemos considerar:

- ▶ El gobierno ha implementado regulaciones estrictas para garantizar la seguridad de los datos financieros y la protección de la privacidad de los clientes.
- ▶ Los cambios en el gobierno y las políticas gubernamentales pueden tener un impacto en la inversión en tecnología y las regulaciones relacionadas con la industria bancaria y tecnológica.
- ▶ La Ley Fintech, que entró en vigencia el 03 de febrero de 2023, establece un marco jurídico para las actividades relacionadas con las nuevas tecnologías financieras, donde se incluye tácitamente a bitcoin (BTC) y las criptomonedas.

En concreto

La empresa se debe asegurar de cumplir con estas regulaciones y adaptar sus soluciones de software para satisfacer los requisitos gubernamentales.

Respuesta: Factores económicos

Desde un aspecto general podemos considerar:

- ▶ El país ha experimentado un crecimiento económico estable en los últimos años, lo que indica oportunidades para la inversión en tecnología y servicios financieros.
- ▶ Las políticas fiscales del gobierno pueden afectar los presupuestos de inversión de los bancos.
- ▶ El nivel de ingresos de los clientes bancarios es un factor importante a considerar, ya que esto puede afectar su disposición para invertir en soluciones tecnológicas.

En concreto

Se deben observar estos aspectos pues podrían influir en la capacidad de la empresa para vender sus soluciones de software

Respuesta: Factores sociales

Desde un aspecto general podemos considerar:

- ▶ El país cuenta con una población cada vez más digitalizada, con una alta penetración de dispositivos móviles y acceso a Internet.
- ▶ Los clientes bancarios están optando cada vez más por servicios en línea y móviles.
- ▶ La confianza en la seguridad de los servicios financieros también influirá en las preferencias y expectativas de los clientes con respecto a las soluciones de software utilizadas.

En concreto

Se deben observar estos aspectos pues habrá demanda creciente de soluciones tecnológicas innovadoras y centradas en la experiencia del usuario

Respuesta: Factores tecnológicos

Desde un aspecto general podemos considerar:

- ▶ Los avances en inteligencia artificial, análisis de datos, seguridad cibernética y computación en la nube ofrecen oportunidades para el desarrollo de software bancario más eficiente y seguro.
- ▶ La infraestructura tecnológica en Chile, como la disponibilidad de banda ancha y la conectividad, puede influir en la implementación y el despliegue de las soluciones de software en los bancos.

En concreto

La empresa se debe mantener al tanto de estas tecnologías emergentes y evaluar cómo se pueden aplicar en sus soluciones. Además, debe considerar cómo puede aprovechar la Infraestructura de manera efectiva

Análisis FODA

Es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización, proyecto o individuo. El acrónimo FODA proviene de las variables:

- ▶ Fortalezas
- ▶ Oportunidades
- ▶ Debilidades
- ▶ Amenazas

IMPORTANTE

- ▶ El análisis FODA es solo el punto de partida y se utiliza como base para el desarrollo de estrategias.
- ▶ No proporciona soluciones directas, pero ofrece una visión integral de la situación actual de una organización, permitiendo tomar decisiones informadas y formular planes de acción efectivos.
- ▶ El FODA sin conclusión “NO SIRVE”

Análisis FODA: Variables internas



Fortalezas (F)



Las fortalezas son los aspectos internos positivos y ventajas competitivas que posee una organización. Pueden incluir recursos sólidos, habilidades específicas, una marca reconocida, tecnología avanzada, ventajas de costos o cualquier otro factor interno que brinde una ventaja en el mercado.



Debilidades (D)



Las debilidades son los aspectos internos negativos o áreas de mejora de una organización. Pueden incluir falta de recursos, carencia de habilidades clave, problemas de calidad, procesos ineficientes o cualquier otro factor interno que represente una desventaja o debilidad para la organización.

Análisis FODA: Variables externas



Oportunidades (O)



Las oportunidades son factores externos positivos que pueden beneficiar a una organización. Pueden surgir de cambios en el entorno empresarial, avances tecnológicos, nuevos mercados, cambios en las regulaciones o cualquier otro aspecto externo que pueda generar beneficios o ventajas para la organización.



Amenazas (A)



Las amenazas son factores externos negativos que pueden afectar a una organización. Pueden incluir la competencia intensa, cambios en el mercado, fluctuaciones económicas, cambios en las regulaciones o cualquier otro aspecto externo que pueda representar un desafío o riesgo para la organización.

Ejercicio: Caso de Estudio

La empresa “UDPCompiler”, que se especializa en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, requiere investigar los diversos factores que podrían tener un impacto significativo en su operación. Con ese fin, le han solicitado realizar un análisis FODA para comprender mejor las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene y/o que podrían influir en la empresa.

Requerimiento

Describa un análisis FODA para la empresa UDPCompiler.

Respuesta: Fortalezas

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales fortalezas de UDPCompiler:

- ▶ Experiencia y conocimientos especializados en el desarrollo de software para la industria bancaria.
- ▶ Relaciones sólidas con clientes bancarios importantes.
- ▶ Equipo de desarrollo altamente capacitado y con habilidades técnicas avanzadas.
- ▶ Innovación en el desarrollo de soluciones tecnológicas personalizadas.
- ▶ Alta calidad en el diseño y funcionamiento de los productos de software.

¿Qué podemos concluir de esto?

¿Cuál es nuestro diagnóstico?

Respuesta: Oportunidades

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales oportunidades de UDPCompiler:

- ▶ Creciente demanda de soluciones tecnológicas en el sector bancario chileno.
- ▶ Expansión de la banca digital y las transacciones en línea.
- ▶ Avances tecnológicos que permiten la integración de nuevas funcionalidades en los sistemas bancarios.
- ▶ Posibilidad de diversificar los servicios ofrecidos a través de colaboraciones con otras empresas Fintech.
- ▶ (externa) Potencial para expandirse a mercados internacionales con servicios de software bancario intercomunicados.

¿Qué podemos concluir de esto?

¿Cuál es nuestro diagnóstico?

Respuesta: Debilidades

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales debilidades de UDPCompiler:

- ▶ Dependencia de un número limitado de clientes bancarios clave.
- ▶ Falta de diversificación de productos y servicios más allá del desarrollo de software.
- ▶ Necesidad de mejorar la gestión de proyectos y la entrega en plazos ajustados.
- ▶ Recursos financieros limitados para invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

¿Qué podemos concluir de esto?

¿Cuál es nuestro diagnóstico?

Respuesta: Amenazas

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales amenazas de UDPCompiler:

- ▶ Competencia creciente de otras empresas de desarrollo de SW en la industria bancaria.
- ▶ Cambios en las regulaciones gubernamentales y normativas relacionadas con la industria bancaria.
- ▶ Fluctuaciones económicas que podrían reducir el presupuesto de los bancos para inversiones en software.
- ▶ Posibilidad de que los bancos desarrollen sus propias soluciones internas en lugar de recurrir a proveedores externos.
- ▶ Riesgo de ciberataques y violaciones de seguridad que podrían afectar la confianza de los clientes en los productos de software.

¿Qué podemos concluir de esto?

¿Cuál es nuestro diagnóstico?

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta gráfica de cuatro cuadrantes que combina el análisis FODA con el objetivo de visualizar y evaluar estratégicamente:

- ▶ Los factores internos (fortalezas y debilidades) y
- ▶ los factores externos (oportunidades y amenazas) de una organización o proyecto.

Cuadrante de Fortalezas-Oportunidades (FO)

- ▶ Representa la alineación entre las fortalezas internas de una organización y las oportunidades externas del entorno.
- ▶ Aquí se identifican las ventajas competitivas que pueden ser aprovechadas para maximizar las oportunidades y el crecimiento estratégico.

Matriz FODA

Cuadrante de Fortalezas-Amenazas (FA)

- ▶ Aquí se analiza cómo las fortalezas internas pueden ayudar a la organización a enfrentar las amenazas externas.
- ▶ Las fortalezas internas pueden ser utilizadas para mitigar los riesgos y contrarrestar los impactos negativos de las amenazas en el desempeño de la organización.

Cuadrante de Debilidades-Oportunidades (DO)

- ▶ Se enfoca en cómo las oportunidades externas pueden ayudar a superar las debilidades internas de la organización.
- ▶ Aquí se buscan oportunidades que se puedan aprovechar para mejorar las áreas de debilidad y fortalecer la posición competitiva.

Matriz FODA

Cuadrante de Debilidades-Amenazas (DA)

- ▶ Aquí se identifican las debilidades internas que pueden ser afectadas negativamente por las amenazas externas.
- ▶ Se busca desarrollar estrategias para minimizar las debilidades y mitigar los riesgos que representan las amenazas.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
FORTALEZAS 1- 2- 3-		
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)




Estrategias para la Matriz FODA

Estrategias ofensivas

- ▶ Son acciones agresivas que buscan aumentar la participación en el mercado, expandir la cartera de productos o servicios, o entrar en nuevos mercados.
- ▶ Estas estrategias se centran en aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas para ganar una ventaja competitiva.

Estrategias defensivas

- ▶ Se enfocan en proteger la posición de la empresa en el mercado y minimizar los riesgos de amenazas externas.
 - ▶ Estas estrategias implican acciones para proteger las fortalezas internas y mitigar las debilidades, así como para contrarrestar las amenazas externas y mantener la ventaja competitiva.
- 




Estrategias para la Matriz FODA

Estrategias adaptativas

- ▶ Son enfoques que buscan ajustarse y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial.
- ▶ Estas estrategias se centran en la flexibilidad y la capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades emergentes y hacer frente a los desafíos cambiantes.

Estrategias de supervivencia

- ▶ Son acciones tomadas cuando la empresa enfrenta desafíos significativos y busca sobrevivir en condiciones adversas.
 - ▶ Estas estrategias implican ajustes y decisiones difíciles para minimizar riesgos, reducir costos, diversificar fuentes de ingresos y mantener la viabilidad de la empresa en tiempos difíciles.
- 

Ejercicio: Caso de Estudio

La empresa “UDPCompiler”, que se especializa en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, requiere investigar los diversos factores que podrían tener un impacto significativo en su operación. Con ese fin, le han solicitado realizar una Matriz FODA para comprender mejor las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene y/o que podrían influir en la empresa en virtud de las estrategias pertinentes.

Requerimiento

Basados en el análisis FODA previamente realizado, genere las estrategias Ofensivas, Defensivas, Adaptativas y de Supervivencia.



Respuesta: Estrategias ofensivas

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales estrategias ofensivas de UDPCompiler:

Diversificación de productos

Desarrollar nuevos productos y servicios para expandirse más allá del desarrollo de software, como soluciones de inteligencia artificial para la gestión de riesgos o aplicaciones móviles para la banca digital.

Expansión a mercados internacionales

Identificar oportunidades en otros países y expandir las operaciones a nivel internacional, estableciendo alianzas estratégicas con bancos extranjeros o empresas fintech.

Adquisiciones estratégicas

Identificar y adquirir empresas complementarias en la industria bancaria para ampliar la cartera de productos y servicios, y fortalecer la posición en el mercado.



Respuesta: Estrategias defensivas

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales estrategias defensivas de UDPCompiler:

Fidelización de clientes

Fortalecer las relaciones con los clientes existentes a través de programas de fidelización, brindando soporte técnico de calidad, actualizaciones regulares y ofreciendo soluciones personalizadas que se ajusten a sus necesidades específicas.

Protección de la propiedad intelectual

Asegurar y proteger la propiedad intelectual relacionada con el software desarrollado, mediante registros de patentes, acuerdos de confidencialidad y políticas internas de seguridad de la información.

Mejora continua de la calidad

Implementar procesos y controles de calidad rigurosos para garantizar que los productos de software cumplan con los estándares más altos, minimizando así los riesgos de errores y fallos en los sistemas bancarios.



Respuesta: Estrategias adaptativas

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales estrategias adaptativas de UDPCompiler:

Monitoreo de las tendencias tecnológicas

Monitorear las tendencias en tecnología bancaria, como blockchain, inteligencia artificial, big data, y adaptar los productos y servicios que puedan (y deban) aprovechar estas tecnologías.

Personalización de productos

Ofrecer soluciones de software altamente personalizables que se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente, permitiendo adaptarse rápidamente a los cambios y requisitos del mercado.

Colaboración con empresas fintech

Establecer alianzas estratégicas con empresas fintech para aprovechar su experiencia en áreas específicas, como pagos móviles o gestión de riesgos, y ofrecer soluciones integradas que combinen lo mejor de ambas empresas.



Respuesta: Estrategias de supervivencia

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales estrategias de supervivencia de UDPCompiler:

Optimización de costos

Identificar áreas de gastos innecesarios o ineficientes y realizar ajustes para optimizar los recursos financieros, sin comprometer la calidad del desarrollo de software.

Diversificación de clientes

Buscar nuevos clientes en diferentes segmentos de la industria bancaria y explorar oportunidades en sectores relacionados, como aseguradoras o instituciones financieras no bancarias.

Innovación

Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa, promoviendo la generación de nuevas ideas y la mejora continua en los procesos de desarrollo de software.

Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un marco conceptual que declara un conjunto de factores que influyen en la competencia y la rentabilidad de una industria. Estos son:





Las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

- ▶ Se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado y aumenten la competencia.
- ▶ Factores como las barreras de entrada, la inversión inicial requerida, la lealtad de los clientes existentes y las regulaciones gubernamentales pueden influir en la amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

- ▶ Se refiere a la disponibilidad y la demanda de productos o servicios alternativos que pueden satisfacer las mismas necesidades o deseos de los clientes.
- ▶ La existencia de sustitutos cercanos puede limitar la capacidad de una empresa para aumentar precios o mantener cuotas de mercado.



Las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

- ▶ Se refiere al poder que tienen los proveedores para influir en los precios, la calidad o las condiciones de suministro de insumos o servicios.
- ▶ Factores como la concentración de proveedores, la disponibilidad de alternativas, la importancia de los insumos y la diferenciación de proveedores pueden afectar el poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

- ▶ Se refiere al poder que tienen los clientes para influir en los precios, las condiciones de compra y las demandas de los productos o servicios.
- ▶ Factores como la concentración de clientes, la disponibilidad de opciones, la sensibilidad al precio y la importancia del producto o servicio para los clientes pueden influir en el poder de negociación de los clientes.

Las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

- ▶ Se refiere al grado de competencia y la intensidad de la rivalidad entre las empresas que operan en la misma industria.
- ▶ Factores como el número y tamaño de los competidores, la diferenciación de productos, los costos de cambio y la agresividad competitiva pueden afectar la rivalidad.



Ejercicio: Caso de Estudio

La empresa “UDPCompiler”, que se especializa en el desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, requiere investigar los diversos factores que podrían tener un impacto significativo en su operación. Con ese fin, le han solicitado realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter para comprender mejor las posibles rivalidades y los “poder” que tiene la empresa.

Requerimiento

Describa ejemplos de las 5 fuerzas de Porter para la empresa UDPCompiler.

Respuesta: Amenazas (según Porter)

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar las principales amenazas de UDPCompiler:

Amenaza de nuevos competidores

- ▶ La barrera de entrada en esta industria puede ser relativamente alta debido a la necesidad de conocimientos técnicos especializados y la necesidad de establecer relaciones sólidas con los bancos y otras instituciones financieras.
- ▶ Sin embargo, la demanda creciente de soluciones tecnológicas en la industria bancaria podría atraer nuevos competidores en el futuro.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

- ▶ En este caso, los productos o servicios sustitutos podrían incluir el desarrollo interno de software por parte de los bancos o la adopción de soluciones de software de proveedores extranjeros.
- ▶ Los bancos también podrían considerar la externalización de sus necesidades de desarrollo de software a empresas en otros países.
- ▶ La disponibilidad y el costo de estas alternativas podrían influir en la amenaza de sustitución.

Respuesta: Poder de Negociación

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar el poder de negociación de UDPCompiler:

Poder de negociación de los proveedores

- ▶ En términos de desarrollo de software, los proveedores de insumos como herramientas de desarrollo, bibliotecas y plataformas tecnológicas pueden tener cierto poder de negociación.
- ▶ Sin embargo, con la evolución constante de la tecnología y la disponibilidad de múltiples proveedores, es posible que el poder de negociación de los proveedores no sea muy alto.

Poder de negociación de los clientes

- ▶ Los bancos y otras instituciones financieras pueden tener un cierto poder de negociación debido a la existencia de múltiples proveedores en la industria del desarrollo de software.
- ▶ Sin embargo, si se cuenta con una experiencia especializada con un cliente y relaciones sólidas con el mismo, es posible que tenga cierta ventaja en las negociaciones.

Respuesta: Rivalidad entre competidores

Considerando que el caso es un ejemplo, esta lista podría representar la rivalidad con los competidores de UDPCompiler:

Rivalidad entre competidores

- ▶ En la industria del desarrollo de software para la industria bancaria en Chile, existen varios competidores establecidos que ofrecen soluciones genéricas/similares.
- ▶ Algunas empresas tienen una amplia experiencia y una sólida base de clientes, lo que crea una alta rivalidad en términos de competencia por contratos y proyectos.
- ▶ La diferenciación de productos y la calidad del software desarrollado pueden ser factores clave en la rivalidad entre los competidores.



Cierre de la
sesión