

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Recinto Universitario Pedro Araúz Palacios

Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.8
077
2005



TRABAJO DE TESINA

**Propuesta de un plan estratégico de marketing para la empresa
Acento S.A.**

AUTORES

- ✓ **María Angélica Ortiz Carballo**
- ✓ **Eduardo Antonio Trewin Rivera**
- ✓ **Harry Edén Gutiérrez Montenegro**

PARA OPTAR AL TITULO DE

Ingeniero de Sistema

TUTOR

Mba. Ing. Mario José Caldera Alfaro

Managua, Nicaragua 20 de enero del 2005

DEDICATORIA

- √ A Dios creador de todo cuanto existe, dador de la sabiduría e inteligencia.

- √ A nuestros padres, quienes en todo momento estuvieron presentes apoyándonos y dándonos consejos sabios.

- √ A nuestros hermanos quienes nos animaron y alentaron a seguir adelante.

- √ A los seres queridos que se fueron de nuestra vida sin ver nuestros sueños hechos realidad.

AGRADECIMIENTO

- √ A nuestro tutor Ing. Mario Caldera Alfaro quien nos ayudó y orientó en el transcurso del presente estudio.
- √ A nuestros padres, hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la propuesta de un plan estratégico de marketing de la empresa Acento S.A. A partir del estudio de mercados llevado a cabo en el sector ferretero del municipio de Managua, se determinó que un 53.1% de los administradores de estos negocios no utilizan ningún tipo de herramienta informática para apoyar sus gestiones administrativas, de este porcentaje existe un 77.6% interesados en adquirir una herramienta de esta naturaleza. Los competidores con ofertas más frecuentes de producto de software en este sector son: Topcontrol, Unifile y Mesosof con un 22%, 18.5% y un 11.11% respectivamente. Considerando los factores críticos del ambiente al que pertenece Acento S.A., La estrategia global a implementar consiste en un portafolio de servicios actualizado, de acuerdo a las necesidades presentadas por los clientes potenciales. Las estrategias específicas seleccionadas para apoyar esta estrategia son: desarrollo de software con alto grado de parametrización adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera; publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de desarrollo de software de Acento S.A.; publicidad a los servicios ofrecidos por Acento S.A.; Canal de distribución de nivel 1 y publicidad a la capacidad de los profesionales de Acento S.A. Los medios de publicidad seleccionados son: diario La Prensa, Revista Fierro, brochures y un sitio Web. La implementación de estas estrategias representa un monto total de C\$ 634,036.57 córdobas y causa una pérdida para el primer año, pero un aumento del 50% para el segundo con respecto a la utilidad del año 2004. Lo anterior forma la base fundamental del plan de marketing propuesto para el periodo 2006 al año 2010, con una evaluación utilizando el indicador del valor presente neto el que demuestra que es rentable especializarse en la pequeña y mediana empresa ferretera. Para la realización de este estudio se utilizó fundamentalmente la metodología FODA para la determinación de los factores críticos existentes en el medio y las estrategias correspondientes.

ÍNDICE

III. JUSTIFICACIÓN.....	4
IV. OBJETIVOS	5
CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL AMBIENTE	27
1.1 Factores Externos.....	27
1.1.1 Entorno Económico	27
1.1.2 Entorno Político Y Legal.....	30
1.1.3 Entorno Cultural	32
1.1.4 Entorno Tecnológico	34
1.1.4.1 Asociación Tecnológica De Nicaragua	35
1.1.4.2 Conocimiento De La Tecnología De La Información.....	35
1.1.5 Competencia	37
1.1.5.1 Servicios Que Ofrecen	38
1.1.5.1.1 Montaje Y Configuración De Redes.....	38
1.1.5.1.2 Diseño Y Desarrollo De Productos De Software	38
1.1.5.1.3 Comercio Electrónico Y Páginas Web	40
1.1.5.2 Incidencia De La Competencia En El Sector Ferretero.....	41
1.1.6 Clientes	43
1.1.7 Proveedores.....	46
1.2 Factores Internos	55
1.2.1 Presentación De Acento S.A.	55
1.2.2 Marketing	55
1.2.2.1 Programa De Mercadotecnia.....	55
1.2.2.2 Mezcla De Mercadotecnia	56
1.2.2.2.1 Productos Y Servicios De Acento S.A.....	56
1.2.2.2.2 La Publicidad.....	60
1.2.2.2.3 La Imagen De Acento S.A.	60
1.2.2.2.4 La Fuerza De Ventas.....	60
1.2.2.2.5 La Política De Precios	61
1.2.3 El Mercado.....	62
1.2.3.1 Investigación De Mercados	62
1.2.3.2 El Mercado Actual	62
1.2.3.3 El Mercado Objetivo	62
1.2.4 La Producción	63
1.2.4.1 Los Procesos Productivos	63
1.2.4.2 Las Instalaciones.....	64
1.2.5 Organización Y Gerencia	64
1.2.6 Contabilidad Y Finanzas.....	66
1.2.7 Recursos Humanos.....	66
1.2.7.1 Medición Del Desempeño Dentro De La Organización.....	67
1.2.7.2 La Capacitación.....	67
1.2.7.3 La Remuneración	67
1.2.7.4 Política Compensatoria Dentro De La Organización.....	68
1.2.7.5 Contribuciones Al Personal	68
1.2.7.5.1 Inatec.....	68
1.2.7.5.2 Inss Patronal.....	68
1.2.7.6 El Clima Laboral	69

Plan Estratégico para Acento S.A.

CAPITULO 2: ANÁLISIS FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	70
2.1 Factores Externos E Internos.....	70
2.1.1 Fortalezas:	70
2.1.2 Oportunidades:.....	71
2.1.3 Debilidades:	72
2.1.4 Amenazas:	72
2.2 Matriz Foda.....	78
2.2.1 Matriz de Impacto Cruzado para Seleccionar la Estrategia Global	81
2.2.1.1 Estrategias Globales:	81
2.2.1.2 Descripción De Las Estrategias Globales.....	81
2.2.1.2.1 Posicionamiento en el sector Ferretero	81
2.2.1.2.2 Especialización en la pequeña y mediana empresa.....	82
2.2.1.2.4 Diferenciación Competitiva	82
2.2.1.3 Escala De Puntuación	83
2.2.1.3.1 Determinación Del Área Motriz	84
2.2.1.4 Estrategias Específicas	85
2.2.1.4.1 Producto	85
2.2.1.4.2 Precio	85
2.2.1.4.3 Plaza	86
2.2.1.4.4 Publicidad.....	86
2.2.1.6.1 Estrategias Especificas Seleccionadas.....	87
2.2.1.6.2 Estrategia De Ciclo De Vida Del Producto	88
CAPITULO 3: DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.....	91
3.1 Estrategia Global	92
3.1.1 Portafolio De Servicios Actualizado Orientado A La Pequeña Y Mediana Empresa Del Municipio De Managua	92
3.1.2 Objetivo De La Estrategia.....	93
3.2 Estrategias Específicas.....	93
3.2.1 Desarrollo De Software Con Alto Grado De Parametrización.	93
3.2.2 Canales De Distribución De Nivel 1	95
3.2.3 Estrategia Publicitaria:.....	96
3.2.3.1 Plan De Medios	98
3.2.3.1.1 Audiencia Meta.....	98
3.2.3.1.2 Objetivos De La Publicidad:.....	98
3.2.3.1.3 Mezcla De Medios	99
3.2.3.1.4 Programación De Medios:	103
3.2.3.1.5 Presupuesto De Medios.....	103
3.2.3.2 Plan De Capacitación Al Personal.....	108
3.2.3.3. Plan De Visitas A Proveedores Del Sector Ferretero	109
CAPÍTULO 4: COMERCIO ELECTRÓNICO.....	113
4.1 El Negocio Electrónico	113
4.2 El Comercio Electrónico.....	116
4.3 Desarrollo Del Sitio Web	116
4.3.1 Las Páginas Web	116
4.3.1.1 Los Objetivos Del Sitio Web Son:.....	116
4.3.2 Estructura De La Información.....	117
4.3.3 Diseño Del Sitio Web	117
4.3.4 Seguridad En Las Transacciones Comerciales	127
4.4 Costos De Construcción Del Sitio Web	128

Plan Estratégico para Acento S.A.

4. 5 Costos De Mantenimiento Del Sitio Web.....	129
CAPITULO 5: PRESUPUESTO	131
5.1 Demanda	131
MEDIANA EMPRESA FERRETERA.....	132
5.2 Precios.....	134
5.2.1 Proyección De Precios	134
5.3 Determinación De Los Ingresos	135
5.3.1 Ingresos Por Venta.....	135
5.4 Determinación De Los Costos.....	136
5.4.1 Costo De Producción	136
5.4.1.1 Mano De Obra.....	136
5.4.1.1.1 Vacaciones Y Aguinaldos	136
5.4.1.2 Costo De Energía Eléctrica	137
5.4.2 Costo De Publicidad.....	138
5.4.3 Costo De Empaque	138
5.4.4 Gastos De Material Y Equipo De Oficina	139
5.4.5 Costo De Mantenimiento	139
5.4.6 Costo Por Consumo De Agua	139
5.4.7 Alquiler	140
5.4.8 Combustible	140
5.4.9 Depreciación	141
5.4.10 Impuestos Y Contribución Social.....	141
5.4.10.1 Impuesto De Matrícula Municipal.....	141
5.4.10.2 Impuesto Municipal Sobre Ingreso	142
5.4.10.3 Inss Patronal	142
5.4.10.4 Estado De Resultado.....	143
RECOMENDACIONES	147
Anexo 1: Formato De Encuesta	149
Anexos 2: Análisis De Los Datos	154
Anexos 3: Cálculo De La Muestra.....	162
Anexos 4: Sistema Óptimo.....	163
Anexos 5: Matriz Foda De Estrategias Específicas	169
Anexos 6: Breve Descripción De Las Estrategias Específicas	171
Anexo 7: Matriz Impacto Cruzado De Las Estrategias Específicas	174
Anexos 8: Sitio Web De Acento S.A.....	176
Anexos 9: Proformas	183

Índice de tablas

Tabla 1: Proveedores de la industria informática en nicaragua	47
Tabla 2: Servicios de web hosting.....	50
Tabla 3: Periféricos que suministrados	51
Tabla 4: Costo de licencias de los sistemas operativos	52
Tabla 5: Foda de alternativas globales	52
Tabla 6: Escala de puntuación.....	83
Tabla 7: Matriz de impacto cruzado	83
Tabla 8: Presupuesto de medios	104
Tabla 9: Actividades para campaña publicitaria	108
Tabla 10: Actividades a implementar para llevar a cabo el plan de acción.....	111
Tabla 11: Presupuesto para programas de apoyo.	112
Tabla 12: Componentes básicos cocomo	128
Tabla 13: Gastos para mantener el sitio.....	129
Tabla 14: Servicio para asegurar transacciones comerciales.....	130
Tabla 15: Variación porcentual del crecimiento anual por categoría	131
Tabla 16: Proyección de la pequeña y mediana empresa	132
Tabla17: Demanda potencial insatisfecha.....	133
Tabla 18: Demanda proyectada.....	133
Tabla 19: Inflación anual.....	134
Tabla 20: Precios proyectados.....	135
Tabla 21: Ingresos proyectados.....	135
Tabla 22: Costo de mano de obra.....	136
Tabla 23: Vacaciones y aguinaldos incluido ingenieros y afanadora (en c\$).....	136
Tabla 24: Consumo promedio de kilowatt	137
Tabla 25: Costo anual por consumo de energía eléctrica (c\$)	137
Tabla 26: Costo anual de publicidad.....	138
Tabla 27: Precios proyectados de cd- rom.....	138
Tabla 28: Costos anuales proyectados de empaque	138
Tabla 29: Gastos de material y equipo de oficina(c\$).....	139
Tabla 30: Costo de mantenimiento (c\$)	139
Tabla 31: Consumo anual de agua	139
Tabla 32: Costo anual en concepto de alquiler (c\$)	140
Tabla 33: Costo anual por concepto de combustible (c\$).....	140

Tabla 34: Depreciación de activos (c\$)	141
Tabla 35: Impuesto de matrícula municipal.....	142
Tabla 36: Impuesto sobre los ingresos	142
Tabla 37: Contribución social al inss.....	142
Tabla 38: Estado de resultado bajo efecto del plan de mercadotecnia.....	143
Tabla 39: Distribución anual de publicidad en cada medio seleccionado.	144

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de acento s.a.....	65
Figura 2: Matriz de valores para el análisis estructural.....	73
Figura 3: Estrategias en el área motriz	84
Figura 4: Ciclo de vida del producto.....	88
Figura 5: Programacion de medios	107
Figura 6: Curva de la publicidad	107
Figura 7: Red de actividades	107
Figura 8: Diseño navegacional.....	118
Figura 9: Estructura del sitio web	12118
Figura 10: Casos de uso.....	118
Figura 11: Diagramas de secuencia para brindar información	11822
Figura 12: Diagramas de secuencia solicitud de informacion.....	11823
Figura 13: Diagramas de secuencia para realizar transacción	11824
Figura 14: Diagramas de secuencia para administrar clientes	11825
Figura 15: Diagrama de clases	11826
Figura 16: Modelo de datos	11827

I. INTRODUCCIÓN

ACENTO S.A., es una empresa desarrolladora de software orientada a brindar servicios a instituciones y a la empresa en general, fue constituida como sociedad anónima en el presente año, a pesar de su reciente constitución el equipo de desarrollo de dicha empresa ha estado operando como un grupo de desarrolladores outsourcers de empresas y organismos a los que asiste desde su inicio en el año 2001 las instalaciones se ubican de la rotonda de Bello horizonte dos cuadras al lago en la ciudad de Managua, pretende servir a instituciones y empresas brindando servicio de desarrollo e implementación de aplicaciones y servicios relacionados, apoyando a la mediana empresa en su proceso de desarrollo y fortalecimiento.

Para toda organización la administración de la información es primordial para la toma de decisiones acertadas y oportunas, para lo cual la tecnología en informática provee los medios. La tendencia de las empresas es la automatización de sus procesos administrativos y operativos lo que ha motivado al surgimiento de empresas cuyo giro es brindar servicios informáticos.

En tres años que el equipo de desarrollo de ACENTO S.A. tiene de laborar ha tenido como cliente empresas del sector industrial y organizaciones no gubernamentales pero, a pesar de que Alcanzar las metas de ventas ha sido el principal objetivo, no se tiene el nivel de ingresos esperados. Esto nos lleva a plantearnos el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las causas por las que la empresa ACENTO S.A. no presenta un crecimiento continuo de las ventas?

Identificadas estas causas se contribuirá a que Acento S.A. disponga de una estrategia de marketing que permita superar los obstáculos encontrados al intentar definir y encontrar un mercado que facilite el crecimiento de la empresa de la forma mas vertiginosa permitido.

En el presente trabajo se aborda la problemática que enfrenta Acento S.A. fundamentalmente mediante un análisis de ambiente en el que está inmersa, con el objeto de identificar los factores del mismo que afectan de alguna manera el

Plan Estratégico para Acento S.A.

desempeño de la empresa y la determinación de estrategias que aprovechen y mitiguen el efecto de dichos factores.

El capítulo I describe el estudio de mercado realizado en el sector de la pequeña y mediana ferretera del municipio de Managua y el correspondiente análisis de los datos.

El capítulo II comprende la descripción del ambiente, el cual proporciona información de factores internos y factores externos en el ámbito económico, social, cultural, tecnológico y político que inciden en el desarrollo de la empresa. El capítulo III presenta el análisis de los distintos factores determinados en el ambiente de la empresa y el debido proceso de selección de estrategias globales y específicas a través del análisis FODA y el análisis de impacto cruzado de las estrategias.

El capítulo IV describe el desarrollo de cada una de las estrategias globales y específicas seleccionadas en el capítulo III.

El capítulo V presenta el plan de acción de Mercadotecnia considerando el costo y tiempo para cada actividad de los programas de apoyo necesarios para implementar las estrategias.

El capítulo VI detalla las proyecciones de los precios influenciados por la inflación, posteriormente se proyectó la demanda en número de clientes dado estas dos proyecciones y con la ayuda de los datos obtenidos de las encuestas de la demanda potencial insatisfecha se procedió a pronosticar los ingresos anuales. Se detalla los costos al que incurre la empresa tanto de salarios, impuestos, servicios básicos y contribuciones.

II. ANTECEDENTES

Desde el momento de fundada Acento S.A. las ventas de sus servicios eran prometedoras, los clientes obtenidos eran empresas representativas y los ingresos eran satisfactorios. En el año 2004 las ventas no aumentaron significativamente con respecto a años anteriores, se estima que el ingreso esperado sería de aproximadamente \$38,000 dólares y que se alcanzaría mediante la captación de clientes potenciales del sector industrial y ONGs, a inicios del presente año Acento S.A. cuenta con clientes como: Productos Lácteos S.A.(PROLACSA), Dream Motors, FondeAgro, OPS y CAECOMP LTDA., esto indica que hay ingresos pero, están lejos de alcanzar los esperados.

Desde su inicio Acento enfrenta una serie de situaciones que dificultan su posicionamiento en el mercado, tal es el hecho que como una empresa relativamente nueva carece de prestigio y reconocimiento lo que obviamente es desfavorable ante la competencia.

Se considera que la mediana empresa ferretera es un mercado potencial que representa un buen punto de partida para posicionamiento a corto plazo.

Los costos del software ofertados por Acento, son considerados muy altos por parte de algunos propietarios, lo que podría ser el resultado de las ofertas que estos negocios han recibido, las que consisten en productos de software enlatado a precios extremadamente bajos con relación a los costos reales de desarrollo pero, que no cumplen con los aspectos legales requeridos para el desarrollo y distribución de software.

Las empresas desarrolladoras de software legalmente constituidas y que ofrecen productos de calidad que cumplen con normas legales, buscan atraer a ferreteros que presentan los mayores niveles de ingreso.

En la actualidad Acento no cuenta con estrategias que le permitan enfrentar la competencia en el mercado y abordar cada una de las situaciones antes mencionadas, las cuales constituyen una barrera en el avance de Acento S.A. hacia una posición aceptable en el mercado.

III. JUSTIFICACIÓN

Para laborar, toda empresa incurre en costos operativos, una oportunidad que observa Acento S.A. para cubrir los propios es gozar de un nicho de mercado que genere el suficiente peculio, así darle cabida a grandes proyectos sin que el equipo de trabajo espere la ejecución de estos para poder ver ingresos.

El plan estratégico de marketing ayudará a Acento a competir con las demás empresas por el mercado potencia insatisfecho y a mantener el mercado cautivo al satisfacer sus necesidades de productos de software para la automatización de los procesos de trabajo, además del mantenimiento de dichos productos.

Acento SA debe iniciar el proceso de establecer una imagen en el mercado meta, así mismo motivar la dedicación del personal en las labores asignadas, identificar debilidades y encontrar soluciones para aprovecharlas y crear para los accionistas de la empresa un ambiente de seguridad debido a la orientación futurista de los esfuerzos de la gerencia y de la empresa como un todo.

Acento S.A., estará en capacidad de abrir posibilidades de captar clientes incluso fuera del mercado objetivo lo que podría traer beneficios, de crear una imagen robusta de la empresa, fomentar el conocimiento de los aspectos legales y el potencial del producto software de calidad en la administración de negocios.

Se tendrán los elementos para brindar a la pequeña y mediana empresa ferretera opciones que estarán acorde a las capacidades adquisitivas, obteniendo un servicio de calidad para agilizar sus procesos.

IV. Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de marketing a la empresa Acento S.A. que contribuya al crecimiento de las utilidades de la misma para el periodo que comprende del 2006-2010.

Objetivos Específicos

- √ Realizar una investigación de mercados en la pequeña y mediana empresa ferretera del municipio de Managua para determinar las percepciones y actitudes del cliente con respecto al producto de software.
- √ Realizar un análisis situacional de Acento S.A. que permita determinar una perspectiva de especialización en productos de software orientados a agilizar los procesos de trabajo de los clientes potenciales.
- √ Proponer estrategias de marketing que permita especializar en productos de software a la empresa Acento SA en el mercado objetivo.
- √ Determinar un portafolio de servicios y productos consistentes con la necesidad del mercado objetivo para el periodo 2006-2010.
- √ Elaborar un plan de acción inmediato de mercadotecnia para la empresa Acento S.A. para el periodo 2006-2010.
- √ Diseñar un sitio web para dar a conocer los productos y servicios de la empresa Acento S.A. a partir del año 2006.

V. MARCO TEORICO

En la actualidad toda entidad económica tiene por objetivo servir a su clientela, sean estos clientes habituales, segmentos de la sociedad o a la sociedad misma, debiendo maximizar su valor en la medida que la calidad ofertada de los productos y/o servicios satisfagan las necesidades del cliente. Por consiguiente, un producto es *“todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo”*¹. La consecuencia de satisfacer las necesidades del cliente es la base para la buena percepción y el buen recuerdo, que a su vez son el resultado de la combinación de la calidad, el precio, la disponibilidad y la atención personalizada en cada uno de los componentes del portafolio de servicios y/o productos.

Se debe entender por portafolio de productos o cartera, el conjunto de productos y/o servicios que conforman la oferta de la empresa o negocio, con el objetivo de satisfacer unas necesidades del mercado, obteniendo un beneficio por ello.

Al considerar la empresa ferretera como un sector que representa para Acento una oportunidad de crecimiento, es necesario precisar una descripción del giro de este tipo de negocio, debido a que se pretende prestar un servicio, donde la aceptación y solicitud de éste depende de los niveles de desempeño financiero y económico de las empresas pertenecientes a dicho sector. Generalmente estos negocios se dedican a la compra de mercancías, que venden a un precio mayor del costo. Debido a la relación existente con actividades del sector de la construcción, los materiales de construcción forman parte de la mercancía de muchos de estos negocios. Entre los productos ofertados en los negocios ferreteros se tienen: Paneles y pisos prefabricados, pisos y recubrimientos cerámicos, tablaroca y muebles y accesorios cerámicos para baño, varillas de

¹ **Kotler**, Phillip (1993), Dirección de la Mercadotecnia, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, séptima edición Pág. - 31

Plan Estratégico para Acento S.A.

acero, lamina de acero, candados y cerraduras, láminas acanaladas, así como perfiles de acero, Fregaderos, cemento blanco, grapas, clavos, tubería, válvulas y conexiones, mangueras, aditivos, tuercas y tornillos, tubería de metal, alambión, clavos, grifería, herramienta manual y artículos para pintar, válvulas de hierro y acero, grifería, vidrio colado o en láminas y pinturas, entre otros.

Componentes del producto

El consumidor evaluará el producto intrínseco o servicio en función de la imagen de la persona o personas que brindan el servicio y los resultados tangibles de dicho servicio. Más allá del servicio o producto en sí y la mezcla de Mercadotecnia, desde el punto de vista del Marketing lo que realmente hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de un producto en los mercados, son los demás componentes del producto como: El embalaje, la marca o la garantía.

Para el producto software la importancia de componentes como el funcionamiento y la garantía se hacen evidentes, debido a que generalmente debe ser instalado, configurado y entregado listo para su funcionamiento. Generalmente la instalación implica capacitación, por lo que el servicio debe incluir un programa para instruir a los usuarios de distintas áreas en la operación de un determinado producto.

Acento, debe estar preparada para cualquier nivel de competitividad, razón por la cual el compromiso de acento debe permanecer más allá del momento después que se realizó la venta del servicio. De esta manera se puede asegurar al cliente que el servicio y/o producto que ha recibido funcionará tal y como se le había prometido antes que éste realizara la compra. *“El consumidor buscará una garantía de buen funcionamiento, de servicio de mantenimiento, de disponibilidad permanente de producto, de disponibilidad de piezas y repuestos, de reparación y devolución”².*

² **Arellano C.**, Rolando (2000), Marketing, Enfoque América Latina, México, McGraw Hill/Interamericana, S.A DE C.V. , Segunda edición Pág. 161-165

El producto de software y el proceso de producción

Acento incluye en su portafolio servicio de diseño y desarrollo de software, diseño y desarrollo de aplicaciones gráficas y cableado estructurado, así como productos y servicios afines. Un alto nivel de calidad es inherente al servicio que Acento pretende prestar al sector ferretero.

El término *software*, hace referencia a una lista de instrucciones llamada programa en la cual se especifican las operaciones que debe realizar un computador. Estos programas o el software “se divide en dos grandes grupos: *software del sistema y software de aplicaciones*”.³ El software de aplicaciones son todos “*aquellos programas que realizan tareas concretas, nóminas, contabilidad, análisis estadísticos, etc.*”⁴.

El desarrollo de software implica un proceso, y como todo proceso productivo se puede plantear como “*una secuencia lógica y secuencial de operaciones que generan valor y debe terminar en algo útil*”⁵. Al igual que los procesos industriales se tienen presentes elementos como la calidad, los costos y tiempos de entregas. Por lo tanto al enfrentar problemas con cualquiera o combinaciones de estos elementos siempre se debe priorizar y poner “*la calidad en primer lugar, en segundo los costos y en tercero el plazo de entrega*”⁶. Estas prioridades apuntan a mejorar la calidad y aumentar la productividad para finalmente obtener una mejora en la rentabilidad de la empresa. El nivel de calidad de estos productos esta reflejada en la cantidad y la gravedad de fallas que pueden presentar. En la actualidad las posibilidades de fallas aumentan, pues es común que el desarrollo de software sea llevado a cabo por personas que no trabajan en un mismo local o que incluso se encuentran dispersas en lugares distantes, lo que conlleva también a un aumento en los costos y dificultad del proceso, debiendo prestar especial atención

³ **Joyanes Aguilar**, Luis(1993), Programación en Turbo Pascal versiones 5.5, 6.5 y 7.0, España, McGRAW-HILL Interamericana, Segunda edición , Pág. 9

⁴ *Ibidem* pág. 9

⁵ Roque, Pedro(2002), KAIZEN ISO 9000, EL Salvador, Editorial Maya, Primera edición, Pág. 20

⁶ *Ibidem* pág. 20

Plan Estratégico para Acento S.A.

a la selección de metodologías, lenguajes entre otros; con el objeto de mitigar los riesgos más comunes en cualquier desarrollo de software.

Lo anterior significa que el software debe estar diseñado para trabajar perfectamente en muchas áreas de un negocio, una arquitectura bien diseñada beneficia a cualquier tipo de programas: grandes, medianos y pequeños, además la estructura es una forma de enfrentar la complejidad en el diseño, reutilización de código que se traduce en menos tiempo de codificación, por lo tanto es necesario que en tiempo de diseño se estructuren las aplicaciones en módulos auto contenidos o componentes.

El proceso a través del cual se fabricará el producto software, deberá estar sustentando bajo metodologías generalmente aceptadas y de acuerdo con estándares del desarrollo de software; debiendo someterse a la ingeniería de software, la cual es *“una disciplina tecnológica preocupada de la producción sistemática y mantenimiento de los productos de software que son desarrollados y modificados en tiempo y dentro de un presupuesto definido”*⁷.

El modelado es una parte esencial de proyectos de software de tamaño considerable y de mucha ayuda para proyectos medianos y pequeños. El modelo en el desarrollo de software juega un papel similar al de los planos en la construcción de edificios. Al usar un modelo, las personas a cargo de un proyecto de desarrollo de software se aseguran que la funcionalidad de un negocio o empresa ha sido considerada completa y correctamente, que se satisfacen las necesidades de los usuarios finales y finalmente que el diseño del programa soporta requerimientos de robustez, seguridad, extensibilidad, entre otras características.

El modelado es la única forma de visualizar el diseño y compararlo con los requerimientos antes que el equipo de programación comience a codificar. La

⁷ Fairley , Richard (1987) , Ingeniería de Software, México, McGraw-Hill Inc., Primera edición, Pág.5

Plan Estratégico para Acento S.A.

especificación de diseño orientada a objetos UML (Unified Modeling Language) de OMG (Object Management Group, Inc.), es ahora un estándar que *“Ayuda a especificar, visualizar, y documentar modelos de sistemas software, incluyendo su estructura y diseño de una manera que cumple con estos requerimientos”*⁸. Así podemos desarrollar sistemas mediante modelos diferentes que nos permiten capturar aspectos diferentes del sistema desde la etapa de captura de requerimientos del sistema hasta la implementación y prueba de éste.

Además es importante considerar que existen en el mercado muchas herramientas basadas en UML, con las cuales se pueden analizar los requerimientos de futuras aplicaciones y de esta manera diseñar una solución robusta y segura que los cumpla.

En el proceso de producción de software de aplicación se identifican una serie de elementos de carácter tecnológico esenciales relacionados al hardware y el software como son: Computadoras, Sistemas operativos, lenguajes de programación, gestores de base de datos, herramientas de diseño y redes de computadora, mediante los cuales se desarrollan los servicios y productos ofertados por Acento.

Una de las herramientas básicas es la computadora, *“un dispositivo electrónico utilizado para procesar información y obtener resultados. Los datos y la información se pueden introducir en la computadora como entrada (input) y a continuación se procesan para producir una salida (output, resultados)”*⁹ cuyo funcionamiento esta regido por los sistemas operativos que realizan dos funciones no relacionadas, *“presentar al usuario con el equivalente de una máquina ampliada o máquina virtual que sea más fácil de programar que el Hardware implícito”*¹⁰ y además *“ofrecer una*

⁸ www.omg.org/gettingstarted/what_is_uml.htm, Marzo 27, 2004.

⁹ Joyanes, Op. Cit. Pág.11

¹⁰ **Tananbaum**, Andrew S.(1998), Sistemas Operativos, Diseño e implementación, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, Segunda edición Pág. - 15

Plan Estratégico para Acento S.A.

*distribución ordenada y controlada de los procesadores, memorias y dispositivos de E/S entre los diversos programas que compiten por ellos*¹¹ .

Otro elemento importante implicada en el proceso de desarrollo de software son los lenguajes de programación, donde *“el propósito primario de un lenguaje de programación es ayudar al programador en la práctica de su arte”* ¹². Esta práctica consiste en el diseño, codificación, documentación y depuración del programa. Entiéndase el término programador como el individuo preocupado por los detalles de instrumentación, empaqueo y modificación de los algoritmos y estructuras de datos codificados en un lenguaje de programación particular.

Protección legal del producto de software

Es importante destacar que tanto el software del sistema como el software de aplicación requieren de una autorización expresa, ya sea por escrito en el paquete que contiene el software o por medios electrónicos. El resguardo legal de los programas de computadoras se hace efectivo mediante la utilización de una licencia. *“El soporte lógico de un programa de computación es desde el punto de vista jurídico un bien en cuanto es objeto de un derecho subjetivo de carácter patrimonial, ya que posee incito un valor económico que se manifiesta con toda claridad en el hecho de ser objeto de tráfico en el mercado”* ¹³, así se examinan *“tres formas de protección concebibles para el software:*

- i) Patente de invención*
- ii) Derecho de autor*
- iii) Sistema propio o sui generis.*

*La tendencia actual es en favor de la protección legal del software a través del régimen legal del derecho de autor*¹⁴.

¹¹ *Ibídem* Pág. 15-16

¹² **Charles Hoare(1980), Lenguajes de programación, Segunda edición Pág. 45**

¹³ **Bendaña Guerrero, Guy José,** La Protección Jurídica del Software en Nicaragua., Pág. 10

¹⁴ *Ibídem* Pág. 10

Investigación de mercados

El concepto de mercado nos remite al concepto de mercadotecnia, es una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar en ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer las necesidades humanas.

La investigación de mercados, *“es la identificación, recopilación, análisis y difusión sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades en la mercadotecnia”*.¹⁵

Es la investigación de mercados que precisará la problemática que experimenta Acento, al intentar incursionar en el mercado compuesto por el sector ferretero. Además, asume el diseño y el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos. Finalmente realiza el análisis de resultados y comunica los hallazgos.

En el intento de encontrar la estrategia óptima, que permita alcanzar el nivel de participación deseado en un determinado mercado, se deben conocer las necesidades de los clientes, ser capaz de instrumentar dicha estrategia y definir programas encaminados a satisfacer dichas necesidades. De esto surge la urgencia de contar con información de los clientes, los competidores y otras fuerzas presentes en el mercado. Así la *“la tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida”*¹⁶, Con relación al comportamiento del cliente potencial tratando determinar las actitudes y preferencias a cerca de un determinado producto y/o servicio, así como de sus proveedores. Esto se hace evidente al realizar el análisis del entorno mediante

¹⁵ Malhotra, Naresh K.(1997), Investigación de Mercados, Un enfoque práctico, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, Segunda edición, PP 7-9

¹⁶ *Ibíd*em pág. 9

Plan Estratégico para Acento S.A.

una auditoria interna y externa de Acento, pues dicha investigación puede ser la fuente de algunos factores presentes en esta etapa del proceso de planeación estratégica que permiten determinar posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificables en el ambiente.

Planeación Estratégica

Uno de los problemas que Acento enfrentará es encontrar la manera a través de la cual poder usar los escasos recursos disponibles de la forma más eficiente posible y poder producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores, que permitan alcanzar un nivel de competitividad en el medio ambiente en el que esta inmersa. Como es de esperarse el desarrollo de la empresa dependerá de las decisiones que los directivos puedan tomar ante esta dificultad.

Lo antes mencionado esta considerado en el concepto de Planeación estratégica, en el cual se considera la estrategia como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. Es *“un compromiso de recursos, hecho a largo plazo con el fin de alcanzar una meta específica en un medio competitivo”*.¹⁷ Dicho compromiso se plantea en términos de objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

La estrategia debe de ser una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva, *“la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en*

¹⁷Davis Kenneth R.(1988), Administración en Mercadotecnia, México, Editorial Limusa S.A. de C.V., primera edición, pág-38

Plan Estratégico para Acento S.A.

la base para tomar decisiones presentes”¹⁸. De esta manera “la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identifica las formas para lograrlo”¹⁹.

Durante el proceso de planificación los objetivos planteados deben de ser coherentes y realistas con relación a los recursos con los que cuenta la empresa por lo que la planificación estratégica es *“el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinan para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”²⁰.*

En el proceso de planeación estratégica de negocios se identifican ocho pasos: Elaboración de la declaración de la Misión, Realizar auditoria externa, Realizar auditoria interna, establecer objetivos a largo plazo, Generar, evaluar y seleccionar estrategias, Establecer políticas y objetivos anuales, Asignar recursos y Medir y evaluar los resultados.

Partiendo de la misión de la empresa, se deberá realizar un análisis de los aspectos externos (fuerzas macro ambientales) mediante una auditoria externa y aspectos internos de la empresa al realizar una auditoria interna de la empresa como son las fortalezas y debilidades.

¹⁸ Steiner George (1983) , Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber, México, Compañía Editorial Continental, Pág. - 20

¹⁹ Ibídem Pág.- 20

²⁰ Kotler, Op. Cit Pág. 62

El análisis de situación

Inicialmente debe considerarse realizar un análisis de situación, el cual “se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica” ²¹.

El análisis de situación permitirá la identificación y análisis de las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias.

La auditoria externa permite obtener un análisis del entorno (aspectos externos) , con el cual se pretende identificar todos aquellos factores que puedan incidir directa e indirectamente en la tendencias a corto o a largo plazo de la empresa Acento y de esta manera ser capaces de desarrollar acciones estratégicas mediante el análisis de todos los elementos que lo integran, así como el análisis de las oportunidades y amenazas frente a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

La misión del negocio ayudará a definir las necesidades de exploración del macro ambiente, debiendo monitorear fuerzas claves como son: Fuerzas demográficas / económicas, tecnológicas, políticas / legales y socio culturales. Así mismo uno de los propósitos de dicha exploración es el descubrimiento de nuevas oportunidades.

Las fuerzas externas tienen influencia directa sobre las actividades internas de la empresa, debido a que éstas “afectan el tipo de producto que se desarrolla, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o ventas” ²². Se debe incluir entre las fuerzas externas claves la fuerza de la competencia.

²¹ Steiner, Op. Cit Pág. 48.

²²David Fred R.(1992), Conceptos de Administra Estratégica, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, séptima edición Pág. - 114

Plan Estratégico para Acento S.A.

“Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias”²³. Así mismo, “los factores políticos, gubernamentales y legales, pueden representar oportunidades o amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas”²⁴.

Referente a las fuerzas tecnológicas “representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias, los avances tecnológicos, pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posiciones competitivas de organizaciones”. Así mismo señala que “los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos”²⁵

Con el objeto de resumir y analizar factores externos que afectan tanto a la empresa como a su industria, es conveniente la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Esta matriz consiste en elaborar una lista de los factores críticos identificados en el proceso de la auditoria externa incluyendo oportunidades y amenazas, a estos factores se les debe asignar un peso de 0 si el factor no es importante y 1 si es muy importante. El peso indicará la importancia relativa que tiene este factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

La matriz EFE, permite evaluar la eficacia de las estrategias presentes de la empresa respecto a cada factor, a través una calificación de 1 a 4. Finalmente mediante un promedio ponderado indicará en que medida la empresa está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Permitirá conocer en que medida las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades y en que medida esta minimizando las amenazas.

²³ David, Op. Cit Pág. 118

²⁴ Ibídem Pág. 118-119

²⁵ David, Op. Cit Pág. 125.

Para propósitos de identificar a los principales competidores y analizar sus naturalezas, la matriz del perfil competitivo (MPC) permite identificar sus fuerzas y debilidades, con relación a una posible posición estratégica de la empresa. Al igual que la matriz EFE, la matriz MPC proporciona totales ponderados que tienen el mismo significado, con la salvedad que en la matriz MPC los factores considerados son de naturaleza interna y externa.

La auditoria interna se realiza sobre las operaciones de la empresa, debiendo reunir, asimilar y evaluar información, con el objeto de poder identificar factores críticos del éxito de ésta como son las fortalezas y debilidades.

Inicialmente se menciona que durante la planificación se debe mantener una relación coherente entre los Objetivos que se planteen y los recursos con los que cuenta la empresa. Realizar la auditoria interna nos permitirá realizar un análisis del ambiente interno de la empresa, que junto al análisis de la auditoria externa pudieran llevar a percibir muchas oportunidades en el medio, por lo que es necesario saber que *“una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otro es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y vulnerabilidades”*²⁶.

Eventualmente se deberá enfrentar el dilema que si el negocio deberá limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde posiblemente tendría que adquirir o desarrollar determinadas fuerzas.

²⁶ Kotler, Op. Cit. Pág 21

Plan Estratégico para Acento S.A.

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz de factores internos EFI. Este instrumento para formular las estrategias, resume y evalúa fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El análisis del ambiente interno proporcionará, elementos para respondernos preguntas como:

¿Qué factores debemos corregir y cuales debemos fortalecer?

¿Disponemos o podemos disponer de la capacidad técnica para implementar el plan estratégico?

Estrategia de posicionamiento

Para posicionar un producto en un determinado mercado se deben seguir diversas etapas: la segmentación de mercados, Evaluación del interés de cada segmento, Selección de un segmento objetivo, Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido y finalmente selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

La mediana empresa ferretera en Managua, expone necesidades con relación a los productos que Acento pretende brindar y que a su vez actualmente están siendo ofrecidos por la competencia, situación a la que debe de dar una respuesta satisfactoria la estrategia seleccionada.

Se pueden diferenciar los servicios brindados por la empresa, prestando atención a variables como: Entrega, Instalación, Capacitación del cliente, servicio de asesoría, Servicio de reparaciones y servicios varios.

Plan Estratégico para Acento S.A.

“No todas las diferencias son distintivas. Cada una tiene el potencial para crearle costos a la compañía y para convertirse en una ventaja para el cliente. Por ello, la empresa debe elegir cuidadosamente de qué maneras se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- *Importancia: La diferencia incluye un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.*
- *Distinción: Nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien la compañía debe ofrecerla de manera más distintiva.*
- *Superioridad: La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.*
- *Comunicabilidad: La diferencia puede comunicarse a los compradores y estos pueden captarla.*
- *Prioridad: La diferencia no puede ser imitada por la fácilmente por la competencia.*
- *Costeabilidad: El comprador puede costear la nueva diferencia.*
- *Redituabilidad: La compañía encontrará redituable introducir la diferencia²⁷.*

Toda diferenciación puede generar costos para el negocio, pero no toda diferenciación capta la atención de los clientes potenciales, es decir, que es probable que los clientes no noten la diferencia entre un conjunto de marcas. Se deben realizar estudios al segmento objetivo que permitan conocer los factores que principalmente influyen en la decisión de compra, esto puede ser realizado mediante encuestas al consumidor o analizando características de los productos que el segmento de interés prefiere regularmente.

Una vez que se han identificado los factores importantes se debe conocer cual es la percepción que los individuos que conforman el mercado meta tienen de cada marca o empresa, que de alguna manera representa competencia.

²⁷ Kotler, Op. Cit. Pág 338.

Plan Estratégico para Acento S.A.

A partir del análisis de los factores importantes y del posicionamiento de la competencia, la empresa debe orientar esfuerzos a posicionarse en variables importantes para los individuos que la competencia no esté satisfaciendo adecuadamente e identificar y destacar aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establecer una estrategia de posicionamiento localizada también llamada posicionamiento. El posicionamiento *“consiste en conformar la oferta de la compañía de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los consumidores meta”*²⁸.

Aunque la empresa decide cuántas y cuáles diferencias destacar entre los clientes metas, muchos mercadólogos defienden la posición de que se debe anunciar decididamente una sola cualidad del servicio o producto. Siendo las principales posiciones que conviene destacar: Más calidad, mejor precio, más valor y tecnología más avanzada.

Al definir una estrategia de posicionamiento, la empresa puede identificar una mezcla adecuada de mercadotecnia, dicha combinación permitirá precisar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento.

Elección de estrategias

*“El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables”*²⁹.

El proceso de generar estrategias podría terminar en una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad de caminos para ponerlas en práctica, para

²⁸ Kotler, Op. Cit. Pág 339.

²⁹ David, Op. Cit. Pág 194

Plan Estratégico para Acento S.A.

resolver esta situación se debe desarrollar una serie manejable con las alternativas más atractivas. Para esto “*se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias*”³⁰.

En el proceso de identificar y evaluar las estrategias alternativas deben participar los gerentes y representantes de departamentos y divisiones de la empresa, aquellas personas que participaron en la redacción de la misión de la misma, todos aquellos involucrados en el desarrollo de la auditoría interna y externa realizada. El producto final de este proceso será una lista de acuerdo al orden de importancia de las mejores estrategias identificadas en las que esta presente la opinión colectiva de todos los participantes.

Objetivos a largo plazo

*“Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe de ser congruente normalmente entre 2 y 5 años”*³¹.

Estos objetivos deben ser planteados de tal manera que puedan ser cuantificables, mensurables, de carácter realista, comprensible, desafiante, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

Partiendo de que toda organización tiene oportunidades, amenazas externas, fuerzas y debilidades internas, es necesario realizar una adecuación entre recursos y capacidades y oportunidades y amenazas originados por factores externos para poder formular estrategias viables. La etapa de adecuación consta de cinco técnicas que pueden ser desarrolladas en cualquier orden, estas son las matrices: AODF, PEYEA, BCG, IE y la matriz de la gran estrategia.

³⁰ Ibídem Pág. 194

³¹ David, Op. Cit. Pág 196

Plan Estratégico para Acento S.A.

La matriz AODF, contribuye en el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Con la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es posible determinar que perfil de estrategia es el más adecuado para la empresa. El perfil de la estrategia puede ser: agresivo, conservador, defensivo o competitivo.

La matriz Boston Consulting Group (BCG), permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con respecto a todas las demás divisiones de la organización.

La matriz interna – externa (IE), al igual que la matriz BCG, ha sido diseñada para ayudar a la formulación de estrategias de organizaciones pluridivisionales.

Otro instrumento para formular estrategias alternativas es la matriz de la gran estrategia, esta se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Todas las organizaciones se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes, donde las empresas que se ubiquen en el primer cuadrante están en una posición estratégica excelente.

Creación de páginas web

Las páginas Web son un tipo de documento transferibles a través de una red como Internet, la cual es *“una red que engloba una serie de redes de computadoras, con la finalidad de permitir el libre intercambio de información entre sus usuarios”* ³².

Los documentos lineales, como son los libros han sido redactados y sus capítulos ordenados de forma secuencial ajustándolos al orden lógico requerido por la temática que desea exponer, independientemente del orden con que lo queramos leer han sido diseñados para ser leído de forma lineal. En el caso de un documento Web su diseño debe permitir acceder a cualquier parte del documento, sin necesidad de leer el resto del documento.

Previo a la construcción de páginas Web, es necesario quemar dos etapas como son: La definición de los objetivos del documento y la estructuración de la información. La primera etapa es *“analizar cual es el objetivo que deseamos conseguir con el documento o las páginas Web que vamos a publicar”*. ³³

La segunda etapa consiste en determinar y *“decidir cómo estructuraremos la información a presentar. La mejor forma es creando un esquema de esa información”* ³⁴.

Al iniciar la construcción de las páginas, es importante considerar que una página puede ser accedida desde un enlace en otras páginas y no necesariamente será accedida a través de la página principal, que generalmente contendrá información de quienes somos (la empresa), la página principal debe de ser accesible desde cualquier parte del documento, esto lo logramos exponiendo una referencia ya sea el nombre de la empresa o negocio o simplemente el logotipo.

³² **Raya José Luis(1999)**, Et. al: Construir una Intranet con Window NT Server, México, AlfaOmega Grupo Editorial, S.A. de C.V. Pág1-1

³³ Bornaus Albert, Et. al.(2000) , Aprenda a crear páginas, Barcelona, Infobooks S.L., Segunda edición, Pág-32

³⁴ *Ibíd*em Pág-32

Plan Estratégico para Acento S.A.

Otro elemento importante y característico de las páginas Web es la calidad del diseño gráfico realizado por el autor. *“El color, fondo y logotipo deben de servir para identificarla a simple vista. El diseño debe de ser atractivo. Al igual que sucede con un libro o una revista, la página inicial debe incitar a la lectura de nuestro documento”*³⁵.

En el mercado existen muchas herramientas especiales que el diseñador puede usar para el diseño gráfico, elaboración de animaciones, así como lenguajes de programación que permiten la construcción Páginas Web con un mayor nivel de especialización.

Las páginas Web en la actualidad han contribuido al desarrollo del comercio electrónico el cual ha revolucionado la manera de hacer negocios en el mundo, por lo que la rapidez con que las empresas lleguen a dominar esta tecnología, les ayudará a obtener muchas ventajas económicas.

*“El intercambio de bienes o compras por medio de la red se conoce hoy en día como e-business o comercio electrónico...”*³⁶.

Básicamente se pueden identificar tres acciones para que una empresa interesada ingrese a Internet o la llamada Integración al Comercio Electrónico.

1. **Decisión de elevar el nivel de ventas.** Esto implica necesariamente que la Alta Dirección esté consciente del e-business y deseo de contar con otro canal de comercialización basado en tecnología.
2. **Diagnóstico Preliminar.** Este diagnóstico consiste en conocer los elementos necesarios para integrarse a Internet y comparar con lo que contamos en la empresa.

³⁵ Bornaus, Op. Cit. Pág. 33

³⁶ Martín Pablo, Internet Marketing : Comercio electrónico, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, segunda edición

Plan Estratégico para Acento S.A.

3. **Elaborar un plan de trabajo.** Que nos permita establecer el marco de tiempo y recursos necesarios como presupuesto, personal, equipo, etc.

Ventajas del Comercio Electrónico

- La posibilidad de ofrecer Productos y servicios no solo a clientes actuales, sino al mundo entero, ya que desde cualquier parte del mundo nos pueden encontrar de manera relativamente sencilla.
- Es un espacio publicitario relativamente económico.
- Los usuarios de Internet en Nicaragua no representan ni el 0.5% del mundial, luego entonces si nuestra publicidad se realiza también en el idioma inglés, nuestro mercado aumenta considerablemente.
- Por otra parte es importante mencionar que el idioma español es el idioma más hablado del mundo después del chino, por lo que algunos analistas mencionan que América Latina tendrá grandes oportunidades de negocio en Internet.
- El contar con una tienda virtual nos permite poner al alcance del mercado un vendedor los 365 días del año, las 24 horas (excepto por los días que demos mantenimiento a nuestro sitio), por un precio mucho muy por debajo de lo que costaría mantener una tienda en el mundo real.

Son evidentes las ventajas que representa el e-business para la empresa en general, al tener la posibilidad de ofertar, publicitar y promocionar sus productos y servicios mundialmente a costos relativamente bajos.

“Todos los componentes de comunicación de la mercadotecnia, las cuales incluyen las relaciones publicas, la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas, se les denomina comunicación de mercadotecnia”. Con respecto a la publicidad señala que “la función principal de la publicidad es comunicar los objetivos de la mercadotecnia a audiencias con objetivos seleccionados. Se usa para lograr varias tareas utilizando varios

Plan Estratégico para Acento S.A.

canales de los medios de comunicación para llegar a diversas audiencias y obtener su interés mediante varias propuestas creativas”³⁷.

Referente a la promoción de ventas “*es extraño que la publicidad y la promoción de ventas, se empleen una sin la otra.*

Promoción de ventas:

- *Es un incentivo temporal por la compra de un producto.*
- *Generan ventas a corto plazo*
- *Ofrece información inmediata y/o recompensa al consumidor.*
- *Se suele emplear para diferenciar productos similares con bonificaciones para el consumidor.*
- *Puede ser de importancia para la obtención de apoyo para las ventas al detalle por parte de los comerciantes”³⁸.*

³⁷ **Otto Kleppner(1994)**, Publicidad, México, Prentice-Hall Inc., Duodécima edición, Pág. - 25

³⁸ **Ibídem** Pág. 25

CAPITULO 1: Análisis del ambiente

1.1 Factores externos

1.1.1 Entorno económico

Se puede visualizar al mercado financiero y su marco regulador como ventajas para el desarrollo de nuevos negocios. Dentro de ese mercado financiero, las microfinancieras desempeñan un rol importante para la pequeña empresa, dado que sustentan las necesidades de financiamiento, brindando una tasas de interés atractivas que según la dirección de ASOMIF (Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas) son tasas de intereses realmente bajas porque se esta realizando una labor social al atender a sectores que no son sujetos de crédito en la banca comercial tradicional. ACENTO se ve beneficiado por ese acceso a los financiamiento, ya que se cuenta con la suficiente garantía para adquirirlo, este factor coloca a la ACENTO bajo un esquema propicio para la inversión en licencias de las nuevas herramientas de software, que día a día son mas importantes para el crecimiento organizacional.

La tasa de inflación es un indicador económico que siempre toma gran importancia al adquirir nuevos activos dentro de una empresa en Nicaragua entre muchas conquistas, se ha logrado eliminar las altas tasas de inflación (hiperinflación) que se sufrió en décadas pasadas, en años recientes ha cerrado con un promedio del 8%, en lo que va del presente año ha alcanzado un 8.5% y cerrara el año en 12.9%³⁹.

Desde 1993, Nicaragua ha mantenido un tipo de cambio deslizante con el que ha devaluado la moneda aproximadamente un 12% cada año, a diferencia del año 2003 con 6%, se espera que el año 2004 sea de 10%⁴⁰. Este método ha aumentado la credibilidad en los agentes económicos en materia de política

³⁹ Fuente: Banco central de nicaragua

⁴⁰ Fuente: Banco central de nicaragua

Plan Estratégico para Acento S.A.

cambiaría. A pesar de la estabilización de los precios, aún las tasas reales activas y pasivas presentan fluctuaciones significativas y los márgenes de intermediación permanecen elevados, esta variación cambiaria es una variable significativa porque las herramientas de informática, bibliografías de las mismas, son adquiridas por ACENTO en Estados Unidos (Microsoft) y España respectivamente.

En Nicaragua existen pocas empresas dedicadas al desarrollo del software, precisamente por la falta de políticas dirigidas que estimulen este sector, además de la creencia que existe poca calidad en los egresados de las universidades para desarrollar herramientas de software que ayuden en las empresas. Muchas de las empresas que existen, son distribuidores, que se quedan con pocos márgenes de ganancias y propician la fuga de capital.

El costo de la mano de obra en este sector es barata, permitiendo que se desarrollen sistemas a bajo costo comparados con otros países, algunas empresas (SASA, DISA, GSI) que se han decidido por desarrollar software lo han logrado con éxitos, incluso a nivel internacional. Incluso inscribir un software en Nicaragua es lo más barato que hay en el área centroamericana, mientras aquí cuesta no más de mil dólares, en Costa Rica es superior a los mil 200 dólares, en Panamá, Honduras, El Salvador y Guatemala aun mas costoso⁴¹.

En Nicaragua ya se cuenta con una institución que efectúa labores de promoción de inversión: el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI), el cual, constituye una base para desarrollar la agencia de promoción de inversiones en el país, entre sus funciones se encuentran la de brindar información, precisa, relevante, actualizada y consistente. Brindar asistencia directa en la organización de itinerarios y concertación de reuniones con las personas pertinentes en el país y acompañar al inversionista en esas reuniones. Responder interrogantes específicas durante y después de la visita, en forma rápida y eficiente. Coordinar

⁴¹ Fuente: MIFIC

Plan Estratégico para Acento S.A.

la transmisión de información con otras autoridades públicas o privadas relevantes.

Atender consultas de inversionistas potenciales. Dar seguimiento a inversionistas que han visitado el país; brindar asistencia a inversionistas que deciden establecerse en el país para que su inversión se materialice; dar seguimiento a las inversiones establecidas en el país.

Es de aceptación generalizada para los socios de ACENTO, que la focalización de mercados es fundamental a efectos de alcanzar mayores niveles de eficiencia, en la labor de promoción de inversiones y en el mejoramiento del clima de inversión en el país. De allí la conveniencia de que una de las tareas iniciales más importantes de la agencia del CEI sea la identificación de los sectores y mercados meta en los cuales concentraría las labores de promoción como concesiones Fiscales, la tasa más alta de impuestos es del 30.0% (Impuesto de Retención), depreciación acelerada de activos, garantías para la inversión extranjera, repatriación de capital extranjero, libre remisión de ganancias generadas por capital registrado, rápida, apropiada y efectiva compensación en caso de expropiación.

La nueva ley de inversión creada por el gobierno de nicaragua sobresalen características como tratamiento equitativo para inversionistas locales y extranjeros, libertad para hacer inversiones (Cualquier persona en carácter individual o entidad, nacional o extranjero, puede realizar inversiones de cualquier tipo, excepto aquellas pocas actividades prohibidas por la ley), transferencia de fondos al extranjero (Inversionistas extranjeros tienen garantizada el disfrute de las transferencias de fondos al extranjero de forma expedita y la conversión de moneda extranjera a través del sistema bancario local).

Nicaragua presenta uno de los índices de desempleo más altos de Centro América en mano de obra calificada. A pesar que en los últimos años se ha registrado un incremento en la ocupación, los salarios no cubren las necesidades de ingreso de

gran parte de los trabajadores. Más de un 60% de los trabajadores reciben un salario insuficiente para adquirir media canasta básica.⁴²

1.1.2 Entorno político y legal

Una ventaja para la industria del software es que el gobierno ejecuta un plan financiado con recursos del proyecto de apoyo a la innovación tecnológica a través del CONICYT (Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología) con un enfoque a la reconversión productiva del país por lo cual ayudará a que ésta se concrete en los años venideros, muy importante es que toda herramienta de software debe ser inscrito en el Ministerio de Fomento a la Industria y Comercio (MIFIC).

Según la ley de derecho de autor de la república de Nicaragua, software es un conjunto de instrucciones expresadas mediante palabras, códigos, gráficos, diseños o en cualquier otra forma que, al ser incorporadas en un dispositivo de lectura autorizada, es capaz de hacer que un aparato electrónico o similar capaz de elaborar informaciones, ejercite determinada tarea u obtenga determinado resultado. También forma parte del programa u documentación técnica y sus manuales de uso.

El artículo 5 de dicha ley confiere al autor la plena disposición y el derecho exclusivo de explotación de la obra, y este derecho pertenece a quien divulgue la obra de software, estará protegida durante dure la vida del autor y 40 años después, según el artículo 19, solo el autor tiene derecho de modificarla respetando los derechos adquiridos por terceros.

A pesar de que se han hecho esfuerzos en cuanto a la apertura de la inversión extranjera, todavía se requieren esquemas que permitan a los extranjeros adquirir, y controlar su participación en los negocios locales como un estímulo a la transferencia de tecnología, operación y estrategia de las empresas avanzada.

⁴² Fuente: Banco Central de Nicaragua

Plan Estratégico para Acento S.A.

El inversionista extranjero puede tener acceso a financiamiento disponible en los bancos locales, de acuerdo con los términos establecidos por estos.

La situación arancelaria Aranceles por país varía, en Costa Rica el 80% de los productos están exentos, el resto paga solo el 5%, para Panamá 5 % y Nicaragua el 60% de los productos están exentos y el resto paga el 10%⁴³.

Otro aspecto importante es la ley de defensa de los consumidores, ley No 182, fue publicada en la Gaseta No. 213 del 14 de noviembre de 1994; en la cual tipifica el delito de estafa, establece la suspensión de la licencia de comercio o importación por incurrir en rebeldía, regula que la garantía que se ofrezca sobre productos, será condicionada por la practica del mercado, tomando en cuenta la garantía mínima que señala el fabricante esta ley señala que las agencias de publicidad que elaboran publicidad cuyo contenido es falso o engañoso se consideran coautores de la infracción.

Ley de auto despacho para la importación, exportación y otros regimenes establece la obligación de inscribirse en el registro de importaciones de ministerio de hacienda y crédito publico, para poder importar sus productos las empresas desarrolladoras de software deben cumplir requisitos como, lugares autorizados para la introducción de los productos (las manos, el espino el Guasaule, Potosí, Puerto Corinto, Puerto Sandino, San Juan del sur, Peñas Blancas , San Carlos, El rama, El Bluff, Puerto Cabezas, Aeropuerto Internacional de Managua, Central de carga aérea), el cumplimiento de los derechos aduanales y licencia de comercio.

⁴³ Fuente: Banco central de nicaragua.

1.1.3 Entorno Cultural

Por las implicaciones para el logro de una mayor competitividad regional el bajo nivel educativo se plantea como uno de los retos sustantivos para Nicaragua. El grado de escolaridad de la fuerza de trabajo se encuentra entre los más bajos del mundo y el sistema educativo poco está contribuyendo a cerrar esta brecha, dada la baja calidad de la educación primaria y secundaria. Con pocas excepciones, el nivel de las escuelas de negocios de la región dista mucho de los requerimientos de centros de enseñanza de calidad mundial y la disponibilidad de científicos e ingenieros también es reducida.

Las herramientas informáticas no son muy usadas en los negocios nicaragüenses, por esto más de cien dirigentes de Centroamérica, entre empresarios, políticos y educadores fueron convocados por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con el objeto de presentarles el proyecto de desarrollo tecnológico de acceso informático a la mayor parte de las personas, aún donde la tecnología no está disponible.

El proyecto pretende desarrollar una nueva generación de tecnología y aplicaciones que permitirá que los empresarios aprendan a ser más participativos en sus propias sociedades.

Entre los temas que forman parte del proyecto está desarrollar mejores técnicas para ayudar a los empresarios a hacerse cargo de su propio aprendizaje de la tecnología en informática, mejorar la administración y lograr eficaces de decisiones en la misma.

Asimismo, se abordó el tema del Comercio Electrónico con miras a desarrollar tecnologías que permitan a las empresas participar en los mercados y mejorar sus estrategias y la computación multicultural, la que consiste en lograr enfoques que permita a las personas comunicarse sin las barreras del idioma, como por ejemplo que las computadoras puedan entender y producir lenguaje y gestos.

Plan Estratégico para Acento S.A.

“El papel de la empresa privada en el desarrollo de estos programas y la necesidad de masificar la tecnología proveyendo equipos informáticos a precios más accesibles a la población, que permita tener acceso al Internet para ampliar sus conocimientos ya sea en planeación estratégica o cualquier otro tipo de información”⁴⁴.

Según revela el primer estudio mundial de piratería de software publicado por la empresa Business Software Alliance (BSA), con sede en Washington; Nicaragua se encuentra en el grupo de los 20 países con las tasas de piratería de software más altas del mundo, empatado con El Salvador, con un 79 por ciento. Según el estudio de la BSA, la piratería de software tiene muchas consecuencias económicas negativas: debilita las industrias de software locales por la competencia con el software pirata de calidad del extranjero, y genera pérdidas de ingresos por impuestos y trabajos por la falta de un mercado legítimo, y los costos de aplicación de las leyes. En un estudio de impacto económico de abril de 2003 elaborado por BSA, la IDC (empresa global líder en investigación y pronóstico de mercado en la industria de tecnologías de la información) concluyó que la reducción de la piratería en 10 puntos porcentuales en cuatro años agregaría nuevas fuentes de empleos en los países subdesarrollados dado que se necesita distribuir los software por toda las regiones, este trabajo perfectamente puede ser realizado por los que actualmente se dedican a piratearlos.

Según refleja en su estudio, la BSA argumenta que continúan los esfuerzos para contener el crecimiento de la piratería, incluyendo el desarrollo de programas de educación e iniciativas de políticas públicas en la lucha por leyes más fuertes de derechos de autor y cumplimiento de esas leyes. Agrega que también hay, lamentables, fuerzas que actúan para aumentar la piratería. Éstas incluyen el retraso económico en el país, la entrada de nuevos usuarios en mercados emergentes principalmente los consumidores y las pequeñas empresas y la disponibilidad cada vez mayor de software pirata, particularmente por medio de programadores independientes.

⁴⁴ Ricardo Terán, directivo de la Corporación Roberto Terán

Plan Estratégico para Acento S.A.

Por su parte el Centro de Cómputo del Ministerio Agropecuario y Forestal(MAGFOR), es una unidad Técnica que brinda servicios de capacitación y asesoramiento en lo que a computación e informática se refiere, cuenta con personal especializado y equipos computarizado adecuado para el desempeño de las labores docentes e institucionales, con proyección de brindar servicio a nivel departamental, el objetivo primordial de MAGFOR es satisfacer las necesidades computacionales de los empleados del Ministerio Agropecuario y Forestal, así como también de las delegaciones departamentales y empresas particulares; con dominio de conocimientos científicos y tecnológicos, que conlleven a una práctica responsable, eficiente y eficaz, haciendo uso adecuado de recursos tecnológicos, para consolidar las bases del prestigio, calidad, pertinencia institucional y mejoramiento de la competitividad.

1.1.4 Entorno Tecnológico

El conocimiento, hoy por hoy, resulta un factor determinante para superar desigualdades, agregar valor, generar empleo calificado y, entre otras cosas, propagar el bienestar. Esto nos lleva a inferir que la soberanía y la autonomía de las empresas dependen, en gran parte, del conocimiento y el desarrollo tecnológico. Lo que respecta a software, las herramientas de desarrollo mas usado en nicaragua por su ambiente visual son las producidas por Microsoft corporati6n, en la que incluye sistema operativo, gestores de bases de datos, plataforma de desarrollo, herramientas case y programas de uso en la oficina.

Lo que respecta a computadoras las características comunes mas importantes que se manejan son 512 Mb de Ram, procesadores mayores a 1Ghz, discos duros mayores a 70Gb en su mayoría estas computadoras están conformadas por clones. El aprovechar de manera óptima estas tecnologías, la red INTERNET, (y sus respectivas evoluciones), así como los ambientes virtuales de aprendizaje, es vital para el desarrollo de las empresas.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Por lo tanto el ámbito de especialización gira en el ambiente tecnológico de las herramientas de desarrollo de Microsoft®. Acento S.A. forma parte de los activos colaboradores de Microsoft mediante el programa Empower, a través del cual tenemos acceso a los servicios y productos más actualizados, lo que nos permite ofrecer a los clientes herramientas de software de alta calidad para la automatización de los procesos particulares.

1.1.4.1 Asociación tecnológica de Nicaragua

Nicaragua cuenta con una organización que hace frente a los desafíos tecnológicos, esta es la asociación nicaragüense de especialistas en tecnologías de la información (A.N.E.T.I.), esta se proyecta a ser la entidad de adhesión voluntaria más representativa del país, integrando a los profesionales de la Informática y a todos aquellos entes naturales o jurídicos relacionados con esta actividad en la República de Nicaragua, tienen como objetivos primordiales.

Crear espacios para incrementar la cultura y el conocimiento de la tecnología de información en la sociedad, los tomadores de decisiones y la comunidad informática.

Ser una asociación de profesionales de mayor influencia a nivel nacional en el ámbito de la tecnología de información e incrementar el impacto estratégico de la informática en el medio de los negocios y sociedad.

Promover leyes que apoyen o favorezcan el desarrollo de la Tecnología de información que regulen y protejan el ejercicio del gremio.

1.1.4.2 Conocimiento de la tecnología de la información

Los beneficios que brinda la tecnología de la información ya no es algo nuevo para los sectores públicos y privados de nuestro país así lo respalda la encuesta realizada a 49 empresas ferreteras, de estas 48 conocen los beneficios que les brinda la automatización estando dispuesto a adquirir software para agilizar las tareas de sus negocios un 78.55% de los mismos.

Plan Estratégico para Acento S.A.

En el sector público el avance es notorio, los usuarios ahora pueden pagar sus recibos de agua, luz y teléfono desde su casa. Actualmente miles de nicaragüenses se evitan hacer grandes colas en las oficinas comerciales de las distribuidoras autorizadas de servicios básicos y sucursales bancarias, para proceder al pago respectivo de estos cobros mensuales simplemente con una llamada telefónica, este servicio de telepago, consiste en llamar a determinado número de teléfono y proporcionar el número de tarjeta de crédito o débito a una operadora para que ésta inmediatamente se encargue de cancelar el recibo a través de una operación on line, esto para hacer perder menos tiempo a los usuarios.

El cobro del servicio eléctrico por medio de telepago surgió con ENEL (Empresa Nicaragüense de Electricidad).

“La diferencia entre esta desaparecida empresa y Unión FENOSA, que es la que actualmente distribuye la electricidad a nivel nacional, es que la primera no actualizaba los cobros automáticamente, sino que recibían el pago del cliente y hasta después actualizaban. Actualmente, una vez que el cliente hace su pago con la tarjeta, automáticamente actualizan el cobro en el sistema”⁴⁵.

Las ventajas del servicio de telepago no sólo van dirigidas a los clientes, sino también a la misma empresa, al tomar en cuenta por ejemplo que de todas las gestiones que Unión FENOSA realiza al mes, el 80 por ciento están relacionadas con el cobro de recibos.

Tanto Unión Fenosa, como Enitel (Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones) y Enacal (Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados), requieren de un intermediario para efectuar sus cobranzas vía servicio de telepago el cual esta representado por Banco Uno.

Desde hace unos seis años este banco ofrece dicho servicio con todas las tarjetas Visa, aunque inicialmente sólo se encargaba de facilitar el pago del recibo telefónico. *“Debido a la buena aceptación de la clientela se ha conversado con el resto de las empresas lo que conlleva a un incremento en el uso del servicio de telepago cada*

⁴⁵ Pablo Pérez, Gerente comercial de Unión FENOSA en entrevista a la prensa

Plan Estratégico para Acento S.A.

mes y del total de abonados de ENITEL, un 15% por ciento paga sus recibos por medio del servicio de telepago⁴⁶,

Pese al esfuerzo que se ha venido realizando por mejorar y fomentar el uso del servicio de telepago, aún se producen grandes filas en las distintas oficinas comerciales de las empresas distribuidoras de servicios básicos, dado que no todos los usuarios clientes poseen una tarjeta de crédito o débito, por eso cada vez se están estableciendo más puntos de cobros”, además de que no todas las personas tienen tarjetas de crédito o débito, hay un grupo significativo que paga hasta el último momento, lo que inevitablemente provoca las grandes filas.

Prácticamente ya se cuenta con todas las formas de pago, sólo queda poder pagar las cuentas a través de Internet para decir que en el país se le ofrece todas las opciones al cliente.

1.1.5 Competencia

Hasta ahora, las empresas nacionales desarrolladoras de software se limitan a trabajar el Plan de Requerimiento Empresarial (ERP), que sirve para manejar áreas básicas como contabilidad, facturación, inventario, etc. Las alianzas entre empresas extranjeras con locales, ha venido a fortalecer a las segundas inclusive pondría ubicar a Nicaragua en el mapa de la creación especializada de software corporativo. Estas empresas vienen a romper la tendencia actual, que lleva a las empresas nacionales de software a resignarse a competir por los nichos de mercado que no alcanzan a cubrir las empresas extranjeras sobre todo las de Costa Rica, aunque estas empresas nicaragüenses tengan capacidad para ofrecer a los consumidores locales un producto que le resulte tan bueno como los programas que les venden desde el exterior, pero más accesible. Las empresas desarrolladoras de software mas representativas que conforman la competencia

⁴⁶ Amalia Barrios, vicegerente general de Banco Uno en entrevista a La prensa

Plan Estratégico para Acento S.A.

de ACENTO son: Nicatech, Access Time, Cybernet S.A., Esconsultores, Grupo Delphi, Unisis, SoftSolution, Net Solutions, MiPC, Nicasoft, Unifile, Columbus, Topcontrol, Mesosoft, Datatex, Unisoft.

Estas empresas están punteando como mercado meta a empresas medianas, grandes e instituciones del estado.

1.1.5.1 Servicios que ofrecen

1.1.5.1.1 Montaje y Configuración de Redes

Configuración de servidores páginas Web, correo electrónico en Internet, instalación y ampliación de redes bajo los Sistemas Operativos Windows NT 4.0, Windows 2000, SCO Unix, Linux, redes Microsoft Peer-to-Peer. Además diseño, instalación y configuración de redes LAN y WAN (Internet), utilizando las tecnologías actuales del mercado.

1.1.5.1.2 Diseño y desarrollo de productos de software

Desarrollan aplicaciones a la medida y auxiliares para productos de software existentes abarcan sistemas monousuario, multiusuario y en línea para acceso público (Internet), estas aplicaciones son desarrolladas en herramientas de Microsoft y en herramientas libres como Linux estas ultimas para los clientes que no están en capacidad de pagar un precio alto. Además de probar la herramienta administrativa, se capacita al personal informático de la empresa cliente para que sepan implementar, utilizar y adiestrar en su uso, al personal de las empresas que se decidan a adquirirla las características más importantes de los productos de software que desarrollan son:

Conectividad: Multi-Usuario, permite un número ilimitado de usuarios sin costo adicional conectados a una red que sea compatible con el Net-BIOS, Novell o Windows, proporciona un diccionario de datos completo para permitir a cualquier sistema de base de datos compatible con el interfaz ODBC, interconectarse con los archivos del producto de software, todos los reportes pueden exportarse a un

Plan Estratégico para Acento S.A.

manejador de bases de datos o procesador de textos incluyendo formatos nativos para programas como Microsoft Word para Windows, pueden crearse reportes adicionales fácilmente usando generadores de reportes como Crystal Reports, importa datos de archivos en los formatos ASCII y QIF.

Seguridad: Control de acceso mediante claves restringiendo el acceso a los archivos del cliente, permite asignar hasta 9 niveles de usuario, permite asignar niveles por cada rutina previniendo el acceso no autorizado a procesos para crear, modificar o borrar registros, archivos o reportes, incluye una rutina completa para respaldar y restaurar datos.

Facilidad de Uso: Módulos contables completos y totalmente integrados, ayuda directa y en línea, toolbar para el rápido acceso de las rutinas más usadas, la entrada de datos simula los formularios reales, menús organizados por rutinas para su fácil localización, consistencia entre la operación de todas las rutinas simplifican su aprendizaje.

Crecimiento. Incluye licencias para registrar 5 empresas en las misma Red y puede adquirir licencias adicionales a muy bajo precio.

Capacitación con CD-Help. Explicaciones detalladas en películas para el aprendizaje.

Productos de software con estas características han sido vendidos a importantes clientes la Corte Suprema de Justicia también a ASOMIF, INRIESGOS.

Después de vender el producto de software estas empresas se aseguran un ingreso mensual ya que también se le vende al cliente.

Soporte técnico: Este consiste en brindarle al usuario final respuestas sobre preguntas que surgiesen del producto de software. Estas consultas pueden ser vía telefónica o vía electrónica. Además incluye actualizaciones de nuevas versiones.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Asesorías: Se brinda asesorías para el manejo e implementación de los productos de software, así como orientación al usuario final en cuanto al uso y ayuda a lograr la óptima utilización del mismo.

Actualizaciones: Disponibilidad al usuario final las versiones más recientes de la licencia comprada.

Presentaciones: Presentaciones de los paquetes y software hechos a medida. Asignan técnicos especializados que muestran cuales son los productos y cual se adapta mejor a las necesidades de su negocio.

Capacitaciones: Además de un manual en línea, el usuario podrá optar por capacitar a su personal con un técnico calificado. Este capacitará a su Personal para lograr una buena utilización del sistema.

Clases: Se ofrece clases de los productos de software contables para que el usuario aprenda en poco tiempo las operaciones básicas y amplíe sus conocimientos.

1.1.5.1.3 Comercio Electrónico y páginas web

El Comercio Electrónico es la capacidad de vender productos y servicios a través de Internet este se ha disparado en los últimos años. Los clientes en cualquier lugar del mundo pueden pagar utilizando sus Tarjetas de Crédito. Para evitar situaciones de intrusos y fraudes utilizan sistemas de red de alta seguridad que codifican la información privada del cliente al momento de realizarse la transacción, la plataforma de comercio en línea ofrece catálogos de productos en línea agrupados por categoría, detalle de productos con soporte para múltiples idiomas, panel de control administrativo vía Web, definición de precios, descuentos, promociones, impuestos y gastos de envío por zona geográfica, sistema de pagos usando tarjetas de crédito, y efectivo, seguimiento de estado de la orden de compra.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Es uno de los servicios de mas demanda que poseen, las características promedio que poseen las páginas Web son 20 MB de cuenta principal, cuentas de correo electrónico, bases de datos en línea, acceso FTP para actualización de sitios. Los sitios web que destacan son los que poseen, empresas e instituciones del estado de gran envergadura, BANISA, Bienes Raíces "González Pasos, Bufete Obregón y Asociados, Camerata Bach, Casino Las Vegas – Nicaragua, Club Hollywood, Fundación Cocibolca, Instituto de Sistemas, M&R Consultores, Multiredes, Colegio Centroamérica, Quelantaro - Reserva Silvestre Privada, Targa Rent-a-Car. El realizar transacciones en línea pone de cabeza los métodos de publicidad tradicionales. En lugar de enviar un mensaje a un público seleccionado que responde al llamado a la acción o lo descarta, los consumidores en línea buscan la información y la publicidad. Ellos no el publicista, inician la comunicación. Estas empresas estan familiarizadas con los nuevos paradigmas del comercio y de la publicidad en línea, ya que por naturaleza de este se practica una personalización con el cliente, construyen relaciones a la vez, se conoce el valor a largo plazo del cliente, se proporciona mucha información, genera dialogo interactivo.

1.1.5.2 Incidencia de la competencia en el sector ferretero

En este sector se ofrecen paquetes completo en el que incluyen contabilidad, inventario, planilla, caja y facturación aunque un 55.1% de las ofertas fueron para ofrecer software de contabilidad, 53.1% software de inventario, 49% para facturación y 38% para nomina. Son productos rústicos y reciben el nombre de software enlatado, estos son paquetes cerrados muy difíciles de personalizar de acuerdo a las características particulares de cada cliente.

Se tuvo la oportunidad manipular un producto de software que se encontraba en explotación en una empresa ferretera, el modulo de contabilidad esta completo con respecto a las normas que exige la dirección general de ingresos, pero el personal de la empresa se mostraba insatisfecho haciendo énfasis en que existen algunas cosas que no las usan en lo absoluto, esto se debe en que la empresa que proveo el producto de software no implemento un plan de capacitación a los

Plan Estratégico para Acento S.A.

usuarios al ser instalado el mismo problema y causa se presento para los módulos de caja e inventario. Donde presento problemas de diseño fue en el modulo de facturación, ya que el sistema no se adapta al método de trabajo de la empresa, este modulo no era usado, sino que el cliente lo continua haciendo manualmente. El empaque utilizado es similar al que posee acento, el cual esta conformado por un disco compacto que contiene el producto de software y en la portada se puede observar el nombre de la empresa, logotipo, versión del producto, plataforma en la que fue elaborado y el gestor a utilizar.

En síntesis dicha empresa ferretera haría un uso optimo al producto de software, si se le facilitara un plan de capacitación de uso del producto y se adaptara el modulo de facturación al proceso que realiza el cliente. Cabe mencionar que este producto de software que se pudo manipular lo proveo Topcontrol, esta empresa es la que mas visitas de ejecutivo realiza en el mercado, el 24% de las empresas ferreteras han recibido sus ofertas, el 20% de unifile y un 12% han recibido de mesosoft lo que indica que son las empresas desarrolladoras de software más agresivas en dicho sector, en general la competencia de Acento ha estado ofertado sus productos de software a un alto porcentaje de las empresas en cuestión (61.3%). El método para dar a conocer los servicios es la visita personal al establecimiento del cliente, todas las ofertas que realizan son hechas por medio de ejecutivos de ventas que tratan de adjudicar el producto de software al que disponga del efectivo. Existe un 9% que da a conocer sus servicios haciendo uso de un medio de comunicación particular, conformado por la revista Fierro, el mismo porcentaje realiza regalos de lapiceros y calendarios como publicidad no pagada.

Existe una cantidad considerable de potenciales clientes que no utiliza productos de software a como se mencionan en el acápite anterior, pero a muchos se les ha visitado y no los han adquirido. Una razón es que no se brinda facilidades de pago, solamente a un 20.4% de las empresas ferreteras les brindaron disposiciones para obtener dicho producto, por otro lado no se les garantiza un plan de mantenimiento y los que lo ofrecen cobran \$50 dólares mensuales

Plan Estratégico para Acento S.A.

promedio. Dicha mensualidad representa un ingreso adicional para el proveedor del producto. El ingreso de estas empresas principal esta representado por las ventas directas del producto de software, el 60% posee un precio general, es decir que corresponde al paquete incluidos los módulos que se mencionan anteriormente, contabilidad, facturación, inventario, caja y planilla. Otros sistema es ofrecer los módulos con precios individuales, 77.3% ofrece el modulo de facturación a un promedio \$750 dólares, el 72% ofrece el modulo de inventario, el 68% ofrece el modulo de contabilidad, 53.1% ofrece el modulo de planilla al mismo precio del modulo de facturación, pero si el cliente acepta todos estos módulos el paquete sale costando \$1200 dólares obviamente sale mas económico para las empresas ferreteras.

La capacidad de negociación con los clientes es una herramienta muy útil a la que se incurre para realizar la venta del producto de software, pero no es utilizada ya que existe una gran cantidad interesados en adquirir el producto, aunque recibieron ofertas no lo han comprado, el 87.5% indica el crédito para ser pagado en cuotas es un buen método para adquirir la herramienta.

1.1.6 Clientes

El segmento de empresas ferreteras ha tenido un importante crecimiento en los últimos años como consecuencia de las construcciones y remodelaciones que han venido ejecutando en la ciudad de Managua. Además la creación de organismos o entes encargados de controlar la calidad de los servicios que prestan, ha obligado a estas empresas a ser más eficientes mediante la incorporación de nuevas tecnológicas y la informatización de sus procesos.

Las personas a cargo de las empresas ferreteras son ciudadanos relativamente jóvenes se clasificaron en tres rangos de edades 36.7% entre 20 y 29 años otro porcentaje similar (32.7%) esta entre 30 y 39 años el resto son mayores a 40 años representan un 30.6%,(ver tabla anexos 2 pregunta 1) esto es de gran importancia ya que la mayoría esta conciente de la importancia que tiene la tecnología en informática para agilizar las tareas cotidianas que incurren dichas empresas, sobre

Plan Estratégico para Acento S.A.

todo para obtener rapidez en cálculos (94%), con otros beneficios que están de acuerdo es, información oportuna el 86%, reducción de errores(69%), incluso aumenta el prestigio del negocio lo creen el 55% de dichos empresarios.

La mayoría de los responsables de las ferreterías poseen formación universitaria, las profesiones mas frecuentes que se encuentran son contador público con un 20%, administrador de empresas 16%. Curiosamente profesionales capacitados en informática lo conforman el 4% de los responsables, en teoría estos últimos deberían conocer mas acerca del potencial de la informática como herramienta para agilizar tareas, la verdad es que todos estos personajes tienen claro que es conveniente para las empresas ferreteras poseer productos de software tanto psicólogos, abogados y ecólogos que son el resto de profesionales que tienen responsabilidades mayores en la administración de estas pequeñas compañías. Aunque sepan de la conveniencia de los productos de software existe una cantidad significativa que no posee, conformada por el 53.1%, esto confirma que en este sector de empresas, se puede persuadir para que adquieran productos de Acento S.A. sobre todo aquellas que además del servicio que brindan producen diferentes productos ya que según AFENIC (asociación de ferreteros de nicaragua) algunas producen alambres, laminas de acero, cemento, block, clavos, perfiles de aluminio, malla metálica, muebles de cerámica para baño, gritería y cables eléctricos.

Esta claro que las empresas ferreteras son sabedoras que un producto de software les conviene, pero existe una gran cantidad que no lo poseen. Las interrogantes son ¿poseen interés en adquirirlo? y ¿que elementos tomaría en cuenta al hacerlo?

De algún modo que los responsables de la pequeña y mediana empresa ferretera posean formación universitaria debe contribuir al conocimiento de que la propiedad intelectual tiene leyes que la protegen y no puede ser explotada por terceros sin el consentimiento del autor, esto a raíz que el 73% indica que un elemento que tomarían en cuenta para comprar un producto de software es que este posea garantía legal, un 12% señala no importarle y el restante (1%) no

Plan Estratégico para Acento S.A.

respondió. Claro está que el que conoce los procesos de su trabajo sabe que le conviene y señalan que otro elemento a tomar en cuenta es que dicho producto de software debe ser acoplado con sus procesos, es decir que debe satisfacer las necesidades específicas del negocio, sobresale el 85.6% de empresarios ferreteros de acuerdo con la importancia del elemento mencionado. Este último elemento (satisfacer necesidades del negocio) ostenta más importancia, incluso por encima del precio que pudiera tener el producto de software ya que la prioridad de este último elemento es menor, esto no quiere decir que el precio no es importante por el contrario el 63.3% señala que es de valorarse a la hora de comprar el producto en mención.

El interés de adquirir el producto de software existe, el 77.6% de las empresas ferreteras lo posee, desean uno, dos, tres o más productos para automatizar los distintos procesos que realiza la empresa.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Para ser más exacto se detallan los productos de software más cotizados por las empresas ferreteras interesadas en adquirirlos, un 86.8% muestra interés por el de contabilidad, 78.9% por facturación también por control de inventario, 63.2% por control de caja.

Por lo tanto una empresa que resuelva la falta de acceso a información oportuna, capacidad de análisis para la efectiva toma de decisiones, conocimiento de los costos de producción, gastos de operación, ingresos, utilidad, rentabilidad, etc estará ayudando a que se tomen acciones correctivas y estratégicas en los momentos oportunos para ajustarse a las innovaciones y diversificación exigida por un mercado agresivo al mismo tiempo eliminara las principales causas por las que muchas empresas ferreteras desaparecen del gremio. Siempre y cuando se enfoquen al cliente, una reciente encuesta realizada por AFENIC a millares de compradores puso en manifiesto que las cualidades que más apreciaban en el personal de ventas de las empresas ferreteras son la amabilidad con un 29.4%, seguido por la rapidez de respuestas con un significativo 17.3%, esta rapidez se puede aumentar con un producto de software, las otras cualidades fueron el trato diferente(9.5%), personalidad(6.4%), paciencia(11), conocimiento de mercancía(13.7%), no presionar al cliente(7.2%).

1.1.7 Proveedores

La industria de desarrollo de Soluciones Informáticas para la gestión integral de la organización esta compuesta por gran cantidad de proveedores de Software y Aplicaciones tanto en nicaragua como en el resto de Latinoamérica.

Las aplicaciones que desarrollan y comercializan son implementadas por los grandes grupos económicos (Empresas multinacionales o grandes capitales nacionales) dado que el alto costo de la solución impide de su adquisición por una gran cantidad de empresas. Las empresas proveedoras de software más conocidas con presencia en nicaragua están: SAP, JD Edwards, People Soft,

Plan Estratégico para Acento S.A.

Oracle, Microsoft, en la tabla 1 se muestra los principales proveedores de las empresas desarrolladoras de software.

Tabla 1: Proveedores de la industria informática en nicaragua	
Proveedores	productos/servicio
Datatex	<ul style="list-style-type: none">• Herramientas de reparación y mantenimiento de comp.• Equipos de redes de comp.• Repuestos y accesorios de comp.
Comp. Bussines	
Compumax	
Conico	
APlus	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de alojamiento de pagina oficial de Acento
Xerox	<ul style="list-style-type: none">• Equipos y artículos de oficina
Cablenet	<ul style="list-style-type: none">• Conexión a Internet
Macromedia	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de aplicaciones de desarrollo Web.
Microsoft	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de aplicaciones de desarrollo de software y sistemas operativos.
Hispamer	<ul style="list-style-type: none">• Bibliografías
Oracle	<ul style="list-style-type: none">• Licencia de aplicaciones de desarrollo de software y gestor.

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, para poder cubrir la demanda de la empresa privada y el gobierno, estas organizaciones proveen tecnología en informática tanto de software como hardware, otorgando una atención personalizada y eficiente. El giro de los principales proveedores presentes es la importación, venta de servicio, distribución de accesorios y equipos de cómputo, genéricos y de marca.

Debido a la demanda se otorga relevancia en el área de compras e importaciones cuyo objetivo principal es, comprar productos de alta calidad, bajos precios y la más avanzada tecnología, manteniendo la disponibilidad justo a tiempo.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Diversas empresas realizan pruebas exhaustivas de calidad del hardware instalado y el equipo, para garantizar la conformidad del cliente. Se realizan las pruebas apropiadas. Un aspecto importante para el cliente pues se debe adecuar a sus necesidades, es que la mayoría de estas empresas establecen políticas con respecto a las normas de servicio, el tiempo de entrega, garantía de calidad y compromiso de los servicios. Buscando que los bienes estén libres de defectos o deficiencias resultantes del diseño, materiales o mano de obra utilizada en su fabricación. Esto aporta un valor agregado permitiendo mayor captación de clientes por brindar el servicio con todos los agregados posibles.

Algunos proveedores en sus instalaciones tienen un departamento de Ingeniería y un Departamento de Control y Calidad. El primero se encarga de ensamblar y configurar el Hardware y software que es importada desde los Estados Unidos principalmente. El segundo departamento vela por la calidad y Confiabilidad de los equipos producidos o distribuidos por las compañías, es decir que confirma que los equipos a entregar concuerden a los requerimientos técnicos solicitados por el cliente, evitando así el regreso inmediato de estos a causa de mala instalación de software y configuración errónea o componentes defectuosos. Con este departamento se asegura la calidad de los equipos distribuidos.

La garantía de los equipos que se distribuyen en su mayoría es de 3 años, y los diversos accesorios como impresoras, estabilizadores, equipos de comunicación entre otros son de 1 año, garantizando así inventarios y repuestos para facilitar el mantenimiento de los equipos todo esto cuando el cliente lo solicite.

En Nicaragua existen empresas pioneras con grandes valores empresariales que se ubican en un porcentaje muy significativo de la banca privada, usan tecnología de punta respetando las leyes de derecho de autor de software y hardware a nivel nacional e internacional para mantener la imagen de la empresa conservando la eficiencia basado en la tecnología, servicio, y calidad que se le brinda a los clientes. Empresas líderes a nivel mundial en tecnología cuentan con excelentes infraestructuras en redes y ayudan a sus clientes a expandir sus negocios a

Plan Estratégico para Acento S.A.

través de diversas estrategias de administración y hacen más productivo su trabajo. Lideran constantemente con tecnologías innovadoras, con productos y con servicios de los cuales los clientes pueden depender para mejorar los resultados de sus negocios. Algunas proveen el portafolio más grande de ofertas de la industria, ofrecen servicios profesionales de una forma rápida y económica entre ellos Microsoft Corporation, Dell, Cisco Systems, IBM, entre otros.

La experiencia en servicios de algunos proveedores de la informática es incomparable, ayudan a los clientes a desarrollar diversas actividades y tienen como usuarios empresas de gran prestigio, en cada uno de los diferentes sectores de gran importancia económica, esto lo logran por que en muchas de estas empresas la calidad de sus productos es un principio básico y fundamental para satisfacer a sus propios clientes.

Todas las empresas representativas que proveen herramientas de informáticas hacen uso de revistas, televisión, periódicos, página web, y otros medios para darse a conocer a nivel mundial y poder comercializar su producto a través de estos medios llenando las expectativas. Publican una amplia gama de productos y tecnologías diseñados especialmente para cubrir todas las necesidades de los clientes.

La prestación del Web Hosting esta orientado a ofrecer servicios profesionales en alojamiento de páginas web, hostear páginas web es sencillo, rápido y económico.

Todo lo que se necesita para poner una empresa en Internet se puede realizar eficaz y eficientemente en poco tiempo. Los precios comienzan desde 164 córdobas mensuales aproximadamente (Ver tabla 2).

Tabla 2: Servicios de web hosting	
Características de servicios	Precio(C\$)
10 MB de espacio, manejo de dominio virtual, soporte para Perl y PHP, 3 cuentas de correo electrónico asociadas al dominio, no incluye soporte para manejadores de bases de datos.	164.50
20 MB de espacio, manejo de dominio virtual, soporte para Perl y PHP, soporte para extensiones de FrontPage, 5 cuentas de correo electrónico asociadas al dominio, soporte para Bases de Datos en MySQL.	329.00
40 MB de espacio, manejo de dominio virtual, soporte para Perl y PHP, soporte para extensiones de FrontPage, 10 cuentas de correo electrónico asociadas al dominio, soporte para Bases de Datos en MySQL.	658.00
100 MB de espacio, manejo de dominio virtual, soporte para Perl y PHP, soporte para extensiones de FrontPage, 20 cuentas de correo electrónico asociadas al dominio, soporte para Bases de Datos en MySQL.	1,316.00

Fuente: Elaboración propia.

Conjuntamente el portafolio de servicio del web hosting contempla navegador, correo electrónico, diseño de páginas Web y asistencia técnica

Toda empresa que implemente tecnología en informática necesita de ciertos equipos o periféricos adicionales para una explotación óptimo. Los precios de estos periféricos varían de acuerdo a las políticas que se implementan en las empresas, el presente trabajo muestra los más comunes y acertados (Ver tabla 3).

Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 3: Periféricos que suministrados			
Producto	Precio(C\$)	Producto	Precio(C\$)
Cintas & Cartuchos de Tinta		Multimedia	
Cintas Epson LX310	78.47	CD Reescribibles	16.45
Cintas LQ2070	439.22	CD Rom 52x Pioneer Lector	658
Cintas FX1170	90.97	CD Rom CDWR 16X	1,645.00
HP810 Negra	648.62	Microfono De Lujo (Cabeza)	475.08
HP51626A Negra	632.5	CD Rom DVD 16X	1,645.00
HP51649A Color 600' s	647.64	Audifonos y Microfono Generico	59.71
HP51625A Color 300/500 's	651.42	Audifonos y Microfono De Lujo	1,004.27
HP51629A Negra	634.81	Microfono Generico	23.03
HP51641A Color	809.34	Parlantes 7 Watts	115.15
HP51645A Negro	641.88	Parlantes Subwoofer de Lujo	987
Toner HP2100	2,035.69	Quickcam Cennetix Color	1,645.00
Toner HP1100	1,178.31	T. de TV Lifeview	1,480.50
Toner HP5L/6L	1,226.84	Flex Datatex	0
Toner HP4050	1,954.26	Disco Duro 20 GB Quantum	1,813.61
Toner Brother	746.5	Disco Duro 40 GB Quantm	2,385.25
BC1000 Negra BC02 Generica	493.5	Case ATX	493.5
BJ210 Color BC05	776.44	Ram DIMMS 128 Mb PC100	1,316.00
BJC4100 Color BC20	997.53	Ratón Logitech 2 Botones	123.38
BJC4100 Negro BC20	651.42	Teclado Mitsumi PS/2	148.05
BJC4000 Negro BCI21	156.11	T. VGA DVD 8 Mb	592.2
BJC4100 Color BCI21	352.52	T. VGA AGP 16 Mb	1,645.00
BJC600 Color BJI201	199.54	Abanico CPU	164.5
BJC600 NegroBJI201	233.43	cables	
BJC6000 Color BC30	841.42	Cable Para Impresora	16.45
BJC6000 Negro BC30	734.16	Cable Fax Modem	43.43
BJC6000 BCI3(Morado,Amarillo,Azul)	199.54	Cable Dataswitch Paralelo	42.11
BJC600 BCI3 Negro	233.43	Cable Lap Link	176.51
BJC7000 Color BC61	922.85	Cable RJ45 Nivel 5 pvc /metro	4.94
BJC7000 Negro BC60	922.85		
BJC70 Color BC10	977.13		
BJC70 Negro BCI11	89.49		
BJC70 Negro BCI11			

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

Pero no solamente facilitan hardware, también los productos complementarios como sistemas operativos, los precios de las licencias de estos varían dependiendo de la versión y las actividades al que va dirigido (Ver tabla 4).

Tabla 4: costo de licencias de los sistemas operativos	
Sistema operativo	Costo de licencia(C\$)
Microsoft windows 98	1,974.00
Microsoft windows 2000	2,961.00
Microsoft windows server 2000	14,805.00
Microsoft windows xp	2,961.00

Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que Windows Server 2000, proporciona tecnologías de equilibrio de carga, organización por clústeres y compatibilidad con multiproceso simétrico avanzado, que le permiten ejecutar aplicaciones de comercio electrónico y de línea de empresa con más demanda de recursos. Además de los sistemas operativos de la línea Microsoft, las plataformas de desarrollo de productos de software son distribuidas en el mercado nacional la mas reciente Visual Studio .NET 2003 la cual se basa en la eficacia de Visual Studio .NET 2003 Professional e incluye funcionalidad adicional para equipos de desarrollo empresarial que creen aplicaciones esenciales destinadas a cualquier tipo de dispositivos y que se integran con cualquier plataforma. Por otro lado las herramientas case son de gran utilidad para la diagramación, sobre todo cuando se desarrolla productos de software de aplicación empresarial por lo que también son distribuidas en el mercado nacional como por ejemplo Rational Rose 2000 y Visio Standard 2003 el cual ayuda a crear cuadros y gráficos fácilmente para presentar las ideas con un efecto positivo.

Todas estas empresa tienen normas o procedimiento a seguir en este caso el tiempo de entrega esta en dependencia de lo pactado entre las partes, y a partir de la fecha de emitida la orden de compra, adjudicación y firma del contrato en el caso de licitaciones y convenios en compras privadas. Adicionalmente se provee de manuales que detallan la configuración, operación y mantenimiento de los equipos de cómputos. Ejecutan o supervisan el mantenimiento o la reparación de los bienes suministrados por un periodo convenido entre las partes, entendiéndose

Plan Estratégico para Acento S.A.

que estos servicios no eximirán al proveedor de ninguna de las obligaciones que le impone la garantía. Capacitan al personal del comprador, en las instalaciones del proyecto, para el montaje, puesta en marcha, operación, mantenimiento o reparación de los bienes suministrados. Otra operación que estas empresas practican para satisfacer a los clientes son las garantías, de que los bienes están libres de defectos o deficiencias resultantes del diseño, materiales o mano de obra utilizadas en su fabricación. La garantía de los equipos de computo, estaciones de trabajo y de servidores es de 3 años, y los accesorios como Impresoras, Ups, estabilizadores, equipos de comunicación son de 1 año, además se garantiza inventarios de piezas y repuestos para proporcionar el mantenimiento de los equipos si así el cliente lo requiriera, obteniendo la empresa el compromiso de suministrar cualquier tipo refacción para el correcto funcionamiento de los equipos sin costo alguno para el cliente, garantizan compatibilidad con las exigencias automáticas del año 2000 sin problema alguno. Si fuera solicitado el servicio fuera del tiempo de la garantía, se realizan cobros al cliente. Igualmente se garantiza que cualquier material de cableado son netamente compatibles con la exigencias de la transmisión de datos.

Todas estas empresas poseen un departamento que se encarga de ensamble y configuración del Hardware y software de los equipos nuevos. Los equipos que ofrecen, son ensamblados completamente en Nicaragua, con materia prima importada desde los Estados Unidos. A todos los equipos se les lleva a cabo una prueba exhaustiva de calidad, de todo el hardware instalado, para asegurar un funcionamiento optimo, para ello utilizan un chequeo de calidad, donde un profesional realiza las pruebas adecuadas.

Un aspecto importante es que el cliente puede elegir la configuración del equipo que desea, de acuerdo a sus necesidades de Ram, Ram, procesador, disco duro etc. Es decir que el cliente elige la máquina de su preferencia, si desea una computadora específica, se le satisface en poco tiempo ya que ensamblar una máquina conlleva aproximadamente 1 1/2 a 2 horas sin embargo, la entrega del equipo se realiza 24 horas después que el cliente la solicita, cuando el pedido es

Plan Estratégico para Acento S.A.

unitario. Para el caso de clientes que desean maquinas para entrega inmediata existe la disposición de modelos predeterminados.

El servicio de los proveedores es satisfactorio en lo general se evita las devoluciones, por mala instalación de Software, configuración errónea o componentes defectuosos y cuando uno de estos sucede es enmendado inmediatamente realizándoles una llamada telefónica.

Asignan personal para atender solamente lo que se relaciona con reparaciones, y otro grupo de técnicos que se ocupan de lo que es mantenimiento. Esta separación se hace necesaria debido a que la necesidad de reparaciones surge por naturaleza como una emergencia; por otro lado, el mantenimiento se hace mediante una programación periódica a cada cliente bajo contrato.

Se puede tener al alcance todas las herramientas de hardware y software que se requiera, siempre se necesitará consultar bibliografías para resolver las inquietudes que resultan en la práctica. Los distribuidores de obras bibliográficas proveen información detallada para construir las mejores soluciones. Distribuyen una amplia gama de productos acerca del software y tecnologías de punta. Si se necesita instrucciones paso a paso, información profunda sobre programación, cableado estructurado, hardware, sistemas operativos etc. Facilitan bibliografías diseñadas especialmente para cubrir las necesidades específicas de los profesionales.

1.2 Factores internos

1.2.1 Presentación de Acento S.A.

El equipo de trabajo se conformó hace cinco años, desde entonces se había trabajado como un grupo que brindaba servicios outsourcing en el ámbito del desarrollo de software, gráficas y multimedia e instalación de redes de computadoras. En la actualidad Acento S.A. esta conformado por cinco profesionales que trabajan en forma conjunta en lo que hoy es una persona jurídica.

1.2.2 Marketing

1.2.2.1 Programa de mercadotecnia

Desde que Acento S.A. inicia buscando un carácter de empresa, se puede decir que el único objetivo a largo plazo conocido es “se deben incrementar las ventas”. La administración, pretende lograr el crecimiento de la empresa en el mercado nacional a través de la comercialización de Software a medida. Alcanzar esa meta tiene implicaciones que llevan obligatoriamente a la planeación estratégica, de la que se pueda desprender un programa de mercadotecnia acorde a las necesidades que dicte el ambiente en el que esta inmersa la empresa.

Se puede afirmar que de alguna manera se tiene un esquema de cómo se deben hacer las cosas con relación al marketing. Esto no es suficiente y no se identifica congruencia entre las actividades a realizar y las necesidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que depara el mercado objetivo.

Plan Estratégico para Acento S.A.

1.2.2.2 Mezcla de mercadotecnia

1.2.2.2.1 Productos y servicios de Acento S.A.

Acento S.A., desarrolla y comercializa soluciones informáticas desarrolladas a medida en Nicaragua.

Los niveles de calidad alcanzados por Acento S.A. en el servicio que brinda, se deben a que los procesos involucrados en el desarrollo de éste, son basados en estándares internacionales que contribuyen a mitigar las potenciales fallas de cualquier índole una vez que el sistema es entregado al cliente o solicitante.

El servicio puede ser sustituido básicamente por procesos manuales y sistemas automatizados genéricos aplicados en distintos niveles administrativos y operativos. Con respecto a los procesos manuales se observa una creciente tendencia a la automatización, tomando como primera alternativa el software enlatado, los que en muchos casos no llenan las expectativas de los clientes.

Desarrollo de Software a medida

Representa la actividad más importante para ACENTO S.A. Estos sistemas, satisfacen todas las necesidades de sus clientes. Su estructura funcional flexible y altamente parametrizable responde a los cambiantes clientes del mercado. La abierta y sencilla plataforma sobre la que se construye el sistema hace accesible esta solución a todas las empresas, independientemente de su tamaño.

Esta solución se potencia por la experiencia de ACENTO en la gestión de servicios, reingeniería de procesos de negocios así como, en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de información.

Con esta forma de trabajo de ACENTO, el usuario final representa un participante esencial en el diseño de sus aplicaciones, como consecuencia, estas se ajustan mejor a sus necesidades por lo tanto no hay errores de programación que aparezcan en el momento inoportuno.

Auditoria de Sistemas

Los profesionales de ACENTO cuentan con gran nivel de conocimientos y experiencia en auditoria de sistemas. Esta tarea se complementa con las tareas a cargo del auditor interno y externo de la organización a quienes se les hace partícipes del alcance de la misma para evitar discrepancias posteriores a la realización del trabajo que ocasionen inconvenientes al cliente asesorado. La participación de los auditores en esta tarea tiene que ser Cooperativa de manera que se logre el mejor resultado posible.

El trabajo consiste en la evaluación del cumplimiento de las normas de auditorias vigentes en cada país y de las normas internacionales de los sistemas instalados, seguridad (firewall), procedimientos de Backup, definición de autorizaciones y perfiles de usuarios, acceso a la información, Internet.

Capacitación

Debido al rápido y continuo cambio que experimenta la tecnología de la información, la capacitación es fundamental y por eso esta área tiene a su cargo cursos de capacitación relacionados a: la operación y parametrización de sistemas de información y Herramienta Case, donde los instructores se encuentran certificados por Microsoft. También es fundamental la capacitación en: Operación y administración de Bases de Datos, Instalación de Sistemas Operativos, Configuración de equipos y configuración de comunicaciones.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Desarrollo de Sitios en Internet

ACENTO desarrolla sitios web de calidad para sus clientes, entre los clientes más importantes en este rubro se encuentra el MINSA.

Diseño e instalación de redes de computadoras

Cabe mencionar que de los profesionales de ACENTO son ingenieros de sistemas y algunos cuentan con especialidades en redes de computadoras, este rubro es el menos explotado por la organización.

Como se menciona anteriormente el precio de estos servicios estará en dependencia de la magnitud de este.

El presente trabajo tiene un enfoque al servicio más importante que acento presta a sus clientes, el cual es el diseño y desarrollo de software a la medida que presenta cualidades generales y aplicables a todos los módulos de los sistemas desarrollados por Acento S.A. tales como:

Auditoria: Todas las transacciones que actualicen datos del sistema pueden auditarse como mínimo por operador, fecha, hora, datos modificados y tipo de transacción.

Seguridad: Soporte para múltiples niveles de usuario con control de acceso a todas las funciones del sistema (actualizaciones y consultas). Posibilidad de configurar grupos de usuarios.

Integración: Todos los movimientos de generación o actualización de datos que afecten a otros módulos pueden reflejarse automáticamente en dichos módulos, evitándose la duplicidad de registros.

- ❖ Integración en línea
- ❖ Integración en diferido (proceso batch)

Parametrización: Todos los elementos de datos codificados.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Cambios de moneda: Flexibilidad para actualizar los valores monetarios en forma integral en la base de datos ante un cambio de moneda en el país.

Campos asistidos: Todos los campos codificados en tablas pueden ser asistidos en las pantallas donde se requiera su ingreso.

Ayuda en línea: Todas las funciones en línea cuentan con un sistema de ayuda sensible al contexto.

Consultas Gráficas: Las consultas resúmenes pueden visualizarse en modo gráfico o columna.

Exportación de datos a otros formatos: Posibilidad de exportar datos a formatos como Excel, Word, Outlook, etc. para realización de análisis.

Localización: La totalidad de las funciones de todos los módulos cumplen con las normativas legales y profesionales vigentes del país las que son regidas por la dirección general de ingresos (DGI) y las normas contables internacionales.

Grado y tipo de flexibilidad del sistema

- ❖ Parámetros externos en archivos o base de datos
- ❖ Parámetros externos en módulos de datos que requieran catalogación
- ❖ Parámetros internos en áreas de datos de los programas
- ❖ Uso de fórmulas dinámicas ingresadas por el usuario
- ❖ Uso de módulos variantes codificables por personal de mantenimiento del sistema
- ❖ Reimpresión de todos los comprobantes generados

Multimoneda: Permite registrar las operaciones en distintas unidades monetarias.

Plan Estratégico para Acento S.A.

1.2.2.2 La publicidad

Desde sus inicios ha sido práctica común obtener contratos con empresas e instituciones sin ninguna publicidad apoyando estas gestiones simplemente la referencia obtenida por la experiencia en otras organizaciones. El esfuerzo publicitario se ha limitado a unas pocas visitas a negocios y empresas, para lo cual nunca se elaboró un plan específico con un objetivo en particular que representará de alguna manera la misión de la empresa. Tales actividades en su mayoría fueron el producto de decisiones consensuadas entre los socios como un intento de crecer y aumentar su participación en el mercado.

Lo anterior tiene implicaciones que afectan negativamente la habilidad y potencial de crecimiento de la empresa en el mercado actual y la posible incursión en nuevos mercados. La publicidad no ha sido una práctica a la que se le haya dado la importancia correspondiente, siendo esta una herramienta fundamental para implementar muchas estrategias de mercadotecnia.

1.2.2.3 La imagen de Acento S.A.

Como ya se ha mencionado la empresa posee clientes en los que se ha dejado una buena impresión a través de la calidad del servicio brindado. Es necesario decir que el reducido número de clientes que posee a la fecha no permiten afirmar que Acento goza de una imagen sólida en el mercado, mucho menos en el mercado objetivo en el cual ningún esfuerzo publicitario ha sido realizado.

1.2.2.4 La fuerza de ventas

En la oferta del servicio participa todo el personal profesional de Acento S.A., dicha oferta normalmente se lleva a cabo en visitas que son respuesta a informaciones extraoficiales provenientes de empresas que solicitan servicios o

Plan Estratégico para Acento S.A.

simplemente basadas en la intuición para seleccionar a las empresas que deben ser visitadas.

En la actualidad las visitas, han sido el método más efectivo para ofertar los productos y servicios de Acento S.A. dado que es una forma clara de mostrar el producto de software a los clientes potenciales.

Las personas que realizan las visitas se presentan como ejecutivos de ventas de Acento S.A., usando una camiseta de presentación adecuada que lo identifica como tal. Las visitas consisten en entrevistas con las personas correspondientes en las empresas visitadas, Se abordan tópicos referentes a la empresa, su experiencia y la oferta de los servicios. Para efectos de dar una mayor solidez e imprimir una mejor imagen ante el entrevistado se utilizan folletos, presentaciones digitales de los servicios y presentaciones de productos de software desarrolladas a otras organizaciones para dar a conocer la capacidad y experiencia de Acento S.A.

Esta modalidad de ofrecer los servicios de la empresa es la única forma de distribución implementada, esto se debe básicamente a que el producto software es desarrollado a través de un proceso cuyo fin es un servicio completamente a la medida del negocio lo que impide que éste sea llevado a cabo por intermediarios.

1.2.2.2.5 La política de precios

Debido a la naturaleza del servicio que brinda Acento S.A., el precio del mismo se establece considerando como principal base el costo obtenido a través de la evaluación del proyecto usando un modelo de estimación de costo y los precios ofrecidos por algunos competidores conocidos.

Ambos el costo estimado y el precio de la competencia son los elementos usados como base al momento de negociar con el cliente. Debe quedar claro que este precio de la competencia usado normalmente no es representativo y se refiere a

Plan Estratégico para Acento S.A.

algunos competidores cercanos de fácil identificación, pues no se ha realizado un estudio de mercado.

1.2.3 El mercado

1.2.3.1 Investigación de mercados

De manera poco formal se plantean metas de ventas y pese a que se posee un personal con un nivel académico que les permite definir los lineamientos a seguir para mejorar su posición en el mercado, no se encuentra evidencia alguna que determine intenciones de realizar investigaciones de mercados que contribuyan a definir de manera más objetiva el mercado meta, así como establecer una base de conocimiento sobre la cual poder tomar decisiones.

La mayoría de las decisiones de marketing son tomadas sobre bases meramente superficiales que no aportan el universo de datos necesarios en la toma de decisiones de marketing, éstos en su mayoría son obtenidos por mecanismos lejos de ser una investigación formal de mercados.

1.2.3.2 El mercado actual

En la actualidad su participación en el mercado está determinada por un conjunto relativamente reducido de organizaciones compuesto por empresas del sector producción, servicio e instituciones.

1.2.3.3 El mercado objetivo

El mercado objetivo esta compuesto por un segmento bien definido como es la mediana empresa ferretera del municipio de Managua. El crecimiento previsto de la empresa está sustentado por el conocimiento del negocio que se ha adquirido a través de la experiencia en el servicio de desarrollo de software brindado a distintas organizaciones. Además, se pretende aprovechar el alto potencial de crecimiento del sector ferretero del municipio de Managua, en el cual actualmente

Plan Estratégico para Acento S.A.

no existen soluciones informáticas que satisfagan las necesidades de acuerdo a las realidades económicas de los negocios pertenecientes a dicho sector.

Los clientes que forman el mercado objetivo se encuentran distribuidas en: carretera a Masaya, carretera norte, alrededores de los mercados, estaciones de buses, y en menor cuantía en los residenciales de la ciudad.

1.2.4 La producción

1.2.4.1 Los procesos productivos

Parte de la satisfacción de los clientes actuales, son el resultado del desempeño del personal y la forma en que se organiza el trabajo. Esta organización y distribución del trabajo esta basada en modelos de organización de proyectos informáticos implementados internacionalmente por importantes corporaciones de la industria del software.

Otro factor importante dentro del proceso de producción del servicio son las metodologías de diseño y desarrollo de software que son implementadas rigurosamente con el objeto de obtener un producto de alta calidad. Estas metodologías implican el uso de herramientas de software especiales necesarias en las distintas fases del proceso que contribuyen al alto nivel de calidad del producto final.

Los procesos de desarrollo de software llevado a cabo en la empresa se encuentran previamente definidos para cada una de las áreas, por medio de estándares internacionales conocidos como **MÉTRICAS V3**, en ellos se definen cada uno de los puntos necesarios para el correcto desarrollo de cada actividad como son: Estudio de viabilidad del sistema, Análisis del producto de software, Diseño del producto, Construcción del producto, Implantación y aceptación del sistema y Mantenimiento del producto de software.

1.2.4.2 Las Instalaciones

La instalación donde se lleva a cabo la mayor parte del desarrollo del servicio no cuenta con infraestructura adecuada en términos de presentación, la principal razón es que hasta la fecha el personal se mueve a las empresas (clientes).

Con respecto al equipamiento informático, posee la tecnología suficiente en cuanto a hardware y el software necesario para explotarlo, para dar solución a las necesidades de los clientes.

En términos de costos el software necesario como lenguajes de programación y herramientas informáticas representan altos egresos en concepto de licencias, debido a que el pago de éstas, más que cumplir con las leyes, es importante sacar provecho al soporte técnico de sus fabricantes.

1.2.5 Organización y Gerencia

No existe formalmente establecida una estructura organizativa integral, pero intuitivamente se implementa una organización bastante compacta (Ver figura 1), cuenta con el personal necesario para la realización de las labores, se practican controles específicos de organización de forma que los flujos de información fluyan correctamente.

Pese a la relación amistosa que ha existido entre las personas del equipo de trabajo de Acento S.A., es posible notar la capacidad de liderazgo y las relaciones de mando que informalmente se ejercen, en base a éste tipo de observaciones ha sido posible construir la estructura organizativa (Ver figura 1).

La persona a cargo de lo que hemos llamado director general, efectivamente mantiene siempre un ambiente de alto espíritu de colaboración y superación. Lo

Plan Estratégico para Acento S.A.

antes mencionado es facilitado en parte al hecho de que hasta el momento todos los colaboradores que participan son socios.

La mayoría de decisiones se toman en consenso, tal es el caso de la determinación de que contratos deberán firmarse, bajo que condiciones y cuanto se deberá cobrar por el proyecto.

Muchos procesos manuales a nivel administrativos y operativos todavía no se implementan principalmente debido a que los ejecutivos de la empresa también están involucrados principalmente en asuntos operativos, participando en distintos proyectos de la empresa; un ejemplo de esto es la falta mecanismos de planeación a largo plazo. Es decir que realmente las personas que han asumido algunas tareas de carácter administrativo se ven consumidas por actividades operativas, destinando casi ningún tiempo para asuntos administrativos.

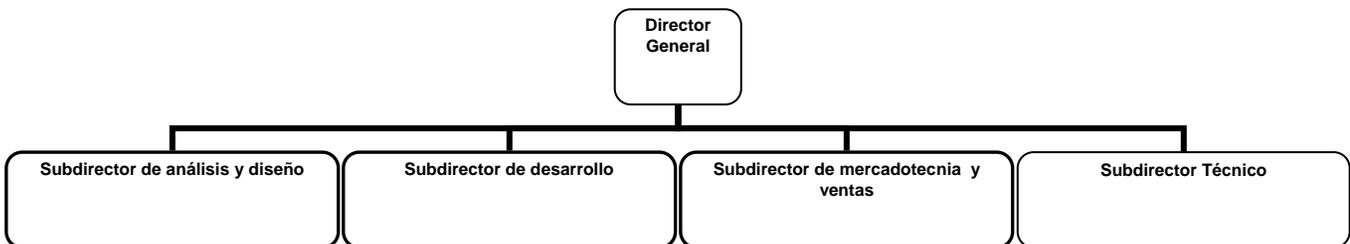


Figura 1: Organigrama de Acento S.A.

En Acento S.A., se procura atraer y retener empleados calificados (especialmente en un mercado específico y que requiere una continua capacitación) y motivar al personal a ser cada vez más productivo.

1.2.6 Contabilidad y finanzas

Otra consecuencia de la alta operatividad de los ejecutivos de Acento S.A., es que a la fecha no se ha implementado un sistema de contabilidad y finanzas, razón por la cual los directivos no cuentan con elementos cuantitativos que les permitan evaluar de una forma objetiva su desempeño como administradores de la empresa. De continuar esta situación se desvanece toda posibilidad de obtener indicadores que puedan ser usados en posteriores análisis y toma de decisiones.

A la fecha no existe ninguna deuda mayor a corto o a largo plazo con alguna entidad financiera, todo se ha logrado en base al esfuerzo de los socios, aunque la empresa cuenta con los activos necesarios para acceder a financiamiento a través de la banca privada.

Actualmente el personal al que se le ha delegado la administración de la empresa ha mostrado habilidad para negociar, gestionar recursos financieros, crédito, administración de inventarios y las cuentas por cobrar.

A partir de datos generales se conoce que Acento S.A. ha facturado aproximadamente US\$15,000 en el último año, con costos fijos aproximados de US\$3,000 y cuentas por cobrar con periodos de cobranzas de sesenta días.

1.2.7 Recursos humanos

Como ya se ha mencionado anteriormente, el profesional que labora en Acento es altamente calificado. Además, se procura inculcar principios orientados a las relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos, tales como: todo puede mejorarse, usted hace la diferencia, la participación desarrolla compromiso, el trabajo en equipo da resultado, la gente merece respeto, las necesidades del cliente son básicas, la calidad es tarea de todos, la gente que hace el trabajo es la que mejor lo conoce y dar apoyo lleva al éxito.

1.2.7.1 Medición del desempeño dentro de la organización

La medición del desempeño de cada uno de los profesionales es efectuada por los miembros del grupo de trabajo en el cual laboran. Esta medición permite que sean los mismos compañeros de trabajo quienes evalúen al resto de los miembros del grupo dando lugar a 2 situaciones: Trabajo conjunto y homogéneo del grupo y la reprensión de aquellos individuos que no participen en concordancia con el resto del grupo.

1.2.7.2 La capacitación

Debido al rápido y continuo cambio que experimenta la tecnología de la información, la capacitación es fundamental y por eso es obligación del personal de la empresa mantenerse actualizado de forma autodidacta o en conjunto como equipo en: la operación y parametrización de sistemas de información, herramientas case, lenguajes de programación, operación y administración de bases de datos, sistemas operativos, configuración de equipos y configuración de comunicaciones.

1.2.7.3 La remuneración

La remuneración en la actualidad es modesta en general cada socio obtiene un ingreso promedio de C\$ 8,225.00, esto se debe al poco tiempo de operación de la empresa, pero se espera un incremento en éste a medida que se perciban mayores ingresos.

1.2.7.4 Política compensatoria dentro de la Organización

Los directores reciben una retribución variable compuesto por una remuneración fija de acuerdo a su trabajo profesional y un porcentaje de las utilidades de la empresa ya que además son los accionistas.

En caso de personal subcontratado, se paga una remuneración fija y cobran adicionalmente bonos por productividad o por ventas de acuerdo al cumplimiento de los proyectos en los cuales participan o al volumen de ventas obtenido.

Esta política remunera la capacidad de los empleados y además los esfuerzos que cada uno realiza dentro de la organización.

1.2.7.5 Contribuciones al personal

1.2.7.5.1 Inatec

La capacitación del personal es un valor que todas las empresas deberían practicar para estar anuente a los cambios del medio externo. Un medio para que el personal tenga acceso a esta capacitación a un precio accesible, lo proporciona una entidad del gobierno a como lo indica el siguiente decreto:

El decreto No. 40-94, en el artículo 24 establece que el INATEC como parte del Sistema Educativo Nacional, deberá recibir un aporte mensual obligatorio del 2% sobre el monto total de planillas de sueldos brutos de todas las empresas de la República.

1.2.7.5.2 INSS patronal

Todo empleado desea atención médica para si mismo y para su familia además a la hora del retiro desea percibir ingresos para cubrir los gastos básicos, el método que tienen los trabajador es cotizar de joven para estar preparado cuando llegue la hora del retiro, lo anterior no es posible sin la ayuda del empleador. El decreto No.

Plan Estratégico para Acento S.A.

495, en el artículo 11 establece que el empleador debe aportar el 15 % de los salarios brutos mensuales para financiar las prestaciones que actualmente otorga el INSS en los diversos regímenes y en las zonas aplicadas, estos son: régimen de invalidez, vejez y muerte y riesgos profesionales.

1.2.7.6 El clima laboral

En Acento S.A., se propicia un clima de confianza entre el equipo de trabajo, el cual se considera fundamental para una máxima colaboración interpersonal y un mejor desempeño en términos de productividad y creatividad en el trabajo realizado.

CAPITULO 2: Análisis FODA y selección de estrategias

A partir del ambiente interno y externo se identificaron los factores correspondientes para la elaboración del análisis FODA a partir del cual se determinaron las estrategias globales.

2.1 Factores externos e internos

2.1.1 Fortalezas:

1. El 83% del personal es calificado, con experiencia profesional en el ramo de la informática para desarrollar eficientemente los distintos productos y servicios demandados por los clientes.
2. Acento S.A. cuenta con el 100% de equipo informático moderno con el software necesario para responder a las necesidades del cliente meta.
3. Acento S.A. cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en los concursos de licitaciones.
4. Acento S.A. implementa metodologías de desarrollo informático que son utilizadas por grandes corporaciones de la industria del software.
5. Altos valores inculcados al personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos.
6. Amplia variedad de servicios enfocados a optimizar los procesos particulares del cliente.

2.1.2 Oportunidades:

1. El 53.1% de la mediana empresa ferretera no posee productos de software, de estos el 77.55% esta interesado en adquirirlos.
2. No existen soluciones integrales con alto grado de parametrización que se adecuen a los procesos específicos de la mediana empresa ferretera.
3. El gobierno impulsa un modelo económico basado en la modernización del sector de las pequeñas y medianas empresas.
4. La introducción de computadoras marcas genéricas (clones) ha permitido mayor acceso a la tecnología por parte del mercado nicaragüense. Este hecho ha incrementado la demanda de productos y servicios informáticos por parte de las empresas.
5. Los clientes cada día son más exigente en tiempo de respuesta, exactitud y confiabilidad de la información, razones por las cuales ha aumentado la demanda de servicio y productos informáticos de alta calidad.
6. El conocimiento respecto al potencial de la tecnología en informática ha aumentado significativamente en los últimos 4 años.
7. La mano de obra calificada en Nicaragua es abundante.

Plan Estratégico para Acento S.A.

2.1.3 Debilidades:

1. ACENTO S.A. carece de una estructura organizativa integral.
2. Un 97% de las empresas ferreteras no conocen los productos y servicios ofertados por Acento S.A.
3. La comercialización no obedece a los objetivos de sectores a largo plazo.
4. Carece de información acerca del comportamiento del mercado objetivo al que se desea incursionar.
5. Altos costos de licencias de herramientas case, lenguajes de programación, gestores de bases de datos y sistemas operativos.

2.1.4 Amenazas:

1. Los precios ofrecidos por los competidores en cuanto al software son aproximadamente un 60% más bajo, debido a su característica de sistema enlatado.
2. El 63.3 % de las empresas ferreteras no conoce acerca de las leyes de derecho de autor.
3. Insuficientes condiciones proporcionadas por el estado de Nicaragua con relación a la adquisición de tecnología en informática.
4. Creencia de que los profesionales nicaragüenses, no poseen suficientes conocimientos para desarrollar productos de software con calidad.
5. Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de la informática en el mercado nicaragüense.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Finalizado la descripción de los factores se procede a utilizar sus elementos para determinar en que medida se puede hacer frente a las amenazas y superar las debilidades.

Figura 2: Matriz de valores para el análisis estructural

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	Total
Fortalezas	F1	X	X	-	X	X	-	-	X	-	-	X	-	6*
	F2	X	-	-	X	X	-	X	-	-	-	-	-	4*
	F3	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X	-	-	2
	F4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	F5	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-	3*
	F6	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	4*
Debilidades	D1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	D2	X	-	-	X	X	-	-	-	-	-	X	-	4*
	D3	X	X	X	X	-	-	-	X	-	-	X	X	7*
	D4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	D5	X	-	-	-	X	-	X	X	X	-	-	-	5*
	Total	7*	2	2	4*	6*	1	2	4*	1	1	4*	1	

Fuente: Elaboración propia

X: Sí

-: No

*: Indica las fortalezas que no deben perderse y las debilidades que deben atacarse.

Análisis para el cuadrante FO:

$$\frac{\sum X}{GranTotal} = \frac{14}{42} = 0.3333 \approx 33\%$$

Este resultado nos indica que se puede aprovechar el 33% de todas las oportunidades tratando de aprovechar al máximo las siguientes fortalezas:

1. El 83% del personal es calificado, con experiencia profesional en el ramo de la informática para desarrollar eficientemente los distintos productos y servicios demandados por los clientes.

Plan Estratégico para Acento S.A.

2. Acento S.A. cuenta con el 100% de equipo informático moderno con el software necesario para responder a las necesidades del cliente meta.
3. Altos valores inculcados al personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos.
4. Amplia variedad de servicios enfocados a optimizar los procesos particulares del cliente.

Las principales oportunidades que corresponden al 33% son:

1. El 53.1% de la mediana empresa ferretera no posee productos de software, de estos el 77.55% está interesado en adquirirlos.
2. La introducción de computadoras marcas genéricas (clones) ha permitido mayor acceso a la tecnología por parte del mercado nicaragüense. Este hecho ha incrementado la demanda de productos y servicios informáticos por parte de las empresas.
3. Los clientes cada día son más exigente en tiempo de respuesta, exactitud y confiabilidad de la información, razones por las cuales ha aumentado la demanda de servicio y productos informáticos de alta calidad.

Análisis para el cuadrante DO:

$$\frac{\sum X}{GranTotal} = \frac{10}{35} = 0.2857 \approx 28\%$$

El resultado obtenido en el cuadrante DO nos indica que es posible aprovechar el 28% de las oportunidades si se logran superar las siguientes debilidades:

Plan Estratégico para Acento S.A.

1. Un 97% de las empresas ferreteras no conocen los productos y servicios ofertados por Acento S.A.
2. La comercialización no obedece a los objetivos de sectores a largo plazo.
3. Altos costos de licencias de herramientas case, lenguajes de programación, gestores de bases de datos y sistemas operativos.

Las principales oportunidades que corresponden al 28% son:

1. El 53.1% de la mediana empresa ferretera no posee productos de software, de estos el 77.55% esta interesado en adquirirlos.
2. La introducción de computadoras marcas genéricas (clones) ha permitido mayor acceso a la tecnología por parte del mercado nicaragüense. Este hecho ha incrementado la demanda de productos y servicios informáticos por parte de las empresas.
3. Los clientes cada día son más exigente en tiempo de respuesta, exactitud y confiabilidad de la información, razones por las cuales ha aumentado la demanda de servicio y productos informáticos de alta calidad.

Análisis para el cuadrante DA:

$$\frac{\sum X}{GranTotal} = \frac{6}{25} = 0.24 \approx 24\%$$

Esto nos indica que es posible aprovechar el 24% de las amenazas si se logaran superar las siguientes debilidades:

Plan Estratégico para Acento S.A.

1. Un 97% de las empresas ferreteras no conocen los productos y servicios ofertados por Acento S.A.
2. La comercialización no obedece a los objetivos de sectores a largo plazo.
3. Altos costos de licencias de herramientas case, lenguajes de programación, gestores de bases de datos y sistemas operativos.

Las principales amenazas que corresponden al 24% son:

1. Los precios ofrecidos por los competidores en cuanto al software son aproximadamente un 60% más bajo, debido a su característica de sistema enlatado.
2. Creencia de que los profesionales nicaragüenses, no poseen suficientes conocimientos para desarrollar productos de software con calidad.

Análisis para el cuadrante FA se obtiene:

$$\frac{\sum X}{GranTotal} = \frac{5}{30} = 0.1667 \approx 17\%$$

Esto no indica que es posible evitar el 17% de las amenazas conservando las siguientes fortalezas:

1. El 83% del personal es calificado, con experiencia profesional en el ramo de la informática para desarrollar eficientemente los distintos productos y servicios demandados por los clientes.

Plan Estratégico para Acento S.A.

2. Acento S.A. cuenta con el 100% de equipo informático moderno con el software necesario para responder a las necesidades del cliente meta.
3. Altos valores inculcados al personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos.
4. Amplia variedad de servicios enfocados a optimizar los procesos particulares del cliente.

Las principales amenazas que conforman el 17% son:

1. Los precios ofrecidos por los competidores en cuanto al software son aproximadamente un 60% más bajo, debido a su característica de sistema enlatado.
2. Creencia de que los profesionales nicaragüenses, no poseen suficientes conocimientos para desarrollar productos de software con calidad.

Identificados los factores internos y externos considerados como determinantes para la elaboración de estrategias viables se procedió a la elaboración de la matriz FODA, compuesta por las estrategias a ejecutar y los elementos considerados para su desarrollo.

2.2 Matriz FODA

Se utiliza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como instrumento de ayuda a representar la situación de la empresa dicho análisis establece una mecánica clasificatoria que distingue entre lo interno y externo de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de Acento S.A., y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario externo de la antes mencionada.

En el primer escenario el análisis FODA se realiza para determinar que estrategia global deberá seguir la empresa Acento, en el segundo análisis FODA determina cuales serán las estrategias específicas que apoyaran a la estrategia global seleccionada.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 5: FODA de alternativas Globales

	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El 83% del personal es calificado, con experiencia profesional en el ramo de la informática para desarrollar eficientemente los distintos productos y servicios demandados por los clientes. 2. Acento S.A. cuenta con el 100% de equipo informático moderno con el software necesario para responder a las necesidades del cliente meta. 3. Acento S.A. cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en los concursos de licitaciones. 4. Acento S.A. implementa metodologías de desarrollo informático que son utilizadas por grandes corporaciones de la industria del software. 5. Altos valores inculcados al personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continúa de los procesos. 6. Amplia variedad de servicios enfocados a optimizar los procesos particulares del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidades 2. ACENTO S.A. carece de una estructura organizativa integral. 3. Un 97A4 de las empresas ferreteras no conocen los productos y servicios ofertados por Acento S.A. 4. La comercialización no obedece a los objetivos de sectores a largo plazo. 5. Carece de información acerca del comportamiento del mercado objetivo al que se desea incursionar. 6. Altos costos de licencias de herramientas case, lenguajes de programación, gestores de bases de datos y sistemas operativos
<p>Oportunidades:</p> <p>El 53.1% de la mediana empresa ferretera no posee productos de software, de estos el 77.55% esta interesado en adquirirlos. No existen soluciones integrales con alto grado de parametrización que se adecuen a los procesos específicos de la mediana empresa ferretera.</p> <p>El gobierno impulsa un modelo económico basado en la modernización del sector de las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>La introducción de computadoras marcas genéricas (clones) ha permitido mayor acceso a la tecnología por parte del mercado nicaragüense. Este hecho ha incrementado la demanda de productos y servicios informáticos por parte de las empresas. Los clientes cada día son más exigente en tiempo de respuesta, exactitud y confiabilidad de la información, razones por las cuales ha aumentado la demanda de servicio y productos informáticos de alta calidad.</p> <p>El conocimiento respecto al potencial de la tecnología en informática ha aumentado significativamente en los últimos 4 años.</p> <p>La mano de obra calificada en Nicaragua es abundante</p>	<p>Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua (F1F2F3F4F6O1O2O3O4O5O1O2O4O1O4O5O2O3O1O2O4O5).</p> <p>Especialización en la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua (F1F2F3F4F6O6 O3 O6 O4 O6).</p> <p>Portafolio de servicios actualizados orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de managua. (F2, F3, F4, F6, O7 , O3).</p>	<p>Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua (D2D3O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O1 O2 O3 O4)</p> <p>Portafolio de servicios actualizados orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de managua. (D5O1)</p>
<p>1. Amenazas:</p>		<p>Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua</p>

Plan Estratégico para Acento S.A.

<p>2. Los precios ofrecidos por los competidores en cuanto al software son aproximadamente un 60% más bajo, debido a su característica de sistema enlatado.</p> <p>3. El 63.3% de las empresas ferreteras no conoce acerca de las leyes de derecho de autor.</p> <p>4. Insuficientes condiciones proporcionadas por el estado de Nicaragua con relación a la adquisición de tecnología en informática.</p> <p>5. Creencia de que los profesionales nicaragüenses, no poseen suficientes conocimientos para desarrollar productos de software con calidad.</p> <p>6. <i>Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de la informática en el mercado nicaragüense</i></p>	<p>Portafolio de servicios actualizados orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de managua. (F1F2 A1).</p> <p>Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua (F1F2F3F4F6A4A5A4A4A5A4)</p> <p>Especialización en la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua(F1F3F6A5A1 A5)</p> <p>Diferenciación competitiva (F3F4F6A1 A1).</p>	<p>(D2D3D4 A1A4A5)</p> <p>Diferenciación competitiva(D5)</p> <p>Especialización en la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua(D5A4)</p>
--	---	--

2.2.1 Matriz de impacto cruzado para seleccionar la estrategia global

Para incursionar en el mercado ferretero se han definido estrategias globales para el proceso de comercialización de Acento S.A. Las primeras son las que rigen la labor de diseño de las segundas, la cuales están enfocadas a darle solución al árbol del problema y alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.1.1 Estrategias globales:

Las estrategias globales le facilitaran a Acento S.A. la incursión en el mercado ferretero, el diseño de las mismas proporcionan la base para adquirir los clientes, tener mejor desempeño que la competencia al satisfacer las necesidades propias de las ferreterías.

E1: Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua.

E2: Especialización en la pequeña y mediana empresa ferretera del municipio de Managua.

E3: Portafolio de servicios actualizado orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de Managua.

E4: Diferenciación competitiva

2.2.1.2 Descripción de las estrategias globales

2.2.1.2.1 Posicionamiento en el sector ferretero del municipio de Managua

Esta estrategia apunta a ubicar la oferta de la empresa de tal manera que ésta ocupe un lugar claro en la conciencia de los consumidores metas. Para alcanzar dicho objetivo se deberá decidir cuántas y cuáles diferencias destacar de los productos y servicios ofertados por Acento S.A.

Plan Estratégico para Acento S.A.

2.2.1.2.2 Especialización en la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua.

Esta estrategia permitirá a Acento S.A. buscar un nicho de mercado que presente potencial de crecimiento, considerando aquellos que generalmente por su tamaño son de poco interés para empresas importantes de la industria lo que contribuye a disminuir la incidencia de ataques de competidores relevantes, esto permitirá a Acento S.A. establecer estrategias que permitan aprovechar el potencial de crecimiento de los negocios de estos pequeños segmentos.

2.2.1.2.3 Portafolio de servicio actualizado orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de Managua.

Esta estrategia permitirá a Acento S.A., además de ofertar sus servicios actuales, desarrollar producto de software con diferentes niveles de funcionalidad orientados a funciones operativas básicas de los negocios como son: contabilidad, facturación, gestión de inventarios, nómina entre otros. Además podrá desarrollar servicios outsourcing informáticos que faciliten a los negocios ferreteros contar con información fiable de su negocio en todo momento.

2.2.1.2.4 Diferenciación competitiva

Una compañía o una oferta de mercado pueden diferenciarse por medio de sus productos, sus servicios, su personal o su imagen; las diferencias se establecen con el objeto de distinguir la oferta de la empresa con las ofertas de la competencia. Se pueden diferenciar dos tipos de productos: los altamente estandarizados que por su naturaleza permiten pocas variaciones y los productos que permiten establecer una diferencia marcada, éstos últimos conllevan al proveedor a enfrentar numerosos parámetros de diseño como son: Características, funcionalidad, cumplimiento de especificaciones, durabilidad, seguridad, reparabilidad y sello distintivo.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Estas estrategias exigen identificar con exactitud las diferencias del producto o servicio que se deben destacar basándose en el grado de atracción que éstas ejercen sobre el mercado meta.

2.2.1.3 Escala de puntuación

Determinadas las estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades que permitirán a Acento S.A. superar las debilidades procurando que éstas eventualmente se conviertan en fuerzas y evitar las amenazas para asegurar mayor concentración en el aprovechamiento de oportunidades, se estableció una escala de puntuación y se elaboró la matriz de impacto cruzado con el objeto de analizar el efecto de la incorporación y ejecución de determinadas estrategias globales y específicas, identificando así el grado de beneficio que la ejecución de una u otra estrategia provee a la empresa.

Escala	Significado
0	Sin beneficio
1	Bajo beneficio
5	Nivel medio de beneficio
9	Altos beneficios

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTO						
SISTEMA		E1	E2	E3	E4	ΣY
	E1		0	5	5	10
	E2	1		1	1	3
	E3	0	5		5	10
	E4	0	5	9		18
	ΣX	1	10	15	11	

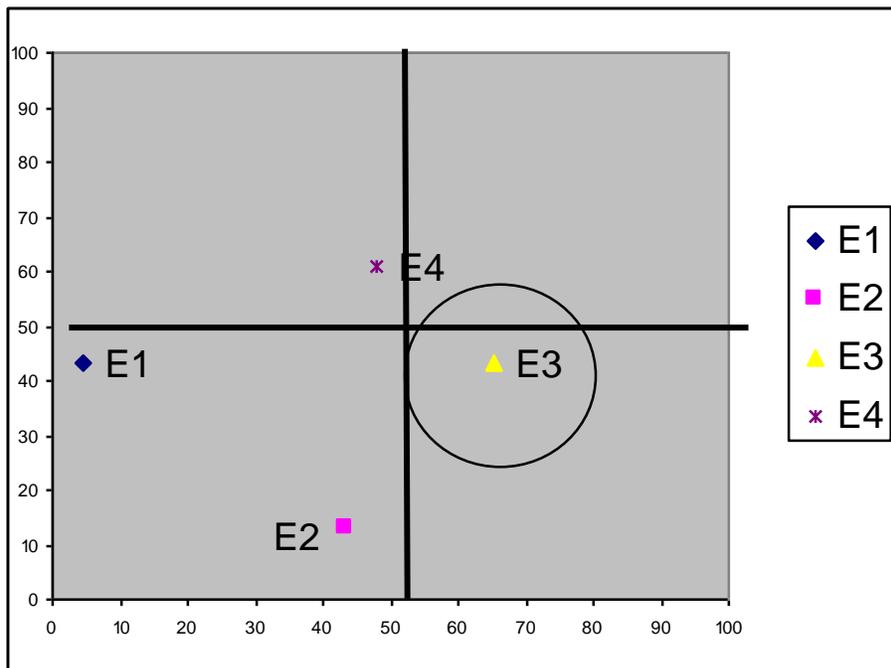
Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

A partir de la suma algebraica en los ejes verticales y horizontales, se conforman pares ordenados que al ser graficados en el plano dan como resultado la ubicación de cada estrategia en un determinado cuadrante. Este procedimiento permitirá determinar la influencia que cada elemento es capaz de ejercer sobre el sistema y además determinar la influencia que el sistema ejerce sobre cada uno de los elementos.

2.2.1.3.1 Determinación del área motriz

Figura 3: Estrategias en el área motriz



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia que se ubica en el área motriz (IV cuadrante) será la estrategia a seguir:

- √ Portafolio de servicios actualizado orientado a la mediana empresa ferretera del municipio de Managua.

Las estrategias específicas que apoyaran esta estrategia surgen de la siguiente tabla análisis FODA.

2.2.1.4 Estrategias específicas

2.2.1.4.1 Producto

S1: Incursión en el mercado ferretero haciendo uso de todos los servicios de ACENTO (F1O4O5).

S3: Desarrollo de producto de software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera (F1, F2, O1O2A1, O7).

S4: Desarrollo de producto de software orientado a las características técnicas que poseen las empresas ferreteras (F2O1O4).

S6: Inclusión de servicios de acondicionamiento técnico de recursos informáticos para las empresas ferreteras (F6D2O1O3O5O6O5).

S10: Contratación del nuevo personal para acelerar el desarrollo de los servicios (F3A1A3).

2.2.1.4.2 Precio

S11: Precio de la mezcla de mercadotecnia basado en el costo. (D5O1O5A1A2).

S12: Estructura de precios basada en los costos de producción y los precios de la competencia (D5O7).

Plan Estratégico para Acento S.A.

2.2.1.4.3 Plaza

S2: Desarrollo un plan de visitas a la mediana empresa ferretera del municipio de Managua (F2, F5, O1, O5).

S8: Canal de distribución de nivel 1 (D3A1A5O1O2O3O4).

2.2.1.4.4 Publicidad

S5: Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de ACENTO S.A. (F5A4O5).

S7: Publicidad a los servicios ofrecidos por ACENTO S.A. (D2 O1O4).

S9: Publicidad a la capacidad de los profesionales de ACENTO S.A. (F1,D2,A4).

De la matriz FODA resultaron las estrategias específicas, se procedió a realizar la matriz de impacto cruzado para determinar cuáles serían las seleccionadas (Ver anexos 4).

Plan Estratégico para Acento S.A.

2.2.1.6.1 Estrategias específicas seleccionadas

Procurando la adecuación entre los recursos y capacidades internas, las oportunidades y riesgos a los que esta sujeto Acento S.A., a través del proceso análisis desarrollado hasta este momento se lograron identificar las siguientes estrategias específicas:

- √ Desarrollo de software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera.

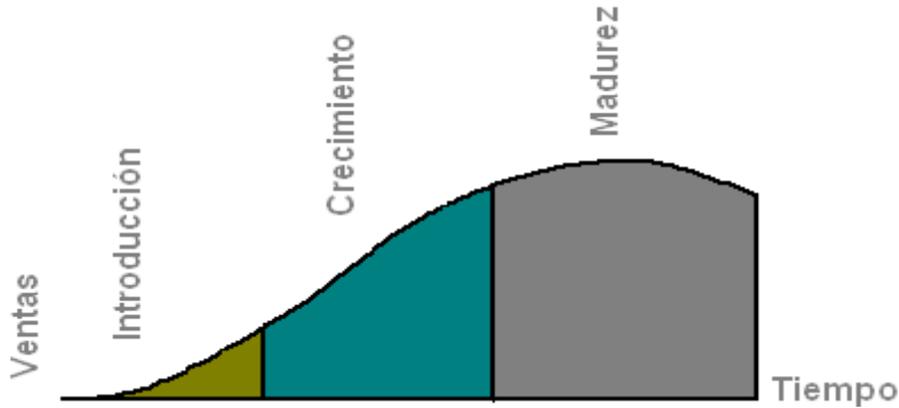
- √ Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de ACENTO S.A. (F5A4O5).

- √ Publicidad a los servicios ofrecidos por ACENTO S.A. (D2 O1O4).
- √ Canales de distribución de nivel 1.

- √ Publicidad a la capacidad de los profesionales de ACENTO S.A. (F1, D2, A4).

2.2.1.6.2 Estrategia de ciclo de vida del producto

Figura 4: Ciclo de vida del producto



Introducción	Crecimiento	Madurez
<p>Desarrollo de software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera.</p> <p>Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de ACENTO S.A.</p> <p>Publicidad a los servicios ofrecidos por ACENTO S.A.</p> <p>Canales de distribución de nivel 1.</p> <p>Publicidad a la capacidad de los profesionales de ACENTO S.A.</p>	<p>Maximizar la participación.</p> <p>Actualización de productos.</p> <p>Precios competitivos.</p> <p>Distribución intensiva.</p> <p>Publicidad para captar nuevos clientes.</p> <p>Promoción agresiva.</p>	<p>Maximizar utilidades.</p> <p>Precios iguales o mejores que los competidores.</p> <p>Distribución más intensiva.</p> <p>Publicidad enfocada a acentuar la diferencia del producto de software.</p> <p>Aumento de promoción dirigida a fomentar el uso del producto.</p>

Plan Estratégico para Acento S.A.

Etapa de introducción

Durante la etapa de introducción se deberá realizar una evaluación de aspectos relacionados a la mercadotecnia como la el mercado meta, la competencia, fijación de precio, distribución y publicidad.

Con respecto al mercado se debe llegar a personas que son líderes de opinión y lograr que prueben y utilicen el producto, la fijación de precio del producto de software esta regido principalmente por el precio de la competencia. La distribución deberá efectuarse con un nivel uno es decir, Acento-Proveedores de ferreteros-Empresa Ferretera. La publicidad esta orientada a convencer a las empresas ferreteras de adquirir el producto de software de Acento S.A., y explicar cuales son los beneficios del producto con respecto al de la competencia.

Crecimiento

Esta etapa se caracteriza por tener un crecimiento rápido en las ventas y adición de nuevos usuarios que comienzan a adquirir el producto por primera vez. Por otro lado la aceptación del producto de software hace que crezca el número de competidores en el mercado ferretero.

Durante esta etapa debe adoptar estrategias para mantener la tendencia creciente del mercado, deben considerar estrategias como relacionadas con la publicidad, distribución, fijación de precio y la competencia.

Para que Acento S.A., sustente el crecimiento de la compañía, deberá mejorar la calidad del producto y agregar características y modelos nuevos, deberá estudiar la posibilidad de entrar en nuevos segmentos de mercado e implementar nuevos canales de distribución.

Etapa de madurez

En esta etapa el producto ha sido aceptado por casi todos los consumidores, se puede decir que el mercado es sumamente competitivo, posee pocas innovaciones, pocas diferencias perceptivas que no hayan sido vista antes, la publicidad debe tender conservar, mejorar el conocimiento de la marca y diferenciar de los productos de la competencia.

La tasa de crecimiento de las ventas se reducirá y entraran a una etapa de madurez relativa. Esta etapa dura generalmente más que las etapas anteriores, se deben considerar estrategias de producto y modificación de la mezcla de mercadotecnia.

CAPITULO 3: Desarrollo de las estrategias de mercadotecnia

Debido al poco tiempo de operar Acento S.A., carece de muchos elementos fundamentales de carácter administrativo, como es el caso de no tener definida una misión y una visión que permita eventualmente implementar la planeación como herramienta fundamental para el desarrollo de la empresa. A continuación se presenta propuesta de la misión y visión para la empresa:

Misión

La empresa Acento SA esta dedicada al área de informática específicamente al desarrollo de software y servicios relacionados para la pequeña y mediana empresa e instituciones no gubernamentales que requiera tecnificar sus procesos o actualizar sus sistemas ya existentes con tecnología de punta, contribuyendo de esta forma al desarrollo tecnológico de las empresas.

Visión

Ser la empresa líder en el desarrollo de Soluciones Informáticas para el área del sector ferretero, hotelero, cafetalero en Nicaragua, reconocida por su innovación, su estructura comercial y la alta calidad de sus recursos humanos. Involucrada totalmente hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

3.1 Estrategia global

3.1.1 Portafolio de servicios actualizado orientado a la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua

Para una empresa que desea permanecer en un mercado y además crecer incursionando en nuevos sectores, es muy importante tener conocimiento sobre las necesidades de los clientes potenciales.

En el sector de la pequeña y mediana empresa ferretera el servicio rentable mas demandado es la automatización de procesos de trabajo, aunque existe un atractivo porcentaje de clientes potenciales que esta siendo desatendido, es importante tener claro las ventajas y desventajas que se tiene con respecto a la competencia.

Acento S.A. presenta mayores precios que sus competidores en el sector, esta variable tiene un gran peso, más aun si se desea ser agresivo en el mercado a esto se le agrega no poder disminuir la magnitud de esta variable porque se incurre en pérdidas. Dada esta situación es necesario introducir nuevos productos de calidad que posean el mismo nivel de precios que la competencia para lograr competir en este atractivo mercado. Claro esta que se necesita tener mucha información de los productos con los que se competirá.

Con nuevos productos de calidad y sobre todo precios del mismo nivel a los de la competencia solucionará una gama de necesidades para buscar un crecimiento como empresa, el diseño de estos nuevos productos deberá estar definido con base en necesidades que necesiten ser satisfechas.

Plan Estratégico para Acento S.A.

3.1.2 Objetivo de la estrategia

Desarrollar una ventaja competitiva en los servicios de la empresa a través de un mayor valor agregado y una mayor variedad de soluciones informáticas para el sector ferretero durante el periodo 2006 al 2010..

3.2 Estrategias específicas

3.2.1 Desarrollo de software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera.

Esta estrategia permite ofrecer al sector ferretero una alternativa accesible de modernización.

Objetivo de la estrategia

Proveer a la pequeña y mediana empresa ferretera una herramienta de software personalizada orientado completamente a las necesidades informáticas de dichos negocios que contribuya a reducir costos y sumar eficiencias a las operaciones.

Acento S.A., con su experimentado equipo de profesionales trabajarán juntos para identificar cuáles son las aplicaciones que las empresas pueden implementar para alcanzar más eficientemente los objetivos deseados. Luego de identificar sus necesidades específicas, nuestro equipo de Ingenieros creará detalladamente las especificaciones de diseño así como el plan de implementación de las mismas, posteriormente se trabajará de cerca para darle vida a las especificaciones de diseño del producto.

Este producto personalizado será sometido a rigurosos procedimientos de prueba y extensas medidas que aseguren la calidad. Acento S.A. podrá agregar un producto robusto y completamente comprobado que pasará a someterse a pruebas internas. El periodo de garantía asegura su estabilidad continua y el más alto nivel de calidad.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Acento S.A., permitirá que la aplicación pueda ser desplegada rápidamente trabajando con el personal del cliente para integrar eficazmente el producto de software, contenidos y servicios ya existentes al ambiente de la aplicación, estando abierto a cualquier tipo de mejora que se pueda adaptar a nuestros servicios es por esta razón por la cual el usuario pasa a ser el protagonista principal, al que tratamos de consentir en todo momento ofreciéndole un soporte inicial al adquirir nuestras aplicaciones, así como ideando sistemas de consultas y actualizaciones que hagan que el uso diario de nuestros productos no sea una labor solitaria.

Este producto de software que hará competencia a los sistemas enlatados, está especialmente diseñado para la contabilidad de las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo mediante un manejo sencillo e intuitivo, un alto rendimiento sobre los datos introducidos, aportando soluciones profesionales tanto a usuarios noveles como expertos, además incorpora gran cantidad de procesos destinados a facilitar la labor contable como entradas lineales de asientos, cartera de vencimientos, presupuestaria, amortizaciones, y un avanzado gestor de movimientos de IVA que mediante una dedicación mínima es capaz de controlar sencilla pero eficazmente la mayor parte de la contabilidad de una empresa.

Este producto de software será desarrollado sobre el modelo estándar de aplicaciones de gestión comercial, permitiendo una alta configuración de todos sus procesos y una rápida y sencilla adaptación a cualquier actividad empresarial, por lo que incorpora todo un abanico de posibilidades para controlar todos los procesos de compras y ventas de una pequeña y mediana empresa como presupuestos, pedidos, albaranes, facturas (directas, sobre albaranes, de entrega a cuenta), ticket, recibos, movimientos de caja, listados, etiquetas, tarifas, códigos de barras, agentes zonas, familias, control de inventario, comisiones, descuentos, personalización de documentos, todo desde un punto de vista sencillo, ágil y productivo.

Plan Estratégico para Acento S.A.

El grupo de accionistas que forman parte de Acento S.A., indican que un sistema de esta categoría, consume 9 meses de tiempo y tiene un costo de \$ 30,000 dólares americanos netos. Este sistema será desarrollado utilizando Visual Basic Net y Sql Server como gestor de base de datos.

Para efectos de poder llevar a cabo esta estrategia se hace necesario someter al personal de Acento involucrado a una plan de capacitación orientado a fortalecer los conocimientos técnicos en relación a parametrización de sistemas de información, herramientas case, lenguajes de programación, operación y administración de bases de datos, sistemas operativos, configuración de equipos y configuración de comunicaciones.

3.2.2 Canales de distribución de nivel 1

Objetivo de la estrategia

Establecer relaciones de negocio con los principales proveedores del sector ferretero que permita aprovechar las relaciones comerciales existentes entre ellos para ofertar los productos.

Actualmente la mayoría de las empresas son conscientes de la necesidad de competir. A pesar de ello, muchas han tenido que cerrar y otras se encuentran listas para hacerlo. Una razón de esto en mayor medida, por la velocidad y el impacto con que los cambios en el entorno están modificando el mundo empresarial, con el fin de no correr con la misma suerte y de suministrar soluciones a los clientes una manifestación es aumentar los canales de distribución a nivel uno. Los Propios recursos de Acento S.A. no son suficientes para una determinada labor que involucra la visita a las empresas ferreteras del municipio de Managua, por eso se pretende lograr más resultados uniendo esfuerzos y obtener efectos con los proveedores de las empresas ferreteras.

Plan Estratégico para Acento S.A.

La relación que existe entre proveedores y empresas ferreteras es muy estrecha, producto de las constantes visitas de los primeros a los locales de los segundos y las constantes transacciones entre ambos. Esa relación proveedor-empresa ferretera, es la que se pretende aprovechar, para ofertar el servicio con el que Acento S.A. pretende incursionar al sector, si se usa esa conexión las visitas en todos las empresas ferreteras es un logro alcanzado, por otro lado indirectamente se le estará haciendo publicidad a ACENTO S.A. generando así, nuevos valores.

Claro esta que ACENTO S.A. no busca empleados para distribuir su servicio sino que se esta buscando relaciones y colaboraciones estables. Una gran ventaja es que los colaboradores que busca Acento S.A. conocen a los posibles clientes, incluso hasta su capacidad de pago. Las colaboraciones tendrán su remuneración fijada con una comisión fija, por cada cliente que adquiera el servicio de Acento S.A.

También la comisión dependerá de la forma de pago del servicio que adquiera el cliente, ya que puede ser alquiler y compra con esto el colaborador de Acento S.A. tendrá su porcentaje seguro sobre compra o sobre la mensualidad del alquiler.

Los proveedores mas fuertes de las empresas ferreteras a las que se realizaran visitas para que distribuyan nuestro producto de software están: Fetesa, Durman Esquivel, Intusa, Amanco y Mafersa.

3.2.3 Estrategia publicitaria:

La naturaleza de algunos factores del ambiente interno y externo de Acento S.A. analizada anteriormente requiere para su eficiente tratamiento la implementación de un plan publicitario dirigido a la mediana empresa ferretera. Dicho plan tiene como propósito dar a conocer los productos ofertados, precios y facilidades de pago; Además, promover la preparación técnica y científica del personal y las ventajas que ofrecen las metodologías de trabajo utilizadas en la empresa.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Estrategias seleccionadas:

Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de ACENTO S.A..

Publicidad a los servicios ofrecidos por ACENTO S.A.

Publicidad a la capacidad de los profesionales de ACENTO S.A.

Se pretende responder a los siguientes objetivos:

- √ Aumentar a lo sumo en un 85% el nivel de conocimiento del portafolio de servicios de Acento S.A. en el mercado meta durante el periodo 2006 al 2010.

- √ Reducir en el mercado meta al menos en un 40% la percepción de que el profesional nicaragüense no está capacitado para desarrollar software de alta calidad durante el periodo 2006 al 2010.

3.2.3.1 Plan de medios

3.2.3.1.1 Audiencia meta

El plan medios estará orientado en parte a propietarios y gerentes de de la pequeña y mediana empresa en general con especial atención a negocios ferreteros considerados en la categoría de pequeña y mediana empresa ubicados en el municipio de Managua.

Fundamentalmente pretende mitigar el efecto de una fuerte debilidad como es el desconocimiento de la empresa en el mercado meta, afirmación respaldada por el estudio de mercado realizado en el sector ferretero. Entre los hallazgos se tiene que únicamente un 3% conoce de la existencia de Acento como empresa (Vea anexo 2, pregunta 16).

La publicidad se mantendrá todo el año a través de diferentes medios empleados de forma alterna (Ver figura 5) a lo largo del año a excepción de la publicidad en línea. Se pretende lograr un alcance del 50% del mercado meta.

La publicidad deberá hacer referencia a la experiencia de Acento S.A. en áreas del sector servicio e industrial, donde ha prestado sus servicios con excelentes resultados a importantes empresas y organismos.

3.2.3.1.2 Objetivos de la publicidad:

- √ Aumentar en al menos un 25% en el año 2006 el nivel de conocimiento de los servicios ofertados por Acento S.A. con aumentos de 15% anuales durante el periodo 2007 al 2010.
- √ Establecer una imagen competitiva en un 30% del mercado meta durante el periodo 2006 al 2010.

3.2.3.1.3 Mezcla de medios

Los medios seleccionados para conformar la mezcla a implementar son: revista Fierro, diario La Prensa, brochures e Internet.

Medios seleccionados:

La publicidad propuesta busca presentar al mercado meta la oferta de Acento S.A. desde una perspectiva diferenciada, a través de la creación de una imagen de la empresa.

La selección de los canales de comunicación se lleva a cabo extrayendo las ventajas que ofrece cada uno y comparar sus características aplicando criterios cualitativos y cuantitativos. Se requiere evaluar su penetración frente al tipo de consumidores buscados, así mismo se debe considerar sus tendencias de comportamiento principalmente en cuanto a competencia y precio para el receptor.

Se considera que el medio escrito es el que más se adecua a las necesidades de comunicación. A continuación se presentan los medios publicitarios elegidos considerando aquellos que aseguren llegar con mayor efectividad a nuestro mercado meta como son revistas del sector y en el caso de periódicos, aquellos más destacados según el raiting⁴⁷ a la fecha. Entre los posibles recursos a utilizar se tienen: revistas del sector, brochures y periódicos.

Revistas:

Entre las revistas que ofrecen alcance al sector ferretero se optó por la revista Fierro, está dirigido a todas las empresas ferreteras del país aunque es distribuida gratuitamente a todos socios de AFENIC de toda Nicaragua, por tanto, esta revista asegura que la publicidad llegue al menos a un 50% de los negocios ferreteros a nivel de mediana empresa.

⁴⁷ Encuesta, Facultad de comunicación de la Universidad Centroamérica.

Plan Estratégico para Acento S.A.

El anuncio en esta revista deberá realizar una breve presentación de la empresa de tal manera que la razón de ser de la empresa esté explícita en el mensaje, debiendo claramente presentar los servicios ofertados y hacer evidente el cumplimiento de normas y procedimientos involucrados en el proceso de desarrollo de dicho servicio. La información será presentada combinando texto e ilustraciones para aprovechar la naturaleza vistosa de la revista.

Durante el primer año de la etapa de introducción del servicio se mantendrá el anuncio durante todo el año y en los años posteriores se solicitará una publicación por cada trimestre hasta el año 2010.

Características:

Presenta la información a través de texto e ilustraciones full color.

Medio de difusión escrito.

Permite exponer un mayor volumen de información.

Su diseño y contenido lo hace más atractivo para el mercado meta.

Se imprime un número mensual.

Ventajas:

Alta selectividad.

Amplia cobertura sobre el sector de interés.

No se incurre en gastos de distribución.

Altos costos en dependencia del contenido.

Es un recurso dirigido principalmente al sector de interés.

Desventajas:

El volumen de información que se desea exponer está limitada por el costo.

Costos incurridos:

El costo estimado por anunciarse utilizando un formato de ½ página en full color sobre papel satinado mate de 90 gramos asciende a C\$35,790.68.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Periódicos:

Se consideró el periódico para llegar a la pequeña y medianas empresa de todos sectores, por ser un medio de comunicación masivo que goza de una vasta cobertura. Se optó por el diario La Prensa, el cual según el rating a nivel nacional goza de un nivel de preferencia de 64.2% entre los medios de comunicación escritos.

El mensaje es básicamente el mismo que el establecido para la revista, deberá consumir una breve presentación de la empresa de tal manera que la razón de ser esté explícita, debiendo claramente expresar los servicios ofertados. Deberá incluir en el mensaje elementos orientados a manifestar la capacidad y altos valores del personal de Acento S.A. Se hará uso de este medio durante seis días del primer mes de la etapa de introducción del servicio al inicio de cada año.

Características:

Bajo precio al receptor.

Presenta la información a través de texto e ilustraciones.

Medio de difusión escrito.

Permite exponer un mayor volumen de información.

Medio de comunicación masiva.

Ventajas:

Alta selectividad.

Amplia cobertura sobre el sector de interés.

No se incurre en gastos de distribución.

Goza de gran credibilidad de parte de sus lectores.

Desventajas:

El volumen de información que se desea exponer esta limitada por el costo.

Cada ejemplar goza de poca vida.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Costos incurridos:

El costo por día en el diario La Prensa es de C\$6,658.96, siendo el monto total de C\$42,611.97 durante un periodo de 6 días por mes, impresión en un formato 5.5” x 4 en blanco y negro(Ver tabla 7).

Brochures:

El brochure, es una publicidad efectiva siempre que estos sean distribuidos correctamente, los brochures asegurarán que la publicidad llegue al menos a un 70% de nuestro mercado objetivo.

El contenido expresará de una forma más amplia la presentación de la empresa, presentación de los servicios ofertados y hacer evidente el cumplimiento de normas y procedimientos involucrados en el proceso de desarrollo de dicho servicio. La información será presentada combinando texto e ilustraciones para aprovechar la naturaleza del material publicitario.

Se distribuirán a través de una visita anual a los clientes metas. Este recurso publicitario será utilizado en los siguientes años a la introducción del servicio hasta el año 2010. Estas visitas son realizadas por el personal fijo de Acento S.A, El tiempo necesario para realizar dichas visitas es de día y medio y los gastos correspondientes a la mano de obra involucrada ascienden a C\$329.00 Córdobas, reflejados en los gastos por salario.

Características:

Presenta la información a través de texto e ilustraciones full color.

Medio de difusión escrito.

Permite exponer un mayor volumen de información.

Su diseño y contenido lo hace más atractivo para el mercado meta.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Ventajas:

Total selectividad.

Amplia cobertura sobre el sector de interés.

Es un recurso totalmente dirigido al sector de interés.

Desventajas:

Se incurre en gastos de distribución.

Costos incurridos:

El costo de seiscientos panfletos de 8 ½ " x 12" impresos a tiro y retiro en full color, sobre papel satinado mate de 120 gramos asciende a C\$3,429.94.

3.2.3.1.4 Programación de medios:

Los anuncios en el diario La Prensa se realizarán durante el mes de enero de cada año con una frecuencia de seis anuncios por mes, con dos anuncios semanales. En el caso de la Revista Fierro, en el primer año de introducción del servicio se realizaran anuncios en cada número de la revista (se imprime un número mensual), reduciendo la publicidad a anuncios trimestrales en los años siguientes. Los brochures serán distribuidos una vez a inicios del tercer trimestre de cada año. La publicidad en línea se mantendrá disponible en todo momento (Ver figura 5).

3.2.3.1.5 Presupuesto de medios

El costo total incurrido para llevar a efectos el plan de medios se distribuyen de la siguiente manera: C\$ 42,611.97 corresponden a anuncios en el diario La Prensa, C\$ 35,790.68 a insertos en revista Fierro, C\$ 3,429.94 a impresión de brochures y C\$ 17,369.01 destinados a mantenimiento del sitio Web de la empresa (Ver tabla 8).

Plan Estratégico para Acento S.A.

Cabe mencionar que las cantidades expresadas anteriormente no incluyen los costos de elaboración de artes y bocetos necesarios para la publicidad en la revista y el periódico, éstos son elaborados por el personal, dicho costo se ve reflejado en los gastos por salario.

La empresa deberá destinar un monto total de C\$99,201.60, como presupuesto para sufragar las erogaciones debidas a la publicidad en los medios seleccionados.

Tabla 8: Presupuesto de medios						
Presupuestos de Medios						
Servicio: Soluciones informáticas						
Año: 2006						
Fecha: 01/01/2005						
Medio	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	Porcent.
Publicidad en revista Fierro(C\$)	8,947.67	8,947.67	8,947.67	8,947.67	35,790.68	36.08%
Publicidad en La Prensa(C\$)	42,611.97	0.00	0.00	0.00	42,611.97	42.95%
Publicidad usando brochures(C\$)	0.00	0.00	3,429.94	0.00	3,429.94	3.46%
Sitio Web(C\$)	4,342.25	4,342.25	4,342.25	4,342.25	17,369.01	17.51%
Total(C\$)	55,901.89	13,289.92	16,719.86	13,289.92	99,201.60	
Porcent.	56.35%	13.40%	16.85%	13.40%		100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

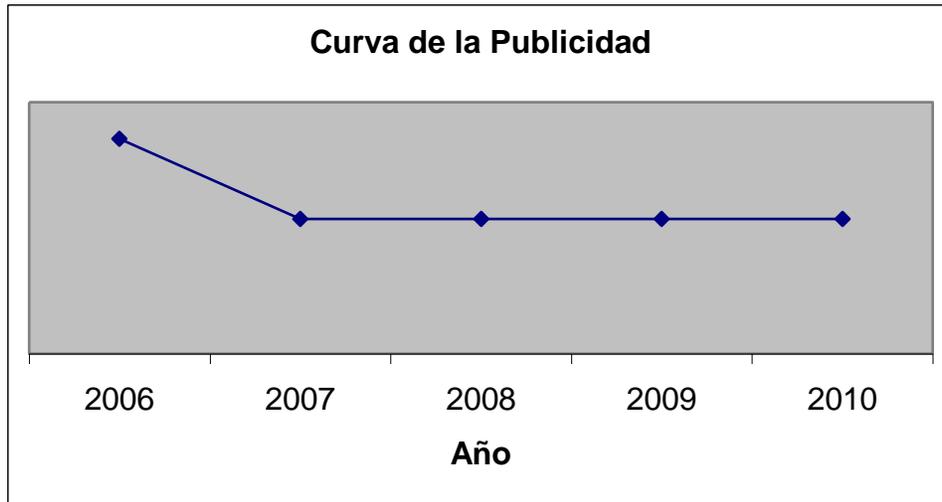
Los anuncios publicitarios en el diario La Prensa se publicaran dos días de cada semana durante tres semanas continuas del mes de febrero.

Acento S.A., es una empresa relativamente joven cuyo esfuerzo publicitario se ha limitada a unas pocas visitas a negocios y empresas, para cual nunca se elaboró un plan específico que contemplará estas actividades y un objetivo en particular que representará de alguna manera la visión de la empresa.

Las estrategias planteadas permitirán enfrentar la problemática que atraviesa la empresa en cuanto a marketing, su ejecución requiere fundamentalmente de dos programas de apoyo que permitan implementar la publicidad y alcanzar el desarrollo deseado del portafolio de productos y servicios en apoyo a los objetivos de la empresa. En la determinación de la prioridad de ejecución de estos programas se deberá considerar que dada la naturaleza del producto a desarrollar la campaña publicitaria no se llevará a cabo hasta que el responsable de análisis y desarrollo de software de la empresa indique formalmente la conclusión del proyecto.

Cada programa de apoyo tiene sus actividades inherentes que deben detallarse en términos prioridad, duración y costo. Con relación a la publicidad primeramente se identifican los elementos de publicitarios que serán considerados en el contenido a presentarse tanto en la revista, panfletos y el periódico. Una vez que se tiene claro el mensaje que permitirá que la publicidad alcance el efecto deseado, se procederá a plasmar dicho mensaje en bocetos que serán proporcionados a cada uno de los medios seleccionados o a un diseñador gráfico en particular si fuese necesario. Cuando el arte sea aceptado y publicado el sitio en Internet, se procederá al desarrollo de la campaña publicitaria como tal (Ver figura 6), por lo tanto la curva de la publicidad representa una publicidad agresiva para el año 2006, para el resto de años esta será menos frecuente (ver figura 6).

Figura 6: Curva de la publicidad



Para el año 2006 la publicidad es agresiva utilizándose como estrategia de entrada, los medios de comunicación a utilizar para este año son La prensa, Revista Fierro, Brochures y el sitio Web. A partir del año 2007 la publicidad es constante los medios a utilizar son la revista fierro, Brochures y el sitio web con similar frecuencia por año.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 9: Actividades para campaña publicitaria

Actividad	Descripción	Predecesor. Inmediato.	Tiempos				
			a	b	m	Tiempo esperado	Variancia
A	Identificar los elementos de publicidad que serán considerados en el contenido a presentarse tanto en la revista como el periódico.	-	6.98	13	12	11.33	1.01
B	Elaborar los bocetos para revista Fierro y La Prensa.	A	5	15	7	8	2.78
C	Diseño de artes para publicidad en revista Fierro y La Prensa.	B	2	10	6	6	1.78
D	Elaborar contenido de brochures.	A	2	8	5	5	1.00
E	Diseñar arte de brochures.	D	1	3	2	2	0.11
F	Imprimir brochures	E	4	30	2	7	18.78
G	Publicación de sitio Web.	-	8	22	12	13	5.44
H	Programar Anuncios	A	4.02	7	5	6	0.25
I	Ejecutar campaña publicitaria	C, F,G,H	27	35	29	29.66	1.80

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los programas de apoyo necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas se requieren realizar una serie de actividades que deberá coordinar la empresa y que implica incurrir en costos adicionales a aquellos identificados para cada estrategia (Ver tablas 10 y 11).

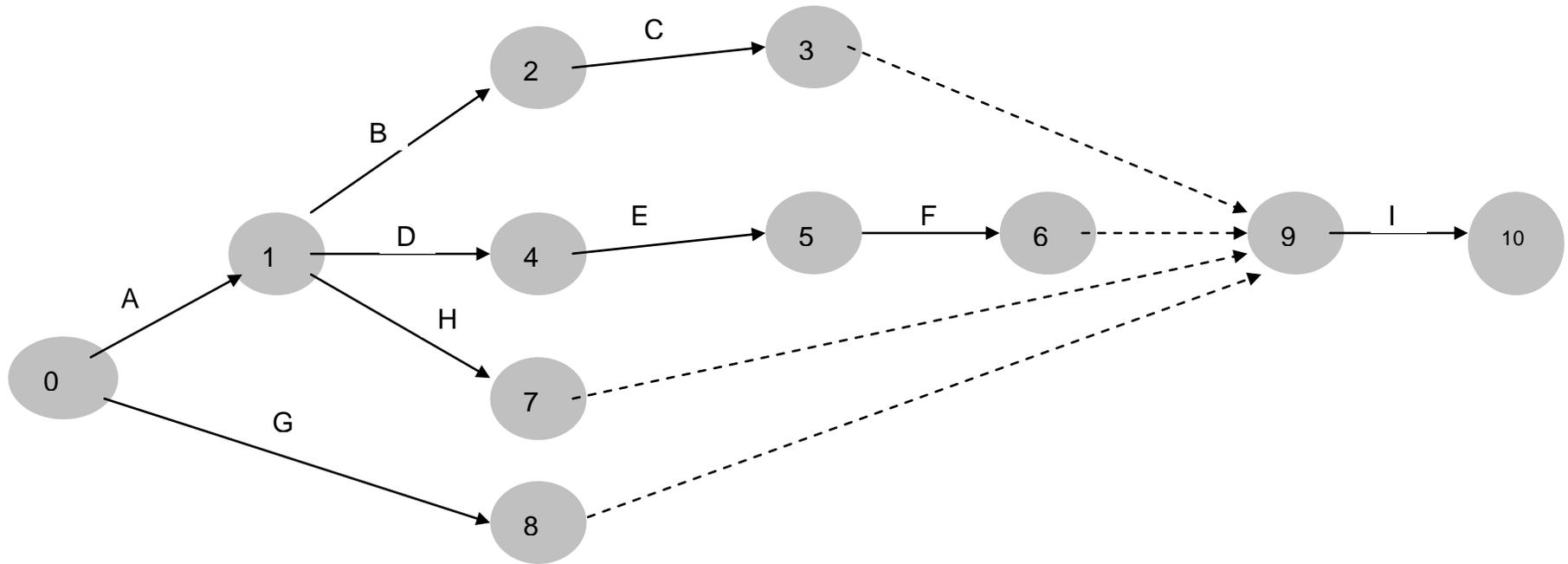
3.2.3.2 Plan de capacitación al personal

El plan de capacitación incluye la adquisición de las bibliografías necesarias para el manejo de las herramientas que el personal que se asigne a las tareas de investigación y desarrollo del producto de software necesite, así como de seminarios internos a la empresa el costo de este plan asciende 48,000.00 córdobas.

3.2.3.3. Plan de visitas a proveedores del sector ferretero

Con el objeto de entablar relaciones de negocios se concertaran citas con Fetesa, Durman Esquivel, Intusa, Amanco y Mafersa que según la asociación de ferreteros de nicaragua son los mayores proveedores de las ferreterías de Managua, para proponer las condiciones de negociaciones costo en que se incurre al realizar estas visitas consiste en papelería y transporte por un monto de C\$1,914.50 córdobas.

Figura: 7 Red de actividades



Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 10: Actividades a implementar para llevar a cabo el plan de acción.

Objetivo	Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo (días)	Costo (C\$)
Promover la comercialización de los servicios ofertados por Acento S.A.	Publicidad en revista Fierro				35,790.68
	Elaboración de boceto.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	8 días	2,339.26
	Diseño del arte.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	6 días	1,754.45
	Publicación del anuncio.	Dir. de publicaciones(Revista)	Resp . de ventas.	12	35,790.68
Proveer a Acento S.A. de una imagen competitiva en el mercado meta.	Publicidad en La Prensa				42,611.97
	Elaboración de boceto.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	8 días	2,339.26
	Diseño del arte.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	6 días	1,754.45
	Publicación del anuncio.	Dir. de publicaciones(La Prensa)	Resp . de ventas. (Acento S.A.)	6	42,611.97
Promover la comercialización de los servicios ofertados por Acento S.A.	Publicidad en panfletos				3,429.94
	Elaboración de contenido de panfleto.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	5 días	266.63
	Diseño del arte.	Resp. de ventas de Acento	Soc. de Acento S.A.	2 días	106.65
	Impresión de panfletos.	Oficina técnica(La Prensa)	Resp . de ventas (Acento S.A.)	7 días	3,429.94
Promover la comercialización de los servicios ofertados por Acento S.A.	Sitio Web				17,369.01
	Web Hosting y seguridad del sitio				17,369.01
Total					99,201.60

Fuente: Elaboración propia.

*: El costo de elaboración de bocetos y diseño de mensaje para la publicidad para revista Fierro y La Prensa se incurre una vez y esta incluido en gastos por salarios.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 11: Presupuesto para programas de apoyo.

Concepto	Especificaciones	Und./ Medida	Objetivo	Tiempo	Responsable	Cant.	C\$ / und.	Costo
								(C\$)
Coordinación	Toner	Und.	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	424.48	424.48
	Folder manila T/C	Caja	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	72.52	72.52
	Fotocopias	Und.	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	150	0.37	55.99
	Grapas	Caja	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	7.83	7.83
	Lapiceros	Caja	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	37.12	37.12
	Clips	Caja	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	2.02	2.02
	Borradores	Caja	Actividades administ.	Anual	Dirección y Resp. de ventas.	1	47.99	47.99
Publicidad	Toner	Und.	Elaboración de mensaje	Anual	Resp. de ventas.	1	421.28	398.00
	Lápiz de mina	Caja	Actividades varias	Anual	Resp. de ventas	1	60.79	60.79
	Papel T/C	Resma	Actividades varias	Anual	Resp. de ventas	1	50.71	50.71
	Lapiceros	Caja	Actividades varias	Anual	Resp. de ventas	1	37.12	37.12
Transporte	Revista Fierro	Und.	Cotización de servicio.	Anual	Resp. de ventas	1	44.89	44.89
	Imprenta	Und.	Cotización de servicio.	Anual	Resp. de ventas	2	44.89	89.78
	Ferreterías	Und.	Visitas a ferreterías.	Anual	Resp. de ventas	80	44.89	3,591.23
Capacitación								48,000
Visitas Proveedores ferreteros								1,914.5
Costo de software								480,000
Gran total								534,834.97

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: Comercio electrónico

El comercio electrónico representa un elemento importante en el desarrollo de Acento S.A., que implica relativos bajos costos y un paso inicial hacia el negocio electrónico. Debe quedar claro que el comercio electrónico implica cambios en la forma de hacer negocios y que no es simplemente diseñar unas páginas Web o un Portal, por lo que su implementación gradualmente requerirá de ajustes en las funciones administrativas y operativas de la empresa.

En el presente capítulo se muestra el diseño de un sitio Web, lo que se puede llamar el primer paso para el desarrollo de un sistema de comercio electrónico y consecuentemente un sistema de negocio electrónico integral para la empresa Acento S.A.

4.1 El negocio electrónico

En las últimas décadas el entorno socioeconómico ha sufrido transformaciones a nivel mundial debido a eventos de gran relevancia. Entre estos se puede citar desde la desarticulación del bloque soviético hasta lo que conocemos hoy en día como la liberación del comercio mundial amparada por el GATT y ahora por la Organización Mundial del Comercio (OMC).

En la actualidad es evidente el incremento tecnológico mostrado en los procesos de comunicación, la telemática, la informática y robótica, el flujo de la información en tiempo real, las nuevas formas de relación internacional en economía y en comercio, la explosión de los sistemas de transporte y técnicas en el área de la logística, la rapidez de la difusión tecnológica, la gran dinámica de cambio del estado tecnológico del momento y la gestión del conocimiento.

Todo esto incide en la esfera socioeconómica y en la esfera sociopolítica, lo que a su vez afecta el desempeño empresarial y somete a las unidades de producción a

Plan Estratégico para Acento S.A.

un elevado grado de presión competitiva, desconocida en el pasado. El nuevo orden mundial emergente y las nuevas formas de sociedad surgirán y se desarrollarán de distinta forma en tiempo y lugar, según se trate de países desarrollados (PD), en vías de desarrollo (PVD) o menos desarrollados (PMD).

En el campo del Marketing en la actualidad se tienen nuevos planteamientos los que orientan confrontar las necesidades, requerimientos, deseos y demanda de las personas y la sociedad, con los productos (bienes, servicios e ideas) que deberán ser producidos y conducidos hasta su uso o consumo, con unas ínter vinculaciones sectoriales, relaciones interprofesionales, y unas condiciones de entorno de tipo tecnológico, sociopolítico y socioeconómico, que proporcionarán el nuevo rol de empresa-sistema. También se propone la Calidad Total y el Sistema de Mejora Continua en el campo del Marketing como medida de aseguramiento de las necesidades, gustos y requerimientos de los clientes de las empresas, para su satisfacción total. Todo lo anterior, ha creado en el mundo empresarial la necesidad de diseñar planteamientos estratégicos basados en la información-comunicación, el conocimiento, la tecnología, el talento y el saber-hacer.

Uno de los impactos más importantes provocados por el desarrollo de la globalización y las nuevas tecnologías en las economías y actividades empresariales en el mundo, y que ha sido fundamento de la nueva Economía Digital es el de la figura organizacional, funcional y operativa del e-Business. Se piensa en la aplicación de las nuevas tecnologías informáticas y de trabajo en red, y en la red de redes internacional, es decir, Internet. Pero el e-Business es mucho más que tener ubicada una empresa en Internet, dotándola del medio hardware y el software adecuado. Se debe considerar como una nueva forma de hacer negocios y de organizar el trabajo, de relacionarse con los demás (empresas y clientes, o entre el personal de distintas unidades dentro de una misma empresa), y que puede afectar a todos los procesos de la misma.

Plan Estratégico para Acento S.A.

El negocio electrónico, implica un nuevo mundo social, económico y también jurídico, que ha propuesto un nuevo contexto existencial: la Sociedad de la Información, y sus nuevos ámbitos tecnológicos y un nuevo mundo de acción que se materializa mediante sistemas relacionales virtuales en redes abiertas o cerradas, sobre la base de nuevas tecnologías con soporte informático hardware, software y agentes inteligentes (software especializado, portales, lenguajes relacionales e hipertexto, etc.), más en concreto, un mundo socioeconómico y relacional entre organizaciones (BUSINESS-TO-BUSINESS, o B2B) o entre organizaciones y consumidores (BUSINESS-TO-CONSUMERS, o B2C), o entre consumidores, en el interior de un País o desde o entre diversos Estados.

El negocio electrónico altera los modelos tradicionales de organización empresarial y de comercio, aumenta la competencia, y obtiene mayor demanda porque los bienes y servicios son más rápidos y baratos, hay mayor comodidad y libre disposición a lo largo de un tiempo continuo. Para implementarlo se utilizan herramientas de mensajería, como el e-mail, la transferencia de archivos y el intercambio electrónico de datos (EDI), y sobre todo se plantean acciones de agentes inteligentes (software especializado, lenguajes de hipertexto linkable con opciones de búsqueda y selección, aplicaciones de boléanos, queries, etc.). Todo esto de cara a la presentación y promoción de bienes y servicios para otras empresas o para clientes finales; las interacciones, intercambios y los aspectos relacionales intra empresa; y la atracción y conocimiento dinámico de los clientes para retenerlos y obtener su total satisfacción.

El e-business, será una meta que gradualmente deberá buscar Acento S.A., pues la implementación de este concepto implica altos costos para lograr una integración electrónica total en las relaciones a lo interno de la empresa y con el cliente. De tal manera que todos los procesos (sistemas de ventas, control de inventarios, cobranza, mensajería y contabilidad) del negocio o empresa están soportados por aplicaciones basadas en computadoras.

4.2 El comercio electrónico

El Comercio Electrónico o e-commerce, únicamente se limita a permitir realizar las transacciones a través de una tienda virtual y el resto de procesos como: facturación, control de inventario, cobranza y registro contable se hace por separado en la empresa, sin estar integrado automáticamente a los sistemas correspondientes.

4.3 Desarrollo del Sitio Web

4.3.1 Las páginas Web

Previo al desarrollo de las páginas Web, se llevó a cabo el paso básico de todo el proceso de creación del documento. Este primer paso consiste en la definición del o los objetivos que se desea alcanzar con la publicación de las páginas Web, debido a que estos son determinantes de la forma de comunicar la información y los elementos tecnológicos a ser implementados.

4.3.1.1 Los objetivos del sitio Web son:

- Proveer publicidad orientada a dar a conocer a Acento S.A. y los distintos servicios que ofrece tanto en el mercado nacional como internacional.
- Brindar la posibilidad a los clientes de realizar compras en línea a través de tarjetas de crédito y depósitos bancarios
- Permitir a los clientes enviar sugerencias y solicitar mayor información de los servicios ofertados por la empresa.

4.3.2 Estructura de la información

Una vez definidos los objetivos de las páginas Web, se definieron los elementos de información que permitirían alcanzar dichos objetivos. En lo que respecta a dar a conocer a Acento S.A. se pretende incluir información de: Misión y visión de la empresa, perfil del personal que labora en Acento S.A., clientes, eventos, servicios y productos ofertados, metodologías de trabajo y ubicación de la empresa.

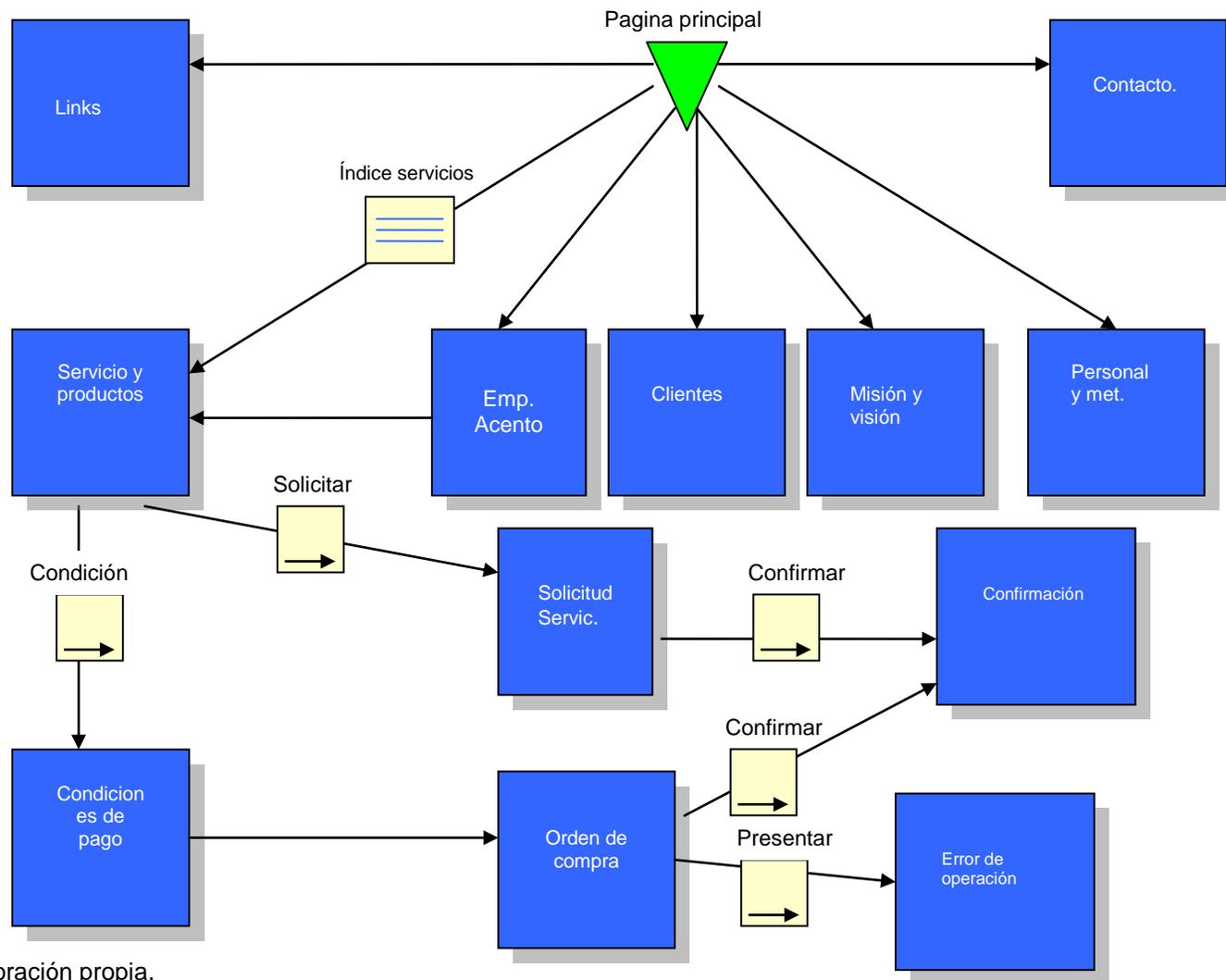
La interacción con el cliente se lleva a cabo a través de páginas dinámicas que permiten procesar información proporcionada por éstos relacionadas con: Ordenes de compra en línea, envío de sugerencias por parte de los clientes y solicitud de información detallada de los servicios. Toda esta información se estructura de forma lógica teniendo en mente el aprovechamiento de las capacidades que brinda el documento de hipertexto como es permitir al usuario ir a cualquier parte del documento a través de enlaces (Ver figura 7).

4.3.3 Diseño del sitio Web

El diseño propuesto para las páginas Active Server Page(ASP) del sitio Web para la empresa Acento S.A. se basa en UML. Se representa por cuatro diagramas: Casos de uso, diagrama de clases, diagramas de secuencia y una representación del modelo de datos.

La seguridad de las transacciones que requieren de tarjetas de crédito o de débito se proveerá mediante la plataforma de servicio PayFlow Link de VeriSign, dicho servicio proporciona, además, soporte para E-Mail y Web.

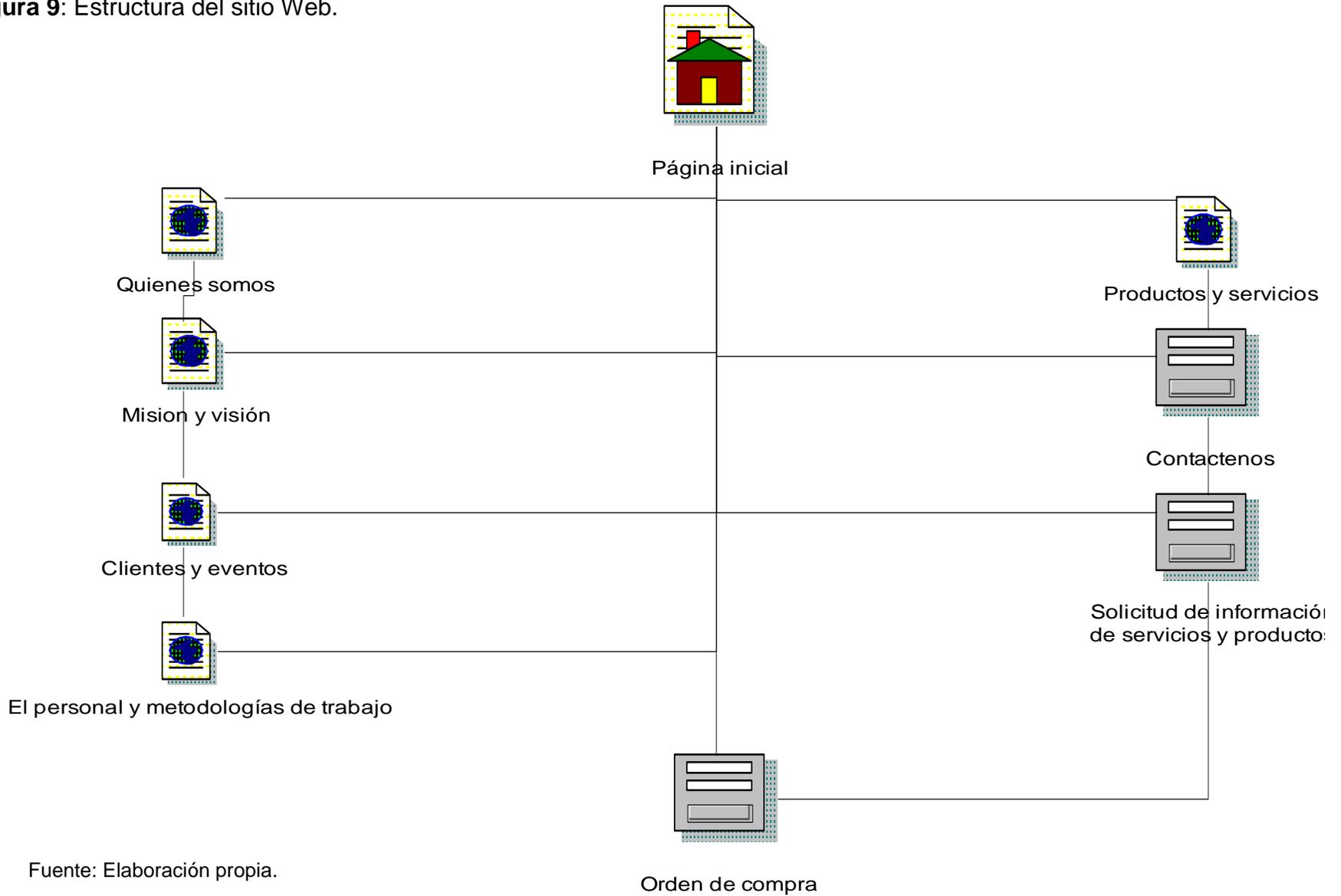
Figura 8: Diseño navegacional



Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

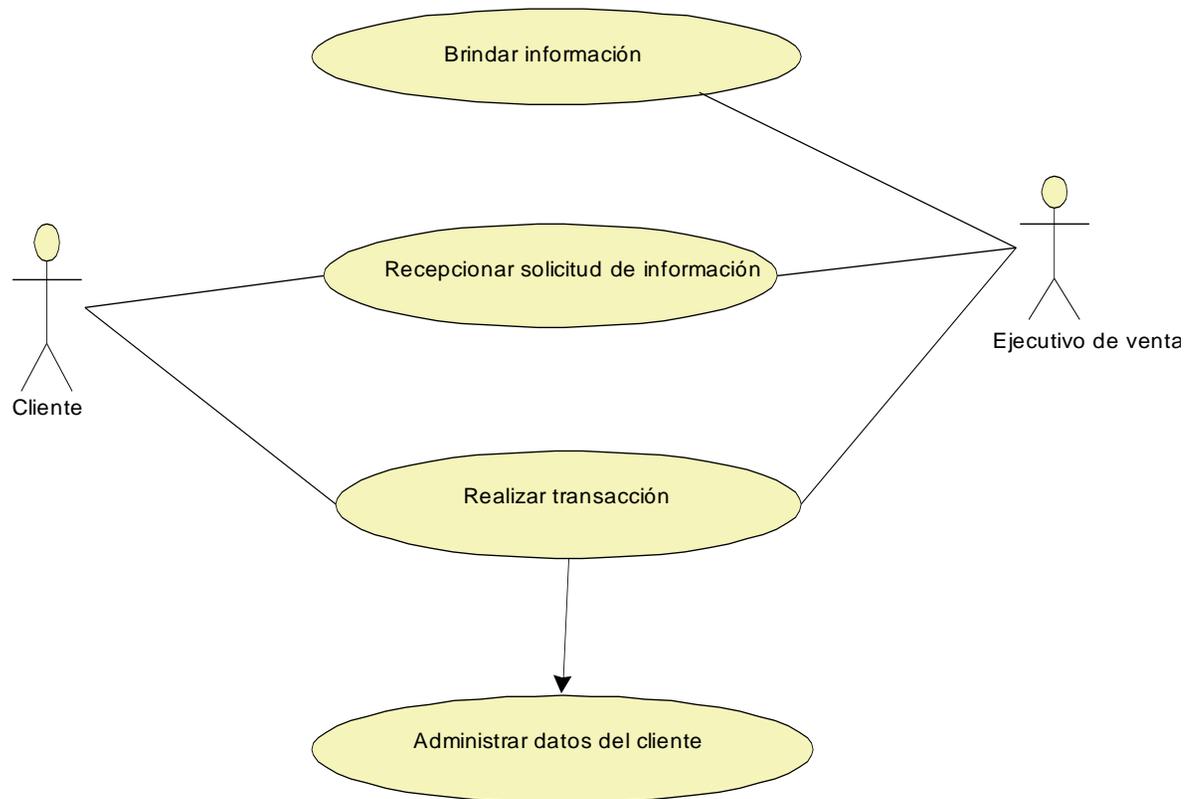
Figura 9: Estructura del sitio Web.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.1 Casos de uso

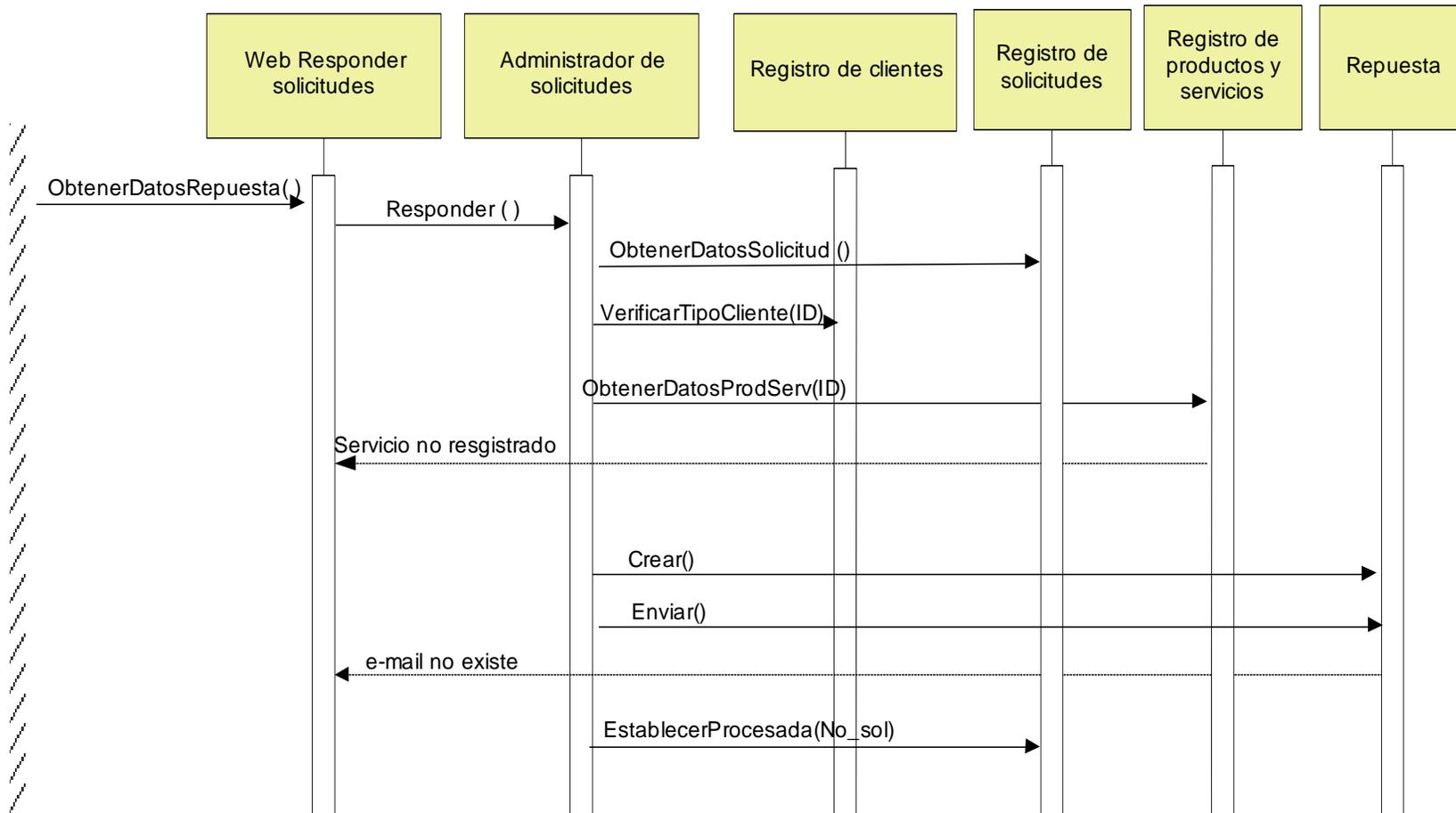
Figura 10: Comercialización de productos y servicios de Acento S.A.



Fuente: Elaboración propia.

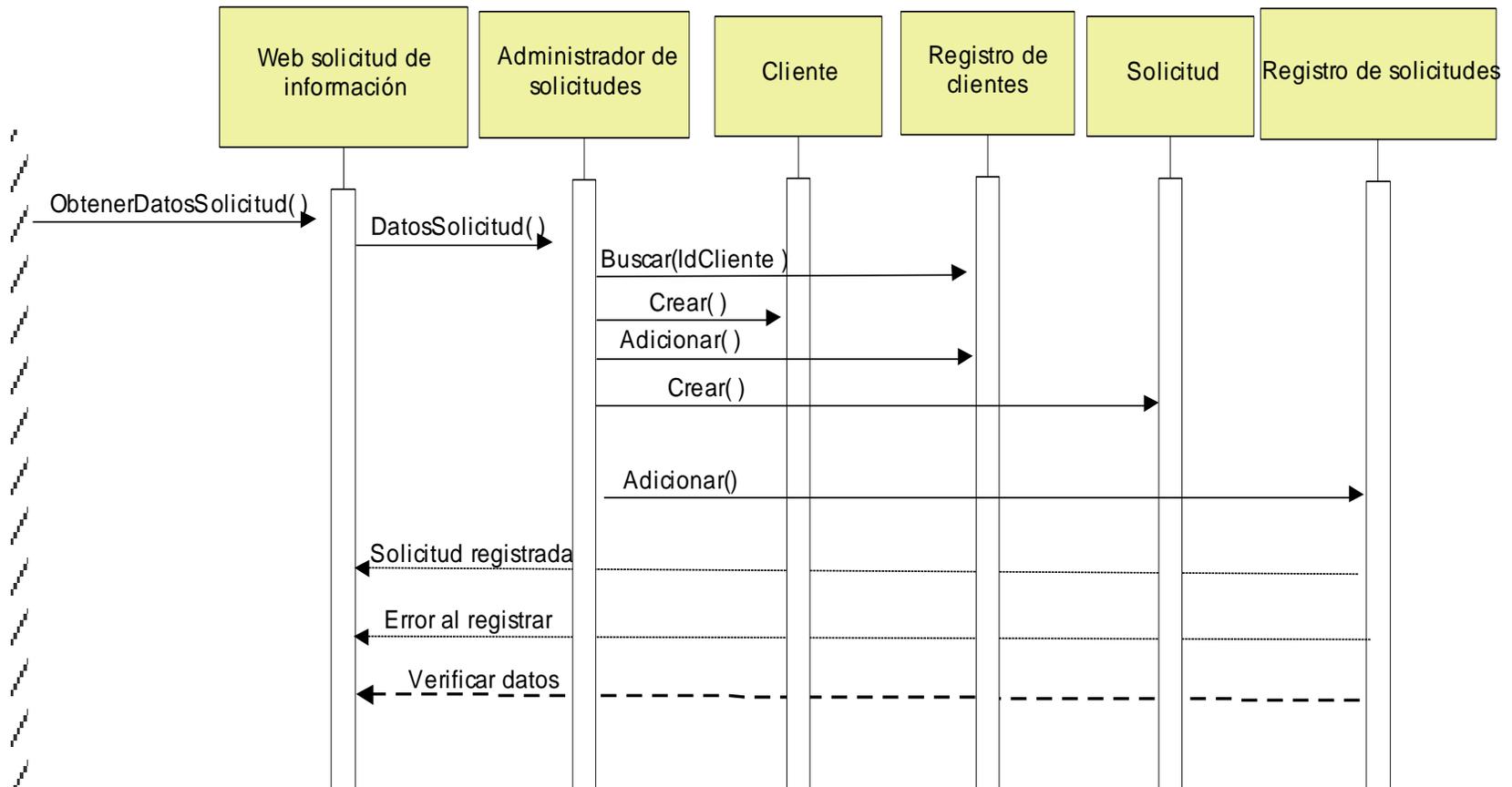
4.3.3.2 Diagramas de secuencias

Figura 11: Brindar información



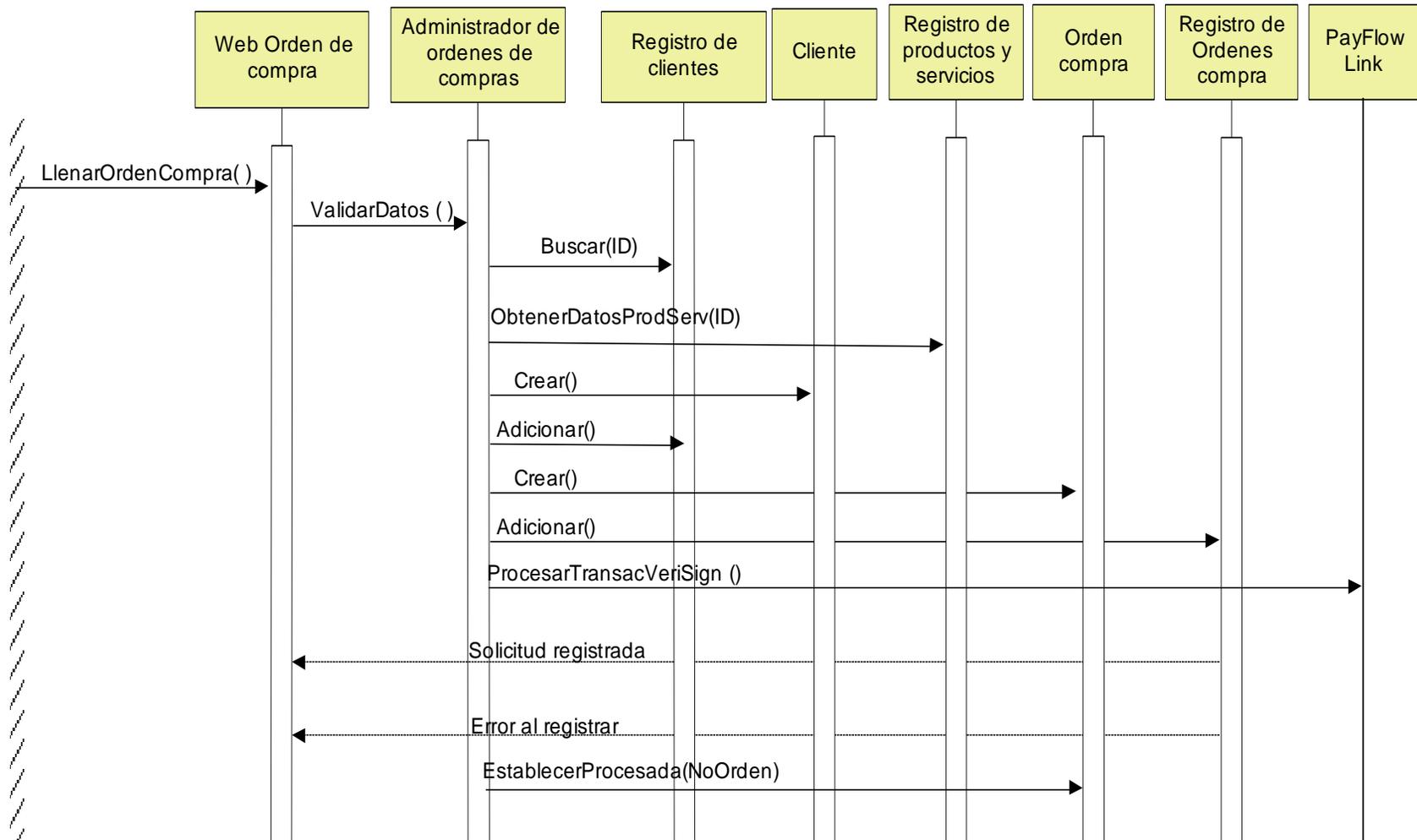
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: Recepción de solicitud de información



Fuente: Elaboración propia.

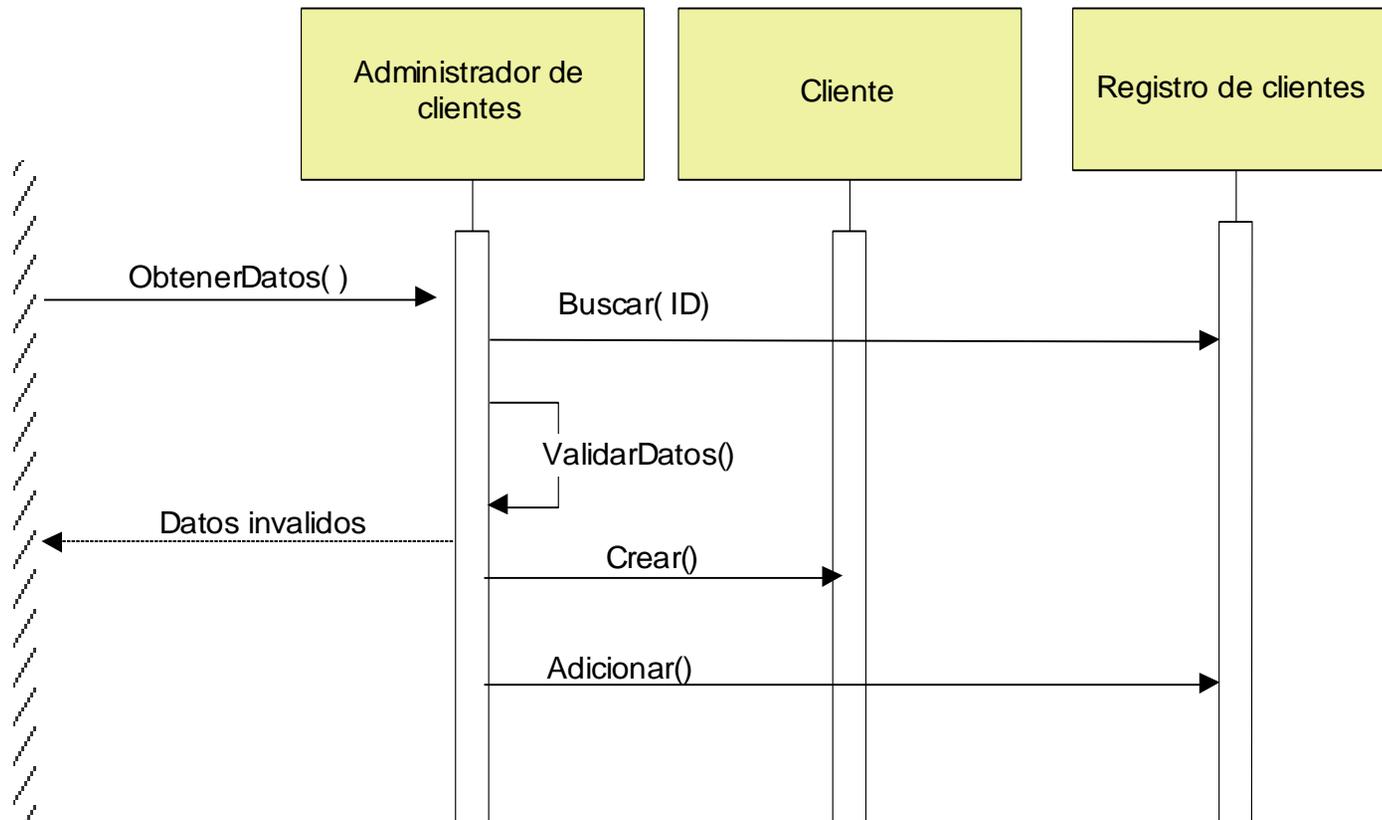
Figura 13: Realizar transacción



Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Figura 14: Administrar datos del cliente



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.3 Diagrama de clases y Modelo de datos

Figura 15: Diagrama de clases

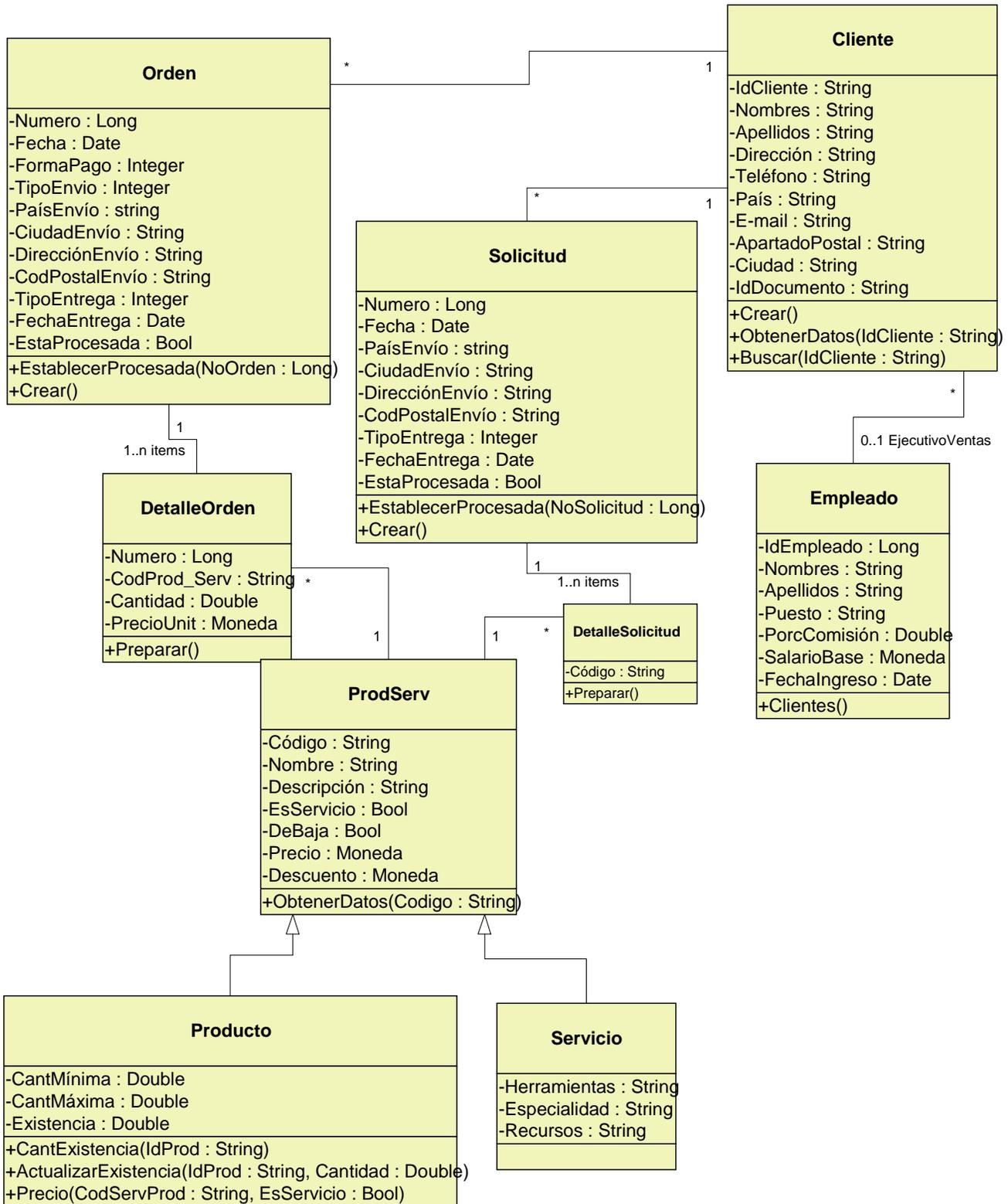
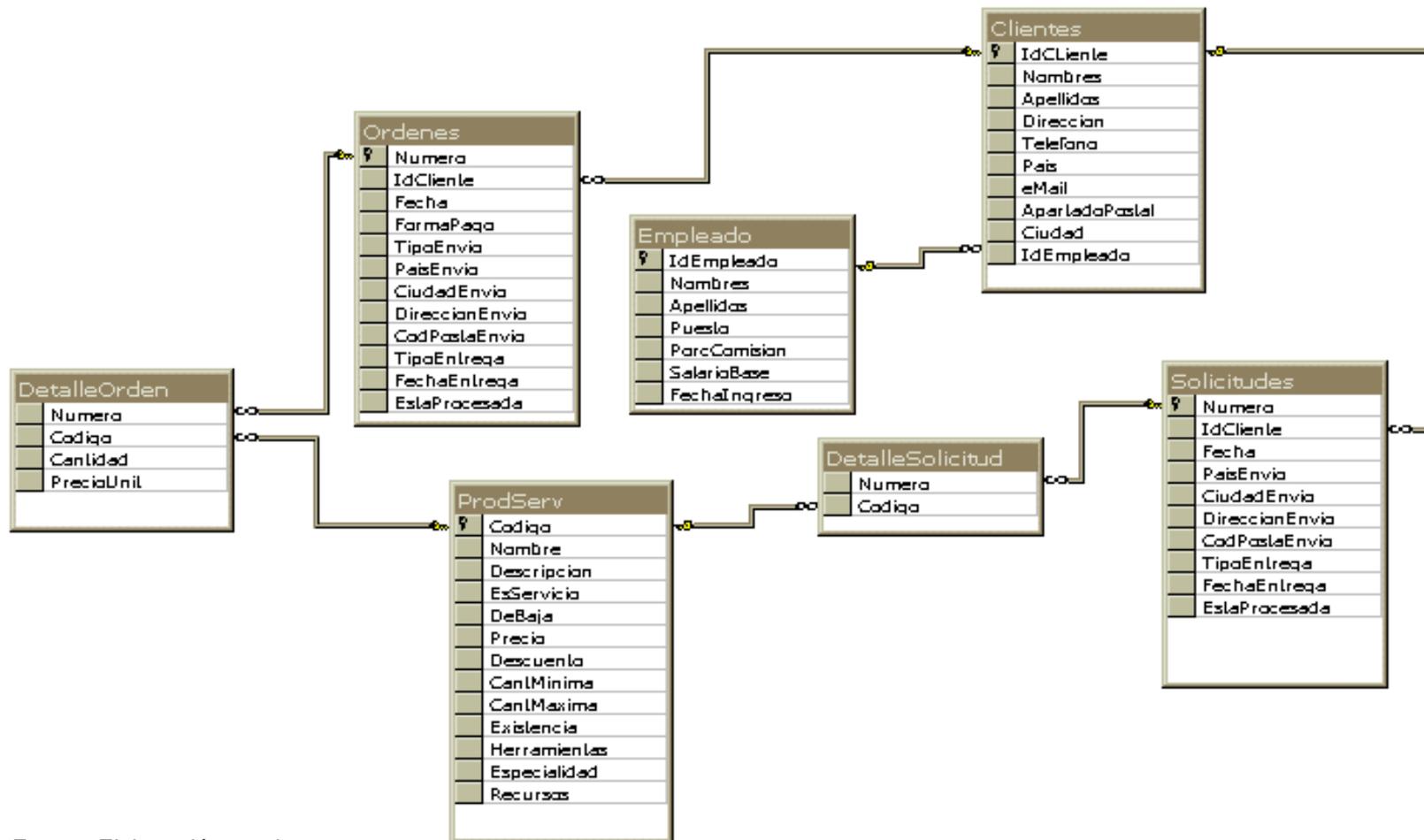


Figura 16: Modelo de datos



Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Seguridad en las transacciones comerciales

VeriSign Inc. (NASDAQ: VRSN), provee servicios de seguridad que permiten procesar pagos y reducir posibilidades de fraude en las transacciones electrónicas.

La línea de servicios de flujo de pago de VeriSing permitirá a Acento S.A. dar la posibilidad a sus clientes de pagar a través del sitio de Internet del negocio de una forma segura.

La plataforma de servicio utilizada por el sitio será Payflow Link, soporta transacciones con tarjetas de crédito y tarjetas de débito (Ver tabla 12).

4.3.4.1 Inicio de transacción

Cuando un cliente esta listo para remitir la orden, se establece internamente un link al formulario de orden alojado en VeriSing.

El cliente digita la información de pago y envía su orden a través de este formulario. VeriSing obtiene la información de la transacción y comienza el ciclo de procesamiento de pago. De forma segura VeriSing envía la información de su cliente a través de una red de bancos e instituciones financieras.

4.3.4.2 Procesamiento del pago

El banco del cliente verifica si el cliente está autorizado para hacer la compra. Una vez que la transacción es aprobada o declinada, la información retorna a VeriSign. Asumiendo que la transacción es aprobada VeriSign, envía a Acento S.A. y a su cliente una confirmación de que la transacción fue aprobada a través de correo electrónico. El proceso completo de aprobación toma un tiempo promedio de tres segundos.

4.3.4.3 Recibiendo el pago

Una vez que un representante de Acento S.A. aprueba la transacción, el banco correspondiente realiza el crédito a la cuenta de comerciante por Internet de la empresa.

4.4 Costos de construcción del sitio Web

Según estimaciones con el modelo de costos COCOMO a nivel básico y modo orgánico, el tiempo total de desarrollo de este sitio es de 2.7 meses con un costo total de C\$ 6,018.80 Córdobas (Ver tabla 12).

Componente	Valor
MF	0.53
Esfuerzo (hombre-mes)	1.22
Tiempo de desarrollo (meses)	2.70
Productividad (F/hombre-mes)	430
Cantidad hombres (CH)	1
CHM (Costo por hombre-mes)	C\$4,920.00
CTP (Costo total del proyecto)	C\$6,018.80

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

4. 5 Costos de mantenimiento del sitio Web

Los gastos anuales incurridos en la actualidad para mantener el sitio Web en Internet es de C\$24,095.46 Córdobas, en años posteriores se deberá considerar la inflación. El monto incluye pago al proveedor por el webhosting del sitio, certificación de seguridad, seguridad en transacciones con tarjeta de crédito (Ver tabla 14) y mantenimiento del mismo (Ver tabla 13).

Concepto	Años					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mantenimiento del sitio Web	789.60	842.13	898.16	957.92	1,021.65	1,089.62
Servicio de Webhosting y certificación de seguridad	16,285.50	17,369.01	18,524.60	19,757.09	21,071.57	22,473.50
Payflow Link® (Servicio básico), costos de configuración en el 2005	4,105.16	3,926.16	4,187.38	4,465.97	4,763.10	5,080.00
Payflow Link Recurring Billing (Servicio de valor agregado)	1,973.11	1,958.16	2,088.44	2,227.39	2,375.58	2,533.63
Total	23,153.37	24,095.46	25,698.58	27,408.36	29,231.90	31,176.76

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

El comercio electrónico permitirá revolucionar la manera en que hasta el momento Acento S.A ha realizado negocios, su rápida implementación permitirá dominar esta tecnología permitiendo alcanzar ventajas económicas al ampliar las posibilidades de comercializar en mercados nacionales como internacionales.

Tabla 14: Servicio para asegurar transacciones comerciales				
Plataforma de servicio	Descripción	Costo de instalación	Cuota mensual	Transacciones mensuales
Payflow Link® (Servicio básico)	Tarjetas de crédito y procesamiento de chequeo electrónico. Soporte para E-Mail y Web	\$179.00	\$19.95	Hasta 500. Transacciones adicionales se cargan con \$0.10 por transacción.
Servicios de valor agregado	Descripción	Costo de instalación	Cuota mensual	Cuota por transacción
Payflow Link Recurring Billing (Servicio de valor agregado)	Capacidad para facturación recurrente incluyendo: Crear, modificar, Administrar clientes, Perfiles de facturación a través del administrador VeriSign. Configuración para clientes, Mensajes por e-mail incluyendo recibos de pago y notificación de transacciones fallidas, Generación de reportes de todas las transacciones por facturas y por perfiles.	\$14.95	\$9.95	None for the first 500 transactions. \$.10 for each transaction over 500
Total		193.95	29.90	

Fuente: www.verisign.com/products-services/payment-processing/accept-credit-card-pricing.html

CAPITULO 5: Presupuesto

El presupuesto es una consecuencia final de los objetivos, estrategias y el programa de acción previsto. Consecuentemente, las estrategias proponen el plan de *ataque* para tener éxito ante el mercado, y los presupuestos específicos, para saber cuánto costará ponerlo en práctica, cuanto se tendrá de ingresos y una evaluación de los ingresos versus los costos.

5.1 Demanda

El crecimiento anual de la pequeña y mediana empresa ferretera desde 1998 hasta 2002, así como también su variación porcentual obteniendo de esta manera una tasa de crecimiento que se utilizará para determinar el posible mercado potencial proyectando el mercado en el futuro y así saber que porcentaje de este mercado corresponde al mercado potencial insatisfecho (ver tabla 15).

Tabla 15: Variación Porcentual del Crecimiento anual por categoría.		
Año	Cantidad.	% Crecimiento
2000	102	
2001	130	0.2745
2002	138	0.0615
2003	152	0.1014
2004	160	0.0526

Fuente: Departamento de recaudación de la alcaldía de Managua

Plan Estratégico para Acento S.A.

El crecimiento promedio de la pequeña y mediana empresa ferretera en la ciudad de Managua queda dado por la siguiente formula.

$$\text{Crecimiento promedio} = \sqrt[N]{\prod_{i=1}^N \text{Crecimiento Promedio}}$$

$$\text{Crecimiento promedio} = \sqrt[4]{0.2745\% * 0.0615\% * 0.1014\% * 0.0526\%}$$

$$\text{Crecimiento promedio} = 9.75 \%$$

Se procede a utilizar el crecimiento promedio para proyectar la cantidad de empresas ferreteras hasta el año 2010 (ver tabla 16).

Tabla 16: Proyección de la pequeña y mediana empresa ferretera	
Año	Cantidad
2005	176
2006	193
2007	211
2008	232
2009	255
2010	280

Fuente: Elaboración propia

De los datos obtenidos por la encuesta se tiene que un 53.1%(Pregunta 4) de los encuestados no poseen herramientas de software para agilizar las tareas de sus negocios, de estos un 78.55%(Pregunta 10) esta dispuesto a comprar dicha herramienta de software (Ver anexos 2).

Plan Estratégico para Acento S.A.

En base a dichos datos se calcula la demanda potencial insatisfecha para cada año (Ver tabla 17).

Tabla17: Demanda potencial insatisfecha	
Año	Cientes
2005	73
2006	161
2007	176
2008	194
2009	212
2010	233

Fuente: Elaboración propia

Debido a la naturaleza del servicio que presta Acento S.A., se pretende acaparar el 50% de la demanda potencial insatisfecha por lo tanto los clientes de Acento S.A. se distribuyen cada año a desde el 2005 a 2010(Ver tabla 18).

Tabla 18: Demanda proyectada	
2005	37
2006	80
2007	88
2008	97
2009	106
2010	117

Fuente: Elaboración propia

5.2 Precios

El precio será de tipo local es dirigido al municipio de Managua, se ha determinado a través de la información obtenida de la encuesta realizada a las empresas ferreteras y del precio promedio de la competencia el cual asciende a \$1200. Según los resultados de la encuesta el 53.1% de encuestados esta dispuesto a comprar el sistema; de este porcentaje el 77.1% invertirá entre U\$ 500.00 y U\$1000 dólares en la herramienta de software o sea un precio promedio de \$750 dólares.

El producto de software que comercializará Acento S.A. resulta un precio al usuario final de U\$ 750.00 dólares el cual resultado en base a la demanda, este precio esta por debajo al promedio de la competencia el cual es de U\$ 1200 dólares.

5.2.1 Proyección de Precios

Antes de proyectar el precio se procede a convertirlo a moneda Nicaragüense, utilizándose una tasa de cambio de 16.45 a como terminó en el año 2004, después se procede a proyectar el precio del producto de software considerando la inflación de nicaragua por lo que se calcula una tasa con la media geométrica utilizando registros de los últimos seis años, recalcando que el dato del 2004 no es el real, a finales de diciembre la tasa de inflación acumulada era de 9.3% pero el banco central de nicaragua indica que cerraría con 10%(Ver tabla 19).

Año	Inflación Anual (%)
1999	7.20%
2000	9.90%
2001	4.80%
2002	3.90%
2003	6.50%
2004	10%

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

El mismo método que se utilizó para calcular el crecimiento promedio de la pequeña y mediana empresa en el municipio de Managua se utiliza para calcular la inflación promedio, siendo un resultado de 6.65%

Con la inflación promedio se procede a proyectar los precios del año 2004 que corresponde a C\$11,890.00 para los años comprendidos del año 2005 al año 2010(Ver tabla 20).

Año	Precio(C\$)
2005	13,118.34
2006	13,991.14
2007	14,921.99
2008	15,914.79
2009	16,973.63
2010	18,102.92

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Determinación de los ingresos

Para la determinación de los ingresos es necesario calcular que cantidad del mercado potencial insatisfecho poseerá Acento SA.

5.3.1 Ingresos por venta

Con las proyecciones del mercado potencial (Tabla 3) insatisfecho y del precio del producto de software (Tabla 5), se procede a calcular los ingresos que tendrá Acento S.A. para los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, (Ver tabla 21).

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda(Und)	80	88	97	106	117
Precio(C\$)	13,991.14	14,921.99	15,914.79	16,973.63	18,102.92
Ingresos(C\$)	1,124,569.65	1,316,275.01	1,540,660.38	1,803,296.72	2,110,704.67

Fuente: Elaboración propia

5.4 Determinación de los costos

5.4.1 Costo de producción

Los costos detallados en este apartado, toman como base el año 2004, para los posteriores años se proyectan con la tasa de inflación promedio calculada previamente.

5.4.1.1 Mano de obra

El costo de la mano de obra esta referido al sueldo de los cinco ingenieros de sistemas que laboran en Acento S.A. así como de la afanadora (Ver tabla 22).

Tabla 22: Costo de mano de obra						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Salarios Ingenieros(C\$)	614,055.85	654,910.27	698,482.81	744,954.33	794,517.70	847,378.62
Afanadora(C\$)	29,862.90	31,849.74	33,968.77	36,228.78	38,639.16	41,209.90
Total(C\$)	643,918.75	686,760.01	732,451.58	781,183.12	833,156.86	888,588.52

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.1.1 Vacaciones y Aguinaldos

Tabla 23: Vacaciones y aguinaldos incluido ingenieros y afanadora (en C\$).						
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vacaciones y aguinaldo(C\$)	91,988.39	98,108.57	104,635.94	111,597.59	119,022.41	126,941.22

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.1.2 Costo de energía eléctrica

De suma importancia para Acento S.A. es la energía eléctrica, todas las herramientas de trabajo que se posee trabajan en base a este servicio básico, se calcula el promedio mensual de consumo en kilowatt después anual y posteriormente. Se calcula el costo en córdobas Nicaragüense (Ver tabla 24).

Tabla 24: Consumo promedio de kilowatt				
Equipo	Cantidad	Consumo mensual Kwh/und	Total Kwh/mes	Total Kwh/anual
CPU	5.00	54.29	271.45	3257.4
Monitor	5.00	54.72	273.60	3283.2
Impresora	1.00	15.05	15.05	180.6
Abanico	5.00	13.11	65.55	786.6
Lampara 35W	6.00	16.20	97.20	1166.4
DataShow	1.00	54.72	54.72	656.64

Fuente: Atención al cliente Unión FENOSA.

El monto en córdobas de energía eléctrica para el año 2004 asciende a C\$13,147.55 proyectando este costo bajo efecto de la inflación los costos de energía eléctrica para los posteriores años(Ver tabla 25).

Tabla 25: Costo anual por consumo de energía eléctrica (C\$)					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
14,022.28	14,955.22	15,950.22	17,011.42	18,143.22	19,350.33

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.2 Costo de Publicidad

El costo en que se incurre al implementar las estrategias con sus correspondientes programas de apoyo, detalladas en el plan de medios (Ver tabla 26).

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad en revista Fierro	35,790.68	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad en La Prensa	42,611.97	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad a través de brochures.	3,429.94	15,552.11	16,586.82	17,690.38	18,867.36
Pub. Sitio Web	24,095.46	25,698.58	27,408.36	29,231.90	31,176.76
Total	104,985.96	40,245.92	42,923.56	45,779.36	48,825.16

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Costo de empaque

Otro costo asociado con la producción es el costo del disco compacto (CD) como parte del producto terminado (Ver tabla 27).

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CD-Rom	C\$ 12.80	C\$ 13.65	C\$ 14.56	C\$ 15.53	C\$ 16.56	C\$ 17.66

Fuente: Elaboración propia.

De la demanda estimada de Acento SA (Ver tabla 17) y los precios del empaque proyectados para los años 2006-2010 (Ver tabla 26) se proceden a calcular el costo anual por empaque del producto de software que se incurre (Ver tabla 28).

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Costo empaque(C\$)	548.57	642.09	751.54	879.66	1,029.61

Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.4 Gastos de material y equipo de oficina

El equipo de trabajo de Acento S.A. estima que los gastos de papelería y útiles de oficina para el 2004 ascendieron a son de C\$ 10,440.00 anuales netos por lo tanto se proyectan para los años 2005-2010 (Ver tabla 29).

Tabla 29: Gastos de material y equipo de oficina(C\$)					
2005	2006	2007	2008	2009	2009
11,134.59	11,875.40	12,665.50	13,508.16	14,406.89	15,365.41

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Costo de mantenimiento

Se refiere al costo de mantenimiento que se incurre con el equipo de transporte el cual se ha estimado en 4800 para el año 2004, para los siguientes años se proyecta con efectos de la inflación (Ver tabla 30).

Tabla 30: Costo de mantenimiento (C\$)					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
5,119.35	5,459.96	5,823.22	6,210.65	6,623.86	7,064.55

Fuente: Elaboración propia

5.4.6 Costo por consumo de agua

Se estima que el consumo de agua para el año 2005 ascenderá a C\$1,491.59, debiendo igualmente considerar el efecto de la inflación para los años siguientes (Ver tabla 31).

Tabla 31: Consumo anual de agua						
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Consumo Anual(M3)	120	120	120	120	120	120
Tarifa (C\$/M3)	7.53	8.03	8.56	9.13	9.74	10.39
Alcantarillado (C\$/ M3)	2.33	2.47	2.62	2.78	2.95	3.13
Subtotal (consumo C\$)	1,183.41	1,254.88	1,330.68	1,411.05	1,496.28	1,586.66
Cargo fijo (C\$)	113.63	120.50	127.77	135.49	143.68	152.35
Subtotal (C\$)	1,297.04	1,375.38	1,458.45	1,546.54	1,639.95	1,739.01
IVA (C\$)	194.56	206.31	218.77	231.98	245.99	260.85
Total (C\$)	1,491.59	1,581.69	1,677.22	1,778.53	1,885.95	1,999.86

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.7 Alquiler

Como se ha indicado en un inicio Acento SA esta ubicado en bello horizonte, la renta del local tiene un valor de U\$ 200 dólares americanos mensuales lo equivalente a moneda nicaragüense C\$ 3280.00 para los años 2005 al 2010 (Ver tabla 32).

Tabla 32: Costo anual en concepto de alquiler (C\$)					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
3,498.23	3,730.97	3,979.20	4,243.94	4,526.30	4,827.45

Fuente: Elaboración propia

5.4.8 Combustible

El costo en combustible en que incurre Acento S.A. para su equipo de transporte esta determinado por la cantidad de visitas que se realicen a los clientes, como promedio se visitan como promedio tres clientes al día, incurriendo en costo de combustible de C\$ 26,244.00 aproximadamente, la inflación realiza efectos para los años comprendidos entre el año 2005 y el año 2010 (Ver tabla 33).

Tabla 33: Costo anual por concepto de combustible (C\$)					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
27,990.07	29,852.31	31,838.44	33,956.72	36,215.93	38,625.45

Fuente: Elaboración propia

5.4.9 Depreciación

La ley de equidad fiscal de la república de Nicaragua, indica los porcentajes que se debe depreciar un activo por año, en base a esto se calcula la depreciación de Acento (Ver tabla 34).

Tabla 34: Depreciación de activos (C\$)					
	Cantidad	Costo Unitario(C\$)	Total(C\$)	% a depreciar	Depreciación(C\$)
Computadora	5	11,070.00	55,350.00	50%	27,675.00
Impresora	1	3,825.00	3,825.00	20%	765.00
Escritorio	5	1,564.98	7,824.90	10%	782.49
Auto	1	41,125.00	41,125.00	10%	4,112.50
Sillas de espera	3	450.00	1,350.00	20%	270.00
Mesa de reuniones	1	6,000.00	6,000.00	10%	600.00
Teléfonos	1	400.00	400.00	20%	80.00
Archivero	1	1,470.00	1,470.00	10%	147.00
Abanicos	5	300.00	1,500.00	10%	150.00
Total depreciación anual					C\$ 34,581.99

Fuente: Elaboración propia

5.4.10 Impuestos y contribución social

5.4.10.1 Impuesto de matrícula municipal

El valor del impuesto por matrícula municipal es del 2% sobre el promedio de mensual de los ingresos brutos obtenidos en los tres últimos meses del año anterior y el 1% del activo fijo invertido cuando se trate de la apertura de un nuevo negocio (este impuesto corresponde a gastos preoperativos).

Para determinar el ingreso de los últimos tres meses se utilizará el factor $\frac{1}{4}$, el cual se le aplicará a los ingresos anuales⁴⁸ después se procede a calcular el impuesto,

⁴⁸ Departamento de recaudación de la alcaldía de Managua

Plan Estratégico para Acento S.A.

como Acento SA obtiene ingresos en el año 2006 el impuesto se paga en el año 2007 (Ver tabla 35).

Tabla 35: Impuesto de matrícula municipal					
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso anual (C\$)	1,124,569.65	1,316,275.01	1,540,660.38	1,803,296.72	2,110,704.67
Impuesto de matrícula (C\$)		5,622.85	6,581.38	7,703.30	9,016.48

Fuente: Elaboración propia

5.4.10.2 Impuesto municipal sobre ingreso

El impuesto sobre ingreso corresponde al 1% sobre el monto total de los ingresos brutos obtenidos⁴⁹. Acento SA comenzara a recibir ingresos a partir del año 2006 por lo tanto, se comienza a cumplirá con esta obligación en este año (Ver tabla 36).

Tabla 36: Impuesto sobre los ingresos					
	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso anual (C\$)	1,124,569.65	1,316,275.01	1,540,660.38	1,803,296.72	2,110,704.67
Impuesto (C\$)	11,245.70	13,162.75	15,406.60	18,032.97	21,107.05

Fuente: Elaboración propia

5.4.10.3 INSS patronal

Acento debe iniciar sus actividades en el presente año por lo tanto debe aportar el 15% de los salarios brutos mensuales para financiar las prestaciones que otorga el instituto nicaragüense de seguridad social, INSS (Ver tabla 37).

Tabla 37: Contribución social al INSS						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Salario bruto (C\$)	597,924.55	637,705.72	680,133.61	725,384.32	773,645.65	825,117.91
INSS (C\$)	89,688.68	95,655.86	102,020.04	108,807.65	116,046.85	123,767.69

Fuente: Elaboración propia

⁴⁹ Departamento de recaudación de la alcaldía de Managua

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.10.4 Estado de resultado

Después de detallar todos los costos que se incurrirá al aplicar las estrategias de marketing del presente estudio, se procede a realizar un estado de resultado para determinar el efecto sufrida en las utilidades de Acento S.A. (Ver tabla 38).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos		1,124,569.65	1,316,275.01	1,540,660.38	1,803,296.72	2,110,704.67
Costos de producción	744,659.71	794,800.76	847,794.54	904,333.56	964,656.99	1,029,020.49
Gastos de administración y ventas	56,064.41	59,784.80	103,998.04	110,906.34	118,273.60	126,130.33
Depreciación	34,581.99	34,581.99	34,581.99	34,581.99	34,581.99	34,581.99
Utilidad antes de impuesto	-835,306.11	235,402.11	329,900.44	490,838.50	685,784.14	920,971.86
Impuesto 30%	-250,591.83	70,620.63	98,970.13	147,251.55	205,735.24	276,291.56
Utilidad después de impuesto	-584,714.28	164,781.48	230,930.31	343,586.95	480,048.90	644,680.30

Fuente: Elaboración propia

Como la empresa debe laborar normalmente durante al año 2005 hasta mediados del 2006, a inicio del año 2006 se incurre en una inversión para implementar la publicidad agresiva hasta el momento del lanzamiento a mediados del mismo año, momento en el cual se comienza a obtener ingresos por aplicar el presente plan de mercadotecnia, obviamente en el año 2005 se incurre en una pérdida de C\$ 584,714.28 córdobas, pero como se puede notar para el año 2006 la utilidad de Acento S.A. aumenta a C\$ 164,781.48 y para los años 2007, 2008, 2009,2010 aumenta a C\$ 230,930.31, C\$ 343,586.95, C\$ 480,048.90, C\$ 644,680.30 respectivamente.

Plan Estratégico para Acento S.A.

5.4.10.5 Recuperación de la inversión

Para determinar el periodo de recuperación de la inversión, se necesita por supuesto el monto a invertir. Dicho monto de inversión para ejecutar el plan de mercadotecnia propuesto en el presente trabajo, lo determina principalmente la estrategia publicitaria que pretende aumentar el nivel de conocimiento del portafolio de servicios de Acento S.A. en el mercado, además de reducir en este la percepción de que el profesional nicaragüense no está capacitado para desarrollar software de alta calidad, además la obtención del equipo de cómputo que se renovará cada dos años.

La publicidad en la revista Fierro y en La prensa se mantendrá durante el primer año, pero los brochures y el sitio Web serán permanentes por lo que la inversión será distribuida para cada año correspondiente (Ver tabla 39).

Tabla 39: Distribución anual de publicidad en cada medio seleccionado.					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad en revista Fierro	35,790.68	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad en La Prensa	42,611.97	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad usando brochures	3,429.94	0.00	0.00	0.00	0.00
Pub. Sitio Web	23,153.37	0.00	0.00	0.00	0.00
Nuevas computadoras	55,964.54		63,659.15		72,411.69
Total	160,950.50		63,659.15		72,411.69

De las tablas 36 y tabla se obtiene que la inversión que realiza en el año 2006 se recupera ese mismo año, posteriormente las inversiones que se realizan en el año 2008 y en el año 2010 también son recuperados esos mismos años que se ejecutan dichas inversiones. Con tasa interna de retorno (TIR) de 38%.

Conclusiones

El estudio de mercado demuestra que la pequeña y mediana empresa cuenta con conocimientos acerca del potencial de los productos de software para agilizar las tareas de sus negocios. Además, existe un mercado potencial insatisfecho dispuesto a adquirir un producto de software con facilidades de pago, dicho mercado ferretero conoce acerca de las leyes de autor, la violación de estas conlleva a fortalecer la piratería otros indican que la cárcel o enfrentarse a demandas.

El diagnóstico refleja que Acento S.A. se encuentra en condiciones favorables en cuanto a tecnología (hardware y software) ya que cuenta con equipos suficiente para hacer frente a proyectos complejos. Un aspecto negativo de relevancia es que la compañía no lleva registros contables, lo que puede complicar la toma de decisiones en tiempo y forma. En el área de recursos humanos la mayor dificultad que afronta la empresa es la falta de un reglamento interno actualizado que norme las contrataciones, horarios, deberes y obligaciones del personal ya que en la actualidad no existe un documento formal. Sin embargo, el mismo trabajador está consiente que tiene una línea jerárquica y que existen normas que cumplir a lo interno de la compañía. Cabe mencionar que los valores que se inculca al personal de Acento S.A. son adecuados para optar por una especialización en la pequeña y mediana empresa ferretera, por estar orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continúa de los procesos.

Desarrollar software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera, es una estrategia para ayudar a Acento S.A. a especializarse en la pequeña y mediana empresa ferretera del municipio de Managua siempre y cuando se elabore un estudio de mercado dirigido a conocer los procesos de trabajo de las mismas, así poder desarrollar el

Plan Estratégico para Acento S.A.

producto de software que incluirá los módulos de contabilidad, facturación control de inventario, caja y nomina.

Muchos de los esfuerzos para el crecimiento de la empresa se ven frustrados en gran medida por la falta de una imagen de la empresa originada por la pobre y débil planificación estratégica en Acento S.A. El plan de Marketing contenido en el presente trabajo permite a través de la publicidad formar una imagen para la empresa en el mercado meta, dando lugar a establecer el proceso de especialización en el sector de la pequeña y mediana empresa ferretera.

Un elemento tecnológico importante que todavía no es considerado formalmente por los directivos de la empresa, es la posibilidad de llevar la oferta de los servicios más allá de las fronteras de Nicaragua a través del Internet. El desarrollo del sitio WEB representa un espacio publicitario relativamente barato que brinda la posibilidad de ofertar los servicios no sólo a sus clientes actuales y al mercado objetivo, sino al mundo entero especialmente a países vecinos donde los servicios podrían ser demandados.

Recomendaciones

Realizar un estudio de mercado exhaustivo para que el software que se desarrollará dirigido a la pequeña y mediana empresa sea completamente adaptable a los procesos particulares de cada negocio.

Se recomienda realizar una inversión en una computadora portátil para las visitas que se realizará a los clientes potenciales.

Invertir en el establecimiento de un nuevo sistema eléctrico en la residencia que actualmente renta Acento S.A. para laborar, dado que el actual es muy riesgoso.

Emitir un mayor número acciones comunes para posteriormente ser vendidas, consiguiendo así el capital necesario para un eventual crecimiento empresarial.

Implementar mecanismos que permitan evaluar de forma efectiva la ejecución y resultados de las estrategias planteadas además de proveer retroalimentación a la empresa.

Hacer conciencia de la importancia que reviste el planeamiento estratégico que posibilite, a su vez, el aumento de valor de la compañía, dado el contexto turbulento, altamente cambiante y competitivo al que se prestan las en este mundo globalizado.

Pese a que los procesos de producción de software en la empresa están basados en estándares internacionales, los directivos de Acento S.A. deben en el corto plazo gestionar y obtener la debida certificación de la calidad con alguna entidad autorizada para llevar acabo dicha certificación.

Bibliografías

- √ MONKS, Joseph G. Administración de operaciones. Primera edición; México: Editorial McGraw Hill, 1991.
- √ Kotler, Phillip (1993), Dirección de la Mercadotecnia, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, séptima edición.
- √ Arellano C., Rolando (2000), Marketing, Enfoque América Latina, México, McGraw Hill/Interamericana, S.A DE C.V. , Segunda edición.
- √ Bendaña Guerrero, Guy José, La Protección Jurídica del Software en Nicaragua.
- √ Malhotra, Naresh K.(1997), Investigación de Mercados, Un enfoque práctico, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, Segunda edición.
- √ Davis Kenneth R.(1988), Administración en Mercadotecnia, México, Editorial Limusa S.A. de C.V., primera edición.
- √ Steiner George (1983), Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber, México, Compañía Editorial Continental.
- √ Martin Pablo, Internet Marketing : Comercio electrónico, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, segunda edición.
- √ David Fred R.(1992), Conceptos de Administra Estratégica, México, Prentice Hall – Hispanoamérica, séptima edición
- √ Hiebing, Jr., Cooper Scott W. (1998), Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia , Colombia, McGraw Hill – Interamericana , séptima edición

Anexo 1: Formato de encuesta

ENCUESTA

Buenos(as) días (tardes), Somos egresados de la carrera Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, estamos realizando una encuesta para determinar las actitudes, percepciones y creencias de propietarios de ferreterías con relación a los programas de computadoras útiles en este tipo de negocio y de los proveedores de estos productos. ¿Sería usted tan amable de contestar las siguientes preguntas? De antemano agradecemos su atención brindada.

Por favor marque con una X la respuesta apropiada

I - Datos generales

1- Edad 20 – 29 años ____ 30 – 39 años ____ 40 – más ____

2- Profesión _____

3- Tiempo de operación del negocio _____

4- ¿Utiliza una herramienta computacional que agilice las actividades del negocio?

SI ____ No____, Si su respuesta es sí, Especifique que programa(s)

5- ¿Conoce los beneficios que puede brindar un programa de computadora en su negocio?

SI ____ NO ____

Continúa....

Plan Estratégico para Acento S.A.

6- Si su respuesta es sí, ¿Cuál de los siguientes beneficios conoce? (puede elegir más de una opción)

Información oportuna _____

Reducción de errores _____

Rapidez en los cálculos _____

Aumenta el prestigio del negocio _____

Reduce la sobre inversión en inventario _____

Mejora la atención al cliente _____

Otros(Por favor especifique) _____

7- ¿Cree usted que un programa de computadora diseñado para agilizar las tareas en su negocio es conveniente?

SI ____ NO ____ si su respuesta es NO, ¿Por qué? Sea breve.

8- ¿Conoce acerca de las leyes de derechos de autor de los programas de computadoras vigentes en el país?

SI ____ NO ____

9- Si su respuesta es sí, ¿Conoce las consecuencias legales a las que se podría enfrentar debido a la adquisición de programas de computadoras piratas?

Especifique _____

10- ¿Se arriesgaría usted a comprar un programa sin ninguna garantía legal?

SI ____ NO ____

Continúa....

Plan Estratégico para Acento S.A.

11- ¿Le interesaría adquirir un programa de computadora diseñado para agilizar las tareas en su negocio?

SI _____ NO _____

12- ¿Ha recibido ofertas acerca de un programa de computadora para ser aplicado en su negocio?

SI _____ NO _____

13- Si su respuesta sí, El oferente es: (Elija una opción)

Empresa _____ Programador independiente _____

14- ¿Cómo se entero de esta oferta?(Puede elegir mas de una opción)

Visita de ejecutivo de ventas _____

Anuncios en periódicos _____

Anuncios en revistas _____

Anuncios en la radio _____

Anuncios en T.V. _____

Otro (Por favor especifique) _____

15- ¿Podría especificar el nombre del oferente? _____

16- ¿Podría mencionar otras empresas que usted conoce que comercializan programas de computadoras? _____

Continúa

Plan Estratégico para Acento S.A.

17- ¿Qué programas le ofertaron? (puede elegir más de una)

Gestión de inventario _____

Contabilidad _____

Facturación _____

Caja _____

Otros(Por favor especifique)_____

18- Indique los precios de los productos que le han ofertado. (Marque con una X el intervalo el que contiene el precio de programa(s) ofertado(s))

	Menos de \$500	\$501 a \$1,000	\$1,501 a \$2,000	\$2,001 a \$2,500	\$2,501 a \$3,000	Más de \$3,001
Gestión de inventario						
Contabilidad						
Facturación						
Otros						

19- ¿Compró algunos de los programas ofertados?

SI _____ NO _____ , ¿Por qué?

20- ¿El oferente le brindó facilidades de compra para adquirir el programa de computadora?

SI _____ NO _____

21- Si su respuesta es afirmativa, especifique las facilidades.

Plan Estratégico para Acento S.A.

22- Si su repuesta es no, ¿Qué facilidades le gustaría que le brindaran para adquirir el un programa? (Puede elegir más de una opción)

Compra al crédito ____

Alquiler de programa ____

Compra en efectivo ____

Otras(Por favor especifique) _____

23- Si su respuesta es alquiler de programa, ¿De que manera le gustaría que le prestaran ese servicio de alquiler?

Software y Hardware (programa y computadora) _____

Software, Hardware y operador _____

Software y operador ____

24- ¿Qué modalidades de pagos le gustaría que le ofrecieran?(Elija una opción)

Cuota mensual ____

Pago por volumen de información procesada_____

Otras (Por favor especifique)_____

Datos de clasificación

Lugar: _____

Fecha: _____

Duración: _____

Encuestador: _____

Encuestado: _____

Nombre del negocio: _____

Dirección: _____

En el diseño de este formulario se emplearon preguntas dicotómicas, preguntas de selección múltiple, preguntas de repuestas abiertas y preguntas combinadas (dicotómicas y abiertas).

Anexos 2: Análisis de los datos

Pregunta 1

Tabla 40: Edad		
Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
20-29	18	36,7
30-39	16	32,7
40 a mas	15	30,6
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2

Tabla 41: Profesiones de los encargados de las empresas ferreteras.		
Value Label	Frecuencia	Porcentaje
Contador	10	20,4
Secretaria	1	2,0
comerciante	5	10,2
Estudiante	4	8,2
licenciado en informatica	2	4,1
Arquitecto	1	2,0
administrador	8	16,3
Ecólogo	1	2,0
técnico contabilidad	2	4,1
técnico computación	1	2,0
dependiente	3	6,1
Economista	3	6,1
Cajero	6	12,2
Abogado	2	4,1
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3

Tabla 42: Tiempo de operación del negocio.		
	Frecuencia	Porcentaje
1-5	25	51,0
6-10	10	20,4
11-15	9	18,4
16 a mas	5	10,2
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4

Tabla 43: Existencia de producto de software		
	Frecuencia	Porcentaje
No	26	53,1
Si	23	46,9
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5

Tabla 44: Conocimiento de beneficios de un producto de software		
	Frecuencia	Porcentaje
No	1	2,0
Si	48	98,0
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

Pregunta 6

Tabla 45: Beneficios del software.			
		Responses	Casos
Beneficios	Conteo	%	%
Información oportuna	42	18,3	87,5
Mejora la atención al cliente	41	17,9	85,4
Aumenta prestigio del negocio	27	11,8	56,3
Rapidez en cálculos	46	20,1	95,8
Reducción de errores	34	14,8	70,8
Reduce las sobre inversión en inventario	33	14,4	68,8
Otros beneficios	6	2,6	12,5
Total respuestas	229	100,0	477,1

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7 inciso a

Tabla 46: Precio es relevante para adquirir un producto de software		
	Frecuencia	Porcentaje %
No	17	34,7
Si	31	63,3
	1	2,0
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7 inciso b

Tabla 47: Garantía legal es relevante para adquirir un producto de software		
	Frecuencia	Porcentaje
No	13	25,0
Si	36	75,0
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7 incisos c

Tabla 48 : Satisfacerlas necesidades del negocio es relevante		
	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	7	12,5
Si	42	87,5
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8

Tabla 49 : Conoce de leyes de autor		
	Frecuencia	Porcentaje
No	31	63,3
Si	18	36,7
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9

Tabla 50: ¿Que conoce acerca de las leyes de derecho de autor?		
	Respuestas %	Casos
Otra consecuencia	43,5	52,6
Debo comprar licencias	21,7	26,3
No a la piratería	17,4	21,1
Enfrentas demandas	17,4	21,1
Total	100,0	121,1

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10

Tabla 51 ¿Le interesaría adquirir software?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	11	22,4
Si	38	77,6
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11 inciso a

Tabla 52: Interés por gestión de inventario.		
	Frecuencia	Porcentaje
No	19	21,1
Si	30	78,9
Perdidos	11	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11 inciso b

Tabla 53: Interés en un Sw de contabilidad		
	Frecuencia	Porcentaje
No	5	13,2
Si	33	86,8
Perdidos	11	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11 inciso c

Tabla 54: Interés en un Sw de facturación.		
	Frecuencia	Porcentaje
No	8	21,1
Si	30	78,9
Perdidos	11	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11 inciso d

Tabla 55: Interés en un Sw de caja		
	Frecuencia	Porcentaje
No	14	36,8
Si	24	63,2
Perdidos	11	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12

Tabla 56: ¿Cuanto esta dispuesto a pagar por este programa?			
	Conteo	Respuestas %	Casos
menos de 500	63	57,8	165,8
501-1000	41	37,6	107,9
1001-1500	5	4,6	13,2
Total	109	100,0	286,8

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13

Tabla 57: Ha recibido ofertas acerca de programas de computadoras?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	14	31,8
Si	30	68,2
	5	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14

Tabla 58: El oferente es empresa o programador independiente?		
Oferente	Frecuencia	Porcentaje
Empresa	22	71,0
Programador independ	9	29,0
Perdidos	18	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 15

Tabla 59: ¿Como se entero de la oferta?		
	Respuestas %	Cases %
Se enteró por visita de ejecutivos	84,6	84,6
Se enteró por el periódico	3,8	3,8
Se enteró por otro medio	11,5	11,5
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 16

Tabla 60: Especifique nombre del oferente.		
	Respuestas %	Cases %
nिकासoft	7,4	9,1
Unifile	18,5	22,7
columbus	7,4	9,1
topcontrol	22,2	27,3
mesosoft	11,1	13,6
Otro oferente	33,3	40,9
Total	100,0	122,7

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17

Tabla 61: ¿Conoce otras empresas de software?		
	Respuestas %	Casos
Topcontrol	23,0	11
Unifile	17	8
Otro empresa	12	5
Perdido	51	25
Total	100,0	123,5

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 18 inciso 4

Tabla 62: Le ofertaron Sw de caja		
	Frecuencia	Valid Porcentaje
No	14	43,8
Si	18	56,3
Perdido	17	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 19

Tabal 63: ¿Que programas le ofertaron?

	Respuestas	Casos(%)
Caja	15,4	60,0
Contabilidad	23,1	90,0
Inventario	22,2	86,7
Facturación	20,5	80,0
Planilla	16,2	63,3
Otros	2,6	10,0
Total	100,0	390,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 20

Tabla 64: ¿Compro alguno de estos programas?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	19	67,9
Si	9	32,1
Perdidos	21	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21

Tabla 65: ¿Le brindaron facilidades de pago?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	14	58,3
Si	10	41,7
Perdidos	25	
Total	49	100,0

Fuente: Elaboración propia

Anexos 3: Cálculo de la muestra

La herramienta a utilizar para la recopilación de información será la encuesta, esta será dirigida a la pequeña y mediana empresa del municipio de Managua, la cual cuenta actualmente con una población de 80 entidades ferreteras.

El método utilizado para seleccionar la muestra será probabilística con un muestreo aleatorio simple, dado que es el más elemental y utilizado de los procedimientos probabilísticas.

El cálculo de la muestra se realizara con la siguiente ecuación:

$$n = T / (1 + (T/N))$$

Donde:

N = Población

P = Probabilidad de insatisfacción demandada

n = Tamaño de la muestra

s^2 = Varianza de la muestra

v^2 = Varianza de la población

$$s^2 = P (1-P)$$

$$T = s^2 / V^2$$

Determinando un error estándar requerido de 5%, basado en criterios de expertos en la investigación de mercado, por lo tanto:

$$V = 5\%$$

El tamaño de la muestra queda de la siguiente manera:

$$T = s^2 / V^2 = 0.5(1-0.5) / (0.05)^2 = 100$$

$$T = 100$$

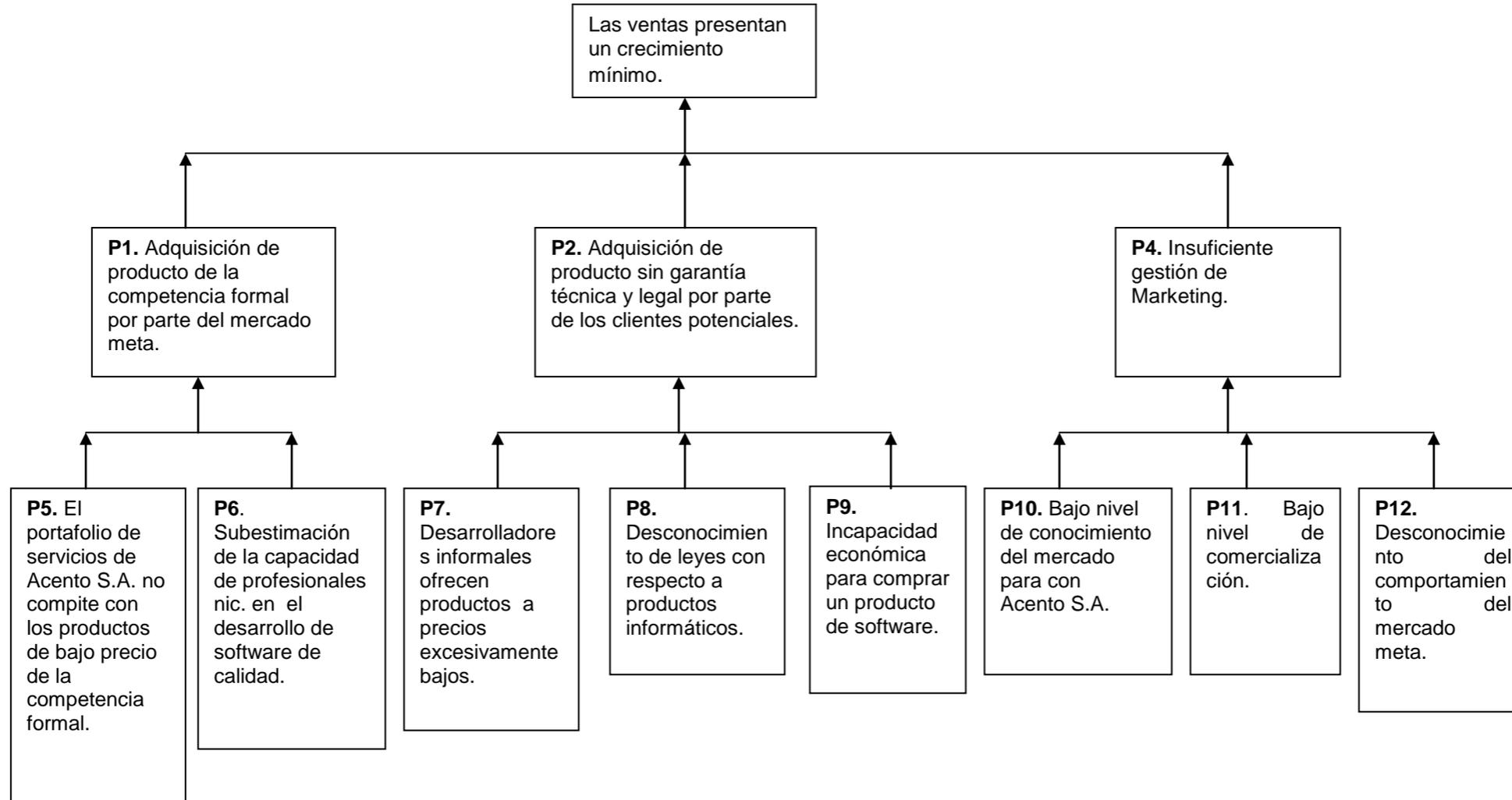
Entonces:

$$n = 100 / (1 + (100/80))$$

El tamaño de la muestra será de **44** encuestas.

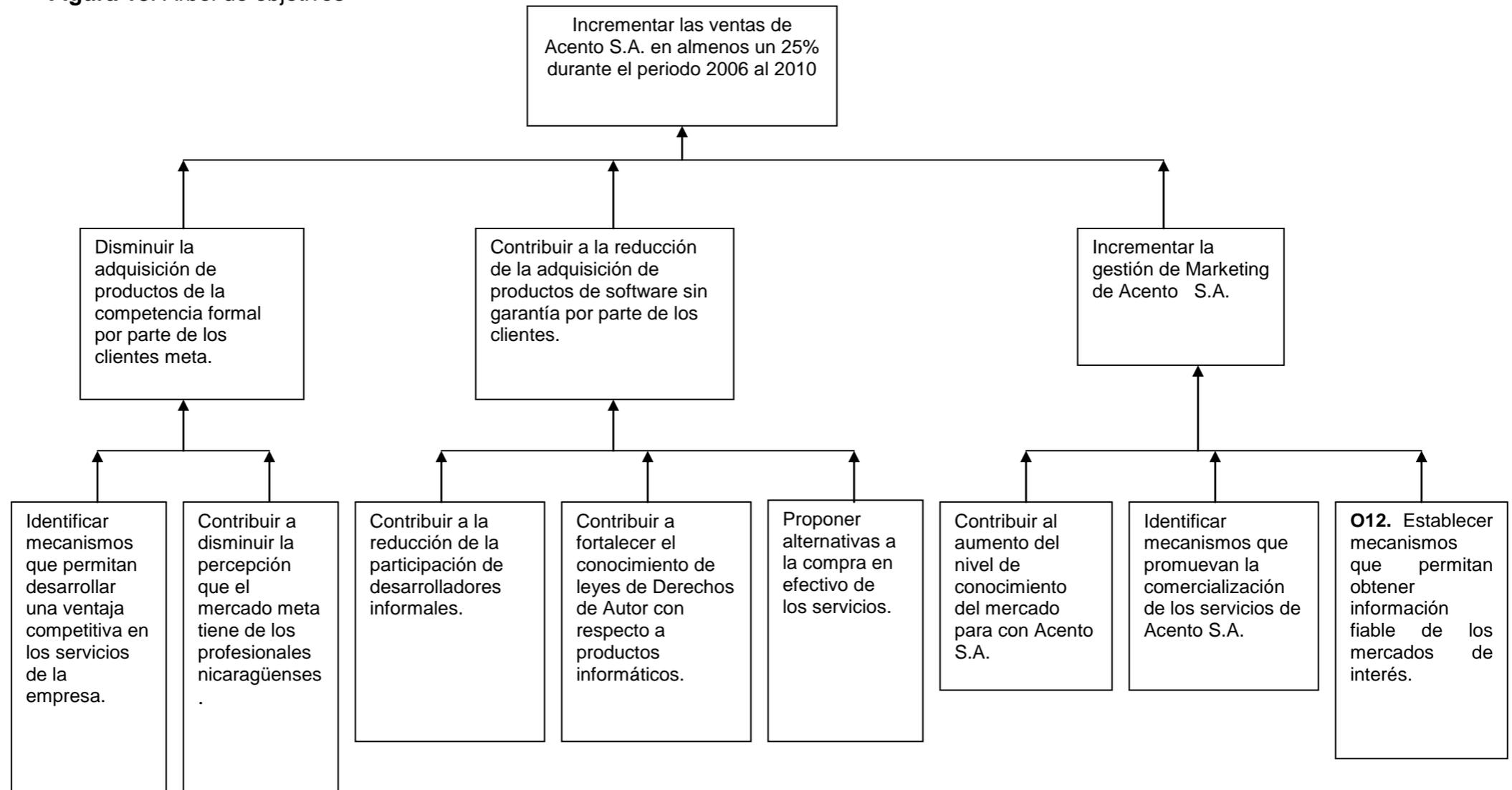
Anexos 4: Sistema óptimo.

Figura 17: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Matriz Objetivos versus Alternativas

Tabla 66: Consecuencias positivas de los objetivos	
Objetivos	Consecuencias positivas
Aumentar las ventas de Acento, S.A. en un 25%. (O ₁)	Generación de mayores utilidades para Acento SA
	La empresa podrá subsistir en el mercado
	Aumentará la cartera de clientes.
Ayudar a disminuir la adquisición de productos de competencia formal por parte de los clientes. (O ₂)	Aumentara la participación del mercado potencial.
	Mayor probabilidad de vender los servicios.
Contribuir a la reducción de la adquisición de productos de software sin garantía por parte de los clientes. (O ₃)	Aumenta la adquisición de producto de software de garantía legal.
	Cumplimiento de leyes de derecho de autor.
	Aumenta la demanda potencial.
Contribuir a disminuir la percepción que la población tiene de los profesionales Nicaragüenses (O ₆).	Mayor confianza en el servicio.
	Mayor confianza en el personal.
Incrementar la gestión de marketing de acento SA(O ₄).	Fijar el precio aceptado por el mercado que genere el mayor beneficio posible.
	Conocer canales óptimos de distribución.
	Conseguir de los clientes una acción de compra.
	Brindar el producto que reúna las características y cubra las necesidades del cliente.
Identificar mecanismos que permitan desarrollar una ventaja competitiva en los servicios de la empresa. (O ₅)	Preferencia ante los clientes.
	Crear una lealtad de parte de los clientes.
	Subsistir en el mercado.
Contribuir a la reducción de la participación de desarrolladores informales(O ₇)	Mejora de los niveles de precios.
	Satisfacción de los clientes.
	Aumenta reputación.
Contribuir a fortalecer el conocimiento de leyes de derechos de autor con respecto a productos informáticos (O ₈).	Disminuye la demanda de productos ilegales.
	Disminución de piratería.
	Mejor imagen ante la comunidad internacional.
Proponer alternativas diferentes a la en efectivo de los servicios (O ₉).	Presenta un servicio más accesible para los clientes.
	El precio deja de ser obstáculo par vender el servicio.
Contribuir al aumento del nivel de conocimiento del mercado para con Acento S.A.(O ₁₀).	Aumenta la demanda.
	Se consolide el conocimiento del producto
	se conquiste o refuerce la preferencia del consumidor
Identificar mecanismos que promuevan la comercialización e los servicios de Acento S.A.(O ₁₁)	Se instale una presencia de marca
	Mayor alcance de mercado.
Establecer mecanismos que permitan obtener información fiable de los mercados de interés (O ₁₂).	Aplicar estrategias efectivas.
	Toma de decisiones efectivas-
	Aumenta el conocimiento de los clientes.

Selección del sistema óptimo

Para determinar el sistema óptimo se evaluaron las alternativas planteadas tomando en cuenta tres criterios:

- La cantidad de objetivos que una alternativa o síntesis de alternativas satisfagan.
- El costo de la ejecución de la alternativa que se mide en tres niveles, bajo (1), medio (2), alto (3).
- La viabilidad de implementar la alternativa que se mide en tres niveles bajo (1), medio (2), alto (3).

La selección del sistema óptimo que satisfaga la situación problemática, se ha obtenido a partir de la contraposición de cada objetivo con las alternativas en una matriz.

El sistema óptimo encontrado para resolver el problema focal y alcanzar el objetivo principal, consiste en el conjunto de alternativas **A1.1 A2.1, A4.2, A5.1, A6.4, A7.1, A9.1** (ver tabla 644).

Esta matriz también permite visualizar alternativas secundarias, que podrían implementarse en caso de que la alternativa seleccionada fallará (ver tabla 64).

Plan Estratégico para Acento S.A.

Tabla 67: Matriz alternativas versus objetivos		OBJETIVOS													Total de objetivos	Costo	viabilidad	Valor ponderado ⁵⁰
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13				
Alternativas	Alternativas																	
A1.1	Realizar visitas a los establecimientos de los clientes	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	2	3	17
A1.2	Generar demanda primaria	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	7	3	2	5
A1.3	Aumentar el portafolio de servicios	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6	2	2	6
A2.1	Especialización en un nicho de mercado	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	2	12
A2.2	Diferenciar los productos y servicios.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	9	2	2	9
A3.1	Difundir las consecuencias legales	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3	1	1
A3.2	Difundir la conveniencia del software a medida	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	3	1	1
A4.1	Realizar promociones	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	3	2	6
A4.2	Desarrollar producto genérico	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	7	3	3	7
A5.1	Investigaciones de las necesidades del cliente	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	5	2	3	8
A5.2	Adquirir productos de la competencia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1
A6.1	Publicidad en televisión	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	3	1	3
A6.2	Publicidad en periódico	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	2	2	10
A6.3	Publicidad en la radio	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	2	1	5
A6.4	Publicidad en revistas especializadas y volantes	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	1	2	20
A7.1	Planes de crédito	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	6	1	2	12
A7.2	Cobrar por información almacenada	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	1	2	6
A7.3	Alquiler del software por una cuota fija	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	1	2	6
A8.1	Obtención de información de fuentes secundarias	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	2	6
A9.1	Establecer canales de distribución	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11	1	2	22

⁵⁰ Valor ponderado = [(viabilidad/costo) * total de objetivos]

Plan Estratégico para Acento S.A.

Simbología

Tabla 68: Simbología utilizada en la matriz objetivos versus alternativas				
0	No satisface el objetivo	Escala de costo y viabilidad		Fórmula de valor ponderado $\frac{\text{Viabilidad}}{\text{costo}} * \text{Total objetivos}$
1	Si satisface el objetivo			
		Bajo	1	
		Medio	2	
		alto	3	

Consecuencias positivas de las alternativas seleccionadas

Tabla 69: Consecuencias negativas	
Alternativas	Consecuencias negativas
Realizar visitas a los establecimientos de los clientes.	Provocar molestia en los clientes.
	Que el cliente se niegue a colaborar por temor a que sea maniobra de la DGI.
Especialización en un nicho de mercado.	Que el potencial observado inicialmente, se pierda debido a eventualidades que puedan ocurrir.
Desarrollar producto genérico	
Investigaciones de las necesidades del cliente.	Que el cliente se niegue a colaborar con el estudio por temor a que sea maniobra de la DGI.
	Provocar molestia en los clientes.
Publicidad en revistas especializadas y volantes.	Que la revista seleccionada deje de ser publicada.
Planes de crédito.	Que los clientes incumplan con lo establecido.
Establecer canales de distribución.	Que los convenios sean ineficientes y los resultados no sean certeros.

Anexos 5: Matriz FODA de estrategias específicas

Tabla 70: Matriz FODA

	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. El 83% del personal es calificado, con experiencia profesional en el ramo de la informática para desarrollar eficientemente los distintos productos y servicios demandados por los clientes. 8. Acento S.A. cuenta con el 100% de equipo informático moderno con el software necesario para responder a las necesidades del cliente meta. 9. Acento S.A. cuenta con activos suficientes para sustentar financiamiento y respaldar la garantía requerida en los concursos de licitaciones. 10. Acento S.A. implementa metodologías de desarrollo informático que son utilizadas por grandes corporaciones de la industria del software. 11. Altos valores inculcados al personal, orientados a relaciones humanas, superación personal y mejora continua de los procesos. 12. Amplia variedad de servicios enfocados a optimizar los procesos particulares del cliente. 	<p>7. Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. ACENTO S.A. carece de una estructura organizativa integral. 9. Un 97A4 de las empresas ferreteras no conocen los productos y servicios ofertados por Acento S.A. 10. La comercialización no obedece a los objetivos de sectores a largo plazo. 11. Carece de información acerca del comportamiento del mercado objetivo al que se desea incursionar. 12. Altos costos de licencias de herramientas case, lenguajes de programación, gestores de bases de datos y sistemas operativos
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El 53.1% de la mediana empresa ferretera no posee productos de software, de estos el 77.55% esta interesado en adquirirlos. 2. No existen soluciones integrales con alto grado de parametrización que se adecuen a los procesos específicos de la mediana empresa ferretera. 3. El gobierno impulsa un modelo económico basado en la modernización del sector de las pequeñas y medianas empresas. 4. La introducción de computadoras marcas genéricas (clones) ha permitido mayor acceso a la tecnología por parte del mercado nicaragüense. Este hecho ha incrementado la demanda de productos y servicios informáticos por parte de las empresas. 5. Los clientes cada día son más exigente en tiempo de respuesta, exactitud y confiabilidad de la información, razones por las cuales ha aumentado la demanda de servicio y productos informáticos de alta calidad. 6. El conocimiento respecto al potencial de la tecnología en 	<p>FO</p> <p>Incursion en el mercado ferretero haciendo uso de todos los servicio de ACENTO (F1O4O5).</p> <p>Desarrollo de un plan de visitas a la pequeña y mediana empresa ferretera del municipio de Managua (F2, F5, O1, O5).</p> <p>Desarrollo de producto de software con alto grado de parametrizacion, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera (F1,F2, O1O2,O7).</p> <p>Desarrollo producto de software orientado a las características técnicas que poseen las empresas ferreteras (F2O4).</p> <p>Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de AcentoS.A. (F5, O5).</p> <p>Inclusión servicios de acondicionamiento técnicas de recursos informáticos para las empresas ferreteras (F6O1O3O5O6).</p>	<p>FD</p> <p>Publicidad a los servicios ofrecidos por ACENTO SA (D2 O1O4).</p> <p>Inclusión servicios de acondicionamiento técnicas de recursos informáticos para las empresas ferreteras (D2O5).</p> <p>Canales de distribución de nivel 1 (D3O1O2O3O4).</p> <p>Precio de la mezcla de mercadotecnia basado en el costo. (D5O1O5).</p> <p>Estructura de precios basada en los costos de producción y los precios de la competencia. (D5O7).</p>

Plan Estratégico para Acento S.A.

<p>informática ha aumentado significativamente en los últimos 4 años.</p> <p>7. La mano de obra calificada en Nicaragua es abundante</p>		
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los precios ofrecidos por los competidores en cuanto al software son aproximadamente un 60% más bajo, debido a su característica de sistema enlatado. 2. El 63.3% de las empresas ferreteras no conoce acerca de las leyes de derecho de autor. 3. Insuficientes condiciones proporcionadas por el estado de Nicaragua con relación a la adquisición de tecnología en informática. 4. Creencia de que los profesionales nicaragüenses, no poseen suficientes conocimientos para desarrollar productos de software con calidad. 5. Presencia de empresas con amplia experiencia en el campo de la informática en el mercado nicaragüense 	<p>Efectuar producto de un software con alto grado de parametrización, adaptable a los procesos particulares de cada empresa ferretera (F1A1)</p> <p>Publicidad dirigida a dar a conocer la capacidad de los profesionales de ACENTO (F1A4).</p> <p>Contratar personal para acelerar el desarrollo de elaboración de los servicios (F3A1A3).</p> <p>Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de AcentoS.A. (F5A4).</p> <p>Inclusión servicios de acondicionamiento técnicas de recursos informáticos para las empresas ferreteras (F6A5)</p>	<p>Publicidad a las ventajas que ofrece el proceso de producción de Acento S.A. (D2, A1).</p> <p>Publicidad a la capacidad de los profesionales de ACENTO (D2A4).</p> <p>Canales de distribución de nivel 1 (D3A1A5).</p> <p>Estructura de precios basada en los costos de producción y los precios de la competencia. (D5A1A2).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexos 6: Breve descripción de las estrategias específicas

S1: Ingresar al mercado meta, con todos los servicios que presta Acento S.A. como diseño de páginas web, desarrollo de sistemas de información, cableado estructurado, reparación y mantenimiento de computadoras, capacitación, asesoría en informática entre otros.

S2: Esta estrategia permitirá llevar a cabo una serie de visitas a negocios pertenecientes a la mediana empresa ferretera del municipio de Managua, con el objeto de ofertar los servicios de Acento S.A. En general en dichas visitas se abordaran temas como: razón de ser de la empresa, los servicios y beneficios que éstos aportaran al negocio en términos de ahorrar dinero y valioso tiempo en las distintas áreas administrativas y operativas del negocio, donde los servicios ofertados puedan ser efectivamente aplicados.

S3: La primera estrategia pretende, agregar productos al portafolio de ACENTO S.A., los productos de la competencia son paquetes de software enlatados a precios bajos que no satisface los requerimientos específicos de los clientes, con un producto genérico se puede competir con estos precios bajos, pero que resuelva los requerimientos de los clientes.

S4: Esta estrategia permitirá dar respuesta a clientes cuyas exigencias en términos de producto software van más allá que un software adaptado, a través de mantener en el portafolios de servicio el desarrollo de software a medida, es decir que su diseño estará basado en las características técnicas administrativas y operativas propias de la empresa solicitante del servicio. De esta manera se asegura que todas y cada una de las exigencias del cliente sean cumplidas hasta el último detalle y que la funcionalidad que ofrece el software es exactamente la que el negocio necesita.

S5: Es necesario que el mercado meta conozca que el producto software requiere para su desarrollo implementar metodologías o técnicas de modelado y que en

Plan Estratégico para Acento S.A.

dependencia de su correcta aplicación está la calidad del producto final, además saber que es posible construir aplicaciones pasando por alto lo antes mencionado lo que pone en riesgo la inversión realizada por el cliente dado que no se puede garantizar la calidad del producto que ha adquirido y que podría terminar provocando pérdidas a la empresa. Con esta estrategia se podrá dar a conocer las ventajas de las metodologías de trabajo que utiliza ACENTO S.A., pues esto se traduce en la obtención de eficientes modelos, los que en desarrollo de software juegan un rol muy importante y parecido al de los planos en la construcción de edificios, el uso de lenguaje de modelado capacita al personal de Acento S.A. identificar con exactitud inconsistencias en los requerimientos de la aplicación desde la etapa de diseño y finalmente entregar al usuario una aplicación que cumple con todos los requisitos y cuya calidad es garantizada. Esta publicidad será implementada usando un medio escrito como es el periódico y revistas especializadas del sector de interés.

S6: Esta estrategia permitirá brindar un servicio integral facilitando establecer las condiciones informáticas necesarias para sacar un mayor provecho a los recursos de hardware y de software con los que cuente el negocio. Dicho servicio será orientado a empresas del sector de la pequeña y mediana empresa y las empresas ferreteras e incluirá: Software, Redes de computadoras, Equipos y Mantenimiento de PCs, climatización entre otros.

S7: Esta estrategia permitirá dar a conocer todos y cada uno de los servicios incluidos en el portafolio de ACENTO S.A., tanto al sector de la pequeña y mediana empresa como al sector ferretero en general del municipio de Managua. Para llevar a cabo esta estrategia se utilizará únicamente un medio escrito como lo es el periódico.

S8: Para llevar a cabo la comercialización del producto de ACENTO S.A., se necesita tres elementos en el canal de distribución fabricante-detallista –cliente final, para lograr mayor alcance del mercado objetivo.

Plan Estratégico para Acento S.A.

S9: Es evidente la gran aceptación de la que gozan los productos y servicios informáticos extranjeros en Nicaragua, esto se debe en gran medida a que se conoce que el desarrollo de los mismos involucra personal con capacidades técnicas que para muchos empresarios nicaragüenses son difíciles de alcanzar. Esta estrategia difundirá el hecho que en ACENTO S.A laboran profesionales con un alto nivel académico, técnico y científico. Se usará como medio de comunicación el periódico y revistas especializadas.

S10: Contratar personal para acelerar el desarrollo de los servicios.

Nicaragua cuenta con abundante mano de obra calificada en el área de informática, facilitando el acceso al recurso humano requerido en grandes proyectos. Con esta estrategia se aprovechará este hecho obteniendo recurso humano que permitirá cumplir con requerimientos previamente pactados con el cliente, además aumentar la cantidad de servicios ejecutados por año.

S11: Precio de la mezcla de mercadotecnia basado en el costo promedio de las herramientas de software.

La estrategia de precio de la mezcla de mercadotecnia pretende que el precio para los servicios este basado en el costo incurrido para llevarlo a cabo, los sistemas que más se demanda en el sector ferretero contabilidad, facturación, inventario, caja y nómina. Se calculará el costo promedio y basado en ese promedio se fijará el precio de venta a las empresas ferreteras.

S12: Estructura de precios basada en los costos de producción y los precios de la competencia.

Esta estrategia esta referida a la fijación de precio en base a los costos reales, tomando en cuenta los precios de la competencia ya que están muy por debajo a los de Acento S.A. Esto permitirá ofrecer una estructura de precios nivelada en los servicios de Acento S.A.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Anexo 7: Matriz impacto cruzado de las estrategias específicas

Al igual que el análisis efectuado a para determinar las estrategias globales contenidas en el área motriz, se deberá realizar el mismo procedimiento para las estrategias específicas para lo cual usaremos la escala de puntuación previamente determinada (Ver tabla 9) para la matriz de impacto cruzado de las estrategias.

En esta sección se realiza un análisis de las estrategias específicas para lo cual se implementará la matriz de impacto cruzado debiendo determinar el área motriz, la cual muestra las estrategias específicas que conjuntamente permitirán la implementación de las estrategias globales previamente analizadas.

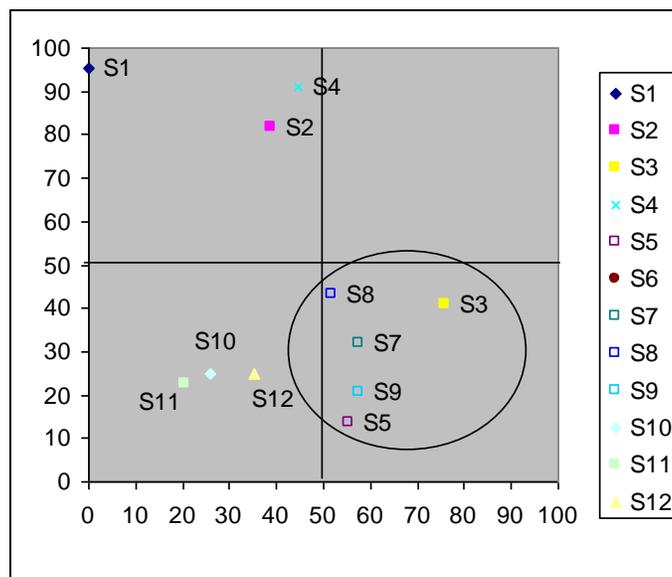
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	ΣY
S1		5	1	1	5	5	9	5	5	1	0	5	42
S2	0		9	5	5	5	5	5	1	1	0	0	36
S3	0	0		0	1	0	5	1	5	1	0	5	18
S4	0	5	5		9	0	5	1	5	5	5	0	40
S5	0	0	5	0		0	0	0	0	0	0	1	6
S6	0	9	5	5	5		5	5	5	5	5	5	54
S7	0	0	1	1	0	0		5	5	1	0	1	14
S8	0	1	5	1	5	0	1		5	0	0	1	19
S9	0	1	0	1	0	0	0	5		0	1	1	9
S10	0	0	5	5	0	0	1	0	0		0	0	11
S11	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0		0	10
S12	0	0	5	0	0	5	0	1	0	0	0		11
ΣX	0	21	41	24	30	20	31	28	31	14	11	19	240

Fuente: Elaboración propia

Plan Estratégico para Acento S.A.

Siguiendo el procedimiento aplicado a las estrategias globales se obtuvieron las sumas algebraicas de las puntuaciones determinadas en la matriz de impacto cruzado representadas en los ejes vertical y horizontal. Finalmente se graficaron los puntos en el plano cartesiano y se identificaron las estrategias localizadas en el área motriz.

Figura 19: Área motriz del sistema.

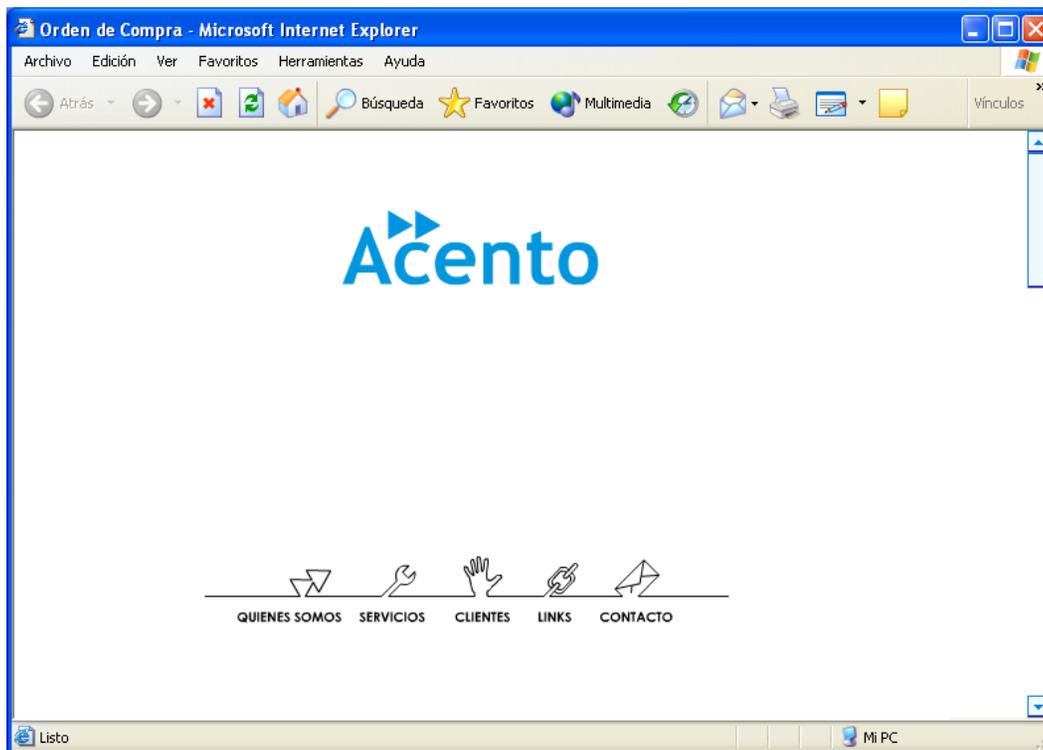


Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

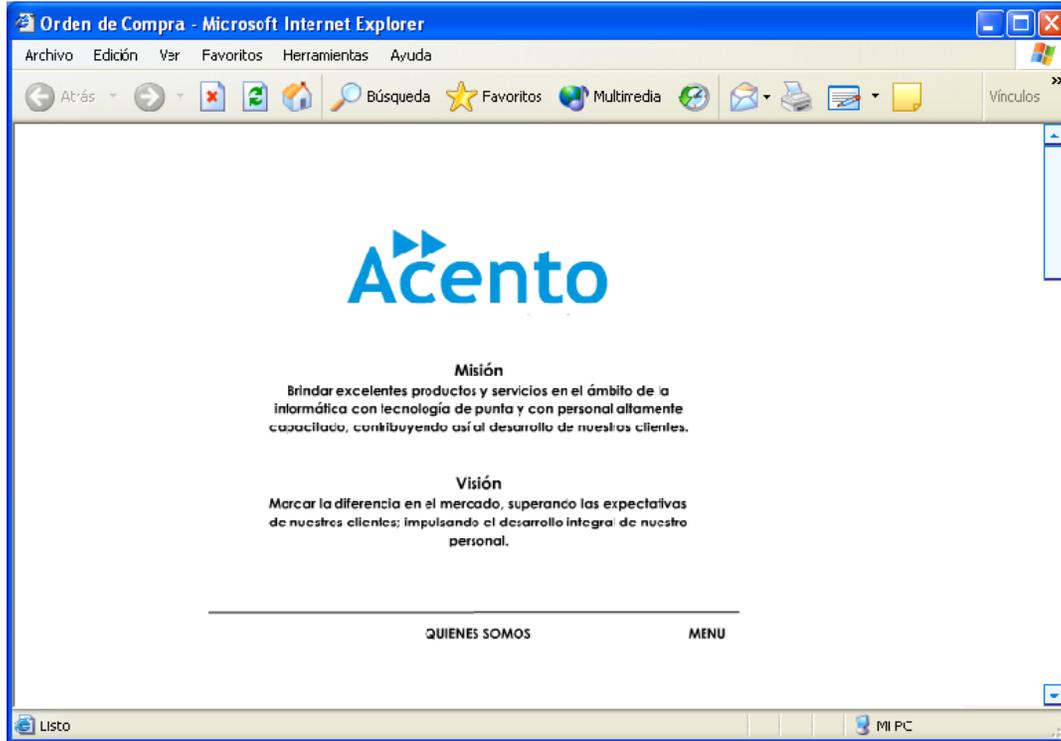
Anexos 8: Sitio Web de Acento S.A.

Figura 20: Página Web inicial del sitio.



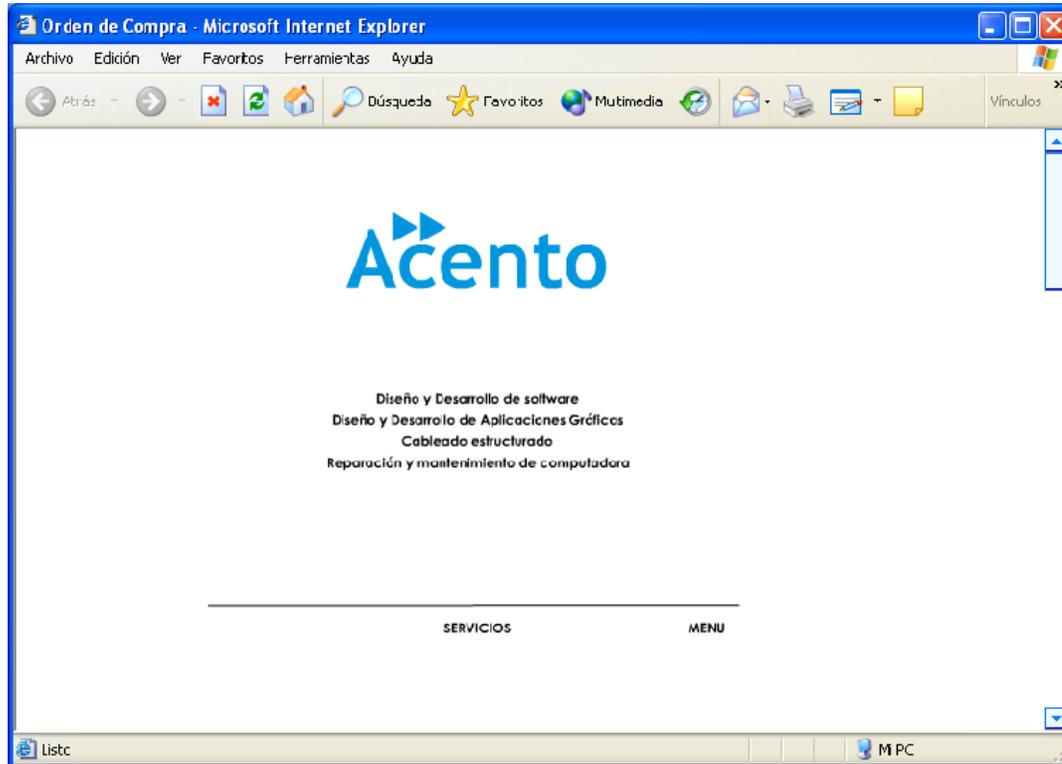
Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Página Web que presenta a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

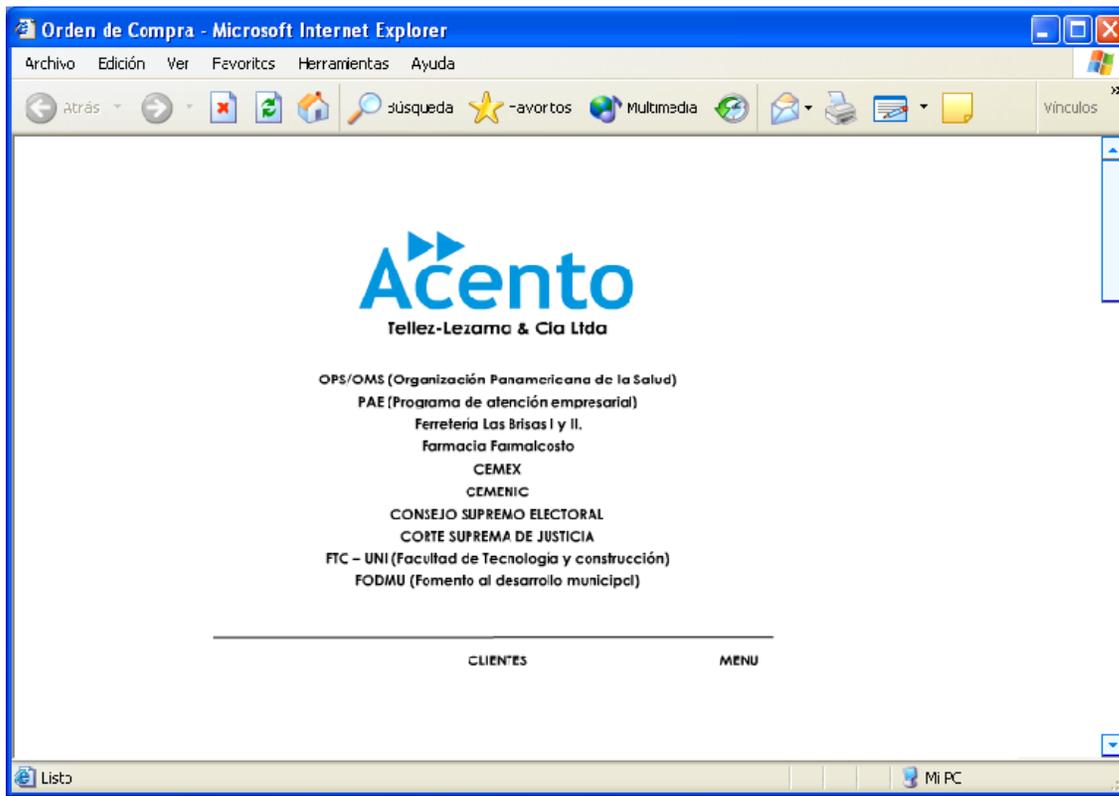
Figura 22: Página Web que presenta los servicios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

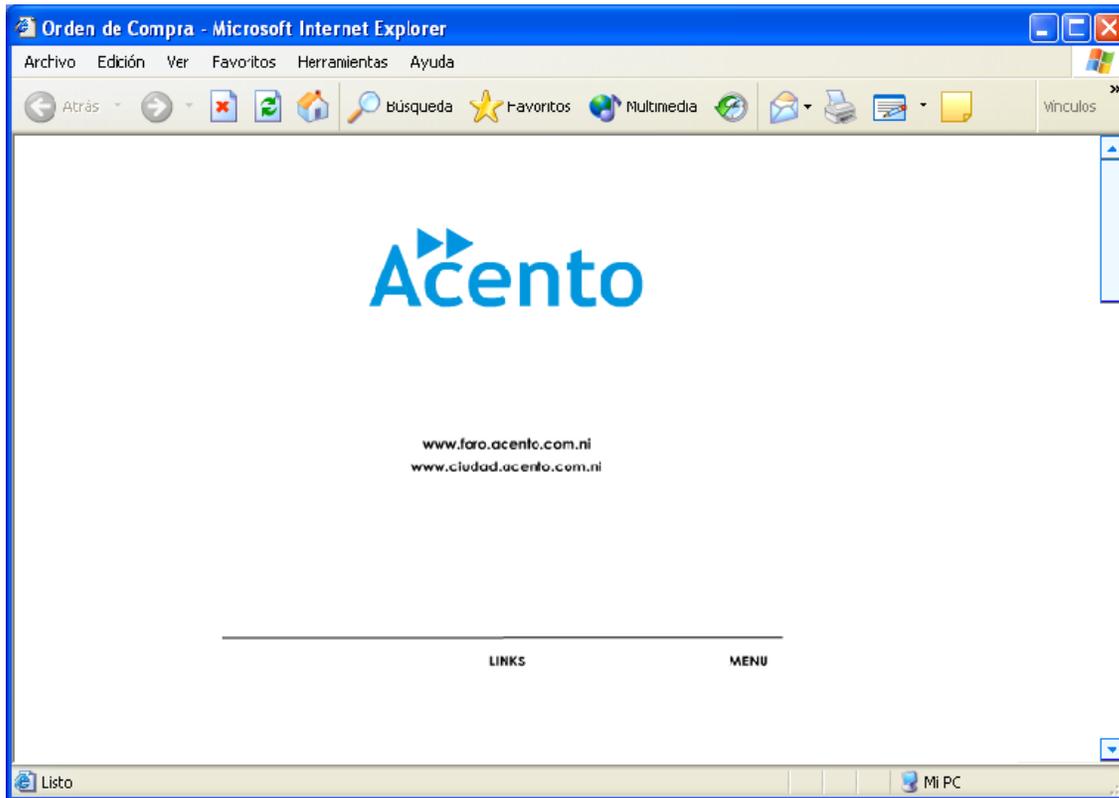
Figura 23: Página Web que presenta los clientes de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

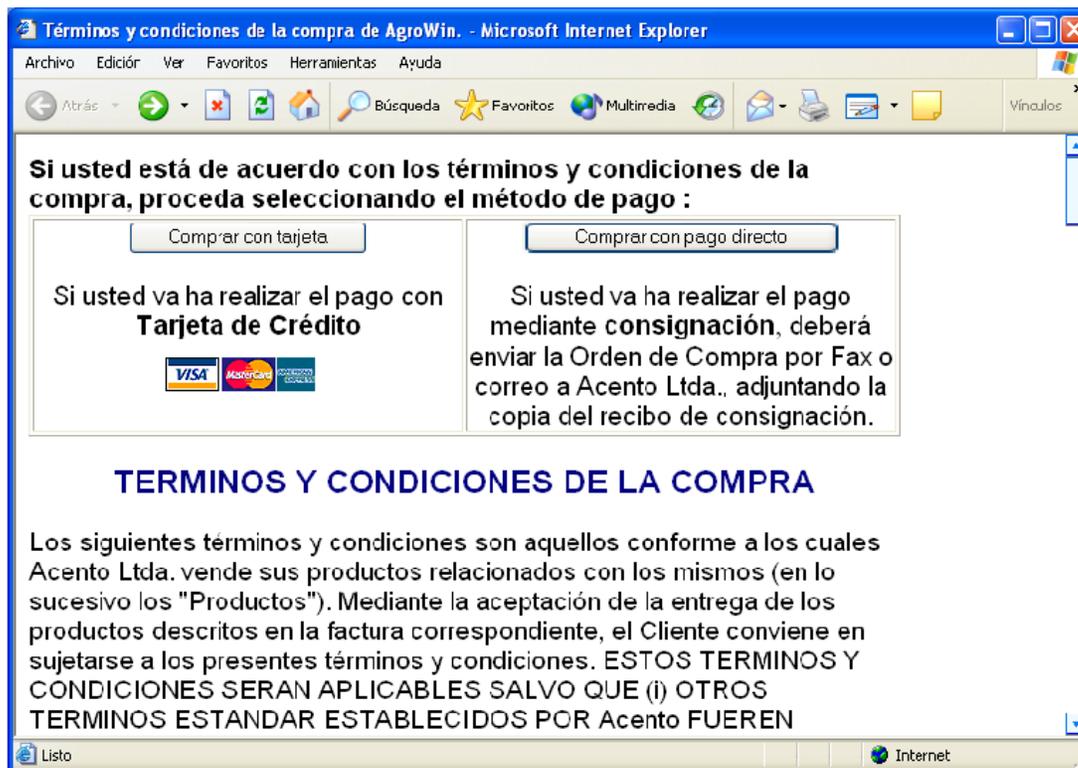
Plan Estratégico para Acento S.A.

Figura 24: Página Web que presenta algunos links.



Fuente: Elaboración propia.

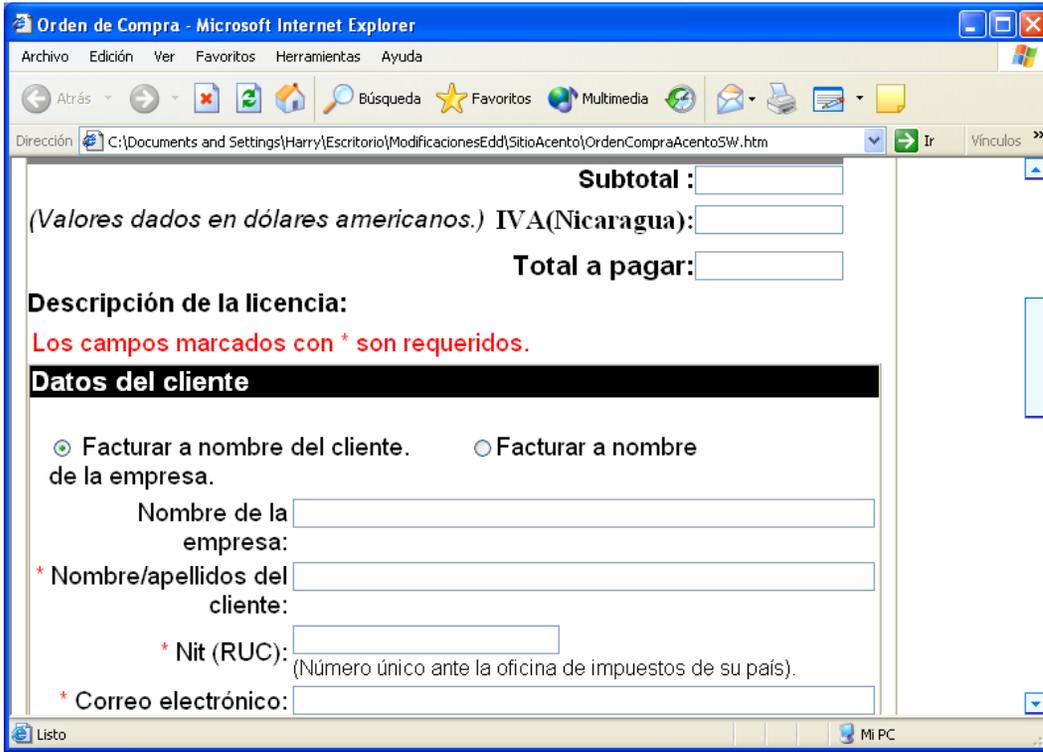
Figura 25: Página Web que muestra los términos y condiciones de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Plan Estratégico para Acento S.A.

Figura 26: Página Web que captura una orden de compra del cliente.



The image shows a screenshot of a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a web form titled "Orden de Compra". The browser's address bar shows the file path: C:\Documents and Settings\Harry\Escritorio\ModificacionesEdd\SitioAcento\OrdenCompraAcentoSW.htm. The form contains the following elements:

- Fields for "Subtotal:", "IVA(Nicaragua):", and "Total a pagar:".
- A note: "(Valores dados en dólares americanos.)".
- A section titled "Descripción de la licencia:" with a red warning: "Los campos marcados con * son requeridos."
- A section titled "Datos del cliente" with two radio buttons: "Facturar a nombre del cliente." (selected) and "Facturar a nombre de la empresa."
- Input fields for "Nombre de la empresa:", "* Nombre/apellidos del cliente:", "* Nit (RUC):", and "* Correo electrónico:". A note for Nit (RUC) states: "(Número único ante la oficina de impuestos de su país)."

Fuente: Elaboración propia.

Anexos 9: Proformas

