

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

**PLANEACION ESTRATÉGICA
DE VLEON COMPAÑÍA LTDA.**

Proyecto de Graduación

**Autores: Julio Veloz Morán, Darwin León y Walter Vélez.
Guayaquil – Ecuador
Diciembre - 1999**

AGRADECIMIENTO

AI ECONOMISTA CARLOS GUZMÁN, profesor y director de este proyecto, por sus valiosos comentarios y sugerencias que han contribuido enormemente en la elaboración de este trabajo.

DEDICATORIA

A nuestras queridas esposas por el apoyo, comprensión y paciencia brindados durante el desarrollo de este trabajo.

.....

Economista Carlos Guzmán

Director del Proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

.....

Julio Veloz Morán

.....

Darwin León Gómez

.....

Walter Vélez Delgado

RESUMEN EJECUTIVO

Vleon es una empresa que se dedicará al negocio del diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información. Adicionalmente, recomendará a proveedores calificados de servicios, tales como conectividad y redes, aplicaciones groupware y flujo de documentos, diseño e implementación de Intranet.

De acuerdo al análisis de la situación actual, el país al momento del desarrollo de este plan se encuentra en una situación económica inestable, la cual repercute en la capacidad de inversión de las empresas, especialmente de las pequeñas empresas. Es por eso que hemos definido como nuestro segmento de mercado las empresas medianas y grandes del sector industrial, comercial y agrícola. De acuerdo a la información obtenida de la Superintendencia de Compañías sabemos la distribución en número, Capital, Patrimonio y Ventas de las 1000 compañías más importantes del Ecuador, además conocemos en qué sectores económicos están mayormente concentradas estas compañías.

Las empresas cada día se ven inmersas en la revolución tecnológica que las hace más competitivas y ágiles en el desenvolvimiento de sus negocios. Como sabemos la crisis trae oportunidades, y la empresa que mejor este implementada tanto en procesos estratégicos como en sistemas, es la empresa que tendrá mayor ventaja ante sus competidores.

Debido a que en la Provincia del Guayas tenemos más de 399 compañías que forman parte de nuestro grupo objetivo, es en esta provincia que hemos decidido emprender nuestro posicionamiento.

Los objetivos corporativos han sido trazados sobre la base de la misión y visión de la compañía. VLEON ha sido estructurada en las áreas de proyectos, ventas, mercadeo y publicidad, administración, recursos humanos y finanzas. Cada una de las cuales tiene su misión y objetivos específicos, así como las estrategias y los planes de acción para cumplir esos objetivos.

Corporativamente hablando, VLEON aplicará una estrategia de DIFERENCIACION. Su objetivo principal es ofrecer servicios de excelente calidad, y a través de esto, lograr un posicionamiento en el mercado, alcanzando a continuación, un crecimiento económico sostenido.

Para saber en qué medida se están cumpliendo los objetivos, se definen una serie de índices que se van a revisar cada 3 meses, y de esta manera saber en qué parte del plan hay que realizar modificaciones, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla de Contenido

INTRODUCCION.....	12
1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	15
1.1. ANALISIS INTERNO	15
<i>1.1.1. Capacidad Directiva.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2. Capacidad Competitiva.....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.3. Capacidad Financiera</i>	<i>17</i>
<i>1.1.4. Capacidad Técnica o Tecnológica.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5. Resumen del Análisis Interno.....</i>	<i>18</i>
1.2. ANALISIS EXTERNO	20
<i>1.2.1. Factores Económicos.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2. Factores Políticos</i>	<i>22</i>
<i>1.2.3. Factores Sociales</i>	<i>23</i>
<i>1.2.4. Factores Tecnológicos</i>	<i>24</i>
<i>1.2.5. Factores Geográficos.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.6. Resumen del Análisis Externo.....</i>	<i>27</i>
1.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	29
1.4. ANALISIS FODA	36
<i>1.4.1. Fortalezas</i>	<i>36</i>
<i>1.4.2. Oportunidades.....</i>	<i>37</i>
<i>1.4.3. Debilidades</i>	<i>37</i>
<i>1.4.4. Amenazas</i>	<i>38</i>

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	40
2.2. CULTURA Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	41
2.2.1. Rentabilidad.....	42
2.2.2. Honestidad.....	42
2.2.3. Responsabilidad.....	43
2.2.4. Productividad.....	43
2.2.5. Competitividad.....	43
2.2.6. Capacitación.....	43
2.3. DEFINICIÓN DE MERCADO.....	44
2.3.1. Definición de las Oportunidades de Marketing.....	44
2.3.2. Segmentación de Mercados.....	46
2.3.3. Definición del Mercado Objetivo.....	54
2.3.4. Producto.....	57
2.3.5. Publicidad.....	58
2.3.6. Distribución del Producto.....	58
2.3.7. Precio.....	58
2.3.8. Ventas.....	58
2.3.9. Competencia :	59
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CORPORATIVO.....	60
2.4.1. Visión.....	60
2.4.2. Misión.....	60
2.4.3. Objetivos Globales.....	61
2.4.4. Estrategias Corporativas.....	62

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNCIONAL	64
2.4.5. <i>Estructura Funcional.</i>	64
2.4.6. <i>Area Directiva</i>	65
2.4.7. <i>Area de Mercadeo y Publicidad</i>	66
2.4.8. <i>Area de Ventas</i>	68
2.4.9. <i>Area de Proyectos</i>	69
2.4.10. <i>Area Financiera</i>	71
2.4.11. <i>Area de Administración</i>	73
2.4.12. <i>Area de Recursos Humanos</i>	74
2.5. PRESUPUESTOS	75
2.5.1. <i>Balance General</i>	75
2.5.2. <i>Presupuesto de Ingresos y Egresos del Primer Año</i>	78
2.6. INDICES PARA MEDICIÓN DE RESULTADOS.	85
2.6.1. <i>Indices de Eficacia</i>	85
2.6.2. <i>Indices de Eficiencia</i>	85
2.6.3. <i>Indices de Equidad</i>	86
2.6.4. <i>Indices de Impacto</i>	86
2.6.5. <i>Monitoreo Estratégico</i>	87
BIBLIOGRAFIA	90
APÉNDICES	91
HOJA DE TRABAJO PARA EL MONITOREO ESTRATEGICO	91
DISEÑO DEL ARGUMENTARIO PARA APLICACIÓN DE UN CAMBIO TECNOLÓGICO EMPRESARIAL.	92

HOJA DE ENCUESTA PARA POSIBLES CLIENTES.....	97
LLUVIA DE IDEAS QUE FUERON USADAS PARA ELABORAR EL PLAN	100

INTRODUCCION

En el mundo tan competitivo en el que vivimos, es necesario antes de empezar un negocio, analizar detenidamente todas las variables con las que tiene que interactuar una empresa. Al empezar el análisis, la razón de ser del negocio tiene que estar bien entendida para todos y los objetivos claramente definidos. Luego, tocará estudiar los factores más relevantes para la compañía, estos factores son muchos, están los que tienen que ver con el interior de la compañía, como aquellos que se relacionan con su entorno. Después de este examen, es necesario determinar las estrategias más adecuadas a seguir para conseguir el éxito empresarial. Estas estrategias tienen que estar apoyadas en planes de acción concretos, planes que puedan ser medidos y evaluados para determinar si se están alcanzando las metas propuestas.

Vleón es un proyecto empresarial cuya idea nació de un grupo de tres profesionales en el área de la Informática, cada uno con una experiencia en este campo no menor de 10 años. Creemos que como profesionales hemos alcanzado la madurez y estamos listos y en capacidad para iniciar nuestra propia empresa, muchas ideas han pasado por nuestras mentes a lo largo de estos años relacionadas al establecimiento de nuestro propio negocio, creemos que es hora de formalizar las mejores de estas ideas en un documento, en un proyecto que pueda ser presentado a un financista o a un inversionista que le guste la idea y que nos ayude a plasmar esta vieja aspiración.

En los actuales momentos que vive el país, realmente es muy difícil empezar un negocio. La situación es de recesión, de crisis, la inflación es galopante y el dólar no se detiene en su carrera alcista, en fin, todo el panorama se dibuja devastador. Sin embargo, no se puede perder la fe en el país, las oportunidades también surgen en las crisis, y el país tiene que sobrevivir y salir adelante a pesar de todo. El sector empresarial ecuatoriano comprende que tiene que resistir a esta crisis y para ello tiene que esforzarse por ser más eficiente y competitivo. La tecnología es una de las principales herramientas para conseguir estos objetivos, la reingeniería, la optimización de procesos y los sistemas permiten a las compañías acelerar su operación, disminuir sus costos y obtener el máximo de rentabilidad posible. El dominio de la información, su explotación y aprovechamiento son otros elementos que proporcionan ventajas competitivas a las empresas. Por estas razones creemos que una empresa que ofrezca los servicios de facilitar el dominio de estas herramientas a sus clientes, tiene su oportunidad en el medio a pesar de la dura crisis que se vive.

La estructura de este documento está conformada por dos partes fundamentales: el diagnóstico y el direccionamiento. En la parte del diagnóstico se trata de analizar la situación actual del proyecto, enfocándonos en el estudio de los factores internos y externos al mismo. Cuando hablamos de los factores internos, los mentalizadores del proyecto, nos realizamos un autoexamen, estudiamos aquí nuestras posibilidades sobre la

base de nuestras capacidades y debilidades. Respecto a lo externo examinamos el entorno en que se desenvolverá la compañía. Evaluamos en esta sección, las probabilidades, oportunidades y riesgos que afrontará la empresa. En el direccionamiento, la idea es establecer o delinear el camino que seguirá la compañía, su patrón de conducta, su razón de ser, sus objetivos, las estrategias que seguirá para alcanzarlos y los proyectos o planes con que materializará dichas estrategias. También se establecen o pronostican los presupuestos necesarios para acometer estos planes y se determinan hitos o métricas para controlar el cumplimiento de los objetivos señalados.

1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

En esta parte del plan nos enfocaremos en el análisis de la situación actual del proyecto.

En la sección de Análisis Interno, tratamos de evaluar y sopesar nuestra competencia en lo relacionado a las capacidades directiva, competitiva, financiera y técnica. En la sección de Análisis Externo realizamos un examen de la situación del ambiente que rodea al proyecto, analizando los factores económicos, políticos, sociales, geográficos y tecnológicos que tienen incidencia directa o indirecta en la implantación del proyecto. La parte final de esta sección se enfoca en analizar el entorno competitivo en el que se desenvolverá la empresa.

1.1. ANALISIS INTERNO

1.1.1. Capacidad Directiva

Los socios que emprenderemos este negocio tenemos experiencia dirigiendo grupos de trabajo o equipos de desarrollo. Cada uno de nosotros ha estado a la cabeza de grupos encargados de uno u otro proyecto, llevando a cabo todo lo relacionado a la planificación, administración, seguimiento e implantación de proyectos. Sin embargo, nunca hemos estado al frente de una empresa, esta será la primera vez que estaremos dirigiendo una compañía. No obstante esto, si tenemos preparación teórica en dirección empresarial.

1.1.2. Capacidad Competitiva

Todos los socios principales de la empresa han trabajado por largo tiempo en el área informática. Reuniendo cada uno una experiencia no menor de 10 años en el ramo.

Nuestra experiencia cubre las áreas: bancaria, agrícola, comercial, industrial y exportadora. Incluso consideramos este conocimiento como una fortaleza capaz de generar ventaja competitiva sobre nuestros adversarios empresariales.

Cada uno de los socios que componen la plana directiva de la compañía, han trabajado en importantes proyectos en las diferentes empresas y áreas en las que han laborado. Proyectos tales como el Sistema de Gestión Agrícola, el Sistema de Presupuesto Corporativo, el Sistema de Control de Embarque de Fruta, Sistema de Roles Agrícolas, Sistemas de Costos por Sector y Actividad, por mencionar sólo algunos, son ejemplos de proyectos en los que han intervenido con éxito los propietarios del negocio.

Por otro lado, los propietarios han trabajado también de forma independiente, asesorando a algunas compañías en todo lo relacionado a la tecnología de la computación. Por lo tanto se puede decir que los propietarios conocen el mercado, saben de las necesidades del mismo, conocen de las quejas más comunes de los clientes y tienen una idea clara de cómo resolver estos problemas.

Adicionalmente, los socios conocen y tienen relaciones con otros dueños de consultoras y/o compañías desarrolladoras, han sido compañeros universitarios o de trabajos anteriores. Están por tanto al tanto de sus falencias y sus puntos a favor, saben a lo que se van a enfrentar y tienen la confianza de estar a la altura para entrar a competir con ellos.

1.1.3. Capacidad Financiera

El aporte total de los socios será de \$35.000, de los cuales \$10.000 serán aportados por JV, \$10.000 por DL y \$15.000 por WV.

Los recursos financieros restantes necesarios, serán gestionados a través de financiamiento bancario. Son \$55.000 los que tienen que ser financiados.

Tenemos la confianza que se abra una línea de crédito para empresas medianas en el área de la tecnología, que nos permita acceder a un préstamo de esta magnitud.

Si es que esta línea no se habilita tendríamos que pensar en abrir el capital para tratar de captar accionistas o algún socio capitalista importante. Para esto hemos pensado en una estrategia que será detallada más adelante.

1.1.4. Capacidad Técnica o Tecnológica

Los socios de la compañía tienen formación académica en el área de sistemas, todos acreditan títulos de Analistas de Sistemas y aspiran al de Licenciados en Sistemas.

Todos los mentalizadores de esta compañía han trabajado por más de 10 años en la rama computacional. Se han desenvuelto principalmente en el área de desarrollo y mantenimiento de sistemas, habiendo trabajado en diferentes ambientes, desde mainframes hasta computadores personales en lo que respecta a hardware y con una gran diversidad de herramientas de desarrollo y de administración de bases de datos.

1.1.5. Resumen del Análisis Interno

Análisis Interno		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Capacidad Directiva	Preparación en Dirección Empresarial	Baja		X			Alta
	Experiencia en Dirección Empresarial	Baja	X				Alta
	Preparación en Liderazgo	Baja			X		Alta
	Experiencia en Liderazgo	Baja			X		Alta
Capacidad Competitiva	Conocimiento del Mercado	Bajo			X		Alto
	Conocimiento del Negocio	Bajo				X	Alto
	Conocimiento de la Competencia	Bajo			X		Alto
Capacidad Financiera	Disponibilidad de Fondos Propios	Baja			X		Alta
	Necesidad de Fondos Adicionales	Alta	X				Baja
	Disponibilidad de Accionistas Interesados	Baja		X			Alta
Capacidad Tecnológica	Conocimiento de Nuevas Tecnologías	Bajo				X	Alto
	Experiencia con Nuevas Tecnologías	Poca			X		Mucha
	Proyectos Implementados	Pocos			X		Muchos

Cuadro 1 Análisis Interno

En lo relacionado a la capacidad directiva, en general pensamos que estamos en una situación mas bien neutral, porque a pesar de no tener experiencia directa en dirección de empresas si tenemos la preparación teórica necesaria y además está la experiencia en liderazgo de equipos de desarrollo, que sí poseemos, y que de alguna manera suple la falta de experiencia en manejo empresarial.

En cuanto a lo competitivo, nos juzgamos capaces de desempeñar un papel altamente competitivo en el mercado en el que nos desenvolveremos, basados en nuestra experiencia y conocimiento del campo. Hemos trabajado por mucho tiempo en el área de sistemas en distintos tipos de negocios, llámense bancario, comercial, agrícola e industrial y creemos que estamos a la altura para ofrecer un excelente servicio a nuestros futuros clientes.

La inversión propia constituye un 40% del capital total necesario para el establecimiento de la compañía. Esto nos pone en una situación de alta necesidad de fondos de terceros, obligándonos a una búsqueda de financiamiento. Pensamos que lo óptimo sería encontrar un inversionista interesado, pero si esta situación no se da, la idea es financiar el proyecto a través de créditos bancarios, para lo cuál esperamos se abra una línea de crédito para empresas medianas que el gobierno ha ofrecido como parte de su programa de reactivación económica.

1.2. ANALISIS EXTERNO

1.2.1. Factores Económicos

Nuestro país se encuentra en los actuales momentos atravesando una situación de aguda crisis. Estamos viviendo una etapa, como nunca antes se había experimentado en nuestro país. Han ocurrido cosas que ni siquiera nos imaginábamos que podían suceder. Pero lo peor de todo es que no sabemos cuánto más va a durar la condición en la que nos encontramos, no sabemos si estamos por superarla, si todavía falta mucho, si hemos pasado ya lo peor o si lo peor está todavía por llegar.

El clima económico que se vive, es de desconfianza generalizada. La gente teme depositar sus dineros en los bancos, pues dudan de la solvencia de ellos. Los bancos a su vez no tienen dinero para ponerlo a disposición de los sectores productivos. Las empresas no generan rentas porque sus productos no se venden y por tanto no pueden cancelar sus créditos. En fin la recesión se ha extendido a todos los niveles y sectores.

La situación económica está tan mala, que muchas compañías han tenido que cerrar. Al no haber quién compre sus productos y no poder cubrir ni siquiera sus costos de producción y/o operación, no les ha quedado otro camino que cesar sus actividades y abandonar el negocio.

El dólar, que mantiene desde el inicio de este gobierno una escalada alcista imparabile, es un dolor de cabeza para todos los sectores productivos y para todo el pueblo en general. En las últimas 4 semanas el dólar ha subido un 30% pasando de S/.13.000 a S/.16.000 y desde el inicio del presente gobierno ha subido en un 150% pasando de los S/. 7.000 a los S/.16.000.

La inflación acumulada del presente año registra un 38% de incremento, y se prevé llegará a un 50% hasta finales de año. Adicionalmente, muchos importantes analistas económicos están hablando insistentemente de la posibilidad de que se desate una hiperinflación en el país. Si llegáramos a esto, los porcentajes de inflación se medirían en 4 dígitos acarreado catastróficas consecuencias para toda la sociedad ecuatoriana.

El precio de los combustibles es otro factor importante dentro de nuestra economía, estos precios se manejan políticamente y no son regulados por el mercado. El aumento o disminución de los mismos tiene directa incidencia en los precios de casi todos los artículos. Al momento estos precios se encuentran congelados por decreto, para el mes de diciembre esta congelación se suprimirá, por tanto es de esperarse que en el próximo año estos precios empiecen otra vez a subir imparablemente cada mes por disposición del Gobierno.

1.2.2. Factores Políticos

La clase política por tradición ha sido en nuestro país una clase caníbal, egoísta, que sólo piensa en sus intereses, que hace oposición ciegamente, sin importarle las consecuencias de sus acciones. En este aspecto nos falta mucho por recorrer, aún en la actual situación de crisis en la que nos encontramos, nuestros políticos no han encontrado ni encuentran la fórmula para llegar al consenso, al gran acuerdo nacional, que nos ayude a salir del profundo hoyo en el que hemos caído.

La situación política en la que vivimos es bastante crítica. El gobierno no goza de mayoría en el Congreso. El Congreso se opone a todo o casi todo lo que provenga del ejecutivo. El principal partido opositor, el PSC, ha cerrado sus filas con una oposición a rajatabla. En resumen, las condiciones de gobernabilidad para el presidente de la república se presentan cuesta arriba.

En este entorno es muy difícil predecir lo que va a pasar, políticamente hablando. Incluso, voces provenientes de los estratos militares y del clero se escuchan llamando a la clase política al moderamiento, a la concientización y a la priorización de los intereses nacionales, por sobre las conveniencias de grupo o de determinados sectores.

En este orden de cosas, es de esperar que la conducta política nacional no varíe mucho en los próximos meses y tal vez años. Tendremos que continuar acostumbrándonos, aunque

nos cueste mucho hacerlo, al vaivén político de nuestro país. Lo único que nos queda es mantener la esperanza de que algún día nuestros políticos se den cuenta de que lo que necesita nuestro país, no es oposición ciega, ni discursos demagógicos, que no convencen a nadie, sino consensos, acuerdos, compromisos serios y desinteresados que ayuden a nuestro país a salir de la dura crisis en la que se encuentra sumido.

1.2.3. Factores Sociales

La situación de crisis en la que nos encontramos ha generado una creciente ola de desempleo y subempleo, registrando márgenes el desempleo en el orden del 20% y el subempleo del 45%, quedando por tanto sólo un 35% de la población económicamente activa, empleada formalmente.

Los índices de delincuencia que aquejan a nuestro país hoy en día son bastante altos. La delincuencia encuentra su caldo de cultivo principalmente en los altos niveles de desempleo y subempleo, en el relajamiento de la moral y en la pérdida de esperanza en la clase política de nuestro país. Este es un factor muy importante a tenerse en cuenta a la hora de tomar las previsiones y medidas de seguridad necesarias en la implantación de la empresa.

1.2.4. Factores Tecnológicos

Estamos viviendo una verdadera revolución tecnológica. Sin lugar a dudas en estas dos últimas décadas la tecnología se ha desarrollado proporcionalmente más que en todos los años anteriores de la historia de la humanidad. Actualmente todos comprendemos que la principal manera de mantenerse en competencia, es estando actualizado tecnológicamente, y en una era dónde la tecnología evoluciona a velocidades impresionantes, esto resulta realmente un reto difícil de cumplir.

Hoy en día las computadoras son utilizadas en todas las áreas del quehacer humano. En los sectores educativos, empresariales, gubernamentales, etc. y hasta en los hogares podemos encontrar computadoras. Se aplican casi a todas las actividades conocidas. El uso de la Internet ha impulsado aún más la generalización de estas máquinas. Las computadoras se han convertido en una herramienta imprescindible en muchos lugares. Actualmente es difícil imaginar un mundo sin computadoras.

En los actuales momentos podemos decir que en nuestro país existe una apertura a la tecnología. Existe ahora, sí una concientización de la necesidad de mantenerse actualizados tecnológicamente para poder sobrevivir en el competitivo mundo actual. Esta manifestación se da no sólo en el orbe empresarial, sino en todos los demás sectores de la sociedad; en los hogares, centros educativos, etc. se están utilizando computadoras o se están haciendo esfuerzos para adquirirlas.

Como se conoce, la adquisición de tecnología cuando recién aparece en el mercado es cara, pero a medida que pasa el tiempo los costos de la misma se van reduciendo, volviéndose más accesible, esto dicho de modo general. En nuestro país, sin embargo, la adquisición de tecnología, aunque esta tenga precios relativamente bajos, resulta verdaderamente difícil, esto debido al período de recesión por el que atravesamos. Muchas empresas están en condiciones de supervivencia donde la tecnología no tiene cabida. No obstante, si hay empresas que comprenden que es en estas condiciones cuando más tienen que esforzarse para ser eficientes y productivas y una manera muy importante de conseguir esto es, por supuesto, a través de la tecnología.

Todos los sectores educativos de nuestra sociedad están dando mucha importancia a la preparación de sus estudiantes en nueva tecnología. En nuestras universidades se están ofreciendo muchas carreras relacionadas directamente con la tecnología informática y muchos profesionales muy capaces están egresando de dichos centros educativos. Por otro lado, las grandes firmas de tecnología, especialmente las relacionadas al software, se han implantado en nuestro medio y constantemente están impartiendo cursos y eventos de actualización en sus productos. Adicionalmente está la Internet, que constituye un invaluable medio de actualización en todos los aspectos del saber humano, no sólo en lo que respecta a tecnología. Por lo tanto podemos decir que en nuestro país sí tenemos disponibilidad de preparación en tecnología.

1.2.5. Factores Geográficos

Vleon se domiciliará en la ciudad de Guayaquil, desde aquí tratará de alcanzar a clientes de las principales ciudades de la costa ecuatoriana. Guayaquil es el principal polo productivo de nuestro país, desde ella operan la mayor cantidad de empresas del Ecuador. Su condición de puerto, le concede una posición privilegiada y de ventaja con respecto a las demás ciudades.

Las ciudades de Milagro, El Triunfo, Babahoyo y Machala son otros polos importantes de desarrollo, especialmente en el sector agroindustrial. Nuestra compañía dirigirá esfuerzos por llegar a compañías de estos sectores geográficos. Por otro lado, cabe mencionar que el acceso a estas ciudades no es problema, pues existen vías de comunicación que se encuentran en aceptables condiciones.

1.2.6. Resumen del Análisis Externo

Análisis del Entorno		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Factores Económicos							
Aumento de la Inflación	Alto	X					Bajo
Incremento del Precio del Dólar	Alto	X					Bajo
Disponibilidad de Créditos	Baja	X					Alta
Tasas de Interés Activas	Altas	X					Bajas
Factores Políticos							
Oposición al Gobierno	Mucha	X					Poca
Predibilidad de Acciones del Gobierno	Baja	X					Alta
Capacidad de Negociación del Gobierno	Baja	X					Alta
Variabilidad de los Partidos Políticos	Alta	X					Baja
Factores Sociales							
Tasa de Desempleo	Baja					X	Alta
Tasa de Delincuencia	Alta	X					Baja
Disponibilidad de profesionales bien preparados en Sistemas	Baja				X		Alta
Lealtad y estabilidad de los empleados	Baja				X		Alta
Factores Tecnológicos							
Acceso a Nueva Tecnología	Baja					X	Alta
Costo de Adquisición de Nueva Tecnología	Alta	X					Baja
Aceptación hacia la Nueva Tecnología	Baja					X	Alta
Disponibilidad de Preparación en Nueva Tecnología	Baja				X		Alta
Factores Geográficos							
Dispersión geográfica de clientes	Amplia					X	Restringida
Disponibilidad de vías de comunicación	No existe					X	Existe
Disponibilidad de medios de transporte	No existe					X	Existe

Cuadro 2 Análisis Externo.

En el cuadro anterior tratamos de sintetizar el análisis realizado. Evaluamos aquí los parámetros, que a nuestro parecer resultan más relevantes para nuestro proyecto, determinando además, si esta evaluación resulta en un punto a favor o en contra para la implantación del negocio. No todos los parámetros tienen el mismo peso o importancia, por lo tanto no se puede tomar como resultado general de la evaluación la suma mayor de

los puntos de atracción o los puntos de repulsión. Sin embargo, este cuadro si nos sirve para hacernos una idea rápida de los factores en juego y su incidencia en la empresa y para revisar comparativamente estos factores, sopesando y juzgando el riesgo y oportunidad que representen.

En el presente caso, dónde analizamos el entorno del proyecto, observamos el ambiente económico y político bastante desfavorable para nuestra futura empresa, esta situación es perfectamente clara y comprensible dada la situación de crisis que vive nuestro país, no obstante, otra vez debemos mencionar, que esta situación también representa una oportunidad para nuestro negocio, pues como hemos dicho antes la tecnología de la información también significa una importante herramienta para que las empresas se vuelvan más competitivas y puedan sortear la problemática en la que nos encontramos.

En lo que tiene que ver con lo social, a pesar de que los altos niveles de desempleo representan un gran problema para toda la sociedad ecuatoriana, a nuestro proyecto le puede favorecer indirectamente porque supone disponibilidad inmediata de mano de obra y talento humano a precios accesibles, además, en cierta medida, esta situación nos garantiza estabilidad y lealtad de los empleados que contratemos. Algo si preocupante, es el alto índice de delincuencia que nos obligaría a tomar medidas extras de seguridad y precaución haciendo que los costos de implantación y mantenimiento del proyecto se tornen más elevados.

En cuanto a los factores tecnológicos, hoy en día la tecnología está abierta al mundo y a pesar de que nuestro país no juega un rol preponderante en esta revolución que estamos experimentando, creemos que acceso a la tecnología existe, que hay gente preparada y que la mayoría de las empresas y personas en los distintos sectores de la sociedad entienden que tienen que invertir en tecnología so pena de salir de competencia y desaparecer.

En lo geográfico, creemos que el hecho de que la mayor cantidad de nuestros posibles demandantes estén concentrados en un relativamente reducido espacio geográfico, es un factor que nos favorece porque nos permite acceder fácil y rápidamente a nuestros potenciales clientes dándonos la oportunidad de ofrecerles un mejor servicio. Por otro lado y con relación a las ciudades aledañas que también constituyen nuestro mercado objetivo, es de anotar que existen vías de comunicación en aceptable estado y hay disponibles medios de transporte terrestres y aéreos (vía avioneta) para alcanzar dichas ciudades.

1.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Nuestra empresa se situará entre las compañías desarrolladoras de software de tamaño mediano y grande. La compañía se domiciliará en la ciudad de Guayaquil y desde aquí tratará de llegar a las principales ciudades de la costa ecuatoriana. En este contexto

geográfico, la empresa se esforzará por alcanzar a clientes corporativos de dimensiones medianos y grandes.

De acuerdo a este mercado objetivo, a nuestra empresa le tocará enfrentar a algunas compañías que se encuentran implantadas en el mercado desde hace mucho tiempo. También tendrá que lidiar con otras firmas más jóvenes, pero no menos competitivas. Pero también hay en el mercado muchas compañías que no ofrecen mayor calidad, y que dejan una pobre imagen de profesionalismo y cumplimiento, muchos clientes se encuentran insatisfechos de ellas y tienen recelo en comprometerse con otras empresas por temor a volverse a equivocar.

La estrategia que utilizan algunas de estas empresas es la especialización, la mayoría de ellas tienen definido su nicho de mercado, se han especializado en un sector en particular, han trabajado esa industria y la explotan a profundidad. Otras de estas empresas, se mueven alrededor de algún producto o software cerrado o generalizado, su objetivo principal es comercializar ese software sin efectuar cambios al mismo, obteniendo el máximo de rentabilidad posible.

Frente a estas dos generalizadas estrategias, nuestra compañía entra al mercado sin especializarse en ningún sector productivo en particular y sin ningún software ya desarrollado listo para comercializar. La idea principal es explotar la experiencia y el

conocimiento de los mentalizadores del proyecto, en las diferentes áreas empresariales existentes, obteniendo con este concepto, una mayor posibilidad de captación de mercado al trazamos un lindero más amplio de mercado.

Análisis del Entorno		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Rivalidad entre competidores							
# de competidores igualmente equilibrado	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento	X	X				Rápido
Costes fijos o de almacenaje	Altos		X				Bajos
Tipo de Producto	"Commodity"					X	Especialidad
Manera de incrementar capacidad	Incr. Grandes					X	Incr. Continuo
Diversidad de competidores	Grande					X	Poca
Posiciones estratégicas en sector	Fuertes					X	Débiles

Cuadro 3 Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con competidores existentes.

La cantidad de empresas desarrolladoras de software en nuestro medio son más o menos del mismo tamaño, la mayoría son empresas relativamente pequeñas, fundadas por profesionales en el área con una cantidad de personal entre 8 y 30 personas, no hay mayor diferencia entre estas empresas o dicho de otra manera no se puede decir que ninguna de estas empresas marque la diferencia sustancialmente o descolle sobremanera entre las otras o que tenga un mercado cautivo. No hay mayor inversión en publicidad masiva en esta área, es decir no se ve en la prensa o en general en los medios, divulgación de los servicios que este tipo de compañías ofrecen. La cantidad de empresas en este sector aumenta lentamente, aproximadamente se agregan unas 10 a 20 cada año.

El monto de los costos fijos, para el tamaño de estas empresas, no son demasiado altos, estos lo constituyen principalmente los equipos computacionales y el mobiliario de oficina. Los productos que ofrecen son ajustados a las necesidades de los usuarios. La forma como estas empresas aumentan su capital es en forma lenta y con incrementos relativamente pequeños.

Análisis del Entorno		Repulsión		Neutral	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos próximos	Grande			X			Baja
Costes de cambio para el usuario	Bajos					X	Altos
Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Alta			X			Baja
Ratio Precio/Valor del sustituto	Alta					X	Baja

Cuadro 4 Análisis de oportunidades y peligros relacionados con productos sustitutos.

Los sistemas son por naturaleza productos que sustituyen la operación manual de las empresas. Productos de paquete o de otro tipo que sustituyan o reemplacen a un sistema hecho a la medida de una compañía, realmente es un poco difícil encontrar, generalmente lo que se hace es contratar a otra compañía para que haga otro sistema que reemplace a uno que este dando problemas o que no satisfaga todas las necesidades de la empresa. El costo de hacer este tipo de cambio es generalmente bastante significativo y hay que sopesar detenidamente la relación costo/beneficio para emprender con un cambio de esta naturaleza.

Análisis del Entorno		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Barreras para entrar							
Economías de Escala	Pequeñas		X				Grandes
Diferenciación producto	Poca				X		Mucha
Identificación de marca	Baja			X			Alta
Acceso canal distribución	Amplio			X			Limitado
Necesidades de capital	Bajas				X		Altas
Acceso a nueva tecnología	Amplio	X					Restringido
Acceso a materias primas	Amplio	X					Restringido
Protección gubernamental	No existe	X					Alta
Efecto de la experiencia	No import.					X	Muy Import.
Costes de cambio para clientes	Bajos					X	Altos
Barreras para salir							
Especialización activos	Alta					X	Baja
Coste de salida	Alto		X				Bajo
Interrelación contras UENs	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas					X	Bajas
Implicaciones sociales	Altas					X	Bajas

Cuadro 5 Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con nuevos competidores.

En general este sector es un sector que no presenta mayores barreras de entrada y salida, como hemos explicado anteriormente el tamaño relativamente pequeño de estas compañías, lo poco diferenciado de sus productos, la inexistencia de identificación de marca y el amplio acceso a los canales de distribución constituyen entre otros factores que facilitan en general a los competidores la entrada al sector. Por otro lado y en cuanto a las barreras para salir del sector, los activos que se usan, es decir principalmente las computadoras y el mobiliario de oficina, no son bienes difíciles de vender, ni existen restricciones gubernamentales, ni mayores implicaciones sociales que dificulten la salida.

Lo que si es importante mencionar como dificultad para salir, es el compromiso adquirido con los clientes a quienes en cierta manera se los perjudicaría al abandonarlos y dejarlos sin el soporte que generalmente es un costo alto para la empresa cliente reemplazarlo.

Análisis del Entorno		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Poder de los compradores							
# de compradores importantes	Pocos				X		Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Muchos		X				Pocos
Costes de cambio para el comprador	Bajos					X	Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta						Baja
Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja			X			Alta
Contribución a la calidad del producto del comprador	Pequeña					X	Grande
Contribución del sector a los costes del comprador	Grande						Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja				X		Alta
Poder de los suministradores							
# de suministradores importantes	Pocos					X	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	Baja					X	Alta
Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministradores	Altos				X		Bajos
Amenaza de integración hacia delante del suministrador	Alta			X			Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja						Alta
Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta	X					Baja
Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande		X				Pequeña
Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña					X	Grande

Cuadro 6 Análisis de oportunidades y amenazas relacionados con clientes y proveedores.

En general podemos decir que el mercado en este sector, todavía tiene mucho por ser explotado, es decir todavía hay muchos clientes potenciales que están esperando compañías eficientes en el área de sistemas que les ofrezcan servicios de calidad y sobre todo servicio y soporte paciente, permanente y a tiempo. Los costos de cambio, para una empresa comprometida con una suministradora de sistemas, como hemos dicho antes, son altos. Por otro lado, es importante mencionar, que la tendencia de las compañías en la actualidad, no es mantener un departamento de sistemas, que a la postre resulta muy

costoso, sino manejar sus sistemas y procedimientos en la modalidad outsourcing. Con respecto a la contribución a la calidad del producto por parte del comprador es bastante alta, porque de él depende en gran manera que el sistema sea un éxito o no.

Con relación a los suministradores de los productos y servicios que la compañía necesita, podemos decir que lo que la empresa más necesitará será mano de obra, en la persona de los programadores y líderes de proyecto o analistas de sistemas, la disponibilidad de los mismos en nuestro entorno es bastante alta y los precios son bastante razonables y su calidad no deja que desear. La contribución de los programadores y analistas a la calidad del producto final es por supuesto bastante alta. Con respecto a los equipos computacionales, la cantidad de proveedores es impresionante y los precios bastante accesibles.

1.4. ANALISIS FODA

1.4.1. Fortalezas

El conocimiento y la experiencia que conjugamos los tres socios de la compañía en diferentes tipos de negocios es una de nuestras principales fortalezas. Entre los tres hemos trabajado en los sectores agrícola, industrial, comercial y bancario, tenemos más de 10 años de experiencia implantando sistemas en distintas compañías y confiamos en que aventajamos a nuestros competidores en el conocimiento del negocio en estos ramos.

1.4.2. Oportunidades

La situación de crisis en la que se encuentra nuestro país no ofrece muchas oportunidades. El sector productivo del país está contraído, sin embargo de esto, existe la conciencia de que la globalización y la creciente competencia a todo nivel, obligan a las compañías a ser lo más eficientes posibles, so pena de salir del negocio. Esto las compele a tratar de mejorar sus procesos a través de la reingeniería y a optimizar sus procedimientos mediante la implantación de sistemas computarizados.

1.4.3. Debilidades

La falta de experiencia en la dirección empresarial, es una de nuestras principales flaquezas. Ninguno de los que conformamos la plana directiva de esta empresa nos hemos desenvuelto antes como gerentes de una compañía. Realmente esta es una desventaja frente a nuestros competidores, pues para salir adelante en el mundo de los negocios se necesita de muchas habilidades gerenciales y administrativas, sin embargo creemos que tenemos los conocimientos teóricos necesarios para paliar en algo esta debilidad. Además, nos hemos desenvuelto antes y muchas veces como líderes de proyectos, en donde hemos tenido que desarrollar destrezas algo parecidas a las que se necesitan para conducir una empresa. Por otro lado, está el talento empresarial que estamos seguro podemos desarrollarlo.

1.4.4. Amenazas

La crítica situación económica que vive nuestro país ha hecho que muchas compañías contraigan sus gastos e inversiones, priorizando, muchas de ellas, los gastos imprescindibles para su subsistencia y relegando todo lo demás, entre ello lo relacionado a la tecnología. Sin duda alguna esta tendencia, de continuar entre nuestras empresas, nos afectaría gravemente, pues reduciría dramáticamente nuestras proyecciones de ventas, amenazando seriamente nuestra supervivencia y desarrollo.

El ingreso de compañías desarrolladoras extranjeras a nuestro país, es otra amenaza, digna de tenerse en cuenta. Son compañías grandes, con experiencia y respaldo financiero, las mismas que entran al país con agresivos planes de mercadeo.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta parte del documento, definimos el negocio en el cual se va a desenvolver VLEON, como es una empresa que se quiere iniciar en el ámbito de Sistemas, se presentan los Principios de Cultura Corporativa, una definición del Mercado para orientar nuestro Servicio hacia un grupo objetivo específico.

Para definir nuestro mercado objetivo se hace un análisis sobre las empresas más importantes de nuestro país, clasificado por Sector y por Provincia. De esta manera filtramos el mercado hasta definir nuestro segmento de mercado objetivo.

Aquí definimos la Visión, Misión y Objetivos Generales de la empresa, es decir la estrella que tenemos que alcanzar.

Esquemizamos un Organigrama, definido de tal manera que cada área sea un Proyecto Estratégico donde las responsabilidades y funciones estén bien claras. Cada área tiene su misión y objetivos, de la misma manera se plantean las estrategias y planes de acción concretos para lograr dichos objetivos.

Para medir los resultados del Plan aquí planteado, se han definido una serie de índices, los cuales nos van a servir para orientar el plan, tomando las acciones correctivas necesarias. Estos índices son revisados mediante un Monitoreo Estratégico cada 3 meses.

2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Vleón es una empresa de soluciones basada en tecnología informática, la cuál busca crear proyectos empresariales brindando los siguientes servicios/productos:

Administración del cambio tecnológico empresarial.

Planeación Estratégica de Sistemas de Información.

Reingeniería de Procesos.

Diseño e Implementación de Sistemas Estratégicos de Información.

Diseño e Implementación de Sistemas de Información

Evaluar y recomendar proveedores de servicios

Auditoría de Sistemas de Información

Evaluación y Asesoría en adquisición de Hardware, Software y Servicios Informáticos

Conectividad y redes de Computadoras.

Diseño e Implementación de Sistemas de Bases de Datos y Datawarehouse

Aplicaciones GroupWare y flujo de documentos

Diseño e Implementación de Intranet.

2.2. CULTURA Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La empresa promoverá la creatividad entre sus colaboradores, apoyando la iniciativa, destrezas individuales, responsabilidad e independencia.

Vleón proporcionará los recursos que sus colaboradores necesiten para cumplir con sus responsabilidades. En la medida de lo posible, financieramente hablando, se tratará de mantener en el tope de la tecnología. Recursos tales como el correo electrónico e Internet serán puestos a disposición de los empleados.

Los logros individuales de los empleados serán reconocidos y recompensados, se adoptará un sistema de recompensas basado en objetivos los mismos que se establecerán y evaluarán cada seis meses. Por otro lado la compañía espera que sus colaboradores cumplan con las normas y responsabilidades a ellos encomendados, de tal manera que si estas no se cumplen se sancionará a través de llamadas de atención en lugar y multas si las faltas persisten.

El ambiente en que se desenvolverá Vleón estará caracterizado por el respeto mutuo, entre colaboradores, accionistas y clientes. No se permitirán las faltas verbales de ninguna índole, sean directas o indirectas, estas serán vedadas permanentemente del ambiente de trabajo.

Los conflictos se resolverán a través del diálogo franco y abierto entre las mismas partes, cuando estas no puedan llegar a un acuerdo se recurrirá al jefe inmediato superior, su decisión será acatada automáticamente por las partes en conflicto.

La comunicación es básica para el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, todos los niveles pueden interactuar entre sí, a través del diálogo respetuoso y sincero.

2.2.1. Rentabilidad

Vleón es una compañía que persigue fines de lucro y que espera ofrecer el mejor rendimiento a sus accionistas, requiriendo por sus servicios y productos el precio justo, de acuerdo a las características de los mismos y al mercado.

2.2.2. Honestidad

Vleón manejará sus negocios dentro de un marco de honestidad y estricto cumplimiento de las leyes del Estado Ecuatoriano.

La compañía llevará una política de libros abiertos, cualquier empleado tendrá acceso a la información contable, financiera, administrativa, etc. de la empresa.

2.2.3. Responsabilidad

La compañía espera de cada uno de sus colaboradores el mejor desempeño posible, cumplimiento cabal de sus tareas y de las normas y reglas establecidas por la empresa.

2.2.4. Productividad

Vleón, desarrollará sus actividades optimizando al máximo el uso de los recursos de los que disponga, se evitará en lo absoluto el desperdicio de tiempo y dinero en la consecución de los objetivos que se proponga.

2.2.5. Competitividad

Los productos y servicios que ofrezca Vleón, serán caracterizados por la calidad, confiabilidad y entrega oportuna que otorgue a sus clientes. Consiguiendo de esta manera un lugar de respeto y consideración en el mercado en el que se desenvuelve.

2.2.6. Capacitación

Vleón promoverá la capacitación y el desarrollo individual de todos y cada uno de sus colaboradores, así mismo la compañía espera de ellos la retribución justa en trabajo, dedicación y lealtad.

Estos principios serán aplicados en el día a día de la vida de la empresa. Los directivos esperan que dichos principios sean la pauta de conducta de todos los colaboradores en todos los niveles de la organización.

2.3. DEFINICIÓN DE MERCADO

2.3.1. Definición de las Oportunidades de Marketing.

Proyecciones de la Industria.

La industria de la Tecnología de la información, se mueve a dos puntas: entre el encanto de un creciente mercado, que apenas está abriendo los ojos al mundo de la informática, y la dura situación económica que deben enfrentar las iniciativas empresariales para incorporar esos sistemas informáticos a sus estilos gerenciales.

En cifras el panorama es alentador. Según un estudio de la IDC (International Data Consulting), la industria de la tecnología en información o IT, creció en el país, hasta 1996 al ritmo del 8.7% anual. Y movió, en promedio USD 225 millones entre Hardware, software, y otros servicios informáticos como internet, asesorías y consultorías. (fuente: Investigaciones Líderes y Empresas).

Es por esto, que las proyecciones son buenas para el 2000. El crecimiento proyectado para el país es de 17.2% anual. Configurando un mercado que para esa época; podría estar en los USD \$450 millones.

La industria del desarrollo de software ha focalizado el sector financiero, mientras que en promedio, “el sector industrial, comercial y agrícola del país está atrasado en cuanto a sistemas informáticos”.

El problema es que tampoco están haciendo mucho para mejorar, el análisis revela un punto que poco se discute: “Los altos costos de producción en el sector industrial y agrícola, se dan porque aún realizan muchos procesos manualmente”.

Hablando específicamente del servicio de Outsourcing y soluciones de información, se espera que la demanda crezca a razón de un 24% hasta el año 2000 (fuente IDC). Los proveedores de este servicio que representan el 33% del mercado son: IBM, Sonda y UnisysData, que están a la cabeza. El análisis revela que son muy pocas las empresas en el país dedicadas a proveer este servicio.

En números este mercado se proyecta de la siguiente manera:

En millones de dólares

	1998	1999	2000
Soluciones de Información	16,9	20,1	24,1

2.3.2. Segmentación de Mercados.

La segmentación de Mercados la enfocamos hacia dos puntos, el uno Factores Demográficos y el otro Factores Económicos. De acuerdo al análisis de estos factores podemos ir filtrando nuestro mercado.

Factores Demográficos

Provincia	#	Activos		Patrimonio		Ventas	
Azuay	43	2,547,884.00	4%	1,221,847.00	4%	2,008,652.00	3%
El Oro	24	605,366.00	1%	179,956.00	1%	1,325,678.00	2%
Guayas	399	26,053.00	0%	11,549,089.00	39%	27,729,092.00	46%
Manabí	31	1,743,081.00	3%	938,938.00	3%	1,693,498.00	3%
Pichincha	447	33,686,888.00	49%	12,898,274.00	44%	24,860,594.00	41%
Otras	56	30,109,346.00	44%	2,625,070.00	9%	2,494,491.00	4%
Total	1000	68,718,618.00	100%	29,413,174.00	100%	60,112,005.00	100%

Cuadro 7 Principales Compañías por Provincia (montos en millones S/.)

En el cuadro anterior presentamos el número de principales compañías por Provincia considerando las 1000 más importantes compañías del país. Podemos notar que el mayor número se encuentra en Guayas y Pichincha, pero como sabemos que nuestros servicios van a estar orientados hacia sistemas Agro-industriales de la Costa, vemos que en Guayas existe muy buenas oportunidades de ingresar a este mercado.

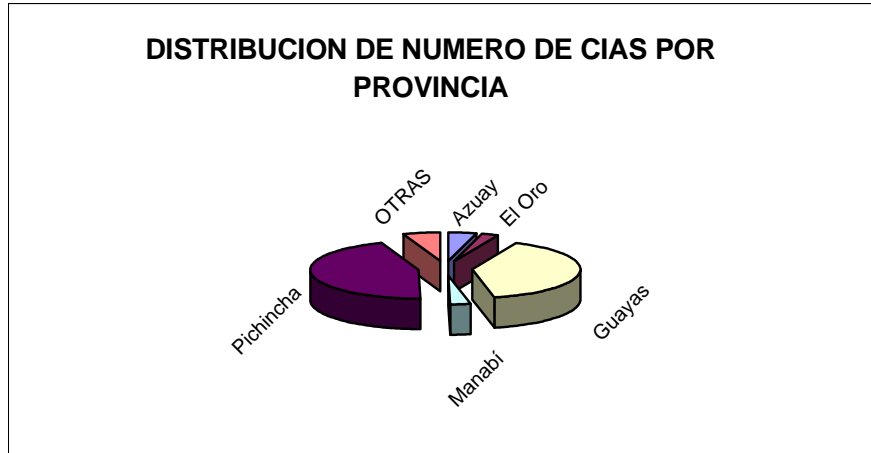


Gráfico 1 Cantidad de Compañías por Provincias

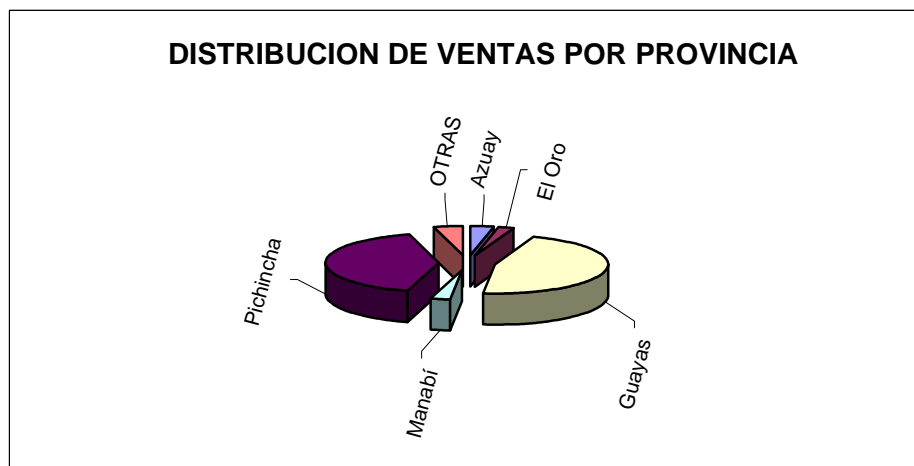


Gráfico 2 Ventas Totales por Provincia

SECTOR	No Cias	Monto
Agricultura	109	478,052.00
Minas y Canteras	22	36,178.00
Industrias	317	2,054,290.00
Electricidad	25	218,256.00
Construcción	39	61,839.00
Comercio	294	1,142,180.00
Transporte y Comunicación	33	6,642,858.00
Servicios a empresas	96	795,513.00
Otras	65	69,943.00
Total	1000	11,499,109.00

Cuadro 8 Distribución de Aportaciones de capital por Sector

En el cuadro anterior podemos apreciar cuantas compañías están dedicadas a los diversos sectores económicos del país, y con qué monto de capital aportan a ella. Podemos apreciar que nuestro grupo principalmente está en el Sector de la Industria, Comercio y Agricultura.

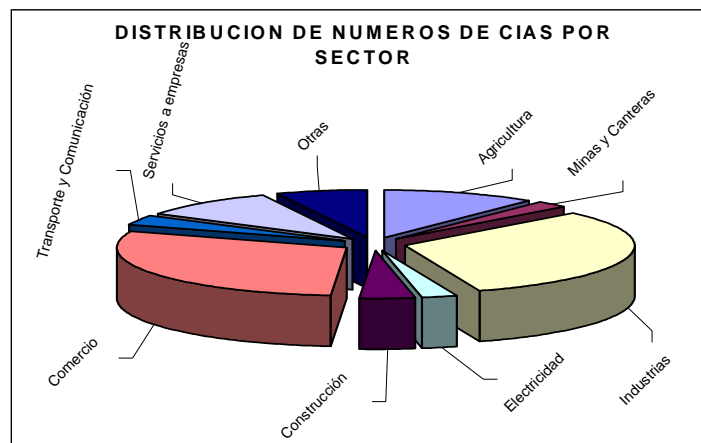


Gráfico 3 Cantidad de Compañías por Sector

SECTOR	%	Nro.Cías
Comercio y Exportación	30	120
Electricidad	10	40
Transporte y Comunicación	5	20
Industrias	40	160
Agrícola	10	40
Otras	5	20
Total	100	399

Cuadro 9 Distribución de Compañías más importantes por sector del Guayas

En el cuadro anterior tenemos el número de compañías dedicadas a los diferentes sectores económicos de la provincia, tomadas de las 100 compañías más importantes del Guayas. Notamos que el mayor número de compañías están dedicadas a la Industria, al Comercio, y un 10% está dedicada a la agricultura.



Gráfico 4 Compañías más importantes por Sector del Guayas

Factores Económicos.

Basados en estudios de la Superintendencia de Compañías del Ecuador publicados en el documento “Las 1000 Compañías más importantes del Ecuador” de julio de 1998, hemos procedido a elaborar la siguiente segmentación por volumen de ventas bajo el supuesto de que todas estas empresas facturan más de 50.000,xx dolares al año.

Las Compañías clasificadas como pequeñas según este análisis, son aquellas cuyo volumen de ventas tiene como tope 200.000,xx dolares al año, las cías., consideradas medianas llegan a un tope de 10'000.000,xx de dolares al año y las que se ubican en el nivel de grandes empresas y corporaciones poseen una facturación superior a los 10'000.000,xx de dolares anuales.

Aquí una tabla que cuantifica este estudio:

SECTOR	No Cías	Cías Grandes	Cías Medianas	Cías Pequeñas
Agricultura	109	9	44	57
Minas y Canteras	22	1	4	17
Industrias	317	127	111	79
Electricidad	25	1	20	4
Construcción	39	0	12	27
Comercio y Export.	294	100	159	35
Transporte y Comunica	33	3	17	13
Servicios a empresas	96	2	10	84
Otras	65	0	13	52
total	1000	242	389	369

Cuadro 10 Distribución de Cías de Acuerdo al Nivel de Ventas

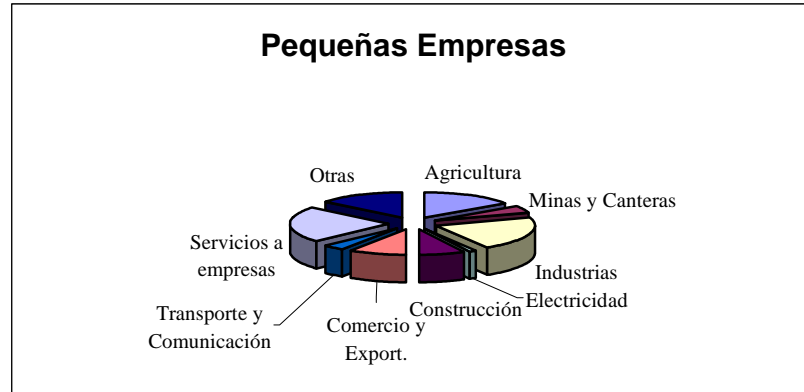


Gráfico 5 Cantidad de Pequeñas Empresas por Sector

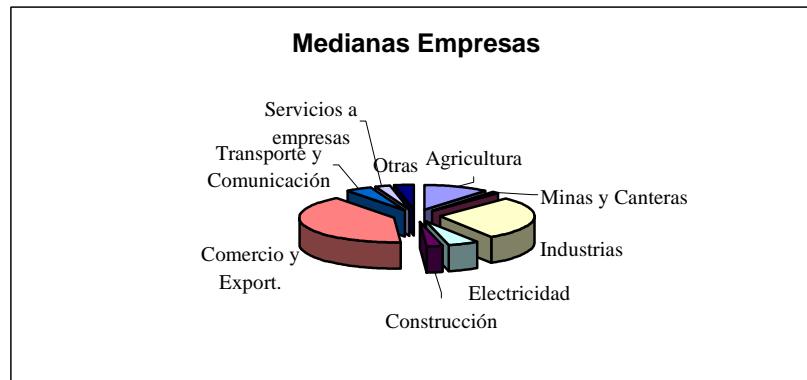


Gráfico 6 Cantidad de Empresas Medianas por Sector

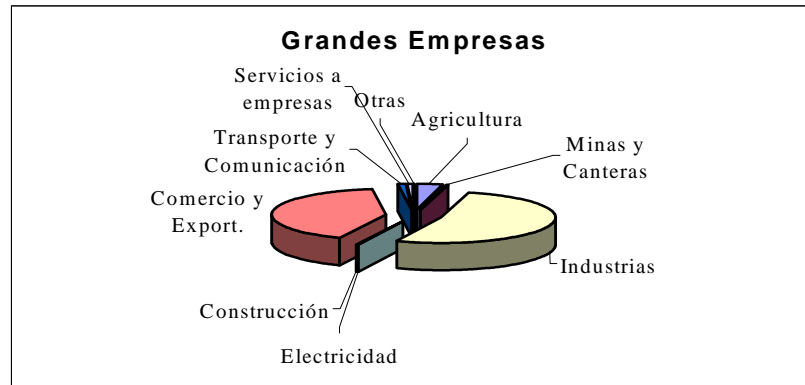


Gráfico 7 Cantidad de Empresas Grandes por Sector

Considerando la provincia del guayas como nuestro centro de operación en el corto plazo, presentamos a continuación el número de participantes conforme a la segmentación de factores económicos para esta provincia.

SECTOR	No. Cías	Grandes	Medianas	Pequeñas
Comercio y Export.	120	43	65	12
Electricidad	40	2	32	6
Transporte y Comunicación	20	1	10	9
Industrias	160	57	56	46
Agrícola	40	5	16	19
Otras	20	2	4	14
Total	399	109	183	107

Cuadro 11 Distribución de cías. del Guayas de acuerdo al nivel de ventas

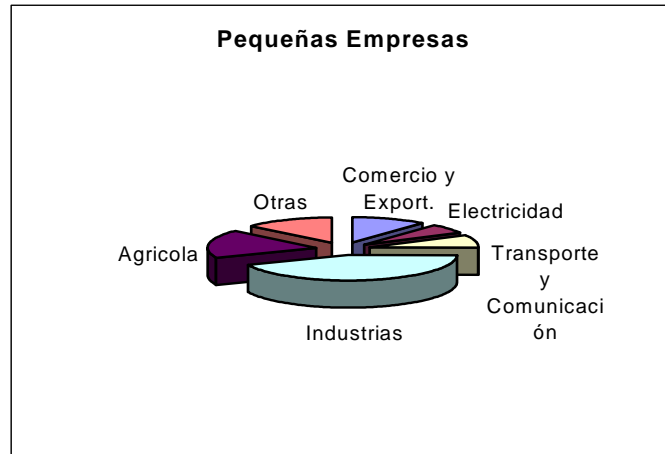


Gráfico 8 Cant. Pequeñas Empresas del Guayas por Sector

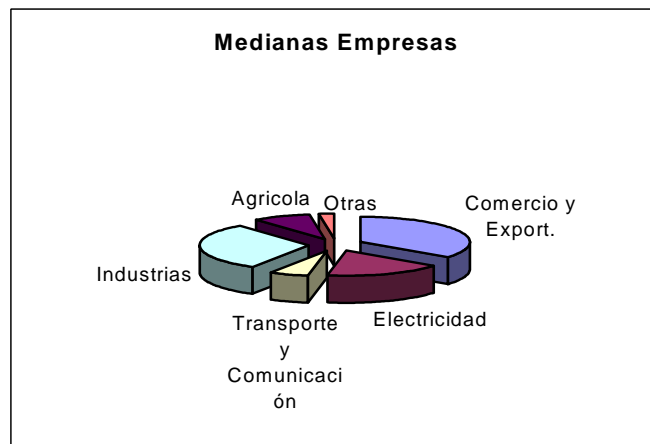


Gráfico 9 Cant. Medianas Empresas del Guayas por Sector

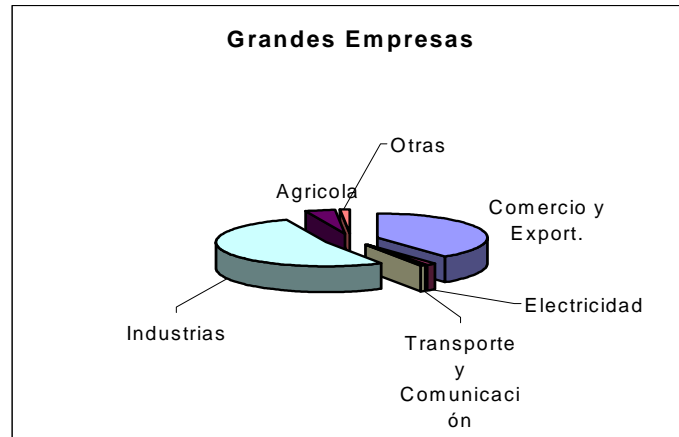


Gráfico 10 Cant. Grandes Empresas del Guayas por Sector

2.3.3. Definición del Mercado Objetivo

Considerando la segmentación por factores económicos, los tres segmentos es decir empresas grandes, medianas y pequeñas se presentan atractivos y factibles para buscar posicionarnos en ellos. Si consideramos la actual situación económica de nuestro país probablemente sea poco factible para las empresas pequeñas acceder a los servicios que queremos proveer, este segmento probablemente se encuentra en una posición de supervivencia frente a los elevados costos de operación, por ello la estrategia sería focalizar nuestro marketing a las empresas consideradas como grandes y medianas.

Eso en números representan 631 empresas en todo el país.

Siguiendo con nuestra búsqueda del target, debemos considerar los factores demográficos y el primero de ellos sería la distribución de las empresas por provincia lo cual nos lleva a buscar las provincias con mayor concentración de empresas, es decir potenciales clientes. En dicha distribución, destacan Guayas con 399, Pichincha con 447 y Azuay con 43 empresas. En virtud de que nuestra residencia actual está en Guayaquil provincia del Guayas, cerramos nuestro grupo objetivo a esta provincia de tal forma que la empresa se consolide a corto plazo y emprenda con la apertura a otras provincias del país.

Por último al analizar la distribución de las empresas por el sector de la producción al cual pertenece esto dentro de la provincia del guayas tenemos como sectores más representativos al sector Industrial con 160, Comercial con 120, Agrícola con 40 y Eléctrico con 40 empresas.

Tomando en consideración los datos de la estadística de la IDC, debemos enfocar el mercado a los sectores Industrial, Comercial y Agrícola, que las proyecciones señalan como los sectores que más demandarán de los servicios de las empresas de soluciones basadas en tecnología, al combinar este análisis con el de los factores económicos se desprenden como tamaño del mercado las siguientes cifras:

Sector Industrial

Grandes Empresas	57
Medianas	56

Sector Comercio y Exportación

Grandes Empresas	43
Medianas	65

Sector Agrícola

Grandes Empresas	5
Medianas	16

En total el tamaño del mercado es de 242 empresas en la provincia del Guayas.

Esta definición del target, considera también las siguientes variables No controlables y Controlables :

Infraestructura del cliente

Económica.- Empresas formadas con un capital de 20000 dólares o más.

Cobertura del negocio.- Debe tener un alcance comercial que abarque una provincia o país.

Tamaño del mercado.- Que tenga un volumen de ventas mayor a 100 000 dólares al año.

Geográfica.- Qué estén establecidos en un área accesible para poder brindarles nuestros servicios.

Contexto Socio-Cultural del Cliente :

Debe ser una empresa o un grupo de empresas con una cultura organizacional que favorezca las buenas relaciones cliente-proveedor para cumplir con los compromisos establecidos.

Contexto Político-Legal del Cliente

Deben ser empresas legalmente constituidas y que actúen bajo el régimen legal vigente.

Necesidades de los consumidores

Organizar la información que tiene la empresa de manera tal que sirva de soporte para la toma de decisiones, y de esta manera incrementar su rentabilidad y disminuir sus costos de operaciones.

2.3.4. Producto

Administración del cambio tecnológico empresarial:

Planeación Estratégica de Sistemas de Información.

Reingeniería de Procesos.

Diseño e Implementación de Sistemas Estratégicos de Información.

Diseño e Implementación de Sistemas de Información

2.3.5. Publicidad

Visita de vendedores autorizados a cada uno de los potenciales clientes

Definir una página de negocio por medio de Web.

Revistas especializadas en la rama de la informática.

Foros y exposiciones en ferias y universidades.

2.3.6. Distribución del Producto

Atención directa al Cliente.

2.3.7. Precio

Va en función de la complejidad del trabajo, que es variable entre un negocio y otro. Pero podemos establecer un mínimo de USD 10000.

2.3.8. Ventas

Como mínimo esperamos concluir 10 proyectos el primer año con un ingreso no menor a USD 280.000 anuales. Estos proyectos contemplan todo el marco del cambio tecnológico empresarial.

2.3.9. Competencia :

IBM, MAINT, TELCODATA, DOS, PCCOMP, IMC, MICROSISTEMAS,
 MICROPRO, STD, CARVAJAL, EXACTUS, PEOPLE SOFT, JDEDWARDS, SAP,
 SIGMA, MICROSOFT, MACOSA.

Dominantes

IBM, MAIN, MICROSOFT,MACOSA

Fuertes

CARVAJAL, STD, MICROSISTEMAS

Sostenible

MICROPRO, DOS, IMC

Otros

Deficit

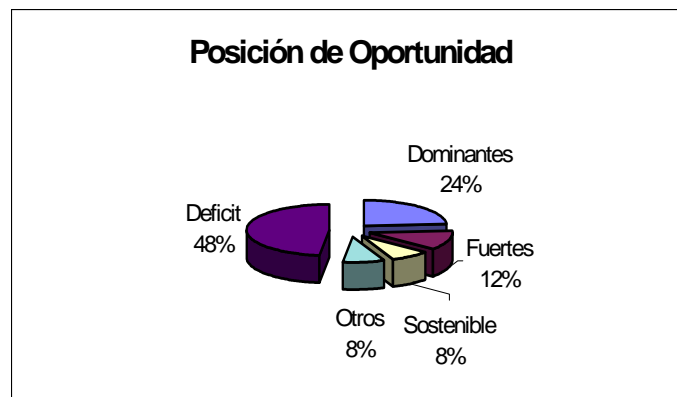


Gráfico 11 Posición de Oportunidad

2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CORPORATIVO

2.4.1. Visión

Constituirse como una empresa que administre el cambio tecnológico empresarial de las organizaciones que comercializan bienes y servicios a nivel nacional.

Reconocidos por los clientes del mercado ecuatoriano como la alternativa que le ofrece una mejor ventaja en la relación costo – beneficio de los servicios contratados.

2.4.2. Misión

Dar las soluciones apropiadas para cada necesidad de nuestros clientes, asegurando el mejor costo-beneficio posible, y que entre ellos y la empresa exista una relación de confianza y seguridad en cada compromiso que se adquiera.

Para con nuestros colaboradores mantener un ambiente cordial de trabajo, un gran sentido de apoyo hacia ellos para fortalecer su desarrollo personal y profesional, de la mano con el crecimiento económico.

Vleon integrada por profesionales en el campo de la informática, está ligada a un gran sistema de capacitación, garantizando de esta manera el desarrollo profesional de todos sus empleados.

Otorgar a los negocios el acceso eficiente a la información de manera que usada correctamente, esta se convierta en la mejor herramienta para ganar más negocios e incrementar la rentabilidad de las empresas.

2.4.3. Objetivos Globales

1. Posicionarnos en el Mercado, Obtener una participación que esté entre el 30% y 50% de las empresas que conforman nuestro segmento de mercado.
2. Asegurar que todos los proyectos sean ejecutados con éxito. Se entiende por proyecto ejecutado exitosamente, aquellos que cumplen con las expectativas del cliente y se enmarcan dentro de los tiempos y costos planificados.
3. Alcanzar los mejores niveles en índices de rendimiento financiero y operativo.
4. Obtener la certificación ISO 9000, para las empresas que proveen servicios de soluciones basadas en tecnología.
5. Establecer filiales en las principales ciudades de América Latina.
6. Cumplir las normas legales del estado ecuatoriano.

7. El nivel de sueldos de los colaboradores estará dentro de los estándares del Ecuador.
8. Tener y ejecutar un programa de capacitación permanente que asegure el nivel de profesionalismo de nuestros colaboradores.

2.4.4. Estrategias Corporativas

La empresa espera aplicar una estrategia basada en la DIFERENCIACIÓN del SERVICIO, personalizando de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

En función de posicionar los servicios que provee la firma VLEON, Reconocer las preferencias del mercado, más rápido que la competencia.

Lograr una participación incremental en el volumen de Ventas.

Asegurar la máxima calidad de los servicios brindados.

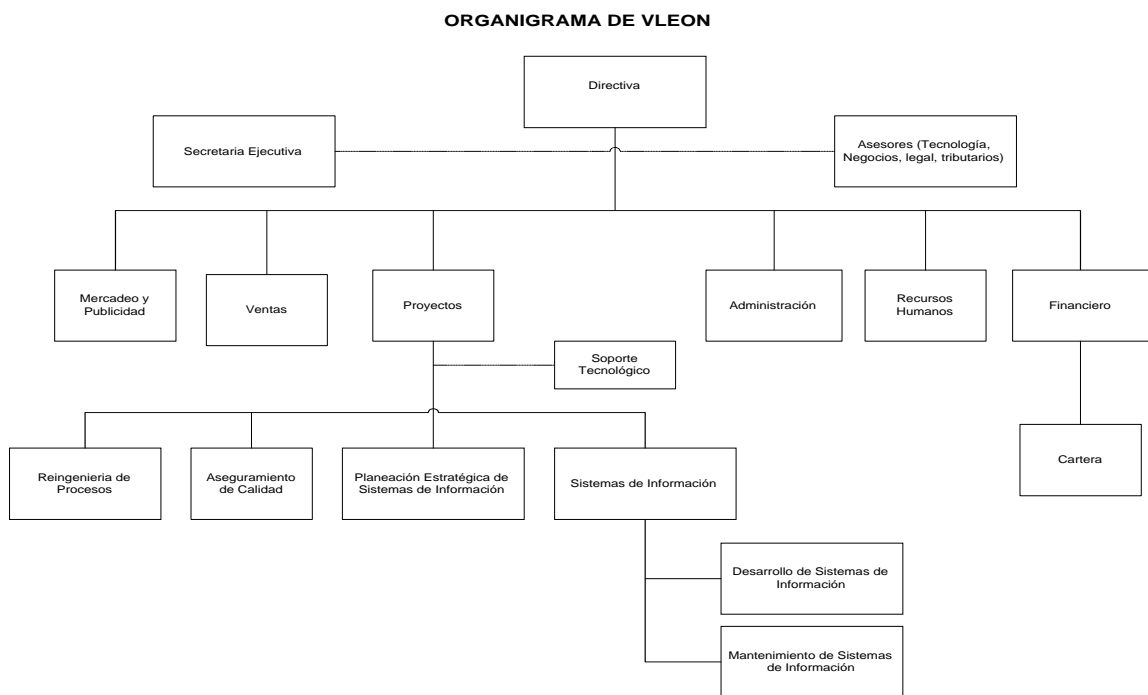
Garantizar la disponibilidad del recurso humano capacitado en cada una de las áreas funcionales de la empresa y asegurar el bienestar económico y el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

Esta macro estrategia se complementa con los siguientes proyectos estratégicos:

1.	Posicionar los servicios que provee la firma VLEON, reconocer las preferencias del mercado más rápido que la competencia
2.	Lograr una participación incremental en el volumen de Ventas dentro del mercado objetivo.
3.	Asegurar el éxito en todos los proyectos ejecutados.
4.	Alcanzar los mejores índices del mercado que determine como atractiva la inversión de los accionistas, lograr un crecimiento económico sostenido de la empresa.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNCIONAL

2.4.5. Estructura Funcional.



2.4.6. Area Directiva

Misión

La Directiva debe de actuar en función de lograr los objetivos corporativos, canalizar todos recursos y procedimientos hacia una meta común.

Objetivos

- ✓ Elaborar el Plan estratégico a mediano y a largo plazo en conjunto con todos los departamentos involucrados.
- ✓ Difundir el Plan entre todos los colaboradores.
- ✓ Llevar la administración general de la empresa.
- ✓ Llevar el monitoreo general de los objetivos planteados.
- ✓ Evaluar los resultados obtenidos periódicamente.
- ✓ Organizar las áreas de la empresa.
- ✓ Establecer políticas, estándares y metodologías de sistemas.
- ✓ Coordinar la capacitación y soporte técnico.

Estrategias

- ✓ Diálogo abierto con todos los empleados de la compañía

- ✓ Comunicación Inmediata del Plan de la compañía.
- ✓ Convocar a reuniones de acuerdo al plan de Monitoreo establecido.
- ✓ Invertir en tecnologías y Capacitación del Personal.
- ✓ Ser apoyo para gratificar a los éxitos individuales y de grupos de la compañía.

2.4.7. Area de Mercadeo y Publicidad

Misión

Actuar en función de posicionar los servicios que provee la firma VLEON,
Reconocer las preferencias del mercado, más rápido que la competencia.

Objetivos

- ✓ Investigar el mercado
- ✓ Elaborar el plan estratégico de Mercadeo
- ✓ Difundir el plan en las demás áreas de la empresa .
- ✓ Diseñar y presentar al servicio conforme a las necesidades del mercado.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de los servicios que se comercializan.
- ✓ Elaborar el Presupuesto de Ventas.
- ✓ Estimar la posición competitiva de los productos de la empresa.
- ✓ Analizar el tamaño del mercado.

- ✓ Medir el grado de aceptación de los nuevos servicios.
- ✓ Comparar los servicios en competencia.

Estrategias

- ✓ Realizar una investigación de mercado, elaborar y difundir el plan de mercadeo.
- ✓ Llegar a los clientes mediante una adecuada campaña publicitaria.

Planes de Acción

- ✓ Una vez implementado un proyecto en la empresa de un cliente determinado, mediante previo acuerdo con éste se planifica una invitación a miembros de otras empresas colegas a las instalaciones y observar muy de cerca los resultados del proyecto implementado.
- ✓ Elaboración de un Formato de encuesta para la exploración de las necesidades de los clientes dentro de nuestro grupo objetivo.
- ✓ Desarrollar una página WEB con módulos básicos de un negocio, como por ejemplo de Producción Bananera.
- ✓ Crear un DEMO FREE en Internet para que lo puedan revisar los posibles clientes.

- ✓ Enviar documentos de Métodos y Tecnología a través de e-mail a posibles clientes de las especialidades de la empresa.

2.4.8. Area de Ventas

Misión

Lograr una participación incremental en el volumen de Ventas dentro del Mercado Objetivo.

Objetivos

- ✓ Captar mayor cantidad de contratos por servicios.
- ✓ Lograr un incremento del 10% anual en la participación de mercado.
- ✓ Lograr un nivel de eficiencia en los costos de venta.

Estrategias

- ✓ Capacitar a la fuerza de Venta para mejorar las relaciones Cliente-Proveedor.
- ✓ Proporcionarle herramientas y lineamientos de negociación al Vendedor para que logre cerrar el contrato (Promociones, Descuentos, Planes de Crédito).
- ✓ Crear procedimientos de evaluación de los representantes de ventas.
- ✓ Elaborar un plan de motivación para la fuerza de ventas, que contemple beneficios económicos y no económicos.

Planes de Acción

- ✓ Instruir a una persona, sobre el negocio de una empresa a la que se le va a brindar el servicio.
- ✓ Preparar un reporte para el relevamiento de información, de acuerdo al alcance que vaya a tener el proyecto.
- ✓ Desarrollar un prototipo o flujo, para demostrale al cliente como va a ser el proyecto.

2.4.9. Area de Proyectos

Misión

Asegurar que todos los proyectos sean ejecutados con éxito. Se entiende por proyecto ejecutado exitosamente, aquellos que cumplen con las expectativas del cliente y se enmarcan dentro de los tiempos y costos planificados.

Objetivos

- ✓ Elaboración y actualización de la Metodología de Trabajo.
- ✓ Planificación de los proyectos a realizar.
- ✓ Administración y Control de los planes de los proyectos.
- ✓ Asegurar la calidad de cada proyecto.
- ✓ Solicitar la asesoría requerida para cada proyecto.

- ✓ Facilitar los recursos para la ejecución de los proyectos dentro del tiempo y de los costos proyectados.
- ✓ Manejar buenas relaciones interpersonales con los clientes y asesores.
- ✓ Llevar el control de desempeño de los equipos de trabajo.

Estrategias

- ✓ Elaborar una metodología de trabajo para el manejo de cada uno de los proyectos, ya sean de Reingeniería, Planeación Estratégica de S/I, Diseño e Implementación de S/I.
- ✓ Definir y Administrar el proceso de Control de Calidad para los proyectos.

Plan de Acción

- ✓ Definir el esquema de conformación de los equipos de trabajo, sus funciones y la forma en que se relacionan los roles dentro de cada equipo.
- ✓ Definir el proceso de ejecución de actividades en los proyectos.
- ✓ Arquitectura de las soluciones a diseñarse e implantarse.
- ✓ Definir los puntos o ámbitos en los que se requiere un asesoramiento especializado para asegurar el éxito en los proyectos.
- ✓ Todos los módulos o partes del proyecto deben ser terminados en las fechas propuestas en el cronograma.

- ✓ Pedir al cliente una serie de datos de prueba para cada modulo especificado.
- ✓ Cada módulo o proceso terminado debe ser pasado por el control de calidad implementado en la empresa, antes de ser entregado al cliente.
- ✓ Realizar la implementación en el lugar físico del cliente, hacer las respectivas pruebas.
- ✓ Hacerle firmar una carta de aceptación al cliente.
- ✓ Presentar esta carta de aceptación al administrador de la empresa VLEON, para un control de entrega de proyectos.
- ✓ Crear el área de Aseguramiento de la Calidad, asignar responsable.

2.4.10. Area Financiera

Misión

Alcanzar los mejores índices financieros del mercado, que determine como atractiva la inversión de los accionistas, y lograr un crecimiento económico sostenido de la empresa.

Objetivos

- ✓ Definir las fuentes adecuadas para el financiamiento de los requerimientos económicos de la empresa.
- ✓ Obtener Mejores condiciones de crédito de los proveedores.

- ✓ Elaborar el Presupuesto y Flujo de Fondos para la gestión de la empresa.
- ✓ Asegurar la liquidez de la empresa.
- ✓ Elaborar el plan de recuperación de cartera.
- ✓ Asegurar un adecuado índice de rotación de los días de cartera, para apoyar a la liquidez de la empresa.
- ✓ Obtención de fondos para operar al menor costo posible y con las mejores condiciones de repago.

Estrategias

- ✓ Realizar un estudio de los factores críticos que conllevan a obtener ganancias o pérdidas en los resultados de la gestión de la empresa.
- ✓ Contar con métodos de créditos de acceso inmediato.
- ✓ Mantener una evaluación constante de los resultados de la gestión vs los presupuestos y planes de operación.
- ✓ Retrasar las Cuentas por pagar
- ✓ Acelerar la cobranza de Cuentas.

Planes de Acción

- ✓ Realizar un Presupuesto de Caja
- ✓ Realizar el Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado
- ✓ Realizar el Balance General Proyectado

- ✓ Realizar el análisis de Punto de Equilibrio para cada servicio.
- ✓ Realizar análisis de razones financieras que intervienen en el ciclo de caja.

2.4.11. Area de Administración

Misión

Asegurar la eficiencia en los procedimientos de cada área. Obtener la certificación ISO 9000, para las empresas que proveen servicios de soluciones basadas en tecnología.

Objetivos

- ✓ Fomentar la calidad total y mejoramiento continuo en cada una de las áreas.
- ✓ Optimizar los procedimientos que rigen para cada área funcional.

Estrategias

- ✓ Coordinar todas las actividades generales de la empresa, mediante revisiones periódicas de avances.
- ✓ Elaborar y verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos de trabajo en la empresa.

2.4.12. Area de Recursos Humanos

Misión

Garantizar la disponibilidad del recurso humano capacitado en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Asegurar el bienestar económico y el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

Objetivos

- ✓ Mantener el Bienestar del Empleado
- ✓ Asegurar buen rendimiento de los empleados
- ✓ Distribución del personal a las diferentes áreas
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las Normas y políticas de trabajo.

Estrategias

- ✓ Creación de Sistemas y Métodos de Recompensa.
- ✓ Realizar promociones.
- ✓ Adecuación del lugar de trabajo del empleado.
- ✓ Darle las herramientas de trabajo al empleado.
- ✓ Mantener actualizado los perfiles de los cargos de los empleados.

2.5. PRESUPUESTOS

2.5.1. Balance General

Activos		
Caja y Bancos	10,000.00	
Equipos de Computación	20,000.00	
Licencias	20,000.00	
Mobiliario de Oficina	9,000.00	
Patentes	2,000.00	
Pagos Anticipados (Alquiler)	24,000.00	
Total Activos		85,000.00
Pasivo y Patrimonio		
Prestamos Bancarios	55,000.00	
Aporte de Socios	30,000.00	
Total Pasivo y Patrimonio		85,000.00

Cuadro 12 Balance General Inicial proyectado

Los principales activos de la compañía serán su mobiliario de oficina, equipos de computación y las licencias de software. El grueso del pasivo y patrimonio irá destinado a cubrir estos activos, que constituyen la principal inversión de la compañía. El pago anticipado del alquiler de la oficina por un año y la adquisición de patentes de marca y permisos de funcionamiento e instalación, constituyen el otro sector del activo que es cubierto con la inversión, dejando además un capital de trabajo de \$10.000.

Los equipos de computación consistirán de 10 Desktops, 2 Laptops, 2 servidores, 3 Impresoras y 1 scanner. Las licencias comprende un paquete herramientas de desarrollo

profesionales, los sistemas operativos de los computadores, un administrador de base de datos y paquetes de oficina para cada desktop y laptop.

El local dónde operará la compañía, deberá contar con por lo menos con 5 áreas bien definidas: una oficina para la gerencia general, una área para el departamento de proyectos, otra área para Ventas, Publicidad y Mercadeo, otra área para Administración, Finanzas y Recursos Humanos y otra área para recepción y secretaría. El presupuesto de alquiler mensual es de \$2.500. El alquiler se lo pagará por anticipado, esperando conseguir un descuento de \$500 por así hacerlo.

El mobiliario que se usará en la oficina será de tipo moderno, se contratará a una firma prestigiosa en decoración de oficinas. Se busca dar una excelente imagen al público que nos visite. La inversión en esta área es de \$9.000, no se trata de adquirir muchos muebles sino los necesarios con un toque de elegancia y distinción.

El financiamiento requerido es de \$55.000. Si se recurre a un préstamo bancario, este se lo manejaría a un plazo de 5 años, si se considera una tasa del 16%, el pago mensual sería de \$1337. Al final del primer año se pagaría \$16.050, de los cuales \$8.244 corresponderían a cargos financieros.

Activos		
Caja y Bancos	103,194.00	
Equipos de Computación	20,000.00	
Licencias	20,000.00	
Mobiliario de Oficina	8,000.00	
Patentes	2,000.00	
Total Activos		153,194.00
Pasivo y Patrimonio		
Cuentas por Pagar	28,000.00	
Prestamos Bancarios	47,194.00	
Aporte de Socios	30,000.00	
Utilidades Retenidas	48,000.00	
Total Pasivo y Patrimonio		153,194.00

Cuadro 13 Balance General proyectado al final del primer año

2.5.2. Presupuesto de Ingresos y Egresos del Primer Año

Ingresos			
Desarrollo de Sistemas			<u>280,000.00</u>
MOD			
Lider de Proyecto	16,000.00		
Programación (100 programas)	57,600.00		
Controlador de Calidad	19,200.00		
Documentador e Instructor	4,800.00		97,600.00
Materiales e Insumos			
Papelería	2,000.00		
Medios	1,000.00		
Otros	1,000.00		4,000.00
Costos Indirectos			
Movilización	5,000.00		
Asesorías	1,000.00		
Capacitación	1,000.00		
Depreciación Equipos	5,000.00		
Depreciación Software	5,000.00		17,000.00
Gastos de Ventas			
Publicidad	10,000.00		
Mercadeo	10,000.00		20,000.00
Gastos Administrativos			
Alquiler de Oficina	24,000.00		
Agua, Luz, Teléfono	6,000.00		
Seguros	3,600.00		
Personal	3,000.00		
Gastos Generales	21,600.00		
Depreciación de Activos	2,000.00		
Gastos Financieros	8,244.00		
			68,444.00
			<u>207,044.00</u>
			<u>72,956.00</u>

Cuadro 14 Presupuesto de Ingresos y Egresos del primer año.

Para el primer año se ha presupuestado un ingreso de \$280.000 que corresponden a la elaboración de 10 sistemas, cada uno con un costo promedio de \$28.000. Cada sistema se asume estará conformado por un conjunto de 4 o 5 módulos, cada uno de los cuáles tendría un costo aproximado de \$5.000.

Los costos de mano de obra o de elaboración de los sistemas, comprenden el costo del análisis, diseño, desarrollo, pruebas, implantación y documentación. Estos costos para los 10 sistemas están en el orden de los \$97.000, es decir un promedio de \$9.700 para cada proyecto.

Como Materiales e insumos de los sistemas, consideramos al papel que se utiliza en las impresiones de pruebas, manuales, cartillas, etc. y los medios de almacenamiento (cd-rom, diskettes) que se utilicen para distribuir el software.

Dentro de los costos indirectos, se encasillan los costos por depreciación de los equipos y amortización de las licencias principalmente. Hemos considerado depreciar los equipos en línea recta en un lapso de 5 años, dejando un valor de rescate de \$5.000, los mismos parámetros aplicamos a la amortización del software. Además se incluyen en este rubro los costos en los que se incurrirá por capacitación y asesorías. Los costos de movilización

y viáticos del equipo de desarrollo también son incluidos dentro del grupo de los costos indirectos.

En los gastos de ventas, publicidad y mercadeo se ha presupuestado un monto de \$20.000 para todo el año. Este es el marco financiero en el que debe moverse el área de ventas, publicidad y mercadeo para implementar la estrategia de posicionamiento que se ha determinado para la empresa.

Los gastos por sueldos de las gerencias, constituyen el principal rubro en lo que tiene que ver con los Gastos Administrativos. La compañía tendrá 3 gerencias, cada una de ellas ocupada por cada uno de los socios de la empresa, la gerencia general, la gerencia de ventas, publicidad y mercadeo y la gerencia administrativa y financiera. El presupuesto de sueldo para cada uno de estas gerencias es de \$500 mensuales. Además se ha pensado contratar un jefe de proyectos, una secretaria y un conserje, el presupuesto para el jefe de proyectos es de \$300 mensuales, el de la secretaria \$200 y el del conserje \$100.

El mobiliario de oficina lo depreciaremos a 4 años, dejando un valor de rescate de \$1.000, esto quiere decir que la depreciación será de \$2.000.

En el primer año el monto total que pagaremos por cargos financieros será \$8.244, por supuesto este valor irá disminuyendo con el correr de los años. El plazo del préstamo es de 5 años.

Al final del primer año de operaciones esperamos tener, de acuerdo a lo expuesto, una utilidad de \$76.556 antes de participación de empleados y pago de impuestos. Si restamos un aproximado de \$12.000 de participación de empleados y \$16.000 de impuestos, nos quedaría una utilidad neta \$48.000, al final del primer año de operaciones de Vleon.

MOD		Parcial	Total
Lider de Proyecto			
Análisis y Diseño	500.00		
Dirección en el desarrollo	800.00		
Implantación	300.00	1,600.00	
Programación (100 programas)		5,760.00	
Controlador de Calidad		1,920.00	
Documentador e Instructor		480.00	9,760.00
Materiales e Insumos			
Papelería		200.00	
Medios		100.00	
Otros		100.00	400.00
Costos Indirectos			
Movilización		500.00	
Asesorías		100.00	
Capacitación		100.00	
Depreciación Equipos		500.00	
Depreciación Software		500.00	1,700.00
Gastos de Ventas			
Publicidad		1,000.00	
Mercadeo		1,000.00	2,000.00
Gastos Administrativos			
Alquiler de Oficina		600.00	
Agua, Luz y Teléfono		500.00	
Seguros		300.00	
Personal		300.00	
Gastos Generales		600.00	
Depreciación de Activos		200.00	
Gastos Financieros		824.00	
			3,324.00
			<u>17,184.00</u>

Cuadro 15 Presupuesto Estimado de Desarrollo de un Proyecto

En el cuadro anterior mostramos una estimación de los costos y los gastos en los que se incurrirían en el desarrollo de un proyecto de sistemas. Por supuesto, los costos y los gastos pueden diferir considerablemente de un proyecto a otro dependiendo de la complejidad y extensión de los mismos. Lo que se ha hecho en este cuadro, es promediar los costos de los proyectos que se realizarían en el primer año de operaciones de nuestra compañía.

Como hemos dicho, estamos pronosticando implementar 10 proyectos de sistemas durante el año. Consideramos que cada uno de estos proyectos consistirá de 4 a 5 módulos. El equipo de desarrollo que se encargaría de llevar a cabo un proyecto, estaría formado por un líder de proyecto, generalmente un analista de sistemas, dos o tres programadores y un documentador, que también haría las veces de controlador de calidad del producto y capacitador de los usuarios.

Procuraremos que los programadores se dediquen exclusivamente a un sólo proyecto, no así los analistas que dirigirán dos o tres proyectos al mismo tiempo, el documentador también podría estar trabajando en más de un proyecto a la vez.

La forma en que se pagará al equipo de desarrollo es en base a resultados. A los analistas se les pagará por proyecto implementado, por supuesto el proyecto se lo dividirá por etapas, llámense análisis, diseño, desarrollo, implementación, y se pagará conforme se

vaya concluyendo esas etapas. A los programadores se les pagará por programa terminado y probado, si el programa presentare errores con posterioridad el programador deberá corregirlo sin cargo adicional para la compañía. Así mismo a los documentadores se les pagará por manual presentado o cuando prueben programas por programa o conjunto de programas probado y por cursos de entrenamiento o soportes brindados a los usuarios.

La mayor parte del personal de desarrollo no será un personal de planta. La compañía utilizará la modalidad a destajo para la implantación de proyectos, es decir contratará analistas y programadores conforme a la necesidad. Este personal podrá trabajar en las instalaciones de la compañía o en sus propios hogares, como lo prefiera y de acuerdo a disponibilidad. Por supuesto las reuniones de definiciones y coordinación se realizarán en las instalaciones de la compañía.

El resto de rubros de costos y gastos, aparte de los de MOD, se derivan del presupuesto presentado anteriormente. Para obtener el valor de estos rubros se ha dividido el monto presupuestado para todo el año para los 10 proyectos que se piensa acometer en el año.

Al final tenemos como resultado, un costo total de \$17.200 por proyecto, obteniendo una utilidad de \$10.800 por cada proyecto, osea un 62% aproximadamente. En estos costos

no se ha considerado los costos de seguros o garantías otorgadas a terceros para la implantación de proyectos.

2.6. INDICES PARA MEDICIÓN DE RESULTADOS.

Para la medición de los resultados obtenidos de la ejecución de los Planes Corporativos, funcionales y operativos se hace necesario la definición de los siguientes índices :

2.6.1. Indices de Eficacia

Con este índice vamos a medir el rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. Es decir integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas.

- ✓ Retorno sobre la inversión = $\text{Beneficios} / \text{Inversión}$
- ✓ Productividad en Ventas = $\text{Ventas} / \text{Costo total en Mano de Obra}$
- ✓ Margen Bruto de Utilidades = $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$

2.6.2. Indices de Eficiencia

Con este índice se mide el grado en que se van alcanzando los objetivos de la organización.

- ✓ Índice de Participación en el mercado
- ✓ Índice de Crecimiento en Ventas

2.6.3. Indices de Equidad

Con este índice medimos la justicia, igualdad con que una organización retribuye sus grupos de interés: Accionistas, Colaboradores, Sociedad, El Estado.

Colaboradores

- ✓ Indices de Inversión en Capacitación
- ✓ Índice de inversión en Bienestar Laboral

Accionistas

- ✓ Rentabilidad por Acción

2.6.4. Indices de Impacto

Estos índices miden aquellos factores que determinan la competitividad de la empresa, lo que lo hace diferente frente las otras, lo que asegura su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

- ✓ Indices de Rentabilidad
- ✓ Indices de satisfacción del cliente interno
- ✓ Indices de satisfacción del cliente externo

Son determinados por la evaluación permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe.

Indices de Impacto causales

Con estos índices medimos aquellos factores que afectan a la rentabilidad, al servicio al cliente interno o externo, así como a los índices de competitividad.

- ✓ Indices de reclamos
- ✓ Indices de respuesta a reclamos
- ✓ Indices de visita a clientes
- ✓ Indices de servicio con poca calidad
- ✓ Indices de reclamos de clientes internos
- ✓ Indices de cartera Vencida
- ✓ Indices de recuperación de cartera

2.6.5. Monitoreo Estratégico

Para que el Plan Estratégico tenga éxito debe crearse y ejecutarse un sistema de seguimiento, con base en los índices de gestión, para medir periódicamente la ejecución del plan y así poder realizar los ajustes necesarios a dicho plan, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genere su entorno.

Debemos hacer del monitoreo estratégico un proceso disciplinado, donde las sesiones se realicen en el día, tiempo y con la agenda prevista. Hay que efectuarlo con persistencia y constancia hasta convertirlo en un hábito organizacional.

La responsabilidad y disciplina de cada nivel gerencial, hace del monitoreo estratégico un evento importante y trascendental. Mantenerlo en forma constante, no solo facilitará el ajuste periódico del plan, sino también reformular las estrategias que requieran y exijan cambios en el entorno.

Para poder realizar el monitoreo estratégico tendremos en cuenta lo siguiente :

- ✓ Debe hacerlo el más alto nivel gerencial en cada una de las áreas, no tiene que delegarse.
- ✓ Se hará cada 3 meses en total 4 sesiones al año.
- ✓ Debe realizarse con base a Datos y Hechos.
- ✓ Debe realizarse con disciplina y persistencia.
- ✓ El análisis de los resultados debe ser transcrito a la hoja de trabajo.
- ✓ La hoja de trabajo debe contener (verla en el anexo):
 - ✓ Acciones o Tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
 - ✓ Meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.
 - ✓ Logros o índices parciales de desempeño alcanzado en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.
 - ✓ Cáculo del Índice de Gestión Parcial utilizando la siguiente formula:

IG = Resultado Esperado / Resultados Alcanzados

- ✓ Índice de gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

BIBLIOGRAFIA

GÓMEZ SERNA, HUMBERTO, *Planeación y Gestión Estratégica*.

GUTIÉRREZ M., LUIS F., *Finanzas Prácticas para países en desarrollo*.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, *Datos Estadísticos de Sectores de Producción*, 1998.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, *Las 1000 compañías más importantes del Ecuador*, Julio 1998.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, *Datos Estadísticos de Compañías de Servicios - Anuario Estadístico*, 1998.

WEST, ALAN, *Segmentación del Mercado - Mercadeo para Todos*.

APÉNDICES

HOJA DE TRABAJO PARA EL MONITOREO ESTRATEGICO

MONITOREO ESTRATEGICO

Proyecto Estratégico	Responsable : _____ Unidad Estratégica: _____
Estrategia Básica	Fecha de la Monitoreo : _____

Acciones Planeadas	Resultados Esperados	Logros de Desempeño Parcial	Indice de Gestión Parcial	Indice de Gestión Acumulado

Diseño del Argumentario para aplicación de un Cambio Tecnológico Empresarial.

¿Cómo articular el Cambio Tecnológico en su Empresa?

En un proyecto de Cambio Tecnológico Empresarial (C.T.E) existen tres factores de éxito principales, el primero es el Apoyo y Seguimiento constante de la Alta gerencia en todo el ciclo de desarrollo del proyecto. El segundo hace referencia a los recursos necesarios para ejecutar el proyecto, es decir la factibilidad de contar con estos conforme al plan. El tercer elemento comprende la correcta selección de la empresa que servirá de guía para lograr cristalizar todos los objetivos del proyecto.

¿Es productiva la inversión en un proyecto de REINGENIERIA de PROCESO?

Una empresa con procesos eficientes alcanzará el éxito más rápido, con menos trauma y a menor costo que una empresa con procesos engorrosos e ineficientes.

¿Cuál es el beneficio de invertir en un proyecto de Planificación Estratégica de SI?

Cuando se realiza un proyecto de C.T.E, los proyectos que se ejecutan están relacionados unos con otros y si no existe una correcta planificación podría existir un colapso en el proyecto por la interferencia entre los recursos de los diferentes

proyectos, los alcances de estos y finalmente la duplicación de esfuerzos por la falta de coordinación.

La Planificación de SI logra que los esfuerzos se concentren en un objetivo común y los pequeños logros vayan sumando para alcanzar todas las metas.

¿Qué ventajas existen al invertir en un proyecto de Sistemas de Información?

Los sistemas de información dan a las empresas, la oportunidad de incrementar sus ingresos y/o disminuir sus costos de operación. Los SI que apoyan a las operaciones de las empresas (ventas, ordenes de servicio, facturación, etc.) constituyen el repositorio de información para incrementar los ingresos. Los SI que apoyan la gestión administrativa (contabilidad, presupuesto, inventario, Cartera, etc.) constituyen el repositorio de información para disminuir los costos de operación.

La inversión o costo de propiedad de los sistemas se traduce en la adquisición de un activo altamente productivo y rentable.

¿Para que sirven los Sistemas Estratégicos de Información?

Los negocios enfrentan una competencia cada vez más agresiva, para sobrevivir en este ambiente de alta competencia se requiere una herramienta especializada; eso se logra con un SEI.

¿Cuáles son los riesgos potenciales de un proyecto de Cambio Tecnológico Empresarial?

Existen varios riesgos; pero entre los más importantes podemos mencionar:

No exista el compromiso de la Alta gerencia.

Los empleados en la empresa no apoyen el cambio.

El proyecto no alcance los resultados deseados.

El proyecto requiera de más tiempo y más recursos de los planificados.

La selección de la Empresa que administra el cambio sea incorrecta.

La tecnología en la que se soporta el cambio, no sea la adecuada y presente muchos problemas.

Deterioro en las relaciones de Cliente – Proveedor del servicio del C.T.E.

No se cuente con todos los recursos necesarios para el proyecto.

La solución elegida no sea apropiada para la empresa.

¿Cuál es el tiempo promedio de duración de cada uno de los subproyectos que componen el C.T.E?

Los proyectos de REINGENIERIA de PROCESOS y PLANIFICACION ESTRATEGICA de SI se ejecutan típicamente en paralelo y dependiendo de la

complejidad y el tamaño de la empresa, duraría entre 6 y 24 meses. Los proyectos de Diseño e Implementación de SI también están sujetos a la complejidad del negocio y en términos generales los tiempos van desde los 6 a los 24 meses.

En todo este proceso los beneficios para la empresa se van dando de manera incremental y progresiva, dependiendo de los recursos el cambio en ciertas áreas del negocio podría estar en producción en un lapso de 2 a 4 meses.

✓ **Preparación del Material.**

El material consiste en un cuestionario que llegaría hasta el cliente para que este lo llene, el documento podría ser pasado de forma impresa por el correo, via e-mail o por fax.

✓ **Captación del Target a Investigar.**

1. Bco. Bolivariano (Ing. Gustavo Molina).
2. BanRed (Ing. W. Rodriguez).
3. Corporación Wong (¿?)
4. Bco. del Pichincha (L. Angulo)
5. Jabonería Nacional (Ing. Enrique Rodas)
6. Bco. de Guayaquil (Ing. Bolivar Tápia)

7. PriBanco (Jorge Ochoa, jochoa@pribanco.com PANAMA)
8. Municipio de Gquil (Ing. Miguel Cobos)
9. Corporación Noboa (Ing. Miguel Macias)
10. Corporación Noboa (Ing. Galo Farfan)
11. Universidad de Guayaquil. ()

HOJA DE ENCUESTA PARA POSIBLES CLIENTES

CUESTIONARIO

Este es un cuestionario de preguntas acerca de la aplicación de Tecnología de Información en su empresa.

Sírvase Marcar un visto en las opciones que se cumplen en su empresa y responda de manera breve y concisa donde exista una pregunta.

C.T.E = CAMBIO TECNOLÓGICO EMPRESARIAL

SERVICIOS OFRECIDOS :

- 1) **Planeación Estratégica de Sistemas de Información.**
- 2) **Reingeniería de Procesos.**
- 3) **Diseño e Implementación de Sistemas Estratégicos de Información.**
- 4) **Diseño e Implementación de Sistemas de Información**

Conteste las siguientes preguntas si su empresa ha pasado su empresa por un C.T.E

Quedó satisfecho con los resultados obtenidos

SI NO

Por que no ?

Cual de los servicios fue el más beneficioso a su criterio (Ponga el número de los Arriba Mencionados) y por que?

Númer
o

Que mejoras ha observado con los resultados obtenidos del C.T.E ?

Conteste las siguientes preguntas si su empresa está pasando por un C.T.E

Está satisfecho con los avances ?

SI NO

Por que (si/no)?

Conteste las siguientes preguntas si su empresa tiene planes de aplicar un C.T.E

Cuales son las 3 áreas en su empresa donde aplicaría un C.T.E

Que Sistemas Estratégicos necesitaría para dar soporte a estas áreas.

Que beneficios espera luego de la implementación del C.T.E en su empresa.

De los servicios incluidos en el C.T.E cual cree usted sea el más necesario para su empresa (Ponga el número de los Arriba Mencionados)

Número

Cual es el presupuesto anual asignado para inversión en Tecnología en información.

Conteste las siguientes preguntas si Ud. Cree que su empresa no necesita aplicar un C.T.E

Quedó satisfecho con los resultados obtenidos

SI NO

Por que no ?

Cual de los servicios fue el más beneficioso a su criterio (Ponga el número de los Arriba Mencionados) y por que?

Número
o

Que mejoras ha observado con los resultados obtenidos del C.T.E ?

LLUVIA DE IDEAS QUE FUERON USADAS PARA ELABORAR EL PLAN

A continuación se plantean una serie de preguntas que fueron elaboradas por los integrantes del grupo. Estas preguntas fueron desarrolladas y luego agrupadas por temas relacionados:

A ¿Cuál es el negocio?

A ¿Qué vamos a vender?

A ¿Cuál es nuestra misión (aporte a la sociedad)?

B ¿Cuál es el mercado objetivo?

B ¿Cuál es la demanda proyectada de los servicios ofrecidos?

B ¿Qué posibilidades de hacer negocio existen en el mercado?

B ¿Qué oportunidades nos ofrece el ambiente en el que nos vamos a desenvolver?

B ¿Cuáles van a ser nuestros competidores directos potenciales?

B ¿De qué manera vamos a mercadear nuestros servicios y productos?

B ¿Cuál va a ser la forma de vender nuestros productos y servicios?

C ¿Cuáles son los recursos que se necesitan?

C ¿Con qué recursos de los que se necesitan ya se cuentan?

C ¿Qué recursos humanos (perfiles) vamos a necesitar por servicio?

C ¿Qué recursos de hardware vamos a necesitar?

C ¿Qué recursos de bienes inmuebles y muebles vamos a necesitar?

C ¿Cómo vamos a adquirir estos recursos?

D ¿Cuál es nuestra proyección en el mediano plazo (3 años)?

D ¿Cuál es nuestra proyección en el largo plazo (5 años)?

E ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?

E ¿Cómo nos vamos a organizar? (estructura organizacional)

E ¿Cuáles van a ser nuestras políticas generales de acción?

E ¿Cuáles van a ser los procedimientos que vamos a aplicar a los distintos servicios que vamos a ofrecer?

E ¿Cómo vamos a formar los equipos de trabajo, asignar funciones?

E ¿Qué capacitación es necesaria para los distintos niveles funcionales?

F ¿Cuáles son las posibles amenazas con las que nos enfrentaríamos?

G ¿Cuánto queremos ganar? ¿Cuáles van a ser nuestros índices de rendimiento financiero? (considerando las distintas etapas del negocio)

G ¿Qué dimensiones va a tener nuestro negocio? ¿Cómo proyectamos su crecimiento?

H ¿Cuál va a ser nuestra forma de contratar servicios, de comprar bienes, etc.? (importar o comprar localmente)

H ¿Quiénes pueden ser nuestros proveedores potenciales?

H ¿Quiénes pueden ser nuestros potenciales socios de negocios?

H ¿Qué forma de pago vamos a requerir?

H ¿Qué posibles financiamientos vamos a requerir y a tener? (posibles instituciones de crédito o recursos)

H ¿Qué sistema de control de costos vamos a aplicar en los servicios y productos que ofrecemos?

H ¿Qué asesoría vamos a necesitar para poner en marcha este proyecto?

H ¿Qué asesoría vamos a necesitar a nivel de proyectos?

H ¿Qué política patrimonial y de acciones vamos a utilizar?

H ¿Cómo vamos a manejarnos en los asuntos legales, contables y tributarios?