



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Electricidad
y Computación

Licenciatura en Sistema de Información

**“ Plan de Negocios de
ECUASYS S A. ”**

Proyecto de Graduación Previa a la Obtención
del Título de:

LICENCIADO EN SISTEMA DE INFORMACION

Presentado por:

María Pilar Arguello Arguello

María Alexandra Freire Menoscal

José Marcelo Gaona Tapia

Guayaquil - Ecuador

1999

**ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**FACULTAD DE INGENIERIA EN ELECTRICIDAD Y COMPUTACION|
LICENCIATURA EN SISTEMAS DE INFORMACION**

“Plan de Negocios de ECUASYS S. A.”

**PROYECTO DE GRADUACION
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN SISTEMA DE INFORMACION

Presentado por:

María Pilar Arguello Arguello

María Alexandra Freire Menoscal

José Marcelo Gaona Tapia

GUAYAQUIL - ECUADOR

1999

AGRADECIMIENTO

Al Ec. Galo Cabanilla

Director de la tesis, por su ayuda para la realización de este trabajo

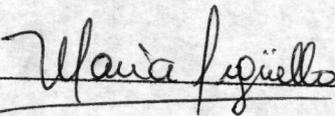
DEDICATORIA

A nuestros padres

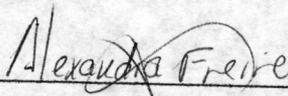
DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL".

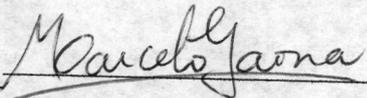
(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).



Maria Pilar Arguello Arguello



Maria Alexandra Freire Menoscal



José Marcelo Gaona Tapia

TRIBUNAL

Ec. Galo Cabanilla

Director del Tópico de Graduación

Ing. Roberto Acosta

Miembro del Tribunal

Ec. William Hidalgo.

Miembro del Tribunal

RESUMEN

Ecuasys S. A. es una empresa comercializadora de Soluciones Informáticas con una vasta experiencia en el mercado nacional, que dentro de su visión no solo tiene como objetivos la venta de soluciones informáticas, sino también dar asesoría y apoyo a las organizaciones que solicitan sus productos y servicios.

Par ello tiene fijado una serie de objetivos que planea ir cumpliéndolos de acuerdo al cronograma establecido y entre ellas se consideran: ampliar el mercado donde introducir las soluciones integradas, establecer alianzas con otros proveedores, convenios de servicio, asesoría y mantenimiento, y por sobre todo mantener un alto estándar de calidad lo que incluye la capacitación constante de los empleados.

Para ejecutar estos planes, la empresa ha tomado como base su principal fortaleza que es la de tener un amplio conocimiento del mercado principalmente en las instituciones financieras y bancarias del país.

Si se garantizan que los factores de éxito como productos de calidad y personal altamente calificados serán siempre mantenidos, las ganancias que generará la inversión ya implementada y pagada en su totalidad serán vistas a corto plazo. Con estos antecedentes se deduce que la empresa está lista para poner en marcha el Plan de Negocio pero depende en gran medida de los programas de mercadeo y lograr así junto con las ventas estimadas, llegar al nivel de rentabilidad esperado por la Empresa.

INDICE GENERAL

RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VIII
INTRODUCCION	11
I. LA EMPRESA	12
Historia	13
Objetivos	14
Los participantes	14
Productos o servicios	15
Mercado	16
Tecnología	17
Clientes	17
Recursos	17
Fortalezas y debilidades	18
Base de competencia	19
Factores de éxito	19
II. SECTOR INDUSTRIAL	20
Tamaño de crecimiento	21
Factores de crecimiento	21

Ciclo de vida de productos o servicios	22
Tecnología	22
III. LA NUEVA ESTRATEGIA	23
Problemas a resolver	24
Oportunidades y amenazas	24
Debilidades a corregir	25
Fortalezas a explotar	26
Riesgos	26
Estrategias actuales, deseables, realizables	26
Planes de estrategia	27
Nueva visión y misión	28
Las políticas	28
IV. MERCADEO	31
Análisis	31
Ambiente económico	31
Demanda del mercado	32
Ambiente legal	32
Estructura de distribución	32
Segmentos	33
Segmentos de la empresa	33
Clientes importantes	37

Innovación	37
Planos de mercado	38
Estrategia	38
Productos y servicios	38
Distribución	38
Precio	39
Publicidad	39
Ventas	40
V. LA TECNOLOGIA	41
VI. RECURSOS HUMANOS	42
Organización	42
Estrategia y políticas sobre el personal	43
Sistemas de recompensa	45
Nivel de capacitación	46
VII. FINANZAS	47
VIII. ASPECTOS LEGALES	51
IX. VENTAJA O IMPACTO EN LA SOCIEDAD	52
X. CALENDARIOS Y ACCIONES	53
X. CONCLUSIÓN	54
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUCCION

El presente trabajo esta basado en la investigación de la empresa de servicios ECUASYS S.A., con el fin de implementar su Plan de Negocios de forma que le permita lograr una mayor penetración y ubicación en el mercado y así obtener la rentabilidad deseada.

La Dirección de la empresa decidió explotar los factores a su favor, como sus activos actuales y el equipo humano que es altamente calificado y con una gran experiencia. Estas fueron las razones que impulsaron a la empresa a realizar el Plan de Negocios.

I. LA EMPRESA

Historia

Ecuasys S.A. es una empresa domiciliada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, dedicada al desarrollo, comercialización, y asesoría de soluciones informáticas. Tiene 5 años en el mercado ecuatoriano, esto significa una gran experiencia trabajando con los sectores dinámicos de la economía nacional.

A partir de 1996 la Compañía redefinió su filosofía comercial, dejando la simple venta de productos de software para dedicarse a la integración estratégica de soluciones, apoyando a las organizaciones en la utilización óptima de sus recursos de computación y en los casos adecuados, facilitándoles la adquisición de nueva tecnología.

El objeto del servicio consiste en instalar, personalizar e implementar sistemas de acuerdo a los requerimientos funcionales del cliente, proporcionando valor a nuestros clientes a través de productos innovadores y un soporte sin precedentes.

Nuestro segmento de mercado esta orientado a las empresas de tamaño pequeño y mediano, y para hacer conocer nuestro producto en el mercado, se lo realiza a través de visitas, presentaciones y demostraciones a nuestros clientes potenciales ubicados en la principales ciudades del país.

Nuestra empresa pretende ser una empresa completa para que sus clientes encuentren en ella un proveedor ágil y completo que pueda ofrecerle soluciones a todas sus áreas de gestión, por ello primero estudia, seguidamente asesora y finalmente suministra lo que sea necesario.

Nuestra principal política en la comercialización de este producto radica en mantener nuestro compromiso de proporcionar valor a nuestros clientes mucho tiempo después de que este producto haya abandonado nuestras manos, lo cual garantiza el éxito del servicio propuesto, la posibilidad de generar nuevos negocios y la ubicación de la empresa como líder en su rama.

Objetivos

- ❑ Lograr introducir en el mercado nuestras soluciones como una de las mejores alternativas, se espera implantar la solución en las instituciones financieras, industriales y comerciales del país con la posibilidad de comercializarlo en el exterior.
- ❑ Establecer alianzas estratégicas con otros proveedores de software con la finalidad de que nos ayuden a comercializar nuestro producto dentro y fuera del país.
- ❑ Establecer convenios de servicio, asesoría y mantenimiento con nuestros clientes, esto con la finalidad de mantener nuestra presencia en el cliente y así poder abrir nuevos frentes de negocio.
- ❑ Mantener el alto estándar de calidad y la constante capacitación en cada uno de nuestros colaboradores a fin de que cada empleado conozca y ejecute a nivel experto su trabajo.

Los Participantes

La institución esta conformada por el Presidente y fundador de la empresa el cual tiene una larga experiencia en el mercado informático y con una sólida formación gerencial y de mercadeo. Tiene a su cargo la dirección de la empresa y el contacto de negocios con las firmas representadas.

Tiene un Consultor empresarial por más de 20 años, miembro de la Junta Directiva y asesor general de la empresa. Tiene a cargo la estrategia global de desarrollo de la organización.

El área técnica cuenta con:

- Dos ingeniero de soporte para plataformas mainframe.
- Dos ingenieros de soporte para plataforma cliente/ servidor.
- Dos consultores externos para el área de capacitación y asesoría en migración de ambientes.
- Un equipo de proyectos de 40 personas, el mismo que esta formado por líderes de proyectos, jefes de grupo y analistas y programadores.

El área comercial cuenta con:

- Dos ejecutivos de cuenta
- Un asistente de mercadeo

Productos y Servicios

Nuestra empresa esta dedicada principalmente a prestar los siguientes tipos de servicios en la diversas instituciones públicas y privadas del país:

- Software a la medida
- Asesoría informática
- Gestión de proyectos
- Mantenimiento de sistemas.

- Migración de sistemas
- Integración de Sistemas.
- Outsourcing

Mercado

De acuerdo a un estudio de Price Waterhouse sobre el "Impacto de la industria de software en las economías latinoamericanas" señala que el Ecuador tiene una tasa de crecimiento en el mercado de 35% tanto para el software de negocios como el empacado para los años 97-98.

Las desarrolladoras están convencidas de que el mercado se ampliará en la medida en que los usuarios entiendan el valor del software y la disminución de la piratería, que en el Ecuador llega al 80%.

La resistencia de compra de software responde no solo al poco crecimiento económico que ha tenido el año 97 a nivel comercio, industria, etc, sino a la falta de educación para pagar por un bien intangible, la venta de equipos que incluyen software limitan y obstaculizan el desarrollo de nuevos programas y sistemas. En el país, son pocas las empresas que ingresan al mercado para dedicarse única y exclusivamente a desarrollar sistemas, ya que los costos de diseño son altos.

Tecnología

Nuestra empresa representa los productos de las principales compañías de la industria, nuestros productos y servicios utilizan las mejores herramientas de productividad y automatización que requieren los centros en la actualidad.

Clientes

Actualmente contamos con una base de más de 30 instituciones utilizando nuestras soluciones y servicios, con una buena satisfacción tanto del producto como de los servicios y soporte que les ofrecemos.

Recursos

La constante capacitación de nuestro personal, la visión de negocios de nuestros ejecutivos, así como la red de consultores en las diferentes áreas de negocio a la que tenemos acceso, nos permiten ofrecer un servicio acorde a la demanda de nuestros tiempos, donde la tecnología y automatización no es sino una herramienta para hacer más eficiente y competitiva la industria y el país. La empresa dispone de una infraestructura de hardware y software en donde nuestros colaboradores realizan sus labores diarias en los diferentes áreas del negocio.

Fortalezas y debilidades

En las líneas que se indican a continuación se expresan las fortalezas y debilidades mas importantes encontradas en nuestra institución.

Fortalezas.

- ❑ La empresa tiene un amplio conocimiento del mercado ecuatoriano, principalmente en los relacionado con las instituciones financieras y bancarias del país.
- ❑ Posee el respaldo de una de las mas importantes empresas multinacionales como es IBM.
- ❑ Dispone de un equipo de profesionales altamente capacitados y con gran experiencia en el manejo de productos y servicios informáticos.
- ❑ Dispone de gran infraestructura tanto de hardware como de software.
- ❑ La empresa goza de un gran reconocimiento por su seriedad y profesionalismo.

Debilidades

- ❑ Los precios de nuestros productos y servicios tienen la fama de ser muy costosos.
- ❑ En algunos casos se presentan problemas de coordinación entre los ejecutivos de ventas y las áreas técnicas en la interpretación de los requerimientos de los clientes.
- ❑ Se le da mayor importancia a los clientes grandes descuidando de esta forma a los clientes pequeños.
- ❑ En algunos casos se presenta incumplimiento de la fechas para la entrega de los proyectos, debido a la mala estimación y determinación del alcance de los mismos.

- Básicamente los productos y servicios están orientados a un solo segmento como son las instituciones financieras del país.

Base de competencia

Consideramos que la formación de un área de soporte al cliente se ha convertido en nuestra ventaja competitiva debido a tres razones:

- Personal altamente calificado.
- Servicio personalizado
- Atención inmediata a los requerimientos de los clientes.

Factores de éxito

- Contar con un reconocido equipo humano del más alto nivel profesional.
- Conformar con los clientes un equipo sólido de trabajo para identificar y satisfacer sus deseos y necesidades. Diseñar las soluciones adecuadas mediante productos y servicios de la mejor calidad.
- Brindar soporte oportuno a las soluciones implantadas.

II. SECTOR INDUSTRIAL

En la actualidad existen en nuestro medio empresas proveedoras de hardware y software cuya preocupación principal es lograr la firma del contrato por parte de cliente, olvidándose luego del servicio y mantenimiento que requiere el cliente especialmente en lo que tiene que ver con la implantación de software. Esto ha ocasionado en nuestro país que las instituciones tanto públicas como privadas tengan un alto porcentaje de proyectos fracasados o incompletos y como consecuencia cuantiosas pérdidas económicas y lo que es peor se ha creado un generalizado sentimiento de desconfianza y pérdida de la credibilidad hacia las empresas proveedoras de software.

Tamaño de crecimiento

El mercado total de tecnología informática en país, tiene un índice de crecimiento promedio de 30% anual, sin embargo este indicador no es exacto debido a que en el país no existen entidades de control que lleven seriamente un programa de medición y desarrollo de la industria en este campo.

El mercado multiusuario de rango grande está conformado por 7 principalmente en el sector bancario. Este sector tiene tendencia a decrecer, sin embargo las instalaciones activas han aumentado su capacidad computacional de hardware y software.

En el mercado multiusuario de rango medio existen 250 instalaciones y la tasa de crecimiento en 1996 fué del 20%.

En el mercado multiusuario pequeño existen 2.000 unidades y la tasa de crecimiento en 1996 fué del 33%.

Factores de crecimiento

Los siguientes factores influyen directamente e indirectamente en el crecimiento del negocio.

- Debido al colapso económico producido en el sector financiero en los últimos años, produjo que el número de financieras se reduzca, lo cual nos afectó debido a la disminución de la demanda y esto ha provocado que se impongan leyes que regulen la creación de nuevas instituciones.
- Los cambios tecnológicos afectan debido a que obligan a desarrollar nuestros sistemas acorde a la tecnología actual en el mercado lo cual demanda mayor inversión en recursos de hardware, software y capacitación.
- Cada vez la tendencia a estar mejor informado ha roto la barrera de utilizar un computador como herramienta para obtener información, esto ha hecho que los

gerentes ya conozcan los beneficios que pueden obtener y estén dispuestos a invertir en ella.

- En nuestro país cada vez se impone más la cultura de comprar software en vez de piratearlo. Las soluciones de la empresa están protegidas por la ley de derecho de autor que establece la copia no autorizada de los programas definiéndola como ilegal.

Ciclo de vida de productos o servicios

Dado que la industria informática esta sujeta constantemente a evoluciones e innovaciones, influye para que el ciclo de vida de los sistemas aplicativos tengan periodos de vida cortos. Sin embargo, para las aplicaciones desarrolladas en nuestro medio consideramos que el tiempo promedio de vida es de 5 años, lapso en el cual las instituciones logran recuperar el costo de la inversión.

Tecnología

La mayor experiencia de las empresas ha sido en el segmento mainframe logrando un amplio conocimiento de estas instalaciones y de sus necesidades, por lo que la actividad estaba dirigida a este sector. Sin embargo la penetración en el mercado cliente/ servidor, y redes locales ha sido exitoso y la proyección del negocio está enfocada a que éste sea el campo de mayor crecimiento.

III. LA NUEVA ESTRATEGIA

A pesar de la situación económica por la que esta atravesando el país en estos últimos años, en nuestra empresa esperamos superar en base a mucho esfuerzo y trabajo esta difícil situación, para ello estamos tomando las medidas que nos permitan mantener y aumentar nuestra cartera de clientes y así tener un mayor crecimiento en las utilidades, en ese sentido nuestra estrategia esta encaminada a buscar y brindar mas y nuevas posibilidades de servicio en asesoría, consultoría, implementación y análisis de sistemas, por otro lado sin descuidar nuestro segmento tradicional como es de la instituciones financieras, vamos a buscar nuevos negocios especialmente en la empresas medianas y pequeñas las cuales en la actualidad se presentan como una gran alternativa.

Problemas a resolver

En nuestra institución consideramos de que es importante trabajar y mejorar en los siguientes puntos:

- ❑ Mejorar en la planificación de tiempos en el desarrollo e implantación de proyectos.
- ❑ Establecer un plan de capacitación para actualizar los conocimientos e incrementar el rendimiento del equipo de desarrollo.
- ❑ Racionalizar el uso de los equipos de trabajo para disminuir los costos.
- ❑ Fortalecer los programas de mercadeo.
- ❑ Reforzar y concientizar el concepto de calidad en la fuente involucrando al cliente durante todo el ciclo del desarrollo de la solución.

Oportunidades y Amenazas***Oportunidades***

- ❑ En el mercado nacional ninguna otra empresa esta comercializando productos y servicios con la seriedad y garantía con que lo hace nuestra empresa.
- ❑ Las adquisiciones de software en muchos casos se realizan en el exterior, sin soporte técnico para ayudar al cliente cuando se presenten inconvenientes en el futuro.
- ❑ La constante innovación tecnológica va a permitir incrementar nuestra participación en el mercado debido a que los potenciales usuarios del servicio no dispondrían de dinero para especializar a su personal informático en nuevas tecnologías.

Amenazas

- ❑ Existen otras opciones en el mercado nacional e internacional.
- ❑ Existe una cultura de no invertir en software.
- ❑ Debido a que muchas empresas desarrolladoras de software no trabajan con seriedad y profesionalismo han generado desconfianza en el mercado.

Debilidades a corregir

- ❑ El cuanto al precio estamos empeñados en cambiar la imagen de que nuestros productos y servicios son muy costosos y así demostrar de que en realidad son muy competitivos.
- ❑ Buscar nuevos segmentos de mercado, como son la empresas medianas y pequeñas a las cuales no se les ha dada la debido importancia.
- ❑ Aplicar una metodología que nos ayude a determinar los tiempos para desarrollo y ejecución de los proyectos.

Fortalezas a explotar

- ❑ Promocionar nuestro producto y servicios bajo plataformas cliente-servidor, la misma que es una tecnología ampliamente aceptada en el mercado.
- ❑ Incrementar nuestra participación en el medio, aprovechando el know-how de nuestro personal técnico en la integración de las diferentes plataformas con que operan nuestros clientes.

Riesgos

- ❑ Pérdida de clientes por el ingreso de nuevos competidores al mercado.
- ❑ Pérdida de empleados talentosos.
- ❑ Decisiones gerenciales inapropiadas.
- ❑ Sistemas demasiados costosos.
- ❑ Discontinuidad en la tecnología base de los sistemas.
- ❑ Ineficiencia en el uso de los recursos.
- ❑ Debido a que en la actualidad gran parte de las empresas han emprendido programas de racionalización de recursos y disminución de costos los contratos por servicios tienden a disminuir.

Estrategias (actuales, deseables, realizables)

Con la finalidad de ganar mayor participación en el mercado y obtener un mayor crecimiento de las utilidades a continuación presentamos las principales estrategias a seguir:

- ❑ Incursionar en la representación de productos de software producidos por empresas internacionales especialmente orientado al sector comercial e industrial.
- ❑ Mantener la línea de desarrollo en aquellas áreas de negocio en la cuales se requieren diseños de sistemas muy propios para sus actividades.
- ❑ Establecer ventas directas o por medio de empresas asociadas.

- Fortalecer los programas de mercadeo para lograr el nivel esperado de ventas.
- Ampliar las posibilidades de servicio en asesoría, implantación y análisis de sistemas.
- Crecer junto al cliente adaptando y perfeccionando los sistemas ya establecidos.
- Orientar nuestras soluciones a satisfacer las necesidades de los pequeños y medianos negocios en los sectores comerciales e industriales por ser un mercado no explotado.

Planes de estrategia

Considerando de que principalmente la clave para lograr cumplir con nuestros planes estratégicos esta en conseguir y cerrar negocios con nuestros clientes las siguientes actividades son importantes para el logro de nuestros objetivos.

- Realizar visitas directas a la instituciones financieras, comerciales e industriales con la finalidad de ofrecer nuestra solución y conocer cuales son las necesidades y evaluar la posibilidad de hacer negocios.
- Realizar demostraciones en el propio terreno del cliente para aquellos que se muestren interesados en la adquisición de nuestros productos y servicios.
- Programar visitas conjuntas con nuestro futuro cliente hacia otras instituciones que ya tienen implantado y operativo este producto, esto con la finalidad de que vean funcionando en vivo y en directo la solución planteada.

Nueva visión y misión

Visión

Ecuasys S.A. será reconocida como la compañía proveedora de servicios y herramientas de productividad de la más alta calidad, eficiencia y fácil manejo para la administración de los recursos informáticos. Trabjará siempre con el objetivo de mantener la imagen de excelencia profesional y alto nivel de compromiso con sus clientes, contará con funcionarios motivados y comprometidos con los objetivos de la organización y cuidará la rentabilidad del negocio para lograr su solidez económica.

Misión

Nuestra misión es OFRECER SERVICIOS Y SOLUCIONES INFORMÁTICAS, que excedan las expectativas del cliente, apoyados en procesos de la más alta calidad y soportados primordialmente en las mejores tecnologías del mercado.

Las Políticas

Nuestra empresa cree en la importancia de definir unos principios fundamentales de funcionamiento que marquen el rumbo a la empresa y al producto e impregnar de esos principios a todos los componentes de la empresa. Hemos llamado esa definición de principios nuestra FILOSOFIA DE TRABAJO y está comprendida en 10 puntos. Todo cliente está invitado a comprobar el cumplimiento de la misma.

- 1) **RESPECTO AL CLIENTE:** El Cliente es nuestro factor más importante y merece respeto y que le entreguemos lo mejor posible en: atención, servicio y productos.
- 2) **ATENCION PERSONALIZADA:** Mantenemos una filosofía de atención personalizada a cada cliente para mostrarle lo importante que es para nosotros y solucionar cualquier tema que se presente.
- 3) **RESPUESTA INMEDIATA:** No acumulamos problemas, ni consultas, ni llamadas. Atendemos en forma inmediata todo lo que nos concierne en nuestro negocio de servir bien. En nuestra empresa no es necesario que nos llamen repetidas veces. Respondemos lo más pronto posible.
- 4) **RESPONSABILIDAD POR PRODUCTOS Y TRABAJOS:** Asumimos plena responsabilidad por cada componente de nuestros productos y por cada trabajo que realizamos. No buscamos disculpas. Solucionamos cualquier problema y hacemos válidas las garantías ofrecidas.
- 5) **TIEMPOS CORTOS:** Usamos la política de hacer trabajos en tiempos cortos, rompiendo los esquemas tradicionales.
- 6) **INVERSION EN TECNOLOGIA:** Estamos atentos al desarrollo de la industria e invertimos en sistemas actualizados que nos permita ofrecer productos modernos y confiables.

- 7) **INVERSION EN PREPARACION:** Factor básico para nuestro éxito es la inversión en la gente y por tanto, con frecuencia enviamos nuestros ingenieros y técnicos a recibir preparación para conseguir la más alta calificación posible.
- 8) **INVERSION EN INFRAESTRUCTURA:** Mejoramos y ampliamos nuestras instalaciones para estar de acuerdo a nuestro compromiso de crecimiento y mejora constantes.
- 9) **PROGRESO DE NUESTROS EMPLEADOS:** El hacer que nuestros empleados y colaboradores se sientan cómodos y motivados es un principio básico que practicamos para tener un staff sólido, estable y así poder realizar nuestros objetivos a largo plazo.
- 10) **SERVICIO DE CACHE:** Resumen de nuestra filosofía es una palabra que comprende nuestro **COMPROMISO DE ACCION CONSTANTE HACIA LA EXCELENCIA**

IV. MERCADEO

Análisis

Ambiente económico

En nivel de recesión económica por el que atraviesa el país en los últimos años, especialmente en lo que tiene que ver con este tan irregular periodo de gobierno, el ambiente macraeconómico de las empresas y de la instituciones financieras se ha visto muy afectado, generando como consecuencia la racionalización de recursos y la reducción de costos especialmente en el área de sistemas.

Esto hace que los departamentos de sistemas no tengan la suficiente cantidad de recursos y tiempo necesario para emprender el desarrollo de nuevos sistemas.

Por lo tanto se ven obligados a recurrir a empresas especializadas en la venta de soluciones para cada una de la áreas que requieren ser automatizadas.

Demanda del mercado

Actualmente en el mercado no existen empresas que brinden soluciones completas, es decir desde el inicio hasta la implantación total de producto y especialmente que demuestren un verdadero compromiso con el cliente.

Nuestra empresa a considerado satisfacer las principales necesidades de nuestros clientes los mismos que desean calidad, conveniencia, prontitud y servicio hecho a la medida.

Ambiente legal

En lo que tiene que ver con el software provisto por nuestra empresa, está protegido por la ley de derechos de autor que establece que la copia no autorizada de los programas es ilegal.

Para otorgar un marco legal apropiado en la negociación del software, se deberá celebrar y firmar un contrato de adquisición de software, el cual en sus cláusulas protege la propiedad intelectual de la casa creadora del mismo.

Estructura de distribución

Por tratarse de un producto especializado en la que su volumen de ventas es pequeño y de fácil transportación, no requiere del establecimiento de mayores políticas de distribución.

Segmentos

La industria del software en nuestra empresa está orientada a satisfacer las necesidades de información a los siguientes segmentos generales de mercado:

- Empresas industriales
- Empresas comerciales
- Empresas de servicios
- Instituciones Gubernamentales

Segmentos de la empresa

Geográfico

Región / Ciudad	Segmentos del mercado
Región	Costa y Sierra
Ciudades	Principales ciudades del país

Demográfico

Areas/tamaño/usuarios	Segmentos del mercado
Area	Instituciones bancarias, financieras, industriales, públicas, comerciales.
Tamaño de empresas	Medianas y pequeñas

Genero de usuarios finales	Hombres y mujeres
Ocupación del usuario final	Gerentes funcionales Ejecutivos Asistentes Auditores Usuarios generales del área financiera
Nivel de educación del usuario final	Superior

Psicológicos

Personalidad	Segmentos del mercado
Personalidad del usuario final	Responsable, agresivo, proactivo, perceptivo, organizado, planificado.

Psicográficos

Valores	Segmentos del mercado
Valores del usuario final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que desee ejercer de mejor manera la labor de control de procedimientos y procesos. ▪ Ser eficiente y rápido para obtener

	<p>información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que acepte los desafíos de las nuevas tecnologías y los identifique como oportunidades. ▪ Que este familiarizado con el uso de computadores y sistemas aplicativos.
--	--

Conductista

Región / Ciudad	Segmentos del mercado
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar las operaciones, procedimientos y procesos. ▪ Mejorar la calidad en la atención al cliente. ▪ Reducir tiempo de procesos y revisiones ▪ Obtener información en línea. ▪ Conocer los clientes potenciales. ▪ Reducir la dependencia del especialista de sistemas.
Tasa de uso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los usuarios, según su nivel de responsabilidad.

Actitud hacia el producto	▪ Credibilidad, confianza y seguridad hacia el producto para así aprovechar la bondades del mismo.
---------------------------	--

Cientes importantes

Nuestra cartera de clientes está formada por bancos, instituciones financieras, industriales y de servicios tanto del sector público como privado que están ubicadas en las principales ciudades del país.

Innovación

Nuestra empresa trata de equilibrar el costo-beneficio en el uso de nueva tecnología ya que no se puede estar invirtiendo constantemente en desarrollar productos nuevos descuidando la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a la naturaleza de los proyectos, es necesario designar o establecer personas idóneas de acuerdo a sus habilidades y experiencias para la investigación, lo que además es usada como una forma de motivación para los empleados.

En cuanto a la administración de proyectos, podemos decir que mediante la aplicación disciplinada de un sistema de manejo de proyectos, apoyada en la experiencia acumulada de la empresa, se fomentará las siguientes habilidades en los equipos de trabajo : motivación para la generación de ideas, evaluación y selección de proyectos competitivos y rentables.

Planos de mercados

Estrategia

Para alcanzar nuestra metas planteadas se deben seguir las siguientes estrategias:

Productos y Servicios.

- ❑ Capacitar constantemente a nuestro personal técnico y de ventas en las características de nuestro producto para de esta forma ofrecer un servicio que este de acuerdo a las necesidades actuales del mercado.
- ❑ Ofrecer nuestro producto a los clientes cuya oficina principal esta ubicada en las principales ciudades como son Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, etc.
- ❑ Realizar visitas programadas por parte de nuestro personal técnico y de ventas a las oficinas de nuestros clientes a fin de evaluar constantemente la calidad del servicio.
- ❑ Contratar inicialmente personal técnico con gran experiencia y conocimientos en banca para así evitar costos de entrenamiento iniciales.

Distribución

- ❑ La distribución de nuestro software es muy sencilla y directa puesto que una vez que se cierra el contrato de venta, nuestros técnicos se encargan de llevar los programas en medios magnéticos para luego instalarlos en el hardware del cliente.

Precio

- Nuestro producto por tratarse de un software especializado para las instituciones del país, el cual además de la propia implantación del mismo, para que sea exitoso requiere un alto nivel de compromiso entre ambas partes (cliente y proveedor) especialmente en lo que tiene que ver con asesoría, servicio, capacitación, mantenimiento y soporte adicional por parte de nuestro personal especializado, esto ocasiona que al producto como tal se le tengan que añadir los costos de nuestro personal técnico.

Publicidad

- Debido a que el segmento al que esta dirigido nuestro producto esta conformado por un grupo muy pequeño del país, se realizarán los siguientes eventos:
- Realizar visitas directas a la instituciones financieras con la finalidad de ofrecer nuestra solución y conocer cuales son las necesidades de nuestros futuros clientes.
- Realizar demostraciones en el propio terreno del cliente para aquellos que se muestren interesados en la adquisición de nuestro producto.
- Programar visitas conjuntas con nuestro futuro cliente hacia otras instituciones financieras que ya tienen implantado y operativo este producto, esto con la finalidad de que vean funcionando en vivo y en directo la solución planteada.

Ventas

- Para efectos de las ventas nuestra empresa dispone de personal capacitado tanto en la parte de ventas como en la parte técnica, los mismos que serán los encargados de promover y vender las soluciones que desarrolla nuestra empresa.

V. LA TECNOLOGÍA

Nuestra empresa representa los productos de las principales compañías de la industria, se dispone de las mejores herramientas de productividad y automatización que requieren los centros de computo de nuestros clientes.

La venta e implantación de sistemas utilizando la tecnología cliente/servidor, sistemas de respuesta por voz, sistemas de imágenes, reingeniería de procesos y sistemas de redes, son algunas de nuestras áreas de trabajo. Nos ocupa la integración de sistemas y tecnología, sistemas abiertos o redes locales, según lo requieran nuestros clientes. Damos servicio de migraciones de sistemas propietarios a nuestros sistemas. Se considera de que este factor junto a la capacitación técnica de nuestro personal han contribuido al logro de una ventaja competitiva basada en la diferenciación de nuestros productos y servicios con respecto a los de la competencia.

VI. RECURSOS HUMANOS

El éxito de la empresa se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura empresarial apropiada que acoja los valores de nuestra organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Sobre estos cimientos hemos levantado los diversos métodos para alcanzar la excelencia, la cual aboga por un sentido de misión, la supremacía del cliente, la necesidad de innovación, la fibra para conducir con objetivos claros, el compromiso con nuestros colaboradores y una adecuada política de comunicaciones.

Organización

La organización esta estructurada de tal manera que alinea el sistema de administración del desempeño con nuestros objetivos del negocio a fin de alcanzar las metas, mediante la práctica de los siguientes compromisos:

- ❑ La organización total, las partes significativas y los individuos manejan su trabajo obedeciendo a metas y planes para el logro de las mismas.
- ❑ Las decisiones se toman de acuerdo con las fuentes de información y cerca de ellas, sin importar que posición ocupen dichas fuentes en el organigrama.
- ❑ Los sistemas de remuneración se extienden a todos los miembros de la organización.
- ❑ El personal es generalmente abierto y enfrenta las cosas.
- ❑ Es mínima la cantidad de actividades entre individuos y grupos que implican un ganador y un perdedor.
- ❑ La organización y sus miembros operan en una forma de investigación activa. La práctica general es crear mecanismos intrínsecos de retroalimentación que permitan a los individuos y grupos aprender de su propia experiencia.

Estrategias y políticas sobre el personal

Considerando de que el recurso humano es el principal elemento para el logro de nuestros objetivos, se han implantado las siguientes estrategias:

Compromisos Personales	Objetivo del negocio
Compromiso para ganar	Ganar en el mercado

Compromiso para ejecutar	Ejecutar e implantar más rápido y eficientemente
Compromiso para trabajar en equipo	Propiciar el trabajo en equipo

En la medida en que cada uno de los miembros, logremos alcanzar nuestros compromisos personales de negocio, medidos por resultados reales, se determinará nuestra calificación anual de compromisos. Esta evaluación impactará en nuestro salario base y en las oportunidades de pago variable. También podría tener impacto en asignaciones y oportunidades futuras.

Los roles y responsabilidades en el programa de compromisos personales al negocio son:

Para todos los empleados:

- Establecer sus propios objetivos personales y/o de grupo para cumplir con los compromisos personales del negocio.
- Buscar retroalimentación informal a lo largo del año.
- Iniciar y documentar cualquier revisión previa a la evaluación.
- Demostrar liderazgo hacia los demás.
- Participar en información de 360 grados, tanto para la persona como para otros, cuando sea solicitado.

- Documentar los resultados finales.

Para los gerentes:

- Establecer y comunicar objetivos del negocio.
- Asistir a los empleados en el logro de sus compromisos.
- Ofrecer retroalimentación continua a los empleados.
- Proporcionar una evaluación y calificación general de los empleados.
- Platicar con los empleados los planes de mejoras, cuando sean necesarios.
- Practicar un liderazgo y manejo de gente efectivos.
- Apoyar la diversidad de la fuerza de trabajo (igualdad de oportunidades, acción afirmativa y balance entre trabajo y vida personal).

Sistemas de Recompensa

Adicionalmente a los beneficios de ley, Ecuasys ofrece a sus empleados los beneficios voluntarios con la finalidad de incentivar al personal. A continuación se detallan:

- Seguro médico.
- Cafetería

Subsidio de S/.5.000 por almuerzo.

- Seguro de Vida
- Fiesta de navidad

Bono de S/.150.000 por hijo y fiesta familiar.

- Comisariato

Tarjeta ilimitada de Supermaxi o Mi Comisariato

Nivel de capacitación

En Ecuasys existen planes de entrenamiento y desarrollo profesional para cada uno de los niveles existentes en la organización, el entrenamiento puede ser dentro o fuera del país.

- ❑ Se establecen patrones y metas de desempeño.
- ❑ El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo. La gente aprende mejor haciendo y participando que limitándose a atender.
- ❑ Los métodos de aprendizaje son variados para mantener el interés.

VII. FINANZAS

Una de las principales fortalezas financieras de nuestra empresa radica en que posee una gran infraestructura de hardware y software ya montada y pagada en su totalidad, esto facilita la aplicación de nuestra estrategia la cual se basa en tres aspectos que cubren las siguientes áreas: Ventas de servicios profesionales, venta de software de terceros y la venta de software propio. Sin embargo es importante anotar que uno de los rubros claves y que requiere gran inversión es la capacitación.

Pronóstico de ventas anuales

Para las tres áreas en la cuales se proyecta fortalecer nuestra participación tenemos lo siguiente:

a) *Venta de servicios profesionales.*

En nuestra empresa se dispone de una plantilla de 40 profesionales, en base a los cuales tendremos una facturación anual de acuerdo a los siguientes costos:

Sueldo promedio mensual a pagar por empleado: 1.200 dólares durante el primer semestre y 1260 dólares durante el segundo semestre.

Valor promedio mensual a facturar al cliente por persona: 1.500 dólares durante el primer semestre y 1.575 dólares durante el segundo semestre.

Ganancias estimadas por Servicios	Número personas	1er. Semestre		2do. Semestre		TOTAL ANUAL
		Sueldo mensual por persona	Total Semestre	Sueldo mensual por persona	Total Semestre	
Facturación promedio al cliente	40	1,500	360,000	1,575	378,000	738,000
Sueldo promedio a pagar	40	1,200	288,000	1,260	302,400	590,400
Utilidad		300	72,000	315	75,600	147,600

b) Venta de software de terceros

Se tiene planificado vender 30 soluciones al año, en donde cada solución tiene un valor de 15.000 dólares, por este tipo de servicio la empresa recibirá un 10% de comisión por venta efectuada.

Ganancias estimadas por	Número de	Valor	Total ventas
Venta de software de terceros	instalaciones		anuales
Venta de software	30	15,000	450,000
Costo de venta	30	13,500	405,000
Comisión por ventas		1,500	45,000

c) *Venta de software propio*

La venta de este tipo de paquetes es considerado como uno de los de mayor rentabilidad para la empresa, debido a que el software ya se encuentra terminado y solamente se requieren pequeñas adecuaciones de acuerdo a las necesidades del cliente, se estima obtener un 60% de utilidad y un 40% de gastos por implantación. Se tiene proyectado vender 10 paquetes a un costo de 20.000 dólares cada paquete.

Ganancias estimadas por	Número de	Valor	Total ventas
Venta de software propio	instalaciones		Anuales
Venta de software	10	20,000	200,000
Costo de venta	10	8,000	80,000
Comisión por ventas		12,000	120,000

En el cuadro que se presenta a continuación, mostramos el análisis de la rentabilidad que se proyecta obtener para las distintas áreas del negocio:

Area de ventas	Utilidad estimada	Porcentaje de Rentabilidad
Servicios profesionales	147,600	20%
Software de terceros	45,000	10%
Software propio	120,000	60%

En base a un análisis de las cifras presentadas anteriormente se determina que el pronóstico de ventas y la rentabilidad estimada son realistas y están calculadas de acuerdo a las posibilidades del mercado nacional. Sin embargo el área de servicios profesionales es una de las mas críticas debido a que este rubro significa un gran desembolso de dinero por concepto de sueldos. La clave en esta área es siempre mantener proyectos activos en forma constante para así mantener productiva a toda nuestra plantilla de profesionales.

VIII. ASPECTOS LEGALES

En lo que tiene que ver con este aspecto consideramos de que es de vital importancia la creación de los organismos que regulen y controlen el manejo de los temas relacionados con la propiedad intelectual, esto ayuda para que el mercado se amplíe en la medida en que los usuarios entiendan el valor del software y como consecuencia la disminución de la piratería que en nuestro medio es muy alta.

IX. VENTAJAS O IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Consideramos de que nuestra empresa a pesar de ser una empresa pequeña genera trabajo en forma directa e indirecta en nuestro país ya sea para quienes nos dedicamos a la venta de servicios así como para aquellos que deben proveer equipos informáticos como resultado de la venta de nuestros productos y servicios, además estamos contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia administrativa y operativa en las instituciones públicas y privadas que utilizan nuestros productos para la automatización de sus procesos. Por otro lado a nivel de la comunidad se colabora en todo lo que este a nuestro alcance en lo que tiene ver con prácticas vacacionales y pasantías para estudiantes de colegios y universidades. En lo que respecta con nuestros financistas siempre tratamos de lograr el mejor rendimiento a su inversión.

X. CALENDARIOS Y ACCIONES

Debido que nuestra empresa a la fecha posee una muy buena infraestructura en lo que se refiere a la parte de personal y de equipos, consideramos que para poner en marcha nuestra nueva estrategia no se requiere de una gran inversión de capital sino mas bien de una buena interpretación de la necesidades de nuestros actuales y futuros clientes para así seleccionar correctamente el tipo de servicio a prestar, también es muy importante medir las posibilidades económicas de los pequeños y medianos negocios para así poderles ofrecer soluciones de acuerdo a sus posibilidades económicas, a continuación presentamos un plan en donde se indican las actividades mas importantes que se deben tener en cuenta en la implantación de esta estrategia.

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Dirección de la empresa considerando, de que en la institución a pesar de existir una tendencia a la disminución la venta de los productos y servicios especialmente en el segmento tradicional, tienen algunos factores a su favor, especialmente en lo que tiene que ver con la inversión, la misma que en su totalidad ha sido recuperada, por tal razón la nueva inversión solamente estará orientada a rubros pequeños como son la adquisición de actualizaciones tanto en el hardware como software. Por otro lado uno de los factores mas importantes que posee la empresa se basa en el equipo humano altamente calificado y con una gran experiencia producto de los años que ha venido operando en el mercado. Es importante anotar que durante los primeros años la rentabilidad fue mínima debido a que tenia que enfrentar las obligaciones propias de una empresa en marcha, como son la recuperación de la inversión y la capacitación al equipo de trabajo, pues estos rubros son muy altos durante los primeros años de una empresa en formación.

Con los antecedentes antes indicados se deduce de que la empresa esta en una situación muy favorable para explotar la infraestructura montada, esto facilita la puesta en marcha del nuevo plan de negocios, el cual está basado fundamentalmente en la captación de un nuevo segmento de clientes y que depende en gran parte del fortalecimiento de los programas de mercadeo para así lograr el nivel de ventas esperado y consecuentemente mejorar el nivel de rendimiento de la empresa.

XI. BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA, Gitman Lawrence J., 1996

ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Hill Charles W. L./Jones Gareth R.,1996

GERENCIA DE VENTAS, Ediciones McGraw Hill, 1996