

Universidad Tecnológica Nacional.
Facultad Regional Córdoba.

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico.

- **Empresa:**



- **Título:**

Trabajo Práctico Integrador.

- **Curso:**

- 5k4

- **Grupo 2:**

- Cabral, Juan B. - 40.842
- Pardo, Alfredo L. - 34.999

- **Docentes:**

- Spesso, Aldo J.
- Ing. Ruffinatti, Adrian F.

Miércoles 27 de Mayo de 2009



"Análisis Industrial y Competitivo Kenya" es:

Copyright (C) - 2009 -Cabral, J - Pardo, L

La presente obra, el logo de la portada y cualquier otra imagen incluida está liberada bajo licencia :

Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported

Esta Licencia permite copiar, distribuir, exhibir y ejecutar la obra, hacer obras derivadas y hacer usos comerciales de la misma, bajo las condiciones de atribuir el crédito correspondiente al autor original y compartir las obras derivadas resultantes bajo la misma licencia.

Más información sobre la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Este documento se encuentra en: http://jbc-utn-frc.googlecode.com/svn/5to/ger_est/



Índice

1 -Aclaraciones Iniciales.....	4
2 -Bibliografía y Enlaces Recomendados.....	5
3 -Contexto.....	6
3.1Sobre Kenya.....	6
3.2Visión.....	6
3.3Misión.....	6
3.4Valores.....	6
4 -Análisis De La Situación de la Empresa.....	9
4.1Indicadores del Comportamiento Estratégico.....	9
4.2F.O.D.A.....	9
4.3Evaluación de Fuerza Competitiva del Modelo de Negocio Internacionalmente.....	10
4.4Conclusiones En Cuanto A La Posición Competitiva Del Modelo De Negocio.....	11
4.5Puntos a Atacar por La Compañía.....	11
5 -Estrategia Propuesta.....	12



1 - Aclaraciones Iniciales.

- Durante este texto se referirá recurrentemente al modelo FLOSS utilizando indistintamente FreeSoftware, OpenSource o Software Libre como sinónimos.
- FLOSS:

FOSS, son las siglas, en inglés, de un concepto que designa al "Free and Open Source Software", es decir, al "Software Libre y de Código abierto", sin hacer distinciones entre sus diferencias. FLOSS, es la sigla que identifica, también en inglés, al concepto del "Free/Libre & Open Source Software", pero haciendo mención a la idea filosofía del Software Libre (Free Software), donde "Free" menciona el concepto de "Libre", y no la idea del software gratis, de ahí lo de "F/L", ya que en inglés se tiende a confundir y hasta a trasladarse la confusión al español. El software gratis, muy cercano al concepto del freeware, que no es software libre, y rara vez es de código abierto, sólo está libre para descargarlo, pero no posee las implicaciones y características del software libre, como tampoco los alineamientos con el movimiento filosófico del código abierto.

- En este informe, analizaremos la capacidad del modelo FLOSS para brindar productos satisfactorios al usuario.



2 - Bibliografía y Enlaces Recomendados.

- GNU: <http://www.gnu.org>
- Software Legal: <http://www.softwarelegal.org.ar>
- Free Software Foundation: <http://www.fsf.org>
- Open Source Initiative: <http://www.opensource.org>
- Software Libre - Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/elsoflib/elsoflib.shtml>
- Vida Libre: <http://www.vialibre.org.ar>
- La Catedral y El Bazaar: <http://biblioweb.sindominio.net/telematica/catedral.html>
- Manifiesto GNU: <http://www.gnu.org/gnu/manifesto.es.html>
- Monopolios Artificiales Sobre Bienes Intangibles: <http://www.vialibre.org.ar/mabi/>
- El Derecho De Leer: <http://www.gnu.org/philosophy/right-to-read.es.html>
- Aprender La Libertad: <http://www.aprenderlalibertad.org/>
- Free Software, Free Society: Selected Essays of Richard M. Stallman: <http://www.gnu.org/philosophy/fsfs/rms-essays.pdf>
- Free as in Freedom:
http://www.jus.uio.no/sisu/free_as_in_freedom.richard_stallman_crusade_for_free_software.sam_williams/sisu_manifest.html
- Economía en Monopolios Artificiales: <http://jbc-mini-projects.googlecode.com/svn/trunk/papers/ema/>
- Understanding Open Source and Free Software Licensing: <http://oreilly.com/catalog/osfreesoft/book/>
- O'Reilly Open Books Project: <http://oreilly.com/openbook/>

3 - Contexto.

3.1 Sobre Kenya

Kenya es una proyecto de empresa de software en la provincia de Córdoba. Dada la creciente demanda de tecnología en el ámbito local producto de la crisis internacional, se decidió proponer una empresa que aproveche el software libre como plataforma de desarrollo y modelo de negocio. Todos sus productos serán llevados adelante en lenguajes, IDE's y sistemas operativos libres (java/python/ruby/ansi C/C++/Netbeans/Linux/oSolaris) y a su vez estos mismos serán licenciados de esta misma manera. Esta decisión de ha tomado por X motivos principales:

- No reinventar la rueda (aprovechar lo realizado).
- Fomentar la competencia y que el cliente nos elija por nuestro trabajo del día a día y no por ser 'esclavo' de un producto.
- Motivos éticos que se enumeran en los valores.

El software libre ha llevado al éxito a empresas al borde de la quiebra como Netscape, y ha sido casi ignorado en el mercado local. Es nuestra intención aprovechar ese descuido.

3.2 Visión

Ser una referencia en calidad y ética de software regionalmente.

3.3 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes y la comunidad en general con productos tecnológicos de calidad manteniendo reglas claras y honestas con nuestros competidores.

3.4 Valores

- Fomentar los motivos éticos de las cuatro Libertades del software libre:
 - Ejecutar el programa con cualquier propósito.



- Estudiar y modificar el programa.
- Copiar el programa de manera que se pueda ayudar al vecino o a cualquiera.
- Mejorar el programa y publicar las mejoras.
- Fomentar la motivación pragmática (ventajas técnicas y económicas) abanderada por la Open Source Initiative en sus 10:
 - Libre redistribución.
 - Código fuente.
 - Trabajos derivados.
 - Integridad del código fuente del autor.
 - Sin discriminación de personas o grupos.
 - Sin discriminación de áreas de iniciativa.
 - Distribución de la licencia.
 - La licencia no debe ser específica de un producto.
 - La licencia no debe restringir otro software.
 - La licencia debe ser tecnológicamente neutral.
- Promover un forma de trabajo colaborativa en el mercado.
- Fomentar a las personas que colaboren en mejorar la tecnología y compartirla.



4 - Análisis De La Situación de la Empresa.

4.1 Indicadores del Comportamiento Estratégico.

N/A

4.2 F.O.D.A.

- **Fortalezas.**

- Reutilización de soluciones ya existentes.
- No depender solo de los empleados para la soluciones.
- Desarrollo de grandes tecnologías complejas con costos pequeños
- Modelo de negocio "bien visto".
- Acceso a profesionales con experiencia en cuestiones complejas.

- **Debilidades.**

- Falta de confianza de los clientes al modelo de negocio por desconocimiento.
- Existen diferencias en el "cómo se hacen las cosas" cuando se usa una plataforma de software libre.
- Factorización el aprendizaje de los usuarios y administradores como un costo de operación.
- No existen esfuerzos coordinados de marketing en promover el modelo de negocio.
- Las comunidades de software libre hacen pocos esfuerzos para llegar de forma significativa al común de los usuarios

- **Oportunidades.**

- Facilidad de entrada a nuevos mercados dada el acceso gratuito a nuestras tecnologías.
- Mejoras potenciales de nuestros productos por partes de terceros.
- Ausencia de barreras comerciales geográficas.
- Ofrecer reglas claras a nuestros competidores
- Los proveedores y los clientes se ven beneficiados por nuestro trabajo.
- Modelo de negocio con amplia proyección a futuro.

- **Amenazas.**

- Acuerdos monopólicos fuertes.
- Presiones de las grandes multinacionales por aferrarse a modelos antiguos.



- Pérdida del interés del proyecto por parte de la comunidad.
- Falta de capacitación operativa y gerencial en los centros de capacitación de profesionales.
- Si bien el modelo es popular con miles de casos de mucho éxito(Firefox/linux/MySQL²) pareciera que el sector analista financiero o estratégico esta poco interesado o informado en el.
- Las universidades hoy por hoy siguen enseñando el modelo de negocio basado en producto olvidándose de los modelos open y servicios.

4.3 Evaluación de Fuerza Competitiva del Modelo de Negocio Internacionalmente.

Análisis de tres empresas con tres de modelos de negocios diferentes:

- **Microsoft:** Totalmente Privativo.
- **Cannonical:** FLOSS.
- **Google:** Híbrido.

Escala de Calificación: 1 = débil, 10 = fuerte.

Factor Clava del Éxito/Variable competitiva	Peso	Google	Cannonical	Microsoft
Calidad y Comportamiento de los productos	10	10	10	6
Reputación o imagen	10	10	8	6
Acceso o costo a personal calificado	8	10	8	10
Habilidades tecnológicas	8	10	6	8
Capacidad de Fabricación	7	10	8	6
Marketing/Distribución	7	10	10	10
Fuerza Financiera	8	10	6	10
Posición Relativa de Costos	9	9	7	10
Calificación general (Sumatoria(peso x Calificación))	-	661	623	494



4.4 Conclusiones En Cuanto A La Posición Competitiva Del Modelo De Negocio.

- El análisis hizo un fuerte incapié en cuestiones técnicas y la habilidad de la empresa para generar nuevos productos (no de comprarlo).
- Posiblemente Microsoft nunca desaparezca pero es evidente que su fuerza esta en el dinero y no en habilidades técnicas.
- En este análisis se evidencia como Microsoft no esta bien visto pero aun así es la empresa casi siempre elegida.
- Google desarrollo un modelo de negocio híbrido en el cual su I/D es open source y esta formando un banco de datos de código con el google code.
- Canonical es una empresa relativamente nueva pero que logro posicionar al GNU/Linux en un mercado masivo (Ubuntu).
- El modelo es factible y prometedor, y probablemente el reemplazo de los modelos actuales, todavía es muy poco predecible.
- El modelo de negocio tiene una amplia proyección internacional.

4.5 Puntos a Atacar por La Compañía

- Evitar que la competencia vea la manera de distribución FLOSS como una amenaza y se reúnan en una alianza en contra de Kenya.
- Fomentar la capacitación de personal técnico administrativo y gerencial en el modelo de negocio.
- Ganarse la confianza de un mercado que cree que lo "gratis es malo".
- Lograr una diferenciación en nivel técnico.

5 - Estrategia Propuesta

Seleccionaremos una estrategia de diferenciación basada en precio, calidad, innovación, velocidad de servicio y mejora continua.

- **Precio:** al ser una alternativa open source, la implementación inicial del desarrollo no tendría costo para nuestros clientes. Esto nos diferenciaría prácticamente de cualquier tipo de compañía, ya que casi el 100% de los productos ofrecidos en el mercado tienen licenciamiento.
- **Calidad:** implementar métricas y estricto testing a nuestros desarrollos que permitan evaluar la codificación y reducir al mínimo los errores que llegan a los clientes.
- **Innovación:** Estar atento a nuevas falencias o requerimientos encontrados en nuestros clientes, que permitan descubrir nuevas oportunidades y ofrecer soluciones que agregue valor a su negocio.
- **Velocidad de servicio:** ofrecer un sistema de gestión de requerimientos mediante tickets, que permitan trabajar los pedidos por cliente de acuerdo a fecha de ingreso y prioridad.
- **Mejora Continua:** hacer revisiones en períodos de tiempo establecidos a nuestros productos con el fin de evaluarlos de manera crítica e identificar las mejoras necesarias a introducir para incrementar la productividad en la utilización y beneficios brindados por los mismos.

Esto nos permitirá fidelizar a nuestros clientes a través de la confianza en el producto, lograr que su satisfacción sea sostenible a lo largo del tiempo a través de la mejora continua y ganar reputación en el mercado; establecer un precio competitivo sobre el soporte y desarrollo brindado que permita obtener los beneficios económicos esperados y que nuestros productos y servicios dificulten a otras empresas competir directamente contra nuestros factores diferenciadores.