

CAPÍTULO III

A continuación se presenta la propuesta estratégica establecida para el proyecto de desarrollo del software de gestión de procesos de comercio exterior. Se formulará la Misión y Visión de la empresa, así como también los objetivos corporativos, y se establecerá políticas y valores de la estrategia empresarial. Se desarrollará el plan de marketing necesario para poder comercializar el producto de software ofertado a través del Internet, terminando con el establecimiento de la estructura organizacional adecuada para la estrategia.

3.1 Misión y Visión

A continuación se presenta la misión de la empresa objeto de este estudio, la cual tiene como producto principal el software de gestión de procesos de comercio exterior:

“Es una empresa que brinda servicios tecnológicos de información, para agilizar procesos de comercio exterior de las empresas importadoras del Ecuador, utilizando para ello la más avanzada tecnología, siempre comprometida con alcanzar los más altos estándares de la industria, procurando el máximo rendimiento de los recursos invertidos, sin descuidar el bienestar de los empleados y protegiendo el medio ambiente”.

A continuación se presenta la visión de la empresa objeto de este estudio, la cual tiene como producto principal el software de gestión de procesos de comercio exterior:

“Ser la empresa líder de servicios tecnológicos de información de comercio exterior a nivel nacional, sustentada en la seguridad, confiabilidad, disponibilidad, rapidez, y servicio personalizado, para el año 2010”.

3.2 Objetivos Corporativos

3.2.1 Objetivo General

Como objetivo general se ha planteado:

“Alcanzar aproximadamente 620 clientes al término del primer semestre del año 2011,”.

3.2.2 Objetivos Específicos

Tomando en cuenta el objetivo general planteado, se ha previsto los siguientes objetivos trimestrales, poniendo como punto de partida el mes de mayo de 2009:

- *Para el segundo trimestre del 2009 (30 de junio)*
 - Analizar y Diseñar el 100% de los modelos informáticos y de base de datos necesarios para la elaboración del producto de software de gestión de procesos de comercio exterior.
 - Seleccionar la totalidad del personal técnico necesario para la construcción e implementación final del software de gestión de procesos de comercio exterior.
- *Para el tercer trimestre del 2009 (30 de septiembre)*
 - Desarrollar una versión funcional del software de gestión de procesos de comercio exterior (versión beta i, 80% completa).
 - Pactar convenios con 5 empresas de muestra para realizar planes pilotos de comprobación del software desarrollado.
- *Para el cuarto trimestre del 2009 (31 de diciembre)*
 - Probar y corregir errores detectados en las pruebas de funcionalidad realizadas con las 5 empresas piloto.
 - Obtener la primera versión oficial del software (versión beta ii), con el fin de ponerla a disposición de las empresas en general, de manera gratuita, hasta finales del primer trimestre del año 2010.
- *Para el primer trimestre del 2010 (31 de marzo)*
 - Alcanzar un 50% de conocimiento del nuevo producto de software entre el mercado objetivo (Ejecución del plan de marketing).
 - Obtener la versión de comercialización final del software de gestión de procesos de comercio exterior (versión realease).
 - Reclutar el 100% de la fuerza de ventas.
 - Conformar el centro de ayuda y soporte a cliente.
- *Para el segundo trimestre del 2010 (30 de junio)*

- Alcanzar un 85% de conocimiento del nuevo software entre el mercado objetivo.
- Contar con al menos 30 clientes del nuevo producto de software desarrollado.
- *Para el tercer trimestre del 2010 (30 de septiembre)*
 - Contar con 100 clientes activos del nuevo producto de software.
 - Lograr un 90% de satisfacción del nivel de servicio, por parte del centro de ayuda y soporte a cliente.
- *Para el cuarto trimestre del 2010 (31 de septiembre)*
 - Contar con 200 clientes activos del nuevo producto de software.
 - Lograr un 95% de satisfacción de los clientes, para lo cual se deberán elaborar encuestas y entrevistas de control de gestión.
- *Para el primer trimestre del 2011 (31 de marzo)*
 - Contar con 620 clientes activos del nuevo producto de software, 20% del mercado actual.

Para el primer semestre del 2011 se deberá haber alcanzado el objetivo general, tomando en cuenta los datos actuales de composición del mercado.

3.3 Frase de posicionamiento

El nombre definido para el software es: “Sistema Integrado de Procesos de Importación (SIPI)”. Basado en el nombre presentado del producto, se presenta la siguiente frase de posicionamiento:

“SIPI es un sistema de gestión de procesos de importación, orientado a todas aquellas empresas pequeñas-medianas, que ofrece un ahorro de tiempo y dinero en sus trámites de importación...”

3.4 Políticas y Valores

3.4.1 Políticas

La estrategia inicial propuesta en este proyecto plantea dividir las normas y políticas que regirán el proceso de ejecución de la estrategia a lo largo de los 3 primeros años de existencia de la empresa, de acuerdo a las jerarquías que

existirán en la compañía. A continuación se exponen las políticas que deberá cumplir la plana directiva:

- Comunicar, de forma clara y precisa, los objetivos de la estrategia a todos los involucrados dentro y fuera de la organización.
- Velar por el fiel cumplimiento de la aplicación de la estrategia, por parte del equipo de desarrollo y administrativo, así como también por parte de los propios funcionarios de la compañía.
- Verificar la consecución de los objetivos de la estrategia en todo momento, y tomar los correctivos necesarios a fin de llegar a alcanzar las metas deseadas.
- Evaluar, controlar e incentivar a los funcionarios de la empresa, de acuerdo a su desempeño, dirigido a alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- Apoyar el proceso de desarrollo del software en todo momento.
- Involucrar procesos propios y particulares del negocio, considerados como críticos para el desarrollo del nuevo producto de software.

De igual manera se debe establecer normas y políticas que deberán cumplir los encargados del desarrollo del software, las mismas que se presentan a continuación:

- Coordinar y gestionar los procesos particulares de desarrollo con los diferentes grupos de expertos asignados a los equipos de programación (técnicos de programación del software, y expertos en el ámbito de comercio exterior).
- Corregir acciones y procedimientos implantados a medida que avanza el desarrollo del software.
- Normar planes complementarios específicos, necesarios para alcanzar metas a corto plazo.
- Dirigir el proceso de desarrollo conjuntamente con la alta dirección de la compañía.
- Informar del cumplimiento de objetivos, metas a mediano y corto plazo, tanto a la gerencia como a los empleados en general, con el fin de establecer recompensas o castigos de gestión.

- Evaluar y controlar el desempeño de los técnicos contratados para el desarrollo del nuevo producto de software de la compañía.
- Delegar responsabilidades a técnicos dentro de la empresa.
- Promulgar el empoderamiento.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos establecidos.
- Identificar problemas operativos, de gestión, de servicio al cliente, tecnológicos, que puedan ser resueltos.

Finalmente se debe establecer normas y políticas que regirán las actividades que desarrollaran los técnicos y personal administrativo en general, las mismas que se mencionan a continuación:

- Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por parte de la directiva y el equipo encargado del desarrollo.
- Trabajar de manera conjunta con el equipo de desarrollo, aceptando responsabilidades, e informar de las actividades que se estén realizando o implantando en las diferentes partes constitutivas del producto de software.
- Pro actividad.
- Conocer y entender los objetivos y metas que se desean alcanzar.
- Apoyar la gestión realizada por el equipo de desarrollo.

3.4.2 Valores

Con el fin de cumplir a cabalidad con lo expuesto en las políticas a seguir, por parte de las diferentes áreas del negocio propuesto, se especifica a continuación los valores que deberán ser promulgados, especialmente por la plana directiva, con la única finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el tiempo previsto.

Los valores que la empresa deberá desarrollar son:

Honestidad: Todas las actividades desarrolladas deberán ser realizadas con total claridad y transparencia, procurando siempre el bienestar general. La alta directiva debe ser fiel a sus ofrecimientos producto del trabajo de sus empleados, y los empleados deberán ser consecuentes con los materiales, conocimientos, e ideas consideradas claves de éxito para la empresa.

Compañerismo: Fomentar el trabajo en equipo en todo momento, sin egoísmos, evitando disputas personales que causen retrasos y productos de baja calidad. Siempre deberá existir la predisposición de ayudar al compañero de trabajo con cualquier inconveniente que el o ella pueda tener y viceversa.

Comunicación: Los problemas deberán ser resueltos mediante el diálogo constructivo, procurando siempre encontrar la mejor solución. El callar algún contratiempo encontrado en el trabajo llevará nuevamente a obtener un producto de baja calidad y con errores, que no tendrá la incidencia deseada en el mercado objetivo.

Confianza: Deberá existir la suficiente libertad de expresión y posibilidad de opinión en todos los miembros de la empresa. La confianza para tales acciones deberá ser dada por parte de los jefes y directores de cada una de las áreas de trabajo. Muchas de las buenas ideas nacen de los directamente involucrados con el trabajo (empleados).

3.5 Estrategias de Demanda primaria y selectiva

Como parte del plan estratégico, se presenta a continuación un análisis de las estrategias con las que se pretende estimular las demandas primaria y secundaria.

3.5.1 Estrategias de Demanda primaria

Como punto de partida se afirma, que de los dos grupos de los cuales se compone la demanda primaria, es objetivo del proyecto el siguiente:

- Nuevos clientes: representa el 40% de empresas que no disponen de una solución de software, como tal, para manejar sus tramites de importación.

Nuevos clientes

Las estrategias destinadas a atraer a los nuevos clientes son:

- Producto innovador: será el primer producto en el mercado en prestar su servicio a través del Internet, con disponibilidad de acceso en cualquier lugar donde exista conexión a través de un navegador web, amigable y de fácil utilización, basado en conceptos estándar de cualquier sitio web de comercio electrónico.

- Prestación de servicio: existirá un acompañamiento al cliente, en las actividades relacionadas con el uso del software, el usuario dispondrá de varios medios de consulta para solucionar sus dudas, guías de usuario con ejemplos de uso, centro de atención telefónica, y atención personal.
- Ahorro en precio: será el primer producto en el mercado que disponga del concepto de pago por uso, esto hace que la herramienta de software tenga más adeptos entre las empresas pequeñas que no realizan una cantidad considerable de tramites de importación por mes. Sin embargo, existirá la posibilidad de un pago fijo anual por el uso ilimitado del software, a un precio más conveniente que el de la competencia, sin límite de usuarios por empresa cliente.

3.5.2 Estrategias de Demanda selectiva

Dentro de los grupos específicos de la demanda selectiva, se puede afirmar que son objetivo de este proyecto los siguientes:

- Nuevos mercados: atender a clientes que no estén dentro del alcance del proyecto, es decir a empresas de otras regiones del país.
- Clientes de la competencia: representa el 60% de empresas que disponen de alguna de las aplicaciones de software ofertadas por la competencia.

Nuevos mercados

Las estrategias destinadas a atender nuevos clientes fuera del alcance son:

- Nuevos mercados geográficos: expandir las operaciones de la empresa a otras ciudades grandes del país como Guayaquil y Cuenca, con el fin de atender a posibles nuevos clientes de nuevas regiones.

Clientes de la competencia

Con el propósito de captar cliente de la competencia, se plantean las siguientes estrategias:

- Liderazgo precio-costo: con un precio de producto de software inferior al de la competencia, el cual permite el pago por uso de la aplicación, por cada tramite de importación procesado.

- Calidad en la atención: enmarcar al servicio al cliente como una actividad que genera una ventaja, con respecto a la competencia. Ofrecer no solo un soporte técnico especializado en software y hardware, pero también en todos los aspectos legales en el que se desenvuelve un proceso de importación.
- Atributos únicos del producto: disponible a través de Internet en cualquier parte del mundo, haciendo posible la interacción con clientes y proveedores extranjeros a través de un solo medio de consulta (navegador de Internet).