



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Tecnología Informática

Plan de Negocios 2015

SEMINARIO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

2015

Daniel Baubeta




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

Tabla de Contenidos


1	DESCRIPCIÓN GENERAL	8
1.1	DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO	8
1.2	SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	10
1.3	¿QUÉ HACE ÚNICO A SU NEGOCIO?	11
1.4	FACTORES PRINCIPALES QUE HARÁN EXITOSO SU PROYECTO	12
1.5	ESTRATEGIA: DEFINIR, MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO	13
1.5.1	Marco temporal	13
1.5.2	Alcance	13
1.5.3	Competencias únicas	15
1.5.4	Desafíos	17
1.5.5	Declaración de la misión	19
1.5.6	Declaración de la visión	19
1.5.7	Propósito estratégico	19
1.6	IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	21
2.1	ANÁLISIS DE CONTEXTO	21
2.1.1	Descripción del escenario local	21
2.1.2	Factores Económicos y gubernamentales	27
2.1.2.1	Inflación	27
2.1.2.2	Tipo de cambio	28
2.1.2.3	Ley de promoción de la industria del software (25.922)	29
2.1.2.4	Apoyo al desarrollo de software	29
2.1.2.5	Resumen	30
2.1.3	Factores Competitivos:	31
2.1.3.1	Evolución Mercado IT	31
2.1.3.2	Productos sustitutos	32
2.1.3.3	Resumen	32
2.1.4	Factores sociales	33
2.1.4.1	Falta de mano de obra calificada	33
2.1.4.2	Resumen	33
2.1.5	Factores de mercado	35
2.1.5.1	Incremento en la tercerización de logística	35
2.1.5.2	Resumen	35
2.1.6	Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio	36
2.1.7	Conclusión	37
2.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	38
2.2.1	Principales competidores directos	38
2.2.2	Análisis de cadena de valor	38
2.2.2.1	Cadena de Valor de Enterprise Solutions	38
2.2.2.2	Cadena de Valor de Digital Express	40
2.2.2.3	Cadena de Valor de Mobile Systems	42
2.2.3	Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE)	44
2.2.4	Fortalezas y debilidades del negocio	49
2.2.5	Debilidades del negocio	49
2.2.6	Resumen	49

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


3	ANÁLISIS FODA	50
3.1	CUADRO FODA	50
3.2	ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	51
3.3	CONCLUSIÓN: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA, FORTALEZAS DEL NEGOCIO	51
4	SEGMENTACIÓN	53
4.1	CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	53
4.1.1	Rentabilidad	53
4.1.2	Identificación y mensurabilidad	53
4.1.3	Accesibilidad	53
4.1.4	Capacidad de respuesta	54
4.1.5	Conclusión	54
4.2	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	55
4.2.1	Segmentación geográfica (macro-segmentación)	55
4.2.2	Tipo de cliente (macro-segmentación)	55
4.2.3	Tamaño del cliente (macro-segmentación)	56
4.2.4	Uso del producto (macro-segmentación)	56
4.2.5	Criterios de compra clave (micro-segmentación)	57
4.2.6	Estrategias de compra (micro-segmentación)	58
4.2.7	Importancia de la compra (micro-segmentación)	58
4.2.8	Características personales (micro-segmentación)	58
4.3	DEFINICIÓN DEL MERCADO META	59
5	PLAN DE ACCIÓN	61
5.1	MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA/FORTALEZA DEL NEGOCIO	61
5.2	PROGRAMAS GENERALES DE ACCIÓN	62
5.2.1	Administración	62
5.2.2	Tecnológicos	62
5.2.3	Producción	63
5.2.4	Marketing	63
5.3	PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN	66
5.3.1	Administración	66
5.3.2	Tecnología	68
5.3.3	Producción (Desarrollo del software)	69
5.3.4	Marketing	72
5.4	GANTT	74
6	PLAN DE MARKETING	75
6.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	75
6.1.1	Tipo de producto	75
6.1.2	Descripción del producto	75
6.1.3	Líneas del producto	76
6.1.4	Ciclo de Vida	77
6.1.5	Marca	78
6.1.6	Logo	78
6.1.7	Packaging	79

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


6.2	ESTRATEGIA DE PRECIO	79
6.2.1	<i>Análisis de precio</i>	79
6.2.1.1	Costos.....	79
6.2.1.2	Competencia.....	79
6.2.1.3	Clientes.....	80
6.2.2	<i>Estrategia de precio</i>	80
6.3	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	82
6.3.1	<i>Estrategia de publicidad</i>	82
6.3.1.1	Publicidad Offline.....	82
6.3.1.2	Publicidad Online	83
6.3.2	<i>Ventas personales</i>	84
6.3.3	<i>Promociones</i>	85
6.3.4	<i>AIDA</i>	86
6.4	DISTRIBUCIÓN.....	88
6.4.1	<i>Estrategia de distribución</i>	88
7	OPERACIONES	89
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	89
7.1.1	<i>Tipo de estructura</i>	89
7.1.2	<i>Organigrama</i>	89
7.1.3	<i>Jerarquías</i>	89
7.1.4	<i>Comunicación</i>	90
7.1.5	<i>Proceso de tomas de decisiones</i>	90
7.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	91
7.3	ANÁLISIS DE PUESTOS	92
7.3.1	<i>Gerencia General</i>	Error! Bookmark not defined.
7.3.2	<i>Sistemas</i>	93
7.3.3	<i>Recursos Humanos</i>	96
7.3.4	<i>Gerente Administración y Finanzas (Gerencia de Administración y Finanzas)</i>	97
7.3.5	<i>Gerente Contaduría (Gerencia de Contaduría)</i>	Error! Bookmark not defined.
7.3.6	<i>Gerente Comercial (Gerencia Comercial)</i>	Error! Bookmark not defined.
7.3.7	<i>Jefe de Marketing (Jefatura de Marketing)</i>	Error! Bookmark not defined.
7.4	ESTRUCTURA PREVISTA AL LANZAMIENTO Y EVOLUCIÓN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7.5	FILOSOFÍA Y SISTEMA DE TRABAJO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8	102
9	102
10	ASPECTOS DESCRIPTIVOS DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA	103
10.1	DESCRIPCIÓN REDUCIDA DEL NEGOCIO	103
10.2	ANÁLISIS DE BENEFICIOS	104
10.3	FUNDAMENTOS DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA.....	105
10.3.1	<i>Propósito</i>	105
10.3.2	<i>Objetivos</i>	105
10.3.3	<i>Limitaciones de la solución</i>	106
10.4	ANÁLISIS DEL USO	106
10.5	PERFILES DE LOS USUARIOS	106

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


10.6	ESCENARIOS DE USO	106
10.7	ESTRATEGIAS PARA LA SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA.....	108
10.7.1	Diseño de controles.....	108
10.7.2	Diseño de clases.....	108
10.7.3	Diseño de módulos.....	108
10.7.4	Diseño de componentes.....	108
10.7.5	Arquitectura lógica del sistema cliente servidor.....	109
10.7.6	Arquitectura física del sistema cliente servidor.....	110
10.7.7	Selección de la tecnología de componentes distribuidos.....	111
10.7.8	Selección de la Base de Datos.....	112
10.7.9	Selección del servidor de páginas.....	114
10.7.10	Selección del modelo de acceso a datos.....	115
10.7.11	Selección del lenguaje para correr procesos en el servidor.....	115
10.7.12	Selección del lenguaje script.....	115
10.7.13	Selección del lenguaje para correr procesos del lado cliente.....	115
10.8	ESTRATEGIA DE SEGURIDAD	116
10.8.1	Seguridad a nivel de red.....	116
10.8.2	Seguridad a nivel de aplicación.....	116
10.8.2.1	Log in – Log out.....	116
10.8.2.2	Bitácoras.....	116
10.8.2.3	Claves (usuario – grupo – permiso).....	117
10.8.2.4	Encriptado.....	117
10.8.2.5	Backup.....	117
10.8.2.6	Política de Backup y Restore.....	117
10.8.2.7	Documentación del backup y restore.....	118
10.8.3	Seguridad de la base de datos.....	118
10.8.4	Dígitos verificadores.....	119
10.9	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES.....	120
10.9.1	Requerimientos.....	120
10.9.1.1	Requerimientos Funcionales.....	120
10.9.1.2	Requerimientos No Funcionales	122
10.9.1.3	Requerimientos del negocio	122
10.9.2	Alcance.....	125
10.9.3	Lista de características y funciones.....	126
10.9.4	Fuera del alcance	131
11	ANÁLISIS.....	132
11.1	LISTADO DE CASOS DE USO	132
11.2	ESPECIFICACIONES DE CASOS DE USO	134
11.2.1	CU-PAN-001 – Aplicar permisos a una pantalla.....	135
11.2.2	CU-PAN-002 – Aplicar idioma a una pantalla.....	140
11.2.3	CU-ERR-001 – Administrar Errores.....	145
11.2.4	CU-MNU-001 – Menú principal	149
11.2.5	CU-IDI-001 – Alta de Idioma.....	153
11.2.6	CU-IDI-002 – Modificación de Idioma	159
11.2.7	CU-IDI-003 – Eliminación de Idioma.....	164
11.2.8	CU-SEG-001 – Pantalla de usuarios.....	169

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

11.2.9	CU-SEG-002 – Alta de usuarios	174
11.2.10	CU-SEG-003 – Modificación de usuarios	180
11.2.11	CU-SEG-004 – Baja de usuarios	186
11.2.12	CU-SEG-005 – Pantalla de Grupos	192
11.2.13	CU-SEG-006 – Alta de grupos	197
11.2.14	CU-SEG-007 – Modificación de grupos	203
11.2.15	CU-SEG-008 – Baja de grupos	209
11.2.16	CU-SEG-009 – Asignación de permisos a usuarios	215
11.2.17	CU-BKP-001 – Pantalla de Backups	221
11.2.18	CU-BKP-002 – Backups	226
11.2.19	CU-BKP-003 – Restore	232
11.2.20	CU-BKP-004 – Eliminar Backup	238
11.2.21	CU-LGN-001 – Login	243
11.2.22	CU-LGN-002 – Logout	249
11.2.23	CU-LGN-003 – Cambiar Contraseña	253
11.2.24	CU-LGN-004 – Inicio del sistema	258
11.2.25	CU-BIT-001 – Administración y consulta de bitácora	262
11.2.26	CU-BIT-002 – Grabación de bitácora	268
11.2.27	CU-CIF-001 – Cifrado de datos	273
11.2.28	CU-CIF-002 – Descifrado de datos	278
11.2.29	CU-ABM-001 – Administración de tablas - Lista de ítems	283
11.2.30	CU-ABM-002 – Administración de tablas - Alta de ítems	288
11.2.31	CU-ABM-003 – Administración de tablas - Modificación de ítems	294
11.2.32	CU-ABM-004 – Administración de tablas - Eliminación de ítems	301
11.2.33	CU-SEC-001 – Carga manual de secuencias de ventas	307
11.2.34	CU-SEC-002 – Administración de transmisiones	313
11.2.35	CU-SEC-003 – Carga automática de secuencias	319
11.2.36	CU-SEC-004 – Validación de datos de secuencia	325
11.2.37	CU-SEC-005 – Guardado de secuencia	333
11.2.38	CU-PNL-001 – Panel de Control	339
11.2.39	CU-REP-001 – Reporte de Ventas por Distribuidor y vendedores	346
11.2.40	CU-REP-002 – Reporte de Ranking de vendedores y distribuidores	353
11.2.41	CU-REP-003 – Informe de stock	361
11.2.42	CU-REP-004 – Valorización de stock (PPP)	368
11.2.43	CU-REP-005 – Valorización de stock (FIFO)	376
11.2.44	CU-REP-006 – Valorización de stock (LIFO)	384
11.2.45	CU-REP-007 – Análisis de proyección de ventas	392
11.2.46	CU-REP-008 – Análisis de invasión de zonas	400
11.2.47	CU-REP-009 – Reporte de Ventas por Categoría y producto	407
11.2.48	CU-CON-001 – Pantalla de concursos	414
11.2.49	CU-CON-002 – Alta de concursos	421
11.2.50	CU-CON-003 – Edición de concursos	428
11.2.51	CU-CON-004 – Resultado de concurso	435
11.3	DIAGRAMA DE CLASES	442
11.4	DIAGRAMAS DE PAQUETES	443
11.5	DIAGRAMA DE ENTIDAD RELACIÓN	444

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

11.6	ANEXO 1	446
------	---------------	-----

	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
- 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

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

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

Tecnologías

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

- Visual Studio 2013

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

- 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 usar una distribución tercerizada, debido a que la visibilidad del cliente llega hasta que sus camiones entregan la mercadería al distribuidor. Lo que este hace luego, es sobre lo que nuestra solución intenta brindar información.

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

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

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

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				

	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.

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

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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.

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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.

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

2 Análisis estratégico

2.1 Análisis de Contexto

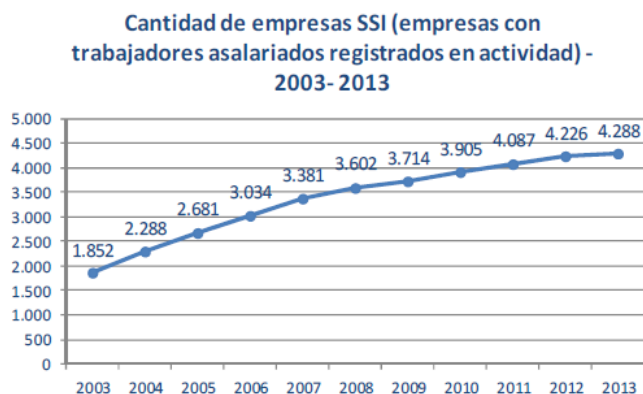
A fin de desarrollar la posición competitiva de nuestro negocio, debemos evaluar la industria en la cual está inmersa, estudiando y comprendiendo los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo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

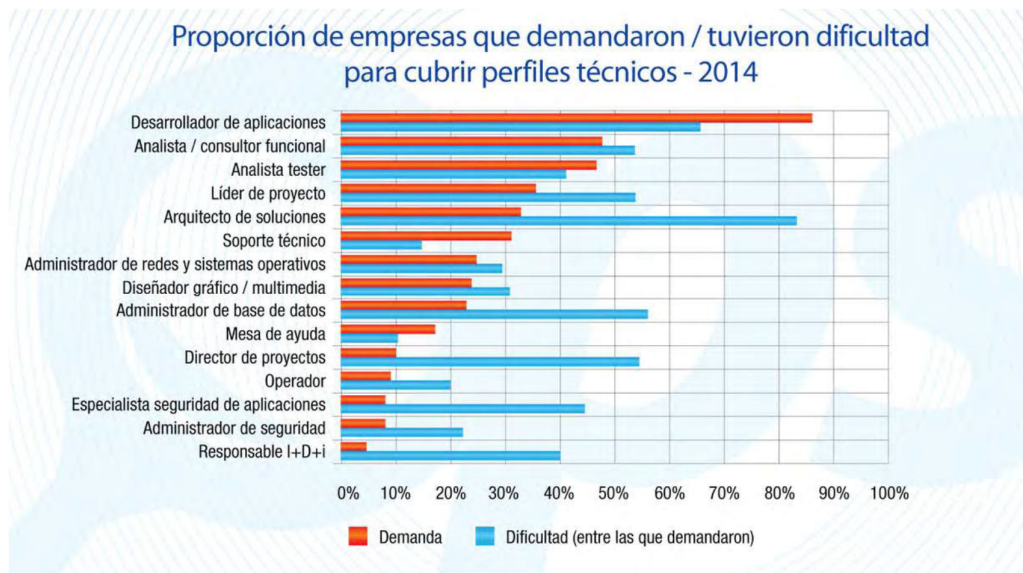
Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI) la cantidad de empresas en el mercado de TI de Argentina ha visto un pronunciado crecimiento en los últimos años (no se disponen de cifras para el 2014).



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.

Barreras de salida

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

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.

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


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

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

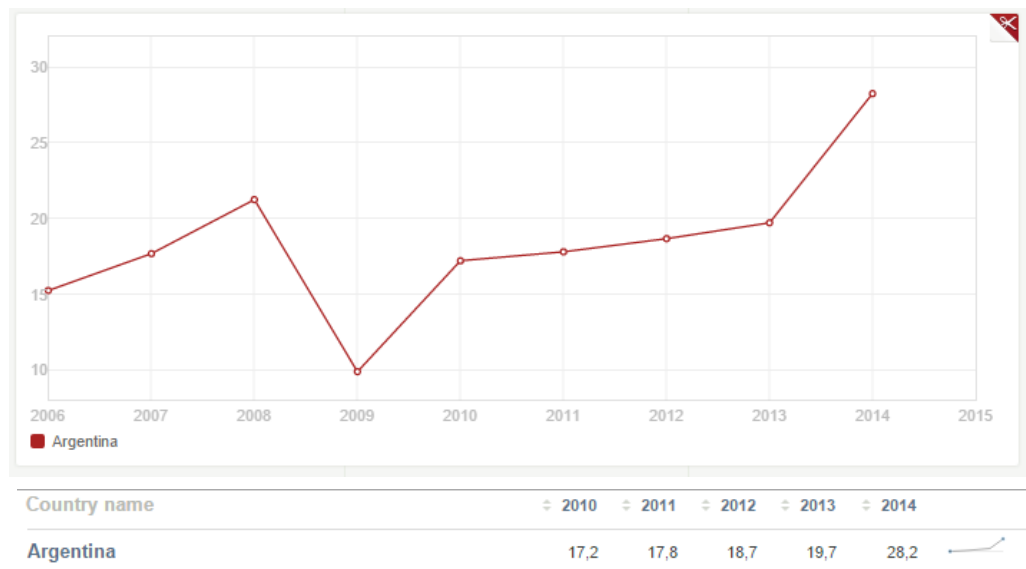
Resumen del análisis estructural de la industria

RESUMEN DEL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA	PRIORIDAD				
	-				+
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
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.

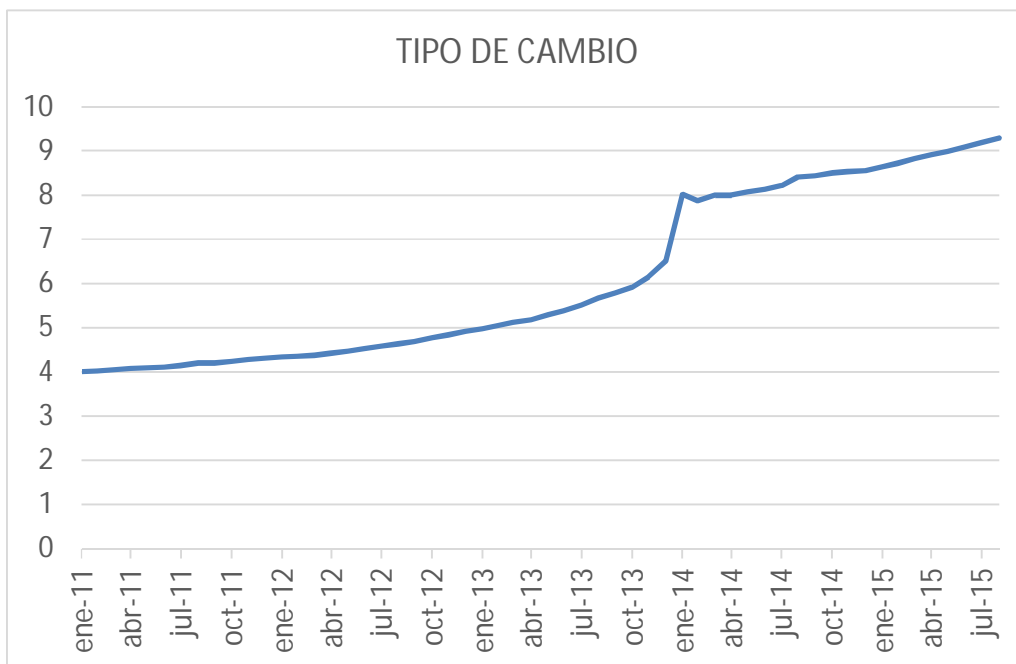
Hay que prestar especial atención a lo sucedido el año pasado donde el salto fue muy grande, lo cual podría repetirse en los años por venir.

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

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.

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

2.1.2.5 Resumen

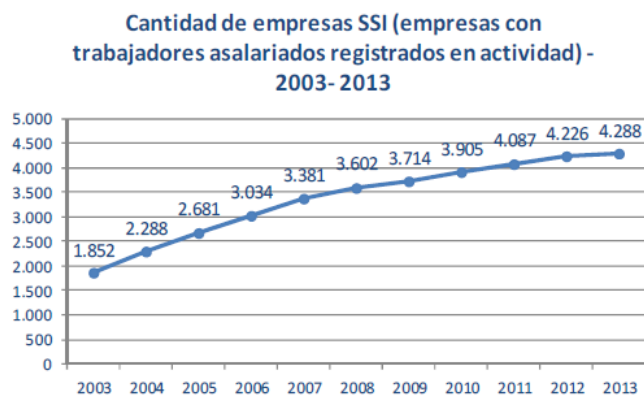
FACTORES ECONOMICOS Y GUBERNAMENTALES	PRIORIDAD				
	-				+
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Tipo de cambio					
Soporte al desarrollo de software					
Inflación					
Ley de promoción al software					

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).




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

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Infraestructura														
Hardware de TI	1100	720	1240	2100	3140	3850	5100	6267	7193	8775	11908	13692	15748	18108
Software y Servicios de TI	2270	2900	3110	3340	3880	4840	5910	7350	8600	10936	14069	18808	24203	30253
Insumos	320	350	410	460	610	810	990	1233	1410	1833	2346	2909	3549	4259
Total Informática	3690	3970	4760	5900	7630	9500	12000	14850	17203	21545	28321	35407	43498	52620

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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				
	-				+
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Aumento de mercado informático.					
Productos Sustitutos.					

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				
	-				+

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

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTI VO	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				
	-				+
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Alto grado de tercerización de operaciones logísticas					

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


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				
	-				+
	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.


2.1.7 Conclusión

Los análisis de la industria que hemos llevado adelante, nos muestran un **Atractivo Medio** 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.

RESUMEN general del atractivo de la industria.	BAJO	MEDIO	ALTO
Evaluación General		●	

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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.

 Universidad Abierta Interamericana	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.

- **Adquisiciones:**

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

- 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.
 - Integración con otros software como Software World Class
- **Servicio de post Venta:**
 - Tienen soporte 7x24

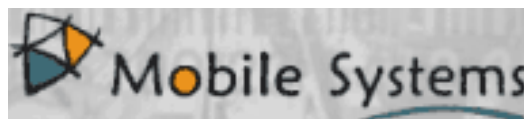
	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

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

- **Infraestructura gerencial:**

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

- 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.

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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				
	-				+
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRIO	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.

TECNOLOGÍAS	PRIORIDAD				
	-				+
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRIO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Tecnología de Punta				•	
Certificación de personal		•			


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				
	-				+
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRIO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Soft de calidad				•	
Solución innovadora					•
Integración con otros softwares		•			

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>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				
	-				+
	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		•			

Resumen del análisis del posicionamiento competitivo

RESUMEN	PRIORIDAD				
	-				+
	GRAN DEBILIDAD	DEBILID AD LEVE	EQUILIB RADO	FORTAL EZA 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)

2.2.6 Resumen

RESUMEN general de la Fortaleza del negocio	BAJO	MEDIO	ALTO
Evaluación General		●	

	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)

3.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

EVALUACION GENERAL del NEGOCIO	ATRACTIVO		
	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
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.

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

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

4 Segmentación

4.1 Criterios de Segmentación

Para establecer si nuestro mercado es segmentable y poder definir nuestro mercado meta, debemos analizar el mismo y determinar si cumple con los siguientes criterios que nos permitan segmentar el mismo:

4.1.1 Rentabilidad.

Según un informe de COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios) la cantidad de empresas de la industria de alimentos y bebidas, asciende a un total de 14.528 (Datos 2014).

De esas un 3% son grandes empresas, y de esas, según los datos previos un 97% usa distribución tercerizada.

Eso nos brinda un total de 400 empresas posibles, que según creemos es más que suficiente para considerar rentable nuestro emprendimiento.

Fuente: COPAL <http://copal.org.ar/informes-tecnicos/estadisticas/>

4.1.2 Identificación y mensurabilidad.

Hay numerosas fuentes de información para identificar y medir la cantidad de clientes potenciales de nuestro emprendimiento.


Como se demostró en el punto anterior, es posible acotar las posibles compradoras de nuestros productos a alrededor de 400.

4.1.3 Accesibilidad.

Debido a que nuestro objetivo es acceder a los clientes de la república Argentina y teniendo en cuenta que nos concentraremos principalmente en el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires, tenemos acceso a nuestros potenciales clientes a través de nuestra fuerza de ventas.

Asimismo la distribución de nuestros productos (software y manuales) se hace vía web, mediante descarga directa. Esto hace que no haya costos de envío y podamos llegar a cualquier parte del territorio Argentino.

Lo único que hay que tener muy en cuenta son las visitas de nuestros vendedores o técnicos, ya sea en el proceso de ventas, el seguimiento post venta o el proceso de

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

instalación del producto. Teniendo en cuenta la cantidad de clientes y de nuestros recursos, no vemos inconveniente alguno en este punto.

4.1.4 Capacidad de respuesta.

Creemos que estos segmentos que estamos definiendo, responderán muy bien a nuestras mezclas de marketing, ya que las empresas grandes que tienen redes de distribución tienen características particulares, como falta de información en ciertos puntos de la cadena de distribución que favorecen mucho nuestro enfoque.

Asimismo estas empresas, necesitan de inversión fuerte en IT, debido a una necesidad constante de información actualizada, y de tomas de decisiones rápidas.

Nuestra empresa está enfocada en resolver dichas problemáticas y permitir a los clientes enfocarse en manejar su negocio.

4.1.5 Conclusión.

Hemos concluido que **nuestro mercado es Segmentable**, y debemos aplicar variables que beneficien nuestro emprendimiento y nos permitan enfocarnos a un sector que sea rentable y manejable para una organización nueva y pequeña como la nuestra.

4.2 Variables de Segmentación

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 segmentación que detallamos a continuación:

4.2.1 Segmentación geográfica (macro-segmentación)

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 nuestro objetivo a largo plazo, es atender a **clientes de toda la República Argentina**.

Tomando los datos del Censo de Población de 2010, la mayor concentración de población argentina, se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza (más de dos tercios del total).

Provincia	Densidad de población hab/km²	Población total
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	14.450,8	2.890.151
Tucumán	64,3	1.448.188
Buenos Aires	50,8	15.625.084
Misiones	37,0	1.101.593
Santa Fe	24,0	3.194.537
Córdoba	20,0	3.308.876
Entre Ríos	15,7	1.235.994
Jujuy	12,7	673.307
Mendoza	11,7	1.738.929
Corrientes	11,3	992.595
Chaco	10,6	1.055.259
Salta	7,8	1.214.441
San Juan	7,6	881.055
Formosa	7,4	530.162
Santiago del Estero	6,4	874.006
Neuquén	5,9	551.266
San Luis	5,6	432.310
La Rioja	3,7	333.642
Catamarca	3,6	367.828
Río Negro	3,1	638.645
Chubut	2,3	509.108
La Pampa	2,2	318.951
Santa Cruz	1,1	273.964
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	0,1	127.205

Es lógico por lo tanto que nuestro foco se debe aplicar sobre esta zona en nuestra etapa inicial.

4.2.2 Tipo de cliente (macro-segmentación)

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

Este tipo de segmentación nos permite identificar a nuestros distintos tipos de cliente a fin de poder comprender las necesidades particulares de cada segmento.

Fuente: http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/enge_12_14.pdf

Cuadro 3. Composición del panel según el sector de actividad principal de la empresa. Años 2011 - 2013

Actividad principal de la empresa	Cantidad de empresas					
	2011	%	2012	%	2013	%
Total	500	100	500	100	500	100
Minas y canteras	37	7,4	40	8,0	41	8,2
Industria Manufacturera	284	56,8	277	55,4	285	57,0
Alimentos, bebidas y tabaco	100	20,0	100	20,0	96	19,2
Combustibles, químicos y plásticos	78	15,6	79	15,8	84	16,8
Maquinarias, equipos y vehículos	47	9,4	46	9,2	49	9,8
Resto de industria	59	11,8	52	10,4	56	11,2
Electricidad, Gas y Agua, Gestión de residuos y						
Saneamiento público	41	8,2	46	9,2	36	7,2
Servicios de información y Comunicaciones	20	4,0	24	4,8	26	5,2
Resto de actividades (A)	118	23,6	113	22,6	112	22,4

(A) Incluye Construcción, Comercio, Transporte y Otros servicios

Si bien nuestro producto se puede usar para cualquier rubro, en tanto la empresa disponga de red de distribución, en esta etapa nos vamos a centrar en **empresas que se encuentran en el rubro de Alimentos, bebidas y tabaco**.

Este rubro es el que tiene la mayor cantidad de empresas dentro de la industria manufacturera según el INDEC, lo cual nos permite acceder a una gran porción del mercado.

Adicionalmente, la gran mayoría de nuestros actuales clientes se encuentran en este rubro, lo que nos da una ventaja en cuanto a la experiencia ganada con dichos clientes en el mercado de alimentos y productos para Kioscos.

4.2.3 Tamaño del cliente (macro-segmentación)


Esta segmentación divide al mercado de acuerdo con el tamaño de las empresas, la cantidad del producto que vende, y de su cobertura de distribución a nivel nacional.

Nuestro objetivo son las **grandes y medianas empresas** que dispongan de red de distribución a través de distribuidores externos, para los cuales nuestros productos brindarán un valor agregado.

4.2.4 Uso del producto (macro-segmentación)

Si bien, estamos hablando de empresas, también tenemos que apuntar a los diferentes usuarios de nuestros productos.

Por un lado tenemos los **usuarios de nuestros clientes (empresas)**, que son o bien los gerentes, o los representantes comerciales de la misma, que están interesados en

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

información del tipo gerencial y de gestión con la cual poder seguir el desarrollo de los distribuidores, su rendimiento y la forma en que sus productos son distribuidos a lo largo del país. Estos son nuestros clientes primarios, los que compran el producto, por lo que serán nuestro primer foco de atención al desarrollar la herramienta.

Por otro lado, tenemos a los **usuarios de los distribuidores** de nuestros clientes. Como un modo de beneficio, se le extiende el uso de la herramienta a los distribuidores de los clientes que así lo soliciten. El perfil de estos usuarios es bastante diferente, sobre todo en el interior del país, ya que los distribuidores allí no están tan tecnificados como los de zonas más cercanas a las grandes ciudades. Por esto nuestros productos también tienen que estar pensado para atraer a este tipo de usuarios y nuestro soporte debe incluir capacitación para éste tipo de usuarios. Si bien no son los que comprarán nuestros productos directamente, su satisfacción es de extrema importancia para nuestros clientes, los cuales si compran nuestros productos.


De nuestros productos tenemos uno, Enterprise tracking, que cubre los dos sectores, y el resto está focalizado solamente en los usuarios de las empresas clientes.

4.2.5 Criterios de compra clave (micro-segmentación)

En este punto se evalúa que cosas llaman la atención a los clientes de los productos, y que es lo que lo hace decidir por un producto u otro.

Teniendo en cuenta que nuestro emprendimiento es relativamente nuevo, no nos podemos apoyar en la marca o en prestigio, por lo cual tenemos que apuntar a clientes que valúen los criterios como **calidad de producto, entrega rápida y confiable, y servicio técnico**.

Lamentablemente no contamos con datos de las empresas para saber a ciencia cierta qué porcentaje de las mismas valúan estos puntos.

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

4.2.6 Estrategias de compra (micro-segmentación)


No disponemos de datos para evaluar esta variable de segmentación.

4.2.7 Importancia de la compra (micro-segmentación)

No disponemos de datos para evaluar esta variable de segmentación.

4.2.8 Características personales (micro-segmentación)

No disponemos de datos para evaluar esta variable de segmentación.

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

4.3 Definición del mercado meta

Nuestros potenciales compradores son todas aquellas grandes y medianas empresas en la república Argentina que tengan una capacidad de mantener red de distribución.

Nuestro mercado meta es **Concentrado**, y la segmentación se realizó de la siguiente manera:

- **Segmentación geográfica:** Toda la república Argentina, focalizado en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- **Segmentación por tipo de cliente:** Empresas dedicadas a la venta de productos Alimenticios y para Kioscos.
- **Segmentación por tamaño de cliente.** Grandes y medianas empresas.

Estos criterios de segmentación nos permiten cuantificar el mercado meta con respecto al PBI argentino.

Teniendo en cuenta los datos del Banco mundial para el 2014, el PBI de Argentina ascendía a U\$S 540.000 M.

Según datos de la COPAL, el mercado de Alimentos, Bebidas y tabaco, corresponde a un 4,6% del PBI. Esto nos da un mercado de U\$S 24.840 M.

Según datos de Gartner, las empresas de manufactura de invierten un 1,3% de sus ingresos en tecnología informática. Aplicado a los números anteriores eso nos da un segmento con un posible gasto en sistemas de U\$S 322 M.

IT spending in 2014/2015


IT spending as a percentage of revenue, by industry



Source: IT Key Metrics Data 2014, Gartner Benchmark

Ahora bien este gasto es de todo el sector de alimentos, del cual nosotros queremos participar en una porción, que es la de grandes empresas. Estas según el Indec, nuclean el 75% de la producción del sector. Esto nos da un valor del mercado meta de **U\$S 240 M** de dólares de inversión en sistemas.

Esto lo hace un mercado muy atractivo para nuestra empresa, sobre todo debido a que el lanzamiento de nuestros productos se hará con precios altos y una baja capacidad de descuentos.

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

5 Plan de Acción


5.1 Matriz Atractivo de la industria/Fortaleza del negocio

Con los resultados obtenidos en los puntos 2.1 y 2.3 de este trabajo, podemos confeccionar la matriz de Atractivo/Fortaleza, que nos dará un perfil competitivo

		Atractivo de la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del negocio	Baja			
	Media		✓	
	Alta			

En la matriz nuestro emprendimiento se encuentra en un nivel medio en el atractivo de la industria y un nivel medio en fortaleza del negocio. Por esto, las estrategias estarán enfocadas en:

- Identificar los segmentos de crecimiento
- Especializarse
- Invertir en forma selectiva.

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

5.2 Programas Generales de acción

5.2.1 Administración

Definición e implementación de estructura organizacional

Descripción:	Definición de cargos y responsabilidades, así como contratar los RRHH idóneos para las funciones definidas.		
Directivo Responsable:	Gerente RRHH y Gerente de Sistemas		
Indicadores de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de empleados 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	31/03/2016

5.2.2 Tecnológicos

Montar la infraestructura para producción

Descripción:	Conseguir el hardware y software necesarios para implementar el aparato productivo de la empresa. Preparar y adecuar las instalaciones.		
Directivo Responsable:	Gerente de sistemas		
Indicadores de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> Licencias de software Cantidad de maquinas Cableado estructurado 		
Fecha Inicio	01/02/2016	Fecha Fin	01/03/2016

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

5.2.3 Producción


Desarrollo de soluciones informáticas.

Descripción:	Desarrollar la cartera de productos y procesos de seguimiento e instalación de la solución		
Directivo Responsable:	Gerente de Sistemas		
Indicadores de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> Módulos completados. 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	01/09/2016


5.2.4 Marketing

Penetración del mercado


Descripción:	Desarrollar e implementar la estrategia para penetrar en el mercado, incluyendo la estrategia comunicacional para dar a conocer nuestros productos en el mercado y el proceso de ventas.		
Directivo Responsable:	Gerente de Ventas y Marketing		
Indicadores de gestión:	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de clientes contactados. Cantidad de licencias vendidas. 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	31/12/2019

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

	Definición e implementación de estructura organizacional	Montar la infraestructura de producción.	Desarrollo de soluciones informáticas.	Penetración del mercado
Desafíos por cambios en 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 por cambios en alcance del mercado.				
Desarrollar vínculos con la mayor cantidad posible de medianas y grandes empresas.	•			•
Desafíos por cambios en alcance de la 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 por cambios en competencias únicas				
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
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

	Definición e implementación de estructura organizacional	Montar la infraestructura de producción.	Desarrollo de soluciones informáticas.	Penetración del mercado
Fortalezas				
Producto Único en el mercado				•
Plan de publicidad agresivo para captar nuevos clientes.				•
Personal idóneo para realizar asesoramiento on site en el cliente.	•			
Producto Único en el mercado		•	•	
Debilidades				
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)	•	•	•	
Oportunidades				
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.	•			•
Amenazas				
La alta cantidad de factorías de software en la industria del software.	•		•	
Baja en la cantidad de egresados de IT en el último año	•			
La inflación es un punto a cuidar dado que puede impactar costos.	•	•		


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

5.3 Programas específicos de acción

5.3.1 Administración


Nombre	Definición y contratación de estructura administrativa		
Descripción	Contratación de los recursos necesarios para implementar las funciones administrativas de compras, contabilidad, pagos y cobranzas.		
Responsable	Gerente RRHH		
Equipo trabajo			
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal de pagos/cobranzas • Contratar personal de compras • Investigar y contratar servicios de estudio contable 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de empleados contratados Meta: Contratar los recursos en los primeros 2 meses.		

Nombre	Definición y contratación de estructura productiva		
Descripción	Contratación de los recursos necesarios para integrar el equipo de sistemas, programadores y analistas necesarios para el desarrollo de la solución.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo			
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un analista de sistemas • Contratar 2 programadores web 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de empleados contratados <u>Meta:</u> Contratar los recursos en los primeros 2 meses.		

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

Nombre	Definición y contratación de estructura de ventas		
Descripción	Contratación de los recursos necesarios para integrar el equipo de ventas.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo			
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Contratar 4 vendedores, con experiencia en venta de sistemas informáticos. 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de empleados contratados <u>Meta:</u> Contratar los recursos en los primeros 2 meses.		


Nombre	Plan de Capacitación del personal		
Descripción	Diseñar un plan para capacitar al personal de sistemas en las tecnologías necesarias para asegurar la calidad del software.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo			
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las tecnologías en que el personal tiene poca experiencia. Trazar un plan de capacitación. 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de empleados con necesidad de capacitación		

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

5.3.2 Tecnología

Nombre	Compra del Hardware necesario para desarrollo		
Descripción	Compra del hardware necesario para el desarrollo de aplicaciones.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo	Administrativo de compras		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de 6 PC con especificaciones suficientes para desarrollo de aplicaciones. • Compra de Router y 2 switchs para la conectividad • Compra de cableado estructurado. • Compra del server de BD • Compra del server web 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de PCs comprados - Cantidad de server comprados - Porcentaje de cableado estructurado completado <u>Meta:</u> Comprar las PC, los servidores y completar el cableado estructurado en la oficina en los primeros 2 meses.		


Nombre	Compra del software de desarrollo		
Descripción	Compra del software necesario para el desarrollo de aplicaciones.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo	Administrativo de compras		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de 3 licencias de Visual Studio 2013 • Compra de 1 licencia de SQL Server 2012 SP1 • Compra de 6 licencias de Office 		
Fecha Inicio	01/01/2016	Fecha Fin	01/01/2016
Indicadores de	- Cantidad de licencias comprados		

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


gestión	<p><u>Meta:</u> Comprar las licencias necesarias para empezar a producir en los primeros 2 meses.</p>
----------------	---

5.3.3 Producción (Desarrollo del software)


Nombre	Desarrollo de la solución informática		
Descripción	Desarrollo páginas web y componentes de servicios necesarios para implementar nuestro producto.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo	Analista, programadores		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la solución web • Desarrollar la base de datos • Desarrollar los componentes de servidor • Escribir Manuales • Definir procedimientos para puesta en marcha en el cliente 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	30/09/2016
Indicadores de gestión	<p>- Cantidad de Módulos completados</p> <p>- Cantidad de Módulos productivos</p> <p>- Cantidad de casos de prueba rechazados.</p> <p>- Cantidad de manuales finalizados.</p> <p>- Cantidad de procedimientos documentados.</p> <p><u>Metas:</u></p> <p>- Salida a productivo del 100% de la aplicación en los primeros 9 meses.</p>		

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

Nombre	Desarrollo de la base de datos		
Descripción	El desarrollo de un motor de BD eficiente, y con la mayor cantidad de criterios hará que el dato que busca el cliente sea encontrado con facilidad y acierto.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo	Analista, programadores		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la base de datos 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	30/09/2016
Indicadores de gestión	<p>- Cantidad consultas que retornan resultados (aciertos)</p> <p>- Tiempos de respuesta de las consultas</p> <p><u>Metas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un mínimo del 80% de aciertos el primer cuatrimestre de actividad - Alcanzar un mínimo del 85% de aciertos el segundo cuatrimestre de actividad - Alcanzar un mínimo del 90% de aciertos el tercer cuatrimestre de actividad - Llegar a un promedio de respuesta a las consultas de 1 segundo. 		


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

Nombre	Implementar controles de calidad en el software		
Descripción	Definir procesos de controles de calidad para asegurar integridad, precisión, eficacia de los datos publicados. Permitirá ofrecerles a nuestros clientes confianza en nuestro producto.		
Responsable	Gerente de Sistemas		
Equipo trabajo	Analista, programadores		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la solución web • Desarrollar la base de datos • Desarrollar los componentes de servidor • Escribir Manuales • Definir procedimientos para puesta en marcha en el cliente 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	30/09/2016
Indicadores de gestión	<p>- Cantidad de incidentes por datos mal publicados</p> <p>Metas:</p> <p>Cantidad de incidentes menores a 20 casos mensuales en el primer cuatrimestre.</p> <p>Cantidad de incidentes menores a 10 casos mensuales en el segundo cuatrimestre.</p> <p>Cantidad de incidentes menores a 3 casos mensuales a partir del tercer cuatrimestre.</p>		


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

5.3.4 Marketing


Nombre	Establecer acciones para atraer, retener y fidelizar la mayor cantidad de clientes, así como dar a conocer nuestros productos en forma personalizada.		
Descripción	Promover una estrategia de Marketing con el fin de cautivar los clientes, utilizando técnicas de fidelización que permitan obtener una efectiva captación de los mismos.		
Responsable	Gerente de Ventas y Marketing		
Equipo trabajo	Fuerza de ventas		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar visitas de nuestra fuerza de ventas a los clientes • Encuesta de Satisfacción de productos actuales. • Demos de nuestros productos cuando estén disponibles 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	30/09/2016
Indicadores de gestión	<p>- Cantidad de visitas</p> <p>- Cantidad de demos solicitadas</p> <p>- Cantidad y calidad de satisfacción con productos actuales.</p> <p>- Necesidades no cubiertas por productos actuales.</p> <p>Metas:</p> <p>Visitar al menos el 50% de los clientes para el primer trimestre.</p> <p>Obtener al menos un 80% de demos en los clientes visitados.</p> <p>Obtener datos de satisfacción actuales en 80% de los clientes visitados</p>		

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

Nombre	Campaña publicitaria impulsando el producto.		
Descripción	A través de una Publicidad en medio gráfico que impulse el mercado. Utilizando revistas de negocios, e internet.		
Responsable	Gerente de Ventas y Marketing		
Equipo trabajo	Fuerza de ventas, Agencia de publicidad (externa)		
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar publicidad para medios graficos. • Desarrollar publicidad para colocar en sitios web de cámaras y entidades de la industria. 		
Fecha Inicio	01/03/2016	Fecha Fin	30/09/2016
Indicadores de gestión	- Cantidad de ventas concretadas - Cantidad de consultas por los productos METAS: <ul style="list-style-type: none"> - Venta de 50 licencias en los primeros 3 meses - Al menos 50 consultas de potenciales clientes 		

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

5.4 Gantt

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

6 Plan de Marketing

6.1 Estrategia de Producto

6.1.1 Tipo de producto

Nuestros productos son orientados a **Negocios**, más específicamente a grandes empresas con red de distribución tercerizada.

6.1.2 Descripción del producto

El producto consiste en una suite de productos orientadas a logística y gestión de distribución de productos.

Dentro de los productos ofrecidos contamos con:

ENTERPRISE Transporte Permite realizar un control de pedidos, viajes y liquidaciones a choferes y fleteros para empresas que realizan transporte de Cargas Completas.


ENTERPRISE Almacenamiento Realiza el control de la carga almacenada en un depósito, disponibilidades por ubicación, picking y tareas programadas. Asimismo se pueden manejar vencimientos, fifo o lote. Permite además el control de las disponibilidades por cada ubicación y layout general del depósito.

ENTERPRISE Distribución - El producto consiste en un software web, desarrollado en .net, que brinda integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, recolectando información de los distribuidores, almacenándola en los servidores y procesarla para obtener reportes de rendimiento, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, el análisis de rendimiento de distribuidores y sus vendedores tanto en ventas como en cobertura de puntos de venta, monitorear situaciones de falta de stock, proyección de ventas e invasión de zonas.

Asimismo el producto permite crear concursos, donde el cliente definirá los parámetros del mismo (indicadores y peso de cada uno), que podrá usarse para premiar el desempeño de sus distribuidores y así mantener la fidelidad y brindar un motivo para que el distribuidor siga enviando sus datos.

La información que se puede obtener es la siguiente:

- Reportes de venta por Distribuidor y sus vendedores
- Reportes de Cobertura por Distribuidor y sus vendedores
- Reportes de venta por zona geográfica
- Reporte de datos faltantes

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

- Reportes de venta por Producto y Categorías de productos
- Rankings de distribuidores y Vendedores
- Armado de concursos y resultado de los mismos
- Control de stock de los distribuidores
- Valorización del stock (FIFO, LIFO y Prod. Promedio Ponderado)
- Análisis de invasión de zonas.
- Análisis de proyección de ventas.

Servicio de Post Venta

Constará de un número dedicado al cual los clientes podrán llamar para hacer reclamos, comentarios, o consultas acerca del funcionamiento del programa. Asimismo, tendremos atención a través de chat online con nuestro departamento de soporte al cliente.

Servicio de Backup y mantenimiento de los datos.

Si el producto es hosteado en nuestros servidores, nuestra empresa se hará cargo del backup y resguardo de los datos por un mínimo costo mensual.

Asimismo se encargará del restore de los datos cuando el cliente así lo requiera.

Adicionales

Uno de los puntos importantes es que las licencias compradas por los clientes pueden ser compartidas con los distribuidores del mismo, esto quiere decir que dichos distribuidores pueden acceder a su información, brindándoles una herramienta para mejorar su gestión. Este es un punto que a nuestros clientes les permitirá negociar con sus distribuidores la entrega de la información, debido a la normal reticencia a divulgar la misma.


6.1.3 Líneas del producto

En cuanto a **amplitud**, debido a que somos un emprendimiento focalizado en soluciones de Supply chain, contaremos con **una sola línea de productos**.

En cuanto a la **profundidad**, nuestra línea de productos cuenta con **3 productos** o soluciones informáticas:

Dentro de los productos ofrecidos contamos con:

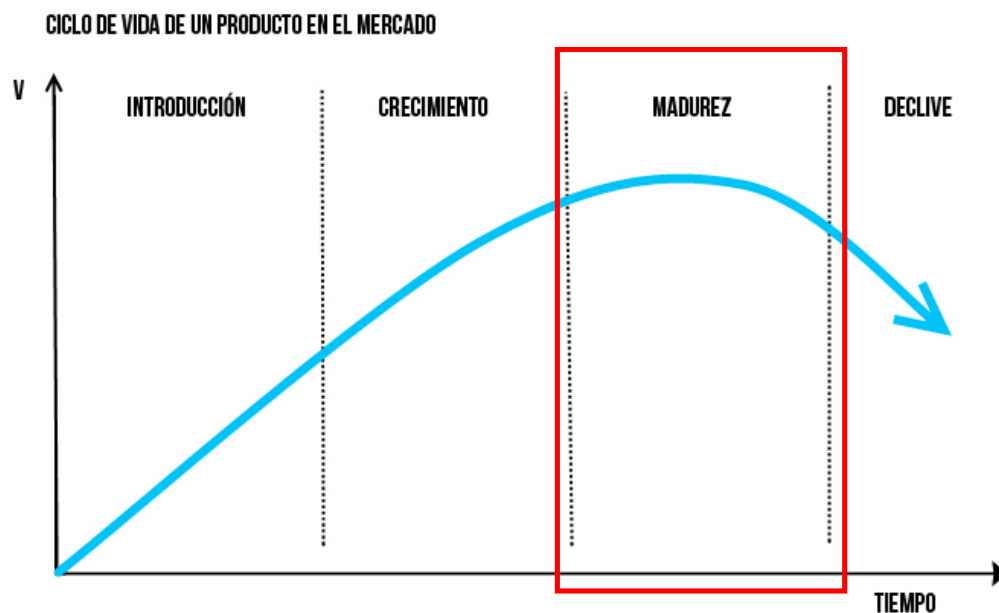
- **ENTERPRISE Transporte** Permite realizar un control de pedidos, viajes y liquidaciones a choferes y fleteros para empresas que realizan transporte de Cargas Completas.
- **ENTERPRISE Almacenamiento** Realiza el control de la carga almacenada en un depósito, disponibilidades por ubicación, picking y tareas programadas. Asimismo se pueden manejar vencimientos, fifo o lote. Permite además el control de las disponibilidades por cada ubicación y layout general del depósito.

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

- **ENTERPRISE Distribución** - El producto consiste en un software web, desarrollado en .net, que brinda integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, recolectando información de los distribuidores, almacenándola en los servidores y procesarla para obtener reportes de rendimiento, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, el análisis de rendimiento de distribuidores y sus vendedores tanto en ventas como en cobertura de puntos de venta, monitorear situaciones de falta de stock, proyección de ventas e invasión de zonas.


6.1.4 Ciclo de Vida

Nuestros productos, a excepción tal vez de Enterprise Distribución, son soluciones de software, las cuales pueden ser encasilladas en una etapa de **madurez** en el ciclo de vida, ya que las empresas han hecho del empleo de soluciones informáticas una práctica común y creciente en los últimos años. Cada vez más se emplean soluciones informáticas para mejorar sus procesos y las tomas de decisiones.



Esto plantea una serie de estrategias genéricas, las cuales detallamos a continuación:

- **Estrategia de producto:** Gran número de modelos.
- **Estrategia de precios:** Precios bajos para atraer clientes.
- **Estrategia de promoción:** Fuerte promoción para captar y retener a los clientes.
- **Estrategia de distribución:** Amplio número de distribuidores y esfuerzos intensos para retener líneas de distribución.

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

6.1.5 Marca

Como somos **fabricantes** de nuestros productos usaremos una estrategia de **marca de Familia**, usando el nombre de nuestra empresa **Enterprise** como la misma. Creemos que es importante relacionar el nombre de la empresa con la marca para crear un vínculo ente nuestros clientes y nuestros productos, remarcando una idea de integración de los mismos. Estos nos permitirán una estrategia para intentar a introducir nuestra familia de productos completa en los clientes.

6.1.6 Logo

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

6.1.7 Packaging

Nuestros productos son software, el cual se descargará de nuestro sitio web, por lo cual no es necesario diseño de packaging.

Asimismo los manuales se descargarán de la web, por lo que no se distribuirán en ediciones impresas.

6.2 Estrategia de Precio

6.2.1 Análisis de precio

6.2.1.1 Costos

El límite inferior para el precio de nuestro producto estará condicionado por los costos de producción del producto, tanto mano de obra como costos indirectos.

A continuación diseñaremos una lista de costos que afectarán a nuestros productos:

Costos fijos

Sueldos de empleados

Costos de licencias de herramientas de desarrollo

Costos de Hardware

Costos de servicio de internet

Alquiler de oficinas

Gastos de Oficina

Costos de impuestos (luz, agua, gas)

Costos Variables

Comisiones a los vendedores

6.2.1.2 Competencia

Estamos frente a un tipo de mercado competitivo, donde el target son los consumidores del mercado industrial. Para este tipo de clientes, es importante la calidad del producto, incluso llegando a pagar más por el mismo producto si les asegura que obtendrán una solución efectiva a sus problemas. De cualquier manera, los precios estarán basados en

una estrategia de inserción en el mercado por lo que no serán elevados en esta primera etapa.

Estamos frente a un tipo de mercado de competencia pura, con lo cual nuestros precios no deberían superar los de los competidores, ya que eso atentaría contra la estrategia que estamos eligiendo y nos veríamos perjudicados.

De cualquier manera nos resulta imposible conseguir los precios de nuestros competidores en esta etapa del proyecto, por lo que no nos basaremos en los mismos para definir nuestra estrategia de precios.

6.2.1.3 Clientes

Debemos analizar a nuestros clientes para definir cuál es su sensibilidad al precio. Si esta sensibilidad es alta, debemos tener mucho cuidado en no poner un precio elevado, porque arriesgamos el no poder capturar clientes por este punto.


Nuestros productos, si bien son software y pueden ser comparados contra los de nuestros competidores, propician una **comparación difícil**, ya que módulos que se encuentran en uno pueden no estar cubiertos por la competencia y viceversa, lo que hace que una comparación de precios directa sea más compleja.


Además estamos frente a un tipo de mercado competitivo, donde el target son los consumidores del mercado industrial. Para este tipo de clientes, es importante la **percepción de calidad** del producto, incluso llegando a pagar más por el mismo producto si les asegura que obtendrán una solución efectiva a sus problemas.

6.2.2 Estrategia de precio

Nuestra estrategia de precios será **NEUTRA**, es decir estará ubicada dentro de un rango de precios del mercado, cercanos al tope superior. De esta manera evitaremos cobrar un precio excesivo que nos haga más difícil captar clientes, y al mismo tiempo lograremos cubrir nuestros costos y recuperar la inversión inicial más rápidamente.

PENETRACION	NEUTRA	DESCREMADO
Precios al costo o Menores al costo	Precios en un rango de precios del Mercado	Precios altos al comienzo y luego declinando

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

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

6.3 Estrategia de Promoción

6.3.1 Estrategia de publicidad

6.3.1.1 Publicidad Offline

Objetivo: El objetivo de esta campaña publicitaria será la de informar del lanzamiento de nuestra línea de productos en el Mercado. Además se brindara las características que poseen esto productos y de las prestaciones que ofrecerá a las empresas que lo adquieran, de manera de generar un interés en las mismas. Para ello se informara de los descuentos en el producto.

Tipo: El tipo de publicidad será de producto, es decir que se hará hincapié en producto/servicio que se ofrece..

Medio: El medio será el grafico y se optara por el suplemento de clarín iEco, ya que se quiere captar a un público especial

Estilo: El estilo elegido será en esta primera etapa de lanzamiento, el de Habilidad técnica. Elegimos ese estilo, dado que se le quiere dar gran relevancia a la facilidad de uso des actitudes y facilidades que tiene el servicio que ofrece Enterprise Solutions.

A continuación se presentan las características de la publicidad gráfica:

Publicación: Clarín

Sección: iEco


Posición: Indefinida

Tamaño: 2 Módulos

Salida: Semanal

Tipo: Blanco y Negro/Color

Observaciones: La realización de esta campaña tiene asociados costos como el del desarrollo y diseño del anuncio que se incluirá en el suplemento.

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

6.3.1.2 Publicidad Online

Redes sociales

En los últimos tiempos las redes sociales son un punto de contacto imprescindible para la publicidad de productos para consumidores.

En nuestro caso, siendo que apuntamos a empresas, vemos mucho más factible el acceso por otros medios, como revistas y sitios especializados en logística, cámaras de comercio, y publicaciones empresariales.

Por eso en esta primera etapa no haremos uso de las redes sociales para publicitar nuestros productos.

Web propia

Dispondremos de una web propia diseñada por nuestra compañía, que servirá como punto de promoción de nuestros clientes. Todas las publicidades online serán banners que redirigirán a nuestra página web para que los potenciales clientes vean las bondades de nuestros productos.

Contará también con información de contacto para los que estén interesados, donde podrán completar sus datos y solicitar una demo del producto, los cuales serán almacenados en nuestra base de datos, para posteriormente ser usados por nuestra fuerza de ventas para contactar con las empresas.

Publicidad en medios

Objetivo: El objetivo de esta campaña publicitaria será la de **informar** del lanzamiento de la línea de productos **Enterprise** en el Mercado. Además se brindará las características que posee nuestros productos y de las prestaciones que ofrecerá a las empresas que lo adquieran, de manera de generar un interés en las mismas. Para ello se informará de los descuentos en el producto.


Tipo: El tipo de publicidad será de producto, es decir que se hará hincapié en producto/servicio que se ofrece.

Estilo: El estilo elegido será en esta primera etapa de lanzamiento, el de Habilidad técnica. Elegimos ese estilo, dado que se le quiere dar gran relevancia a la facilidad de uso de las actitudes y facilidades que tiene el servicio que ofrece Enterprise.

Medio: El medio será el de Internet a través de las siguientes páginas:

<http://www.cadmira.org.ar/> Cámara comerciantes Mayoristas e Industriales.

Se colgará un banner que redirige a nuestro sitio donde se puede ver la noticia completa.

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

Publicación: www.cadmira.org.ar

Sección: General

Posición: Home y Notas

Tamaño: 728x60

<http://www.cac.com.ar/> Camara Argentina de comercio

Se colgará un banner que redirige a nuestro sitio donde se puede ver la noticia completa.

Publicación: www.cac.com.ar

Sección: General

Posición: Home y Notas

Tamaño: 728x60

<http://www.infobae.com> Infobae.com

Se colgará un banner que redirige a nuestro sitio donde se puede ver la noticia completa.

Publicación: Infobae.com

Sección: General

Posición: Home y Notas

Tamaño: 728x60


Observaciones: La realización de esta campaña tiene asociados otros costos como el del desarrollo y diseño de la pieza que será la que se incluirá en el banner dentro del sitio.

6.3.2 Ventas personales

Contaremos con nuestra propia fuerza de ventas, la cual será seleccionada siguiendo ciertos criterios que creemos necesarios para una fuerza de ventas efectiva:

- Buena presencia y disposición
- Conocimientos de informática y capacidad para explicar bondades de productos informáticos a los clientes.
- Buen manejo de PCs.
- Experiencia en venta a empresas
- Experiencia en logística (Deseable)

Objetivo: El objetivo esta acción es informar a nuestros actuales clientes la existencia de nuestro nuevo producto y de los beneficios que obtienen por comprar otros productos de nuestra compañía. De esta manera se puede ingresar al mercado a través de ventas integradas de nuestros productos.

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

Tipo: Se realizarán tanto entrevistas con los responsables de la empresa como con los responsables de la compra. Se realizarán demos del producto.

Medio: Visitas personalizadas de nuestros vendedores. Dichas visitas serán anunciadas a nuestros clientes de dos formas:

- A través de nuestra base de datos de clientes, se enviarán correos a los mails de contactos de los mismos avisando del lanzamiento y solicitando una reunión con los encargados de las negociaciones de la empresa.
- En forma telefónica, llevado adelante por nuestra misma fuerza de ventas.

6.3.3 Promociones

Objetivo: El objetivo de esta promoción de venta es la de captar clientes, incrementar las ventas a corto plazo y obtener una mayor participación en el mercado a largo plazo.

Tipo: Bonificación.

Medio: Esta promoción se dará a conocer en nuestra página web.

Observaciones:


Se fijaron estrategias de descuento basadas principalmente en dos conceptos: Tamaño de la compra y Combos de productos.

El primero apunta directamente a obtener la atención de clientes grandes con una cantidad considerable de distribuidores. Para este efecto se definió una política de descuentos como sigue:

- **10% de descuento con 50 licencias**
- **15% de descuento con 100 licencias**

En cuanto al segundo punto, el mismo está dirigido a clientes que compren más de uno de nuestros productos. Dicha estrategia plantea un **20% de descuento al precio inicial del producto adicional (sin incluir las licencias)**, para aquellos clientes que compren 2 o más de los mismos:

- **ENTERPRISE Transporte**
- **ENTERPRISE Almacenamiento.**
- **ENTERPRISE Distribución**

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


6.3.4 AIDA

Concepto AIDA

Modelo que define el proceso de lograr las metas de promoción en términos de las etapas de participación del consumidor; las siglas corresponden a **Atención, Interés, Deseo y Acción**.


El concepto AIDA impulsa a los consumidores a los siguientes cuatro pasos en el proceso de la decisión de compra:

1. **Atención:** El anunciante debe lograr conciencia del mercado meta. Una compañía no vende nada si el mercado no sabe que existe el bien o servicio.
2. **Interés:** La simple conciencia de la existencia de una marca rara vez conduce a una venta. El siguiente paso es crear el interés en el producto.
3. **Deseo:** Se crea una preferencia de marca explicando la ventaja diferencial del producto sobre la competencia. En esta etapa se ofrecen razones adicionales para comprar.
4. **Acción:** Algunos miembros del mercado meta estarán convencidos de comprar, pero todavía tienen que realizar la compra. Las exhibiciones en tiendas de comestibles, cupones, premios y muestras suelen impulsar al consumidor complaciente a efectuar la compra.

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

Nuestro modelo de AIDA se ve de la siguiente manera:

	Atención	Interés	Deseo	Acción
Publicidad	Publicidad Offline Publicidad Online	Publicidad Offline Publicidad Online	Publicidad Offline Publicidad Online	
RRPP				
Promoción de ventas			Descuentos por: *Cantidad *Combos	
Ventas personales		Fuerza de Ventas	Fuerza de Ventas	Fuerza de Ventas

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

6.4 Distribución

6.4.1 Estrategia de distribución

Antes de elegir la estrategia de distribución y los canales, se analizaron los condicionantes:

Naturaleza del Producto: El producto (software) es Intangible. Asimismo, los servicios, tanto el servicio de soporte como el de Backup, son intangibles. Por lo tanto todos podrían ser distribuidos por el 4to canal. No es nuestro caso, ya que no haremos la venta por internet.

Mercado: En lo referente al mercado podemos decir:

- **Ubicación:** En la primera etapa, el mercado en el cual se llevara adelante el proyecto será toda la República Argentina.
- **Demanda / Consumidores:** Se espera contar con una demanda importante y una cantidad de clientes, debido a la promoción y estrategia optada.
- **Competencia:** Estamos frente a un mercado en donde hay una gran cantidad de empresas de software, que los convierte en potenciales competidores.
- **Factores Económicos:** Determinante en las decisiones que se tomen e ira relacionada también con la competencia que está inserta en el mercado.

Objetivos: Uno de los principales objetivos es el de captar la mayor cantidad de clientes posibles con lo cual esto indica una estrategia de penetración en el mercado, lo que llevara a la elección de la estrategia de distribución.

Nuestro producto es intangible por lo tanto es posible y de hecho se hará de esa manera, distribuirlo a través del 4to canal, es decir internet.

Mediante el acceso a través de internet, o telefónicamente, las empresas podrán contactarse con nuestra fuerza de ventas y adquirir las licencias que necesiten.

Luego de esto podrán empezar a usar el producto de inmediato en el caso de elegir nuestra opción de hosting en nuestros servidores, o descargar el soft y los manuales en el caso de decidir instalarlo en sus instalaciones.

Queda por parte de nuestra compañía, adaptar el hardware a las necesidades de nuestros clientes a medida que estas vayan en crecimiento, en el caso de la primera opción.

Por la misma vía, se dará soporte a los usuarios cuando estos lo requieran, así como también a través de una línea telefónica para un trato más directo.

Por lo tanto el canal de distribución será del tipo **DIRECTO** (Productor – consumidor).

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

7 Operaciones

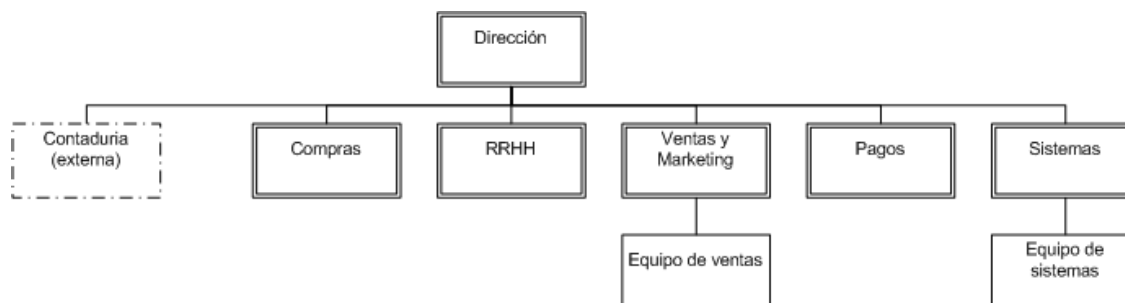
7.1 Estructura Organizacional

7.1.1 Tipo de estructura

La empresa está organizada en forma **Jerárquica y funcional** con una **Dirección** que toma las decisiones y las mismas son comunicadas en forma vertical a las diferentes **Gerencias Funcionales**, que a su vez son quienes los hacen llegar a sus respectivos subordinados.

Cada una de las gerencias se va a encargar de un área en particular para lograr que la empresa trabaje de la mejor manera. Estas gerencias deben lograr la obtención de las metas desarrolladas por los directivos de la empresa.


7.1.2 Organigrama



El organigrama que se ve en la figura está organizado **verticalmente** y **separado por funciones**, en forma piramidal, ya que la cantidad de empleados hace innecesario una estructura matricial, o separada por proyectos. Un número más grande en esta estructura incrementaría el componente burocrático y haría más lenta la toma de decisiones. Tampoco es adecuada una estructura separada por producto, ya que todos nuestros productos son de software y orientados al mismo mercado.

7.1.3 Jerarquías

En la jerarquía de nuestra empresa se promociona un tipo de **Liderazgo participativo**, y se insta a los mandos altos a tomar decisiones finales y dar dirección a sus dirigidos pero también consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Se les inculca a escuchar y analizar seriamente las ideas de sus subalternos y

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

aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, ayudando así a todo el equipo para que sus ideas sean cada vez más útiles, ya que esto redundará en beneficio para la empresa.

Para nuestra empresa un buen líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

Siendo esta una empresa pequeña, una estructura grande se vuelve burocrática y lenta, por lo cual tenemos solo 3 niveles en la Jerarquía:

- El **nivel estratégico** que está ocupado por la Dirección, y es responsable de todas las decisiones de nivel estratégico de la compañía.
- El **nivel Gerencial**, está ocupado por las diferentes **Gerencias funcionales**, se ocupan de tomar las decisiones de alto nivel de cada una de sus áreas y reportan directamente a la Dirección.
- El **nivel operativo**, está ocupado por los **Equipos** que llevan adelante las tareas, como el equipo de Ventas y el equipo de Sistemas, y reportan directamente a las Gerencias Funcionales.

7.1.4 Comunicación

La comunicación en la empresa es formal y se hace mediante correo electrónico interno. De esta manera queda bien documentada, evitando posibles malos entendidos.

Si bien la comunicación de las decisiones tiende a ser vertical y descendente, por el formato de nuestra estructura, la comunicación entre pares y ascendente es muy bien recibida, porque puede aportar ideas constructivas de los puestos operativos que son los que están más en contacto con el cliente y sus necesidades.

7.1.5 Proceso de tomas de decisiones

Las decisiones estratégicas son tomadas por la Dirección, apoyada sobre la información brindada por la capa gerencial.


Hay decisiones que serán delegadas a diferentes sectores.

Compras

- Decisiones sobre elección de proveedores.
- Decisiones sobre productos y servicios a contratar que no sean referidos al área productiva.

Sistemas

- Decisiones sobre tecnología a utilizar
- Decisiones sobre estética del producto salvo cuando impacte directamente en la imagen de la empresa

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

Tratamientos de conflictos.

Todos los tratamientos de conflictos serán escalados al nivel superior para su resolución. La palabra de la dirección es final sobre todos los temas, en el caso de que no se resuelva a nivel gerencial.

7.2 Cultura Organizacional.


Nuestra filosofía de trabajo está orientada a los resultados, con un fuerte seguimiento de los objetivos pautados sobre cada recurso. Esto quiere decir que no nos centraremos tanto en reglas estáticas como se horario de entrada y salida, vestimenta formal (con la posible excepción de los vendedores), sino que nos centraremos en control de los objetivos.

Para producción usaremos metodologías ágiles, fomentando un ambiente distendido y amigable, donde los desarrolladores y analistas puedan desarrollar sus tareas sobre los temas donde se sientan más cómodos y productivos. Buscamos establecer una organización que sea capaz de tomar a un buen empleado y hacerlo mejor tanto como empleado como persona.

Resulta imprescindible construir una organización centrada en el cliente, donde no existan trabas administrativas o burocracia que pongan en riesgo su satisfacción. Por lo tanto los mandos medios que tengan contacto, deberán estar muy involucrados con los clientes y sus necesidades.

La optimización de procesos implica dejar de pensar la empresa en base a compartimentos estancos y rígidos y pasar a visualizarla como un conjunto de procesos, lo que significa resoluciones más simples y eficientes a cuestiones críticas de la empresa, tales como procesos productivos, tareas logísticas, puntos de contacto, gestión de requerimientos, vinculación con proveedores y distribuidores, etc.


Valorar el aporte nuevas, útiles, sustentables y SIMPLES ideas que ayuden a mejorar nuestra forma de trabajo y de servir a nuestros clientes.

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

7.3 Análisis de puestos.


7.3.1 Dirección

Puesto	Director
Descripción	<p>El director tiene a su cargo la administración y organización de la Empresa.</p> <p>Bajo su mando se encontraran las Gerencias Sistemas, Contaduría, Finanzas, Comercial, Administración y Recursos Humanos. Debe interactuar con todos ellos, tomando las decisiones estratégicas de la compañía.</p>
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Misión y visión de la empresa. • Nombrar a los gerentes departamentales. • Buscar la mayor rentabilidad del negocio. • Asegurar la continuidad del negocio.
Perfil buscado	<p>Debe tener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de Liderazgo • Innovador • Orientado a resultados. • Proactivo • Habilidades de comunicación eficaz y de relaciones interpersonales. <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario. • Experiencia en la posición no menor a 5 años. • Edad: a partir de 35 años. • Sexo: Indistinto
Remuneración del Mercado	<p>\$ 35.000</p> <p>http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/compara-tusalario?job-id=1120020000000</p>


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

7.3.2 Sistemas


Puesto	Gerente de sistemas
Descripción	<p>El Gerente de sistemas tendrá a su cargo las funciones de Análisis y Desarrollo, Tecnología y Soporte Técnico.</p> <p>Se relacionará con el resto de las Gerencias Funcionales y reportará a la Dirección.</p>
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad - • Establecer con la Gerencia de RRHH la capacitación del personal que se encuentre dentro de su Gerencia en toda aquella tecnología que aporte beneficios a la Empresa.- • Elaborar y gestionar la aprobación del presupuesto. • Controlar la aplicación de las políticas y procedimientos de resguardo y recupero de la información y planes de contingencia, que aseguren la continuidad del negocio. • Definir y monitorear el cumplimiento de las actividades de desarrollo de aplicaciones. • Asegurar la confección de manuales de usuario y técnico de los sistemas. • Definir e implementar la infraestructura tecnológica. • Asegurar la integridad de los datos contenidos en los sistemas de información. • Monitorear la supervisión de la gestión de los proveedores de servicios informáticos.
Perfil buscado	<p>Debe tener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de Liderazgo • Innovador • Orientado a resultados. • Proactivo • Habilidades de comunicación eficaz y de relaciones interpersonales. <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario. • Experiencia en la posición no menor a 5 años, con un fuerte conocimiento sobre sistemas desarrollados en VB.Net y desarrollo web. • Edad: a partir de 35 años. • Sexo: Indistinto
Remuneración del Mercado	<p>\$ 30.000</p> <p>http://www.cuantogano.com/sueldos/it-gerencia.html</p>

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

Puesto	Analista de sistemas
Descripción	Se encargará del análisis de los requerimientos de los clientes y de transmitir los mismos a los programadores en forma eficiente.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los requerimientos de los clientes. • Documentarlos. • Transmisión de conocimientos a los programadores.
Perfil buscado	<p>Se busca un perfil que sepa llevar adelante el análisis de sistemas, aplicaciones y diseños funcionales, implementar sistemas, diseñar base y modelo de datos y que tenga experiencia interactuando con distintos niveles de usuarios de una organización.</p> <p>Asimismo tiene que tener buenas cualidades de comunicación, puesto que debe interactuar mucho con los clientes.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduados en Ingeniería / Lic. de Sistemas • Experiencia mínima 5 años en puestos similares. • Experiencia no menor de 5 años en: SQL Server, tecnologías .NET, Visual Basic.NET.
Remuneración del Mercado	<p>\$20.000</p> <p>http://www.cuantogano.com/sueldos/it-analisis-funcional.html</p>


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

Puesto	Programador
Descripción	Definir procesos de controles de calidad para asegurar integridad, precisión, eficacia de los datos publicados. Permitirá ofrecerles a nuestros clientes confianza en nuestro producto.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la solución web • Desarrollar la base de datos • Desarrollar los componentes de servidor • Escribir Manuales • Definir procedimientos para puesta en marcha en el cliente
Perfil buscado	<p>Se buscan perfiles que sean proactivos, autónomos, dinámicos y sean apasionados por la tecnología.</p> <p>Requerimientos técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con experiencia de al menos 5 años desarrollando en .NET • Poseer conocimientos avanzados en lenguajes de programación VB y ASP .NET. • Conocimiento de base de datos Ms SQL Server. • Recibido o ser estudiante avanzado de carreras de sistemas o afines (deseable).
Remuneración del Mercado	<p>Senior: \$ 25.000</p> <p>Semi-senior: \$15.000</p> <p>http://www.cuantogano.com/sueldos/it-programacion.html</p>

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


7.3.3 Recursos Humanos

Puesto	Gerente RRHH
Descripción	El Gerente de RRHH estará encargado de definir políticas y estrategias de gestión de recursos humanos con el objetivo de dotar a la empresa de personal capacitado para llevar adelante los objetivos, promoviendo su desarrollo, liderazgo y compromiso con la empresa.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las políticas de recursos humanos. • Diseñar planes de desarrollo y capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la organización. • Proveer a la organización el personal capacitado necesario para su actividad. • Promover y difundir valores que lleven a la formación de una cultura organizacional compartida acorde con la visión y la misión definidas para la empresa. • Generar acciones que impacten favorablemente en el clima laboral. • Implementar una política de comunicación que incremente el compromiso y dedicación del personal a través de la participación activa. • Garantizar la correcta liquidación de las remuneraciones del personal en concordancia con las leyes vigentes.
Perfil buscado	<p>El perfil deberá contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación • Liderazgo • Visión estratégica • Autonomía • Trabajo en equipo • Orientación a resultados. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduado universitario. • Experiencia en la posición no menor a 5 años. • Edad: a partir de 35 años. • Sexo: Indistinto
Remuneración del Mercado	\$15.000 http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/compara-tusalario?job-id=1120020000000

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


7.3.4 Compras

Puesto	Gerente de compras
Descripción	El Gerente de compras deberá planificar y administrar las compras, suministro de bienes y/o insumos, contrataciones de servicios, obras e instalaciones, garantizando la razonabilidad y transparencia de las mismas.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar al Directorio políticas de compras. • Definir y gestionar a los proveedores. • Definir el plan de compras de bienes e insumos y contratación de servicios. • Negociación con proveedores.
Perfil buscado	El perfil apunta a profesionales del área de compras con experiencia en el desarrollo de estrategias de compra y negociación con proveedores, para garantizar la provisión de productos y servicios.
Remuneración del Mercado	\$15.000

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


7.3.5 Pagos

Puesto	Gerente de compras
Descripción	El Gerente de compras deberá planificar y administrar las compras, suministro de bienes y/o insumos, contrataciones de servicios, obras e instalaciones, garantizando la razonabilidad y transparencia de las mismas.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar al Directorio políticas de compras. • Definir y gestionar a los proveedores. • Definir el plan de compras de bienes e insumos y contratación de servicios. • Negociación con proveedores.
Perfil buscado	El perfil apunta a profesionales del área de compras con experiencia en el desarrollo de estrategias de compra y negociación con proveedores, para garantizar la provisión de productos y servicios.
Remuneración del Mercado	\$15.000


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

7.3.6 Ventas y Marketing

Puesto	Gerente Ventas y Marketing
Descripción	Planificar y llevar adelante la comercialización de los productos y servicios de la compañía, y elaborar e implementar propuestas que optimicen la calidad de los mismos y potencien relaciones duraderas con clientes. Asimismo debe planificar y determinar las herramientas adecuadas para la captura y permanencia de nuestros clientes dentro de la empresa (promoción, publicidad, etc)
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> Definir las estrategias planes para maximizar la rentabilidad comercial de la empresa. Elevar para consideración del Directorio los precios de los productos y servicios ofrecidos, así como toda propuesta de nuevos productos y servicios o modificaciones a las existentes, devenidas de solicitudes de los clientes. Intervenir en toda negociación con aliados estratégicos (actuales y potenciales) para la generación de nuevos negocios teniendo siempre en mente los intereses de la empresa. Diseñar estrategias publicitarias y de promoción, y la difusión de productos y servicios que se comercializan. Proponer modificaciones a los productos y servicios que comercializa la empresa, pensando en el mejoramiento continuo de la calidad de los mismos.
Perfil buscado	<p>Estará a cargo del equipo de Ventas y Marketing, y reportará a la Dirección de la empresa. Nos orientamos a un profesional con experiencia en empresas de la industria de alimentos, con sólidos conocimientos de informática.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Universitario graduado en Ingeniería Comercial/Comercialización/Marketing Capacidad de liderazgo y de negociación Conocimientos de Sistemas de Gestión Excelentes relaciones
Remuneración del Mercado	\$20.000

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

Puesto	Vendedor
Descripción	Planificar y llevar adelante la comercialización de los productos y servicios de la compañía, y elaborar e implementar propuestas que optimicen la calidad de los mismos y potencien relaciones duraderas con clientes. Asimismo debe planificar y determinar las herramientas adecuadas para la captura y permanencia de nuestros clientes dentro de la empresa (promoción, publicidad, etc)
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar demos de productos a los clientes. • Visitar a los clientes interesados en nuestros productos y evacuar sus dudas. • Activamente comunicarse con potenciales clientes para definir una entrevista. • Comunicarse con los clientes para evaluar estado de satisfacción y consultas que tengas sobre los productos
Perfil buscado	<p>El perfil debe enfocarse en una persona que sea pro-activa, dinámica, con muy buena relación interpersonal y fuertemente enfocada a resultados.</p> <p>Asimismo debe tener conocimientos sólidos en PC y en sistemas de información.</p> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario graduado o estudiante avanzado Lic. en Comercialización, Marketing, Administración de Empresas o Sistemas • Experiencia previa de 3 años en la posición • Contar con movilidad propia • Deseable contar con experiencia en el mercado IT y conocimientos de la industria de alimentos
Remuneración del Mercado	\$10.000 + Comisiones

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

7.3.7 Servicios tercerizados

Función	Contabilidad
Descripción	Administrar la contabilidad de la empresa, elaborando los estados contables, garantizando la integridad y consistencia de los datos, teniendo en cuenta las normas contables e impositivas aplicables en la materia.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la actualización del plan de cuentas analítico de la contabilidad general de la empresa. • Realizar los asientos contables a utilizarse en la empresa asegurando las correctas vinculaciones entre la contabilidad general y centros de costos. • Informar a la Dirección de la empresa de los recursos disponibles y potenciales problemas contables. • Controlar la correcta elaboración de los Estados Contables • Realizar el Balance General.