



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DEL ÁREA DE IBM EN
NEXSYS DEL ECUADOR 2013 – 2015**

AUTOR:

CRUZ VINUEZA, ANA GABRIELA

**DIRECTOR: ING.
SALAZAR, MARCELO**

**SANGOLQUÍ
2018**



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación "PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DEL ÁREA DE IBM EN NEXSYS DEL ECUADOR 2013- 2016", realizado por la señora ANA GABRIELA CRUZ VINUEZA, el mismo que ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, septiembre de 2016

Ing. Fernando Luzcando Endara

COORDINADOR DE PROGRAMA DE MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y
DIRECCION ESTRATÉGICA

C.C.170921956-0



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo ANA GABRIELA CRUZ VINUEZA, con cédula de ciudadanía N° 1713929246 declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación "PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DEL ÁREA DE IBM EN NEXSYS DEL ECUADOR 2013- 2015" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, septiembre 2018

Ana Gabriela Cruz Vinueza

C.C. 1713929246



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo ANA GABRIELA CRUZ VINUEZA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación "PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL DEL ÁREA DE IBM EN NEXSYS DEL ECUADOR 2013- 2015" en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad

Sangolquí, septiembre de 2018

Ana Gabriela Cruz Vinueza
C.C. 1713929246

DEDICATORIA

El esfuerzo de un padre es el mejor regalo que un hijo puede recibir, este trabajo lo dedico a mi madre quien fue el apoyo en todo sentido para que mi carrera profesional se siga fortaleciendo y alcance mis metas planteadas, gracias Mami por toda la dedicación y amor que me ha dado durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Ejército, y a su red de postgrados que nos dieron el conocimiento amplio y la experiencia para obtener un título de cuarto nivel en Planificación y dirección Estratégica, a los profesores que nos dieron su dedicación para que los conocimientos impartidos sean aprovechados de mejor manera y a mis compañeros con quienes compartimos una grata experiencia de amistad y aprendizaje.

INDICE

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	I
AUCTORÍA DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
PRESENTACIÓN	XV
CAPITULO 1.....	1
1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 MARCO METODOLÓGICO	1
1.2 MARCO CONCEPTUAL	3
1.2.1 Análisis FODA	3
1.2.2 VALOR DE ACTIVOS INTANGIBLES	10
1.2.3 NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS	11
1.2.4 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO.....	13
1.2.4.1 Mercado Potencial.....	13
1.2.4.2 El potencial de áreas de mercado.....	14
1.2.4.3 El mercado disponible.....	14
1.2.4.4 La cuota de mercado optima.....	14
1.2.4.5 Mercado Penetrado.....	15
1.2.5. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	15
1.2.6 VALOR, PRECIO Y COSTO	18
1.2.6.1 Teoría del Valor	18
1.2.6.2 Teoría del precio	18
1.2.6.3 Teoría del Costo.....	19
1.2.7 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	20
1.2.8 CADENAS DE DISTRIBUCIÓN	21
1.2.8.1 Canal de distribución. -.....	21
4.1.2 CLASES DE INTERMEDIARIOS.....	23
1.2.8.5 Relaciones entre empresas de un canal de distribución	25
1.2.9 Teoría de plan Operativo	26
1.2.9.1 Objetivos del Programa Operativo Anual	26
1.2.9.2 ¿Qué es el presupuesto por programas?.....	27
1.2.9.3 Lineamientos para la coordinación del Plan Institucional de Desarrollo y los planes operativos anuales	27
1.2.9.4 El ciclo presupuestario.....	29
1.2.9.5 Formulación.....	29

1.2.9.6	<i>Discusión y Aprobación</i>	30
1.2.9.7	<i>Ejecución</i>	31
1.2.9.8	<i>Control</i>	31
1.2.9.9	<i>Evaluación</i>	31
CAPITULO 2	33
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
2.1	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	33
2.1.1	<i>Formulación del Problema</i>	33
2.1.2	<i>Sistematización del Problema</i>	33
2.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.2.1	<i>Objetivo General</i>	34
2.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	34
2.3	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	34
2.3.1	<i>Justificación Teórica</i>	34
2.3.2	<i>Justificación Metodológica</i>	35
2.3.3	<i>Justificación Práctica</i>	35
CAPITULO 3	37
3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	37
3.1	ENTORNO ECONÓMICO Y MERCADO IT.....	37
3.1.1	<i>Antecedentes</i>	37
3.2	VISIÓN MUNDIAL.....	38
3.3	VISIÓN DE AMÉRICA LATINA	40
3.4	VISIÓN DE ECUADOR.....	41
3.5	EL MERCADO IT ECUATORIANO	42
3.6	HISTORIA DE IBM	46
3.6.1	<i>Datos Importantes acerca de IBM</i>	46
3.6.2	<i>IBM y su compromiso con la Comunidad</i>	49
3.7	NEXSYS DEL ECUADOR	49
3.7.1	<i>Historia de la Empresa</i>	49
3.8	ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE IBM EN NEXSYS.....	50
3.8.1	<i>Fortalezas</i>	50
3.8.2	<i>Debilidades</i>	51
3.8.3	<i>Oportunidades</i>	52
3.8.4	<i>Amenazas</i>	53
3.9	ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS TANGIBLES E INTANGIBLES.....	53
3.9.1	<i>Los activos intangibles y las relaciones externas</i>	53
3.9.2	<i>Los activos intangibles y el capital humano</i>	54
3.9.3	<i>Activos Intangibles y la Estructura Interna</i>	55
3.10	CUMPLIMIENTO CARACTERÍSTICAS DE ENFOQUE AL CLIENTE	56
3.11	FACTORES DEL ENTORNO QUE MÁS AFECTAN.....	58
3.11.1	<i>Afectación Positiva</i>	58
3.11.2	<i>Afectación Negativa</i>	60

3.12 NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS DE NUESTROS CLIENTES (BUSINESS PARTNERS).....	61
3.13 PENETRACIÓN EN EL MERCADO QUE HA LOGRADO NEXSYS CON IBM	62
3.14 DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO.....	62
3.15 LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE NEXSYS CON IBM	64
3.16 COMUNIDADES DE CLIENTES	64
3.17 EL VALOR VRS EL COSTO DE LA ADQUISICIÓN DE SOLUCIONES IBM	66
3.18 LA PARTICIPACIÓN DE IBM DENTRO DEL MERCADO:.....	67
3.19DISTRIBUCIÓN DIRECTA E INDIRECTA	68
3.19.1 Ventajas y Desventajas de una distribución directa	68
3.19.2Ventajas y Desventajas de una distribución indirecta.....	68
CAPÍTULO 4.....	71
4. DIRECCIONAMIENTO ESTARTÉGICO	71
4.1 MISIÓN Y VISIÓN	71
4.1.1 Misión.....	71
4.1.2 Visión.....	71
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	71
4.2.1Ventas.....	71
4.2.2 Posicionamiento:.....	71
4.2.3 Rentabilidad:.....	71
4.2.4 Cuota de mercado/Participación:.....	72
4.2.5 Penetración:.....	72
4.2.6 Innovación:.....	72
4.3 MODELO DE NEXSYS	72
4.3.1 Generación de Demanda.....	72
4.3.2 Educación.....	73
4.3.3 Apoyo a Canales.....	74
4.3.4 Cuentas Estratégicas.....	74
4.3.5 Cobertura	75
4.3.6 Ecosistema de Canales.....	75
4.4.7 Línea de Negocios IBM Software.....	77
5.1 MODELO DE NEGOCIO.....	79
5.3 EJECUCIÓN ESTRATÉGICA	81
5.3.1.1 INFORMACIÓN GENERAL	81
5.3.1.2 ANTECEDENTES	82
5.3.1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	83
5.3.1.4 OBJETIVOS.....	83
5.3.1.4.1 Objetivo Principal.....	83
5.3.1.4.2 Objetivo Específicos.....	83
5.3.1.5 Resultados Esperados	83
5.3.1.6 Indicadores.....	84
5.3.1.7 Seguimiento y Evaluación	84
5.3.1.8 Entregables.....	84

5.3.1.9 Presupuesto	84
5.3.2.1 INFORMACIÓN GENERAL	84
5.3.2.2 Antecedentes.....	85
5.3.2.3 Descripción del Problema.....	85
5.3.2.4 Objetivos.....	86
5.3.2.5 Resultados Esperados	86
5.3.2.6 Indicadores.....	86
5.3.2.7 Seguimiento y Evaluación	86
5.3.2.8 Entregables.....	87
5.3.2.9 Presupuesto	87
5.3.3.1 INFORMACIÓN GENERAL	87
5.3.3.2 Antecedentes.....	87
5.3.3.3 Descripción del Problema.....	88
5.3.3.4 Objetivos.....	89
5.3.3.5 Resultados Esperados	89
5.3.3.6 Indicadores.....	89
5.3.3.7 Seguimiento y Evaluación	89
5.3.3.8 Entregables.....	89
5.3.3.9 Presupuesto	89
5.3.4.1 INFORMACIÓN GENERAL	90
5.3.4.2 Antecedentes.....	90
5.3.4.3 Descripción del Problema.....	91
5.3.4.4 Objetivos.....	91
5.3.4.5 Resultados Esperados	91
5.3.4.6 Indicadores.....	92
5.3.4.7 Seguimiento y Evaluación	92
5.3.4.8 Entregables.....	92
5.3.4.9 Presupuesto	92
5.3.3.1 INFORMACIÓN GENERAL	92
5.3.5.2 Antecedentes.....	93
5.3.3.3 Descripción del Problema.....	93
5.3.3.4 Objetivos.....	94
5.3.3.5 Resultados Esperados	94
5.3.3.6 Indicadores.....	94
5.3.3.7 Seguimiento y Evaluación	94
5.3.3.8 Entregables.....	94
5.3.3.9 Presupuesto	94
RECOMENDACIONES.....	95
UNA SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA	95
BIBLIOGRAFIA.....	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Planificación Estratégica	2
Figura 2: Cuadro sobre análisis FODA	5
Figura 3: Matriz FODA	9
Figura 4: Valor de los Activos	10
Figura 5: Necesidades deseos y demandas	13
Figura 6: Segmentación de los clientes dentro de una compañía	16
Figura 7: IDC Latin America PC Tracker.....	43
Figura 8: Fuente IDC Latin America PC Tracker.....	44
Figura 9: IDC Latin America PC Tracker.....	44
Figura 10: IDC Latin America PC Tracker.....	45
Figura 11: IDC Latin America PC Tracker.....	45
Figura 12: reconocimiento de IBM a nivel mundial	60
Figura 13: Características del mercado penetrado y no penetrado	62
Figura 14: Dimensionamiento del mercado	63
Figura 15: Segmentación de los clientes en Nexsys – IBM.....	64
Figura 16: Distribución de Comunidades de clientes en Nexsys.....	65
Figura 17: Valor Vrs Costo de la adquisición de soluciones IBM	66
Figura 18: Participación en el mercado IBM – Nexsys	67
Figura 19: Ecosistema de Canales	77
Figura 20: Ubicación Geográfica de Nexsys - IBM en Ecuador	78
Figura 21: Modelo de Negocio según la estratégica de Canvas.....	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de los Activos Tangibles e Intangibles.....	65
Tabla 2: Los activos intangibles y el capital humano.....	66
Tabla 3: Activos Intangibles y la Estructura Interna.....	67
Tabla 4: Cumplimiento características del enfoque del cliente.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

Toda empresa comercial debe tener bien planteados sus objetivos de crecimiento los mismos que pueden llevarse a cabo con la implementación de una herramienta como es la planificación estratégica. Nexsys del Ecuador empezó su operación con la Marca IBM desde el 2014, teniendo un crecimiento considerable año a año de sus ventas gracias al respaldo de la compañía y del fabricante. IBM es la segunda fuerza de ventas dentro de Nexsys teniendo una participación importante a nivel nacional, atendida desde sus dos puntos estratégicos como es Quito y Guayaquil En la realización de este trabajo se ha determinado la problemática del área de IBM dentro de Nexsys, realizando un análisis situacional de entorno externo e interno que afectan al desarrollo de las actividades. Seguido de esto se ha realizado un direccionamiento estratégico identificando como puntos principales la misión, visión y planteamiento de objetivos estratégicos que nos guiarán mejor para la construcción del Plan Operativo Anual. El Plan Operativo Anual se ha realizado en base a las necesidades prioritarias que tiene el área, creando así proyectos que nos ayuden a conseguir las metas planteadas dentro de nuestros objetivos estratégicos Finalmente constan las conclusiones y recomendaciones que se sugieren tomar en cuenta para la implementación del plan estratégico propuesto.

PALABRAS CLAVE:

- **HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN**
- **ANALISIS SITUACIONAL**
- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**
- **PLAN OPERATIVO**

ABSTRACT

All commercial companies must have well-established growth objectives the same ones that can be carried out with the implementation of a tool such as strategic planning. Nexsys of Ecuador began its operation with the IBM Brand from 2014, having a considerable year-on-year growth of its sales thanks to the support of the company and the manufacturer. IBM is the second sales force within Nexsys having a significant national participation, served from its two strategic points such as Quito and Guayaquil. In the accomplishment of this work the problem of the area of IBM within Nexsys has been determined, making a Situational analysis of external and internal environment that affect the development of activities. Following this, a strategic direction has been realized, identifying as main points the mission, vision and strategic objectives that will guide us better for the construction of the Annual Operational Plan. The Annual Operational Plan has been carried out based on the priority needs of the area, thus creating projects that help us achieve the goals set out in our strategic objectives. Finally, the conclusions and recommendations that are suggested to take into account for the implementation of the proposed strategic plan.

KEY WORDS

- **STRATEGIC PLANNING**
- **SITUATIONAL ANALYSIS**
- **STRATEGIC DIRECTION**
- **ANNUAL OPERATIONAL PLAN**

INTRODUCCIÓN

¿El área de IBM dentro de Nexsys puede incrementar sus ventas con la implementación de un Plan Estratégico Comercial?, en realidad es la herramienta que no se está utilizando para mejorar todo el trabajo que se viene realizando con el fin de tener un crecimiento año a año en ventas.

El trabajo que se realiza en IBM es de acuerdo a como se presentan las oportunidades y como debemos enfrentar esas amenazas que el negocio sufre día a día, pues no existe esa brújula que guie a todos los integrantes de un equipo a que las actividades que realizan sean con el fin de alcanzar objetivos planteados que mejoren todas las aristas de interés que posee el área para el incremento de sus ventas.

Pienso que nunca se ha realizado un buen análisis FODA participativo que nos permita dar una visión de cómo se está desarrollando IBM dentro de la empresa y cuáles son esos factores externos que pueden afectar el desempeño normal de las que creemos son actividades que estamos realizando bien.

Todo ese análisis inicial que podemos realizar nos permitirá plantearnos de mejor manera objetivos que nos ayuden a proyectarnos hacia un mejor desarrollo de la marca dentro de Nexsys así como dentro del Mercado IT Ecuatoriano y también a proporcionar a nuestros asociados de negocios las mejores herramientas de trabajo para que en conjunto puedan cumplirse esas metas deseadas.

El Plan Estratégico Comercial de la Brand es una herramienta que será puesta en marcha dentro de Nexsys para lograr así que todos los proyectos planteados se conviertan en una herramienta de trabajo continua.

PRESENTACIÓN

El trabajo a continuación presentado es un estudio real sobre la creación de la Estratégica Comercial a ser aplicada en el área de IBM dentro de Nexsys del Ecuador, convirtiéndose en un trabajo para ser aplicado durante la planificación que se realice en el 2013.

Este trabajo es un resumen de investigación del área de IBM dentro de Nexsys con los conocimientos adquiridos durante la maestría.

CAPITULO 1

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Metodológico

La Planificación Estratégica es un instrumento esencial para el desarrollo de las organizaciones, pues permite hacer un diagnóstico, un análisis y una reflexión sobre las decisiones que deben ser tomadas para que los objetivos puedan ser cumplidos.

Las decisiones deben estar encaminadas a provocar un cambio dentro de la organización es decir mejorar las actividades que se están realizando al momento y hacer una planeación a futuro sobre el desempeño de la organización, es por eso que es necesario plantearse una Visión acompañada de la Misión que harán que los objetivos planteados tengan un nombre común dentro de la organización y los mismos puedan ser cumplidos.

La planificación Estratégica permite principalmente: a) mejora el desempeño de la organización; porque a través de un análisis FODA podemos identificar con que fortalezas y que debilidades tenemos para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas; además b) permite enfrentar los principales problemas dentro de la organización; es decir que a través de un conocimiento profundo de la organización podemos hacer análisis financieros, asignación de recursos necesarios, mejorar la comunicación entre niveles y mejorar las habilidades de la administración.

La planificación estratégica sirve de base para la definición de planes operativos anuales y programación presupuestaria, orientada a la consecución de los objetivos planteados.

La implementación de la planificación estratégica dentro de un área comercial debe servir como apoyo para la toma de decisiones corporativas, para la cual técnicamente se debe definir en primer lugar los responsables dentro del área para que asuman los diferentes procesos en la Planificación Estratégica y además que estén involucrados en la toma de decisiones sobre el manejo de recursos y cumplimiento de actividades dentro de un área comercial; por lo tanto es

importante involucrar al Gerente de la compañía, al gerente de Producto, a los Account Manager, los Técnicos y Operativos, puesto que inciden en la efectividad de la gestión comercial.

La metodología a utilizar consiste en realizar ciertos análisis que nos permita identificar a) dónde y cómo estamos?, b) dónde queremos y debemos estar?, este diagnóstico se realizará a través del uso de la herramienta del análisis FODA para conocer los factores internos y externos que influyen en el desarrollo comercial del área de IBM dentro de Nexsys, para esto se realizarán talleres participativos con toda el área de IBM.

Para lograr que la planificación estratégica se cumpla resumiremos en un cuadro los pasos a seguir para el cumplimiento de la misma.



Figura 1: Modelo de Planificación Estratégica

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Análisis FODA

(Monografías.com, 2013) Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la compañía y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, mercadeo, recursos humanos etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

1.2.1.1 El FODA y la Estrategia.

Porque es importante relacionar al Análisis FODA con "Lo estratégico" pues nos ayuda a comprender dos niveles de análisis importantes para la compañía como: la estrategia competitiva y la estrategia de portafolio (de negocios).

1.2.1.2 La estrategia de portafolio

La estrategia de portafolio (que es lo mismo que la misión de la empresa: a qué se va a dedicar para crear valor económico o patrimonial) define en qué negocios participará y cómo asignará y priorizará sus recursos entre esos negocios.

1.2.1.3 La estrategia competitiva

La estrategia competitiva de cada negocio, por su parte, es un proceso completo que implica la interacción entre todas las áreas (Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Marketing, Tecnología de la Información, Capital Humano) que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones: la productividad y el posicionamiento.

La productividad es la métrica del empleo de los recursos, generando presión a través de las habilidades distintivas (competencias y conductas observables) para crear valor patrimonial

El posicionamiento es la métrica de la fuerza de la marca de ese producto o servicio en los mercados, generando tracción a través de las ventajas competitivas (diferenciación contra las marcas rivales) para crear valor patrimonial.

Entonces, el FODA se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su rol en el mercado. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



Figura 2: Cuadro sobre análisis FODA

Fuente: Blog.objetivonegocio.com

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales la compañía tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

1.2.1.4 Fortalezas y Debilidades

Las Fortalezas y Debilidades deberían analizar áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización, tipos de productos a comercializar, etc.

Para realizar este tipo de análisis es bueno realizar preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas Organizacionales Comunes**

Son las fortalezas que tiene un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- **Fortalezas Distintivas**

Son las fortalezas que tienen solamente un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

- **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

1.2.1.5 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para identificar las oportunidades y Amenazas es importante realizar los siguientes análisis.

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su compañía (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Es importante hacerse preguntas como:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

1.2.1.6 Matriz FODA para la formulación de estrategias

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS: POR EJM. CUALIDADES ADMINISTRATIVAS, OPERATIVAS, FINANCIERAS, DE COMERCIALIZACIÓN, INVESTIGACION Y DESARROLLO, INGENIERIA.	DEBILIDADES INTERNAS: POR EJM. DEBILIDADES EN LAS AREAS INCLUIDAS EN EL CUADRO DE "FORTALEZAS".	
OPORTUNIDADES EXTERNAS: POR EJM. CONDICIONES ECONOMICAS PRESENTES Y FUTURAS, CAMBIOS POLITICOS Y SOCIALES, NUEVOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y TECNOLOGIA.	ESTRATEGIA SO: MAXI-MAXI POTENCIALMENTE LA ESTRATEGIA MÁS EXITOSA, QUE SE SIRVE DE LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.	ESTRATEGIA WO: MINI-MAXI POR EJM. ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA SUPERAR DEBILIDADES, A FIN DE APROVECHAR OPORTUNIDADES.	
AMENAZAS EXTERNAS: POREJM. ESCASES DE ENERGETICOS, COMPETENCIA Y AREAS SIMILARES A LOS DEL CUADRO SUPERIOR DE "OPORTUNIDADES".	ESTRATEGIS ST: MAXI-MINI POR EJM. USO DE FORTALEZAS PARA ENFRENTAR O EVITAR AMENAZAS.	ESTRATEGIA WT: MINI-MINI POR EJM. ATRINCHERAMIENTO, LIQUIDACION O SOCIEDAD EN PARTICIPACION	

Figura 3: Matriz FODA

Fuente: www.monografias.com

1.2.2 Valor de Activos Intangibles

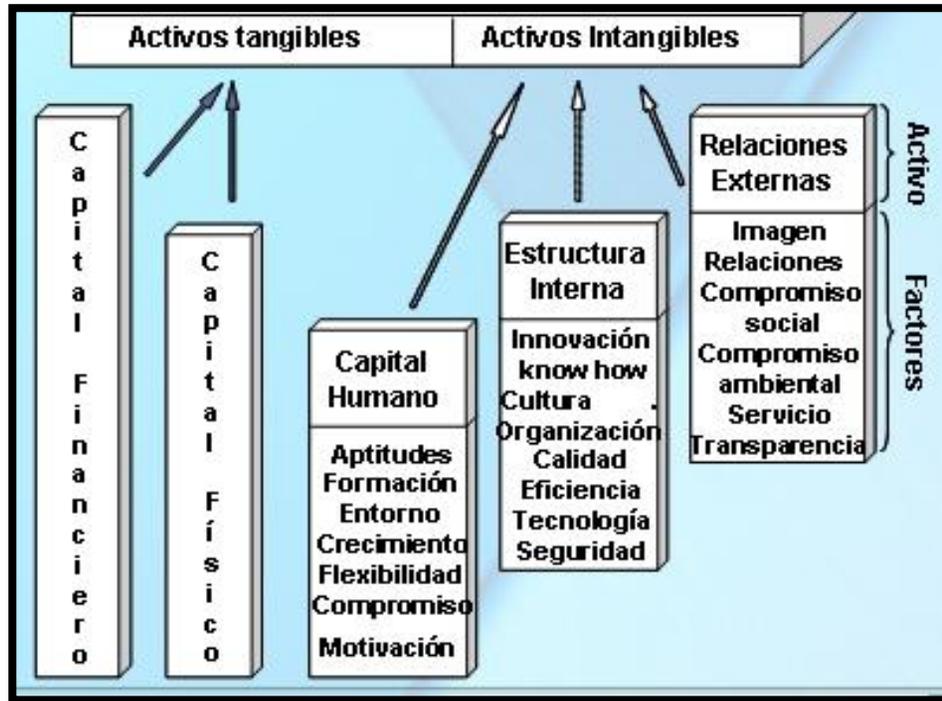


Figura 4: Valor de los Activos

Fuente: www.monografias.com

Las empresas se caracterizan por tener activos tangibles e intangibles para el desarrollo de su rol de negocio dentro del mercado

Los activos tangibles son aquellos que poseen material susceptible de ser percibidos por los sentidos, tales como:

- Capital Financiero: dinero, pólizas, inversiones, etc.
- Capital Físico: materias primas, stock, terreros, bienes muebles.

Los activos intangibles son aquellos activos inmateriales como:

- Capital Humano: aptitudes, formación, entorno, crecimiento, flexibilidad, compromiso, motivación

- Estructura interna: Innovación Know How, Cultura Organizacional, Calidad, Eficiencia, Tecnología, Seguridad
- Relaciones Externas: Imagen, Relaciones, compromiso social, compromiso ambiental Servicio, Transparencia.

La situación presente de la economía está regida y administrada por los activos intangibles que posee la empresa, antiguamente (sobre el 1920) la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa, en este periodo los indicadores financieros eran los adecuados para poder gestionar eficazmente la empresa.

Un estudio del Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62 % del valor del mercado de las organizaciones industriales, 10 años después en 1992 la proporción había bajado hasta el 38%, estudios más recientes estiman en un 10 % el valor de los activos tangibles. ¿Porque seguimos utilizando indicadores únicamente financieros para dirigir y tomar decisiones, cuando estos solo representan menos del 10% de nuestro valor?

Los activos intangibles son las fuentes más importante de la organización que otorgan **ventajas competitivas** sobre otras empresas, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito.

1.2.3 Necesidades, deseos y demandas

Según Kotler, define las necesidades como “cosas básicas que la gente requiere” estados (sentimientos) de privación respecto a una satisfacción general ligados a la condición humana”. Con lo anterior se deduce que las necesidades son esenciales dentro de la naturaleza humana y por lo tanto, el marketing no las crea. Ejemplo de las necesidades son las básicas, como: alimentación, vestido y vivienda.

Los deseos, por otro lado, se definen como: “la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad individual”.

Deteniéndonos en las anteriores definiciones, podemos decir que las necesidades son comunes y estables, por ejemplo: la necesidad de alimento es común a todos los seres humanos y, obviamente, es constante en el tiempo. Los deseos son muchos, son ilimitados y variables debido a que son influenciados por el entorno cultural y motivaciones personales de los individuos. Volviendo al ejemplo del alimento: cuando una persona necesita alimentarse, pero a esto agrega que para ello requiere una hamburguesa, una bebida gaseosa y un postre, entonces estamos hablando de deseos. Todo depende de la influencia cultural y de muchos otros factores, internos y externos que mueven al individuo a desear satisfacerse con una cosa o la otra.

Para poder definir la demanda, debido a que los recursos son limitados y los deseos son muchos (ilimitados), estos últimos comienzan a ser valorados en función a la satisfacción y a la capacidad de compra que tienen el individuo. Eso es lo que lleva a convertir los deseos en demanda. En otras palabras, y como lo define Jean-Jacques Lambin en su libro Marketing Estratégico: **“Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos, cuando se acompañan de un poder y de una voluntad de compra”**. El marketing trata de satisfacer

Necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda.

Nosotros hemos identificado las necesidades, deseos y demandas de los clientes que usan las soluciones de IBM y en general para aquellos que aún no han incursionado en con el uso de las soluciones.



Figura 5: Necesidades deseos y demandas

Fuente: www.marketingestrategia.com

1.2.4 Dimensionamiento del Mercado

Dimensionar un mercado significa definir cuántas personas están dispuestas a experimentar con un producto o servicio, cuántas de éstas ya lo adquirieron y a cuántas de las restantes podemos atender conforme a nuestra capacidad.

Es importante definir algunos de los conceptos básicos en el tratamiento que el marketing hace del mercado:

1.2.4.1 Mercado Potencial

El mercado potencial es el límite al cual se aproxima la demanda del mercado considerando que los gastos de marketing de un sector tienden a ser infinitos, dado un entorno determinado. Donde (Q), es el volumen máximo de ventas, medido en unidades físicas de producto o bien en términos monetarios, que podría estar disponible para todas las empresas de un sector durante un

determinado período, un nivel de gastos en actividades de marketing concreto y unas condiciones del entorno específicas. Una forma frecuente de estimarlo es la siguiente:

$$Q_m = Q_f P = n \bar{q} P$$

Donde los términos que intervienen son:

Q_m , mercado potencial total medido en unidades monetarias.

Q_f , mercado potencial total medido en unidades físicas.

n , número de compradores de un producto específico bajo unas determinadas condiciones.

\bar{q} , cantidad comprada por un comprador medio.

P , precio unitario

1.2.4.2 El potencial de áreas de mercado

El potencial de áreas de mercado se refiere a la distribución geográfica del potencial de mercado. Las empresas se encuentran con el problema de seleccionar los mejores territorios con objeto de maximizar ventas. Esto incluye invertir el presupuesto de marketing de forma óptima desde un punto de vista geográfico, lo cual lleva a estimar el potencial de mercado de distintos territorios o áreas geográficas.

1.2.4.3 El mercado disponible

El mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen el deseo, renta y el acceso (que no exista alguna restricción legal o alguna restricción física, etc.) a una determinada oferta de mercado y el mercado cualificado disponible es una vez tenidas en cuenta las restricciones de acceso.

1.2.4.4 La cuota de mercado óptima

La cuota de mercado óptima es un porcentaje y, a partir de ella, cada incremento en la cuota se hace a expensas de la rentabilidad.

El mercado objetivo o mercado atendido es el conjunto de individuos o áreas geográficas, que el vendedor identifica como segmentos de mercado con mayor posibilidad de expandir sus ventas.

1.2.4.5 Mercado Penetrado

El mercado penetrado está constituido por el conjunto de consumidores que ya ha probado un determinado producto, este número de venta está conformado por todas las empresas que venden dicho producto. Se puede lograr una penetración de mercado mayor al 100%, caso típico los celulares, hay más celulares que habitantes en algunos países.

La cuota de mercado de una empresa en un determinado producto, es el porcentaje del mercado que compra el producto de esa empresa. Cada empresa puede valorar su actuación en el mercado con relación a la totalidad de su sector. Supongamos que las ventas de una empresa se incrementan a razón de un 5% al año y las ventas del sector un 10%. Esta empresa actualmente estará perdiendo peso específico en su sector.

1.2.5. Segmentación de Mercado

Toda empresa que desee lograr una mejora en la efectividad sus procesos comerciales, sea cual sea su tamaño, ha de ser capaz de segmentar correctamente sus clientes actuales, teniendo en cuenta el siguiente esquema:

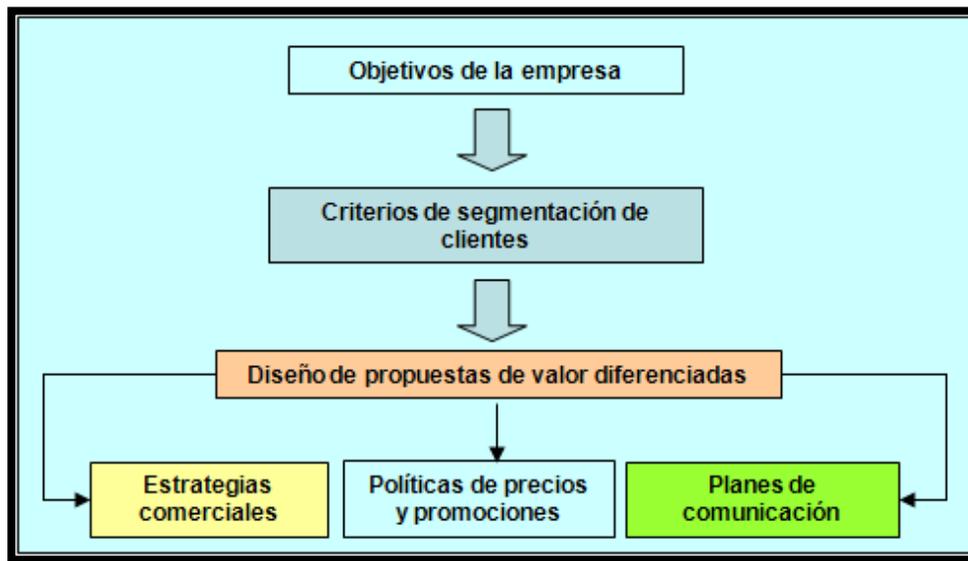


Figura 6: Segmentación de los clientes dentro de una compañía

Fuente: Revista Gestión

La segmentación consiste en “un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa”.

Es importante tomar en cuenta que la segmentación de los clientes puede realizarse según los objetivos principales de la empresa, se definen los criterios de segmentación que permitan diseñar propuestas de valor (estrategias comerciales, políticas de promociones y precios, planes de comunicación, planes de incentivos, crédito corporativo, etc.) y distintas estrategias de acercamiento a cada segmento.

Por esta razón para realizar correctamente esta segmentación, es fundamental definir qué criterios deben ser los escogidos para la misma, criterios que deben estar conectados con los objetivos principales de la empresa.

Incluso es posible contar con dos criterios en la segmentación al mismo tiempo: 1) Volumen de facturación y 2) clientes con los que mi negocio tendría posibilidades de aumentar este volumen

(pueden aumentar su gasto en mi producto, actualmente compran a la competencia y puedo aumentar mis ventas a costa de mis competidores...)

La segmentación debe resolver dos problemas principales:

1- El problema analítico: Hay que desarrollar métodos y técnicas para la identificación y descripción de los subgrupos de mercado, que son definidos a partir de sus diferentes respuestas a los estímulos comerciales.

2- El problema estratégico: Consiste en desarrollar estrategias de marketing para un segmento específico seleccionando los diferentes segmentos en los que decide posicionarse.

Las ventajas de segmentación se pueden clasificar según las tres etapas básicas en este proceso de decisión:

a. Análisis del mercado:

- Detecta oportunidades de negocio.
- Establece un orden de prioridad en los segmentos.
- Identifica los segmentos potenciales más insatisfechos.
- Facilita el análisis de la competencia.
- Identifica a los competidores del mercado objetivo.

b. Desarrollo de la ejecución de las acciones:

- Diferencia la actuación comercial de la empresa.
- Formula las combinaciones más adecuadas del marketing-mix.
- Alcanza los objetivos propuestos por producto-mercado.

c. Control del progreso de marketing:

- Mejora la relación de la empresa con sus clientes.
- Adapta la oferta a las necesidades de los consumidores.

- Re-posicionamiento y rediseño del producto.
- Reasignación de presupuestos de publicidad, promoción, producción, etc.

1.2.6 Valor, Precio y Costo

1.2.6.1 Teoría del Valor

La teoría del valor considera que el valor de un bien o servicio depende directamente de la cantidad de trabajo que lleva incorporado, es decir se mide por la cantidad de trabajo que cuete producir dicho bien, el mismo que si necesita ser cambiado lo hará contra un bien cuya producción le exigirá el gasto de una cantidad de trabajo igual, pero aunque el trabajo es la medida real de cambio de todas las mercancías, no suele estimarse por el dicho valor.

La teoría Ricardina del valor. El valor correspondiente no solamente debe atenderse al trabajo invertido en hacerlo sino a sus duraciones respectivas; un instrumento duradero no transmitirá más que una parte de su valor de la mercancía, mientras otro menos durable le transferirá una porción muy grande del suyo. La teoría del valor según Karl Marx. El valor de los productos en función de la cantidad de trabajo gastado en producirlos, mientras los principales agentes de la producción fueron los productores directos dueños de las mercancías creadas con su esfuerzo.

1.2.6.2 Teoría del precio

Los precios o microeconomía analizan la determinación de los precios relativos a bienes y servicios de consumo final, haciendo énfasis en la economía del bienestar y la asignación de recursos. Durante casi toda la historia los precios se fijaron en negociación entre quienes compran y quienes venden. Establecer un mismo precio para todos los compradores es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas al detalle a gran escala al final del siglo XIX. El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos.

El precio también es unos de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos. Los errores más comunes:- La fijación de los

precios está demasiado orientada a los costos- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

1.2.6.3 Teoría del Costo

Costo es el efecto de los precios de los insumos de todo producto, mientras que el fenómeno económico denominado precio, es un proceso mental de los individuos que nace por la necesidad humana, concluye con el intercambio y se cuantifica a través de la relación existente entre lo entregado y lo recibido. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

1.2.6.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad.

1.2.6.3.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos que varían al variar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

Los costos pueden ser clasificados de diversas formas:

- **Costos corrientes:** aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (ej.: fuerza motriz, jornales).
- **Costos previstos:** incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (ej.: cargas sociales periódicas).

- **Costos diferidos:** erogaciones que se efectúan en forma diferida ej.: seguros, alquileres, depreciaciones, etc.).
- **Costos industriales**
- **Costos comerciales**
- **Costos financieros**

Según la forma de imputación a las unidades de producto:

- **costos directos:** aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
- **costos indirectos:** aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

Según el tipo de variabilidad:

- costos variables: el total cambio en relación a los cambios en un factor de costos.
- costos fijos: No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.
- costos semifijos

Factor de costo: Base de distribución para la asignación de costos, según sea el objeto de costos.

Comprendiendo la teoría del valor y los costos realizamos un cuadro que sintetiza la importancia que tiene el valor de la marca IBM frente a los costos que representa adquirir una solución de esta calidad

1.2.7 Participación en el mercado

“La participación en el mercado es una medida clave de la competitividad de un producto. Es un porcentaje de las ventas que logra un producto en un mercado dado.”

En la estructura de la competencia comercial el único medio seguro para observar la evolución de nuestra empresa es la comparación entre nuestros rendimientos y los de nuestros más directos competidores. Las reglas que se establecen para estudiar las características de nuestros

competidores ofrecerán al experto en marketing las bases para analizar a fondo la composición del mercado. La empresa que contemple la penetración de sus productos en otro mercado nuevo para ella necesita estudiar previamente hasta qué punto han conseguido éxito las políticas comerciales adoptadas por otras empresas ya establecidas en ese sector del mercado.

El objetivo de toda empresa es conseguir un espacio en el mercado y, seguidamente, captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos.

La importancia de una empresa en el sector del mercado en que actúa se refleja en su cuota de participación en el mercado. Esta cuota se expresa mediante un porcentaje e indica la relación entre las ventas de la empresa y las ventas totales del sector del mercado considerado. Si, por ejemplo, en un sector del mercado se vendieran 100 millones de unidades al año, de las cuales 25,5 millones correspondieran a las ventas de una empresa, la cuota de participación en el mercado de esta empresa sería del 25,5%.

La cuota de participación en el mercado indica qué parte de las ventas totales de un sector del mercado corresponde a una empresa.

Para calcular la cuota de participación en el mercado se utilizan datos oficiales datos publicados por las empresas y por entidades dedicadas a la investigación de mercados, y datos procedentes de estudios efectuados por cada empresa.

1.2.8 Cadenas de Distribución

1.2.8.1 Canal de distribución. -

Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de

empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente **intermediarios**.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos" enfatizan los canales cortos y largos mismos que traen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, es decir, dependiendo del tipo de canal.

En el directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. Y en los canales de distribución indirectos donde existen intermediarios la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor.

1.2.8.2 Funciones de los intermediarios

Algunas de las funciones que desarrollan los intermediarios son:

- Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- Adaptación: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
- Distribución física: transportar y almacenar los bienes.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

4.1.2 Clases de intermediarios

Los más importantes son:

- **Mayorista.** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.
- **Minorista o detallista.** Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados.

1.2.8.3 Tipos de canales de distribución

Se puede hablar de dos tipos de canales:

- **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Por ejemplo, un peluquero presta el servicio y lo vende sin intermediarios; lo mismo ocurre con bancos y cajas de ahorro. Ejemplos de productos de consumo pueden ser los productos Avon, el Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupperware) que se venden a domicilio. También es un canal directo la venta a través de máquinas expendedoras, también llamado *vending*.

1.2.8.3.1 Directo

Fabricante -----> Consumidor

- **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.
 - Un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.

1.2.8.3.2 Corto

Fabricante -----> Detallista -----> Consumidor

- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación...

1.2.8.3.3 Largo

Fabricante -----> Mayorista -----> Detallista -----> Consumidor

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, a la inversa, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial.

1.2.8.4 Factores que intervienen en la elección de un canal de distribución

Existen diversos factores que influyen en la elección del canal de distribución ya que todos son importantes para la organización, algunos son:

- **Mercado:** son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (tipo de mercado, clientes, concentración geográfica, pedido)
- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea (perecedero, valor, naturaleza)
- **Intermediarios:** Son los eslabones que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos (servicios, disponibilidad, políticas)
- **Compañía:** Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (servicios, control, administración, recursos financieros)

1.2.8.5 Relaciones entre empresas de un canal de distribución

Se pueden clasificar también según la relación que existe entre las empresas que participan en la distribución:

- **Canales de conexión horizontal:** se establece entre empresas que realizan la misma función en la cadena de distribución; por ejemplo, un centro comercial con multitud de minoristas.
- **Canales de conexión vertical:** se establece entre empresas que realizan distintas funciones dentro de la distribución.

1.2.9 Teoría de plan Operativo

El sistema presupuesto por programas divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

1.2.9.1 Objetivos del Programa Operativo Anual

Los objetivos del POA son:

- Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

- Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

1.2.9.2 ¿Qué es el presupuesto por programas?

Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.

- Facilitar la coordinación entre la planeación operacional (de corto plazo), con el
- Plan Institucional de Desarrollo (de mediano y largo plazo).
- Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.
- Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la institución.

1.2.9.3 Lineamientos para la coordinación del Plan Institucional de Desarrollo y los planes operativos anuales

Para poder verificar la congruencia que debe existir entre los planes operacionales anuales y el Plan Institucional de Desarrollo, es necesario especificar las normas que permitirán la evaluación de los resultados.

- Deben definirse las funciones sustantivas de la institución, así como la estructura organizacional que permita su realización.
- Es indispensable describir las políticas que se implementarán para orientar al cumplimiento de las funciones.
- Presentar el resumen de la clasificación económica del gasto, analizando la distribución global entre el gasto operacional, las inversiones o las transferencias para verificar su congruencia con las políticas de austeridad o de desarrollo y el cumplimiento de las funciones sustantivas.

- Definir los centros de responsabilidad y asignarles una catalogación que esté acorde con las áreas de funcionalidad, predeterminadas en la estructura organizacional.
- Definir la estructura programática, que permita el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a los pasos siguientes:
 - a. Describir brevemente los objetivos generales de mediano y largo plazo de la institución.
 - b. Determinar las relaciones de agrupamiento y subordinación entre las funciones sustantivas, programas y proyectos.
 - c. Explicitar en el nivel más analítico (proyecto) las acciones que permitan alcanzar los objetivos de corto plazo y que representan avances del mediano y largo plazo.

Es conveniente distinguir los programas de acuerdo a la clasificación económica del gasto (operacionales, inversión y transferencias).

Numerar y subordinar los conceptos de la estructura.

Los proyectos deben detallarse, indicando sus componentes principales como son:

- Su identificación (de acuerdo a la estructura programática) y relación con las funciones sustantivas de la institución.
- Asignación de responsabilidad, con base en el identificador de unidades de la estructura organizacional.
- Los objetivos específicos y la estrategia a utilizar para lograrlos.
- Las metas establecidas en función del resultado final deseado, que se pretenden alcanzar en el futuro inmediato.
- Las acciones que hay que realizar, para dar cumplimiento a las metas y objetivos, así como su calendarización; indicando la unidad de medida del resultado final y estableciendo en términos cuantitativos su magnitud.
- Los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones y el tiempo en que serán requeridos.
- Resumir la estructura global de los costos totales de los proyectos, realizando clasificaciones cruzadas de proyectos y objeto de gasto, así como de los costos y las unidades responsables; para analizar tanto la incidencia de los diferentes conceptos de gasto, como la apreciación del consumo de recursos de cada proyecto y de cada unidad responsable.

- Asignar los techos financieros, como producto del análisis de la relación entre los planes institucionales, la disponibilidad de recursos y la definición de prioridades.
- Facilitar la ejecución de las acciones, mediante la disponibilidad de los recursos (humanos, materiales, sistemas, tecnología y liderazgo), que se hayan comprometido.
- Establecer los métodos de reportes de actuación para darle seguimiento al cumplimiento de las metas contra lo planeado, tanto cualitativa como cuantitativamente.
- Definir los parámetros de medición de las acciones para supervisar y evaluar la relación costo - beneficio de cada proyecto, así como la eficiencia del trabajo de los recursos humanos y de las unidades responsables en su conjunto.
- Informar a planificadores y directivos los resultados del proceso de control, para que tomen decisiones respecto a las desviaciones y reorientación de actividades.
- Globalizar la información para analizar y evaluar el desarrollo de la institución.

1.2.9.4 El ciclo presupuestario

El ciclo presupuestario es un proceso que permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.

Este ciclo comprende las siguientes etapas.

- Formulación
- Discusión y Aprobación
- Ejecución
- Control
- Evaluación

1.2.9.5 Formulación

La formulación inicia con la programación presupuestaria, que es el planteamiento periódico, (generalmente anual) que permite definir los componentes concretos de las actividades que se pretende realizar en el periodo inmediato de operaciones.

Este planteamiento implica:

- Definir los niveles de actividad, que es la forma de vincular el plan de corto plazo con el de largo plazo de la institución, y debe provenir de una instrucción específica de las autoridades.
- Formular en cada unidad administrativa un programa de trabajo de acuerdo a criterios de prioridad, límites de tiempo, calidad y costo.
- Supervisar los programas de trabajo por parte de los niveles de autoridad superiores, siendo para ello necesario, que el programa contenga un resumen, que permita un juicio global acerca de su contenido.
- Concentrar los programas de diversas unidades administrativas por dependencias, para evaluar la participación de estas últimas en el plan global de la institución, la evaluación mencionada servirá para visualizar contradicciones, cuellos de botella, necesidades de ampliación o reducción de proyectos, reclasificaciones funcionales o coordinación de las actividades de organismos conexos.
- Por último presentar al más alto nivel de ejecución el plan global para su sanción y autorización.

1.2.9.6 Discusión y Aprobación

Si bien es cierto que en el proceso de formulación del presupuesto intervienen todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, corresponde a los directivos de mayor nivel su discusión y aprobación.

Es importante que los participantes en esta revisión tengan una actitud crítica pero a la vez comprensiva y que conozcan profundamente los problemas de la institución, ya que el objetivo de esta actividad es el enriquecimiento del proyecto presupuestario, aportando ideas que clarifiquen las necesidades reales que pretende solventar la institución.

El proceso de discusión debe estar organizado de tal manera que se limiten los excesos que pretendan desarticular el presupuesto, o desvirtuar las actividades prioritarias de dependencias contrarias, es por ello necesario contar con defensores que tengan pleno conocimiento de los problemas presupuestarios y conozcan las consecuencias de los proyectos que plantean. Pero sobre

todo debe existir una plena conciencia de que el plan global es un todo y no la suma de proyectos aislados.

1.2.9.7 Ejecución

Una vez autorizado el programa presupuestario se procede a ejecutarlo: iniciando con los ajustes o reformulaciones presupuestales aprobadas; enseguida se realizan las asignaciones presupuestales que estarán condicionadas por las fuentes de ingreso disponibles; se procede a la disposición de recursos para poder realizar las actividades por medio de solicitudes de uso de recursos, mismas que pasaran por un proceso de revisión y autorización: primero del departamento presupuestal para verificar que el recurso haya sido programado. Y segundo por los responsables de la administración financiera para comprobar la disponibilidad de los recursos.

1.2.9.8 Control

El control es el examen detallado de las actividades realizadas para verificar su eficiencia legalidad y contribución a los fines institucionales, el cual se efectúa por medio de las herramientas de contabilidad y auditoría.

La contabilización es el registro sistemático de las disposiciones de recursos que genera cada unidad administrativa, respecto a cada proyecto y cuya acumulación y estructuración originará reportes que permitirán el análisis de la gestión administrativa de todos los ejecutantes del presupuesto.

La contabilidad debe está estructurada de tal manera que sea compatible con la presupuestación; que permita determinar la responsabilidad de las unidades administrativas; que propicie la medición de los costos de las actividades y proyectos y dé a conocer resultados financieros que faciliten la administración de la institución. La revisión de los registros contables se llama auditoria y puede efectuarse desde el interior o exterior de la institución pero en ambos casos ofrecerá información que permita tomar medidas correctivas respecto a las desviaciones encontradas.

1.2.9.9 Evaluación

Es evidente que la planificación, programación y presupuestación encuentran su razón de ser en el proceso de relacionar los objetivos institucionales con los recursos disponibles para obtener resultados que permitan evaluar las acciones, servicios o productos que genera la institución, prestando mayor atención a los logros que al consumo de bienes que sólo son los medios para el cumplimiento de las funciones.

Esta presupuestación por programas y actividades que ha obligado a las unidades administrativas a formular programas específicos de trabajo y a comprometerse al cumplimiento de ciertas metas, debe incluir mecanismos para asegurar que la planificación sea adecuada; precisión en la asignación de recursos; una definición precisa y equilibrada de responsabilidades y la inexistencia de duplicidades funcionales. Por último, evaluar la eficiencia con que operan las diferentes unidades administrativas que aplican el presupuesto, requiere de una serie de indicadores de rendimiento que permita la comparación entre proyectos similares contra estándares institucionales propios y/o de otros organismos. Pero siempre el propósito esencial de toda evaluación será medir los resultados y estos en una institución universitaria están vinculados al grado de cumplimiento de nuestra misión académica.

IBM es una marca multinacional que se ha desarrollado en el mercado tecnológico durante los últimos 100 años y ha llegado a consolidarse como una de las mejores marcas no solo en la creación de equipos informáticos, también es líder en consultoría y servicios.

CAPITULO 2

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IBM es una marca multinacional que se ha desarrollado en el mercado tecnológico durante los últimos 100 años y ha llegado a consolidarse como una de las mejores marcas no solo en la creación de equipos informáticos, también es líder en consultoría y servicios

Nexsys es la empresa mayorista de software IBM que viene comercializando la marca a nivel nacional a través de sus canales implementadores, pero en los últimos años los cambios constantes del mercado han hecho que se generen ciertos problemas que están causando la disminución de ventas, los problemas a los que se está enfrentado el mayorista NEXSYS son:

- Canales de distribución con pocos skills para desarrollo de oportunidades
- Poco conocimiento del mercado objetivo
- No se realiza el seguimiento adecuado de oportunidades
- Baja respuesta a la Alta demanda de soluciones IBM
- Diversidad de Competencia
- No se incentiva de manera agresiva la expansión geográfica
- Demora en los procesos operativos dentro de IBM
- No se realizan campañas de marketing para lanzamiento de nuevos productos
- No existe una actividad post venta que mida la satisfacción del cliente

2.1 Formulación y Sistematización del Problema

2.1.1 Formulación del Problema

Cómo mejoraría la actividad comercial del Área de IBM en Nexsys con la

- implementación de un Plan Estratégico Comercial

2.1.2 Sistematización del Problema

- ¿En qué porcentaje se incrementarían las ventas si se analiza el mercado objetivo donde las soluciones IBM se pueden implementar?
- ¿Cuáles son los aspectos importantes que debemos conocer de la competencia a la cual se enfrenta IBM?
- ¿En qué porcentaje mejorarían nuestros canales el desarrollo de sus negocios si se diseña un plan de capacitaciones y de certificaciones?
- ¿La dinámica comercial mejoraría si se diseña un plan estratégico?

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan Estratégico Comercial del área de IBM Nexsys del Ecuador 2012 – 2013

2.2.2 Objetivos Específicos

- i) Realizar el análisis situacional de Nexsys del Ecuador.
- ii) Elaborar el plan general de actividades estratégico comercial de la línea de IBM al 2015
- iii) Diseñar el POA (Plan Operativo Anual) de la línea de IBM en Nexsys

2.3 Justificación del Proyecto

2.3.1 Justificación Teórica

La planificación estratégica es una herramienta que nos ayuda desarrollar e implementar planes que nos permitan alcanzar los objetivos planteados dentro de un área de trabajo los mismos que deben estar alineados al de la organización.

Esta herramienta nos ayuda a construir un esquema de las actividades que se están realizando y los responsables que las están ejecutando y hacia donde pretendemos llegar.

La implementación de una herramienta de planificación nos permitirá responder a preguntas como:

¿Quiénes somos dentro del mercado de tecnología?

¿Qué capacidad tenemos y que podemos hacer ante la demanda de nuestros Business Partners y clientes?

¿Qué problemas tenemos que enfrentar dentro del mercado?

¿Qué impacto queremos causar como mayorista de software IBM?

¿Qué asuntos críticos dentro de nuestro desarrollo comercial debemos responder con prioridad?

¿Cómo debemos situar nuestros recursos?

2.3.2 Justificación Metodológica

Para la realización de la planificación estratégica debemos realizar varios ejercicios que nos permitan obtener la información necesaria, y estos son:

- Análisis Situacional (Misión, Visión, Políticas, Estrategias Actuales)
- Identificación de actividades y Responsables de Cada Brand
- Desarrollo de un análisis FODA de cada Brand Manager que maneja las diferentes líneas dentro de IBM Nexys
- Desarrollo de Estrategias comerciales para el incremento de ventas de las diferentes Brands
- Desarrollo de una metodología de Monitoreo para el cumplimiento de las estrategias planteadas

2.3.3 Justificación Práctica

Debido a las dificultades comerciales que ha tenido la línea de IBM dentro de la Mayorista Nexsys, es importante la elaboración de la planificación estratégica para mejorar principalmente en:

- Incremento de las ventas y participación en el mercado
- Identificación de estrategias para enfrentar la competencia

Es necesaria la aplicación de esta herramienta ya que las metas planteadas como línea IBM deben mejorar año tras año. A finales de 2013 esperamos incrementar las ventas en un 20% en comparación al 2012.

CAPITULO 3

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ENTORNO ECONÓMICO Y MERCADO IT

3.1.1 Antecedentes

Para hablar del entorno económico de la Tecnología, es importante citar cinco hechos importantes dentro de la crisis mundial.

- a) El exceso de liquidez mundial; hecho que ocurrió por el aumento de la reserva por parte de los bancos centrales de los países emergentes y de los países exportadores de materias primas y petróleos.
- b) La reducción de la inflación y su estabilización; el largo período de crecimiento económico vivido no ha sido en general inflacionista.
- c) La reducción de las primas de riesgo; esta reducción se debe a la propia liquidez y a las innovaciones financieras, se ha promovido la cultura de gestión de riesgo gracias a las nuevas tecnologías y al mercado regulador
- d) La reducción de los tipos de interés a largo plazo; La reducción de los déficits públicos por parte de los países occidentales han comportado un caída de las emisiones de deuda de los mismos y, ello ha contribuido a la reducción de los tipos de interés. Asimismo también intervienen en su explicación la propia globalización financiera y la competencia, la compra de títulos públicos por parte de los bancos centrales de los países emergentes o la debilidad de la demanda de inversión a nivel mundial.
- e) La expansión del crédito en un contexto no inflacionista; la caída de los tipos de interés junto con la caída de las primas de riesgo han eliminado la expansión del crédito sobre todo por el apalancamiento.

En el transcurso de los años y hacia el 9 de agosto de 2007 se vio un estallido en los mercados financieros, dada una convulsión causada cuando los bancos centrales se vieron obligados a adoptar medidas extraordinarias en un intento por restaurar el orden en el mercado interbancario. El desorden fue causado al suspender la compra de las participaciones por parte de un pequeño grupo de fondos que habían invertido en productos de financiación estructurada respaldados por hipotecas estadounidenses de alto riesgo. Dado este acontecimiento se inició un desorden financiero que hasta ahora nadie puede predecir cuándo terminará. Lo que sí es evidente son sus efectos en la economía real, los cuales han sorprendido a muchos analistas públicos y privados.

Muchos de los analistas inculpan a los nuevos mecanismos en relación a productos financieros creados para fondear dichas operaciones de crédito, las mismas que fueron promocionadas por agencias de calificación y mencionadas como un vehículo de inversión fuera de balance por bancos deseosos de reducir sus exigencias de capital regulador. Todo ello tiene su importancia y remite a útiles prescripciones para las políticas.

A partir de este acontecimiento, la convulsión financiera se propagó prácticamente por cada rincón del sistema financiero. A principios de agosto, la creciente inquietud por la valoración de los productos financieros complejos, unida a los riesgos de liquidez y de contraparte, ya había afectado negativamente a otros mercados.

El de productos estructurados basados en hipotecas prácticamente se colapsó, se produjo una desinversión masiva en pagarés de empresa garantizados y se contrajeron repentinamente los mercados interbancarios de colocaciones a plazo en las principales monedas. Esto se manifestó en forma de una brecha sin precedentes entre las tasas de interés oficiales previstas (para un horizonte de uno a tres meses) y las tasas a las que los principales bancos estaban dispuestos a prestarse entre sí. Aunque fue casi inevitable que las dificultades de este mercado acabarán repercutiendo en las instituciones financieras más activas, la fuerza y la velocidad del impacto tomaron a casi todos por sorpresa.

3.2 Visión Mundial

Dados estos acontecimientos las proyecciones de crecimiento económico se han reducido en forma drástica, actualmente se está estimando que el mundo pasará de un 3,9% en el 2008 a un

3% para el 2010, debido a que, los países más ricos estarán en recesión o cercanos a ella. Dichas previsiones están considerando las intervenciones que países como Estados Unidos y Europa están realizando en sus sistemas financieros para estabilizarlos. Según expertos, dichas intervenciones, no podrán frenar los tragos amargos que la crisis causará.

El FMI pronostica que las economías de Italia, España y el Reino Unido se reducirán el próximo año en la mitad de sus proyecciones, mientras que, la zona euro en su conjunto y Estados Unidos estará en la cuerda floja, con crecimientos del 0,2% y el 0,1%, respectivamente. Desde entonces, las economías avanzadas han dado nuevas señales de desaceleración, al tiempo que la crisis financiera se ha agravado durante algunas semanas de infarto en las que han sucumbido bancos importantes a ambos lados del Atlántico.

Esta realidad también evidencia una posible restricción del crédito; más severa de lo esperado; que ahogue las ventas de automóviles y viviendas, y ponga en apuros a todo el sector empresarial. El otro peligro es que la caída del mercado inmobiliario de Estados Unidos no toque fondo en el 2009, como prevé el FMI, y se amplíe la crisis de la vivienda en Europa.

La inflación ha alcanzado tasas no vistas desde hace una década, pero en los países desarrollados el frenazo en la actividad previsiblemente reduzca los precios. En este contexto se considera muy factible que las tasas de interés bajen por lo menos en la zona del euro, no descartando que también se dé algo similar en los Estados Unidos ya que existen anuncios por parte de la Reserva Federal de disminuir el precio del dinero a finales de octubre. El crecimiento económico para Japón este año y el próximo, estará por debajo del 1%. Misma situación que comparten algunos países de Europa, exceptuando España que aspira decrecer un 0,2%.

Por otro lado los países emergentes, seguirán siendo una fuente de apoyo a la economía mundial, pero no serán inmunes a la crisis. Como grupo crecerán un 6,9% y ocho décimas menos en el 2010, después de que el FMI redujera sus previsiones para la mayoría de los países. Entre éstos se calcula que Rusia disminuirá 1,8 puntos porcentuales, cuya bolsa se ha mostrado especialmente sensible a la turbulencia mundial. Dicho país crecerá un 5,5% en el 2010.

En el caso de China e India se pronostica un crecimiento del 7,75% en su conjunto, dejando a China con un crecimiento para el 2010 del 9,3%; es decir un crecimiento de una cifra y no de dos como se estimaba al inicio de estos acontecimientos.

Mientras, el Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina se expandirá este año un 4,6%, gracias principalmente al buen desempeño de Brasil. En el 2010 caerá a un 3,2%, cuatro décimas menos que el pronóstico del FMI de julio.

Por el lado del consumo, éste se reducirá, debido a los precios de la energía y de los alimentos, que se mantienen altos, aunque los subsidios, "comunes en la región", pueden aliviar el impacto en el poder adquisitivo. La subida de los precios de la energía y los alimentos puede moderarse en los próximos meses, pero aun así se espera que la inflación se mantenga en niveles altos.

El freno de la demanda externa, los altos precios de la energía y los alimentos y las escasas perspectivas de aumentos salariales hace que haya disminuido la confianza del consumidor.

Toda esta situación se ve aliviada con la perspectiva de que a finales del año 2010 de alguna manera se empezará a salir del hoyo financiero que se pronostica a inicios del periodo. Los analistas de The Economist mencionan "El consuelo: que el debilitamiento económico tocará suelo a mediados del año próximo, para comenzar una etapa en que -a pesar de vislumbrarse un crecimiento reducido- se activará la espoleta de la lenta recuperación". Pero nada está dicho aún, lo único cierto es la realidad que plantea una factible recesión de los países más ricos.

3.3 Visión de América Latina

Las proyecciones económicas para América Latina se sitúan en un crecimiento de un 3,2% para el 2011, frente al 4,6% previsto para este año; situación dada, según el FMI, en gran parte a la adversa atmósfera externa.

La región, recuerda el FMI, afronta ahora la "extraña combinación" de desaceleración de la actividad, condiciones externas más difíciles y una inflación todavía elevada.

Los economistas del Fondo indican que, tras cuatro años de un fuerte crecimiento de la producción, el ritmo se ha desacelerado en la mayoría de economías en la región durante el primer semestre de este año debido a la moderación de las exportaciones. La demanda doméstica, mientras tanto, "sigue bastante robusta" pero el Fondo prevé que se debilite debido al enfriamiento de la economía global y al previsible endurecimiento adicional de las políticas monetarias para contener el calentamiento inflacionario. En este contexto se proyecta una inflación para la región del 7,9 por

ciento este año y del 7,3 por ciento en 2010; siendo países como Bolivia, Paraguay y Venezuela los más afectados con una inflación superior al 10 %.

La subida de los precios también ha sido mayor de lo previsto en aquellos países en los que los bancos centrales tienen un objetivo inflacionario como Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, aunque en general los aumentos han sido menores que en el resto de la región.

La excepción a la norma serán Venezuela y Ecuador, que lograrán mantener sus superávits presupuestarios en 2009 y 2010. Por otro lado Perú espera un repunte del PIB en el 2009 del 7%, frente al 9,2 que se prevé para este año.

La mayoría del resto de países crecerán del orden del tres por ciento en el 2009: Chile (3,8), Argentina (3,6), Brasil (3,5), Colombia (3,5) y Ecuador (3,5); con excepción de Venezuela y México, con crecimientos esperados del dos y el 1,8 por ciento respectivamente.

Así mismo, el FMI adelanta que la actividad se frene también en América Central y el Caribe, debido a la crisis en EEUU, los menores flujos de remesas y los malos augurios para el sector turístico, entre otros factores.

3.4 Visión de Ecuador

Por el lado ecuatoriano existe cierta tranquilidad en cuanto a su crecimiento, dadas las inversiones previstas para el 2011 en sectores de petróleo y en programas para la reactivación del sector productivo; aunque no existe claridad de cuáles son exactamente éstas inversiones ni de la calidad de las mismas, Ecuador estima crecer un 3,5% en el 2011.

El problema de esta aseveración por parte de los organismos de estado es que está sustentada en el fondeo de un presupuesto de más de 15 000 millones de dólares (siendo más de 7000 millones gasto corriente conformado principalmente por subsidios), con barriles de petróleo a 85 dólares, cifra que en estos momentos se encuentra muy inconsistente por la baja del precio. Aunque por el lado de la OPEP se apoya dicha cifra, dadas las futuras reuniones a efectuarse para controlar las cuotas y contraer la oferta, desembocando en una escalada del precio del barril de petróleo a un precio de 150 dólares; las proyecciones reales enmarcan a cada barril en 95 dólares.

Dicha situación es el resultado de la no reacción positiva del precio por barril en la bolsa dado el anuncio de la OPEP de recortar su producción mundial en 1,5 millones de barriles a partir del primero de noviembre de 2008.

Por el lado de la inflación, el Ecuador, espera una tasa del 3,5% por éste concepto; así mismo dicha cifra se encuentra muy discutida dada la economía dolarizada a la cual pertenecemos, por lo cual, se comenta que la inflación tranquilamente podría bordear el 10%.

Refiriéndome a la balanza comercial, el país espera tener cierta calma dada la estimada alza en los precios de los commodities, entre ellos del petróleo, dicha situación permite prever una balanza comercial positiva.

3.5 El Mercado IT Ecuatoriano

Según Gartner la crisis financiera internacional afectará también a la inversión en empresas usuarias de tecnología; Gartner mantiene que el gasto mundial en este segmento pasará de 5,8% estimado para el 2010 a 2,3%, sin registrar una desaceleración apreciable en el último trimestre. Por otro lado, se estima que la inversión en IT global pasará del 8% inicial al 4% en 2010, lo que significa un estancamiento en su proyección.

Obviamente dentro de los principales afectados se encuentran Estados Unidos y Europa, sin descartar a economías emergentes como Rusia o Brasil que también sentirán un recorte presupuestario.

Según Gartner, las compras de PCs, portátiles y servidores serán las primeras en resentirse. De hecho, PCs y portátiles ya han experimentado una ligera desaceleración en términos de ingresos, a pesar de haber crecido en unidades un 15% global durante el final del 2009.

Pero quizá los datos más preocupantes en las reducciones de inversión IT vendrán de la mano del software y los servicios IT, cuyos signos de desaceleración ya se han dejado notar en las bolsas mundiales. Dada esta situación Gartner redujo las proyecciones de inversión en servicios IT de un 7% a un 0,2% para el 2010, dicho porcentaje significaría un gasto mundial de 815000 millones de dólares.

Todo esto hace que las empresas de este sector se enfoquen en diversificar sus servicios concentrándolos en las economías menos afectadas por la crisis mundial, por un lado, y por otro alejándose del sector financiero ya que éste presenta muy alto riesgo.

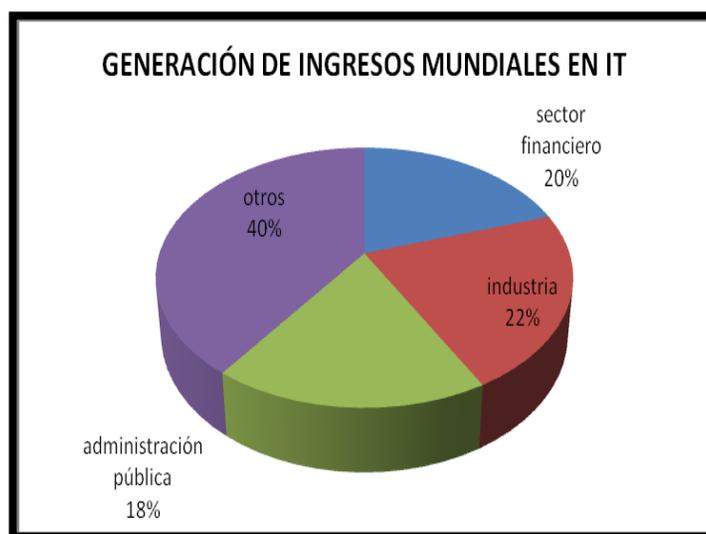


Figura 7: IDC Latin America PC Tracker

Fuente: Daniel Navarro – Gerente de Nexsys

Enfocándonos en el tema de piratería el mundo gastaría 350 billones de dólares en software para computadores personales. Y si la tendencia continúa, se gastarán más de 180 billones de dólares en software pirata durante ese periodo.

Por el lado ecuatoriano, la legislación ha hecho importantes avances, pero aún hay mucho trabajo por hacer. De acuerdo con IDC, la piratería en Ecuador con una tasa del 67%, se ha reducido en dos puntos del porcentaje con respecto al año anterior 69%. Sin embargo, las pérdidas aumentaron tanto como el alto costo de software ilegal, y el país mantiene el porcentaje de piratería en la región en el puesto catorce, señala BSA.

A pesar de los problemas que la piratería de software genera al sector tecnologías de la información en el Ecuador, este segmento se ha convertido en una gran oportunidad para generar

empleos y nuevos ingresos para el Estado ecuatoriano. El cuadro siguiente nos muestra la cantidad de pc's que se venden en el mercado ecuatoriano.

TIPO	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
MARCA	56.000	89.000	115.000	142.000	172.000	201.000	229.000
CLONES	93.000	94.000	110.000	99.000	105.000	109.000	114.000
TOTAL	149.000	183.000	225.000	241.000	277.000	310.000	343.000

Número de pc's vendidos y proyectados por año Ecuador

Figura 8: Fuente IDC Latin America PC Tracker

Al hablar de segmentos, el mayor destino de las pc's consiste en el sector corporativo, seguido por el sector hogar; se prevé que esta tendencia de alguna manera se estancará dado el crecimiento del sector gobierno para el 2010.

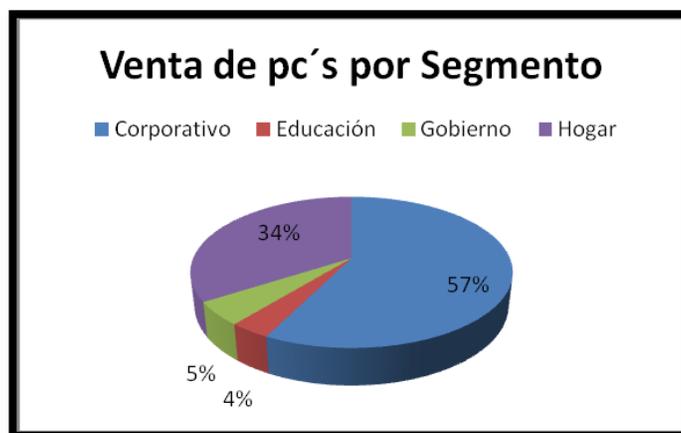


Figura 9: IDC Latin America PC Tracker

Fuente: IDC Latin America PC Tracker

Según la Asociación Ecuatoriana de Software, el sector tecnologías de la información contribuye anualmente con alrededor de 200 millones de dólares al Producto Interno Bruto ecuatoriano, cifra dentro de la cual se contemplan 99,2 millones por servicios relacionados a la tecnología, 445,4 millones por software estrictamente y cerca de 60 millones a hardware. Emplea

directamente a cerca de 6.600 personas y genera cerca de 21,6 millones de dólares en recaudaciones de impuestos provenientes de las empresas del sector.

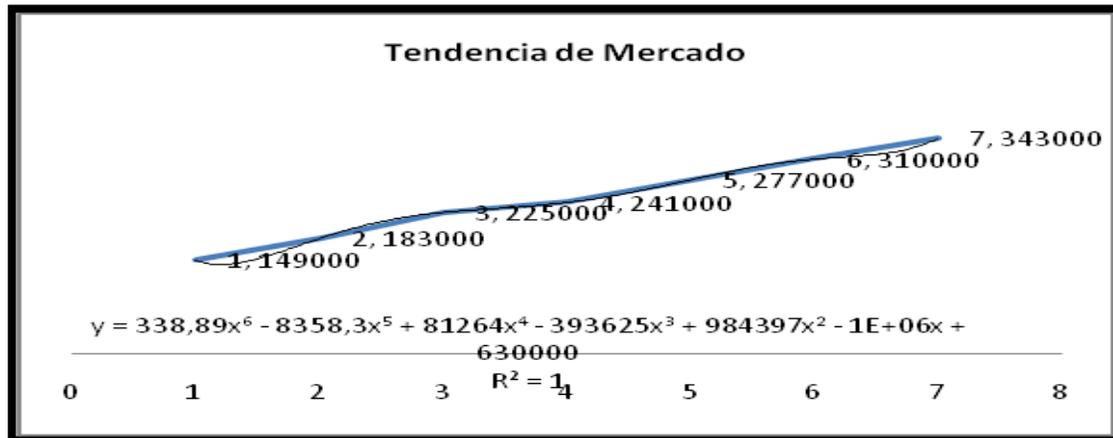


Figura 10: IDC Latin America PC Tracker

Fuente: IDC Latin America PC Tracker

Al respecto del tipo de pc's importadas por Ecuador tenemos que las laptops están ganando terreno frente a los desktops debido, entre otras cosas, a la tendencia a la baja de los costos de este tipo de pc's.

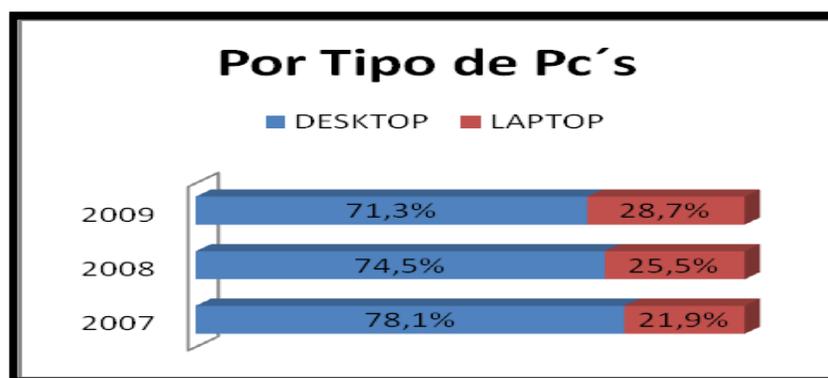


Figura 11: IDC Latin America PC Tracker

Fuente: IDC Latin America PC Tracker

Podemos decir entonces que el mercado IT ecuatoriano tendrá un crecimiento, según datos de IDC de cerca del 15% para el año 2011; siendo dicha tendencia algo que perdure en los años venideros. Por el lado de la piratería, el Ecuador posee cerca de un 60% aún de este tipo de prácticas en su mercado, lo cual hace suponer la factibilidad de enfocar los esfuerzos conjuntamente con el sector público para disminuir esta cifra, y por otro lado es un gran aliciente como nicho de mercado para las empresas de tecnología que desean atacar este segmento.

3.6 Historia de IBM

3.6.1 Datos Importantes acerca de IBM

- IBM ha hecho negocios en Ecuador desde 1937.
- 83 empleados.
- 29 empleados participan en el Programa On Demand Community, la iniciativa de voluntariado de IBM.
- IBM Ecuador tiene sociedades con Fundación Esquel y Fundación Wong, dos de las más importantes organizaciones sin fines de lucro del país, con el fin de implementar los programas Reading Companion y KidSmart.
- IBM Ecuador lanzó la campaña de reciclaje “3 R’s” para generar conciencia y dar a conocer la importancia de ser un “ciudadano verde”.
- IBM fue la primera y sigue siendo la única compañía de la industria de TI que es miembro de la Billion Dollar Roundtable – 15 compañías Fortune 500 que gastan más de \$1 mil millones anualmente en negocios que son propiedad de mujeres y minorías.
- La revista Corporate Responsibility Officer colocó a IBM en el lugar 3 (y en el primero de entre las compañías de TI) en su listado anual de mejores ciudadanos corporativos (2009).
- Entre las Mejores Marcas Globales en el 2008 de Interbrand.

- CERES y la Investor Network on Climate Risk clasificaron a IBM como número 1 en un reporte acerca de prácticas corporativas de gobernanza en relación al cambio climático.
- Está en la lista de las “Mejores Compañías” de la revista Working Mother, incluyendo a las mejores 10 compañías para trabajar para personas que trabajan tiempo parcial, para licencia por paternidad, y para Ageless in America.
- IBM estuvo entre las seis compañías de la lista Goldman Sachs Sustain Focus List en el 2008, que valora la sustentabilidad del desempeño corporativo.
- IBM recibió el premio Helen Keller Achievement Award in Accessibility por promover la accesibilidad a lo largo de la compañía y por su compromiso en contratar y retener personas con discapacidad.

IBM es una compañía líder en servicios, hardware y software en sus 75 años de operaciones ininterrumpidas en el país. La economía de Ecuador se expandió un 7,8% el 2011, más del doble que en 2010. La Comisión Económica para América Latina (Cepal) prevé que el país crecerá 4,5% en 2012.

De acuerdo a Carlos Villate, gerente de investigación de IDC, “en Ecuador se puede observar una relación proporcional entre el crecimiento de la economía y el crecimiento en inversión tecnológica. Sólo en 2011, dicha inversión (de IT) creció 13,9% y se espera que crezca 12.9% en 2012. Existe una perspectiva similar para los próximos años con una adopción cada vez mayor de la tecnología”. IBM considera una positiva tendencia hacia el desarrollo de nuevos modelos de negocio, en los que la tecnología es un agente de cambio clave.

El mercado está entrando a una era de mayor colaboración, comunicación, creatividad y flexibilidad que trae consigo implicancias significativas que requieren de una innovación con un uso intensivo de tecnología para transformar los negocios, en la constante búsqueda de la competitividad nacional e internacional”,

IBM tiene operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca, en alianza con una sólida red de más de 30 asociados de negocios que proveen soluciones de industria para empresas públicas y privadas y operan como brazo extendido de IBM Ecuador, apoyando la estrategia de expansión geográfica en el país. Esta iniciativa busca desarrollar mercados emergentes -como América Latina, China y África-, y ampliar oportunidades en territorios y ciudades de alto crecimiento y potencial.

“Para el 2015, IBM Corporación tiene previsto que el 30% de sus ingresos mundiales provenga de mercados emergentes como el nuestro. En su compromiso de largo plazo con las empresas del Ecuador, IBM ha impulsado proyectos de transformación de negocios a través de la implementación de soluciones de tecnología de talla mundial para los sectores de banca, telecomunicaciones, seguros, minería y retail del Ecuador, entre otros.

Importantes empresas nacionales de diversos sectores e industrias han construido una relación de negocios de larga data con IBM Ecuador basada en un objetivo común: innovar con miras a una mayor competitividad y productividad para contribuir al desarrollo del país.

IBM Ecuador provee servicios de tecnología, consultoría con un amplio conocimiento de industria, tecnología de punta y software, permitiendo a las empresas públicas y privadas innovar e impulsar un crecimiento sostenido de sus organizaciones.

IBM cuenta con 100 años de experiencia en el mercado de TI global y 75 años en el mercado local. Adicionalmente, invierte US\$ 6 billones anuales en investigación y desarrollo a nivel mundial y más de US\$ 20 billones en adquisiciones de software.

Basado en su extensa capacidad de transferir conocimiento y experiencia global, IBM Ecuador busca apalancar el progreso de las empresas en áreas críticas de transformación como lo son la analítica de negocios, la nube y el desarrollo de sistemas más inteligentes para beneficiar a las ciudades y sus ciudadanos.

3.6.2 IBM y su compromiso con la Comunidad

El compromiso con la comunidad Para celebrar el centenario de IBM a nivel mundial, sus empleados donaron horas de trabajo y experiencia a diferentes fundaciones y ONGs.

Ecuador no fue la excepción, donando 2015 horas, en las que sus empleados promovieron la adopción y utilización de tecnologías, beneficiando a comunidades como la escuela 21 de Septiembre, en el sector de la Trinitaria en Guayaquil, la Fundación Juvilus (cerca del Lago San Pablo, Otavalo) y la Comunidad de Pistishi (vía Alausí). “Tenemos el privilegio de ser parte de una cultura organizacional que aporta a la comunidad. Junto con la celebración de nuestro aniversario en el país, me complace anunciar la implementación del programa Reading Companion en 14 escuelas públicas de Quito y Guayaquil para habilitar a niños y niñas de esas escuelas a aprender y practicar el idioma inglés a través de la tecnología, proveyéndoles las herramientas para adquirir ventajas competitivas para la vida”, dijo Olivares.

El proyecto también entrenará a 22 profesores en el uso de nuevas tecnologías e implementará iniciativas para incrementar el número de alumnos en escuelas que cuenten con la infraestructura necesaria – computadoras e Internet- para el uso del programa de IBM, Reading Companion

3.7 Nexsys del Ecuador

3.7.1 Historia de la Empresa

Nexsys fue fundado en 1988, llegando a convertirse en uno de los primeros distribuidores de software en América Latina.

Nuestra visión y análisis permanente de los cambios en el mercado de la tecnología han llevado a una constante evolución de nuestro modelo de distribución, sobre la base de fuertes alianzas con los proveedores más importantes a nivel mundial, adaptándose a las cambiantes necesidades de nuestra creciente red de socios de negocios que incluye distribuidores, VARs, ISVs, SOC, NOC y los integradores de sistemas.

El crecimiento de las ventas y la expansión de la empresa a nuevos mercados, posicionan a Nexsys como un reconocido líder en el negocio del software en América Latina.

Gracias a nuestro know how del mercado, la estructura de distribución, los servicios de valor añadido y nuestro modelo de desarrollo de canales, Nexsys se ha convertido en un socio estratégico para fabricantes y distribuidores de todo tipo.

En la actualidad, Nexsys tiene presencia local en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay y Miami.

Relación de Nexsys con IBM

La relación de Nexsys con IBM es partir del año 2004 con la venta de Software en todas sus líneas SW.

3.8 Análisis FODA del Área de IBM en Nexsys

3.8.1 Fortalezas

- a. Variedad de Brands para todo tipo de necesidad institucional en el área de tecnología
- b. Personal capacitado; IBM en Nexsys cuenta con cuatro Account Manager que se dedican a desarrollar conjuntamente con los canales la parte comercial de licenciamiento nuevo y renovación de los diferentes clientes a nivel nacional
- c. Infraestructura Física; el área de IBM dentro de la compañía cuenta con el suficiente espacio físico para todos los integrantes del equipo.
- d. Organización interna; IBM está organizado de manera dinámica para atender las áreas que necesita tenemos un gerente de producto que desarrolla la parte estratégica del área, el Gerente Regional que desarrolla la parte comercial de la Región Consta, Austro e Insular, los Account Manager que trabajan en conjunto con los canales, y la parte Técnica.
- e. Apoyo directo del fabricante para el desarrollo comercial y técnico de los negocios.
- f. Infraestructura Tecnológica; IBM cuenta con un laboratorio de pruebas para las diferentes Brands con las que cuenta la marca, esta infraestructura sirve de apoyo para los canales en el desarrollo de sus negocios y adicional al fabricante para impartir charlas comerciales y técnicas.
- g. Segunda Fuerza de ventas en Nexsys; IBM es la segunda Marca con alto resultado en ventas.

- h. Buen estado de Cartera con el Fabricante; Nexsys realiza pagos cumplidos y por adelantado con el fabricante para evitar problemas en el proceso de transacciones.
- i. Actualmente el departamento de Mercadeo apoya mucho la gestión de IBM en Nexsys, desarrollando varios programas que incentiven las ventas en los canales aliados.
- j. Distribución exclusiva de la marca a nivel nacional; Nexsys es el único mayorista de software IBM en todo el Ecuador.
- k. Personal Técnico Capacitado; Nexsys cuenta con dos técnicos especializados en las diferentes brands que apoyan a los canales en el soporte técnico que requieren sus negocios.
- l. Cobertura Geográfica; IBM dentro de Nexys tiene presencia comercial principalmente en las dos regiones más importantes del país como es la Sierra y la Costa
- m. IBM tiene alrededor de 25 canales de distribución que cuentan con el personal comercial y técnico capacitado para el desarrollo de diferentes negocios.
- n. Alta cartera de clientes; IBM se ha relacionado a través de sus canales y de forma directa con más de 300 clientes a nivel nacional, tanto en el sector público como en el privado.

3.8.2 Debilidades

- a. Poca presencia en clientes directamente como Nexsys – IBM, actualmente no se está desarrollando una estrategia de venta directa con clientes.
- b. Alta rotación de personal, en los últimos dos años en área de IBM ha sufrido varios cambios de personal lo que imposibilita que se pueda plantear un plan con responsables que lleguen a cumplir las metas planteadas.
- c. Falta de apoyo para la capacitación de los integrantes del equipo, se necesita de mejor apoyo para ser más competitivos.
- d. Poco conocimiento de la competencia que afecta directamente los negocios en los que puede desarrollarse la marca.
- e. Lentos procesos operativos por parte del Fabricante, la dinámica de IBM como corporación para la venta de licenciamiento, tiene procedimientos muy demorados que generan disgustos en clientes y canales.

- f. Presupuesto no descentralizado; IBM dentro de Nexsys no posee un presupuesto propio para el desarrollo autónomo de las actividades técnicas y comerciales.
- g. Falta de un plan estratégico comercial; IBM no posee una guía que especifique las actividades que se deben desarrollar para cumplir las metas planteadas en el área de ventas, posicionamiento, penetración, etc.
- h. Falta de credibilidad ante nuestros distribuidores; los canales con los que trabaja IBM directamente, tienen una percepción un poco negativa en la parte de apoyo económico, técnico, estratégico que necesitan.
- i. Malas implementaciones a clientes; varios de nuestros canales aliados han realizado implementaciones poco exitosas en clientes haciendo que pierda la marca y el Mayorista protagonismo dentro del mercado.
- j. Falta de Canales Especializados; IBM necesita que existan canales especializados en ciertos productos que tienen mayor impacto en el mercado, haciendo que exista poca cobertura para la gran demanda que existe del producto.

3.8.3 Oportunidades

- a. Soluciones Robustas; dentro del mercado nuestros canales pueden ofrecer soluciones altamente eficientes que cubran las necesidades de los clientes en diferentes áreas de comunicación, seguridad, bases de datos.
- b. Alianzas entre canales; nuestros canales pueden crear asociaciones para cubrir la demanda de un cliente.
- c. Amplio mercado por desarrollar; IBM y sus canales de distribución tienen un gran mercado público, privado y mixto por desarrollar.
- d. Apertura de nuevas sucursales; IBM dentro de Nexsys tiene la oportunidad a largo plazo y dependiendo del desarrollo del negocio de abrir un nuevo centro de operaciones en al junto punto estratégico dentro del país.
- e. Apoyo entre colegas a nivel regional; el personal de Nexsys dentro de la Brande de IBM puede apoyarse a nivel Regional en necesidades especialmente técnicas y operativas.
- f. Poseemos soluciones posicionadas en el mercado

- g. Tenemos gran participación dentro del mercado tanto nacional como mundial, somos la tercera marca más valiosa a nivel mundial.

3.8.4 Amenazas

- a. Presencia de otro mayorista para la distribución de IBM a nivel nacional
- b. Nuevas políticas de estado para el tema de contratación pública
- c. Crecimiento de las soluciones Open Source en el segmento Gobierno
- d. Competencia desleal dentro de las marcas en Nexsys que afectan nuestros negocios como Oracle y Microsoft principalmente
- e. Poca disponibilidad de soluciones que puedan atender las microempresas impidiendo en crecimiento en ese segmento de mercado.
- f. Nuevas políticas de asociación con el Fabricante.
- g. Crecimiento de la competencia en el segmento de mercado que IBM no ha tenido llegada.
- h. Nuevas tendencias del mercado a las que IBM no tiene una solución que pueda responder esas necesidades

3.9 Análisis de los Activos Tangibles e Intangibles

3.9.1 Los activos intangibles y las relaciones externas

Factor	Indicadores	Valor
<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de la clientela 	<ul style="list-style-type: none"> • 34% de ingresos proceden de clientes antiguos • 7% ventas las generaban clientes perdidos 	2M
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la clientela de la línea IBM SW 	<ul style="list-style-type: none"> • 73% de ingresos que proceden de los mayores clientes 	4M
<ul style="list-style-type: none"> • Marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de Nexsys a nivel Nacional 	8M

	<ul style="list-style-type: none"> Distribución Exclusiva IBM en Ecuador 	
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de satisfacción del servicio que recibe 90% 	3M
<ul style="list-style-type: none"> Relaciones con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> 11 marcas Top representadas <ul style="list-style-type: none"> IBM 2da marca más valiosa Microsoft 5ta marca más valiosa 	5M
	TOTAL	21M

Como podemos observar en la tabla la relación entre los activos intangibles y las relaciones externas pueden representar hasta 21 millones de las ganancias de la Compañía, haciendo que la Marca sea el factor más importante ya que IBM tiene presencia Nacional y cuenta con clientes que tienen distribución exclusiva del producto.

3.9.2 Los activos intangibles y el capital humano

Factor	Indicadores	Valor
<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos y habilidades de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> 90% personas con titulación universitaria 3 años de promedio de experiencia profesional 	1M
<ul style="list-style-type: none"> Valores, actitud y motivación de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> 40% de personas disponibles para trabajar en distintos entornos geoFiguras 	1M
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento a la gestión de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Club 100% para premiar a los ejecutivos que cumplen las metas de ventas 	1M
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidades de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio para promocionar > 3 años 	1M
<ul style="list-style-type: none"> Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> 30% del sueldo que proviene de complementos de productividad 95% de empleados con retribución variable 	1M

<ul style="list-style-type: none"> Seguridad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> 2 accidentes laborales por año 	1M
<ul style="list-style-type: none"> Formación continua 	<ul style="list-style-type: none"> 30k invierte la empresa en capacitación cada año 2 semanas por año dedican los empleados a capacitación 50% de personas han recibido formación en el año 	1M
	TOTAL	7M

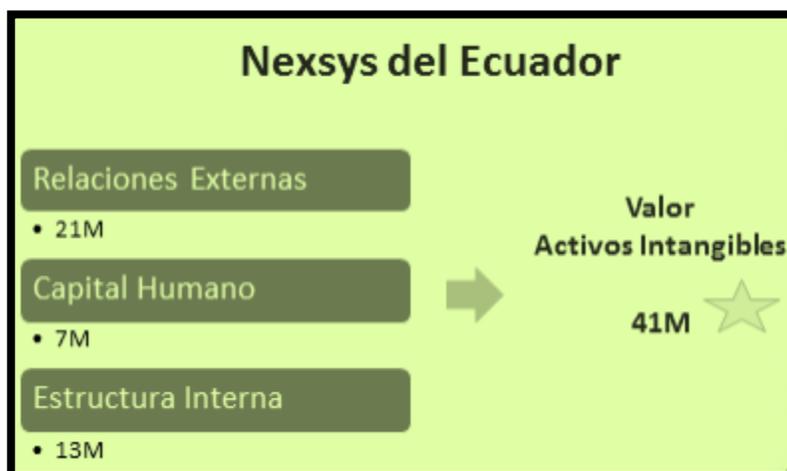
La relación entre los activos intangibles y el capital humano puede representar hasta 7 millones en la ganancia de la compañía, esta relación se basa especialmente en como aprovechamos las habilidades del capital humano a través de la generación de incentivos.

3.9.3 Activos Intangibles y la Estructura Interna

Factor	Indicadores	Valor
<ul style="list-style-type: none"> I+D 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Valor Nexsys Estructura del equipo IBM High Growth Solutions 	3M
<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de Información 	<ul style="list-style-type: none"> BAM - CRM Nexsys On Line - Compras AXAPTA – ERP 	5M
<ul style="list-style-type: none"> Uso eficiente de tecnologías de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de personal con acceso a la Intranet y utilización para el trabajo Mensajería Electrónica Interna y con IBM 	2M
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para trabajar en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento know-how y expertise regional 	3M
	TOTAL	13M

Los Activos Intangibles se relacionan también con la Estructura Interna que tenga la compañía generando así hasta 13 millones de la ganancia que pueda tener haciendo que los sistemas de información sea la fuente para que podamos medir como avanza el negocio y encontrar los puntos donde podemos atacar y generar mayor venta.

Como conclusión podemos decir que el Valor de los Activos Intangibles puede llegar a sumar hasta 41 millones dentro de una compañía haciendo que las relaciones externas sean las que mayor ingreso ocasionen seguido de la estructura interna.



3.10 Cumplimiento características de enfoque al cliente

Para conocer las características del enfoque al cliente que tiene nuestros Business Partners, y Nexsys directamente realizamos un análisis grupal donde nos mostró los siguientes resultados:

	Característica	Cumplimiento
1	Entienden perfectamente los requisitos de sus clientes y comunican con precisión los suyos para dar el servicio	50%
2	Miden los costos de la no calidad en el servicio	20%
3	Miden y aumentan la fidelidad de sus clientes	30%
4	Enfocan sus estrategias de negocio a la satisfacción de sus clientes para aumentar ingresos	50%
5	Alinean sus procesos, estructura, tecnología y sobre todo, su cultura con sus estrategias de servicio	50%

Solo el 50% de nuestros aliados entienden perfectamente las necesidades de sus clientes lo que implica que solo un 30% ha sido atendido satisfactoriamente y manteniendo la fidelidad con su proveedor.

	Característica	Cumplimiento
6	Hacen una segmentación efectiva de sus clientes	30%
7	Miden rigurosamente el índice de satisfacción de sus clientes y actúan en consecuencia	20%
8	Hacen labor gerencial en segmentos/nichos del mercado	50%
9	Establecen procesos de CRM que agregan valor real	30%
10	Realizan labores de <i>benchmarking</i> dentro y fuera del sector industrial en el cual operan	50%

Solo el 50% de nuestros asociados realiza una labor gerencial en nuevos nichos de mercados, es decir que de los 25 socios solo 12 incursionan en nuevos negocios utilizando herramientas de medición de la inversión como un ROI haciendo que solo el 20% de sus clientes estén satisfechos con la solución adquirida.

3.11 Factores del Entorno que más afectan

3.11.1 Afectación Positiva

3.11.1.1 Inversión del Gobierno en IT

Según la revista Lideres en su reportaje “**La inversión en tecnología crecerá un 12,9% este año**”, Explica que la comunicación entre los usuarios pasó de ‘one to one’, de uno a uno, (con el manejo de paquetes informáticos) a ‘many to many’, de varios a varios. Más el aparecimiento de las redes sociales. “Hoy estamos en un mundo donde necesitamos conectarnos con otras personas”, dijo Tomás Grassi, jefe de Producto regional de la empresa. Esa necesidad de interactuar en tiempo real se evidencia con los datos presentador por Carlos Villate, gerente de VP Investigación / IDC de Colombia. El crecimiento en inversión tecnológica en América Latina fue de 2,7% en el 2007, pero para el 2009 se contrajo (-4,1%), causado por la crisis económica. No obstante, se recuperó en el 2011: creció 10,2%.

Respecto de Ecuador, Villate explica que en el 2008 la inversión en IT creció 10,5%; 13,9% dos años después y para este año se espera que crezca un 12,9%.

El Gobierno ecuatoriano sin duda quiere invertir en IT para mejorar la gestión en las diferentes aristas de Gobierno que posee.

Esta noticia sin duda crea una gran oportunidad para la línea de IBM, ya que se encuentra en toda la capacidad de ofrecer a instituciones de gobierno soluciones robustas que satisfagan esas necesidades de administración, seguridad comunicación.

3.11.1.2 Adquisiciones de IBM

Sin duda IBM es una Corporación que realiza adquisiciones contantemente de nuevas soluciones que fortalecen el mercado tecnológico

Según Steve Mills (Vicepresidente de software de IBM) durante una charla en el evento Innovate realizado el año pasado, explico que sus rivales están manteniendo una agresiva política de adquisiciones de compañías que desarrollan aplicaciones para usuarios corporativos finales. Es el caso de Oracle y HP, por ejemplo.

Ante este tipo de iniciativas, anteriores clientes de IBM han pasado a manos de sus competidores, por lo que Mills admite que la situación no puede seguir así: “Si un partner deja de serlo, el dinero se va. Para cada acción debe existir una reacción”.

De hecho, IBM ya comenzó con esta política de adquisiciones hace poco tiempo con la compra de firmas como Algorithmics (análisis de riesgos) e [i2](#) (prevención de fraudes). “Son compañías que desarrollan aplicaciones para el usuario final y su compra ha sido totalmente intencionada”. A partir de ahora, Mills destaca que esta estrategia crecerá con el paso del tiempo.

Otro de los motivos que aporta IBM es que cuenta con un amplio abanico de herramientas de desarrollo y middleware con los que puede llegar a nuevos mercados relacionados con las aplicaciones para usuarios finales corporativos, pero necesita precisamente a esas compañías especializadas para poder hacerlo.

IBM invertirá durante los próximos cuatro años la friolera de 20.000 millones de dólares en nuevas adquisiciones. Una cantidad que pone de manifiesto su fuerte apuesta por este mercado. Lo que aún no queda claro es si su objetivo serán compañías de pequeño y mediano tamaño o bien hará el esfuerzo por hacerse con alguna de las grandes dentro de segmentos como el de CRM/ERP, incluida la alemana SAP, que se mantiene como el mayor fabricante de software a nivel europeo.

3.11.1.3 *Imagen de la Marca*

IBM es el aliado tecnológico que ayuda a sus clientes con soluciones prefijadas y relevantes que ayudan a enfrentar los desafíos de un planeta más inteligente. IBM entiende perfectamente lo que hace falta para triunfar, así como también la capacidad y las aptitudes industriales probadas a fin de ayudarlo a que esto suceda.

Las medianas empresas enfrentan desafíos como ningún otro desafío que hayan experimentado previamente. Las cambiantes condiciones económicas coinciden con un entorno empresarial y tecnológico que evoluciona rápidamente creando tanto grandes desafíos como nuevas oportunidades apasionantes para el mercado mediano.

Es así como IBM es reconocida a nivel mundial como una solución robusta que contribuye con el desarrollo de las empresas, es por ese motivo que es la tercera marca más conocida a nivel mundial.

BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012								
#	Category	Brand	Brand Value 2012 (\$M)	Brand Contribution Index	Brand Momentum Index	% Brand Value Change 2012 vs 2011	Rank Change	
1	Technology		182,951	4	10	19%	0	
2	Technology		115,985	4	5	15%	1	
3	Technology		107,857	4	5	-3%	-1	
4	Fast Food		95,188	4	8	17%	0	
5	Technology	Microsoft	76,651	4	8	-2%	0	

Figura 12: reconocimiento de IBM a nivel mundial

3.11.2 Afectación Negativa

3.11.2.1 Dependencia Operativa de IBM

Lamentablemente IBM al ser una corporación grande necesita manejar sus procesos operativos desde varios puntos a nivel Regional haciendo que generar una compra tome un tiempo considerado de análisis.

IBM en Ecuador actualmente no maneja ningún proceso operativo, el personal que maneja los clientes de Ecuador y atiende las solicitudes de compra se encuentran en Colombia, Brasil y

Argentina, es por esta razón que los tiempos de respuesta a una orden de compra toma de 10 a 15 días y un proceso de reclamo en ciertos casos toma meses.

Es importante que IBM analice la opción de que las operaciones se manejen directamente en Ecuador, pues es un país que ha tenido un crecimiento considerable en ventas y que puede tener una autonomía para sus procesos de compra.

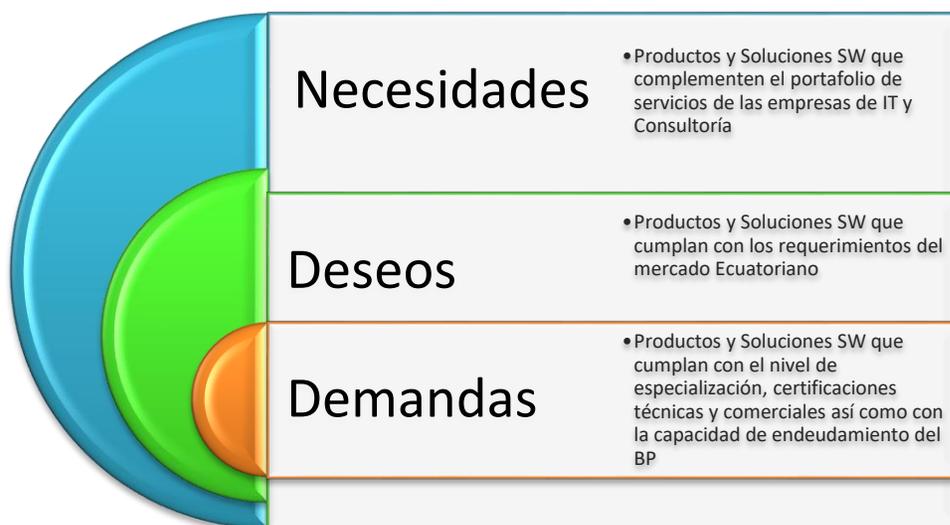
3.11.2.2 Competencia de IBM

Actualmente IBM enfrenta varios competidores de alto nivel que están teniendo gran entrada en el mercado ecuatoriano.

IBM dentro de Nexsys compite principalmente con Oracle, siendo la primera fuerza de ventas para la empresa y con Microsoft que es la tercera fuerza de ventas.

Es un reto bastante amplio que el área debe cumplir para mantener su nivel de ventas, ventajosamente el fabricante se encuentra con base en el país que es una de las ventajas competitivas ante las dos grandes fuerzas de venta con las que competimos actualmente. Cabe mencionar que para ciertos negocios especialmente de gobierno IBM realiza alianzas con las diferentes marcas que comercializa Nexsys y así poder construir una solución completa para los clientes que lo demandan.

3.12 Necesidades, Deseos y Demandas de nuestros clientes (Business Partners)



3.13 Penetración en el Mercado que ha logrado Nexsys con IBM

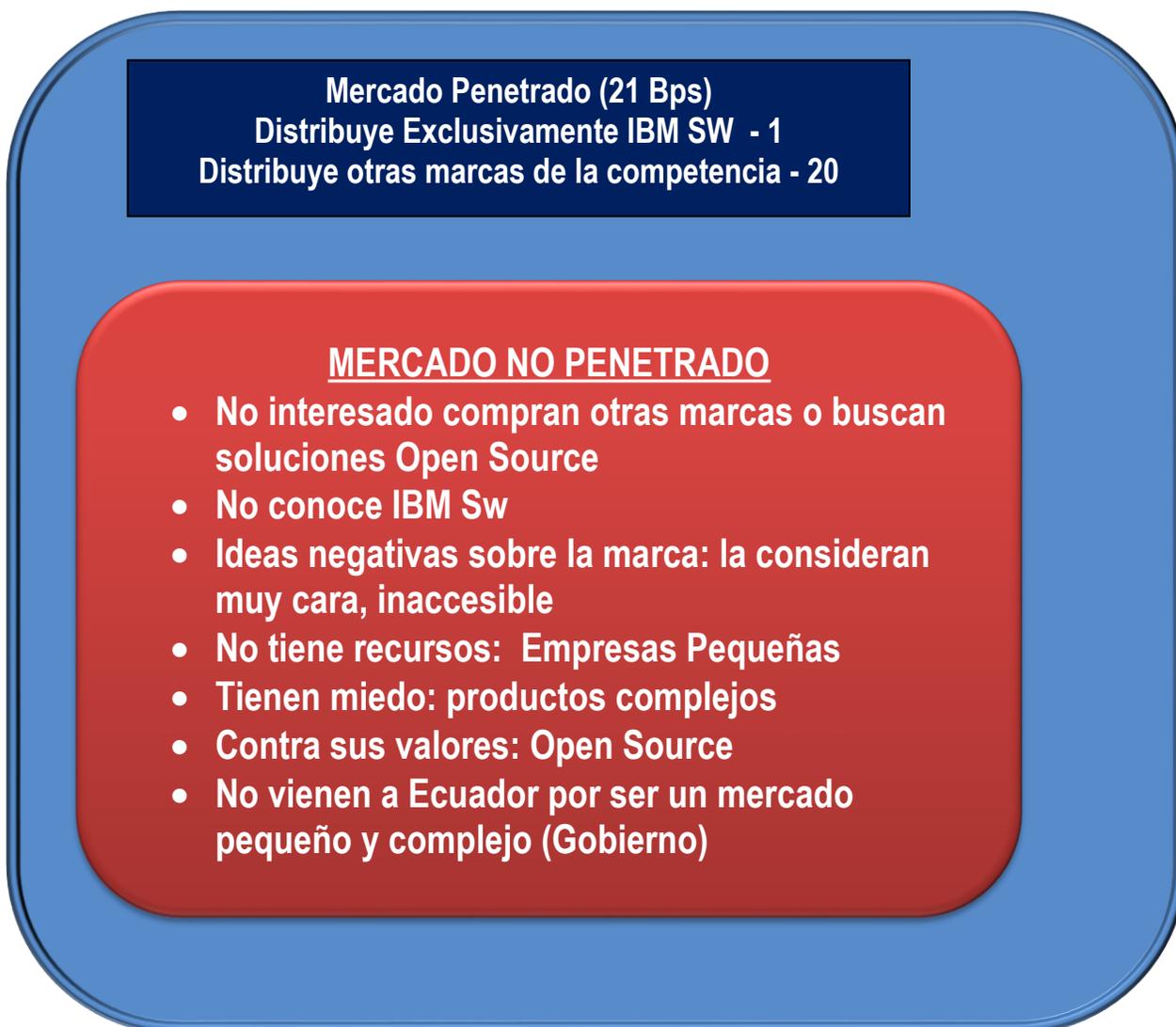


Figura 13: Características del mercado penetrado y no penetrado

3.14 Dimensionamiento del Mercado

Analizando conceptualmente los diferentes tipos de mercado podemos concluir que nuestro mercado a nivel de los asociados de negocios tenemos distribuido de la siguiente manera.

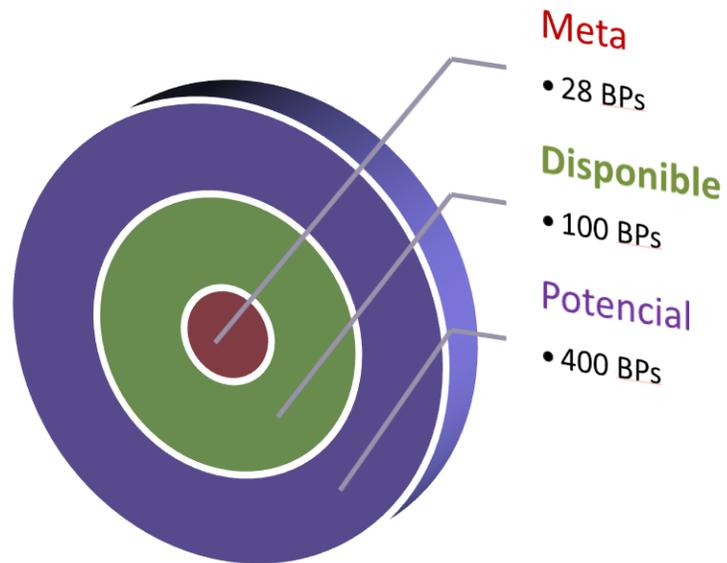


Figura 14: Dimensionamiento del mercado

Tenemos un mercado meta de 28 BPs actualmente en el mercado ecuatoriano para la venta de las diferentes soluciones.

A nivel regional tenemos disponibles 100 BPs y potencialmente tenemos 400 BPs.

Adicionalmente haciendo referencia al mercado penetrado tenemos la siguiente conclusión.

3.15 La Segmentación del Mercado de Nexsys con IBM

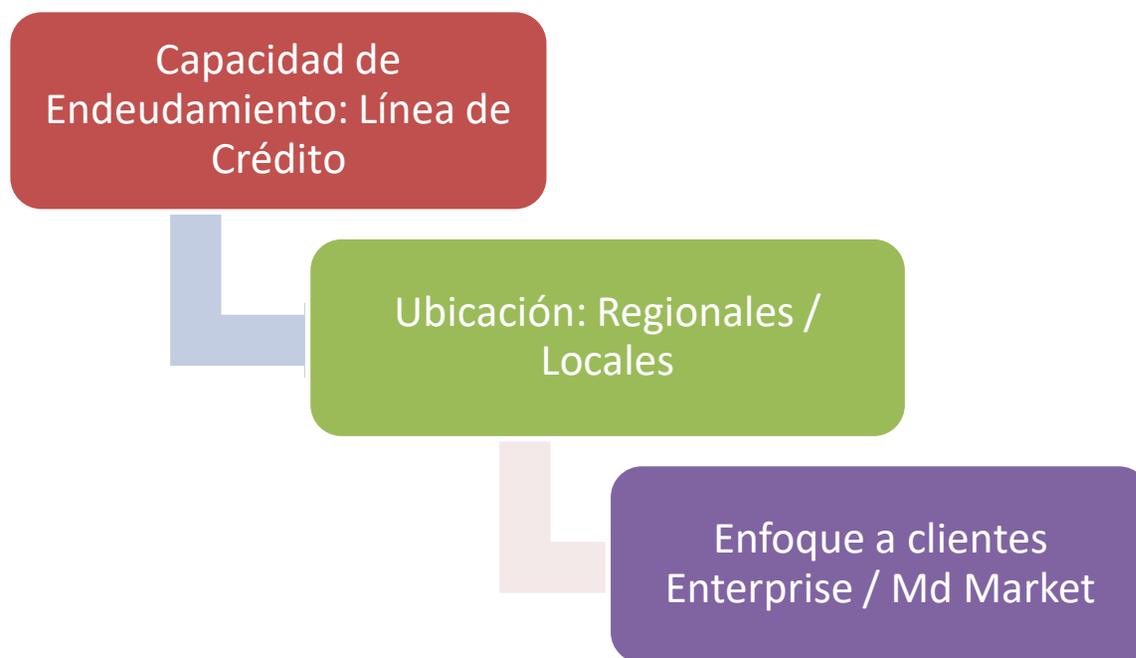


Figura 15: Segmentación de los clientes en Nexsys – IBM

3.16 Comunidades de clientes

Adicionalmente se pretende crear comunidades de clientes. Uno de los medios más efectivos hoy en día para hacerse de nuevos clientes, posicionar marcas y poder desarrollar o probar nuevos ofrecimientos, son las comunidades de clientes.

Desegmentar a los clientes, dejar de esforzarnos en identificar las barreras que separan a un segmento “estanco” de otro y focalizarnos en lo que tienen en común es que la forma más natural de agrupación del ser humano es en base a sus intereses y pasiones, es decir, utilizando las *comunidades* a las que pertenece (lo que implica que un cliente puede ser miembro de varias comunidades disjuntas).

Identificando este nuevo modelo de agrupación que podemos aplicar en nuestros Business Partners (clientes), hemos identificado comunidades de interés donde dependiendo de las características de cada uno pueden conformar dichas comunidades, a continuación las comunidades identificadas:

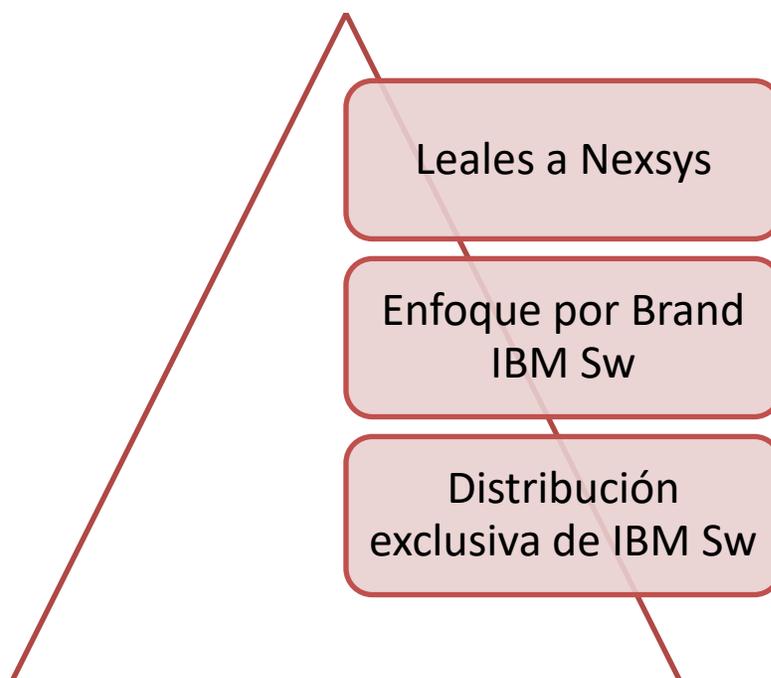


Figura 16: Distribución de Comunidades de clientes en Nexsys

Haciendo una explicación del Figura podemos decir que:

La Comunidad denominada “Leales Nexsys” son aquellos Business Partners que se mantendrían fieles con el mayorista a pesar de que existe otro mayorista que les venda las mismas soluciones, el valor agregado que nosotros como Nexsys – IBM tenemos para nuestros partners fieles es que la experiencia obtenida durante 13 años vendiendo la marca le da la facilidad para que sus negocios de software y sus procesos de compra fluyan de mejor manera.

La comunidad denominada “Enfoque por Brand IBM Sw” son aquellos clientes que se han especializado en ciertos productos y me demuestran mejor habilidad comercial y técnica para

venderlos, la idea de hacer esta comunidad es que como mayoristas podemos específicamente brindarles las herramientas conjuntamente con el fabricante para que estos canales especializados fortalezcan sus habilidades, de igual forma esta comunidad es la que nos servirá para que entre los diferentes canales se puedan realizar esas alianzas para dar cobertura a proyectos grandes de Software que requieran implementar varias soluciones.

La comunidad denominada “Distribución exclusiva IBM SW” son aquellos Business Partners que comercializan solo productos IBM, a quienes les brindaremos todo el apoyo para que aumente su portafolio de soluciones IBM, ya que si van a comercializar solo nuestra marca es importante que reciban toda la capacitación técnica y comercial que tanto el fabricante como el mayorista le pueda brindar para que así pueda vender varias soluciones.

3.17 El Valor Vrs El Costo de la Adquisición de soluciones IBM

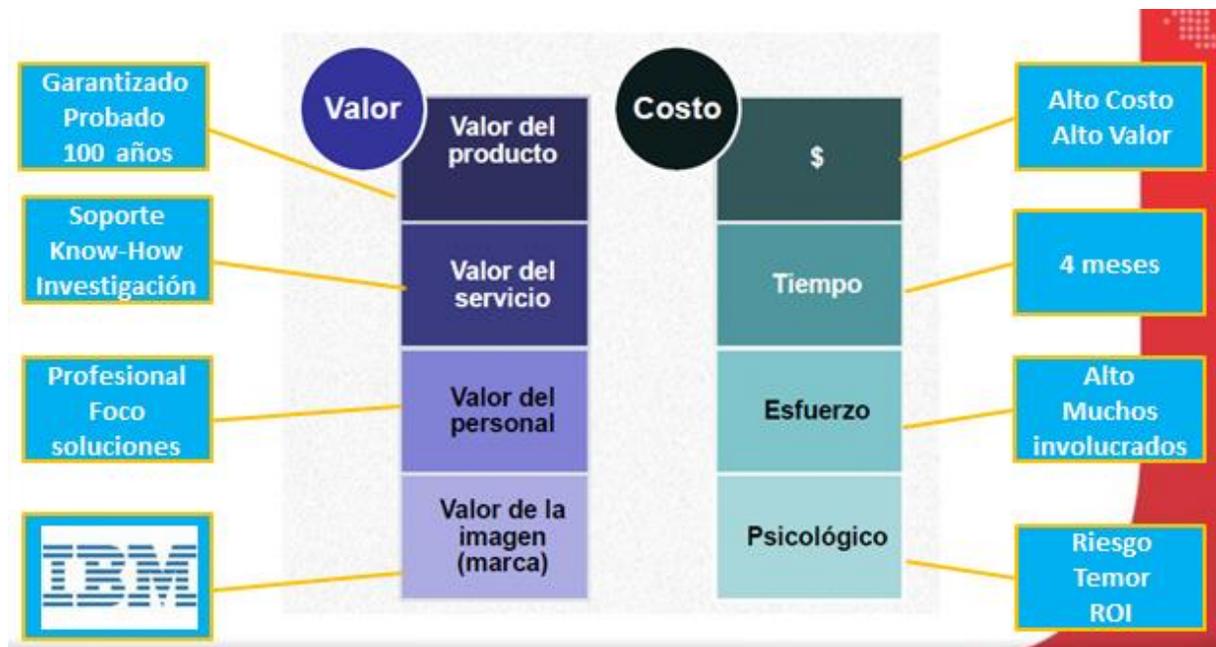


Figura 17: Valor Vrs Costo de la adquisición de soluciones IBM

En la siguiente gráfica podemos entender que el valor de la marca IBM se representa por los 100 años que tienen como compañía, por el conocimiento y la investigación que incrementa

constantemente, por la existencia de profesionales especializados en cada una de las soluciones con las que trabaja la marca y porque IBM le da un valor importante a quienes pretender adquirir este tipo de soluciones.

En cuanto al costo que representa usar Software IBM podemos decir que los productos IBM son conocidos por su alto costo pero así mismo por el alto valor que una solución de esta magnitud puede ofrecerle a una compañía, el ciclo de venta de una solución IBM toma alrededor de 4 meses, el tiempo se define principalmente por todo el análisis previo que los profesionales en la solución realizan antes de recomendar la solución adecuada que debe usarse para solucionar el problema o necesidad que tenga el cliente, el esfuerzo se enfoca a que implementar una solución IBM implica la participación de la gente técnica y comercial del fabricante, mayorista y Business Partner (cliente).

3.18 La participación de IBM dentro del mercado:

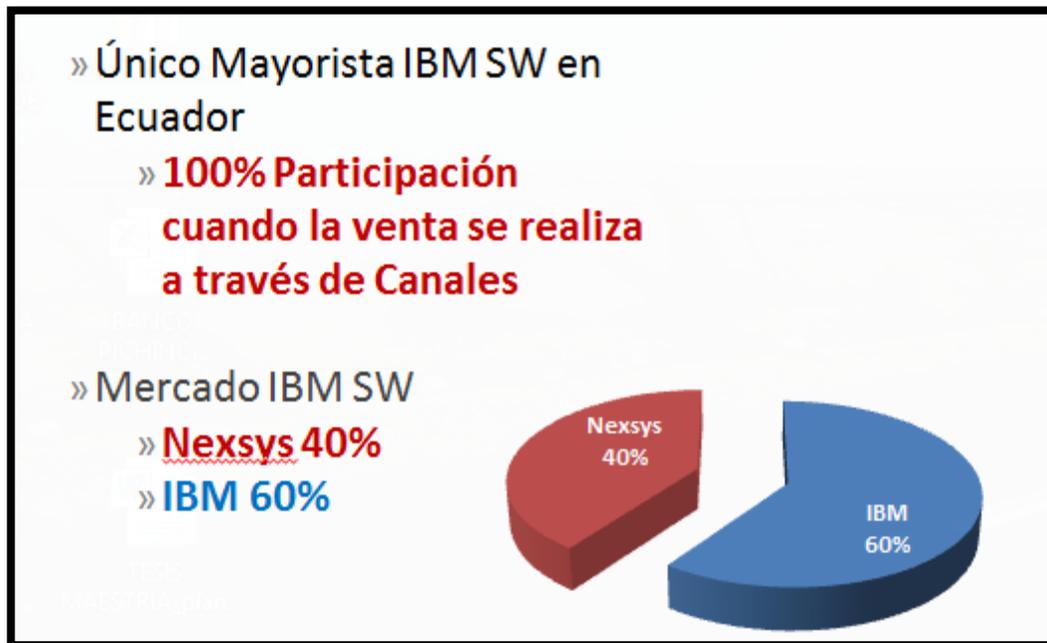


Figura 18: Participación en el mercado IBM – Nexsys

3.19 Distribución Directa e Indirecta

3.19.1 Ventajas y Desventajas de una distribución directa

3.19.1.1 Ventajas

- Relacionamiento directo con el cliente
- Manejo directamente sobre el negocio que se esté realizando con el cliente.
- Sensibilidad inmediata las necesidades de nuestro cliente
- Mayor ganancia – menor comisión
- Baja inversión en activo fijo
- Transferencia de riesgo crediticio
- Mejoramiento de la cobertura a menor costo

3.19.1.2 Desventajas

- Mayores Costos
- Administración más costosa del proyecto
- Financiamiento directo de las ventas
- Pérdida de control
- Cobertura baja en el territorio
- Incremento del equipo humano (técnico, administrativo, etc.
- Incremento en infraestructura

El cliente puede crear dependencia indeseable a nivel técnico

3.19.2 Ventajas y Desventajas de una distribución indirecta

3.19.2.1 Ventajas

- Contribuir al nacimiento de canales pequeños
- Incremento de Empleo
- Apoyo directo del fabricante y mayorista
- Relación indirecta con el cliente, no creamos dependencia con el mayorista

- Alta cobertura del territorio
- Incremento de las ventas
- Disminución de costos administrativos de marketing y comerciales.
- Con canales especializados se puede penetrar en clientes con mayor impacto
- Control de proyectos por parte del fabricante y del distribuidor
- Mejor cobertura y expansión de la marca
- Ayudan a sistematizar los procesos de comercialización directa.
- Metas fijadas de cumplimiento de cuota gracias al trabajo que se puede realizar con los canales.
- Podemos exigir a los canales que cumplan con ciertas actividades que incrementen las ventas e incursionen en nuevos territorios.
- Trabajo compartido en cuentas grandes

3.19.2.2 Desventajas

- Fracaso del canal al realizar implementaciones
- Desavenencias por falta de pago hacia el mayorista
- Mayor comisión –menor ganancia
- Disminución de ventas directas
- Bajo conocimiento sobre la implementación de las soluciones, como se está llevando a cabo el trabajo.
- ¿Desconocimiento del crecimiento del mercado; el canal está incursionando en otros territorios con la ayuda que le brinda el mayorista y el fabricante?
- El mayorista ignora criterios y necesidades de compra del usuario final
- Esperar que los canales actúen a medida que el mayorista necesita
- Tener un apego innecesario a los canales tradicionales, no dar oportunidad a otros que pueden tener mejor desarrollo.
- No advertimos ni analizamos la importancia que tiene los canales para los mayoristas.
- El mayorista en ciertos casos no es estricto o cuidadoso en la selección y evaluación de sus canales

- El mayorista muchas veces no comprende los aspectos económicos del marketing por canales.
- EL mayorista confía en que los canales están aptos para vender a todos los clientes en todos los mercados.
- No se estructuran relaciones estratégicas apoyadas en estrechos vínculos de negocios.

CAPÍTULO 4

4. DIRECCIONAMIENTO ESTARTÉGICO

4.1 Misión y Visión

4.1.1 Misión

Llevar al mercado las soluciones de los más importantes fabricantes de tecnología de información a nivel mundial a través de una sólida red de socios de negocios, procesos claramente definidos y un equipo humano altamente calificado y comprometido

4.1.2 Visión

Ser reconocidos como el mayorista de valor agregado en soluciones de tecnología de información más importante de Latinoamérica

4.2 Objetivos Estratégicos

4.2.1 Ventas

- Alcanzar ventas de 10M en el año 2013 en licencias nuevas. Responsables Account Managers (AMs)y Territory Managers (TMs)
- Vender 2M en el 2013 en negocios menores a 120k. Responsables AMs y TMs

4.2.2 Posicionamiento:

- Posicionar a Nexsys como la mejor opción para que los canales Regionales vengan a Ecuador. Responsable Gerente de Producto (GP) y TM
- Aumentar la notoriedad de Nexsys Ecuador al interno de IBM Ecuador. Responsable Gerencia General y GP
- Posicionar la oficina de Guayaquil como un punto estratégico de apoyo a los BPs e IBM

4.2.3 Rentabilidad:

- Lograr un 12% de margen promedio hasta el 2013. Responsable Gerencia, BP, BMs y TMs

4.2.4 Cuota de mercado/Participación:

- Lograr que el 60% de las ventas de IBM SW se realicen a través de Nexsys en el 2013.
Responsable GP

4.2.5 Penetración:

- Reclutar 5 BPs de la competencia hasta finales de 2013. Responsable TM

4.2.6 Innovación:

- Lograr que el 20% de los ingresos sean a través de nuevos partners reclutados
- Lograr que cada BM/TM sea responsable al 100% de cada BP asignado
- Reducir en un 80% el tiempo de respuesta a los BPs a través del trabajo en equipo con las oficinas de Nexsys en otros países y la mejor interacción con IBM

4.3 Modelo de Nexsys

Nexsys en sus 12 años de labor en el mercado ecuatoriano ha desarrollado y puesto en marcha un modelo de gestión que ayude al desarrollo de sus socios a nivel nacional y regional para generar mercado, posicionar la marca y fidelizar clientes, a continuación se describe dicho modelo:

4.3.1 Generación de Demanda

Nuestra estructura regional nos permite proveer a nuestros socios de negocios recursos de mercadotecnia de alto nivel y know how, de tal manera que podemos brindar el apoyo en cada país por nuestros gerentes locales de marketing y gerentes de producto que trabajan juntos con el canal para identificar oportunidades de mercado y áreas potenciales, o sectores a fin de realizar actividades en campañas y de generación de demanda.

Actividades de mercadotecnia de usuario final:

- Eventos y seminarios
- Nuevo lanzamiento de producto
- Iniciativas específicas por industria/sector

Generación de Oportunidades:

- Telemarketing
- Gestión de oportunidad
- Prospección y seguimiento.

Compliance

- License Compliance, se ha convertido en un importante generador de oportunidades, además de un facilitador para el alto crecimiento de demanda y cierre de ventas.

BPIC Nexsys

Nexsys tiene a disposición de sus socios el laboratorio para las pruebas tecnológicas que se realizan con cada producto de IBM, donde además se realizan cursos de certificación técnica y comercial.

4.3.2 Educación

Nexsys Business School es un programa de entrenamiento diseñado especialmente para nuestros socios de negocios.

Se centra en desarrollar las habilidades comerciales, técnicas y gerenciales del equipo humano del canal. Cuenta con modalidades presencial y en línea.

El NBS On Line es un instrumento de formación que abarca las tres áreas y tiene un alto contenido disponible a todo el personal de nuestros socios de negocios



<http://www.nexsysonlinetraining.com>

4.3.3 Apoyo a Canales

Nexsys cuenta con diferentes estrategias para colaborar a sus socios de negocio a progresar sus negocios:

Apoyo de mercadotecnia

- E-mail Marketing
- Producción de eventos
- Comercialización
- Base de Datos de usuario final
- Inteligencia de Negocios
- Diseño Figura
- Relaciones públicas

Nexsys Financial Services

Nexsys Financial services provee a nuestros canales/socios, recursos de crédito fáciles para financiar a sus usuarios finales, hasta 36 meses plazo.

4.3.4 Cuentas Estratégicas

- Acompañamiento en identificación, seguimiento y cierre de oportunidades
- Equipo de preventa altamente calificado
- Búsqueda y entrega de información competitiva y casos de éxito para apoyar las ventas del canal.

4.3.5 Cobertura

- Apoyo local a socios de negocios. Contamos con una Sucursal el Guayaquil los mismos que se encargan de generar
- Presencia en 15 países con operación directa en 27 ciudades en América Latina.
- Entendimiento de las características del negocio por región y país



4.3.6 Ecosistema de Canales

Nexsys tiene como asociado a 30 empresas especializadas en la comercialización e implementación de los diferentes productos IBM, a continuación la distribución de canales por productos.

- Tata Consultancy Services
- Itera
- Amdocs

Integradores/Regionales

- Software One
- Indra
- Business Mind

- Sinergy Team
- Compsesa
- Binaria
- Coresolutions
- Asic
- Digiware
- Maint
- Alkimia
- Assit
- Synopsis
- Bayteq
- Uniplex
- Kruger
- Seidlitz
- Cobis

- AFTS
- BV Ingenieros
- Dw Consulware
- Softconsulting
- Business IT
- Dires
- AVP

- Sinux

Figura 19: Ecosistema de Canales

4.4.7 Línea de Negocios IBM Software

La línea de IBM posee productos para las diferentes áreas de negocio como banca, telecomunicaciones, seguros, minería, gobierno y retail del Ecuador, entre otros, los productos más destacados en el mercado son:

Information Management

WebSphere® software

Rational® software

Business Analytics

Tivoli. software

 Social Business

 **IBM Security Systems**

 **INDUSTRY SOLUTIONS**

4.4.8 Ubicación Geográfica



Figura 20: Ubicación Geográfica de Nexsys - IBM en Ecuador

Nexsys tiene presencia a nivel Nacional, la matriz está ubicada en Quito donde operan el Gerente de Producto, tres Account Managers y un recurso técnico.

En la sucursal ubicada en Guayaquil, opera un Gerente Regional un Account Manager y un recurso técnico.

CAPITULO 5

5.1 MODELO DE NEGOCIO



Figura 21: Modelo de Negocio según la estrategia de Canvas

El modelo de Negocio que se pretende implementar está basado en la metodología de Canvas. Identificando cada componente de la siguiente manera:

Redes de Partners

La red de partners esta puede estar constituida por:

- IBM
- Business Partners
- Empresas de Eventos
- Call Center
- Empresas de Publicidad
- Financieras
- Consorcios Legales

Actividades Claves

Las actividades claves a Seguir son

- Habilitación de canales
- Generación de Demanda
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Forecast de seguimiento continuo para cierre de negocios

Oferta

IBM cuenta con 8 líneas de productos de tecnología enfocadas en soluciones empresariales.

Relaciones con los clientes

Relacionamiento personal One to One

Segmentos de clientes

Empresas de TI y Consultoras enfocadas en vender soluciones a clientes corporativos y Mid-Market

Canales de Distribución y Comunicación

Los Partnes implementan los productos e instalan soluciones

Estructura de Costos

- Sueldos
- Gastos de Representación
- Viajes
- Infraestructura IT
- Gastos Financieros

Flujos de Ingresos

- Comisiones por las ventas
- Rebates por cumplimiento de Objetivos

5.3 Ejecución Estratégica

Para poder llevar acabo nuestro modelo de negocio y poder cumplir con los objetivos planteados hemos diseñado proyectos generados a través de un Plan Operativo Anual que se cumplirán en el tiempo establecido.

5.3.1 Desarrollo de los Proyectos

FORTALECIMIENTO COMERCIAL Y TÉCNICO DE LOS ASOCIADOS DE NEGOCIOS	
POYECTO 1	Campaña de Capacitación Certificación continua para Asociados de Negocio

5.3.1.1 Información General

Administración del Proyecto	Gerencia de Mercadeo de Nexsys Gerencia de Producto IBM
Supervisión del Proyecto	Gerencia General de Nexsys
Involucrados	IBM con sus especialistas Gerente de Producto Account Manager

	Pre venta
Usuarios	Asociados de Negocio
Presupuesto Referencial	\$ 58.000
Duración	29 meses

5.3.1.2 Antecedentes

Nexsys como mayorista de Software IBM cuenta con 25 Asociados de Negocios que atienden a clientes privados como de gobierno quienes constantemente necesitan atender sus necesidades tecnológicas para el buen funcionamiento de sus empresas, la importancia de tener un equipo comercial y técnico altamente capacitado es un reto muy importante.

La capacitación continua en la parte comercial y técnica fortalecerá competitivamente al equipo con el que Nexsys cuenta para poder atender a sus clientes.

Al realizar el análisis FODA se pudo concluir que una se debe priorizar la capacitación debido a:

- ✓ Falta de apoyo para la capacitación de los integrantes del equipo, se necesita de mejor apoyo para ser más competitivos
- ✓ Poco conocimiento de la competencia que afecta directamente los negocios en los que puede desarrollarse la marca.
- ✓ Falta de credibilidad ante nuestros distribuidores; los canales con los que trabaja IBM directamente, tienen una percepción un poco negativa en la parte de apoyo económico, técnico, estratégico que necesitan.
- ✓ Malas implementaciones a clientes; varios de nuestros canales aliados han realizado implementaciones poco exitosas en clientes haciendo que pierda la marca y el Mayorista protagonismo dentro del mercado.

5.3.1.3 Descripción del Problema

Nexsys cuenta con una amplia cartera de clientes quienes han implementado varias herramientas IBM pero sin embargo no cuenta con un equipo comercial y técnico altamente capacitado, la importancia de conocer las herramientas y aplicarlas con los clientes es un factor importante que permitirá ganar protagonismo y conservar la fidelidad de la base de clientes que tiene actualmente la empresa

5.3.1.4 Objetivos

5.3.1.4.1 Objetivo Principal

Diseñar e implementar una campaña de Capacitación y Certificación continua para Asociados de Negocio

5.3.1.4.2 Objetivo Específicos

- ✓ Conseguir el mayor apoyo por parte del fabricante para conseguir a los especialistas de cada uno de las brands que se comercializan.
- ✓ Fortalecer el equipo comercial y técnico con el que contamos actualmente.
- ✓ Conseguir al menos 2 certificaciones comerciales y dos técnicas por cada asociado de negocio cada año.

5.3.1.5 Resultados Esperados

- ✓ Incrementar las certificaciones de los Asociados de Negocio
- ✓ Mejor desempeño Comercial de los Asociados de Negocios frente a nuestros clientes.
- ✓ Mejorar el conocimiento de la competencia
- ✓ Mejorar las implementaciones que realizan nuestros Asociados de Negocios.
- ✓ Crear en nuestros Asociados de Negocio mayor independencia tanto técnica como comercial y así no depender tanto del fabricante.

5.3.1.6 Indicadores

- ✓ Número de certificaciones obtenidas por canal en los 22 meses
- ✓ Número de proyectos exitosos implementados por canal

5.3.1.7 Seguimiento y Evaluación

- ✓ Los Account Manager de Nexsys acompañaran a los canales para hacer pruebas técnicas y medir el conocimiento adquirido
- ✓ Los Account Manager de Nexsys acompañaran a los canales a presentaciones comerciales con canales y poder medir el desempeño frente al cliente.

5.3.1.8 Entregables

- ✓ Nexsys podrá contar con un equipo técnico y comercial altamente capacitado y competitivo.

5.3.1.9 Presupuesto

El presupuesto asignado para este proyecto es de \$ 58.000

5.3.2.1 Información General

Administración del Proyecto	Gerencia de Mercadeo de Nexsys Gerencia de Producto IBM
Supervisión del Proyecto	Gerencia General de Nexsys
Involucrados	IBM con sus especialistas Gerente de Producto Account Manager Pre venta
Usuarios	Canales Potenciales
Presupuesto Referencial	\$ 38.000
Duración	19 meses

5.3.2.2 Antecedentes

IBM cuenta con una variedad de marcas especializadas en solucionar las necesidades empresariales.

De acuerdo al mercado ecuatoriano donde IBM ha logrado posicionarse se han identificado varios tipos de soluciones que requieren de canales que trabajen específicamente en la implementación de las mismas.

Al realizar el análisis FODA se pudo concluir que una se debe especializar canales debido a:

- ✓ Falta de Canales Especializados; IBM necesita que existan canales especializados en ciertos productos que tienen mayor impacto en el mercado, haciendo que exista poca cobertura para la gran demanda que existe del producto
- ✓ Poca disponibilidad de soluciones que puedan atender las microempresas impidiendo en crecimiento en ese segmento de mercado.
- ✓ Nuevas políticas de asociación con el Fabricante.
- ✓ Crecimiento de la competencia en el segmento de mercado que IBM no ha tenido llegada.
- ✓ Nuevas tendencias del mercado a las que IBM no tiene una solución que pueda responder esas necesidades

5.3.2.3 Descripción del Problema

En ciertos casos los Asociados de Negocio quieren atender todas las necesidades que un cliente pueda tener en cuanto a soluciones empresariales, al no estar capacitados técnica y comercialmente se han hecho implementaciones con poco éxito, sin llenar las expectativas de los

clientes ocasionando que la marca y el Asociado de Negocio pierda protagonismo y pueda ingresar en nuevos clientes o mantener la cartera.

Es importante el poder especializar a un número importante de Asociados para que puedas desarrollar e implementar de mejor manera una solución, cabe mencionar que los Asociados que se hayan especializado puedan aliarse con el resto y poder atender negocios de magnitud considerable.

5.3.2.4 Objetivos

5.3.2.4.1 Objetivo Principal

Habilitar a canales nacionales o internacionales en soluciones específicas de IBM que tengan alta demanda en el mercado ecuatoriano

5.3.2.4.2 Objetivo Específicos

- ✓ Seleccionar las soluciones con mayor demanda por parte de clientes
- ✓ Brindar las herramientas necesarias para que los canales puedan especializarse en una solución
- ✓ Fortalecer el equipo de Asociados de Negocios para atender la demanda de IT.

5.3.2.5 Resultados Esperados

- ✓ Asociados de Negocio especializados en soluciones específicas
- ✓ Conformación de una Red de Canales especializados en varias soluciones
- ✓ Clientes Satisfechos

5.3.2.6 Indicadores

- ✓ Al menos 2 canales habilitados por año
- ✓ Al menos 1 implementación exitosa por año

5.3.2.7 Seguimiento y Evaluación

- ✓ Identificación de proyectos en los que puedan ingresar los canales especializados

5.3.2.8 Entregables

- ✓ Nexsys podrá contar con Asociados de Negocios especializados en soluciones específicas de IT

5.3.2.9 Presupuesto

El presupuesto asignado para este proyecto es de \$ 38.000

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	
POYECTO 1	Posicionamiento de IBM como Herramienta para soluciones Empresariales

5.3.3.1 Información General

Administración del Proyecto	Gerencia de Mercadeo de Nexsys Gerencia de Producto IBM
Supervisión del Proyecto	Gerencia General de Nexsys
Involucrados	IBM con sus especialistas Gerente de Producto Account Manager Pre venta
Usuarios	Clientes
Presupuesto Referencial	100.000
Duración	32 meses

5.3.3.2 Antecedentes

IBM es una marca tecnológica con 100 años en el mercado, en el Ecuador mantiene operaciones desde hace 12 años, construyendo una cartera importante de clientes.

IBM ofrece una serie de beneficios que van desde la capacitación técnica de soluciones, fortalecimiento comercial a través de uso de su Metodología de Ventas, incentivos por ventas y por posicionamiento ante la competencia, financiamiento para proyectos.

Al realizar el análisis FODA se pudo concluir que una se debe posicionar a la marca debido a:

- ✓ Variedad de Brands para todo tipo de necesidad institucional en el área de tecnología.
- ✓ Distribución exclusiva de la marca a nivel nacional; Nexsys es el único mayorista de software IBM en todo el Ecuador.
- ✓ Cobertura Geográfica; IBM dentro de Nexys tiene presencia comercial principalmente en las dos regiones más importantes del país como es la Sierra y la Costa
- ✓ IBM tiene alrededor de 25 canales de distribución que cuentan con el personal comercial y técnico capacitado para el desarrollo de diferentes negocios.

5.3.3.3 Descripción del Problema

Los canales que están dentro del mercado tecnológico no conocen las ventajas que pueden tener al vender las soluciones IBM y como sus empresas pueden posicionarse dentro del mercado tecnológico al estar asociado a una empresa de gran trayectoria.

Adicionalmente muchos canales no conocen los beneficios que tienen las soluciones a nivel empresarial

La falta de información ha hecho que la Red de canales no crezca en el Ecuador, la idea de Nexsys como mayorista es posicionar la marca a nivel nacional.

5.3.3.4 Objetivos

5.3.3.4.1 Objetivo Principal

Posicionar a IBM como herramienta para las soluciones empresariales.

5.3.3.4.2 Objetivo Específicos

- ✓ Dar a conocer los beneficios que tienen las brands de IBM
- ✓ Apoyar a los canales para asistencia a eventos nacionales e internacionales
- ✓ Fortalecer el equipo de Asociados de Negocios para atender la demanda de IT.

5.3.3.5 Resultados Esperados

- ✓ Asociados de Negocio especializados en soluciones específicas
- ✓ Conformación de una Red de Canales especializados en varias soluciones
- ✓ Clientes Satisfechos

5.3.3.6 Indicadores

- ✓ Al menos 2 canales habilitados por año
- ✓ Al menos 1 implementación exitosa por año

5.3.3.7 Seguimiento y Evaluación

- ✓ Identificación de proyectos en los que puedan ingresar los canales especializados

5.3.3.8 Entregables

- ✓ Nexsys podrá contar con Asociados de Negocios especializados en soluciones específicas de IT

5.3.3.9 Presupuesto

El presupuesto asignado para este proyecto es de \$100.000

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	
POYECTO 2	Posicionamiento de Nexsys como su mejor aliado de Negocios

5.3.4.1 Información General

Administración del Proyecto	Gerencia de Mercadeo de Nexsys Gerencia de Producto IBM
Supervisión del Proyecto	Gerencia General de Nexsys
Involucrados	Gerente de Producto
Usuarios	Asociados de negocios actuales y nuevos
Presupuesto Referencial	132.000
Duración	30 meses

5.3.4.2 Antecedentes

Nexsys del Ecuador es el Mayorista de Valor Agregado que tiene presencia en Ecuador desde hace 12 años, una de las marcas con las que se inicio fue IBM con quien ha venido trabajando y creciendo durante todo este tiempo

Al ser una empresa con trayectoria y presencia a nivel Regional tiene la oportunidad de ofrecer a sus Asociados de Negocio el valor agregado para sus transacciones.

Agregar Valor significa poder ayudar a los canales en varios factores los mismos que le permitirán cerrar sus negocios y seguir creciendo en el mercado.

Nexsys ofrece varias opciones como educación, laboratorio de pruebas tecnologías, acompañamiento en cuentas, personal capacitado técnica y comercialmente, financiamiento y cobertura geográfica para el apoyo a sus Asociados de Negocio

Al realizar el análisis FODA se pudo concluir que una se debe posicionar marca debido a:

- ✓ Falta de credibilidad ante nuestros distribuidores; los canales con los que trabaja IBM directamente, tienen una percepción un poco negativa en la parte de apoyo económico, técnico, estratégico que necesitan

5.3.4.3 Descripción del Problema

Nexsys no ha posicionado de manera eficaz las opciones que puede dar a sus Asociados de Negocios para que puedan crecer dentro del mercado tecnológico.

Por el desconocimiento de estos beneficios muchos de los Asociados de Negocio no han participado en negocios, no han fortalecido su trayectoria ante los clientes actuales y potenciales.

5.3.4.4 Objetivos

5.3.4.4.1 Objetivo Principal

Posicionar a Nexsys como el mejor aliado de Negocios

5.3.4.4.2 Objetivo Específicos

- ✓ Dar a conocer el valor agregado que Nexsys puede aportar a una empresa
- ✓ Apoyo Comercial y Técnico a los canales
- ✓ Posicionar a Nexsys como mayorista de Software IBM a nivel nacional

5.3.4.5 Resultados Esperados

- ✓ Incrementar el número de Asociados de Negocio a nivel Nacional

5.3.4.6 Indicadores

- ✓ Al menos 2 canales habilitados por año

5.3.4.7 Seguimiento y Evaluación

- ✓ Medición del crecimiento de la Red de canales a Nivel Nacional

5.3.4.8 Entregables

- ✓ Nexsys tendrá un equipo fortalecido para Distribuir Software IBM

5.3.4.9 Presupuesto

El presupuesto asignado para este proyecto es de \$132.000.

DESARROLLO Y BIENESTAR DEL EQUIPO DE TRABAJO	
POYECTO 1	Fortalecimiento del Equipo de Trabajo.

5.3.3.1 Información General

Administración del Proyecto	Gerencia de Recursos Humanos
Supervisión del Proyecto	Gerente de Producto
Involucrados	Gerente de Producto Gerencia de Recursos Humanos
Usuarios	Account Manager Pre Venta Operaciones
Presupuesto Referencial	50.200
Duración	22 meses

5.3.5.2 Antecedentes

El equipo de IBM dentro de Nexsys es uno de los más grandes dentro de la empresa por lo general siempre ha estado conformado por mínimo 8 personas entre el Gerente de Producto, Account Managers, Pre Venta y Operaciones, cada uno desempeñando diferentes funciones.

Al realizar el análisis FODA se pudo concluir que una se debe fortalecer el Equipo de Trabajo debido a:

- ✓ Alta rotación de personal, en los últimos dos años en área de IBM ha sufrido varios cambios de personal lo que imposibilita que se pueda plantear un plan con responsables que lleguen a cumplir las metas planteadas.
- ✓ Presupuesto no descentralizado; IBM dentro de Nexsys no posee un presupuesto propio para el desarrollo autónomo de las actividades técnicas y comerciales.
- ✓ Poca presencia en clientes directamente como Nexsys – IBM, actualmente no se está desarrollando una estrategia de venta directa con clientes.
- ✓ Falta de apoyo para la capacitación de los integrantes del equipo, se necesita de mejor apoyo para ser más competitivos.

5.3.3.3 Descripción del Problema

La falta de incentivos y un plan de capacitación continua para el Equipo de Trabajo dentro de Nexsys han generado que haya una alta rotación del personal.

IBM en Nexsys no posee un plan de carrera que motive a los miembros del equipo a seguir fortaleciendo sus habilidades y capacidades dentro de la marca

5.3.3.4 Objetivos

5.3.3.4.1 Objetivo Principal

Fortalecer al Equipo de Trabajo

5.3.3.4.2 Objetivo Específicos

- ✓ Dotar de las herramientas necesarias para que el equipo de trabajo se pueda fortalecer técnica y comercialmente
- ✓ Crear un plan de carrera dentro de IBM
- ✓ Mejorar la atención del Equipo IBM dentro de Nexsys

5.3.3.5 Resultados Esperados

- ✓ Equipo incentivado y comprometido
- ✓ Menor Rotación de Personal

5.3.3.6 Indicadores

- ✓ Mejora en el desempeño del trabajo por parte de los integrantes del Equipo

5.3.3.7 Seguimiento y Evaluación

- ✓ Reuniones continuas con el equipo para conocer sus necesidades y expectativas

5.3.3.8 Entregables

- ✓ Nexsys podrá contar con Equipo de trabajo incentivado y motivado

5.3.3.9 Presupuesto

El presupuesto asignado para este proyecto es de \$50.200

RECOMENDACIONES

Una síntesis del análisis FODA

- a. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa
- b. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
- c. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
- d. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
- e. El proceso del FODA debe ser una herramienta que integre a todas las áreas de la compañía y muy recomendable que sea una actividad que se realice en grupo.
- f. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
- g. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
- h. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
- i. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
- j. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa, debe ser una herramienta que sirva para una constante autoevaluación sobre las actividades que se realizan constantemente en el rol del negocio.
- k. Debe estar relacionado con la estrategia competitiva de la empresa en cada mercado.
- l. La estrategia competitiva es impactada por la estrategia de portafolio. Ésta, a su vez, es impactada por la estrategia competitiva.

- m. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
- n. El Sistema Integral de Innovación debe alimentar al Sistema de Gestión de Proyectos administrado por una PMO (Project Management Office) que asegure su implementación. Es imprescindible incorporar la metodología del Project Management Institute

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Blog.objetivonegocio.com. (s.f.). Obtenido de Blog.objetivonegocio.com. Corporation), D. o. (s.f.).

David, F. R. (1999.). *Conceptos de administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Desarrollo, B. I. (2008). Revelación de las expectativas en Latinoamérica.

Donald Bowersox, D. C. (2007). Bixby Cooper de la Universidad del Estado de Michigan. Michigan.: 2.

Grupo, & Spurrier. (2008). *Análisis Semanal de Economía y Política del Ecuador*.

International, M. F. (2008). World economic Outlook report.

James, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de las empresas*. Bogotá: 1.

Michael, P. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Michael, P. (s.f.). Estrategia Cometitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.

Monografías.com. (4 de abril de 2013).

Monografías.com. (04 de abril de 2013). Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>

Samuel, C. (1994). *Direccionamiento Estratégico*. Madrid: Tercera Edición, McGraw-Hill.

NOMENCLATURA UTILIZADA

- BCE: Banco Central del Ecuador.
- CIF: Costo Indirecto de Fabricación.
- PIB: Producto Interno Bruto.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- CUODE: Clasificación del Comercio Exterior según uso o destino económico.
- FMI: Fondo Monetario Internacional.
- FOB: Free on board (Libre a Bordo). Indica el grado de responsabilidad del comprador en una determinada transacción.
- CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- FBKF: La inversión en los sectores privados y públicos de la economía.
- VAB: Valor agregado bruto.
- PEA: Población Económicamente Activa.
- DEG: Derechos Especiales de Giro.
- BP: Business Partner
- AM: Account Manage.