Universidad Abierta Interamericana



SEMINARIO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Alumno: Gómez Marcos

Docentes: Pablo Pagani

2017 – 5D

Historial de revisión

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Versión | Responsable | Descripción de revisión | Fecha |
| 0.1 | Marcos Gómez | Versión inicial | 23 Abril 2017 |
|  |  |  |  |

Índice

[1 Descripción general 5](#_Toc482566863)

[1.1 Descripción básica del negocio 5](#_Toc482566864)

[1.2 Situación actual del negocio 5](#_Toc482566865)

[1.3 ¿Qué hace único a su negocio? 5](#_Toc482566866)

[1.4 Describa los factores principales que usted considera harán exitoso su Proyecto 6](#_Toc482566867)

[1.5 Estrategia: Definir, Misión, Visión y Propósito Estratégico 6](#_Toc482566868)

[1.6 Identificación de la oportunidad de negocio 7](#_Toc482566869)

[1.7 Capacidades centrales 7](#_Toc482566870)

[1.8 Propuesta de valor para el cliente 8](#_Toc482566871)

[1.9 Valores nucleares de la organización 8](#_Toc482566872)

[1.10 Enfoque e iniciativas estratégicas 8](#_Toc482566873)

[1.11 Áreas claves de resultados: identificar y justificar 9](#_Toc482566874)

[1.12 Ingreso al sector: estrategias de inserción 10](#_Toc482566875)

[2 Análisis estratégico 10](#_Toc482566876)

[2.1 Análisis de Contexto 10](#_Toc482566877)

[2.1.1 Descripción del escenario local 10](#_Toc482566878)

[2.1.2 Factores económicos 11](#_Toc482566879)

[2.1.3 Factores políticos 14](#_Toc482566880)

[2.1.4 Factores Tecnológicos 15](#_Toc482566881)

[2.1.5 Descripción del escenario: escenario–meta 15](#_Toc482566882)

[2.1.6 Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio 16](#_Toc482566883)

[2.2 Análisis de lo Competencia 17](#_Toc482566884)

[2.2.1 Principales competidores directos 17](#_Toc482566885)

[2.2.2 Análisis de cadena de valor 19](#_Toc482566886)

[2.2.3 Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE) 19](#_Toc482566887)

[2.2.4 Fortalezas y debilidades del negocio. 19](#_Toc482566888)

[3 Análisis FODA 19](#_Toc482566889)

[3.1 Cuadro FODA 19](#_Toc482566890)

[3.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 19](#_Toc482566891)

[3.3 Conclusión: Atractivo de la Industria, Fortalezas del Negocio. 19](#_Toc482566892)

[4 Segmentación 19](#_Toc482566893)

[4.1 Segmentación de consumidores y/o Negocios 19](#_Toc482566894)

[4.2 Identificación de grupos diferenciados de consumidores 19](#_Toc482566895)

[4.3 ¿Quiénes son los potenciales usuarios/ compradores del negocio? 19](#_Toc482566896)

[4.4 Pautas de comportamiento esperado de cada segmento. 19](#_Toc482566897)

# Descripción general

## Descripción básica del negocio

Nuestro emprendimiento es una software factory que se dedica al desarrollo y mantenimiento de productos de software enfocado al turismo.

Los productos con los que trabajamos garantizan una moderna y adaptable forma de trabajar colaborativa mente entre distintas agencias y proveedores ayudando también a la toma de decisiones sobre promociones.

Los productos generados no solo abarcan el core del negocio sino también dan soporte al resto de las actividades que realizan estas organizaciones para desenvolverse.

## Situación actual del negocio

Somos un emprendimiento que desea brindar una solución tanto técnica como de negocio y administración que permita centralizar las principales tareas de las empresas, especializándonos en el turismo.

Contamos con vasta experiencia en el desarrollo de software, contamos con expertos en el desarrollo de soluciones tecnológicas y también en metodologías ágiles para el proceso de desarrollo.

## ¿Qué hace único a su negocio?

Las características principales que hacen único al proyecto son:

* Alta respuesta al cambio y máxima flexibilidad debido a la producción de software con metodologías ágiles
* Desarrollo del producto con últimas tecnologías y estándares
* Gran usabilidad y agilidad de la interfaz de usuario que permite un uso lógico y claro de la aplicación
* Un sistema de retroalimentación expansible ideal para mejorar la calidad de los servicios basado en lo que los compradores de los paquetes opinen.
* Contar con un módulo de soporte para ayudar en la toma de decisiones, aportando información desde distintos ángulos que pueden ayudar en futuras inversiones y en el departamento de marketing.
* Brindamos la posibilidad de financiar el proyecto en pesos argentinos, dando una facilidad de pago importante para el mercado geográfico al cual apuntamos.

## Describa los factores principales que usted considera harán exitoso su Proyecto

Consideramos que el negocio sera un éxito porque administrativamente nos apoyamos en soluciones que ya dieron frutos en otras empresas pero con la ventaja de estar enfocados en aspectos fundamentales:

* agilidad y facilidad de uso de la aplicación, sencillamente extensible
* presenta soporte a la ayuda de toma de decisiones
* ofrecemos posibilidad de pago con financiamiento en pesos, indispensable en el momento actual de la realidad Argentina.

## Estrategia: Definir, Misión, Visión y Propósito Estratégico

Para definir la misión, visión y propósito definimos un marco temporal en el cual deseamos alcanzar estos objetivos.

Este marco temporal se concluye luego de analizar el contexto inestable para planificar inversiones a largo plazo en el país.

Determinamos que este es el plazo en el que se recuperaría la inversión, lo que no es sencillo teniendo en cuenta el difícil contexto actual de la argentina. Planificar inversiones en las condiciones actuales representa todo un desafío.

Como los módulos que poseemos actualmente son para las empresas de turismo, y estas se manejan con dólares, encontramos otra dificultad para ampliar el marco temporal del proyecto.

El desafió del emprendimiento es ofrecer productos de software que acompañen todo el ciclo de las agencias de turismo, y que ayude a potenciar su crecimiento así también como el nuestro haciendo conocida nuestra marca y nuestra calidad en los productos entregados

Nuestra definición de Misión es

|  |
| --- |
| Colaborar con nuestros clientes ayudándolos de la manera mas profesional y orientada al negocio de manera que puedan explotar su potencial, aumentar sus ganancias y crear una imagen corporativa. |

Queremos consolidarnos como una empresa líder en todos los negocios que emprendamos y ser percibida por nuestros clientes y público de interés como una organización seria y profesional que pone a sus clientes y empleados en el foco de atención, dado que consideramos que la mejor forma de conseguirlo es motivando a nuestros empleados a ser cada vez más profesionales.

Nuestra definición de Visión es

|  |
| --- |
| Convertir a nuestro sistema como el estándar de las agencias de turismo, siendo destacados no solo por nuestro producto sino también por las relaciones con nuestros clientes y las facilidades de financiación. |

## Identificación de la oportunidad de negocio

Identificamos la oportunidad que existen al comprender los problemas que tienen las agencias de turismo. Estas PyMEs tienen la necesidad de mejorar y agilizar el proceso interno para gestionar los diferentes estados por los que pasa un producto, desde que se cargan los componentes turísticos hasta que estos mismos son vendidos.

Teniendo esto en cuenta intentamos maximizar el tiempo para mejorar el negocio, tomar decisiones estratégicas y no para realizar las tareas repetitivas que no agregan valor al negocio.

## Capacidades centrales

Creemos con convicción que contamos con estos atributos que nos harán destacarnos y ayudar a nuestros clientes a alcanzar el éxito.

* Nos especializamos en el turismo, tenemos nuestra mayor experiencia en este rubro.
* Contamos con un entorno muy cómodo para nuestros trabajadores. Modernas PCs y lindas estaciones de trabajo.
* Comprometidos con el desarrollo de software bajo sólidos estándares.
* Experiencia en las pruebas bajo distintos contextos.
* Conocimiento en administración de proyectos tecnológicos
* Motivación
* Ganas de superarnos
* Escuchamos todas las voces del equipo, uno nunca sabe de dónde puede salir la próxima gran idea.
* Revisión de capacidades centrales: Creemos que nuestras capacidades centrales deben ir mejorando iterativamente, por lo que revisarlas y hacer retrospectivas son foco durante nuestro crecimiento.

## Propuesta de valor para el cliente

La propuesta de valor que presentamos a nuestros clientes es una solución tecnológica con las siguientes características:

* Abarca todas las funcionalidades principales de las etapas que diferencian a las agencias de turismo exitosas del resto.
* Permite integrarse ágilmente con los mayoristas de componentes turísticos.
* Permite orientar a los clientes en las búsquedas de sus próximos viajes.
* Permite a los clientes a formar parte como una comunidad, dejando opiniones y recomendación de distintos viajes, excursiones y destinos.
* Permite probar configuraciones de componentes a destacar, compararlas y elegir la que más nos sirva.
* Estará disponible la 24 horas, todos los días del año.
* Está ayudado por las tendencias actuales, donde todos viajan y muestran sus fotos en las distintas redes sociales.

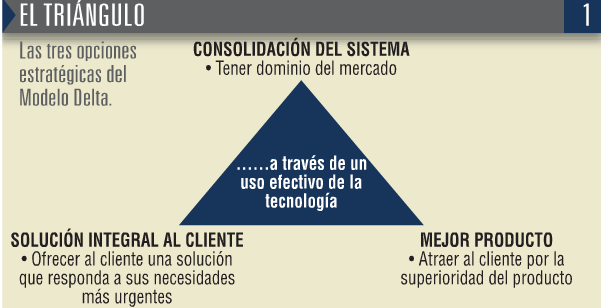
## Valores nucleares de la organización

Los valores que tenemos y proponemos en nuestra empresa nos son muchos pero no son negociables. Creemos fielmente que son la base de nuestro negocio y nos diferencian.

* Motivación: Sabemos que la forma de rendir mejor es estando motivados. Generamos un ambiente donde se promueve la motivación de nuestros empleados y tratamos de incorporar a nuestros clientes esta filosofía.
* Compromiso: Nuestra palabra es una deuda adquirida. Contamos con metodologías de desarrollo para cumplir lo pactado pero más allá de eso sabemos que nuestra reputación y la de nuestros clientes están en juego.
* Profesionalismo: Cada una de nuestras decisiones y sugerencias tienen un background que las sustenta. Y somos respetados por eso.
* Reputación: Nuestra reputación no es negociable, tienen que mejorar y cada decisión que tomamos tiene que tener en cuenta como esta se verá afectada.

## Enfoque e iniciativas estratégicas

El primer paso en la definición de la estrategia de una empresa o negocio es seleccionar su posicionamiento estratégico. Hay tres opciones: Mejor Producto, Solución Integral para el Cliente, y Consolidación del Sistema.



El posicionamiento seleccionado será Solución Integral al Cliente (SIC) ya que la idea es hacerle reducir costos y tiempos que hoy desperdicia desde que ingresa componentes turísticos hasta que los vende.

También la estrategia focaliza sus fuerzas en hacerlo vender mas. Nosotros ayudamos a esa meta sugiriendo los mejores hoteles y excursiones a vender basados en métricas como:

* Número de ventas
* Ganancia de la venta
* Número de muestras del producto
* Número de ventas según muestras del producto

Y más métricas similares.

Debemos acompañar esta estrategia con precios razonables, involucrando todas las actividades que la agencia realiza de una manera más agil y eficiente. Es de vital importancia hacer entender al cliente que esto no es un gasto sino una inversión para alcanzar su objetivo de crecer sustentablemente.

## Áreas claves de resultados: identificar y justificar

Las áreas que identificamos como claves, con el objetivo de mejorarlas y hacerlas mas eficientes son Marketing, Sistemas y Soporte técnico.

* Marketing: Afianzar la posición en el mercado, aumentar la cantidad de clientes, maximizar la relación y fidelización del cliente.
* Sistemas: Seguir en el proceso de mejorar las metodologías de desarrollo de la empresa, mejorando no solo el código sino también las pruebas y las estructuras para permitir que los sistemas escalen.

## Ingreso al sector: estrategias de inserción

Inicialmente buscaremos dar respuesta a los problemas y necesidades de los futbolistas amateur de todo el territorio nacional. Esto nos posiciona en un nicho del mercado. Por otro lado, la forma en la que pensamos obtener una ventaja competitiva con respecto a otros productos, es mediante la diferenciación de los mismos. Estos dos puntos nos ubican en la celda correspondiente a enfoque en diferenciación

En una primera instancia vamos a orientarnos en las agencias turísticas de Capital Federal y del Gran Buenos Aires. Si bien el producto a ofrecer se puede implementar en cualquier lugar de la República Argentina los esfuerzos de ventas y cantidad de potenciales compradores nos hacen inclinarnos por estas locaciones.

Nuestra ventaja competitiva va a ser dada con un **Enfoque de Diferenciación**, y apostamos a diferenciarnos de nuestros competidores con la misma. Según la Matriz Genérica de Porter nos encontramos en la siguiente celda:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Bajo costo | Diferenciación |
| Todo el mercado | Líder en costo | Líder en diferenciación |
| Nicho | Enfoque en costos | Enfoque en diferenciación |

La posición que deseamos tener respecto a los competidores es de **Seguidor**. Phillip Kotler identifica a esta posición como las que desean conservar su participación del mercado. Es una posición donde se prefiere jugar al ritmo de los competidores, mejorar el producto y programadas de los líderes con menor inversión.

Intentando lograr mantener los costos y precios bajos, con la calidad y servicios altos.

También nos apoyaremos en otra estrategia definida por Kotler para aplicar en nuevos escenarios centrada en **Nichos de Mercado**. En esta estrategia nos apoyamos fuerte en la segmentación.

Una vez establecida nuestra posición del mercado, se intentará ser Retador, atacando los aspectos más débiles de los competidores fuertes y así atraer nuevos clientes.

# Análisis estratégico

## Análisis de Contexto

### Descripción del escenario local

Para describir el escenario local nos vamos a basar en la información que brinda la Cámara de

Empresas de Software y Servicios Informáticos, CESSI.

La cámara se define: “La misión de CESSI es impulsar el crecimiento y posicionamiento de la

industria TI argentina en el país y en el mundo, procurando generar valor agregado y reducir la

brecha digital, aportando al desarrollo del país en su conjunto.

Iniciativas como la creación de un Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios

Informáticos (OPSSI), el Centro de Emprendedores (EmpreTic), el asesoramiento en temas de

financiamiento (FonSoft) y exportación (ExporTic), y la promoción de la oferta de productos y

servicios TI en el exterior, han convertido a CESSI en un actor fundamental para el crecimiento del

sector.

Por otro lado, la Cámara juega un rol preponderante en el desarrollo y actualización de profesionales,

gracias a su plan de recursos humanos y a la creación de un área dedicada a la capacitación, entre

cuyos proyectos exitosos se destacan las Becas Control +F/+A (hoy Empleartec), además de otras

iniciativas.”

Según lo que informa la CESSI el escenario es ampliamente positivo, cuenta con leyes que ayudan y

promueven su desarrollo. El progreso sigue continuo gracias a leyes como la Ley de promoción de la

industria del software(Ley 25922) y la de Industria del software(Ley 25856)

### Factores económicos

La CESSI demuestra con datos duros una economía muy favorable, proyecta incremento de ventas y servicios que superan el 22% y este crecimiento se viene manteniendo del 2012 y 2013 lo que muestra una estabilidad.



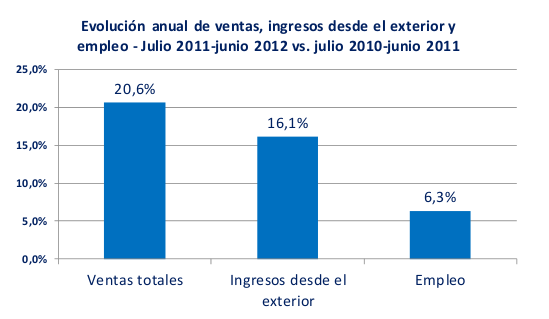
Esto también significa una constante demanda de mano de obra calificada y mayores costos laborales.

Las ventas de software y servicios prestados durante el 2013 acumularon los casi 4 mil millones y aumentaron un 12% durante el 2014 alcanzando casi un 3.5 mil millones.

También se espera que aumenten en 7 mil posiciones de trabajo alcanzando los 80 mil puestos de trabajo.

Debemos considerar que hay una baja importante a los impuestos de esta industria si podemos establecernos en algún polo tecnológico como Parque Patricios, esto ayuda bastante y empresas grandes ya lo están realizando, como lo es Despegar.com.

Las ventas de e-commerce esperan alcanzar aproximadamente 16.5 mil millones (excluyendo IVA) y mostrando aumentos de mas del 25% anual desde el 2013. Actualmente representa mas del 9% de la región caribe y latinoamerica.

Esta actividad demanda recursos humanos altamente calificados en forma directa e indirecta, siendo además un área que promueve el desarrollo de emprendimientos para jóvenes profesionales o idóneos. Este sub sector proyecta un crecimiento que podría superar los $ 16.000 millones para 2014.

A pesar del atraso del tipo de cambio, de la escasez crítica de recursos humanos capacitados, de la consiguiente presión sobre el nivel salarial y de la falta de inversión estatal en re conversión tecnológica, el sector del software y sistemas informáticos sigue expandiéndose. Esa es la principal conclusión del reporte semestral elaborado por la cámara del sector.

El ítem que más preocupa entre los factores económicos es la inflación, es muy difícil estimar ganancias y hacer inversiones cuando no sabemos el valor que puede tener la moneda.

Los principales economistas concuerdan que la inflación está muy por arriba del 30% mientras que desde el estado se desestima esto con conclusión que sitúan la inflación anual en un número aproximado al 11%.

Las empresas que vendan software al exterior son muy beneficiadas con la cotización actual del dólar ya que venden en esa moneda y pagan a los profesionales en pesos argentinos. Esto hace que cuenten, no solo con una mayor ganancia, sino que puedan contratar mas empleados y tomar mas trabajos en el exterior.

Luego de entender el factor económico podemos definir lo de la siguiente manera:

| Factores económicos | Muy desfavorable | Desfavorable | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Inflación | \* |  |  |  |  |
| Apoyo del estado |  |  |  | \* |  |
| Impuestos |  |  |  | \* |  |
| Salario de empleados |  |  |  | \* |  |
| Perspectiva de ventas |  |  |  |  | \* |

### Factores políticos

La única política importante de destacar que impacta en la industria del desarrollo de software es la elaboración del Plan Estratégico de Software y Servicios Informáticos 2004-2014.

Con este plan fue sancionada la Ley 25.856 que otorga a la producción de software el “status” de actividad industrial. Esta medida posibilitó que los gobiernos provinciales y municipales concedieran al sector disminuir el pago de impuestos y otros beneficios tendientes a favorecer su localización.

Posteriormente fue sancionada y promulgada por el Congreso de la Nación la Ley 25.922/04, la Ley de Promoción de la Industria de software.

A su vez dicha ley fue actualizada mediante la sanción dela Ley 26.692.En términos generales, la Ley de Promoción de la Industria de software establece beneficios fiscales a empresas de software y servicios informáticos y crea un fondo de promoción(Fonsoft) destinado a financiar gastos de I&D en PyMEs, universidades y centros de investigación. A su vez, esta ley impone ciertos requisitos a las empresas, tales como que la actividad principal sea el desarrollo de software y la implementación de normas de calidad en un plazo máximo de tres años.

Con esta información confeccionamos la siguiente tabla

| Factores políticos | Muy desfavorable | Desfavorable | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impuestos |  |  |  |  | \* |
| Protección del sector |  |  |  | \* |  |
| Subsidios |  |  |  |  | \* |
| Leyes |  |  |  | \* |  |
| Inversiones |  |  |  | \* |  |

### Factores Tecnológicos

Si bien la demanda de personal capacitado sigue creciendo ya que es difícil de conseguir, es también cierto que las empresas y entidades educativas están con planes de I&D para ayudar a continuar manteniendo el crecimiento de los últimos años.

El gobierno a través de FONSOFT

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) apoya, a través del Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT), la promoción del fortalecimiento de las actividades de producción de software a nivel nacional.

Los planes implementados para la ayuda de I&D y emprendimientos a nivel nacional son:

* Aportes no reembolsables
* Subsidios
* Becas
* Capacitaciones
* Créditos de iniciación para emprendimientos

<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fonsoft>

| Factores tecnológicos | Muy desfavorable | Desfavorable | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ayuda inicio emprendimientos |  |  |  |  | \* |
| Capacitaciones |  |  |  |  | \* |
| Acceso a Internet |  |  | \* |  |  |

### Descripción del escenario: escenario–meta

Los factores recién analizados afectan a nuestro meta y algunos son inevitables. Debemos tolerarlos y amoldarnos a ellos como mejor nos parezca en el momento que ocurra el imprevisto.

Tenemos que estar alertas al momento de las oportunidades que se presenten porque estas pueden ayudarnos a sacar una ventaja competitiva que nos diferencie como actualmente ocurre con las tecnologías basadas en la nube (Cloud computing) las cuales ayudan mucho a la hora de aumentar la demanda de un servicio. Esto puede ser provechoso en una nueva entrega ya que es importante mantener la resilencia del sistema en momentos críticos como pueden ser:

* Ventas en navidad
* Ventas en periodo de Hot Sale
* Ventas para un evento deportivo o musical

### Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio

A partir de lo evaluado con las 5 fuerzas de Porter podemos determinar las amenazas y oportunidades de la industria.

Las **oportunidades** que destacamos:

* tecnológicamente hay condiciones atractivas para inmiscuirse en nuevas actividades tecnologías ya que se puede acceder a capacitación y ayudas a emprendimientos.
* Existen diversas ayudas a la pequeña y mediana empresa que si bien no son muy fuertes ayudan a arrancar el emprendimiento.
* Políticamente existen leyes que protegen y ayudan al desarrollo
* Hay aspectos legales que hacen disminuir el pago de impuestos
* Las cantidades de ventas siguen aumentando año a año desde 2010 y eso no parece cambiar

Entre las **amenazas**:

* Inestabilidad de la moneda respecto al Dolar, muy difícil de determinar cual sera su valor en plazos mayores a 8 meses.
* Inflación difícil de determinar, brecha entre la brindada por el estado y las agencias privadas
* Dificultad de estimar la estabilidad de la industria y del país dentro del marco temporal elegido de tres años.

| Atractivo de la Industria | Muy desfavorable | Desfavorable | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Factor económico |  |  |  |  | \* |
| Factor legal |  |  |  |  | \* |
| Factor tecnológico |  |  |  | \* |  |

## Análisis de lo Competencia

### Principales competidores directos

Los competidores principales que van a pujar en el mercado que apuntamos son los siguientes:

* Consult-Ar, soluciones en consultoría
* Net One, ingeniería en software

Consult-Ar es una empresa con mayor presencia en le mercado (casi 15 años) y su plataforma de turismo es la mas fuerte de la empresa.

Posee los siguientes módulos:

* módulo de ventas
* plan de marketing
* comunicación
* asesoría gráfica
* publicidad online
* seguimiento de precios
* SEO

Entre sus principales clientes encontramos:

* Guajira viajes
* Cesa Martinez – viajes y turismo
* Draco – viajes y turismo
* Petru Viajes
* Logan Travel – viajes y turismo
* Grupo 8 – viajes y turismo
* Dosati – viajes y turismo

La otra competencia fuerte que tenemos es la empresa Net One que es una empresa con aproximadamente 10 años de experiencia desarrollando software, entre sus sistemas de información informático el de turismo es el más importante.

Posee los siguientes módulos:

* módulo de gestión proveedores
* manejo de convenio de precios
* presupuestación con bases múltipless
* precios y costos individuales y bulk
* precios y costos dobles y simples
* presupuestos con grupos y lideres
* carga de precios especiales
* trackeo de precios
* módulo de ventas
* administraron de flujo de dinero

Entre sus clientes se encuentran:

* Plenitas
* eCommerce Dinámica
* Las Marias
* Yenny – El ateneo
* Medical Hair

### Análisis de cadena de valor

Para analizar la cadena de valor debemos tener claros los conceptos del siguiente cuadro.



Dentro de las actividades primarias tenemos:

* Logística interna: En nuestro caso no contamos con materias primas a almacenar. Contamos con ideas a analizar que pueden llegarnos desde nuestros clientes, por investigar el mercado o por investigar a nuestros competidores y colaboradores.
* Operaciones:

### Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE)

### Fortalezas y debilidades del negocio.

# Análisis FODA

## Cuadro FODA

## Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

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

# Segmentación

## Segmentación de consumidores y/o Negocios

## Identificación de grupos diferenciados de consumidores

## ¿Quiénes son los potenciales usuarios/ compradores del negocio?

## Pautas de comportamiento esperado de cada segmento.