

**Proyecto de Economía del Software Libre**  
**Trabajo Fin de Máster (TFM)**  
**MASTER EN SOFTWARE LIBRE**  
**Plan de Empresa para el desarrollo de**  
**nuevas líneas de negocio basadas en**  
**Soluciones Open Source**  
**Empresa: Most Servicios Informáticos S.L**

Apellidos: *Briones Barriguete*  
Nombre: *Jose Luis*

*Consultor: Amadeu Albós Raya*

*19 de Enero de 2012*

## **Licencia de la Obra**

Esta obra ha sido licenciada bajo el amparo de la GNU Free Documentation License en su versión 1.3. Puede obtener información adicional sobre los términos que incluye dicha licencia aquí: <http://www.gnu.org/licenses/fdl-1.3.html>

## Resumen del proyecto

El presente proyecto sintetiza la realización de un plan de empresa para la empresa Most Servicios Informáticos S.L perteneciente al Grupomost para la apertura y posterior desarrollo de nuevas líneas de negocio en la empresa basadas en soluciones de software libre. El software libre en los últimos tiempos ha experimentado un auge espectacular en los últimos años posicionándose como una alternativa real a las soluciones privativas que ofrece el mercado y hemos creído que es el momento adecuado para apostar por este tipo de soluciones.

Se ha realizado un análisis de la situación actual de la empresa, de sus posibilidades y de las posibilidades que ofrece ahora mismo el mercado teniendo siempre en cuenta tanto a los posibles clientes y sus necesidades como a la competencia para tratar en lo posible que el éxito de esta iniciativa se consiga en el menor tiempo y con los menores costes posibles.

La iniciativa ya está marcha y esperaremos a finalizar el año 2012 para ver si se han obtenido los resultados esperados.

## **Tabla de contenidos**

### **Índice de contenido**

<b>1.Licencia de la Obra .....</b>	<b>2</b>
<b>2.Resumen del proyecto .....</b>	<b>3</b>
<b>3.Tabla de contenidos .....</b>	<b>4</b>
<b>4.Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>5.Estado del arte .....</b>	<b>6</b>
<b>6.Descripción de la estructura del Trabajo Final de Master .....</b>	<b>7</b>
<b>7.Plan de Empresa .....</b>	<b>8</b>
<b>7.1 Resumen ejecutivo.....</b>	<b>8</b>
<b>7.2 Plan de Marketing estratégico .....</b>	<b>23</b>
<b>7.3 Plan de Marketing operativo .....</b>	<b>30</b>
<b>7.4 Plan de Producción.....</b>	<b>34</b>
<b>7.5 Plan de Organización y de recursos humanos.....</b>	<b>39</b>
<b>7.6 Plan económico y financiero.....</b>	<b>42</b>
<b>7.6 Plan Legal.....</b>	<b>43</b>
<b>7.7 Evaluación final, conclusiones y proyección de futuro.....</b>	<b>44</b>

## **Objetivos**

El objetivo de este trabajo final de máster ha sido la realización de un plan de empresa en colaboración con la Empresa Most Servicios Informáticos S.L. para desarrollar nuevas líneas de negocio en la empresa basadas en soluciones Open Source.

## **Estado del arte**

El presente trabajo se ha realizado teniendo en cuenta los apuntes aportados por la UOC para la realización del trabajo Final del Máster en Software Libre así como la bibliografía recomendada en dichos apuntes y las referencias ya aportadas en la realización de las diferentes prácticas ya entregadas a lo largo de la realización de este Trabajo.

## Descripción de la estructura del Trabajo Final de Master

El trabajo ha consistido en la realización de un Plan de empresa para desarrollar nuevas líneas de negocio en la empresa colaboradora, Grupomost estructurando dicho plan de empresa según el esquema propuesto en los apuntes de la asignatura. La estructura del plan de empresa y por lo tanto del presente trabajo ha sido la siguiente:

- **Resumen ejecutivo.** Se ha realizado un previo resumen donde se han presentado las nuevas líneas de negocio propuestas, justificando cada una de ellas y enfatizando la viabilidad de la puesta en marcha de las mismas teniendo en cuenta a la competencia.
- **Plan de marketing estratégico.** En el plan de marketing estratégico se han establecido los diferentes objetivos a alcanzar y se han plasmado las ideas necesarias para llevar a cabo dichas iniciativas.
- **Plan de marketing operativo.** En esta parte del trabajo se detallan las políticas de desarrollo y venta y comercialización de los productos propuestos.
- **Plan de producción.** Se detalla en el plan de producción propuesto los métodos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente y las acciones necesarias a realizar para llevarlos a buen término.
- **Plan de organización y de recursos humanos.** En esta parte del trabajo se detallan los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos descritos y los posibles cambios a realizar en la organización de la empresa.
- **Plan económico y financiero.** Que incluye las necesidades de inversión o gastos incurridos necesarios para llevar a término las soluciones propuestas así como las expectativas generadas de ingresos con las nuevas líneas de negocio.
- **Plan Legal.** En esta parte del trabajo se detallan las cuestiones legales que incumben a los proyectos propuestos incluyendo en estas las licencias necesarias para los productos propuestos en el trabajo final de máster.
- **Evaluación final y proyección de futuro.** En esta parte del trabajo se realiza una evaluación final del mismo pasando a mencionar la proyección que se espera a futuro con el seguimiento de las cuestiones planteadas.
- **Conclusiones.** Apartado final del plan de empresa en el que se detallan las conclusiones del autor sobre el trabajo realizado.

# ***Plan de Empresa***

## **7.1 Resumen ejecutivo**

### **7.1.1. La Empresa**

Grupomost es una empresa de desarrollo de Software fundada en Argentina en la década de los 90. Sus cinco socios originales trabajaban por aquel entonces desarrollando soluciones para Oracle cuando decidieron establecerse por su cuenta fundado una empresa joven en pleno apogeo del software en Argentina. Con la crisis Argentina de finales del 2001 decidieron que era el mejor momento para buscar nuevos horizontes y por sus orígenes y por las facilidades con el idioma pusieron su foco en España. En el año 2002 se crea la sociedad Most Servicios Informáticos participada por Most Argentina y Garrigues Asesores, socio estratégico seleccionado para su aventura en nuestro país. Desde ese año el crecimiento tanto en personal como en proyectos ha sido continuo.

Desde sus orígenes su principal foco de negocio se ha orientado en el desarrollo de soluciones a medida para sus clientes principalmente desarrolladas en Java y con Tecnología Oracle, pero con el tiempo se ha especializado también en la consultoría especializada, la instalación, soporte y mantenimiento de infraestructuras o el desarrollo e implantación de soluciones de Datawarehouse. Con estas herramientas la forma de captar nuevos clientes y cuentas ha sido siempre la de ofertar sus productos ya realizados adaptándolos a las necesidades de los nuevos clientes para obtener así nuevos productos de una manera rápida y económica. Eso le ha valido sobre todo para posicionarse en el sector Industrial siendo una de las pocas empresas en España con una elevada experiencia en el desarrollo de soluciones específicas para Organismos de control.

Durante todo esta década también ha intentado potenciar su alianza con Oracle a través de la venta de los productos del gigante norteamericano pero esta iniciativa siempre ha resultado infructuosa en lo que aplicaciones de middleware se refiere principalmente por la excesiva competencia, sobre todo proveniente de la propia compañía y por el elevado precio de sus soluciones que las hacen prácticamente inviables para la pequeña y mediana empresa y también como no, por la incapacidad de poder modificar, adaptar o integrar estos productos con los productos de nuestros clientes. Grupomost es Gold partner en la actualidad de Oracle y por lo tanto puede comercializar cualquier herramienta de la suite de Oracle. Como bien es sabido Oracle cubre con sus aplicaciones prácticamente el 100% de las posibilidades de demanda de Software. El problema de Oracle fundamentalmente es el elevado precio de sus aplicaciones y que fundamentalmente no están encaminadas a ser comercializadas en pequeñas y medianas empresas. Independientemente de eso, actualmente en Grupomost España de todas las áreas descritas de posible comercialización de herramientas se están cubriendo básicamente solo las siguientes: base de datos, herramientas de BI, bases de datos, herramientas colaborativas y poco más ya que el foco de negocio actual se centra en los desarrollos a medida o en soluciones de software muy específicas de sectores muy concretos que hacen muy complicada una comercialización a gran escala. Por todo esto y porque cada vez es más complicado cerrar nuevos desarrollos, y porque el modelo de desarrollo a medida provoca problemas en la cadena de producción tanto cuando hay picos de trabajo como valles se determina que hay que buscar vías alternativas de obtención de ingresos.

Todo esto, en el contexto de crisis actual hace que el crecimiento de la compañía en su filial



española se haya visto estancado e incluso haya retrocedido por las dificultades de captar nuevos clientes de la manera que se venía haciendo hasta ahora.

Lo que se propone con este proyecto es crear nuevas líneas de negocio basadas en soluciones open source con el objetivo de captar nuevos clientes de una manera rápida y económica usando para ello soluciones extendidas, de fácil implantación, y ampliamente reconocidas por la Comunidad de desarrolladores con el objetivo de crecer económicamente en estos años tan complicados.

Grupomost facturó en el año 2009 casi un millón de Euros, en el 2011 esta facturación ha caído a cerca de los 600.000 Euros principalmente por la caída de importantes clientes y la escasez de nuevos proyectos. Las intenciones que se buscan con el desarrollo de este proyecto son:

- Evitar que la facturación siga cayendo
- Abrir nuevas líneas de negocio y mercados potenciando un mercado en auge.
- Evitar en lo posible nuevos costes
- Conseguir nuevas cuentas y contactos que aseguren unos ingresos estables.

La razones fundamentales de que estas nuevas líneas de negocio estén basadas en soluciones open source son las siguientes: el abaratamiento de costes tanto para la empresa como para los potenciales clientes, la seguridad que ahora mismo ofrecen algunas de esas soluciones, el buen nivel de aceptación que tienen o la capacidad de integración con otras soluciones entre otras.

## **7.1.2. La idea de negocio**

A la hora de plantearnos que nuevas líneas de negocio son abarcables desde el punto de vista de nuestra empresa tenemos que tener en cuenta todos estos aspectos:

- Experiencia
- Disponibilidad de soluciones
- Demanda del mercado
- Competencia
- Recursos necesarios para la puesta en marcha, humanos, tecnológicos, etc...

Actualmente Grupomost como ya hemos comentado desarrolla fundamentalmente su labor comercial promocionando sus propias herramientas entre las que destacamos las siguientes:

- Gestor de expedientes administrativos. Es una herramienta desarrollada internamente a modo de producto y que se utiliza sobre todo en el ámbito administrativo cuando lo que se requiere es un workflow de documentación dentro de la gestión de procesos de cualquier empresa o administración en el que se requiera tanto el aporte como la emisión de documentos. Esta herramienta actualmente se está usando en la Comunidad de Madrid para la Dirección General de Industria, en el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires o en clientes particulares del Sector

Industrial como son los Organismos de Control Autorizados.

- Herramienta de promoción de venta de piezas de recambio. Es una herramienta desarrollada para Citroen que permite la promoción y seguimiento de las piezas de recambio de vehículos entre todos sus concesionarios.
- Aplicación de apoyo para la gestión de expedientes de recobro. Es una herramienta desarrollada para un bufete de abogados especializado en el recobro de morosos para su cliente más importante FIAT.
- Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. Es un sistema específico para todas aquellas empresas que se dedican al servicio de prevención de riesgos laborales en terceras empresas desarrollado para Atisae.
- Sistema de gestión de inspecciones. Es un sistema particular desarrollado para varios Organismos de Control que permite la realización de inspecciones en campo de varios campos de actuación: Baja Tensión, Ascensores, Grúas Torre, etc...
- Sistema de gestión de reformas de vehículos. Es una aplicación muy particular desarrollada para un cliente particular que se dedica como Laboratorio que es a la aprobación de determinadas reformas realizadas en vehículos. La dificultad de la misma radica en las particularidades de la legislación sobre reformas de vehículos que debe comprender el propio sistema.
- Sistema de gestión de homologaciones e inspecciones de cisternas para el transporte de mercancías peligrosas. Al igual que el anterior es un sistema bastante complejo que debe respetar toda la normativa correspondiente al ADR para ayudar al inspector a validar que una cisterna puede ser o no aprobada para el transporte de determinadas materias peligrosas.

Estos son solo algunos ejemplos de las herramientas que hemos desarrollado durante la estancia de Grupomost en España. Como se puede observar todas ellas son herramientas muy específicas que difícilmente pueden ser comercializadas salvo en clientes que se dediquen a las mismas actividades. Como además en la mayoría de los casos se firman acuerdos de confidencialidad con los clientes y de no comercialización de las herramientas la dificultad para explotar las mismas es exponencial.

Aparte de esta actividad se han desarrollado en contadas ocasiones desarrollos en Bussines Intelligence, se han vendido algunas licencias de la base de datos Oracle, sobre todo cuando dicha base de datos acompaña los desarrollos y poco más.

Por todo esto creemos que ha llegado la hora de abrir nuevos horizontes a la compañía, horizontes sobre todo que sean comunes a la mayoría de las empresas de tal manera que la aplicación de los mismos sea lo más rápida y productiva posible.

El primer análisis que realizamos para el desarrollo de este proyecto fue un análisis de todas aquellas áreas sobre las que la empresa podría actuar y sobre las que todavía no habíamos hecho ninguna incursión. Muchas son las áreas de software que son comercializables y cada una de ellas con su particularidades y sus herramientas. En este análisis que realizamos pudimos observar todas aquellas áreas bien conocidas dentro del mundo del software:

- **BPM – Herramientas de software** encaminadas a la mejora del control de procesos de las empresas. Son herramientas que ayudan sobre todo a la comprensión de todos los procesos que tienen lugar dentro de una empresa, a su reordenamiento y sobre todo ayudan a mejorar e incidir en todos ellos para mejorar la productividad de las empresas. En la situación actual la empresa no ha comercializado ni desarrollado ninguna herramienta de este tipo. Son herramientas sobre todo dirigidas a grandes empresas con elevada complejidad y cantidad de procesos, que requieren un esfuerzo considerable de experiencia y consultoría. Si bien no hay muchas empresas especializadas que ofrezcan este tipo de servicios todas las empresas grandes de desarrollo los ofrecen y por lo tanto las grandes empresas que requieren de estos servicios buscarán siempre los servicios de grandes empresas que se los faciliten. Ganar experiencia en un sector como este en el que no la tenemos es bastante complicado.
- **DSS – Herramientas de software** encaminadas a facilitar las tomas de decisiones en las empresas. Es lo que se conoce también como Datawarehouse o Business Intelligence. Ahora mismo la empresa comercializa ya este tipo de herramientas. Es el caso por ejemplo de Oracle BI o incluso Pentaho. Son herramientas también encaminadas a grandes empresas que requieren de cuadros de mando para determinados perfiles de la compañía para ayudarles en su toma de decisiones diaria. Requieren personal consultor especializado y desarrolladores específicos de este tipo de herramientas. El problema principal de las herramientas de DSS es que son proyectos bastante caros de implementar (mínimo de 30.000€) por el gran esfuerzo de consolidación de datos que requieren. Además nuestro personal que desarrolla en este tipo de herramientas se encuentra localizado en Argentina lo que hace bastante complicada la labor de consultoría. Si a todo esto le añadimos que es muy complicado por experiencias que ya hemos tenido el convencer a los clientes del potencial que tienen dichas herramientas apostar por ellas es sencillamente difícil. Es un valor añadido que tenemos en la empresa pero que vemos complicado de promocionarlo. Con respecto a la competencia hay muchas empresas que ofrecen estos servicios pero es la relación con los clientes a través de otros proyectos la que genera proyectos de BI fundamentalmente.
- **CRM – Herramientas** encaminadas a facilitar las relaciones de nuestra empresa con sus clientes. Son herramientas encaminadas a las áreas de marketing y ventas de las empresas. Normalmente las empresas de cualquier calibre suelen mantener la información de sus clientes a base de hojas de cálculo medianamente complejas muchas veces porque desconocen siquiera la existencia de este tipo de herramientas que además ni son caras ni son complejas de usar. Estas herramientas ayudan sobre todo a tener organizada toda la información de clientes, cuentas, contactos, potenciales clientes, oportunidades de negocio, campañas de marketing y normalmente se integran con las agendas y con el email de la empresa. Ayudan sobre todo a no perder el hilo de aquellos negocios o contactos que se dilatan en el tiempo. Con todo esto son herramientas muy fáciles de vender puesto que cualquier empresa, pequeña, mediana o grande que se dedique a vender productos o servicios verá muy fácil la rentabilidad conseguida con las mismas. Por lo tanto la demanda de este tipo de herramientas es tan amplia como la cantidad de empresas que todavía no las usan. Con respecto a la competencia es amplia ya que el CRM es una de las áreas de negocio más comúnmente comercializadas. El carácter diferenciador se conseguirá con la demanda en un determinado producto eliminando por lo tanto competidores por el camino.
- **MRP Y SCM – Herramientas** que facilitan la planificación de materiales en fabricación y herramientas que facilitan la labor a las empresas de logística. Son herramientas muy particulares porque son para sectores de demanda muy particulares y que por lo tanto requieren de un nivel de

conocimiento del sector y de llegada muy especializados. Aquí la competencia es muy fuerte ya que hay empresas de desarrollo dedicadas exclusivamente a comercializar herramientas dedicadas a estos dos sectores tan concretos del mapa empresarial. Entrar por lo tanto en estos sectores sin clientes ni experiencia previa lo vemos complicado.

- **RETAIL Y POS** – Herramientas de punto de venta encaminadas al negocio de la venta directa a clientes. Son herramientas dedicadas al almacenaje, distribución y venta de productos de forma directa en tienda. El problema de este tipo de sectores es que la competencia es fortísima con herramientas sobre todo de muy bajo precio. La demanda de herramientas es muy grande ya que cualquier comercio requiere una de ellas, pero la inversión inicial es alta ya que dependiendo del sector siempre se requiere hacer una preconfiguración o adaptación de estas herramientas para ese sector. Además requieren de bastante soporte post implementación y lo que es peor, es un área crítica dentro del negocio ya que de ellas depende en muchos casos la venta. No tenemos experiencia en este tipo de sectores y si bien hay herramientas open source de gran trayectoria en este área la dificultad de entrada es más bien nuestra. A todo esto hay que añadirle que requieren un gran esfuerzo comercial y que cuando se consigue una cuenta los ingresos obtenidos por cuenta frente al esfuerzo de implementación son muy grandes. El gran negocio consiste en acaparar el mayor número posible de cuentas de este tipo, es decir, a largo plazo. Con respecto a la competencia solo hay que decir que uno de los grandes competidores en este sector es Microsoft y su red de partners en aplicaciones retail.

- **ERP**- Herramientas encaminadas a los departamentos de contabilidad y facturación de las empresas. Son herramientas imprescindibles para cualquier empresas por lo que se podría entender que con tanta demanda sería un sector fácilmente abordable por una empresa que quiere introducirse en la comercialización de este tipo de herramientas. Problema principal, requiere una especialización fortísima en el área de contabilidad y finanzas, especialización que actualmente no tenemos. Además la competencia tanto de herramientas como de empresas que las ofrecen es brutal y cubre todas las necesidades, tanto de pequeñas como de medianas y grandes empresas donde sería prácticamente imposible entrar. No obstante es un sector que se revalorará más adelante.

- **HRM** – Herramientas para la gestión de recursos humanos de las empresas. Normalmente este tipo de herramientas suelen formar parte de paquetes más grandes de grandes aplicaciones. Son herramientas encaminadas a grandes empresas fundamentalmente y que facilitan la gestión de recursos humanos de las empresas, personal, bajas, cursos de formación, enfermedades, etc...En el contexto de crisis actual donde las empresas, sobre todo las grandes, están recortando personal y sobre todo personal no productivo como suele ser el de recursos humanos no parece ser un sector a explotar en este momento.

- **Content and Document Managment**- Herramientas de gestión documental y contenidos. Son herramientas que facilitan la gestión documental y la gestión de contenidos dentro de las empresas. Comienzan a tener sentido en empresas verticales cuando el número de empleados empieza a hacer que la gestión de documentos deje de estar controlada. Muchas veces las empresas no se paran a pensar en la seguridad de acceso de sus documentos ni atienden sus políticas de backups, sus flujos de documentación o sus compromisos de seguridad. El beneficio puede ser bastante grande aunque es complicado hacer entender sus ventajas. Lo mejor es que hay herramientas open source en el mercado para este sector con una extraordinaria presencia ya y compitiendo directamente con los grandes competidores de este sector que no son especialmente baratos. Es por esto que se vuelven herramientas muy comercializables en medianas empresas sobre todo que no eran accesibles a estos grandes desarrollos. Con respecto a la competencia ya hay

empresas que las ofrecen y que además ya tienen experiencia en implantaciones e integraciones de este tipo. No obstante es un sector que no queremos ni debemos aparcar porque nunca se sabe en que momento puede surgir una oportunidad.

- E-learning – Herramientas de autoaprendizaje. Son herramientas que sirven sobre todo para fomentar el aprendizaje a distancia a través de la red o e-learning. Van encaminadas sobre todo a empresas de cualquier tamaño y capacidad, normalmente distribuidas que requieren facilitar formación tanto a sus empleados o como no, a sus clientes, ya sea formación proveniente del área de recursos humanos, formación en áreas especializadas de la propia empresa o formación que requieran impartir por circunstancias de sus negocios. Su principal ventaja es el abaratamiento de costes para la empresa tanto en materiales como en recursos humanos ya que se multiplica exponencialmente el número de alumnos que puede atender cada profesor. Con respecto a la competencia con respecto a aplicaciones podríamos decir que ninguna, ya que son las aplicaciones open source en este caso las que se llevan la mayor cuota de mercado. Con respecto a empresas que ofrezcan servicios en ellas también muy poca competencia ya que este tipo de herramientas se han comercializado mucho en entidades dedicadas en exclusiva a la formación pero todavía no se han explotado convenientemente en las empresas.
- Herramientas de e-commerce. Herramientas especializadas en la venta de productos a través de la red. Son herramientas encaminadas a facilitar la venta de productos a través de la red. De nuevo volvemos a decir que en este caso las herramientas open source llevan la voz cantante ya que el mercado es brutal pero muy disgregado y al ser tan fáciles de instalar y tan económicas y potentes no hay herramientas privativas que se pongan al alcance de las herramientas de código abierto. Su principal problema es que son accesibles y baratas por lo que la competencia son ellas mismas. La ventaja por lo tanto de apostar por distribuir y comercializar herramientas de este tipo debe ser otra, el asesoramiento al cliente final y la especificidad.
- Herramientas colaborativas. Herramientas que facilitan la comunicación entre las empresas, tanto a nivel interno como externo. El universo aquí de herramientas es muy grande, hablamos de herramientas como el email, el chat, la video conferencia, foros, wikis, blogs etc... Hay que paquetes de software que las incluyen a todas ellas y hay herramientas particulares para cada una de las áreas mencionadas. El email es la más extendida de todas ellas en el ámbito empresarial pero el resto son aún desconocidas para una gran mayoría de las empresas y para las que han tenido interés por necesidades reales de uso de las mismas dada su difusión ya han realizado experiencias de instalación y uso de las mismas.
- Base de datos. Software encaminado al almacenamiento de datos. Como ya hemos mencionado ya somos comercializadores de la base de datos Oracle y solo en aquellos casos donde hemos tenido que reducir costes para el cliente hemos instalado para nuestras aplicaciones la base de datos MySQL. No es un área a explotar por si sola porque va implícita en los propios proyectos. Son, más bien, servicios adicionales que acompañan a nuestros desarrollos.
- Etc..

### 7.1.2.1 Nuevas líneas de negocio

De todas las áreas descritas sobre las que no se esté trabajando ya en la actualidad y con el objetivo de tomar una decisión lo más acertada posible se han evaluado cada una de ellas por una serie de parámetros comunes:

- Necesidad de una fuerte experiencia previa o conocimientos en el área. Se trata de poner las iniciativas en marcha lo antes posible y si requieren de necesidades de experiencias previas o conocimientos va a ser complicado ponerlas en marcha.
- Disponibilidad de herramientas open source de ese área. Se ha considerado fundamental que haya varias herramientas y que sean competencia real actualmente del resto de herramientas privadas de ese área.
- Competencia. Una fuerte competencia han hecho negativa la selección del área.
- Implantación. Se refiere a si es un sector con una fuerte implantación de herramientas actualmente o no. Un área con poca implantación es un nicho de negocio.
- Costes de implantación. Elevados costes de implantación dificultarían la llegada a un público masivo que es lo que se pretende.
- Necesidad de cubrir dicho área en las empresas, es decir posible demanda de las mismas

En el análisis realizado se puntuó cada uno de estos parámetros de 1 a 5, siendo el 5 el mejor valorado, elaborando la siguiente tabla con los resultados del análisis:

	Experiencia	Herramientas	Competencia	Implantación	Costes	Posibilidades de éxito	Puntuación
BPM (1)	*	*****	****	*	***	*	16
CRM (2)	***	*****	**	*****	*****	****	24
MRP (3)	*	*	***	***	**	*	11
SCM (4)	*	**	*	*	*	*	7
RETAIL Y POS (5)	**	*****	*	**	***	***	16
ERP (6)	*	*****	*	*	*****	***	16
HRM (7)	*	*****	*	*	*****	**	15
C&DM	***	*****	**	**	*****	***	20
e-learning	*	*****	*****	*	*****	****	21
e-commerce	****	*****	*	*****	*****	***	23

En definitiva y tras el estudio de estos datos la empresa decidió abordar inicialmente las siguientes áreas: CRM, ECM, e-learning y e-commerce. En función del avance del éxito en cada una de ellas se decidirá seguir o no con el proyecto.

La idea fundamental de estas cuatro nuevas líneas es la de posicionarnos en un mercado cada vez más en auge, el del open source, con herramientas fuertes, confiables, capaces de competir con las grandes compañías de software y con enormes posibilidades de crecimiento. Si todo ello se acompaña con una nula o escasa inversión o compromiso el negocio tendrá garantías de éxito y crecimiento.

Nuestra principal ventaja frente a nuestros competidores es que nuestra compañía trabaja actualmente con cuentas muy fuertes en cuanto a desarrollo se refiere, y por lo tanto nuestra imagen es muy superior a la de pequeñas compañías que se puedan estar dedicando a vender estos productos. Las grandes compañías que se dedican a trabajar cuentas más grandes no se preocupan ni por este tipo de herramientas ni por el nivel de mercado al que estamos tratando de acceder.

Por supuesto las cuatro líneas de mercado que se abren tratan de cubrir áreas imprescindibles en determinadas empresas tal y como se ha detallado en el análisis de nuevas líneas de negocio. Se ha tratado de buscar aquellas áreas con más posibilidades de éxito: marketing y ventas, formación, gestión documental y ventas por Internet. Cada una de ellas, bien enfocada, ofrece un éxito asegurado.

El último paso ha sido la selección de las herramientas más adecuadas para una de las cuatro líneas de negocio a abrir. De nuevo se realizó un estudio con cada una de las líneas para evaluar las diferentes alternativas open source existentes en el mercado para cada una de ellas teniendo en cuenta los siguientes criterios para evaluarlas:

- Características técnicas y funcionales de la propia herramienta. Se han tenido en cuenta

tanto las características técnicas de la herramienta de cara a posibles desarrollos a realizar o integraciones; como las características funcionales de la misma, que la herramienta sea una herramienta completa para el objetivo que se persigue, que esté traducida ya a las lenguas oficiales en España, etc...

- Presencia de la herramienta frente a su competencia dentro del sector evaluado. Se ha tenido en cuenta que posición ocupa la herramienta dentro del sector que abarca frente a su competencia, tanto si la competencia es también open source como privativa. Se ha tratado de buscar alternativas reales que nos hagan competitivos desde el primer momento.
- Posibilidad de contar con soporte técnico. Este soporte lo debe ofrecer tanto la propia empresa que patrocina o distribuye el software o en su defecto poder contar con empresas con experiencia en la implantación y uso de estas herramientas. Es una de las características más importantes para nosotros dada nuestra nula experiencia en este tipo de implantaciones y herramientas.
- Se ha buscado que sean herramientas fáciles de instalar, usar y mantener. Se buscaba sobre todo que fueran herramientas fáciles de usar sobre todo para evitar la formación de nuestros consultores inicialmente.
- Programa de partners. Ha sido también un aspecto también a considerar el que la empresa que patrocine este tipo de software cuente con un programa de partners al que adherirnos y de esa manera posicionarnos frente a la competencia. En este tipo de herramientas a la hora de comercializarlas los potenciales clientes que ya conocen las herramientas buscan a los propios proveedores desde los propios portales de la herramienta.
- Casos de éxito en España. Se buscaron alternativas que ya contaran con casos de éxito en España y sobre todo con implantaciones en empresas o instituciones de calado para dar confianza en estas nuevas herramientas a nuestros clientes.
- Valoración de la comunidad al respecto del uso de dicha herramienta. Se ha considerado también la opinión de estas herramientas en el entorno de la comunidad de desarrolladores para detectar posibles problemas de las mismas antes de comenzar con su comercialización.
- **Herramientas de CRM o Gestión comercial.**

Dentro del mundo del CRM hay muchas herramientas. Una de las más conocidas es Sales force que copa una buena parte del mercado. Su principal característica es que es una herramienta para trabajo en la nube exclusivamente, en los servidores on-demand de la compañía y sobre todo bastante barata por lo que tiene bastante buena aceptación. Nuestro objetivo no es sustituir dicha herramienta, sino más bien captar nuevos clientes que no usen aún ningún CRM y atraerlos hacia este mundo con nuevas alternativas. Dentro del mundo open source se analizaron diferentes alternativas como SugarCRM, SplendidCRM, CentricCRM o Hipergate entre otras.

Del análisis de herramientas que se realizó durante la realización de las prácticas finalmente seleccionamos para este proyecto la comercialización de SugarCRM. Las principales características de SugarCRM que hicieron que fuera seleccionada fueron las siguientes:

- SugarCRM. Fundada en el año 2004 por John Roberts, Clint Oram y Jacob Taylor, su



código ha sido descargado más de 3 millones de veces. Emplea a más de 200 personas en todo el mundo y cuenta ya con más de 15,000 compañías que utilizan el software entre las que se incluyen Honiwell o Starbucks por poner un ejemplo. Está escrito en PHP y es compatible con la base de datos MySQL.

- Está fuertemente posicionada en el mercado. Es competidora directa de Sales force y de otras herramientas de carácter privativo.
- Goza de muy buena prensa entre la comunidad de usuarios y desarrolladores. Saca versiones consolidadas con frecuencia y su crecimiento es exponencial.
- Aunque ya tiene muchos partners a nivel mundial no tiene aún muchos partners en España y sobre todo no tiene muchos en Madrid por lo que la hemos visto con muy buenas perspectivas de comercialización.
- Funcionalmente es de las más completas con módulos de marketing, de ventas, email integrado, disponibilidad de aplicaciones para móviles, interfaces de integración ya desarrollados, etc...
- Posee además numerosas extensiones, tanto privativas como open source desarrolladas por terceros.
- Tiene cinco ediciones de las cuales, la Community edition, es la versión open source. Esto hace que la propia empresa que la desarrolla sea la primera interesada en su propio desarrollo e implantación.

- **Herramientas de ECM Open Source**

Un ECM es principalmente un gestor documental como ya hemos mencionado antes. A la hora de seleccionar una u otra herramienta hemos valorado principalmente que cubra los aspectos fundamentales que debe cubrir un buen gestor documental: organización de la documentación, gestión de usuarios, perfiles y permisos, workflows o flujos de documentación, búsquedas en todas y cada una de las plataformas tecnológicas de la empresa a través del gestor y por supuesto integración.

Las ventajas para nuestros clientes de adoptar un ECM consisten básicamente en una mejora de la gestión documental de la compañía, evitar las perdidas accidentales de documentos, evitar la apertura de documentos por personas no autorizadas, evitar la llegada accidental de determinados documentos a sus clientes sin aprobación, la localización rápida de información, etc...

Las herramientas más conocidas de gestión documental que se han tenido en cuenta para el análisis y toma de decisiones han sido las siguientes: Knowledge Tree, Alfresco, Nuxeo y Magnolia. De todas ellas quizás las más potentes y extendidas sean las tres últimas. Alfresco es quizás la más conocida a nivel empresarial. Las características principales por las que se ha tomando la decisión de comercializarla han sido las siguientes:

- Detrás de alfresco está uno de los fundadores de ECM Documentum, uno de los gestores documentales más extendidos, lo cual ya le da solo por eso una importancia que quizás las otras no tengan.

- No es solo un gestor documental sino que además tiene herramientas de gestión de contenido corporativo, gestión de contenido Web, Gestión de registros, Gestión de conocimiento, herramientas de colaboración. Es decir, más allá de ser un mero gestor documental es un potente gestor de todo el contenido de una empresa.
- Es muy fácil de usar y la interfaz de uso es bastante atractiva
- Es muy sencillo de administrar
- Es extensible y de arquitectura robusta
- Tiene herramientas para gestión de reglas, flujos de trabajo o auditorias.
- Si bien dentro de las herramientas expuestas Nuxeo puede ser una potente alternativa a Alfresco, desde el punto de vista empresarial, el programa de partners que ofrece Alfresco frente al programa de partners que ofrece Nuxeo es mucho más reciente es lo que nos ha hecho decidimos por Alfresco. Nuxeo carece de partners oficiales en España y a la hora de ofrecer apoyo y servicio a nuestros propios clientes entendemos que nos puede resultar bastante complicado en los comienzos de distribución de la herramienta. Por contra Alfresco no solo tiene más de 10 partners en España integradores de sistemas sino que uno de ellos es socio de nuestra empresa actualmente en otro tipo de negocios por lo que podemos obtener un apoyo rápido e inmediato en caso de necesitar cualquier tipo de asistencia.
- Es una herramienta muy competitiva y si bien se encuentra un paso por detrás de sus más potentes competidores su crecimiento tanto en clientes como en funcionalidad es constante.
- Como se ha mencionado competidores hay muchos pero la demanda de estos productos va a ser creciente y por lo tanto creemos sinceramente que hay mercado todavía.

- **Herramientas de elearning**

En el caso de las herramientas de e-learning la ventaja fundamental como ya se ha mencionado para nuestros clientes es el ahorro de costes. Llegar al máximo de gente en el menor tiempo posible. Lo que se busca en este tipo de herramientas es que cubran todos y cada uno de los aspectos de la formación con la misma herramienta y que permite a profesores y alumnos la gestión completa de los cursos a impartir sin la necesidad de usar ninguna otra cosa que no sea la herramienta. Otro aspecto fundamental es la compatibilidad con los lenguajes de distribución de material de enseñanza y sobre todo con Scorm.

En el caso de las herramientas de e-learning quizás las dos más conocidas open source sean moodle y dokeos. En las referencias se ha incluido una comparativa bastante completa entre ambas aunque la decisión fundamental de apostar por moodle se ha basado principalmente en la experiencia previa. Ya en su momento tuvimos un par de clientes que nos solicitaron expresamente la instalación de dicha herramienta por lo que en su momento buscamos un colaborador que nos ayudara en la implantación, configuración y desarrollo de dicha herramienta para este cliente. Este colaborador es una empresa especialista en moodle que colabora con la Universidad de Salamanca. Hasta ahora no habíamos dado el paso de comenzar con la distribución directa de la herramienta y dado el éxito de estas experiencias previas no tiene sentido apostar por una herramienta de la que no tenemos referencias propias.

- **Herramientas de e-commerce**

Para el caso concreto del e-commerce actualmente hay muchas plataformas de carácter gratuito y de código abierto que se podrían utilizar para cubrir este área como son: os-commerce, magento o presta shop, que quizás sean las más conocidas. De hecho ya hay muchos datacenters que te proveen de herramientas para su instalación y configuración inicial de modo gratuito. A diferencia de los tres casos anteriores se ha tomado la decisión de potenciar el desarrollo de una nueva herramienta. La idea de tomar una herramienta para crear la nueva línea es para precisamente crear una carácter diferenciador en nuestra empresa respecto de tanta competencia y sobre todo para dar al cliente cercanía y especificidad de cara al inicio de sus proyectos.

Cualquier herramienta de e-commerce debe cumplir por lo menos las siguientes características: administración de productos, categorías, subcategorías, precios, descuentos, carrito de la compra, almacenamiento de clientes, newsletters, medios de pago, etc...

Se ha seleccionado InnyCMS como herramienta para desarrollar. InnyCMS es una herramienta de comercio electrónico desarrollada inicialmente por Dokko Group. Dokko Group es una empresa colaboradora de la nuestra que nos ha ayudado en desarrollos anteriores por lo que conocemos de primera mano su manera de trabajar y sus capacidades. La estrategia inicial de desarrollo es partir del estado actual de la herramienta y potenciar su desarrollo en base a las peticiones de nuevos clientes.

El comercio electrónico es un sector con una muy fuerte competencia pero con un potencial de crecimiento enorme. Si bien ha crecido espectacularmente en la última década se espera que durante los próximos cinco años experimente un crecimiento exponencial en detrimento del comercio presencia. Es por eso que creemos que es el mejor momento para introducirnos en este sector.

### **7.1.3. Recursos Humanos**

Actualmente Grupomost cuenta con un capital humano de más de 120 personas de las cuales la mayor parte trabajan en la filial Argentina que es donde se focaliza la factoría de desarrollo y el soporte técnico de las aplicaciones. En España trabajan actualmente 6 personas:

- 1 Jefe de proyectos y analista funcional. Actualmente realiza las funciones de toma de requerimientos, gestión del proyecto y redacción de los análisis funcionales.
- 1 persona en el departamento de atención al cliente y soporte técnico. Encargada de la realización de las pruebas de sistemas y de dar soporte de aplicaciones a los clientes.
- 1 persona en el departamento financiero encargada fundamentalmente de la contabilidad de la empresa.
- 1 Director ejecutivo y responsable del departamento comercial.
- 1 Secretaria
- 1 Director General

A todo este personal hay que sumar a las personas que trabajan directamente desde Argentina en exclusiva para España y que son:

- 2 Personas de soporte técnico
- 1 Diseñador part time.
- 1 Analistas de sistemas
- 5 Programadores
- 1 Jefe de proyectos.

En principio para llevar a cabo esta iniciativa se pretende no incrementar en la medida de lo posible la plantilla de trabajadores por lo que las funciones que requieran la apertura de estas nuevas líneas de negocio deberán ser asumidas por el personal existente ya sea de la plantilla de Grupomost España como de la filial Argentina.

En definitiva el departamento comercial de la empresa asumirá las labores de comercialización y promoción de los nuevos productos. El departamento de soporte técnico asumirá las labores de instalación y configuración de los mismos. El departamento de atención al cliente deberá formarse en las nuevas herramientas con el fin de poder atender las peticiones de los nuevos clientes y el departamento de desarrollo deberá involucrarse en el desarrollo de estas nuevas herramientas con el fin de las posibles integraciones y/o nuevos desarrollos a realizar.

Por cada una de las líneas de negocio hay que seguir una estrategia diferente de cara a garantizar el éxito de la iniciativa:

- Sugar CRM. Aparte de comenzar a comercializar la herramienta Open source, Grupo Most se dará de alta como partner de Sugar CRM. Eso nos dará acceso a todo el catálogo de cursos de Sugar CRM, nos brindará soporte directo de la compañía que lo desarrolla y nos garantizará un nombre como proveedor de la herramienta.
- Moodle. Con respecto a Moodle se buscará el apoyo de una empresa en España que ya lo comercialice para ir en conjunto en las propuestas que generemos nosotros. De esa manera adquirimos conocimientos en el negocio y nos garantizamos el éxito del mismo.
- Alfresco. Con respecto a Alfresco se harán planes de autoformación y los servicios serán más acotados para posteriormente ir ampliándolos. Inicialmente se ofrecerá instalación, hosting y configuración de la herramienta, y, eventualmente integraciones con los sistemas de las compañías.
- InnyCMS. Con esta herramienta al ser de desarrollo propio no serán necesarios planes de formación adicionales.

La formación en todos los casos se realizará tanto para el área comercial como para el área de soporte a usuarios. La persona encargada del área comercial deberá tener los conocimientos suficientes como para poder afrontar la venta de cada uno de los productos y la persona responsable del soporte a usuarios como para poder brindar un soporte de primer nivel a los mismos.

#### **7.1.4. Entorno**

Most Servicios Informáticos realiza un elevado porcentaje de sus relaciones comerciales en Madrid lo cual le da una enorme ventaja frente a sus competidores por la cantidad de empresas que operan a su vez en Madrid. También ha realizado proyectos de envergadura en Barcelona pero de

momento todavía no ha establecido una oficina estable allí y por lo tanto la actividad comercial para estas nuevas líneas de negocio se deberá centrar en Madrid.

Por otra parte se deberá realizar un análisis comercial de las posibilidades reales de comercialización de estos nuevos productos en los actuales clientes ya que los contactos con ellos ya están establecidos y por la relación de confianza existente puede ser una primera oportunidad de garantía de éxito.

### **7.1.5. Viabilidad**

Desde que surgió la idea de comenzar este proyecto la idea fundamental que nos ha estado rondando siempre es la de incurrir en los menores costes posibles de cara a evitar riesgos sobre todo y de cara a evitar pérdidas que puedan empeorar la situación de la empresa. Es evidente que cualquier emprendimiento siempre va a conllevar una serie de riesgos, de hecho, ya solo el hecho de invertir tiempo en estas iniciativas se traduce en dinero de una u otra manera. Lo que si nos solicitó inicialmente la empresa es que el nivel de gastos incurridos fuera el menor posible en la medida que no se vieran resultados claros de todas y cada una de estas iniciativas.

Desde este punto de vista de las cuatro iniciativas planteadas y después haber analizado la viabilidad de cada una de ellas por separado la que más riesgo supone para la empresa es la de desarrollar una nueva aplicación de comercio electrónico por dos razones fundamentales, la elevada competencia actual en dicho mercado y el hecho que supone depender para el desarrollo de la herramienta de recursos ajenos a la compañía. Es por esto que para minimizar en lo posible el riesgo que se analice el desarrollo de la herramienta pero siempre desde el punto de vista de necesidades reales de los clientes una vez comenzada su comercialización, nunca antes. El resto de iniciativas son de bajo coste de puesta en funcionamiento y por lo tanto la empresa ha visto viable cualquiera de las tres iniciativas.

## **7.2 Plan de Marketing estratégico**

### 7.2.1. Necesidades que cubren los productos

Como se ha mencionado en el resumen ejecutivo lo que se ha tratado es seleccionar aquellas herramientas que hemos considerado que pueden ser más útiles o prácticas en el entorno empresarial de tal manera que nos sea lo más cómodo y rápido posible crear el interés en nuestros clientes potenciales. Desde ese punto de vista analizamos cada una de las herramientas seleccionadas:

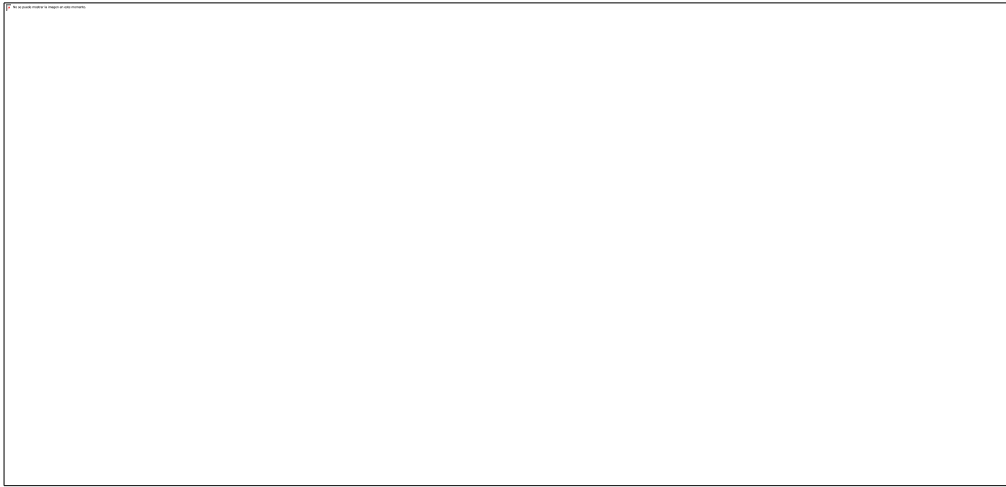
- **SugarCRM.** Como ya hemos comentado prácticamente cualquier empresa necesita un CRM. Mucho más aquellas que tienen diversificada su cartera de clientes y que por lo tanto necesitan un mayor control o gestión de sus actividades de marketing o comerciales. Es una herramienta que como hemos dicho gestiona, cuentas, contactos, leads u oportunidades de negocio, campañas de marketing y que integra junto con todo ello el email corporativo o que incluye aplicaciones para móviles. Con esta herramientas de lo que se trata es de que la empresa que la adquiera gane en productividad al evitar pérdidas de oportunidades por desorganización de su propia información.
- **Alfresco.** Alfresco como ya hemos mencionado es un gestor documental. En este caso es bastante útil en aquellas empresas que por necesidades de su negocio (notarías, despachos de abogados, etc...) requieran un nivel de almacenamiento de la documentación adicional donde entren en juego estrategias de organización o de privacidad de la documentación almacenada. Si además le unimos que integra herramientas de colaboración o de gestión de contenidos internos o Web de la propia empresa hablamos de que puede ser una herramienta bastante útil en clientes de este tipo.
- **Moodle.** En el caso de Moodle nos focalizaremos en aquellas empresas que tengan sobre todo necesidades de formación a sus empleados y que por supuesto necesiten abaratar sus costes de formación interna, y no necesariamente por los costes de adquisición de la herramienta, sino por el ahorro intrínseco que supone realizar una formación remota a nuestros empleados. También puede ser interesante ofrecer cursos de formación a las empresas a través de la herramienta en colaboración con otras empresas y que luego puedan ser deducidos de sus costes sociales.
- **InnyCMS.** Como ya hemos mencionado es o será la herramienta perfecta para todas aquellas empresas que comiencen a dar sus pasos o que todavía no los hayan dado de comercialización de sus productos a través de Internet. Su mejor baza, su capacidad para ser personalizada a gusto del cliente.

### 7.2.2. Características más importantes de los productos

Pasamos a describir ahora las características más importantes de cada uno de los productos:

- **SugarCRM.** Como ya hemos comentado Sugar es una de las herramientas que más cuota de

mercado tiene en la actualidad y es, además la que mayor crecimiento está experimentando en los últimos tiempos:

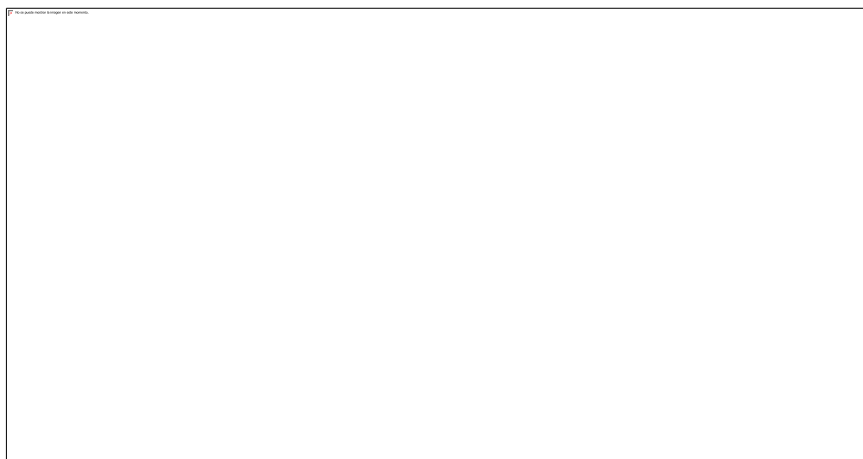


Además de esto Sugar es, dicho por los expertos, la herramienta más sencilla de usar e intuitiva para los departamentos de marketing y ventas de las empresas. Ventaja adicional es que incluye funcionalidades de los departamentos de: marketing, ventas, soporte y atención al cliente en la misma herramienta.

Tiene una capacidad de configuración que le permite modificar casi cualquier campo de la propia aplicación. Además contiene un módulo de configuración de usuarios y perfiles que permite estratificar cualquier tipología de empresa, desde pequeñas a las más grandes corporaciones y además de eso contiene un constructor de módulos embebido en la herramienta que permite a los configuradores sin nociones de desarrollo necesarias crear nuevos módulos adaptados a las necesidades de cualquier cliente y, en el caso de necesitarlo, contiene numerosos módulos e integraciones realizados por terceros a disposición de cualquiera que los necesite.

Con respecto a la parte funcional de la herramienta contiene todos los módulos de serie que cualquier herramienta de este tipo necesita: contactos, cuentas, oportunidades, clientes potenciales, listas objetivo, campañas, proyectos, casos de soporte, contratos, presupuestos, etc...

- Alfresco. Más que un gestor documental exclusivamente, Alfresco es un completo gestor de cualquier contenido de cualquier tipo de una empresa. Puede gestionar imágenes, documentos, registros o incluso todo el contenido Web o de intranet de cualquier empresa.



Además de eso Alfresco incluye un gestor del ciclo de vida de cualquier contenido lo que lo hace perfectamente viable para gestión administrativa. Además con cualquier contenido te facilita la labor para compartirlo con quien quieras, disponer de versiones del mismo del tal manera que siempre dispongas de la historia de dicho contenido, la capacidad de publicarlo y controlar los permisos para ello o incluso archivarlo en modo de baja disponibilidad y así ahorrar recursos de almacenamiento de nuestras empresas.

Contiene además herramientas que facilitan la colaboración entre los diferentes equipos y usuarios de la empresa como son:Foros, Notificaciones, RSS, Blogs, o Wikis por lo que es una excelente base para crear cualquier tipo de intranet dentro de una empresa.

Es además escalable y extensible y por si fuera poco tiene herramientas de integración con Microsoft Office.

- Moodle. Como ya hemos mencionado Moodle es un LMS o un sistema gestor de aprendizaje. Es la solución de aprendizaje open source o no más extendida del mercado y con mayor número de desarrolladores. Entre sus principales características destacamos su alta disponibilidad, sirve tanto para comunidades de pocos alumnos como para universidades enteras; su escalabilidad, su facilidad de uso, su interoperabilidad con otras plataformas y gestores de contenidos y su seguridad.

Contiene además todos los módulos que se requieren para este tipo de aplicaciones:

- Administración tanto del sitio como de usuarios, cursos y contenidos
- Gestor de tareas
- Módulos de chats, consultas y foros
- Cuestionarios o exámenes
- Gestión de materiales
- Talleres



- Wikis, etc...
- InnyCMS. Como ya hemos dicho InnyCMS es un gestor de contenidos que vamos a adaptar para implementar tiendas online o de comercio electrónico por lo que al final de lo que se trata es de otorgarle todas las capacidades o funcionalidades que requieren este tipo de sitios como son: Módulo de productos, categorías de productos, gestor de tienda, almacén, gestor de pedidos, carrito de la compra, gestión de stocks, formularios de contactos configurables, gestión de usuarios y perfiles, etc...

### 7.2.3. Competencia

La competencia la tenemos que observar en dos niveles, competencia a nivel de aplicaciones y competencia a nivel de empresas que ofertan los mismos productos en nuestro entorno. Con respecto a la competencia a nivel de aplicaciones la hemos visto en el análisis detallado que se realizó y del que se ha plasmado un extracto en el resumen ejecutivo. En definitiva tanto para las soluciones CRM, ECM y LMS las alternativas elegidas son en cuanto a open source las soluciones más extendidas, fiables y con mayor margen de confianza de las posibles. Con respecto a la línea de negocio del e-commerce se ha tratado de buscar un carácter diferenciador precisamente porque hay mucha competencia a nivel de empresas de lo que se deduce que costaría bastante entrar en un mercado en el que el precio es bastante bajo dado el momento actual.

Con respecto a la competencia a nivel de empresas ya se ha mencionado que en los tres primeros casos para las mismas aplicaciones no hay mucha competencia en España y dado que las tres aplicaciones son líderes en su sector y el entorno en el que se encuentra nuestra empresa es lo suficientemente amplio como para poder competir creemos que no va a suponer ningún problema.

- SugarCRM. Con respecto a Sugar los competidores más fuertes son RedK y Prakton, ambos radicados en Madrid. Son los únicos Gold Partner que tiene Sugar en España y los que acaparan la mayor cantidad de oportunidades de negocio que se generan en Sugar. Hay además un partner plata y y luego un grupo de hasta 11 empresas más dedicadas a la venta de servicios en SugarCRM. A nuestro favor está la imagen de nuestra empresa y sobre todo los precios en servicios, mucho más económicos que los que ofrecen otras empresas. En nuestra contra la menor experiencia en implantaciones. (40€/hora de servicio frente a los 80€/hora que cobra redK)
- Alfresco. Con respecto a Alfresco hay hasta 21 partners en España entre los que se encuentran empresas como Indra, Vass, Ibermática, GFI, etc.. empresas grandes que no son realmente competidoras directas nuestras por la diferencia de mercados a los que apuntamos. Sin embargo si que hay otras empresas más pequeñas que si que pueden competir con nosotros. Aún así no son tantas que hagan que entrar en este mercado sea tan complicado. De todas maneras la idea de Alfresco es sumarlo a nuestra cartera de aplicaciones y en el momento que surja cualquier oportunidad poder apuntar en esta línea.
- Moodle. En España hay solo dos empresas CV&A Consulting y Insyinering Consulting que ofrecen servicios para Moodle oficialmente por lo que, aunque hay más empresas que trabajan con ella, es una oportunidad de darnos a conocer en un campo no excesivamente

demandado aún pero muy poco ofertado todavía.

- InnyCMS. Con respecto al e-commerce como ya hemos dicho hay muchas empresas que lo ofrecen y algunas con precios realmente baratos. Estuvimos en la última edición del e-commarketing para pulsar el estado real del sector y aunque hay mucho mercado la realidad es que hay muchas empresas ofertando productos y además productos open source de contrastada calidad. Es por eso que hemos decidido apostar por el carácter diferenciador y la especificidad para tratar de competir en este mercado.

#### 7.2.4. Clientes potenciales. Delimitación y segmentación del mercado. Análisis de la demanda

Vamos a diferenciar el entorno de cada una de las nuevas líneas que vamos a explotar:

- Sugar CRM. Actualmente las herramientas de CRM de software son herramientas fuertemente implantadas en Grandes compañías o en compañías fuertemente derivadas al entorno comercial. Sin embargo no son herramientas de uso común en empresas de pequeña y mediana capacidad con un cartera de clientes de pequeño a medio tamaño.
- Moodle. Las herramientas de elearning no se encuentran todavía ampliamente extendidas. Si, en entornos universitarios o en entornos académicos, pero no en empresas o instituciones no dedicadas exclusivamente a la formación pero que si que requieren por su tipología de mercados de la impartición de determinados cursos, en la mayoría de casos presenciales.
- Alfresco. Todas, prácticamente toda las empresas poseen documentos y prácticamente todas las empresas de pequeño y medio tamaño tienen desatendida su gestión documental. No se preocupan de almacenar, gestionar o sencillamente de realizar backups de dicha documentación. Esto hace que la potencialidad de una herramienta de gestión de contenidos en determinadas empresas sea vital para su propio crecimiento y seguridad.
- InnyCMS. El mercado de InnyCMS son todas aquellas empresas dedicadas a la venta de productos pero que todavía no se han planteado sus ventas a través de la red o aquellas que lo han hecho pero no de una manera realmente productiva.
- Delimitación y segmentación del mercado
  - Sugar CRM. El mercado potencial para esta herramienta es cualquier empresa que lejos sencillamente de vender productos se interese realmente por el seguimiento y satisfacción de sus clientes de cara a perpetuar una relación comercial. Desde este punto de vista pueden ser desde pequeñas y medianas empresas como los departamentos comerciales de grandes empresas. Se realizará una segmentación para un mejor seguimiento de las campañas de marketing en función del tipo de empresa a la que se están ofertando las herramientas: Empresas de servicios, despachos de abogados, empresas de seguros, etc... de cara a focalizarse en aquellos sectores de los que mejor rendimiento se obtenga.
  - Moodle. Dado que las instituciones educativas cuentan ya con modelos de educación que incluyen en la actualidad entornos de teleaprendizaje nos centraremos con esta herramienta en aquellas empresas que por su modelo de negocio distribuido o no requieran o tengan necesidades de formación a sus empleados o clientes a lo largo de su ciclo de preventa, venta o incluso post venta como pueden ser de los siguientes sectores: sector del automóvil, sector de seguros, sector de empresas instaladoras, sector de organismos de control, etc... También otro foco de la campaña serán las asociaciones de todos ellos ya que suele ser una actividad que se realiza con bastante frecuencia dentro del ámbito de sus competencias como asociación
  - Alfresco. En este caso nos centraremos en cualquier compañía en la que se pueda intuir una necesidad de almacenamiento y gestión eficiente de la documentación. Sobre todo aquellas que generen una elevada cantidad de presupuestos o proyectos. En estas empresas, normalmente de servicios, suele ser muy corriente la necesidad de herramientas de búsqueda eficiente de contenidos

dada la elevada cantidad de material que pueden llegar a generar.

- InnyCMS. Como se ha comentado nos centraremos en empresas de venta de productos, sobre todo en aquellas que aún no tienen presencia en la red o cuya presencia en la red sea testimonial. El problema en este caso será la localización de dichas empresas. Por ello necesariamente nos tendremos que apoyar en bases de datos propias o externas de empresas de la Comunidad de Madrid para hacer una segmentación adecuada.
- Análisis de la demanda (cuantificación inicial de la demanda)

Para focalizarnos en la labor comercial de estos productos una de las primeras tareas surgidas como consecuencia de la realización de este trabajo ha sido la implantación y el uso de SugarCRM como herramienta interna para el departamento comercial tanto para Argentina como para España. De esta manera nos ha servido a nosotros mismos como experiencia piloto, aparte de servirnos como plataforma inicial de demostración del producto.

A partir de la instalación y configuración de Sugar para Grupomost se han creado diferentes campañas en la propia herramienta asociando dichas campañas a listas objetivo de clientes potenciales para realizar un seguimiento de las mismas y así verificar el cumplimiento de los objetivos marcados.

#### 7.2.5. Entorno

Grupomost tiene las oficinas en una zona céntrica de Madrid, en la calle Velazquez, en pleno Barrio de Salamanca. Zona estratégica que nos facilita la gestión comercial en Madrid. Aunque tenemos experiencias comerciales ya en Barcelona, dado que los presupuestos para estas herramientas inicialmente no serán muy cuantiosos y por razones de minimización del gasto iniciaremos nuestras acciones comerciales en Madrid.

Son cuatro líneas de negocio muy genéricas y por lo tanto la demanda inicial es lo suficientemente grande como para garantizar por lo menos un mínimo éxito. Solo en la Comunidad de Madrid en 2011 hay más de 500.000 empresas de las cuales, unas 25.000 son del sector de la Industria, 70.000 de la construcción, 100.000 del sector del comercio y el resto, unas 333.000 pertenecen al sector servicios.

Fuente: DIRCE [www.ine.es/prensa/np611.pdf](http://www.ine.es/prensa/np611.pdf)

#### 7.2.6. Estrategias de comercialización

Para cada uno de los nuevos productos definimos a continuación las líneas estratégicas que vamos a conseguir para alcanzar los objetivos:

- Ofrecer la experiencia actual de nuestra empresa y nuestros casos de éxito y clientes como avales para el éxito de estas nuevas líneas de negocio.
- Ofrecer también estas soluciones a nuestros actuales clientes habituados a conocernos por otro tipo de productos para ver si surge la posibilidad de comercialización en estas áreas de negocio.
- Realizar una escrupulosa labor de identificación de potenciales clientes en cada uno de los sectores propuestos.
- En aquellos casos que no podamos abordar buscar el apoyo de empresas ya consolidadas en esas herramientas. Esta estrategia ya la hemos seguido en Argentina anteriormente con otras líneas de productos y siempre nos ha funcionado.
- Si se consolidan cualquiera de las tres líneas de negocio contratar personal experto en soluciones CRM, gestión documental con Alfresco o gestión de contenidos e implantación con

Moddle para ir abarcando cuentas cada vez más grandes.

- En el caso de InnyCMS ofrecer sobre todo nuestro servicio de helpdesk como principal garantía de atención personalizada. Potenciar el desarrollo con las peticiones de nuevos clientes ofreciendo cada vez versiones más completas y competitivas del producto.
- En cualquiera de los casos competir con precios más bajos de los que ofrece la competencia. A nuestro favor está que al realizar ciertas labores desde la factoría de Argentina nuestros precios son todavía más competitivos que los de cualquier empresa Española tanto en soporte y administración de infraestructuras como en las labores de configuración y administración de las herramientas.

## 7.3 Plan de Marketing operativo

### 7.3.1. Descripción de los productos.

Empezaremos el plan de marketing operativo describiendo los productos de tal manera que quede clara su funcionalidad, así como el sector empresarial al que va dirigido cada uno de ellos:

- **SugarCRM.** Sugar CRM es una herramienta especializada en la gestión de Ventas y Marketing de cualquier empresa. Permite gestionar de la mejor manera posible nuestras relaciones con nuestros clientes de tal manera que podemos organizar, nuestras cuentas, contactos, llamadas, oportunidades de ventas, proyectos, tareas, campañas de marketing, etc..todo ello de manera ordenada y relacionada, de tal manera que la propia herramienta nos ayuda a que nuestro trabajo sea realmente productivo. Las ventajas de Sugar frente a su competencia son: su facilidad de uso y su capacidad de integrarse casi con cualquier plataforma.
- **Moodle.** Moodle es una herramienta de elearning y como tal nos brinda la capacidad de organizar e impartir cursos no presenciales a través de la red reduciendo los costes y elevando al máximo la capacidad de llegar a más gente en menos tiempo. Es la herramienta de elearning más extendida del mercado y con mayor número de desarrolladores. Contiene todos los módulos que se requieren para una herramienta de este calibre: Tareas, cuestionarios, lecciones, contenidos, foros, etc... Sus principales características son: Alta disponibilidad y escalabilidad, facilidad de uso, interoperabilidad y Seguridad. Además es compatible con Scorm que es el lenguaje de gestión de contenidos de elearning más extendido del mercado.
- **Alfresco.** Alfresco es un gestor de contenidos capaz : capturar, compartir y retener contenidos, permitiendo a los usuarios versionar, buscar y crear cualquier tipo de contenido (imágenes, documentos, registros, páginas web, etc..), y todo ello utilizando las herramientas de uso cotidiano. Posee también herramientas para gestionar el ciclo de vida de cada uno de los contenidos, posee herramientas colaborativas y tiene también capacidad para crear diferentes versiones de los contenidos.
- **InnyCMS.** Inny CMS es una herramienta que permite a sus usuarios la venta de sus productos a través de la red. Contiene todas las herramientas necesarias para la configuración y venta de productos a través de Internet: configuración de productos, stocks, ofertas, datos de clientes, pedidos, pasarela de pagos, etc...Como ventaja adicional es que desarrollamos directamente el producto por lo que es adaptable a las necesidades adicionales de los clientes.

### 7.3.2. Definición inicial de la estrategia de precios

Para definir la estrategia de los productos primero debemos definir los servicios que vamos a ofrecer. En todos los casos se ofrecerán los siguientes:

- **Hosting y administración**

Ofreceremos la posibilidad de hostear y administrar tanto la solución como toda la infraestructura necesaria para un servicio óptimo de la misma en calidad 7x24x365. El alojamiento se realizará en servidores propios adaptados al uso de cada una de las herramientas. Grupomost cuenta en la actualidad con servidores propios alojados en el Datacenter Everex que garantizan un ancho de banda de hasta 50M, capacidad de disco duro

sin límites y política integrada de backups y seguridad tanto de la herramienta como de los datos almacenados en las aplicaciones. La administración será realizada por nuestro personal de soporte técnico ubicado en Argentina. Grupomost cuenta con personal certificado en Oracle y en Red Hat Linux para la realización de estas tareas.

- **Instalación de la herramienta**

Ofreceremos la instalación y configuración de la herramienta ya sea en los servidores del cliente o en los nuestros propios. Se realizará remotamente desde Argentina y se ofrecerá la posibilidad de configurar una VPN con el cliente para mantener la seguridad de las comunicaciones. En la instalación de la herramienta se incluirán servicios de instalación y configuración del sistema operativo, de las bases de datos o del servidor de aplicaciones.

- **Configuración y Soporte a Usuarios**

Ofreceremos servicios de consultoría en cualquiera de las cuatro herramientas. En el caso de adquirir el hosting y la administración podrá estar incluido dentro del precio. En caso contrario se ofrecerán packs de horas para uso por parte de los clientes. Los servicios de soporte podrán ser tanto de las propias herramientas como técnicos y se ofrecerán en dos niveles, soporte de primer nivel y soporte de segundo nivel. Los servicios de soporte de primer nivel se ofrecerán a usuarios finales de la herramienta, los de segundo nivel a departamentos de helpdesk de nuestros clientes cuando el nivel de incidencia no sea resoluble por estos usuarios. En ambos casos se ofrecerán herramientas de las que ya dispone Grupomost para la atención de incidencias, herramientas que incluyen la gestión de la incidencia, circuitos de derivación, adjunte de documentación, etc...de tal manera que cualquier se almacene la trazabilidad de cualquier incidencia o se puedan emitir reportes del servicio ofrecido.

- **Desarrollo e integración**

Ofreceremos desarrollos particularizados para cada una de las herramientas ofreciendo servicios tanto para desarrollo llave en mano como en modo consultoría. También se ofrecerán servicios de integración de cualquiera de las herramientas con las herramientas de uso común del cliente, ya sean de los departamentos financieros, comerciales, recursos humanos, etc.. de nuestros clientes.

### 7.3.3. Definición de la política de comunicación

Se definen a continuación las diferentes estrategias de comunicación que se han seguido con cada una de las líneas de negocio:

- **Modificación de la Web corporativa y acciones en Internet**

La primera de las acciones que hemos realizado ha sido la inclusión de todas estas líneas de negocio en la Web corporativa. Por cada una de las iniciativas puestas en marcha se ha añadido una página en la Web corporativa añadiendo las bondades de cada una de ellas. Además se han utilizado palabras clave y tags en cada una de ellas con el fin de que sean fácilmente localizables por los diferentes buscadores.

Una vez realizada la labora anterior se ha incluido la Web en diferentes directorios categorizando la empresa con aquellas palabras clave necesarias para provocad nuevamente la

aparición en buscadores a través de estas palabras.

Además como parte de este proyecto se ha incluido a Grupomost en tres redes sociales fundamentalmente: LinkedIn, Facebook y Twitter. En las tres redes se les han dado perfiles tanto a la filial española, a la filiar Argentina así como un perfil adicional para el grupo en su conjunto. En LinkedIn además de crear el perfil se ha creado de momento un grupo específico de SugarCRM España del que somos administradores y que ya cuenta en la actualidad con 41 miembros. En Twitter se han ido incluyendo determinados hitos que reflejan nuestras actividades en estas nuevas plataformas. Esto nos ha servido para contactar, sobre todo vía LinkedIn, con nuevas cuentas interesadas en el uso de las herramientas. Además de eso, nos hemos dado de alta en diferentes grupos de interés bien porque sean de la competencia, bien porque estén relacionados con nuestras actividades.

Para una segunda fase se prevé la promoción de eventos específicos para cada uno de los sectores donde se invitarán a cada uno de los posibles clientes potenciales que se hayan podido contactar o la participación en determinados eventos relacionados con estos sectores. Como ya hemos mencionado estuvimos presentes en el e-commarketing 2011 y la previsión es que podamos volver el año que viene pero como participantes.

Además de toda esta labor se ha comenzado ya con diferentes campañas de promoción de las herramientas tras haber realizado diferente material específico para las mimas, presentaciones, data sheets o e-mails enriquecidos.

#### 7.3.4. Campañas de marketing

El objetivo fundamental de las dos campañas de marketing que vamos a realizar es captar clientes al mínimo coste. Desde este punto de vista se van a realizar dos campañas de marketing:

- **Campaña de marketing telefónico**

Para la venta y distribución de los productos Open source: Sugarcrm, moodle, y Alfresco se realizará una campaña de marketing telefónico. Creemos que al ser productos tan específicos es el tipo de campaña más adecuado a este tipo de productos ya que permitirá enfocar al cliente en la solución de la manera más adecuada. Se detalla a continuación el contenido de la campaña.

- **Lista de público objetivo:** Se utilizará como base de datos para la campaña la actual base de datos de cuentas y contactos de la empresa. Al ser cuentas que ya nos conocen de otros proyectos la posibilidad de éxito es más elevada. Grupomost cuenta con una base de datos de contactos superior a 700 contactos. A todas las empresas contactadas se les tratará de ofrecer la solución CRM; la solución de e-learning solo a aquellas empresas en las que se detecte que entre sus objetivos se puedan llegar a incluir planes de formación; la solución de ECM solo a aquellas empresas de más de 10 empleados en las que se detecte que pueda ser necesario la implementación de un gestor documental.

- **Ejecución:** El recurso comercial tiene el objetivo de contactar entre 10 y 15 contactos al día. El objetivo es conseguir reuniones en las que poder detallar más concretamente todas y cada

una de las herramientas.

- **Inversión:**Se utilizará para la campaña 1 recurso comercial perteneciente a la empresa en horario part time (30%).
- **Rentabilidad esperada:**Se espera conseguir al menos una rentabilidad de entre 30 y 50.000 € el primer año de venta bruta por servicios ofertados por estos conceptos.
- Se ha estimado la duración de la campaña inicialmente en dos meses. La duración de la campaña podrá verse afectada en función del éxito o fracaso de la misma.

- **Campaña basada en el envío de emails**

Para la distribución y venta de la solución e-commerce se intenta llegar lo más rápidamente posible a un mayor número de clientes y por eso creemos que la mejor manera de hacerlo es mediante una campaña de mailing.

- **Lista de público objetivo:**Se creará una nueva base de datos de clientes potenciales segmentada por sectores de actividad con el objetivo de distribuir las bondades de esta nueva herramienta.
- **Ejecución:**El recurso comercial tiene el objetivo de crear durante dos meses la nueva base de datos de contactos. Deberá detectar posibles clientes potenciales buscando empresas de distribución y venta de productos que no tengan presencia en Internet o cuya presencia en la red sea testimonial o nula. Ejecutará posteriormente el envío de todos los mails y durante los dos meses siguientes realizará un seguimiento de toda la información enviada detectando los posibles nuevos clientes después de haber contactado con todos los que hayan podido mostrar interés.
- **Inversión:**Se utilizará para la campaña 1 recurso comercial perteneciente a la empresa en horario part time (30%).
- **Rentabilidad esperada:**Se espera conseguir al menos una rentabilidad de entre 10 y 20.000 € el primer año.
- Se establece una duración inicial de la campaña en cuatro meses. La duración es más larga que en el caso anterior dado que la base de datos va a ser a priori mucho más grande mientras que la efectividad de la misma se estima inicialmente menor.

Adicionalmente y según avancen las campañas se estudiará la viabilidad de realizar sendos eventos informativos entre los posibles compradores para facilitar y acelerar la interacción comercial. Estos eventos consistirán primeramente en una jornada específica sobre el producto en el que se mostrará la descripción de la compañía, el producto, y en lo posible diferentes casos de éxito contados directamente por los clientes.



## **7.4 Plan de Producción**

### 7.4.1. Capacidad tecnológica

En Grupomost realizamos también un análisis tecnológico de cada una de las herramientas antes de tomar la decisión de adoptarlas para nuestra cartera de negocio.

Grupomost como ya se ha mencionado cuenta con una larga trayectoria en desarrollo Java y tiene una certificación de las más altas en tecnología de base de datos Oracle. Aparte de esta experiencia cuenta con grupos de trabajo de muy elevada experiencia en otras tecnologías: C#, .net, PHP, Flash, MySQL, etc...

Las tecnologías que usa cada una de las herramientas propuestas para esta iniciativa son las siguientes:

- **SugarCRM**

Las tecnologías sobre las que está construido Sugar CRM son estándar y garantizan la estabilidad y futuro de la aplicación: PHP, MySQL, Oracle Database, XML, JSON, AJAX, SOAP

Como producto es los más completos del mercado y lo bueno es que sacan más de una versión al año con lo que las novedades son siempre constantes.

- **Moodle**

Moodle está realizado básicamente en tecnología PHP por lo que desarrollar o adaptar módulos tampoco debería ser ningún problema. Las base de datos principalmente sobre la que se instala Moodle es nuevamente MySQL.

Sacan varias versiones y/o modificaciones al año. Actualmente van por la 2.1.2 sacada al mercado el 10 de Octubre.

- **Alfresco**

Alfresco ha sido desarrollado utilizando las últimas tecnologías Java, incluyendo JBoss Application Server 4.0, JBoss Portal 2.0, Spring 1.2, Hibernate 3.0, MyFaces 1.0, Lucene 1.4 y Java 1.5. Es más complicado desarrollar para alfresco que para los casos anteriores pero igualmente son tecnologías compatibles con las que venimos desarrollando desde hace años por lo que tampoco debería haber problemas en asumir posibles desarrollos o integraciones.

- **InnyCMS**

InnyCMS está desarrollado en PHP e inicialmente funciona bajo base de datos MYSQL. Lo mejor del producto es el contacto directo que tenemos con los desarrolladores por lo que podemos dirigir y participar directamente en las nuevas versiones en función de las necesidades.

### 7.4.2. Gestión de la calidad

Grupomost cuenta desde hace tres años con la certificación CMMI nivel II. Certificación característica del sector informático relacionada con el desarrollo de software y que asegura que la calidad del software producido bajo el amparo de la normativa establecida cuenta con las garantías

que ofrece dicha certificación. Se introducirán por tanto los procesos de producción de estas nuevas herramientas dentro de la normativa de tal manera que puedan ser auditadas del mismo modo que lo es cualquier otro desarrollo dentro de la compañía.

#### 7.4.3. Gestión de riesgos

Por cada desarrollo o un simple presupuesto que se realiza en most se realiza un análisis de riesgos particularizado para dicho caso de tal manera que se traten en lo posible de disminuir los riesgos previstos o en el caso que no se pueda de minimizar las consecuencias.

En concreto para estas nuevas líneas de negocio los riesgos son evidentes aunque las consecuencias no tan graves como cupiera esperar. Los riesgos por parte de nuestra empresa son los siguientes:

- Falta de experiencia en la implantación de estas nuevas herramientas. El riesgo es inevitable. La única manera de evitarlo es realizando instalaciones previas en la propia compañía a modo de test y realizando pruebas lo más reales posibles de uso de las aplicaciones. Es fundamental para los primeros casos de éxito tener en cuenta los diferentes caminos de soporte que ofrecen las propias herramientas y en caso de ser inexistentes contar con la colaboración de otras empresas que ya ofrezcan estos productos. En el caso de SugarCRM y Alfresco el propio programa de partners garantiza el soporte de la herramienta. En el caso de Moodle contamos con la experiencia previa de nuestra empresa y con nuestras relaciones previas de colaboración con la empresa Clay Formación. En el caso de InnyCMS contamos con la relación directa con la empresa que desarrolla el software Dokko Group.
- Que las herramientas no alcancen el nivel esperado de satisfacción de nuestros clientes. En este caso la solución pasa por desarrollar para nuestros clientes las necesidades que les originan tales insatisfacciones o por solventar las incidencias que también las puedan estar generando. Otra solución es plantearse a tiempo la selección de nuevas herramientas o módulos que cubran dichas necesidades.
- Que la rentabilidad del negocio no sea la esperada. En este caso se deberá revisar cuanto antes la política de precios establecida.

#### 7.4.4. Plan de desarrollo

El plan de desarrollo estará específicamente dirigido a la única herramienta que desarrollaremos como propia: InnyCMS puesto que las otras tres: moodle, SugarCRM o Alfresco son herramientas que pueden ser instaladas, configuradas y puestas a disposición de los clientes sin la necesidad inicial de realizar ningún desarrollo.

- Descripción de la herramienta

InnyCMS es una herramienta existente en la actualidad desarrollada por Dokko Group en tecnología PHP y que funciona con base de datos MySQL como ya hemos mencionado. Está licenciada con licencia GPL y contiene todas las funcionalidades básicas para la generación de un portal Web de contenidos dirigido a Televenta. Actualmente la empresa Dokko Group no cuenta con ningún portal específico para su promoción o participación en su desarrollo. Es una herramienta cuyo origen han sido los propios casos de éxito de Dokko Group hasta convertirse en un producto más o menos estándar

- Metodología de producción

Como se ha mencionado se partirá de las funcionalidades básicas de la herramienta. Lo que se pretende es ir desarrollando nuevas funcionalidades a medida que vayan siendo solicitadas por los clientes que se vayan adquiriendo. Los costes iniciales de estos recursos serán absorbidos por los ingresos obtenidos con la venta y mantenimiento de la herramienta siendo incrementales en función del ritmo de adquisición de clientes.

- Estimación inicial de equipos y de infraestructuras

Inicialmente no es necesaria la adquisición de nuevos recursos ya que se pretende la subcontratación de la empresa originaria del proyecto: Dokko group a medida que se necesiten nuevos aportes a realizar a la herramienta. Por cada nuevo cliente adquirido se derivarán parte de los ingresos a la contratación de personal de dokko group hasta un máximo de 1 analista (50%) y dos desarrolladores full time (100%) con los que se pretende alcanzar el nivel máximo de la herramienta para posteriormente continuar con un mantenimiento continuado de la misma.

- Análisis de proveedores

Como ya se ha comentado se pretende contar inicialmente con la misma empresa que ha desarrollado el producto. Esta estrategia garantiza la viabilidad de la herramienta, así como la continuidad del proyecto a corto y medio plazo.

- Propuestas de gestión de la calidad

Grupomost es CMMI nivel II por lo que se pretende introducir la herramienta en el circuito de calidad de la compañía del tal manera que todo el circuito de desarrollo, desde los requerimientos hasta las entregas sean auditados por el propio personal de la compañía.

e) Plan de organización y recursos humanos

- Requisitos de personal y perfiles

Para conseguir los objetivos planteados no es necesario la contratación de nuevo personal en la compañía ya que se asumirán las funciones necesarias con los perfiles ya existentes, ya sean del área comercial, funcional o de desarrollo. En el caso de InnyCMS como ya se ha comentado se requerirá la subcontratación como proveedor de dokko group por lo que tampoco es necesario un aporte de recursos humanos adicionales.

- Organización funcional

Todos los requerimientos de desarrollos serán supervisados por los analistas de Most España que serán los encargados de traspasarlos al área de desarrollo para su presupuestación. Una vez aprobados dichos presupuestos por el cliente cuando sea necesario se realizará el desarrollo. Tras las pruebas unitarias, el funcional realizará las pruebas de integración antes de que el usuario pueda ver la versión final del producto.

1. Situación inicial de la herramienta

Actualmente la solución InnyCMS cuenta con las siguientes funcionalidades:

- Módulo de configuración de usuarios y perfiles

La herramienta cuenta en la actualidad con un módulo para gestionar los diferentes usuarios y perfiles de usuario para acceder a la propia gestión del CMS.

- Modulo de configuración del portal

La herramienta contiene también un módulo de configuración del portal que permite a los usuarios

configurar todas y cada una de las pantallas del portal indicando en cada una de ellas su configuración, el template a usar, o la información que deberán mostrar en cada una de las pantallas.

- **Templates**

Actualmente la herramienta cuenta con cinco diferentes templates que el usuario puede seleccionar y usar según sus necesidades.

- **Modulo de gestión de productos**

La herramienta cuenta también con un módulo de gestión de categorías y detalles de productos y cada uno de los productos con sus diferentes características.

1. **Módulos a desarrollar de la herramienta**

Para comenzar con la comercialización y el uso de la herramienta se consideran imprescindibles al menos los siguientes módulos:

- **Carrito de la compra**

Actualmente la herramienta no dispone de un módulo específico de carrito de la compra. Está pensada para mostrar productos en la red pero no para la venta directa de productos a través de la red por lo que habrá que desarrollar este módulo.

- **Gestión de contactos y clientes**

La herramienta en la actualidad no contiene un módulo de suscripción de clientes por lo que tanto para la realización de pedidos como simplemente para detectar clientes potenciales a través de la herramienta se considera necesaria la implementación de este módulo.

- **Gestión de pedidos**

La herramienta al no tener implementado el carrito de la compra tampoco contiene en la actualidad un módulo de gestión del pedido una vez realizado. Se necesita implementar un módulo que permita a los gestores del portal realizar un seguimiento del pedido realizado pudiendo actualizar sus diferentes estados y poder así comunicárselos al cliente.

- **Newsletters**

Se debería implementar un módulo de newsletters con el que poder informar a nuestros clientes de nuevas ofertas y promociones

## **7.5 Plan de Organización y de recursos humanos**

### 7.5.1. Estado actual

Como ya hemos mencionado en Grupomost trabajan actualmente unas 120 personas de las cuales la mayor parte trabajan en la filial Argentina que es donde se focaliza la factoría de desarrollo y el soporte técnico de las aplicaciones. En España trabajan actualmente 6 personas:

- 1 Jefe de proyectos y analista funcional. Actualmente realiza las funciones de toma de requerimientos, gestión del proyecto y redacción de los análisis funcionales.
- 1 persona en el departamento de atención al cliente y soporte técnico. Encargada de la realización de las pruebas de sistemas y de dar soporte de aplicaciones a los clientes.
- 1 persona en el departamento financiero encargada fundamentalmente de la contabilidad de la empresa.
- 1 Director ejecutivo y responsable del departamento comercial.
- 1 Secretaria
- 1 Director General

A todo este personal hay que sumar a las personas que trabajan directamente desde Argentina en exclusiva para España y que son:

- 2 Personas de soporte técnico
- 1 Diseñador part time
- 1 Analistas de sistemas
- 5 Programadores
- 1 Jefe de proyectos.

### 7.5.2. Necesidades de recursos

Como también se ha mencionado ya es muy arriesgado sin una garantía real de éxito de estas nuevas líneas la contratación de nuevo personal por lo que la vía seleccionada en primera instancia es la de aprovechar los recursos actuales y en caso de éxito incrementarlos. Desde este punto de vista se aprovechará al personal actual para las siguientes acciones:

- Diseñador Part time. Se encargará en conjunto con el comercial de Grupomost España de preparar los diseños y presentaciones a utilizar durante las campañas así como de las modificaciones a realizar en la Web corporativa.
- Personal de soporte técnico. Se encargará de atender las incidencias de las aplicaciones una vez que se concreten los proyectos.
- Responsable comercial. Se encargará de lanzar, coordinar y hacer un seguimiento posterior de las campañas.

- Soporte técnico. Deberán encargarse de las labores de instalación, configuración, soporte y mantenimiento de las nuevas aplicaciones así como de los sistemas operativos, bases de datos y servidores de aplicaciones que las soportarán.
- Jefes de proyectos, analistas y programadores. En el caso de solicitudes de nuevos desarrollos serán los encargados de realizar la toma de requerimientos, analizar tanto los desarrollos como la viabilidad de los mismos sobre las herramientas y de llevar a cabo los desarrollos.

### 7.5.3. Gestión de la formación

Es evidente que para cada una de las nuevas líneas de negocio se requerirán inicialmente realizar sesiones de formación a todas las áreas destacadas en el apartado anterior de cara a asegurar el éxito de las acciones a acometer. Deberían hacerse al menos cursos para las áreas comerciales, de soporte técnico y de desarrollo para las tres aplicaciones a comercializar: SugarCRM, Alfresco y Moodle. En el caso de InnyCMS inicialmente no es necesario porque como ya hemos mencionado el desarrollo será realizado por Dokko Group y por lo tanto no es tan necesaria una formación inicial.

Tanto para SugarCRM como para Alfresco el material para los cursos se extraerá de las propias aplicaciones. Al ser aplicaciones Open Source hay mucho material para auto formarse que puede utilizarse en una primera instancia para conocer dichas aplicaciones. Como ya hemos dicho en todos los casos son aplicaciones sencillas de usar, de conceptos que no son difíciles de entender y de tecnologías que ya conocemos por lo que no debería haber problemas de ningún tipo a la hora de su comercialización. Como ya hemos comentado también se han realizado ya experiencias piloto tanto con Sugar como con Alfresco a fin de detectar posibles incidencias previas en la instalación y configuración de dichas aplicaciones.

### 7.5.4. Colaboraciones externas

Como ya hemos mencionado también para todas y cada una de las herramientas se ha buscado la colaboración de diferentes empresas que ya cuentan con la experiencia necesaria en estas actividades y con las que ya hemos colaborado previamente y que por lo tanto nos otorgan la confianza necesaria para comenzar esta andadura:

- SugarCRM. Contamos en primer lugar con el soporte de Sugar. Al ser ya partners de la herramienta contamos con un canal directo de colaboración con SugarCRM. Aparte de esto colaboramos con RedK, el principal partner de Sugar con el que ya hemos trabajado recientemente en conjunto para la realización de un par de presentaciones a un potencial cliente bastante grande y colaboraremos con ellos en caso de aceptación del proyecto.
- Alfresco. Contamos con la colaboración de ClayFormación. Clay es una empresa especializada en la venta y comercialización de soluciones Open Source, especialmente Moodle pero que también ha realizado implantaciones de intranets con Alfresco y que por lo tanto nos puede ayudar en caso de necesitarlo.
- Moodle. Contamos aquí nuevamente con la colaboración de Clay con la que ya tuvimos dos experiencias en instalación y configuración de Moodle para dos de nuestros clientes cuando ni siquiera nos habíamos planteado su comercialización. Clay es especialista en gestión de contenidos con Moodle y en implantaciones de esta herramienta.
- InnyCMS. Aquí la colaboración es con Dokko Group, la empresa que originalmente ha

desarrollado el Software y con la que ya se ha colaborado previamente en el desarrollo de una solución para un cliente del sector automovilístico.

En definitiva creemos que hemos buscado alianzas que nos pueden favorecer claramente en esta primera instancia y que van a minimizar los posibles riesgos debidos a la falta de experiencias en estas áreas.

## **7.6 Plan económico y financiero**

### 7.6.1. Inversión inicial

En los tres primeros casos la inversión inicial es muy baja y consiste básicamente en capacitar con recursos propios al personal de venta, realizar eso si, material de marketing y presentaciones y en realizar para cada uno de ellos una determinada acción comercial. En el caso del comercial será en el que se requiera una mayor disponibilidad en una primera fase, pero consideramos que entra dentro de sus labores habituales. Se tratará en lo posible que estas tareas se hagan sin afectar a los proyectos actuales.

El cuarto caso, el del e-commerce es el que requiere mayor inversión debido a que implica labores de desarrollo del producto. Al no participar inicialmente en el desarrollo no habrá que contratar personal en exclusiva para este proyecto por lo que la inversión inicial es nuevamente baja. La idea es ir desarrollando en función de la captación de nuevos clientes que absorban esos costes de desarrollo.

- Tiempo de desarrollo

Para el desarrollo de los cuatro nuevos módulos descritos en el plan de producción se ha considerado que al menos se necesitarán 6 meses de desarrollo de 1 analista part time (50%) y un programador full time durante 6 meses de desarrollo.

Coste del desarrollo previsto:

Inversión inicial: 35.000€

Retorno de la inversión esperado: 1-2 años.

### 7.6.2. Previsión de ingresos

El objetivo que nos hemos marcado para el año 2012 es de unos ingresos brutos de 30.000€ por cada una de las iniciativas iniciadas. En función del resultado al final del año se tratará de focalizar el esfuerzo en aquellas actividades que hayan dado mejores resultados. El crecimiento esperado durante los primeros años es de al menos un 10% de incremento anual de ingresos por cada una de ellas.



## **7.6 Plan Legal**

### 7.6.1. Política de licencias

El único producto que requeriría evaluar el tema de licencias es InnyCMS. Dado que cuenta en la actualidad con licencia GPL lo que se pretende es mantener y promocionar el uso de esta licencia como garantía de estabilidad y mantenimiento de la herramienta. No se requieren consideraciones adicionales al respecto.

## **7.7 Evaluación final, conclusiones y proyección de futuro**

Creemos que dado lo expuesto es una buena oportunidad para la empresa iniciar estas líneas de negocio sobre todo debido al muy bajo coste y riesgo que suponen cada una de ellas y sobre todo porque brindan la oportunidad de captar nuevos clientes en áreas que la empresa no tenían experiencia previa. Tenemos una crisis muy fuerte, cada año se caen más clientes de los que ahora mismo estábamos obteniendo ingresos y ésta es una forma muy rápida de abrir nuestra maleta de clientes a nuevas oportunidades. La intención más clara es que una vez conseguida la cuenta podamos realizar nuevos proyectos con ellos del ámbito que sea y así poder incrementar la facturación que en el fondo es el objetivo de esta iniciativa. En todo esto el Software libre juega un papel fundamental, es un sector en auge, que da mucha libertad para desarrollar a las empresas que permite disminuir los costes en momentos tan delicados y que brinda unas posibilidades de colaboración y crecimiento que el software privativo no ofrece. Creemos sinceramente que éste era el momento y que al final se verá que el esfuerzo ha merecido la pena.