

Universidad Tecnológica Nacional.  
Facultad Regional Córdoba.  
Cátedra de Gerenciamiento Estratégico.

*ZeNYA*

The image shows the handwritten text 'ZeNYA' in a cursive style. The 'N' is highlighted with a thick orange stroke. Below the text is a large, sweeping black flourish that starts under the 'Z', goes under the 'e', loops under the 'N', and ends under the 'y' and 'A'.

## Introducción.

- **Kenya** es una proyecto de empresa de software en la provincia
- Aprovecha el software libre como plataforma de desarrollo y modelo de negocio.
- El modelo ha llevado al éxito a empresas al borde de la quiebra como **Netscape**.
- El Modelo ha sido casi ignorado en el mercado local. Es nuestra intención aprovechar ese descuido.

## Motivo de La Elección.

- 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.
- Por que alguien tenia que hacerlo.

## Visión.

- Ser una referencia en calidad y ética de software regionalmente.

## 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.

## Valores .

- Fomentar los motivos éticos de las cuatro Libertades del **Software Libre**.
- Fomentar la motivación pragmática (ventajas técnicas y económicas) abanderada por la **Open Source Initiative** en sus 10.
- Promover un forma de trabajo colaborativa en el mercado.
- Fomentar a las personas que colaboren en mejorar la tecnología y compartirla.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Características Económicas Dominantes de La Industria

- **Tamaño del mercado:** Mercado cordobés prácticamente no utiliza software libre. Software con licenciamiento.
- **Amplitud de la rivalidad competitiva:** Empresas de Córdoba Capital.
- **Tasa de crecimiento del mercado:** Desconocida.
- **Etapas en el ciclo de vida:** Crecimiento rápido.
- **Cantidad de compañías en la industria:** Cluster Córdoba Technology, alrededor de 111 compañías registradas.
- **Clientes:** Empresas que no dispongan de Sistemas de Gestión o de soporte a sus operaciones y deseen adquirir una alternativa open source.
- **Grado de integración vertical:** por lo general las empresas son las que desarrollan y se encargan de la distribución de los productos.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Características Económicas Dominantes de La Industria (cont)

- **Facilidad de entrada / salida:** barreras moderadas de entrada, dependientes principalmente de la reputación de los competidores.
- **Tecnología / innovación:** Tecnología diversa. Muchas empresas utilizan plataformas de desarrollo antiguas.
- **Características de los productos:** Parcialmente estandarizadas, la mayoría de los productos tienen licenciamiento y se ejecutan en plataformas Microsoft.
- **Economías de Escala:** Empresas con licenciamiento tienen mayores costos iniciales y de actualización del producto.
- **Efectos de la curva de aprendizaje:** Es importante la experiencia en determinados proyectos y lenguajes, ya que puede existir mucha reutilización de componentes.
- **Utilización de la capacidad:** Como los recursos de fabricación son humanos, se considera que la eficiencia es entre un 60% y 70%.



# Análisis Industrial y Competitivo.

## Características Económicas Dominantes de La Industria (cont)

- **Rentabilidad de la industria:** de acuerdo a la demanda y a la predisposición de las empresas a invertir en software, puede ser de moderada a alta.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Fuerzas Motrices Mas Importantes (Impacto, Acciones)

- **Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria:** Actualmente decreciendo debido a la crisis mundial.
- **Cambios en cuanto a quién compra el producto y cómo lo usa:** Se está haciendo hincapié en el control de licenciamiento legal lo que favorecería a la aceptación de productos y migración a sistemas operativos de licencia libre.
- **Innovación en los productos:** Es necesario realizar un análisis de las últimas tendencias en desarrollo de productos, para estar al corriente o incluso adelantarse en la producción de nuevas versiones.
- **Cambio en la tecnología:** Los cambios en la tecnología generalmente no influyen en la utilización del modelo open source. Baja utilización de recursos.
- **Innovación en la mercadotecnia:** A través de un modelo open source, estamos ofreciendo una nueva forma de vender un producto, con menos costos para los compradores y con una gran diferenciación con respecto a los competidores.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Fuerzas Motrices Mas Importantes (Impacto, Acciones) (cont.)

- **Entrada o salida de compañías importantes:** Deberíamos preocuparnos por el ingreso de otras compañías sólo en el caso de que trabajen con el mismo modelo y tenga una diferenciación notable con respecto a nuestros productos.
- **Difusión del conocimiento técnico:** Estaríamos en una red de conocimiento donde cada avance es compartido y de libre acceso, con lo que estaríamos actualizados con los últimos avances en materia de desarrollo.
- **Aumento en la globalización de la industria:** Un buen desempeño y trayectoria a nivel local, puede permitirnos expandir nuestras barreras internacionalmente, con la ventaja de bajos costos locales y beneficios de recibir pagos en moneda extranjera.
- **Cambios en costo y eficiencia:** Con el desarrollo organizado de componentes y la experiencia en el mercado, se puede hacer una gran disminución de costos e incremento de la productividad.
- Nueva preferencia de los compradores hacia un producto diferenciado o estandarizados: Se deben desarrollar componentes estándar y dejar abierta la posibilidad de adaptación para cada caso particular con el fin de satisfacer las necesidades de clientes que requieran productos diferenciados.

•

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Fuerzas Motrices Mas Importantes (Impacto, Acciones) (cont.)

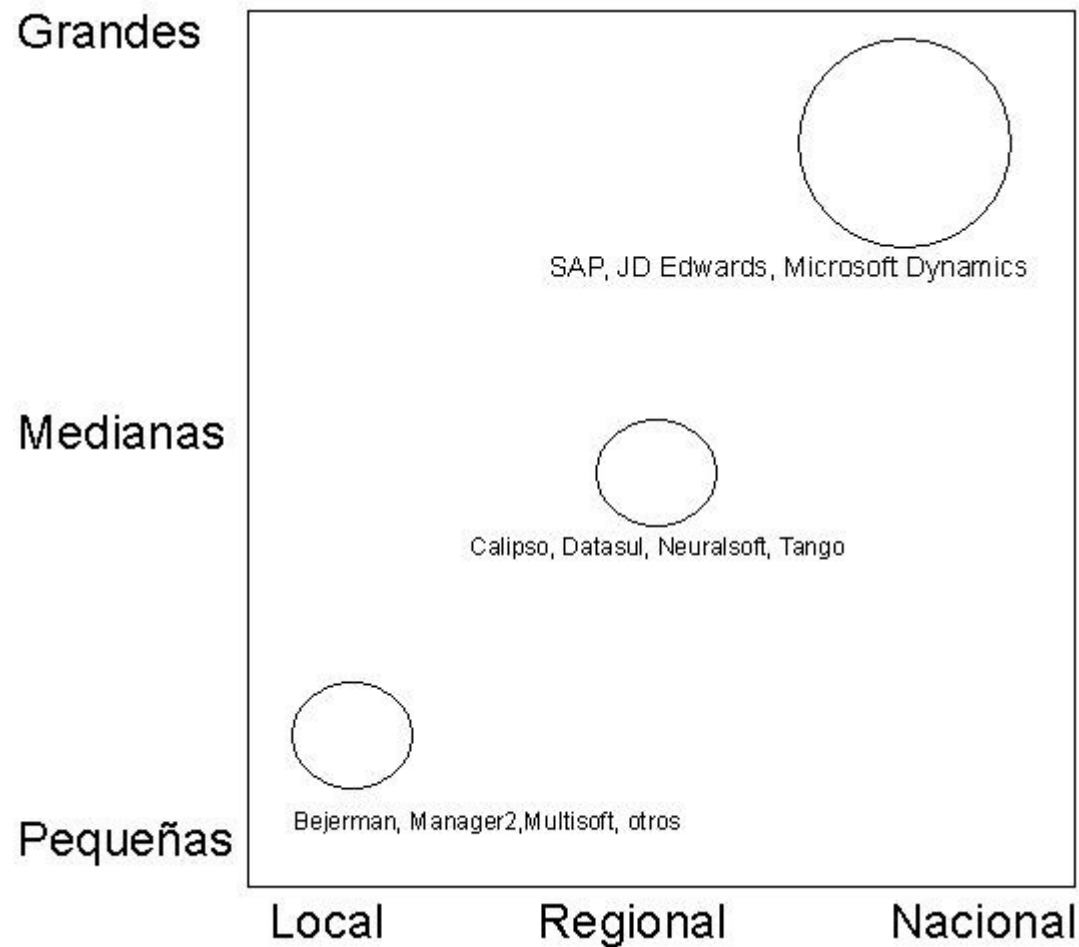
- **Influencias de la reglamentación y cambios en las políticas gubernamentales:** Investigar periódicamente la reglamentación vigente que regula a la industria del software con el fin de establecer políticas internas de cumplimiento de las mismas.
- **Preocupaciones, actitudes y estilos de vida sociales cambiantes:** Esto está fuertemente relacionado con quién compra el producto y como lo usa. Se debe conocer el estilo de vida de los consumidores con el fin de desarrollar un producto que esté en sintonía con ese estilo.
- **Reducciones en el riesgo empresarial y el riesgo debido a la incertidumbre:** El riesgo inicial que se correría es relativamente bajo, ya que no habrá necesidad de gran inversión inicial y la estructura de costos será recucida. Existirá incertidumbre hasta que la compañía logre reconocimiento y aceptación en el mercado.

# Exploración del Entorno.

## Análisis de Fuerzas Competitivas

- **Rivalidad entre Vendedores:** Sistemas de gestión administrativa, de gestión de clientes, etc. Algunas empresas cuentan con vasta experiencia y otras realizan grandes inversiones en marketing.
- **Poder de Negociación de los Compradores:** Al existir tantas alternativas, los compradores están en condiciones de analizar características contra precios de los productos. Debido a la variedad de características y costos, algunas empresas ofrecen horas de soporte y capacitación incluidas en el presupuesto de venta con el fin de aventajar a los competidores en beneficio de los compradores sin reducir los precios.
- **Entradas Potenciales:** Pueden afectar siempre y cuando planteen un modelo de negocio similar y puedan competir contra los factores que nos diferencian.

# Evaluación de Posiciones Competitivas de los Rivales.



# Análisis Industrial y Competitivo.

## Análisis de Los competidores

- **Identificación de las estrategias de los competidores:** Investigar las acciones recientes de las empresas que trabajan con Software de Gestión en el mercado local, para analizar las intenciones a futuro de ellas.
- **Evaluación de quiénes serán los principales jugadores de la industria:** Identificar los productos existentes en el mercado que competirán en el segmento de Software de Gestión junto con los factores que los diferencian.
- **Predicción de los movimientos de los competidores:** En base a la información recabada, preparar escenarios que supongan los movimientos de los competidores en cuanto a los avances en Sistemas de Gestión y utilizarlos para la planificación estratégica.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Factores Clave del Éxito

- **FCE relacionados con la tecnología**
  - Capacidad de innovación en el proceso de producción: desarrollar y mejorar herramientas que agilicen el desarrollo e incrementen la productividad en general.
  - Capacidad de innovación en los productos: analizar las tendencias de usabilidad y requerimientos de los usuarios para ofrecer más de lo que ellos esperan.
  - Experiencia en una tecnología: Estudiar continuamente los avances y mejoras en una tecnología determinada para aplicar nuevas ideas basadas en una fuerte base de conocimiento.



# Análisis Industrial y Competitivo.

## Factores Clave del Éxito (cont.)

- **FCE relacionados con la fabricación**
  - **Eficiencia de producción a bajo costo:** identificar una línea de productos a desarrollar y establecer componentes comunes que permitan la óptima reutilización y minimicen el tiempo de nuevos desarrollos.
  - **Calidad de fabricación:** Identificación temprana de errores y documentación de los mismos para que estén presentes en nuevos desarrollos y eviten la reincidencia.
  - **Alta productividad de la mano de obra:** está relacionado a tener herramientas que faciliten el desarrollo y a la reutilización de componentes previamente desarrollados.
  - **Flexibilidad de fabricación:** desarrollo de templates que sirvan como guía pero que a su vez puedan ser adaptados a las necesidades específicas de los clientes.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Factores Clave del Éxito (cont.)

- **FCE relacionados con la distribución**
  - **Entrega rápida:** Asegurar al cliente el inmediato cumplimiento de sus requerimientos para afianzar la confianza del mismo en nuestro trabajo.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Factores Clave del Éxito (cont.)

- **FCE relacionados con la mercadotecnia**
  - **Servicio confiable y asistencia técnica disponible:** Asegurar el cumplimiento de fechas, baja cantidad de defectos y vías de comunicación para soporte.
  - **Exactitud en el cumplimiento de los pedidos:** Establecer una buena comunicación para el seguimiento de los requerimientos en el comienzo, avances y finalización para asegurar la satisfacción de los mismos.
  - **Habilidades comerciales:** Seleccionar medios de promoción de productos y servicios adecuados para publicitar el trabajo realizado. Asegurar la reputación con clientes actuales brindando un servicio acorde a lo esperado.
  - **Garantías para los clientes:** Negociación de cómo se llevarán a cabo los requerimientos, aprobación de parte de los clientes y qué especificaciones podrán cambiar en los avances de los mismos.

# Análisis Industrial y Competitivo.

## Factores Clave del Éxito (cont.)

- **FCE relacionados con habilidades**
  - **Experiencia en una tecnología en particular:** para poder asesorar basado en una fuerte base de conocimientos.
- **Capacidad de la organización**
  - **Capacidad de responder con rapidez a las cambiantes condiciones de mercado:** analizar periódicamente los cambios que ocurren en el mercado para mantener un alto nivel de competitividad.
- **Otros tipos de FCE**
  - **Imágen / reputación favorable con los clientes:** dada por el cumplimiento de los requerimientos, la calidad del producto y del servicio.

## FODA: 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.

## FODA: 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

## FODA: 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.

## FODA: Amenazas.

- Acuerdos monopólicos fuertes.
- Presiones de las grandes multinacionales por aferrarse a modelos antiguos.
- Perdida 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/MySQL?) 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



# 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.

# Evaluación de Fuerza Competitiva del Modelo de Negocio Internacionalmente.

- 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

## 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 aso es la empresa casi siempre elegida.

# Conclusiones En Cuanto A La Posición Competitiva Del Modelo De Negocio. (Cont.)

- 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.

## 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.

# 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 el negocio de nuestros clientes, que permitan descubrir nuevas oportunidades y ofrecer soluciones que agregue valor a su negocio.

# Estrategia Propuesta.

- **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.

## Conclusión.

- 
- 
- 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.



Dudas... Consultas...

