



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Tecnología Informática

Plan de Negocios 2015

SEMINARIO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

2015

Daniel Baubeta

Tabla de Contenidos


1	DESCRIPCIÓN GENERAL	7
1.1	DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO	7
1.2	SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	9
1.3	¿QUÉ HACE ÚNICO A SU NEGOCIO?.....	10
1.4	FACTORES PRINCIPALES QUE HARÁN EXITOSO SU PROYECTO	11
1.5	ESTRATEGIA: DEFINIR, MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO.....	12
1.5.1	Marco temporal.....	12
1.5.2	Alcance.....	12
1.5.3	Competencias únicas.....	13
1.5.4	Desafíos.....	15
1.5.5	Declaración de la misión.....	16
1.5.6	Declaración de la visión	16
1.5.7	Propósito estratégico.....	16
1.6	IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	17
2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	18
2.1	ANÁLISIS DE CONTEXTO	18
2.1.1	Descripción del escenario local	18
2.1.2	Factores Económicos y gubernamentales	24
2.1.2.1	Inflación.....	24
2.1.2.2	Tipo de cambio.....	24
2.1.2.3	Ley de promoción de la industria del software (25.922).....	26
2.1.2.4	Apoyo al desarrollo de software	26
2.1.2.5	Resumen	27
2.1.3	Factores Competitivos:	28
2.1.3.1	Evolución Mercado IT	28
2.1.3.2	Productos sustitutos	29
2.1.3.3	Resumen	29
2.1.4	Factores sociales.....	30
2.1.4.1	Falta de mano de obra calificada	30
2.1.4.2	Resumen	31
2.1.5	Factores de mercado	32
2.1.5.1	Incremento en la tercerización de logística.....	32
2.1.5.2	Resumen	32
2.1.6	Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio.....	33
2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
2.2.1	Principales competidores directos.....	35
2.2.2	Análisis de cadena de valor.....	35
2.2.2.1	Cadena de Valor de Enterprise Solutions	35
2.2.2.2	Cadena de Valor de Digital Express	37
2.2.2.3	Cadena de Valor de Mobile Systems	39
2.2.3	Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE).....	41
2.2.4	Fortalezas y debilidades del negocio.....	46
2.2.5	Debilidades del negocio.....	46
3	ANÁLISIS FODA	47

3.1	CUADRO FODA	47
3.2	ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	48
3.3	CONCLUSIÓN: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA, FORTALEZAS DEL NEGOCIO.	48
4	SEGMENTACIÓN.....	50
4.1	SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES Y/O NEGOCIOS.....	50
4.1.1	<i>Segmentación demográfica.....</i>	50
4.1.2	<i>Segmentación geográfica.....</i>	50
4.1.3	<i>Tipo de cliente</i>	52
4.1.4	<i>Tamaño del cliente</i>	53
4.2	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DIFERENCIADOS DE CONSUMIDORES	53
4.3	¿QUIÉNES SON LOS POTENCIALES USUARIOS/ COMPRADORES DEL NEGOCIO?	54
4.4	PAUTAS DE COMPORTAMIENTO ESPERADO DE CADA SEGMENTO.	54
5	PLAN DE ACCIÓN	56
5.1	PROGRAMAS GENERALES DE ACCIÓN	56
5.2	PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN	59
5.2.1	<i>Impulso Estratégico Nº 1 - Desarrollo del sitio Web.....</i>	59
5.2.2	<i>Impulso Estratégico Nº 2 - Creación de base de datos</i>	60
5.2.3	<i>Impulso Estratégico Nº 3 - Campaña publicitaria.....</i>	61
5.2.4	<i>Impulso Estratégico Nº 4 - Acciones para atraer clientes.....</i>	62
5.2.5	<i>Impulso Estratégico Nº 5 – Integridad de los datos.....</i>	63
5.2.6	<i>Impulso Estratégico Nº 6 – Capacitación del personal</i>	64
5.2.7	<i>Impulso Estratégico Nº 7 - Satisfacer y optimizar el Uptime (Tiempo de servicio Web ininterrumpido)</i>	65
5.2.8	<i>Impulso Estratégico Nº 8 - Metodología de estudios de mercado</i>	66
5.3	AGENDA ESTRATÉGICA.....	67
6	PLAN DE MARKETING	68
6.1	OBJETIVOS Y METAS	68
6.2	RESULTADOS ESPERADOS EN MATERIA DE COBERTURA/PARTICIPACIÓN	68
6.3	METAS DE POSICIONAMIENTO	68
6.4	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	69
6.4.1	<i>Producto Básico.....</i>	69
6.4.2	<i>Producto Real.....</i>	70
6.4.3	<i>Producto Aumentado.....</i>	70
6.4.4	<i>Adicionales</i>	71
6.5	¿ES UN SERVICIO DURABLE, ESTACIONAL?	71
6.6	¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE SU SERVICIO QUE USTED CONSIDERA INFLUYEN SOBRE LA DECISIÓN DE COMPRA?	72
6.7	PRECIO. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	72
6.7.1	<i>Condicionantes del precio.....</i>	72
6.7.2	<i>Estrategia de precio.....</i>	74
6.8	CIM COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING.....	76
6.8.1	<i>Descripción de la planificación estratégica de las acciones de comunicación.....</i>	76
6.8.2	<i>Diseño de Sitio web (7 “C” y pantallas descriptivas).....</i>	80
6.9	DISTRIBUCIÓN.....	81

6.9.1	<i>Factores condicionantes de la distribución Principales canales</i>	81
6.9.2	<i>Estrategia de distribución</i>	81
6.9.3	<i>Canales (tipo y nivel)</i>	83
6.9.4	<i>Análisis de localización de puntos de venta propios</i>	83
6.9.5	<i>Opciones de asociación</i>	83
6.9.6	<i>Gestión del JIT just in time</i>	83
7	OPERACIONES	85
7.1	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	85
7.2	GRUPO FUNDADOR, COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO, PRINCIPALES ACCIONISTAS	86
7.3	COMPOSICIÓN DEL STAFF GERENCIAL Y PERFIL DE LOS EJECUTIVOS CLAVES	87
7.3.1	<i>Gerente de Sistemas (Gerencia de Sistemas)</i>	87
7.3.2	<i>Gerente Recursos Humanos (Gerencia de Recursos Humanos)</i>	89
7.3.3	<i>Gerente Administración y Finanzas (Gerencia de Administración y Finanzas)</i>	90
7.3.4	<i>Gerente Contaduría (Gerencia de Contaduría)</i>	91
7.3.5	<i>Gerente Comercial (Gerencia Comercial)</i>	92
7.3.6	<i>Jefe de Marketing (Jefatura de Marketing)</i>	93
7.4	ESTRUCTURA PREVISTA AL LANZAMIENTO Y EVOLUCIÓN	93
7.5	FILOSOFÍA Y SISTEMA DE TRABAJO	94
8	ASPECTOS DESCRIPTIVOS DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	95
8.1	DESCRIPCIÓN REDUCIDA DEL NEGOCIO	95
8.2	ANÁLISIS DE BENEFICIOS	96
8.3	FUNDAMENTOS DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	97
8.3.1	<i>Propósito</i>	97
8.3.2	<i>Objetivos</i>	97
8.3.3	<i>Limitaciones de la solución</i>	98
8.4	ANÁLISIS DEL USO	99
8.5	PERFILES DE LOS USUARIOS	99
8.6	ESCENARIOS DE USO	100
8.7	ESTRATEGIAS PARA LA SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	101
8.7.1	<i>Diseño de controles</i>	101
8.7.2	<i>Diseño de clases</i>	102
8.7.3	<i>Diseño de módulos</i>	102
8.7.4	<i>Diseño de componentes</i>	102
8.7.5	<i>Arquitectura lógica del sistema cliente servidor</i>	103
8.7.6	<i>Arquitectura física del sistema cliente servidor</i>	104
8.7.7	<i>Selección de la tecnología de componentes distribuidos</i>	105
8.7.8	<i>Selección de la Base de Datos</i>	106
8.7.9	<i>Selección del servidor de páginas</i>	108
8.7.10	<i>Selección del modelo de acceso a datos</i>	109
8.7.11	<i>Selección del lenguaje para correr procesos en el servidor</i>	109
8.7.12	<i>Selección del lenguaje script</i>	109
8.7.13	<i>Selección del lenguaje para correr procesos del lado cliente</i>	109
8.8	ESTRATEGIA DE SEGURIDAD	110
8.8.1	<i>Seguridad a nivel de red</i>	110
8.8.2	<i>Seguridad a nivel de aplicación</i>	110

8.8.2.1	Log in – Log out	110
8.8.2.2	Bitácoras.....	110
8.8.2.3	Claves (usuario – grupo – permiso).....	111
8.8.2.4	Encriptado.....	111
8.8.2.5	Backup.....	111
8.8.2.6	Política de Backup y Restore	112
8.8.2.7	Documentación del backup y restore	112
8.8.3	<i>Seguridad de la base de datos</i>	<i>112</i>
8.9	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES.....	114
8.9.1	<i>Requerimientos</i>	<i>114</i>
8.9.1.1	Requerimientos Funcionales	114
8.9.1.2	Requerimientos No Funcionales	116
8.9.1.3	Requerimientos del negocio	116
8.9.2	<i>Alcance.....</i>	<i>119</i>
8.9.3	<i>Lista de características y funciones.....</i>	<i>121</i>
8.9.4	<i>Fuera del alcance.....</i>	<i>128</i>
9	ANÁLISIS	129
9.1	LISTADO DE CASOS DE USO	129
9.2	ESPECIFICACIONES DE CASOS DE USO.....	131
9.2.1	CU-PAN-001 – <i>Aplicar permisos a una pantalla.</i>	<i>132</i>
9.2.2	CU-PAN-002 – <i>Aplicar idioma a una pantalla.....</i>	<i>134</i>
9.2.3	CU-ERR-001 – <i>Administrar Errores.....</i>	<i>136</i>
9.2.4	CU-MNU-001 – <i>Menú principal.....</i>	<i>139</i>
9.2.5	CU-IDI-001 – <i>Alta de Idioma</i>	<i>141</i>
9.2.6	CU-IDI-002 – <i>Modificación de Idioma</i>	<i>144</i>
9.2.7	CU-IDI-003 – <i>Eliminación de Idioma.....</i>	<i>147</i>
9.2.8	CU-SEG-001 – <i>Pantalla de usuarios.....</i>	<i>150</i>
9.2.9	CU-SEG-002 – <i>Alta de usuarios</i>	<i>152</i>
9.2.10	CU-SEG-003 – <i>Modificación de usuarios</i>	<i>155</i>
9.2.11	CU-SEG-005 – <i>Pantalla de Grupos</i>	<i>161</i>
9.2.12	CU-SEG-006 – <i>Alta de grupos</i>	<i>163</i>
9.2.13	CU-SEG-007 – <i>Modificación de grupos.....</i>	<i>167</i>
9.2.14	CU-SEG-008 – <i>Baja de grupos.....</i>	<i>171</i>
9.2.15	CU-SEG-009 – <i>Asignación de permisos a usuarios</i>	<i>174</i>
	175
9.2.16	CU-BKP-001 – <i>Pantalla de Backups.....</i>	<i>177</i>
9.2.17	CU-BKP-002 – <i>Backups</i>	<i>179</i>
9.2.18	CU-BKP-003 – <i>Restore</i>	<i>182</i>
9.2.19	CU-BKP-004 – <i>Eliminar Backup</i>	<i>185</i>
9.2.20	CU-LGN-001 – <i>Login</i>	<i>188</i>
9.2.21	CU-LGN-002 – <i>Logout.....</i>	<i>192</i>
9.2.22	CU-LGN-003 – <i>Cambiar Contraseña.....</i>	<i>194</i>
9.2.23	CU-LGN-004 – <i>Inicio del sistema.....</i>	<i>197</i>
9.2.24	CU-BIT-001 – <i>Administración y consulta de bitácora</i>	<i>199</i>
9.2.25	CU-BIT-002 – <i>Grabación de bitácora</i>	<i>202</i>
9.2.26	CU-CIF-001 – <i>Cifrado de datos.....</i>	<i>205</i>

9.2.27	CU-CIF-002 – Descifrado de datos	207
9.2.28	CU-ABM-001 – Administración de tablas - Lista de ítems	209
9.2.29	CU-ABM-002 – Administración de tablas - Alta de ítems	211
9.2.30	CU-ABM-003 – Administración de tablas - Modificación de ítems	214
9.2.31	CU-ABM-004 – Administración de tablas - Eliminación de ítems.....	217
9.2.32	CU-SEC-001 – Carga manual de secuencias de ventas	220
9.2.33	CU-SEC-002 – Administración de transmisiones.....	224
9.2.34	CU-SEC-003 – Carga automática de secuencias.....	227
9.2.35	CU-SEC-004 – Validación de datos de secuencia	231
9.2.36	CU-SEC-005 – Guardado de secuencia	234
9.2.37	CU-PNL-001 – Panel de Control	236
9.2.38	CU-REP-001 – Reporte de Ventas por Distribuidor y vendedores	239
9.2.39	CU-REP-002 – Reporte de Ranking de vendedores y distribuidores	242
9.2.40	CU-REP-003 – Informe de stock	246
9.2.41	CU-REP-004 – Valorización de stock (PPP)	250
9.2.42	CU-REP-005 – Valorización de stock (FIFO).....	254
9.2.43	CU-REP-006 – Valorización de stock (LIFO).....	258
9.2.44	CU-REP-007 – Análisis de proyección de ventas.....	262
9.2.45	CU-REP-008 – Análisis de invasión de zonas	266
9.2.46	CU-REP-009 – Reporte de Ventas por Categoría y producto	269
9.2.47	CU-CON-001 – Pantalla de concursos	272
9.2.48	CU-CON-002 – Alta de concursos.....	275
9.2.49	CU-CON-003 – Edición de concursos.....	278
9.2.50	CU-CON-004 – Resultado de concurso	281
9.2.51	CU-LIC-001 – Compra de licencias	284
9.2.52	CU-LIC-002 – Asignar licencias a usuarios.....	287
9.3	DIAGRAMA DE CLASES	290
9.4	DIAGRAMAS DE PAQUETES	291
9.5	DIAGRAMA DE ENTIDAD RELACIÓN	292
9.6	ANEXO 1	293

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1 Descripción General

1.1 Descripción básica del negocio

En el mercado de venta de productos, cada vez menos las empresas están manteniendo sus propias flotas de transporte, depósitos, y manejo de logística y distribución.

Cada vez más, se está apuntando a la tercerización de estos servicios, pudiendo así bajar los costos, la mano de obra, y la carga de control y supervisión necesaria, sin tener en cuenta los mantenimientos de los depósitos, flotas y maquinaria necesaria para dichas tareas.

Es por esto que **Enterprise Solutions S. R. L.** asume la tarea de brindar soluciones informáticas para que nuestros clientes puedan integrar toda su cadena de distribución, y el manejo de sus productos, y de esta manera, centrar su atención en las decisiones estratégicas de sus compañías, permitiéndoles crecer y obtener mejores posicionamientos en el mercado.

El proyecto consiste en una Consultora de software especializada en el área de Supply Chain y Distribución de productos.

La empresa apunta a la construcción de una cartera de productos integrados, y modulares que permiten cubrir la cadena de distribución desde la toma de pedidos, facturación hasta la logística de almacenamiento, picking y distribución de los productos


Se realizó un análisis entre nuestros potenciales clientes, mediante encuestas llevadas adelante por nuestra fuerza de ventas, en las oficinas de los propios clientes.

En estas encuestas se releva cuáles son las necesidades de información son de una mayor importancia y que actualmente no tiene cubierta y les ayudaría en la toma de decisiones su negocio.

Se ha detectado que **en el 40% de los mismos**, existe una **NECESIDAD** de obtener información acerca de un sector de la cadena de distribución que hasta el momento no se encuentra cubierto.

Las empresas, al tercerizar su cadena de distribución, pierden visibilidad de sus productos desde que sale de sus depósitos, hasta que llega al punto de venta (Kiosco, Supermercado, mayorista, etc.). Esto es debido a que la venta se concentra a distribuidores que se encargan de repartir el producto a los pequeños negocios. Es indispensable para ellos contar con esta información para tener datos acerca de:


- Cobertura de productos
- Cobertura de zonas

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- Rendimiento de sus distribuidores

Es por eso que la empresa ha decidido cubrir dicha NECESIDAD lanzando una solución que les permita obtener la información que a nuestros clientes les está faltando, al mismo tiempo que pretende capturar nuevos clientes y expandir su red a los distribuidores de los mismos:

ENTERPRISE Tracking Será el producto de la compañía brindando integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, el análisis de rendimiento de distribuidores y sus vendedores, monitorear estado del stock de cada distribuidor, invasión de zonas, controlar las transmisiones para detectar datos faltantes y proyección de ventas . Además permite que los propios distribuidores accedan y le brinda herramientas para su autogestión, brindando así un beneficio adicional para nuestros clientes.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.2 Situación actual del negocio

ENTERPRISE Solutions SRL es un EMPRENDIMIENTO que comienza a funcionar a partir del año 2015, enfocándose en ofrecer asesoramiento, soporte y soluciones informáticas referidas al área de Supply Chain y Distribución.

En este momento el negocio se encuentra en sus inicios, con el objetivo de capturar nuevos clientes, para lo cual ya se han hecho contactos con varios potenciales cliente, entre los cuales se cuentan empresas multinacionales, en el mercado alimentario y tabacalero.

Mediante este proyecto lo que se busca es desarrollar un canal de distribución Web, usando para ello un producto que permita brindar integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, el análisis de rendimiento de distribuidores y sus vendedores, monitorear estado de stock, invasión de zonas, proyección de ventas. Ingresando así en un nicho de productos aún no cubierto por nuestros competidores directos.

Descripción

ENTERPRISE Solutions SRL es una empresa pequeña fundada en el año 2015. Desde ese entonces a la actualidad, hemos ofrecido asesoramiento, soporte y soluciones informáticas referidas al área de Supply Chain y Distribución.

Equipo directivo

La empresa cuenta con un director, con una larga trayectoria en el entorno de sistemas.


Industria

La empresa se dedica al desarrollo de soluciones informáticas, especialmente las orientadas al mercado de Supply Chain.

Número de Empleados

La empresa cuenta en la actualidad con un staff de 6 personas que incluyen:

- Director
- Ingeniero de sistemas
- 2 vendedores
- 2 programadores full time

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


Tecnologías

Nuestra empresa utiliza las últimas tecnologías en materia de desarrollo de software:

- Visual Studio 2013
- SQL Server 2012

1.3 ¿Qué hace único a su negocio?

- **Producto único en el mercado:**
 - Proporcionar productos sin competencia en el mercado de aplicaciones de Supply Chain. Los competidores se enfocan en el proceso interno de supply chain y en la distribución “in-house”. Nuestro producto apunta a suplir la falta de información a la hora de
- **Apoyo para integración de los distribuidores.**
 - Brindar herramientas para facilitar la recolección de datos y minimizar el impacto en su relación con los clientes, dado que los distribuidores a veces suelen ser reacios a brindar su información de ventas. Para ellos se les brinda acceso a bajo costo a los distribuidores de nuestro cliente a la información y herramientas de consulta.
- **Valor agregado a través de soporte post venta:**
 - Soporte a errores.
 - Atención personalizada telefónica.
- **Servicios de consultoría post venta:**
 - Proporcionar valor agregado a los productos y servicios de nuestros clientes a través de consultoría para mejorar el negocio.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.4 Factores principales que harán exitoso su proyecto


Contamos con una **solución única en el mercado**, ya que nuestros competidores no poseen aún esta solución, que permite brindar integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, así como varios tipos de análisis de negocio, ingresando así en un nicho de productos aún no cubierto por nuestros competidores directos.

Contamos con **profesionales capacitados** para asesorar al cliente en referencia a cómo implementar, gestionar y mejorar su cadena de distribución.

La **atención personalizada** diferencia nuestro accionar, posicionándonos de forma cálida frente a los clientes.

Los métodos empleados en la creación de nuestras soluciones son conforme a la **última tecnología de hardware y software**, por eso estamos en continuo avance e investigación de innovaciones en el mercado.

En etapa de consultoría **nos instalamos en el cliente**, viviendo su experiencia de negocio, como si fuera la nuestra, para de esta manera comprender su problemática y brindar una solución personalizada y acorde a sus necesidades.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.5 Estrategia: Definir, Misión, Visión y Propósito Estratégico

1.5.1 Marco temporal

Nuestro proyecto está situado en la **industria del Tecnología informática**.

El mercado de TI está en crecimiento desde hace varios años y continúa creciendo. Como se verá más adelante en nuestro **análisis de contexto**, esto crea un escenario de estabilidad en la industria que nos permite pensar en un proyecto con un marco temporal no tan reducido.

Por otro lado, la situación de inestabilidad económica del país nos pone un límite a la hora de planificar, no siendo prudente extender demasiado el proyecto, por riesgo a caer en especulaciones que pueden hacer fracasar el mismo.

Para este proyecto nos trazamos un marco temporal de **3 años**.

Nuestros análisis económicos nos indican que es un tiempo prudencial para **recuperar la inversión inicial**.


1.5.2 Alcance

El **producto** es Enterprise TRACKING el cual permitirá la captura de información de los distribuidores de nuestros clientes, permitiendo el seguimiento de sus productos hasta el punto de venta, así como el análisis de rendimiento de los distribuidores y sus vendedores, monitorear el stock de cada distribuidor, detectar invasión de zonas, controlar las transmisiones para detectar datos faltantes y realizar una proyección de ventas.

Además permite que los propios distribuidores accedan y le brinda herramientas para su autogestión, brindando así un beneficio adicional para nuestros clientes.

En cuanto al **alcance geográfico**, en este proyecto, el mercado en el cual se llevara adelante será toda la **República Argentina**, pero focalizado en **Capital Federal y Gran Buenos Aires**. Si bien podemos atender a cualquier cliente en Argentina, los esfuerzos iniciales para captar clientes se focalizarán en la mencionada zona.

Nuestro **mercado** serán **grandes y medianas empresas** dedicadas a la venta de productos Alimenticios y para Kioscos. El motivo es que determinamos que estas empresas son aquellas que tienen la mayor red de

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

distribuidores y por lo tanto serán las que puedan estar mas interesadas en nuestra solución.


1.5.3 Competencias únicas

Las competencias únicas son las capacidades o recursos que debe poseer nuestra empresa para destacarse de entre las otras empresas competidoras del mercado.

Estas competencias nos brindarán una ventaja competitiva única y sostenible sobre el resto de los competidores. A continuación clasificaremos estas competencias:

- **Competencias de infraestructura**
 - Todos nuestros profesionales son cuidadosamente seleccionados por sus skills técnicos y personales.
 - Calidad en la gestión de proyectos
- **Competencias de tecnología**
 - Utilización de últimas tecnologías, lenguajes de programación, Hardware y metodologías de proceso para la creación de productos y servicios.
 - Gran capacidad de almacenamiento de información y controles de seguridad.
- **Competencias de servicio al cliente**
 - Asesoramiento técnico con profesionales personalizados
 - Encuestas de calidad de servicio
 - Contacto on-line o telefónico a través de nuestro sitio Web.
- **Competencias de Comercialización**
 - Vinculación con clientes locales
 - Estudio estratégico
 - Asesoramiento frente a cambio tecnológico
 - Promoción en mercados locales a través de web y medios locales (revistas de negocios, informática).

COMPETENCIAS ÚNICAS	PRIORIDAD				
	- -	-	E	+	++
	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta.	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta.	... será fuente de una ventaja competitiva significativa.	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta.	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.
> Infraestructura					
Selección de profesionales talentosos					•
Calidad en la gestión de proyectos					•
> Tecnología					
Utilización de últimas tecnologías para productos y servicios de Centros de Datos					•
Alta capacidad de almacenamiento de información				•	
> Servicio al cliente					
Asesoramiento técnico con profesionales personalizados		•			
Encuestas de calidad de servicio				•	
Contacto on-line o telefónico a través de nuestro sitio Web.			•		
> Comercialización					
Vinculación con clientes locales					•
Estudio estratégico			•		
Asesoramiento frente a cambio tecnológico		•			
Promoción en mercados locales				•	

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.5.4 Desafíos

Desafíos a partir del alcance de producto

- Desarrollar un producto robusto de buena calidad, tanto en funcionalidad como en estética, en un periodo no mayor a 6 meses.
- Definir un plan de soporte post venta.

Desafíos a partir del alcance de mercado


- Desarrollar vínculos con la mayor cantidad posible de medianas y grandes empresas.

Desafíos a partir del alcance de Geografía

- Lograr captar la mayor cantidad de clientes posibles en Capital federal y Gran Buenos Aires, en la duración establecida del proyecto, 3 años.
- Investigación del interior del país para analizar la posible expansión de la cartera de clientes.

Desafíos a partir de las competencias

- Montar una infraestructura capaz de soportar el alto requerimiento de datos.
- Lograr el retorno de la inversión al finalizar el proyecto.
- Contratar personal talentoso con un nivel senior en desarrollo de aplicaciones en Visual Studio 2013.
- Definir una estrategia de comunicación y comercialización eficaces.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.5.5 Declaración de la misión

La misión de ENTERPRISE Solutions S.R.L es trabajar de manera conjunta con nuestros clientes para ayudarlos a mejorar su gestión de distribución de productos y relacionamiento con sus distribuidores.


Aplicamos para ello, nuestra experiencia y visión de negocio para desarrollar productos innovadores que brinden resultados de negocios reales y mensurables en el área de Supply Chain, a todas las grandes y medianas empresas de la República Argentina, y transformarnos así, en uno de los proveedores líderes de software para logística y sistemas de distribución.

Aplicamos un proceso de mejora continua, para el desarrollo de nuestros empleados, así como nuestros procesos de producción de software, con el fin de brindar siempre un servicio de alta calidad.

Trabajamos con nuestros clientes para identificar la metodología adecuada a sus necesidades y que resulte en mejoras sostenibles, y así optimizar el rendimiento de su negocio.

1.5.6 Declaración de la visión

Ser el líder de mercado de productos de software para gestión de redes de distribución en Argentina.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

1.6 Identificación de la oportunidad de negocio

En nuestro análisis del mercado Argentino, hemos encontrado que en el **mercado de las grandes empresas**, está creciendo la **tendencia de tercerizar servicios**, y entre ellos el **servicio de distribución de productos**, por lo cual las necesidades de información se incrementan y se vuelven complejas.

Las empresas necesitan focalizar sus esfuerzos en otros puntos de la cadena de valor, y reducir los costos de distribución, lo cual los lleva a contratar los servicios de distribuidores que se encarguen de distribuir sus productos a los puntos finales de ventas.

Esto provoca una falta de información en cuanto a cómo se distribuyen los productos, como se venden, y análisis de cobertura, es decir donde se venden. Es imprescindible para las empresas conocer estos puntos para poder tomar acciones en caso de eventos que puedan generar una mala distribución y por ende pérdidas en las ganancias.

En estos momentos, nuestros competidores no disponen de soluciones para esta necesidad, por lo que nos brinda una excelente oportunidad para abrirnos camino en el mercado con nuestra solución.

Asimismo el alto valor del dólar hace que un posible competidor del exterior se le haga difícil competir con una solución como la de nuestra realizada en Argentina y cobrada en moneda local.

2 Análisis estratégico

2.1 Análisis de Contexto

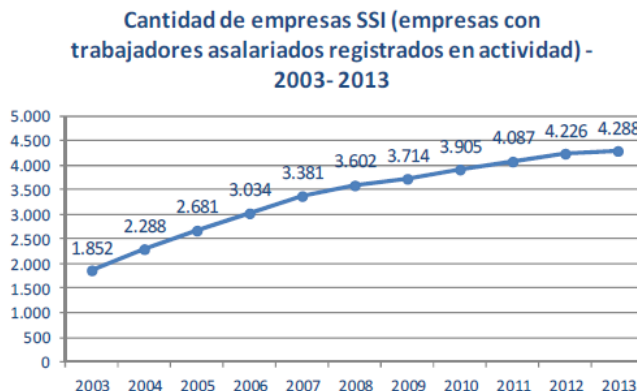
A fin de desarrollar la posición competitiva de nuestro negocio, debemos evaluar la industria en la cual está inmersa, estudiando y comprendiendo los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria.

2.1.1 Descripción del escenario local

Mercado Local: Argentina

El mercado de IT se considera como uno de los sectores del país que viene en franco crecimiento desde hace varios años y hay una gran variedad de competidores en la industria del software.

Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) la cantidad de empresas en el mercado de TI de Argentina ha visto un pronunciado crecimiento en los últimos años (no se disponen de cifras para el 2014).

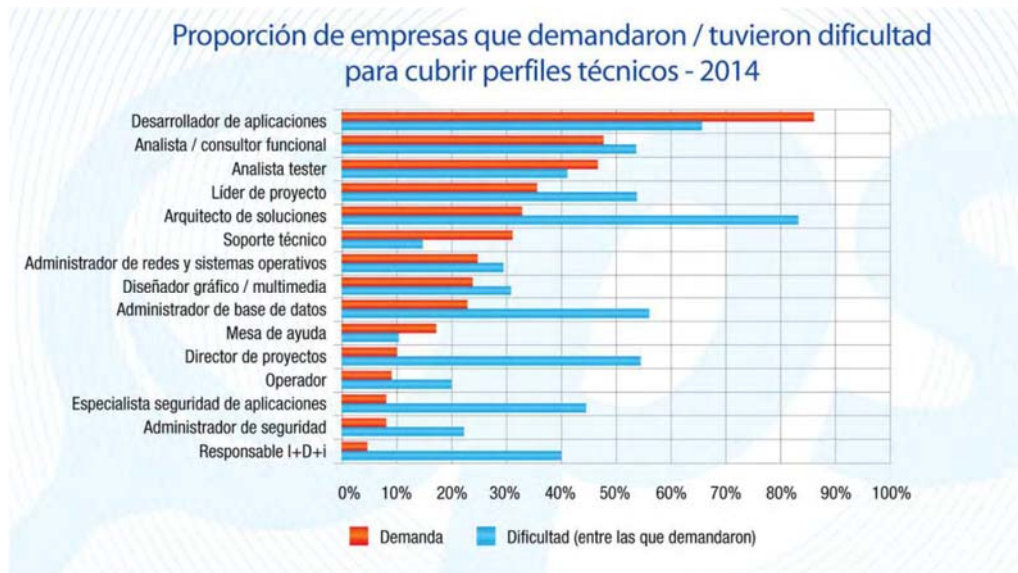


Fuente: CESSI

<http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-1838/documento2-8ecd0d438429d63951a021005fbc7cd>

En cuanto a recursos humanos, ha habido un descenso en la cantidad de egresados en los últimos años.

Según un informe publicado en CESSI, muchas empresas se han visto con problemas a la hora de cubrir posiciones de perfiles técnicos:




Fuente: CESSI

<http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-1838/documento2-8ecd0d438429d63951a021005fbc7cd>

“Desde 2007, el sector tiene pleno empleo. Pero faltan “talentos tecnológicos” para cubrir nuevos proyectos, áreas de soporte y perfiles muy específicos. Desde la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI), se indica que de 3.275 (2009) los graduados bajaron a 2.783 para 2011.

La incorporación de perfiles “tecnológicos” no se detiene, la búsqueda de profesionales en el área de IT se incrementó entre un 40 y 50% en comparación a 2009 y 2010. De acuerdo a un informe de la consultora Claves Información Competitiva, hoy, hay 3.624 empresas de software y servicios informáticos. Un 60% de estas están radicadas en la ciudad de Buenos Aires y el resto en el interior del país, en particular: en Córdoba, San Luis y Santa Fe. Generan empleo para 56.147 personas. El sector está integrado por un 54% de empresas que se dedican a la producción de hardware, 25% ofrece servicios, un 16% se orienta al desarrollo de software y el resto a la producción y distribución de insumos. “(<http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-el-cronista-el-mercado-de-it-en-la-argentina-1006>)

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


También es notable el incremento de las llamadas “software factories” en los últimos años, las cuales son una opción muy económica tanto para clientes extranjeros y locales, lo que las hace un posible problema a la hora de competir con empresas más chicas como la nuestra.

A nivel nacional, sin embargo, hay muy pocos competidores dedicados a cubrir toda la cadena de Supply Chain, y teniendo en cuenta nuestro producto **ENTERPRISE Tracking**, el cual es único en el mercado local, hace que tengamos una ventaja competitiva en este punto.

A nivel Internacional, la variedad de productos es más amplia, por lo que la competencia esta apuntada al precio y la alta calidad del software. En este caso los precios en moneda nacional de nuestras soluciones generan una ventaja competitiva muy favorable.

Barreras de entrada

- **Requisitos de capital:** Es necesario contar con capital para las instalaciones y el equipamiento (Hardware) y los programas (Software) necesario para el desarrollo y posterior mantenimiento de nuestras soluciones informáticas y contar con capital para las inversiones iniciales de marketing y publicidad.
- **Acceso a última tecnología:** En este mercado se debe tener acceso y demostrar experiencia usando y adaptándose a las nuevas tecnologías, para proyectar una imagen de líder en el mercado.
- **Curva de aprendizaje o experiencia:** Es muy importante contar con personal entrenado y profesional que marque una diferencia a la hora de tratar y dar servicio al cliente.
- **Identificación de la Marca:** En el mercado informático la marca es uno de los puntos fundamentales a lograr. SAP es un claro ejemplo de esto.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Barreras de salida

Este tipo de negocio no presenta barreras de salida importantes, debido a que los activos son fáciles de liquidar, por tratarse de activos físicos de poca envergadura (muebles, útiles y equipos informáticos.)

Adicionalmente, no hay factores emocionales que influyan en este negocio.

Amenazas de nuevos entrantes

Considerando la inversión inicial necesaria, la capacitación y experiencia en el rubro de Supply Chain, que se necesita para establecer el negocio, no se ven amenazas reales a corto plazo en este punto.

Puede ser posible que en el futuro el número de competidores se vea incrementado, sobre todo teniendo en cuenta competidores internacionales que venzan la barrera del precio.

Se debe prestar especial atención a los competidores directos, ya que estos pueden volverse más peligrosos en el caso de expandir su gama de productos a toda la cadena de distribución.

Amenazas de los sustitutos

Evaluando la disponibilidad de sustitutos cabe señalar que con respecto a este negocio, no se encuentran software que puedan ser considerados como sustitutos, tan solo se toman en cuenta los productos de la competencia directa.

Poder de negociación de los proveedores

En nuestro caso, no existe la posibilidad de que nuestros proveedores se conviertan en competidores directos (integración hacia delante), ya que dichos proveedores se basan en Hardware y en software de base y para creación de sistemas informáticos (Sistemas Operativos, Visual Studio, Flash, etc.).

De cualquier manera, el desarrollo de nuestro soft está basado en tecnología de Microsoft, pura y exclusivamente. Esto hace que dicho proveedor tenga un alto poder de negociación, ya que el costo de migrar nuestras aplicaciones sería muy elevado para nosotros.

Poder de negociación de los compradores

Dado que somos una empresa pequeña y que recién comenzamos nuestra operatoria, existe una posibilidad de que nuestros compradores puedan desarrollar esta solución in-house.

Se debe desarrollar un plan de fidelización a través de servicios de post-venta y/o promociones que pueda neutralizar esta posibilidad.

Por otro lado el hecho de tener un producto novedoso que no esta cubierto por nuestros competidores, nos hace tener una pequeña ventaja a la hora de negociar, puesto que podemos implementar esta solución de forma más rápida que nuestros competidores.

Análisis Mercado de empresas con distribución (Mercado meta)

En Argentina la cultura de tercerizar la distribución está muy arraigada y alcanza niveles altos (cerca del 97%) de las grandes empresas, lo cual constituye una fuente de oportunidades para empresas que dan servicio de logística a este tipo de compañías.

En nuestro caso, todos nuestros productos apuntan a mejorar la cadena de distribución y logística de las medianas y grandes compañías, lo cual hace que este mercado sea muy fructífero para nuestra empresa.

Fuente: CEDOL (Cámara Empresaria De Operadores Logísticos), [puntobiz.com.ar](http://www.cedol.org.ar/prensa11/LA-TERCERIZACION-SE-IMPONE-EN-LOGISTICA.jpg)
<http://www.cedol.org.ar/prensa11/LA-TERCERIZACION-SE-IMPONE-EN-LOGISTICA.jpg>
http://puntobiz.com.ar/noticias/val/98267/val_s/74/El_nivel_de_tercerizacion_en_logistica_en_Argentina_es_similar_al_de_Europa.html

Resumen del análisis estructural de la industria

RESUMEN DEL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRATIVO	POCO ATRATIVO	NEUTRO	ATRATIVO	MUY ATRATIVO
Intensidad de la rivalidad entre competidores					•
Barreras de entrada		•			
Barreras de salida				•	
Amenazas de nuevos entrantes			•		
Amenazas de los sustitutos			•		
Poder de negociación de los proveedores		•			
Poder de negociación de los compradores			•		

2.1.2 Factores Económicos y gubernamentales

2.1.2.1 Inflación

La inflación en Argentina se encuentra en aumento en los últimos años. Según datos del banco mundial la inflación ha crecido un 64% en los últimos 5 años yendo de un 17% en 2010 a un 28% en el 2014.



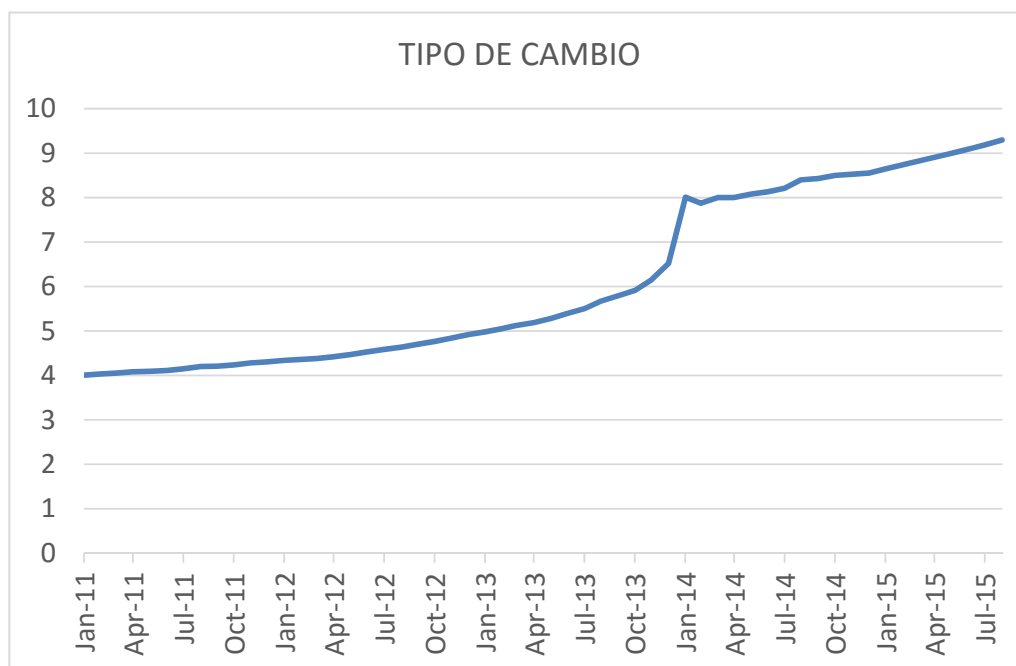
Esta inflación es un factor a tener en cuenta a la hora de manejar nuestros costos, tanto en equipamiento, como en licencias de software y en costo de recursos humanos. Un rápido crecimiento podría complicar una planificación de costos y hacer que el proyecto se volviera mucho más caro e incluso hasta inviable.

Hay que prestar especial atención a lo sucedido el año pasado donde el salto fue muy grande, lo cual podría repetirse en los años por venir.

2.1.2.2 Tipo de cambio

El valor del dólar se ha visto incrementado en los últimos años de forma consistente.

Con respecto al tipo de cambio, el dólar ha aumentado un 116% en lo que va desde el año 2011 (de 4.3 a 9.3). Operadores insisten en que el ritmo del mercado es impuesto por el Banco Central, que, de acuerdo con su política, avala o frena la caída del peso, lo que hace movilizar día a día a los bancos privados y exportadores.




Esto ha llevado al gobierno a tomar medidas en cuanto a la obtención de la moneda.

Este “cepo” cambiario dificulta la obtención de dólares, tanto a empresas como a particulares, lo que favorece las operaciones en moneda nacional, como la nuestra.

Esto es un beneficio a la hora de que nuestros clientes busquen soluciones informáticas en el extranjero, ya que los costos se han incrementado.

Además, implica una gran barrera de entrada para las empresas extranjeras, ya que al ser forzadas a trabajar en moneda nacional, ven afectadas sus ganancias, por lo cual Argentina se ha vuelto un mercado poco atractivo para las mismas.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.1.2.3 Ley de promoción de la industria del software (25.922)

El 18 de agosto de 2004 el Senado de la Nación sancionó la Ley de Promoción de la Industria del Software.

Esta Ley, reconoce el valor estratégico del Software en la Argentina, y se considera que es una herramienta para el desarrollo del país y del sector.

Impulsando la Industria del Software en la Argentina se genera mayor empleo, canalizando recursos humanos calificados, crecimiento de las exportaciones y desarrollo de un segmento tecnológico clave para el país y que influye positivamente en toda su economía.

Son beneficiarias las personas físicas y jurídicas cuya actividad principal sea la industria del software, desarrollen la actividad en el país y por cuenta propia.

Esta ley otorga beneficios en las Contribuciones Sociales Patronales (70% acreditado en una Cta. Cte. Fiscal), y en el Impuesto a las Ganancias (60 % de desgravación), que impactarán positivamente nuestro negocio bajando la carga impositiva del mismo

2.1.2.4 Apoyo al desarrollo de software.

La Argentina asume hoy el desafío de ingresar en mejores condiciones posibles a la nueva economía del conocimiento. El Gobierno apoya abiertamente la industria informática, que resulta estratégica por su carácter intensivo en tecnología, sus recursos humanos calificados y su elevado dinamismo.

Asimismo, existen organismos que apoyan a la industria informática. Ellos son CICOMRA - Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, CESSI - Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos, CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

2.1.2.5 Resumen

FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Tipo de cambio				•	
Soporte al desarrollo de software				•	
Inflación		•			
Ley de promoción al software				•	

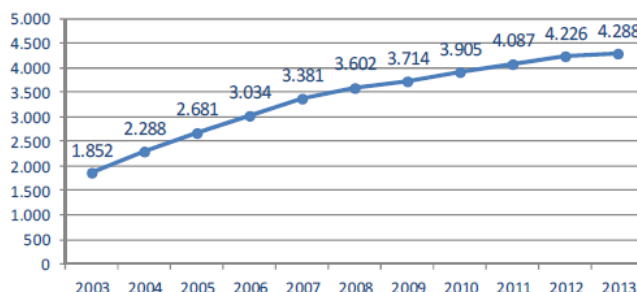
2.1.3 Factores Competitivos:

2.1.3.1 Evolución Mercado IT

El mercado de IT se considera como uno de los sectores del país que viene en franco crecimiento desde hace varios años y hay una gran variedad de competidores en la industria del software.

Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) la cantidad de empresas en el mercado de TI de argentina ha visto un pronunciado crecimiento en los últimos años (no se disponen de cifras para el 2014).

Cantidad de empresas SSI (empresas con trabajadores asalariados registrados en actividad) - 2003- 2013



Fuente: CESSI

<http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-1838/documento2-8ecd0d438429d63951a021005fbc7cd>


También es notable el incremento de las llamadas “software factories” en los últimos años, las cuales son una opción muy económica tanto para clientes extranjeros y locales, lo que las hace un posible problema a la hora de competir con empresas más chicas como la nuestra.

Mercado TI por rubro 2000 - 2014

Fuente: CICOMRA

http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6

Infraestructura	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hardware de TI	1100	720	1240	2100	3140	3850	5100	6287	7193	8775	11908	13892	15748	18108
Software y Servicios de TI	2270	2900	3110	3340	3880	4840	5910	7350	8600	10936	14089	18806	24203	30253
Insumos	320	350	410	480	610	810	990	1233	1410	1833	2348	2909	3549	4259
Total Informática	3690	3970	4760	5900	7630	9500	12000	14850	17203	21545	28321	35407	43498	52620

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

A nivel nacional, sin embargo, hay muy pocos competidores dedicados a cubrir toda la cadena de Supply Chain, y teniendo en cuenta nuestro producto **ENTERPRISE Tracking**, el cual es único en el mercado local, hace que tengamos una ventaja competitiva en este punto.

A nivel Internacional, la variedad de productos es más amplia, por lo que la competencia esta apuntada al precio y la alta calidad del software. En este caso los precios en moneda nacional de nuestras soluciones generan una barrera muy favorable para los que trabajamos en moneda nacional.

2.1.3.2 Productos sustitutos


La ausencia de productos sustitutos claros, plantea un punto muy atractivo y favorable para nuestro negocio.

Nuestro producto es muy especializado. Tiene un target muy específico, que es difícil de sustituir con productos sustitutos, como macros de Excel. No es imposible, pero el beneficio que se obtiene es muy bajo como para convertirse en un problema.

Asimismo, nuestros competidores directos, no tienen una solución que se asemeje a nuestro producto, con lo cual nos pone en el lugar de innovadores, lo que hace este punto muy atractivo para nosotros.

2.1.3.3 Resumen

FACTORES COMPETITIVOS	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Aumento de mercado informático.			•		
Productos Sustitutos.				•	

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.1.4 Factores sociales

2.1.4.1 Falta de mano de obra calificada

En nuestro país, es escasa la graduación total en el nivel superior. La explicación de este hecho es que hay una gran cantidad de abandono el ciclo universitario.

En las universidades estatales argentinas se están graduando apenas 27% de los ingresantes, en tanto que en las universidades privadas también tienen un bajo nivel de graduación (43%).

Esta es una situación que puede derivar en una falta de recursos y puede afectar en alguna medida a nuestro proyecto. Es vital que encontremos recursos capaces y talentosos, que puedan ser capaces de comprender y manejar por si mismos los problemas inherentes a este tipo de soluciones informáticas para grandes empresas.

Asimismo también puede redundar en una carga extra en el rubro de salarios, puesto que ante la falta de recursos, las exigencias salariales suben.


Porcentaje	País
Más de 80	Japón, Dinamarca
Más de 70	Reino Unido, Rusia, Alemania, Canadá, Australia, Finlandia, Austria, Bélgica, Holanda, Portugal, Suiza, Eslovaquia.
Más de 60	Republica Checa, Suecia, Noruega, Francia, Islandia, Polonia, Eslovenia, MÉXICO, CHILE
Más de 50	Estados Unidos, Hungría, Nueva Zelanda, BRASIL
UNIVERSIDADES ARGENTINAS	
27%	Estatales
42,8%	Privadas

Fuente: OECD "Education at a Glance 2009", pág. 76, y estadísticas universitarias oficiales de Argentina, Brasil y Chile.

Fuente: Centro de Estudios de Educación Argentina (CEA)
http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4876/cea_numero_34.pdf?sequence=2

2.1.4.2 Resumen

FACTORES SOCIALES	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Falta de mano de obra calificada		•			

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

2.1.5 Factores de mercado

2.1.5.1 Incremento en la tercerización de logística

En Argentina la cultura de tercerizar la distribución está muy arraigada y alcanza niveles altos (**97%**) de las grandes empresas, lo cual constituye una fuente de oportunidades para empresas que dan servicio de logística a este tipo de compañías.

La Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) realizó un relevamiento que abarcó a 108 grandes empresas (58% multinacionales y 42% compañías nacionales) para investigar el grado de tercerización de sus funciones.

Según el informe, **97%** de las grandes empresas tercerizan sus operaciones de logística. En ese sentido, 83% de las compañías prefiere delegar la distribución de su producción; el 78%, lo hacen con el transporte y abastecimiento; 74% transfiere el transporte interno de carga; el 65% también terceriza el almacenamiento y operación en depósitos; 56% lo hace con el transporte internacional y el 53% delega en terceros la preparación de la producción dentro del depósito.

En nuestro caso, todos nuestros productos apuntan a mejorar la cadena de distribución y logística de las medianas y grandes compañías, lo cual hace que este mercado sea muy fructífero para nuestra empresa.

Fuente: CEDOL (Cámara Empresaria De Operadores Logísticos), puntobiz.com.ar
<http://www.cedol.org.ar/prensa11/LA-TERCERIZACION-SE-IMPONE-EN-LOGISTICA.jpg>
http://puntobiz.com.ar/noticias/val/98267/val_s/74/El_nivel_de_tercerizacion_en_logistica_en_Argentina_es_similar_al_de_Europa.html

2.1.5.2 Resumen

FACTORES DE MERCADO	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Alto grado de tercerización de operaciones logísticas					●

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


2.1.6 Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio

Como resultado final del análisis de la industria, podemos identificar las oportunidades claves que surgen de factores favorables que afectan al negocio y las amenazas que son el resultado de impactos adversos sobre el atractivo del mismo.

RESUMEN DE FACTORES CRITICOS	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES				•	
FACTORES SOCIALES		•			
FACTORES COMPETITIVOS				•	
FACTORES DE MERCADO					•

Oportunidades Clave del análisis del medio externo:

- El impacto del cambio de la moneda resulta un factor favorable porque hace más difícil que competidores del exterior importen soluciones informáticas a nuestro país.
- El crecimiento económico y la inversión en la industria informática hacen que el mercado crezca, incrementando las oportunidades.
- La ausencia de productos sustitutos, plantea un punto muy atractivo y favorable para nuestro negocio.
- El mercado de grandes empresas terceriza sus operaciones logísticas, lo que nos hace el mercado muy favorable para nuestro producto.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Amenazas Clave del análisis del medio externo:

- La alta cantidad de factorías de software en la industria del software argentino, pueden facilitar la creación de software similar que compita con el nuestro. Debemos crear una fuerte conexión con nuestros clientes para asegurar su lealtad.
- Baja en la cantidad de egresados de IT en el último año, puede repercutir en la cantidad y calidad de RRHH disponibles en el mercado a largo plazo.
- La inflación es un punto a cuidar dado que puede influir negativamente en los costos del proyecto.


EVALUACION GENERAL del NEGOCIO	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Evaluación General				●	

Conclusión

Los análisis de la industria que hemos llevado adelante, nos muestran un **Alto Atractivo** para nuestro negocio, en lo que refiere al entorno Macroeconómico.

Un PBI con crecimiento sostenido en los últimos años sugiere un escenario de crecimiento para el país.

Una industria que presta facilidades, abundante mano de obra disponible, un cambio de moneda favorable con respecto al dólar, y la no existencia de productos similares o sustitutos, son los principales puntos a tener en cuenta.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.2 Análisis de la Competencia

2.2.1 Principales competidores directos

Para identificar a nuestros competidores más relevantes se analizaron las cadenas de valor de los mismos, y se compararán con ENTERPRISE SOLUTION SRL

Se pudieron identificar a dos competidores que llegan a ser relevantes para este emprendimiento, Digital Express y Mobile Systems, su consideración hará que nuestra estrategia sea más sólida. A continuación se detallan sus cadenas de valores.


2.2.2 Análisis de cadena de valor

2.2.2.1 Cadena de Valor de Enterprise Solutions

Actividades Primarias

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades llevadas a cabo por la unidad de negocios, proporciona una forma muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a los principales competidores.

- **Operaciones:**
 - Empleo de tecnología de punta, con constante actualización.
 - Producción de Software de alta calidad.
 - Mejora continua en nuestros procesos de desarrollo testeo y puesta en producción.
 - Profesionales de alto nivel.
- **Logística de salida:**
 - Excelente atención y asesoramiento a nuestros clientes.
 - Entrega de nuestros productos en tiempo y forma, incluyendo soporte de implementación con estadía en el cliente.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- **Comercialización y ventas:**

- Publicidad en los medios gráficos de Informática y Negocios empresariales.
- Agresiva política comercial y estrategia comunicacional
- Concentración en Medianos y Grandes clientes.
- Importantes descuentos nuevos clientes para clientes por compra de varias licencias.

- **Servicio de post Venta:**

- Soporte de nuestras aplicaciones 7x24 en tiempo de implantación y 5x8.
- Descuentos durante el primer año.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura gerencial:**


- Estructura gerencial reducida.
- Muy preocupada por los temas relacionados con la calidad y la relación con los clientes.
- Alta capacidad de respuesta/gestión

- **Gestión de Recursos Humanos:**

- Excelente ambiente laboral, que fomenta equipos sólidos y duraderos.
- Excelentes planes de capacitación.
- Programa de incentivos sobre las ventas y producción.

- **Desarrollo de la Tecnología:**

- Continúo mejoramiento de técnicas, metodologías y equipamiento.
- Actualizaciones en lo último a nivel de Software de diseño y generación de Aplicaciones web.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- **Adquisiciones:**
 - Mantenemos nuestro software actualizados con las últimas versiones en el mercado.


2.2.2.2 Cadena de Valor de Digital Express



<http://www.digital-express.com.ar/>

Actividades Primarias

- **Logística de salida:**
 - Gestión administrativa manual y poco eficiente.
- **Operaciones**
 - Tiene productos ya desarrollados y reconocidos (Álamo y Ámbar).
 - Tiene personal capacitado.
 - Tiene alta rotación de personal, lo que provoca la fuga de conocimientos.
- **Comercialización y ventas:**
 - Se orientan a Medianas y grandes empresas.
 - Baja inversión en publicidad.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- Integración con otros software como Software World Class

- **Servicio de post Venta:**

- Tienen soporte 7x24

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura gerencial:**

- Estructura gerencial calificada y entrenada en normas y estándares
- Estructura grande con presencia en otros países.

- **Gestión de Recursos Humanos:**


- Posee un buen grupo de profesionales, pero no realiza una continua capacitación de los mismos.
- Tiene alta rotación de personal, lo que provoca la fuga de conocimientos.

- **Desarrollo de la Tecnología:**

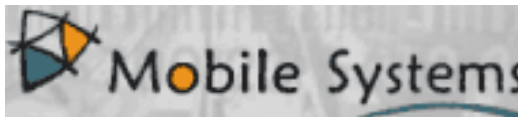
- Desarrolla productos de calidad, con buena integración entre los módulos de software.

- **Adquisiciones:**

- Se maneja con Software gratuito (PHP).

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.2.2.3 Cadena de Valor de Mobile Systems




<http://www.mobile.com.ar/>

Actividades Primarias

- **Logística de salida:**
 - Atención personalizada a través de sus dueños.
 - Presencia en el cliente en el caso de que éste lo requiera para capacitación.
- **Producción**
 - Tiene poco personal (menos de 40 empleados), por lo que no puede absorber demasiado trabajo.
 - Tiene baja rotación de personal (el 75% de los empleados de más de 4 años en la empresa), lo que hace que el personal tenga experiencia en el tema tratado.
 - Disponen de una suite de productos integrada (Cygnus suite)
- **Comercialización y ventas:**
 - Se orientan a grandes y medianas empresas.
 - Baja inversión en publicidad.
 - Presencia en el Exterior
- **Servicio de post Venta:**
 - Tienen soporte 7x24.
 - Tienen centros de Entrenamiento

Actividades de Apoyo


	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- **Infraestructura gerencial:**
 - Empresa pequeña (menos de 40 empleados).
 - Estructura Liviana (el trato de los empleados es directo con los dueños).

- **Gestión de Recursos Humanos:**
 - Posee un buen grupo de profesionales, capacitados en las últimas tecnologías de .NET y bases de datos SQL server. De cualquier manera la suite está desarrollada en C# 2003.
 - Tiene baja rotación de personal (el 75% de los empleados de más de 4 años en la empresa)
 - Tiene incentivos por Producción

- **Desarrollo de la Tecnología:**
 - Desarrolla productos de calidad, con buena integración.

- **Adquisiciones:**
 - Posee oficinas pequeñas.
 - Se maneja con Software licenciado.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.2.3 Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE)

Luego de haber realizado una evaluación general inicial respecto a la posición del negocio, seleccionamos un conjunto de factores críticos de éxito a evaluar con respecto a la competencia y son los siguientes:


- **Logística de Salida**
- **Tecnología**
- **Producción**
- **Comercialización y ventas**

Evaluación competitiva de la Logística de Salida

En este punto estaremos equilibrados con nuestros competidores, ya que como ellos entregaremos el producto en tiempo y forma, con asesoramiento de puesta en marcha.

Esta presencia en los clientes implica asesoramiento durante el proceso de adquisición del producto (oferta y toma de decisiones), la instalación del producto, donde nuestros técnicos ayudan a configurar los productos, y con capacitación del personal en el uso de las herramientas.

LOGISTICA DE SALIDA	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Entrega puntual			•		
Soporte de Instalación			•		


	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Evaluación competitiva en Tecnologías

En lo que respecta a tecnologías, nos encontramos al mismo nivel que nuestros competidores, ya que todos manejan las tecnologías de Microsoft .Net.

Sin embargo, por ser empresas que hace más tiempo que se encuentran en el mercado cuentan con certificaciones que avalan sus productos, como la ISO, lo cual hace que tengan una ventaja en la percepción de calidad de los clientes.

TECNOLOGIAS	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Tecnología de Punta			•		
Certificación de personal		•			

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


Evaluación competitiva de la Producción

Se produce software de alta calidad, al igual que nuestros competidores.

Pero nuestra solución es un producto inexistente y no cubierto de la cadena de logística, por lo que tenemos una enorme ventaja en este punto.

De cualquier manera tenemos una desventaja en cuanto a integración con otros software. Nuestros competidores disponen de suites integrales e integración con otros software del mercado.

PRODUCCION	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Soft de calidad			•		
Solución innovadora					•
Integración con otros softwares		•			

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Evaluación competitiva en la comercialización y ventas

En cuanto a las ventas y la comercialización, planeamos tener publicidad agresiva en los medios gráficos de Informática y Negocios empresariales de logística más importantes del mercado (Énfasis logística - <http://www.logisticasud.enfasis.com/contenidos/home.html> y Revista Mercado - <http://www.mercado.com.ar/>).


Nuestra gran ventaja competitiva en este punto es contar con un producto que no tiene rival en la competencia, capturando así un nicho aun no explotado.

Nos concentramos en medianos y grandes clientes al igual que la competencia.

Se planea un plan de facilidades de compra que brindaremos a nuestros nuevos clientes, y planes de descuentos para múltiples licencias. No tenemos información de comercialización de nuestros competidores, por lo que calificaremos este punto como equilibrado.


No tenemos presencia en el exterior como algunos de nuestros competidores con lo cual, tenemos una pequeña desventaja a nivel de imagen corporativa.

COMERCIALIZACION	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Publicidad Agresiva				•	
Facilidades de compra y descuentos			•		
Productos únicos en el mercado.					•
Posicionamiento en el exterior		•			

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Resumen del análisis del posicionamiento competitivo

RESUMEN	PRIORIDAD				
	--	-	E	+	++
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Comercialización y Ventas				•	
Logística de Salida			•		
Tecnología		•			
Producción				•	


	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

2.2.4 Fortalezas y debilidades del negocio.

- Producto Único en el mercado, ya que nuestros competidores aún no poseen una solución que cubra la necesidad de las empresas del mercado de obtener la información de sus productos hasta el punto de venta.
- Plan de publicidad agresivo para captar nuevos clientes.
- Personal idóneo para realizar asesoramiento on site en el cliente.

2.2.5 Debilidades del negocio.


- Posibles competidores con años en el mercado.
- Falta de integración con otros software estándar del mercado.
- Falta de posicionamiento en el exterior, da una ventaja en la imagen de competidores.
- Falta de certificaciones (ISO)

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

3 Análisis FODA

3.1 Cuadro FODA

Según sea interno o externo	Exterior	Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> El impacto del cambio de la moneda resulta un factor favorable porque hace más difícil que competidores del exterior importen soluciones informáticas a nuestro país. El crecimiento económico y la inversión en la industria informática hacen que el mercado crezca, incrementando las oportunidades. La ausencia de productos sustitutos, plantea un punto muy atractivo y favorable para nuestro negocio. El mercado de grandes empresas terceriza sus operaciones logísticas, lo que nos hace el mercado muy favorable para nuestro producto. 	<ul style="list-style-type: none"> La alta cantidad de factorías de software en la industria del software argentino, pueden facilitar la creación de software similar que compita con el nuestro. Debemos crear una fuerte conexión con nuestros clientes para asegurar su lealtad. Baja en la cantidad de egresados de IT en el último año, puede repercutir en la cantidad y calidad de RRHH disponibles en el mercado a largo plazo. La inflación es un punto a cuidar dado que puede influir negativamente en los costos del proyecto.
	Interior	Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> Producto Único en el mercado, ya que nuestros competidores aún no poseen una solución que cubra la necesidad de las empresas del mercado de obtener la información de sus productos hasta el punto de venta. Plan de publicidad agresivo para captar nuevos clientes. Personal idóneo para realizar asesoramiento on site en el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibles competidores con años en el mercado. Falta de integración con otros software estándar del mercado. Falta de posicionamiento en el exterior, da una ventaja en la imagen de competidores. Falta de certificaciones (ISO)

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

3.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

EVALUACION GENERAL del NEGOCIO	ATRACTIVO		
	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO
		●	
Evaluación General			

3.3 Conclusión: Atractivo de la Industria, Fortalezas del Negocio.

En cuanto a la evaluación de las fortalezas podemos decir que todas se ven sustentadas a partir del modelo de atención personalizada de la empresa y mejora continua de nuestros procesos de producción y atención al cliente.

Contamos con la calidad de personal necesario para dar soporte y brindar un excelente servicio personalizado en las instalaciones del cliente.

La debilidad de integración es posible de revertir en el corto y mediano plazo, ya la falta de integración con otros software, es viable de programarla y agregarla a la solución en un período de 6 meses a 1 año.

El tener una atención personalizada posibilita crear una confianza con el cliente a la hora de elegir su proveedor.


Pero nuestra mayor ventaja es ofrecer un producto no existente en el mercado de software para Supply Chain en Argentina.

La expansión constante del mercado argentino de Software, provee un marco favorable para el desarrollo de nuestras actividades y nuestra expansión en el mismo.

El cambio monetario nos favorece, lo que reduce la competencia de los productos extranjeros y posibilita la exportación de productos nacionales, para poder combatir la debilidad de presencia en el exterior.

La falta de productos sustitutos es también un punto muy importante a nuestro favor, ya que concentra nuestra atención en la competencia con las empresas competidoras directas.

La amenaza más fuerte es la inestabilidad económica, ya que es imposible de prevenir, anticipar y tomar acciones a tiempo; lo único que se puede hacer es tener una organización cada vez más flexible que nos permita adaptarnos a los cambios futuros.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

4 Segmentación

4.1 Segmentación de consumidores y/o Negocios

El objetivo de este análisis es identificar bases que produzcan segmentos sólidos, mensurables y accesibles que muestren patrones de respuesta diferentes a las mezclas de marketing. Se emplearon las variables de macro segmentación que detallamos a continuación:

4.1.1 Segmentación demográfica

Nuestra consultora esta apuntada principalmente a atender a empresas que tengan la capacidad de mantener una red de distribuidores a nivel nacional.

Entre las empresas actuales, se indago mediante una encuesta llevada adelante por nuestra fuerza de ventas, cuál era la cantidad promedio de distribuidores y la misma oscila entre 30 y 100 distribuidores por empresa.

Resultados de la encuesta:

Cantidad de distribuidores	% de clientes
Entre 0 y 30	15%
Entre 30 y 100	80%
Mas de 100	5%

4.1.2 Segmentación geográfica

Nuestro negocio apunta a distribuir los productos en aquellos lugares donde se concentran las industrias basadas en el consumo de Alimentos, y productos para Kioscos.

La gran mayoría de nuestros clientes se concentra en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, y hacia ellos va dirigido el mayor esfuerzo, pero en nuestro caso también atendemos a clientes de toda la República Argentina.