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 |
| 0.2 | Marcos Gómez | Se corrige Misión, luego de la primera corrección de carpeta. | 7 Junio 2017 |

Índice

[1 Descripción general 7](#_Toc486970736)

[1.1 Descripción básica del negocio 7](#_Toc486970737)

[1.2 Situación actual del negocio 7](#_Toc486970738)

[1.3 ¿Qué hace único a su negocio? 7](#_Toc486970739)

[1.4 Describa los factores principales que usted considera harán exitoso su Proyecto 8](#_Toc486970740)

[1.5 Estrategia: Definir, Misión, Visión y Propósito Estratégico 8](#_Toc486970741)

[1.6 Identificación de la oportunidad de negocio 10](#_Toc486970742)

[1.7 Capacidades centrales 10](#_Toc486970743)

[1.8 Propuesta de valor para el cliente 11](#_Toc486970744)

[1.9 Valores nucleares de la organización 11](#_Toc486970745)

[1.10 Enfoque e iniciativas estratégicas 12](#_Toc486970746)

[1.11 Áreas claves de resultados: identificar y justificar 13](#_Toc486970747)

[1.12 Ingreso al sector: estrategias de inserción 13](#_Toc486970748)

[2 Análisis estratégico 14](#_Toc486970749)

[2.1 Análisis de Contexto 14](#_Toc486970750)

[2.1.1 Descripción del escenario local 14](#_Toc486970751)

[2.1.2 Factores económicos 15](#_Toc486970752)

[2.1.3 Factores políticos 19](#_Toc486970753)

[2.1.4 Factores Tecnológicos 20](#_Toc486970754)

[2.1.5 Descripción del escenario: escenario–meta 21](#_Toc486970755)

[2.1.6 Análisis sectorial. Definición de Oportunidades y Amenazas del negocio 21](#_Toc486970756)

[2.2 Análisis de lo Competencia 22](#_Toc486970757)

[2.2.1 Principales competidores directos 22](#_Toc486970758)

[2.2.2 Análisis de cadena de valor 24](#_Toc486970759)

[2.2.3 Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE) 26](#_Toc486970760)

[2.2.4 Fortalezas y debilidades del negocio. 26](#_Toc486970761)

[3 Análisis FODA 28](#_Toc486970762)

[3.1 Cuadro FODA 28](#_Toc486970763)

[3.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 28](#_Toc486970764)

[3.3 Conclusión: Atractivo de la Industria, Fortalezas del Negocio. 30](#_Toc486970765)

[4 Segmentación 31](#_Toc486970766)

[4.1 Segmentación de consumidores y/o Negocios 31](#_Toc486970767)

[4.2 Identificación de grupos diferenciados de consumidores 31](#_Toc486970768)

[4.3 ¿Quiénes son los potenciales usuarios/ compradores del negocio? 31](#_Toc486970769)

[4.4 Pautas de comportamiento esperado de cada segmento. 32](#_Toc486970770)

[5 Plan de acción 32](#_Toc486970771)

[5.1 Programas generales de acción 33](#_Toc486970772)

[5.2 Programas específicos de acción 34](#_Toc486970773)

[6 Plan de marketing 37](#_Toc486970774)

[6.1 Objetivos 37](#_Toc486970775)

[6.2 Resultados esperados en materia de cobertura y participación 37](#_Toc486970776)

[6.3 Metas de posicionamiento 37](#_Toc486970777)

[6.4 Producto. Estrategia de producto 38](#_Toc486970778)

[6.4.1 Describa el producto 38](#_Toc486970779)

[6.4.2 ¿Es un producto durable, estacional? 39](#_Toc486970780)

[6.4.3 ¿Cuáles son las características de su producto que usted considera que influyen sobre la decisión de compra? 40](#_Toc486970781)

[6.4.4 ¿Estudios que respalden las hipótesis? 40](#_Toc486970782)

[6.5 Precio. Estrategia de precios 40](#_Toc486970783)

[6.5.1 Condicionantes del precio 40](#_Toc486970784)

[6.5.2 Estrategia del precio 41](#_Toc486970785)

[6.6 Comunicaciones integradas de marketing 42](#_Toc486970786)

[6.6.1 Descripción de la planificación estratégica de las acciones de comunicación 42](#_Toc486970787)

[6.6.2 Diseño de Sitio web 43](#_Toc486970788)

[6.7 Distribución 44](#_Toc486970789)

[6.7.1 Factores condicionantes de la distribución Principales canales 44](#_Toc486970790)

[6.7.2 Estrategia de distribución 44](#_Toc486970791)

[6.7.3 Canales (tipo y nivel) 44](#_Toc486970792)

[6.7.4 Análisis de localización de puntos de venta propios 45](#_Toc486970793)

[6.7.5 Opciones de asociación 45](#_Toc486970794)

[6.7.6 Gestión del JIT - just in time 46](#_Toc486970795)

[7 Operaciones 47](#_Toc486970796)

[7.1 Organizacion de la empresa 47](#_Toc486970797)

[7.2 Grupo fundador, composicion del directorio, principales accionistas 47](#_Toc486970798)

[7.3 Composicion del staff gerencial y perfil de los ejecutivos clave 47](#_Toc486970799)

[7.4 Estructura prevista al lanzamiento y evolución 47](#_Toc486970800)

[7.5 Filosofia y sistema de trabajo 53](#_Toc486970801)

[7.6 Requerimientos en materia de RRHH 53](#_Toc486970802)

# 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 **2 años es el marco temporal**, donde 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.

El alcance del emprendimiento, inicialmente, será en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Pero por como es el producto no sería difícil extenderse a lo largo de la República Argentina ya que la solución tecnológica así lo permite.

Luego de lograr establecernos en Capital Federal y Gran Buenos Aires, extenderse a las grandes capitales como Rosario, Córdoba Capital y Mendoza Capital.

| Regiones Geográficas | – | - | E | + | ++ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Noroeste |  |  | \* |  |  |
| Noreste |  |  | \* |  |  |
| Pampeana |  |  |  | \* |  |
| Cuyo |  |  | \* |  |  |
| Patagonica |  |  | \* |  |  |
| Buenos Aires (Metropolitana y Gran Buenos Aires) |  |  |  |  | \* |

A partir de los principales categorías para segmentar el mercado que nos compete, podríamos decir que apuntamos a empresas que se estén iniciando o que deseen no solo vender mas, sino también realizar una mejor gestión y control de sus ventas.

| Alcance del mercado | – | - | E | + | ++ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Micro agencias |  |  | \* |  |  |
| Agencias medianas de ventas sobre territorio argentino. |  |  |  |  | \* |
| Grandes agencias de turismo |  | \* |  |  |  |
| Agencias de viajes temáticos (Viajes de egresados, Viajes de Pensionados) |  | \* |  |  |  |
| Agencias medianas de ventas a destinos tanto locales como internacionales |  |  |  |  | \* |

Los productos a desarrollar son básicamente dos, uno llamado *regular* que posee la gestión de los sectores fundamentales de las empresas de turismo como lo son mayoristas, seguimiento de compradores, ventas, marketing y finanzas. El otro es llamado Premium que posee además de estos sectores el de ventas y comisiones por sucursal y vendedor y el de administración de personal.

| Alcance del producto | – | - | E | + | ++ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Regular |  |  |  |  | \* |
| Premium |  |  | \* |  |  |

Nuestras competencias únicas se centran en que contamos con diferentes ventajas:

* Especialistas en las últimas tecnologías
* Especialistas en el desarrollo bajo metodologías ágiles, lo que permite una máxima flexibilidad y respuesta ante los cambios
* Destacamos y notamos lo importante que es que la herramienta sea fácil de utilizar, por eso es que brindamos interfaces simples y limpias que agilizan el trabajo.
* Brindamos la capacidad de financiar en pesos argentinos.
* Para los productos que tenemos ahora, contamos con el soporte de experiencia en turismo lo que es un plus a la hora de hacer consultoría.

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 más 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.

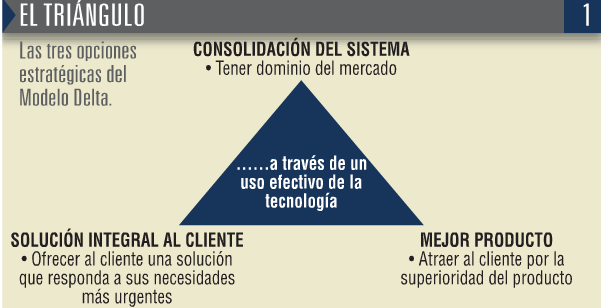
## Valores nucleares de la organización

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.”

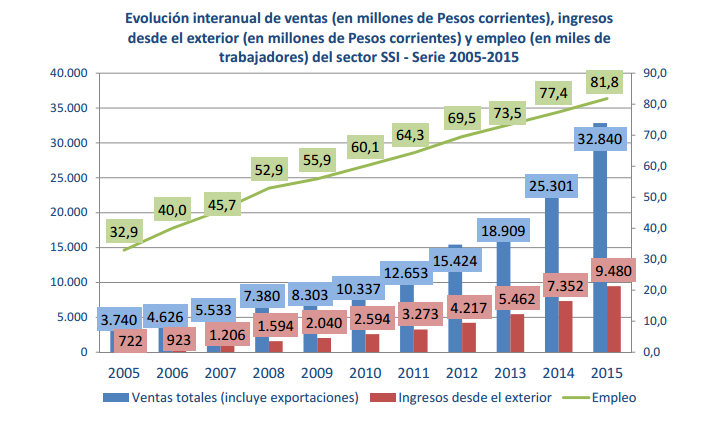
Según lo que informa la CESSI el escenario es ampliamente positivo, cuenta con leyes que ayudan y

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)

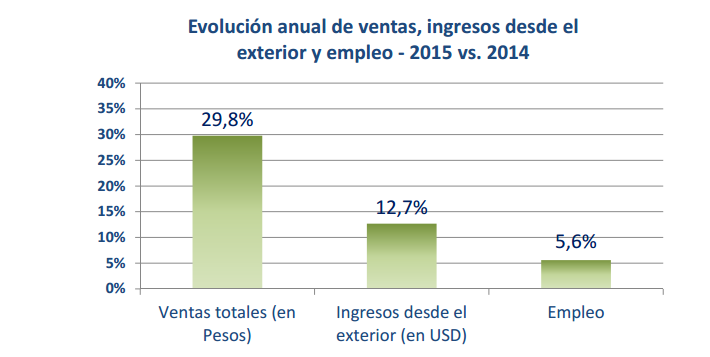
### Factores económicos

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.

También la demanda de empleo calificado parece venir en aumento, esto también es cierto por la demanda de trabajo desde el extranjero.

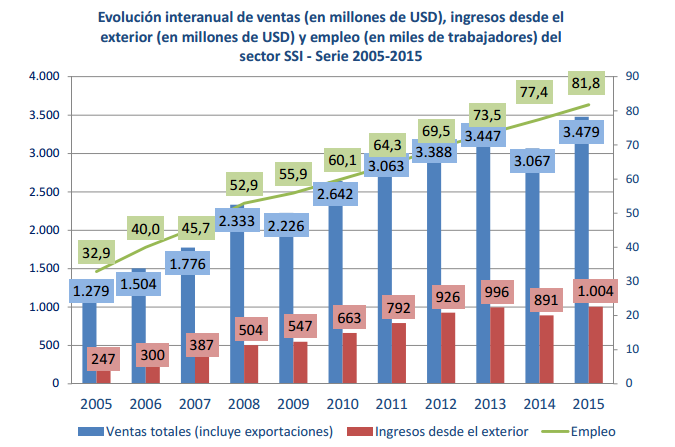


Las ventas de software y servicios prestados durante el 2013 acumularon los casi 4 mil millones y aumentaron un 12% durante el 2014 alcanzando casi un 3.5 mil millones.

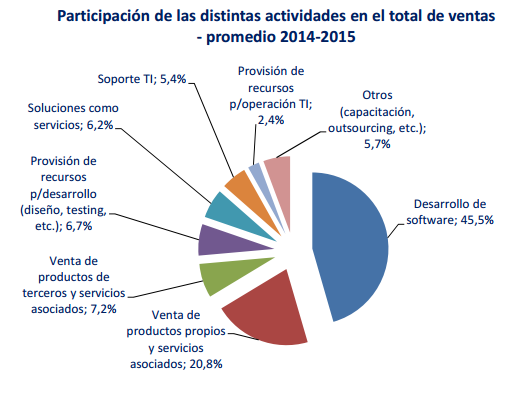
También se espera que aumenten en 7 mil posiciones de trabajo alcanzando los 80 mil puestos de trabajo.

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 más del 25% anual desde el 2013. Actualmente representa mas del 9% de la región caribe y Latinoamérica.

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 2017.

Otro factor importante a destacar es que el desarrollo de software fue el de mayor participación en los últimos dos años.



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 más 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 2004-2018.

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.

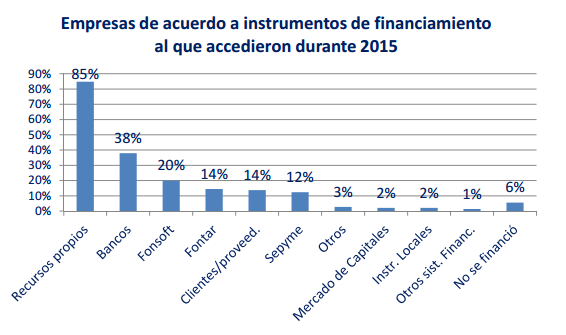
Con esta información confeccionamos la siguiente tabla

| 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 nuestra 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 el mercado (casi 15 años) y su plataforma de turismo es la más 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

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización y se dividen en Actividades Primarias y Actividades de Apoyo14. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable

Basándonos en el siguiente cuadro de cadena de valor, describimos a nuestros competidores.



#### Análisis de cadena de valor – Competidor 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Consult-Ar – Cadena de valor | | | |
| Infraestructura  Administración departamentalizada | | | |
| Recursos humanos  Se realizan capacitaciones grupales/seminarios. Básicas para los recién ingresados y a elección  según votación para el resto de los empleados.  Poseen una bonificación para el sector de ventas. | | | |
| Tecnología  Son una empresa con altos estándares que, si bien no son tan flexibles al cambio, cumplen con un  alto nivel de calidad CMMI nivel 4 | | | |
| Compras  Invierten en publicidad en facultades y en distintas conferencias donde se necesitan desarrollos e  e-commerces.  Desarrollos personales | | | |
| Logística de entrada  - | **Logística de salida**  Sistema desplegado o  posibilidad de hostear el  Sistema informático. | **Comercialización**  Marketing a través de  GoogleAds | **Servicios**  Entrega de Manual de Usuarios y proveen de  horas de consultas a sus profesionales.  Mejora continua de  Servicios. |

#### Análisis de cadena de valor – Competidor 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Consult-Ar – Cadena de valor | | | |
| Infraestructura  Administración departamentalizada | | | |
| Recursos humanos  Poseen una cultura de solo contratar recursos certificados para el core del negocio, especializado en e-commerce.  Son pocos empleados y no hay una gran inversión en esta área. | | | |
| Tecnología  Implementación de nuevas metodologías de desarrollo de software. Se aplican las últimas tecnologías del mercado buscando una rápida respuesta y alta disponibilidad.  Poseen importante inversión en equipos de hardware. | | | |
| Compras  Poseen una buena imagen en el ámbito tecnológico por la libertad de probar nuevas tecnologías.  Desarrollos personales. | | | |
| Logística de entrada  - | **Logística de salida**  Sistema de Información  Desplegado. | **Comercialización**  Publicidad en revistas y foros. | **Servicios**  Capacitación de los  usuarios.  Soporte vía mail |

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

Consideramos que en esta etapa del proyecto, las áreas críticas y cuyos resultados satisfactorios asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso de la organización son aquellas encargadas de las actividades de

* logística interna
* operaciones
* marketing y ventas.

Consideramos que una mayor inversión garantizará un incremento en el valor agregado para nuestros clientes actuales y potenciales.

### Fortalezas y debilidades del negocio.

Con la información obtenida de nuestros competidores directos podemos determinar las fortalezas y debilidades del negocio

Fortalezas:

* Facilidad de pago en pesos y cuotas.
* Poseemos un módulo que nos permite continuamente mejorar nuestra compresión del cliente, y ofrecer mejores componentes y mejorar la comercialización.
* Innovación de los servicios prestados.
* Calidad de desarrollo y usabilidad.
* Metodologías ágiles, lo que brinda máxima flexibilidad y respuesta al cambio. Nos ayuda a la hora de estimar tiempos para próximas funcionalidades.
* Mejores profesionales con conocimiento tanto del negocio como tecnológicos.
* Desarrollo centrado en usabilidad, permitiendo fácil utilización del sistema.
* Poseemos un módulo de gestión de empleados que no lo tienen los demás competidores.
* Nuestra arquitectura nos permite, con poco esfuerzo de integración, agregar comunicación con distintos proveedores mayoristas de paquetes turísticos.
* Calidad en el soporte técnico.

#### Debilidades:

* La empresa no puede vender online hasta que se haga el desarrollo, este no puede demorar mucho.
* La competencia cuenta con mayor tiempo en el mercado.
* Productos de la competencia cuentan con una mejor posición en el mercado.
* Capacidad de inversión.

# Análisis FODA

## Cuadro FODA

|  |  |
| --- | --- |
| **Factores Internos** | |
| **Fortalezas** | **Debilidades** |
| 1. Calidad en desarrollo. 2. Desarrollo con metodologías ágiles 3. Profesionales con experiencia 4. Desarrollo con últimas tecnologías. 5. Desarrollo centrado en usabilidad. 6. Módulo de gestión de persona. 7. Módulo de seguimiento de usuarios que permite elegir los mejores paquetes turísticos y técnicas de comercialización. 8. Plataforma flexible a nuevos mayoristas. 9. Flexibilidad de pagos y moneda. | 1. Los competidores poseen mayor experiencia. 2. Los competidores tienen una imagen más fuerte. 3. Realizar la inversión inicial. 4. Plataforma online de venta del producto. 5. No poseemos la infraestructura. 6. No contamos con soporte las 24 horas del día. |
| **Factores Externos** | |
| **Oportunidades** | **Amenazas** |
| 1. El continúo aumento del desarrollo de software y de las ventas. 2. Leyes que favorecen el desarrollo de las PyMEs. 3. Subvenciones de impuestos. 4. La gente invierte cada vez más en sus vacaciones. | 1. Productos similares. 2. Productos con nombre en el mercado. 3. Inflación. 4. Valor de la moneda respecto del dólar. 5. Baja o poco frecuente calidad de prestación de los proveedores de internet en algunas localidades. |

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

#### Fortalezas

Vemos como fortalezas que el sistema esté basado tecnológicamente en la arquitectura, y en la usabilidad, lo que permitirá una fácil utilización del sistema. El desarrollo con metodologías ágiles es favorable porque permite entregables más tempranos a los clientes, y esto lleva a que se den cuenta antes los cambios que quieren. Esto los hace más flexibles y con mejor respuesta al cambio. Otro punto a favor es el contar con profesionales con experiencia no solo en las últimas tecnologías, sino en empresas de turismo con alta demanda. Brindamos un módulo de Personal, que no cuentan los sistemas competidos. Este podría hacer que este software sea la base y hasta el único software necesario.

*Calidad del desarrollo*: Al ser un sistema nuevo no cuenta con los malos hábitos de los sistemas heredados ni sus malas prácticas.

*Desarrollo con metodologías agiles*: Nos basamos en SCRUM como metodología de desarrollo, lo que nos da mayor capacidad de respuesta a cambios y mejor capacidad de estimar esfuerzos.

*Profesionales con experiencia*: El eje central de la empresa obtuvo su experiencia en el ámbito de sistemas para empresas de turismo.

*Desarrollo con últimas tecnologías*: Se evalúa en cada caso la posibilidad de instalar sistemas en la nube. Esto implica una mejor “elasticidad” a la hora de crecer y dar demanda en fechas clave, como lo puede ser “Semana Santa” o “Año nuevo en Nueva York”.

*Desarrollo centrado en la usabilidad*: Centramos nuestro desarrollo en la usabilidad ayudando siempre al objetivo principal, ayudar y hacer fácil comprar por parte del usuario.

*Módulo de gestión al personal*: En una primera instancia permite registrar las acciones del personal de ventas para así poder mejorar esta fuerza.

*Módulo de compresión de usuarios*: Módulo que permite trackear las actividades de los usuarios respecto a los paquetes y componentes turísticos, lo que nos permitirá visibilizar más los paquetes adecuados y poder hacer mejor publicidad sobre los mismos.

*Plataforma flexible a nuevos mayoristas*: La manera en la que desarrollamos el sistema nos permite adecuarnos a proveedores que disponibilizan sus paquetes de maneras distintas.

*Flexibilidad de pago*: Permitimos el pago en cuotas y en pesos argentinos.

#### Oportunidades

Las leyes y programas del gobierno ayudan hoy a las PyMEs y más a las de origen de software. Esto así será hasta el 2019 pero no parece que vaya a cambiar luego. Hay que considerar que desde el 2010 la venta de software no para de crecer. Si bien todavía se necesitan más profesionales, hay más de 5 mil profesionales nuevos cada año.

*Continuo aumento de desarrollo de software y ventas*: Sigue aumentando el desarrollo de software a medida para agencias turísticas.

*Leyes a favor*: El gobierno sigue impulsando el desarrollo de empresas informáticas y otorgan accesibles créditos y beneficios.

*Subvenciones de impuestos*: Subvenciones si nos ubicamos en algún polo tecnológico.

*Cada vez se gasta más en vacaciones*: Cada vez se gasta más en vacaciones, desde las redes sociales se mide que cada vez más gente quiere sacarse fotos en destinos famosos o recónditos y mostrarle a sus contactos que ellos están ahí.

#### Debilidades

No se posee una gran inversión inicial, por esto se tiene que definir bien el orden de las tareas, sus prioridades. Por ejemplo es necesario contar con el sistema de ventas para poder vender el producto online, más allá del desarrollo en sí de la aplicación.

*Competidores con más experiencia*: Somos nuevos y seguramente hay gajes del oficio que no tenemos hoy.

*Imagen mejor posicionada*: Al estar más tiempo en el mercado, los productos de la competencia tienen una mejor posición.

*Inversión inicial*: Esta inversión inicial es una barrera de entrada a tener en cuenta que nos quita cintura monetaria ante posibles inconvenientes.

*Plataforma online de venta del producto*: No solo debemos generar el producto a vender, el sistema. Sino también debemos generar un sistema público que permita a los clientes adquirirlo.

*No contamos con infraestructura*: Debemos adquirir la infraestructura. Por eso dejamos abierta la posibilidad de apoyarnos en una plataforma en la nube (PaaS).

*No contamos con servicio las 24 horas*: Inicialmente no podemos darnos el lujo de proveer este servicio, aunque luego de un tiempo y con una tarifa a estudiar podríamos incorporarlo.

#### Amenazas

Una de las principales amenazas es la inestabilidad del país respecto al valor del dólar, no conocer bien esta variable y tampoco poder fiarse del valor del dinero ya que la inflación ronda entre un 20 y un 40%, preocupa a los inversionistas y a los compradores. Otra amenaza es competir contra empresas que ya tienen un nombre y un producto en la calle.

*Productos similares*: Existen productos similares por lo que hay fuerte competencia.

*Productos mejor posicionados*: Existen productos con mejor posición de cada al cliente.

*Inflación*: La inflación nos pega de lleno ya que al ser un emprendimiento nuevo, cualquier cambio brusco nos puede afectar fuertemente.

*Valor de la moneda respecto al dólar*: Los paquetes turísticos al exterior se ofrecen en dólares, en caso de que la brecha aumente mucho, se venderán menos paquetes y menos sistemas se venderán.

*Baja calidad del servicio de internet*: Algunos sectores no cuentan con servicio de internet confiable todos los días, lo que dificulta que agencias en estas locaciones adquieran nuestro producto.

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

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas consideramos que el emprendimiento cumple con los requerimientos iniciales esperados para iniciar el proyecto. Se bien el trabajo tiene una complejidad importante, eso no es un motivo para amedrentarse. El proyecto tiene todo como estabilizarse y crecer en el tiempo. La única amenaza que puede mitigar el desarrollo normal del éxito del emprendimiento es que cambien radicalmente las condiciones actuales del país.

# Segmentación

## Segmentación de consumidores y/o Negocios

Apoyándonos en la información que brinda el CESSI decidimos enforcar nuestra segmentación en los siguientes criterios:

* Tipo de empresa
* Tamaño
* Por uso
* Geográficamente

## Identificación de grupos diferenciados de consumidores

Tipo de Empresa:

Las empresas de turismo se pueden dividir en 2, las mayoristas que crean los paquetes y las minoristas que reservan los paquetes de las mayoristas y hacen la venta al consumidor. En nuestro caso vamos a operar con las empresas que reservan paquetes y venden a los consumidores.

Tamaño de la empresa:

Las empresas de dividen en grandes y PyMEs donde las grandes empresas ya cuentan con un sistema de ventas robusto, aceitado y alta performance mientras que las PyMEs encuentran un déficit a la hora de operar según sus requerimientos y muchas continúan trabajando de manera manual o poco informatizada. Nosotros vamos a trabajar con las PyMEs ya que vemos que utilizando nuestra ayuda podrían optimizar la comunicación con los mayoristas así también como maximizar las ganancias.

Uso:

El uso del producto es para la administración de todo el ciclo de vida de un paquete turístico, desde que se adquieren los componentes de los paquetes hasta que se hace la venta y se registra la misma.

Geográfica:

Geográficamente decidimos en esta primera instancia ofrecer nuestro producto en Capital Federal y Gran Buenos Aires ya que son las áreas que poseen mayor cantidad de agencias de turismo. Cabe destacar que luego de estar primer etapa no es difícil expandirnos.

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

De acuerdo a los grupos diferenciados de consumidores identificados podemos decir que los principales compradores del negocio son las agencias de turismo del sector PyME.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tipo de Empresa | Tamaño | Uso | Geográfica |
| Agencias minoristas. No las grandes agencias mayoristas | Pequeñas agencias en busca de un crecimiento. | Durante todo el ciclo de vida de la venta Desde la carga del paquete turístico, hasta la venta del mismo. | Agencias de Capital Federal y Gran Buenos Aires. |

## Pautas de comportamiento esperado de cada segmento.

Aunque en Argentina el mercado está dominado por productos de varios años en el mercado, los mismo fueron creciendo en funcionalidades pero no hicieron el proceso mas simple.

Cada vez hay más agencias de turismo minoristas y estas tienen necesidades diferentes. Desean un producto que les permita vender las 24 horas del día sin perder ese toque personal con la gente.

Se espera que nuestro segmento seleccionado reaccione positivamente a nuestro producto ya que es casi a medida y específicos para su tarea, ayudamos a organizar la operatoria del proceso indispensable para su operación:

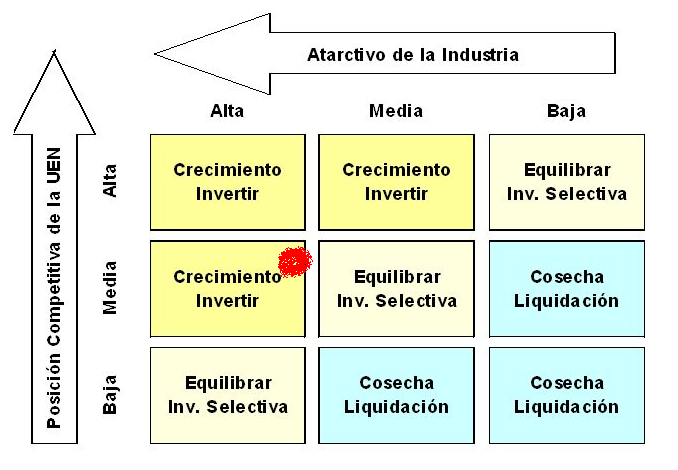
* Adquisición de paquetes turísticos desde los mayoristas
* Venta de los paquetes turísticos
* Inteligencia post ventas para ayudar a una mejor comercialización

# Plan de acción

Como emprendimiento que somos vamos a tomar como estrategia un mercado meta concentrado. De esta manera vamos a poder seleccionar mejor las necesidades del segmento. Permitiéndonos competir mejor con algunas empresas más grandes y utilizando un mejor enfoque de los recursos de la empresa.

Los potenciales compradores del sistema son las agencias de turismo pequeñas que ven incrementado sus ventas y se dan cuenta que se les está complicando llevar un control de los stocks, del estado de cada venta y que necesitan más información que ayude a la toma de decisiones. Las empresas medianas también son un potencial comprador ya que el sistema ayudara a remediar los posibles problemas que tengan hoy.

Para mantener la ventaja competitiva realizamos la estrategia de negocio, la cual es el conjunto de las actividades críticas de la empresa dándole un sentido, unidad, propósito y una dirección.



Según el análisis que llevamos a cabo, la matriz nos indica que la posición respecto a la fortaleza del negocio es Media y Alta respecto al atractivo de la industria. Esto nos sugiere invertir en el negocio ya que parece atractivo

## Programas generales de acción

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Desarrollar el Sistema de gestión |
| Descripción | Se necesita desarrollar el producto que le da motivo de existencia a la empresa. |
| Directivo responsable | Gerente de Producto |
| Indicador | Porcentaje de módulos completados y testeados.  Número de incidencias. |
| Descripción del primer hito | Desplegar el primer entregable en un ambiente local. |
| Fecha del primer hito | Noviembre - 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Desarrollar una estructura organizacional |
| Descripción | La estructura debe ayudar a impulsar la producción y a resolver problemas operacionales con agilidad. |
| Directivo responsable | Gerente General |
| Indicador | Cantidad de cargos cubiertos.  Cantidad de gerentes.  Cantidad de empleados |
| Descripción del primer hito | Redacción del estatuto y confección del organigrama |
| Fecha del primer hito | Julio - 2017 |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Desarrollar posición en el mercado |
| Descripción | Establecernos como una opción conocida y considerada para las agencias de turismo minoristas. |
| Directivo responsable | Gerente de Comercialización |
| Indicador | Resultado de encuestas realizadas en eventos de la cámara del turismo. |
| Descripción del primer hito | Realizar primera campaña en Google Ad Sense. |
| Fecha del primer hito | Noviembre - 2017 |

## Programas específicos de acción

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Analizar la solución tecnológica |
| Descripción | Analizar todos los requerimientos necesarios para tener una solución competitiva y que también agregue alguna característica que la diferencie del resto. |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $15.000 |
| Declaración de beneficios | Al finalizar el programa tendremos la base para iniciar el desarrollo que le da sentido a nuestra empresa. |
| Cumplimiento programado | Agosto - 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Producto |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Definir metodología de desarrollo empresarial |
| Descripción | Definir las bases y metodologías de desarrollo para todos los desarrollos. |
| Declaración de prioridades | 3 |
| Declaración de costos | $5000 |
| Declaración de beneficios | Una vez establecida la metodología a implementar, se trabajará sobre la misma para obtener un proceso cada vez más agil, efectivo y estimable. |
| Cumplimiento programado | Agosto - 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Producto |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Desarrollar solución |
| Descripción | Implementar el desarrollo ya analizado, con cobertura de tests aceptable, respetando y basándose en las metodologías de desarrollo establecidas. |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $120.000 |
| Declaración de beneficios | Generar el producto insignia de la empresa. Es el producto que permitirá iniciarnos en el mercado y la industria. |
| Cumplimiento programado | Diciembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Producto |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Desplegar solución |
| Descripción | Instalar la solución en servidores remotos para poder tener la aplicación del cliente en producción. |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $10.000 |
| Declaración de beneficios | Una vez finalizada esta etapa se cierra la primer iteración del producto, podemos cobrar el producto. |
| Cumplimiento programado | Diciembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Producto |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Presentación del producto al mercado |
| Descripción | Establecer el plan de marketing |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $10.000 |
| Declaración de beneficios | Dar a conocer el producto en el mercado |
| Cumplimiento programado | Diciembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Marketing |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Ejecutar plan de marketing |
| Descripción | Ejecutar del plan de marketing haciéndonos presentes en internet, stands, Facebook y revistas especializadas. |
| Declaración de prioridades | 2 |
| Declaración de costos | $50.000 |
| Declaración de beneficios | Promocionar el producto y hacerlo llegar a manos clientes. |
| Cumplimiento programado | Diciembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente de Marketing |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Contratar vendedor |
| Descripción | Contratar especialista con la responsabilidad de vender el producto |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $5.000 |
| Declaración de beneficios | Aumentar las fuerzas de ventas |
| Cumplimiento programado | Diciembre -2017 |
| Directivo responsable | Gerente General |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Capacitar vendedor |
| Descripción | Capacitar al vendedor para darle todas las herramientas para que pueda hacer más y mejores ventas. |
| Declaración de prioridades | 2 |
| Declaración de costos | $10.000 |
| Declaración de beneficios | Aumentar y mejorar las ventas |
| Cumplimiento programado | Diciembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente General |

|  |  |
| --- | --- |
| Programa | Contratar Analista de marketing |
| Descripción | Necesitamos contar con un especialista que aporte sus conocimientos en el área de marketing |
| Declaración de prioridades | 1 |
| Declaración de costos | $5.000 |
| Declaración de beneficios | Nutrir a la empresa de las mejores formas de hacernos presentes en el mercado y maximizar las ventas. |
| Cumplimiento programado | Noviembre – 2017 |
| Directivo responsable | Gerente General |

# Plan de marketing

## Objetivos

El objetivo del plan de marketing es hacer conocido nuestro sistema de gestión de paquetes turísticos y hacerlo una opción tentativa para quienes deban cambiar el suyo por uno más personalizado y adaptable; como también para quienes ingresen en este mercado.

Como estamos en una etapa de introducción, nuestras fuerzas estarán centradas en hacernos visibles y presentes en todos los sectores donde podamos acaparar algún porcentaje del mercado.

## Resultados esperados en materia de cobertura y participación

Esperamos que luego de tres anios podamos desplegar nuestras fuerzas de ventas de manera constante en Capital Federal, Buenos Aires, Rosario (Santa Fe), Córdoba Capital y Mendoza.

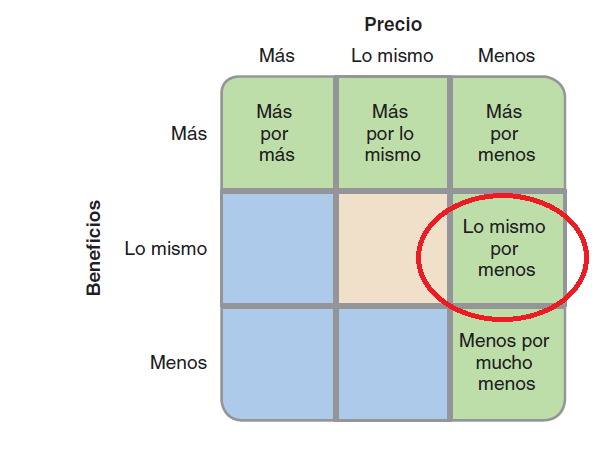
Apuntamos a concretar una participación del 20% de las agencias turísticas creadas en los últimos tres anios mas las que decidan cambiar de Sistema de Información.

Estos datos son obtenidos de …TODO

Así mismo, se espera generar una ganancia aunque sea mínima evitando caer en la generación de déficit.

## Metas de posicionamiento

Basándonos en el estudio previo de la competencia y en la teoría de Kotler y Amstrong vemos conveniente plantear nuestra propuesta de valor **Lo mismo por menos**. Esto quiere decir que ofreceremos los mismo beneficios por menos precio, como asi lo indica la figura.



Si bien consideramos que nuestro producto tiene una flexibilidad, facilidad de uso superiores; nuestros esfuerzos de marketing resaltaran que podemos hacer las mismas tareas que los productos competidores por un mejor precio.

## Producto. Estrategia de producto

### Describa el producto

Vamos a describir nuestro producto de acuerdo a los tres niveles que caracterizan los producto



Respecto al beneficio básico, El problema que resuelve nuestro producto es el de administrar de una manera efectiva, agil y fácil todos las tareas de administración de paquetes turísticos, tanto el manejo del stock como la inteligencia de determinar los mejores paquetes a mostrar según la ocasión.

Respecto al producto real, ofrecemos un sistema de información web desarrollado con los mejores standards de la industria tanto en interfaz gráfica como en técnicas de ingeniería de software, lo que permite una alta respuesta a los cambios.

Respecto al producto aumentado, es donde más valor daremos inicialmente. Particularmente en:

* La instalación será bonificada si desea hacerlo en servidores comunes
* Servicio post venta
* Garantía
* Crédito

### ¿Es un producto durable, estacional?

El sistema de gestión ofrecido como producto es durable ya que una vez instalado y con los permisos adecuados puede continuar funcionando ininterrumpidamente.

Hay que tener en cuenta que no es raro que un proveedor cambie alguna característica en los servicios ofrecidos y se deban realizar cambios que si requerirán una nueva actualización del sistema.

Si bien el servicio es un producto tradicional de software, no consideramos que pueda ser almacenado ya que entendemos que el producto fue entregado cuando el mismo esta instalado. No podemos almacenar esta última parte.

### ¿Cuáles son las características de su producto que usted considera que influyen sobre la decisión de compra?

Si bien el producto ofrece de manera muy similar las ventajas de los competidos, nos destacamos en:

* Rica interfaz de usuario que facilita el proceso de compra a los usuarios.
* Inteligencia totalmente configurable para detectar los mejores paquetes turísticos a vender basados en la experiencia de los usuarios en el sitio.
* Como hicimos notar en la matriz de Costo/Beneficios, ofrecemos el un producto similar en prestaciones por un menor costo.
* Está preparado para una rápida adquisición de nuevos proveedores de componentes turísticos así como cambios sobre los servicios consultados.

### ¿Existen estudios que respalden las hipótesis?

Existen estudios que detectaron que a mayor grado de conocimiento de los clientes, podemos ofrecerles productos adecuados y por lo consiguiente vender más y mejores productos.

Bajo esta premisa es desarrollado el producto que tiene como objetivo que las agencias ofrezcan el producto adecuado de acuerdo a los clientes que la visitan.

Cabe destacar que la experiencia de los Gerente es en empresas importantes de turismo y así es como se está trabajando en ellas:







## Precio. Estrategia de precios

### Condicionantes del precio

Como el objetivo es introducirnos en el mercado, estamos condicionados por los precios de los competidores, ya que no deseamos superarlos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Competidor NetOne | Competidor Consult-Ar | Nosotros |
| $17.000 | $14.000 | $12.000 |

Hay que destacar que uno ofrece un componente que el otro lo vende como opcional. Nosotros estamos en la misma situación, podemos agregar módulos que se venden por separado.

También estamos condicionados por nuestros costos:

|  |  |
| --- | --- |
| Costos fijos | |
| Descripción | |
| Local | |
| Alquiler | 12000 |
| Expensas | 700 |
|  | **12700** |
| **Servicios** | |
| Luz | 700 |
| ABL | 200 |
| Internet | 900 |
| Limpieza | 3000 |
| Teléfono | 300 |
| Hosting | 200 |
| Sueldos | 3000 |
|  | **13300** |

|  |  |
| --- | --- |
| Costos variables | |
| Descripción |  |
| Insumos de oficina | 600 |
| Gastos de mantenimiento | 1200 |
| Mensajería | 400 |
| Comisiones por ventas | 3000 |
|  | **5200** |

### Estrategia del precio

Entre las opciones de estrategias recomendadas para los nuevos productos, descartamos la estrategia de fijación de precios por descremado porque no creemos cumplir las condiciones necesarias.

Vamos a inclinarnos por una estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado para penetrar en el mercado de una manera rápida y profunda, atrayendo un numero importante de compradores y conseguir una participación importante del mercado.

Consideramos que esta estrategia será redituable porque el mercado es muy suceptible a los precios.

También creemos que sería conveniente que los módulos opcionales que se agregan puedan tener una estrategia de fijación de precios para productos cautivos. Las agencias que tengan éxito van a querer interactuar con un mayor número de proveedores y nuestros nuevos módulos van a ser necesitados.

## Comunicaciones integradas de marketing

Las comunicaciones integradas del marketing buscaran enviar un mensaje claro y atractivo sobre nuestra compañía y marca, dando a conocer Sistema de Gestion de Paquetes Turísticos y sus ventajas.

### Descripción de la planificación estratégica de las acciones de comunicación

Llevaremos a cabo las siguientes actividades

|  |  |
| --- | --- |
| Comunicación | Publicidad |
| Descripción | Hacernos presentes en las revistas de turismo mediante anuncios |
| Tipo | Producto |
| Medio | Revistas de turismo |
| Costo estimado | De $300 a $2000 dependiendo el tamaño y ubicación |

|  |  |
| --- | --- |
| Comunicación | Publicidad |
| Descripción | Hacer un anuncio que invite a probar la aplicación |
| Tipo | Producto |
| Medio | LinkedIn |
| Costo estimado | $4000 |

|  |  |
| --- | --- |
| Comunicación | Publicidad |
| Descripción | Mostrar nuestros anuncios cuando se buscan palabras claves relacionadas con el turismo, con el objetivo de hacernos un lugar en la mente del cliente |
| Tipo | Producto |
| Medio | Ad Sense de Google |
| Costo estimado | $2500 |

|  |  |
| --- | --- |
| Comunicación | Promoción de ventas |
| Descripción | Si un cliente está interesado, podemos darle temporalmente, acceso a nuestra demo con el objetivo que interactúe con el sistema y sienta que lo necesita. |
| Tipo | Producto |
| Tipo | Demo gratis bajo solicitud |
| Costo estimado | $1000 al año |

### Diseño de Sitio web

El sitio web será guiado por las 7C

Contexto

La pagina maestra contendrá información genérica de la aplicación emblema de la empresa, a su vez tendrá accesos directos a otras secciones interesantes como lo son la de Demo, información sobre pagos, estrategias de muestra de mejores paquetes.

Contenido

El contenido de la página será más que nada informativo respecto a las bondades del producto, de nuestra empresa y cómo podemos ayudar a mejorar la forma en las que trabajan las agencias de turismo.

Comunidad

No existe comunicación directa entre compradores de la solución, pero si pondremos nuestros casos de éxito y los mensajes favorables de nuestros clientes

Customización

Cuando notemos que son usuarios que ya contactaron a nuestros vendedores, vamos a redirigirlos a una página distinta donde se pondrá más énfasis en nuestras virtudes, ya que ellos conocen nuestras tareas básicas.

Comunicación

La comunicación se iniciara via mail pero con el objetivo de generar una charla con el interesado para en una instancia avanzada, en lo posible, tener un contacto mano a mano con tal de obtener la venta.

Conexión

El sitio solo tendrá relaciones con otros sitios bajo una relación de conveniencia como lo pueden ser publicidad o estrategia de redirección para aumentar el tráfico.

Comercio

El sitio simulara una transacción pero la venta formal será realizada y asesorada por un representante de ventas.

## Distribución

### Factores condicionantes de la distribución Principales canales

Los condicionantes que tenemos se centran en la naturaleza de sistema de gestión de paquetes turísticos, en el mercado y en nuestros objetivos.

Nuestro producto en si puede ser vendido a cualquier punto ya que con solo contar con internet y acceso a los servidores/hosting podemos desplegarlos.

Si bien el mercado es amplio inicialmente enfocaremos nuestros esfuerzos en los sectores mencionados en el alcance. Cabe destacar que si quien solicita el producto ya lo conoce o está decidido a comprar sin requerir de una entrevista con un vendedor, podemos hacer la venta y despliegue.

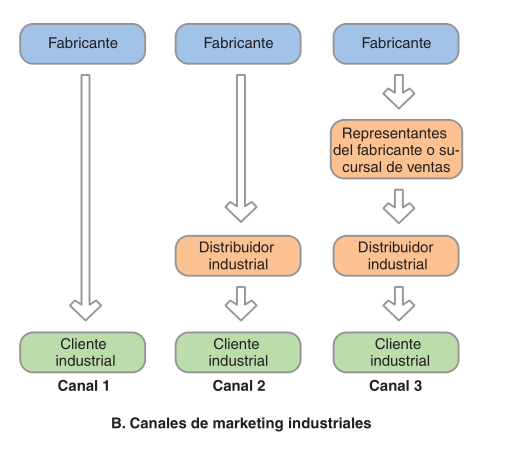
Uno de nuestros objetivos es mantener un contacto directo con los clientes, talque conozcamos las situaciones donde ayudarlos y ofrecerles otros módulos.

### Estrategia de distribución

Nuestra distribución será sin intermediarios, directa. La estrategia que utilizaremos es la **selectiva**, enfocando nuestros esfuerzos en las zonas de Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario (Santa Fe), Córdoba y Mendoza.

### Canales (tipo y nivel)

Canales de Marketing



Nuestro canal de marketing será directo, sin intermediarios. En nuestros niveles de canal solo se cuenta con el productor y el consumidor.

### Análisis de localización de puntos de venta propios

Nuestros puntos de venta serán tres:

1. Nuestra web
2. Vía email
3. Vía telefónica

Por cualquiera de estos medios los clientes pueden contactarnos, resolver dudas y obtener asesoramiento.

### Opciones de asociación

La idea es asociarnos con alguna empresa que ofrezca servicio de hosting, aunque en un futuro tal vez nosotros seamos proveedores de ese servicio.

### Gestión del JIT - just in time

La distribución de nuestro producto es muy sencilla ya que debe ser desplegada en servidores, y los entregables son clones del producto desarrollado.

Una vez generado el entregable o sus diferentes módulos de extensión, las siguientes copias a entregar son bajo demanda.

# Operaciones

## Organización de la empresa

En base a las estrategias, programas estratégicos y específicos definidos, así también como las áreas funcionales necesarias determinamos la siguiente estructura de la empresa.

## Grupo fundador, composición del directorio, principales accionistas

El grupo fundador esta compuesto por dos socios fundadores con el 30 y 70 porciento de la empresa.

El socio con el 70 por ciento, se encargara de las gerencias de Administración y Marketing, mientras que el otro socio fundador lo hará de las de Desarrollo y IT.

## Composición del staff gerencial y perfil de los ejecutivos clave

| Gerente de Producción |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Ser responsable de las tomas de decisiones en el departamento IT de infraestructura y arquitectura de la empresa. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Ingeniero en Sistemas Informáticos o Similar  8 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Responsable de obtener un producto de acuerdo a lo que la gerencia comercial solicita * Responsable de fomentar metodologías ágiles dentro de la empresa * Responsable de la eficiente comunicación entre las distintas áreas de sistemas |

| Líder de Equipo |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Debe ser capaz de interpretar los requerimientos de la gerencia comercial, gestionar las subidas a producción, ser referente técnico de toda la aplicación. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Ingeniero en Sistemas Informáticos / Analista de Sistemas / Licenciado en Cs de la Computación  5 años de experiencia  Experto en tecnologías .NET, SqlServer y JavaScript |
| **Perfil:**   * Líder técnico * Pro activo * Metodologías ágiles Scrum * Amplio conocimiento de web services * Amplio conocimiento de bases de datos relacionales * Amplio conocimiento de patrones y anti patrones de diseño * Amplio conocimiento de modelados UML * Programador Java * Conocimientos mínimos de Ubuntu Linux * Experiencia superior a los ocho años en el puesto |

| Analista desarrollador |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Deberá ser capaz de interpretar los requerimientos de la gerencia comercial y poder dar una solución bajo los mas altos standares. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Analista de Sistemas o estudiante avanzado de la carrera de sistemas  2 años de experiencia |
|  |
| **Perfil:**   * Pro activo * Utilización de metodologías ágiles * Programador Java * Conocimientos mínimos de Ubuntu Linux * Conocimientos de UML * Conocimientos de Base de Datos * Experiencia superior a los tres años |

| Analista QA |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Deberá ser capaz de interpretar los requerimientos y determinar las fallas actuales y las potenciales. Realizar las pruebas de stress correspondientes. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Ingeniero en Sistemas Informáticos o Similar  2 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * Utilización de metodologías ágiles * Experiencia en automatización * Conocimientos mínimos de Ubuntu Linux * Conocimientos de UML * Conocimientos de Base de Datos * Experiencia superior a los tres años |
| **Remuneración de mercado:** 12.000 bruto |

| Gerente Marketing |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Ser responsable de estudios de mercado, dar a conocer el producto, delinear estrategias corporativas y promover nuevos nichos de mercado. Sera el encargado de elaborar los planes a corto y largo plazo. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Licenciado en Marketing  8 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Habilidades de negociación * Habilidades sociales * Buen manejo de la incertidumbre * Visión estratégica * Ser creativo * Experiencia de 10 años |

| Asistente Comercial |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Deberá formar parte del equipo que se encargara de realizar los estudios de mercado, de la relación con los proveedores y clientes. Otra de las tareas sera informar y mediar con la gerencia IT sobre los requerimientos del producto. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Licenciado en Marketing o estudiante avanzado  2 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * Conocimientos avanzados de Marketing * Experiencia superior a los tres años |

| Gerente de Administración |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Sera el responsable de la acreditación de salarios, de los servicios terciarizados, de diseñar la estrategia financiera y supervisar las tareas de contabilidad. También sera el responsable de negociar con las entidades financieras de necesitarlo. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Licenciado en Administración de empresas  5 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Habilidad de negociación * Buen manejo de la incertidumbre. |

| Asistente de administración |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Deberá realizar tareas de cadete, secretaria y soporte directo a las necesidades del Gerente de Administración |
| **Requisitos del Puesto** |
| Licenciado en Administración de empresas / Estudiante avanzado  2 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * Estudiante avanzado de abogacía, contabilidad o administración de empresas * Buena presencia |

| Gerente IT |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Responsable de la disponibilidad de la pagina. Responsable de las compras y funcionamiento de los dispositivos y servidores necesarios para el día a día de la empresa. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Analista de Sistemas / Ingeniero en Sistemas  5 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * Conocimientos de infraestructura Unix * Conocimientos de Apache Web Services * Experiencia superior a los cinco años |

| Técnico en redes |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Encargado de administrar los servicios de mails, la conectividad de redes y estaciones de trabajo. Capacitar a técnicos de PC para fomentar su crecimiento. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Técnico en informática  2 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * CCNA o similar completo * Conocimientos de Ubuntu Linux * Experiencia superior a los tres años |

| Técnico en reparación de PC |
| --- |
| **Descripción del puesto:** Reparar desperfectos menores en computadoras e informar compras referentes. |
| **Requisitos del Puesto** |
| Técnico en informática  2 años de experiencia |
| **Perfil:**   * Pro activo * Conocimientos de Linux Ubuntu * Técnico reparador de PC * Experiencia superior a tres años |

## Estructura prevista al lanzamiento y evolución

En la primer etapa del emprendimiento vamos a trabajar con la siguiente estructura organizacional, como ya adelantamos:

Y planeamos evolucionar a la siguiente, estando abiertos a cambios ya que deseamos ser flexibles y que la estructura acompañe las necesidades de la organización.

## Filosofía y sistema de trabajo

La filosofía de la organización está basada en el respeto, el compromiso y en la mejora continua.

Somos un equipo de profesionales con mucha experiencia, cultura de trabajo y de mejorar día a día para brindar un servicio óptimo que empuje un aumento de rentabilidad tanto para la empresa como para nuestros clientes. Si a nuestros clientes les va bien, a nosotros mejor!

Consideramos que nuestro éxito esta fuerte mente acoplado con la relación que podamos establecer con nuestros clientes, cumpliendo nuestros compromisos sin descuidar ninguna de nuestras responsabilidades.

## Requerimientos en materia de RRHH

En el punto 7.3 se hizo una descripción de los puestos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

# Plan Financiero – Económico

## Modelo de ingresos

## Modelo de egresos

## Modelo de inversión

## Amortizaciones y depreciaciones

## Impuestos – Impuesto a las ganancias

## Impuestos – Ingresos brutos

## Remuneraciones y cargas sociales

## Presupuesto financiero

## Evaluación de la inversión

## Escenarios de riesgo

## Plan de contingencia

## Plan de salida