



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

MODELO DE NEGOCIOS DE SERVICIOS INFORMÁTICOS PARA PYMES

Realizado por:

VERÓNICA RODRÍGUEZ

Como requisito para la obtención del título
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Verónica Elizabeth Rodríguez Arboleda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y la normativa institucional vigente.

Verónica Rodríguez

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
MODELO DE NEGOCIOS DE SERVICIOS INFORMÁTICOS PARA PYMES

Realizado por la alumna
VERÓNICA ELIZABETH RODRÍGUEZ ARBOLEDA
como requisito para la obtención del título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ha sido dirigido por la profesor
ECON. RODRIGO SÁENZ
quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
Econ. Rodrigo Sáenz
Director

Los profesores informantes
después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
Econ. Juan de la Torre

.....
Magister Diego Herrera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

Dios

A mi madre por ser ejemplo de vida

A mi esposo por sus infinitas muestras de amor y respaldo.

Al Ing. Rodrigo Sáenz por su valiosa guía y apoyo para la culminación del presente trabajo.

DEDICATORIA

A mi esposo fuente de inspiración y amor

A mis hijos Miguel Andrés, Daniel y Verónica
a quienes quiero y admiro.

RESUMEN EJECUTIVO

La realización de un Modelo de negocios de servicios informáticos para pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Quito, surgió de la idea de satisfacer las necesidades en el área de la Informática de un sector importante del país, considerado una gran fuente generadora de empleo. De las 44.396 empresas registradas en el Ecuador hasta el año 2011, 16.137 que representa el 36% son PYMES, de las cuales 5.338 están concentradas en la Ciudad de Quito, lo que permitió presumir que existía un mercado que atender.

En el estudio realizado se estableció que el 89% de estas empresas consideraban importante realizar mejoras tecnológicas en sus entidades, con lo cual la demanda potencial ascendió a 4.751 PYMES y se denotó que 69 empresas se dedicaban a ofrecer servicios informáticos.

El estudio de mercado se enfocó adicionalmente a determinar el portafolio de servicios a ofertar y sus respectivos precios. Los servicios y productos que la empresa ofrecerá son: Diseño y desarrollo de páginas web, diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos, Dominios y hosting, servidores y equipos de conectividad, se estableció un precio promedio de la mezcla del producto en USD. 510.25.

La cantidad ofertada se calculó relacionando los ingresos alcanzados de cuatro competidores directos del mercado con el precio del promedio del portafolio de servicios. La cantidad demandada se obtuvo definiendo que cada una de las empresas consideradas como demandantes potenciales, contrate al menos un portafolio de servicios. Del análisis realizado se observó que existe una demanda insatisfecha y se presenta una oportunidad de mercado.

Para la penetración de los productos al mercado y su venta se estableció un Plan de Marketing y un Plan de Ventas respectivamente, considerando una proyección de ingresos a cinco años con precios constantes.

Para constituir el negocio se define aspectos legales, su organización estructural y condiciones de trabajo del talento humano.

En el estudio financiero se realizó una proyección de los estados financieros a cinco años, con el fin de obtener una visión razonable de la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

El estado de Resultados de acuerdo a los datos proyectados presenta un crecimiento sostenido, registrando en el primer año USD. 3.431,45 hasta alcanzar los USD 15.460,66 en año 5. El proyecto es rentable puesto que los ingresos por ventas permiten cubrir los costos y gastos de operación.

El VAN para el proyecto muestra un valor positivo, lo que indica que los promotores del negocio percibirán beneficios una vez que hayan recuperado el valor de la inversión inicial asignada.

La tasa interna de retorno del presente proyecto es 28,15%, la misma que si se la compara con la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto que es 13,07%, ésta la supera, lo que demuestra que la inversión ofrece un rendimiento aceptable por lo tanto el proyecto puede ser implementado.

La inversión asignada a la puesta en marcha del nuevo negocio en la ciudad de Quito será recuperada a partir del quinto año.

Luego de analizar varios índices e indicadores financieros en el proyecto, se puede concluir que el que es viable y rentable y debe ser ejecutado conforme a los lineamientos propuestos ya que la rentabilidad ofrecida (28,15%) supera al costo de oportunidad (13,07) y porque los flujos de caja son positivos (USD. 22.293,68) durante su horizonte de vida.

ABSTRACT

The idea of creating an IT Business Model for small and medium enterprises (SMEs) in Quito rises from the need to cover computer services in this important sector which is considered a valuable source of employments. From a total of 44,396 companies registered in Ecuador until 2011, the 36% are SMEs and 5,338 of this percentage are concentrated in Quito, allowing us to believe there is an available market.

The study shows the 89% of these companies considered it is important to introduce technological improvements inside the entity, therefore the potential demand increases to 4,751 SMEs and also revealed 69 companies are engaged in providing computer services. The market research was focused to determine the portfolio of services to be offered and their prices. The services and products that the company will offer are: designing and developing of websites, designing and installing structured cabling for voice and data, domain and hosting, servers and networking equipment. The average price established for a package containing a mixture of products and services is USD510.25.

The quantity offered was calculated by relating the revenue obtained by four direct competitors in the market to the average price of the portfolio of services. The quantity demanded was determined assuming each company, considered as a potential customer, will acquire at least one portfolio. The analysis showed there is an unmet demand that provides a potential market opportunity.

A Marketing Plan and a Sales Plan were developed to introduce the product to the market and the projected values have considered a five-year income at constant prices.

Legal aspects, structural organization and working conditions also have been set to define how the company must be incorporated and registered.

The financial studies, as well as the projection of the financial statements, are considering a period of five years in order to obtain a reasonable view of the profitability and viability of the project.

The income statement, according to data presented, is projecting a sustained growth from USD3,431.45 in the first year to USD15,460.66 in the fifth year. The project is profitable since the projected revenue is enough to sustain the costs and expenses.

The NPV of the project shows a positive value, meaning the business promoters will receive benefits once they have recovered their initial investment.

The internal rate of return of the project is 28.15%, if compared to the minimum rate acceptable for this project of 13.07%, surpasses the limit providing that the return on the investment is acceptable and the project can be implemented. The initial investment will be recovered from the fifth year.

After analyzing several rates and financial indicators in the project, it can be concluded that it is feasible and profitable and should be executed according to the guidelines proposed, the return offered (28.15%) exceeds the opportunity cost (13,07%) and the cash flow is positive (USD22,293.68) across its life's horizon.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| DECLARATORIA | iii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| EL PROBLEMA | 1 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.4. OBJETIVOS | 3 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 3 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 3 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| CAPÍTULO II..... | 5 |
| LAS PYMES Y EL MACRO ENTORNO NACIONAL..... | 5 |
| 2.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ECUADOR..... | 5 |
| 2.2. ENTORNO GENERAL..... | 7 |
| 2.2.1. Análisis del macroentorno | 7 |
| CAPÍTULO III | 16 |
| PROYECTO Y OBJETIVOS | 16 |
| 3.1. IDEA GENERAL | 16 |
| 3.2. RAZÓN DE SER DE LA IDEA..... | 16 |
| 3.3. PROMOTORES..... | 16 |
| 3.4. MISIÓN | 17 |
| 3.4.1. Características..... | 17 |
| 3.4.2. Elementos clave..... | 17 |
| 3.5. VISIÓN..... | 19 |
| 3.5.1. Características..... | 19 |
| 3.5.2. Elementos clave..... | 19 |
| 3.6. OBJETIVOS | 20 |
| CAPÍTULO IV | 23 |
| PRODUCTO Y MERCADO..... | 23 |
| 4.1. PERSPECTIVAS DEL SECTOR..... | 23 |
| 4.2. OPORTUNIDAD REAL | 24 |
| 4.3. LA DEMANDA..... | 26 |

| | | |
|-------------------------|--|----|
| 4.3.1. | Investigación de mercados..... | 26 |
| 4.4. | PRODUCTO O SERVICIO..... | 43 |
| 4.4.1. | Mezcla de productos | 43 |
| 4.4.2. | Niveles de producto | 44 |
| 4.4.3. | Política de servicio al cliente y garantías..... | 46 |
| 4.5. | EL CLIENTE..... | 47 |
| 4.6. | TARGET..... | 47 |
| 4.6.1. | Segmentación del target..... | 47 |
| 4.7. | MERCADO POTENCIAL | 48 |
| 4.8. | FACTORES CLAVE DE ÉXITO | 49 |
| CAPÍTULO V | | 51 |
| COMPETITIVIDAD | | 51 |
| 5.1. | LA COMPETENCIA..... | 51 |
| 5.2. | PRINCIPALES COMPETIDORES | 53 |
| 5.3. | ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA | 54 |
| 5.4. | ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD..... | 55 |
| 5.4.1. | Amenaza de que ingresen nuevos participantes | 56 |
| 5.4.2. | Poder de negociación de los proveedores | 57 |
| 5.4.3. | Poder de negociación de los compradores..... | 57 |
| 5.4.4. | Amenaza de productos sustitutos..... | 58 |
| 5.4.5. | Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales | 58 |
| 5.5. | BALANCE ENTRE OFERTA Y DEMANDA..... | 59 |
| 5.5.1. | Análisis de la oferta | 59 |
| 5.5.2. | Análisis de la demanda | 61 |
| 5.5.3. | Demanda insatisfecha | 62 |
| CAPÍTULO VI..... | | 63 |
| PLAN DE MARKETING | | 63 |
| 6.1. | FODA | 63 |
| 6.2. | POLÍTICA DE PRODUCTO | 63 |
| 6.3. | POLÍTICA DE PRECIOS | 64 |
| 6.3.1. | Objetivos de las estrategias de fijación de precios | 64 |
| 6.3.2. | Factores que determinan el precio | 64 |
| 6.3.3. | Estrategia de fijación de precios..... | 65 |
| 6.4. | PLAZA O DISTRIBUCIÓN | 65 |
| 6.4.1. | Estructura de canales de distribución..... | 65 |
| 6.5. | PROMOCIÓN | 66 |

| | | |
|--|---|----|
| 6.6. | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 67 |
| 6.6.1. | Medios impresos..... | 67 |
| 6.6.2. | Internet..... | 68 |
| 6.7. | ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN..... | 69 |
| 6.8. | PLAN DE ACCIÓN | 70 |
| CAPÍTULO VII..... | | 71 |
| PLAN DE VENTAS..... | | 71 |
| 7.1. | ESTRATEGIA DE VENTAS..... | 71 |
| 7.1.1. | Mecanismos de atención al cliente | 71 |
| 7.1.2. | Estrategias de venta del producto | 71 |
| 7.2. | PROYECCIÓN DE VENTAS..... | 72 |
| 7.2.1. | Ingresos esperados | 72 |
| 7.3. | PLAN ANUAL DE VENTAS | 74 |
| CAPÍTULO VIII | | 76 |
| ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS..... | | 76 |
| 8.1. | DIRECCIÓN DE LA EMPRESA..... | 76 |
| 8.2. | PERSONAL ESTRATÉGICO | 76 |
| 8.3. | ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA | 76 |
| 8.4. | CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERACIONES | 78 |
| 8.5. | PLAN DE TALENTO HUMANO | 79 |
| 8.5.1. | Responsabilidades..... | 79 |
| 8.5.2. | Perfiles profesionales..... | 83 |
| 8.6. | ORGANIGRAMAS..... | 85 |
| CAPÍTULO IX | | 86 |
| ASPECTOS GENERALES Y SOCIETARIOS | | 86 |
| 9.1. | LA SOCIEDAD..... | 86 |
| 9.1.1. | Constitución de la empresa..... | 86 |
| 9.2. | SEDE | 87 |
| 9.3. | ENTORNO LEGAL | 88 |
| 9.4. | LICENCIA Y PATENTES..... | 88 |
| 9.5. | PERMISOS Y FUNCIONAMIENTO..... | 88 |
| CAPÍTULO X | | 90 |
| ESTABLECIMIENTO | | 90 |
| 10.1. | MACRO LOCALIZACIÓN | 90 |
| 10.2. | MICRO LOCALIZACIÓN..... | 90 |
| 10.3. | PLAN DE LANZAMIENTO..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO XI | 93 |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 93 |
| 11.1. PREMISAS | 93 |
| 11.2. PUNTO DE EQUILIBRIO | 94 |
| 11.2.1. Costos variables..... | 95 |
| 11.2.2. Costos fijos | 96 |
| 11.3. RESULTADOS DEL PROYECTO A 5 AÑOS | 101 |
| 11.4. FLUJO DE CAJA | 102 |
| 11.5. RATIOS FINANCIEROS..... | 103 |
| 11.5.1. Valor actual neto..... | 103 |
| 11.5.2. Tasa interna de retorno | 104 |
| 11.5.3. Periodo de recuperación de la inversión..... | 105 |
| 11.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 106 |
| 11.7. ESCENARIOS..... | 107 |
| 11.7.1. Proyección de ventas e ingresos | 107 |
| 11.7.2. Proyección de los costos..... | 108 |
| 11.7.3. Proyección del flujo de caja..... | 109 |
| 11.7.4. Resultados del análisis de sensibilidad..... | 110 |
| CAPÍTULO XII..... | 112 |
| PLAN DE FINANCIAMIENTO..... | 112 |
| 12.1. NECESARIAS FINANCIERAS | 112 |
| 12.1.1. Inversión inicial | 112 |
| 12.2. FINANCIAMIENTO..... | 116 |
| 12.2.1. Inversión requerida..... | 116 |
| 12.2.2. Estructura del financiamiento..... | 116 |
| CAPITULO XIII | 118 |
| CONCLUSIONES..... | 118 |
| 13.1. OPORTUNIDAD..... | 118 |
| 13.2. RIESGO..... | 119 |
| 13.3. ASPECTOS RELEVANTES..... | 119 |
| 13.4. RECOMENDACIONES..... | 119 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 121 |
| ANEXOS..... | 124 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. Tipos de empresas de acuerdo a su tamaño | 5 |
| Cuadro 2. Variables financieras de las empresas en el Ecuador | 7 |
| Cuadro 3. Desempeño económico del país..... | 8 |
| Cuadro 4. Tasa de inflación..... | 9 |
| Cuadro 5. Tasas de interés..... | 10 |
| Cuadro 6. Evolución de la población económicamente activa..... | 13 |
| Cuadro 7. Hoja de declaración de la misión..... | 18 |
| Cuadro 8. Hoja de elementos clave de la visión..... | 20 |
| Cuadro 9. Objetivos del negocio | 22 |
| Cuadro 10. Desempeño económico del país y del sector | 23 |
| Cuadro 11. Uso de internet en empresas nacionales: 2012 | 24 |
| Cuadro 12. Tenencia de computadoras..... | 25 |
| Cuadro 13. Uso de internet en los hogares | 25 |
| Cuadro 14. Cargo del encuestado | 29 |
| Cuadro 15. Sexo del encuestado..... | 30 |
| Cuadro 16. Número de empleados | 30 |
| Cuadro 17. Líneas de negocios..... | 31 |
| Cuadro 18. Desempeño del negocio | 32 |
| Cuadro 19. Actividad del negocio | 32 |
| Cuadro 20. Inversiones realizadas por las PYMES..... | 33 |
| Cuadro 21. Opinión sobre el mejoramiento de la infraestructura..... | 34 |
| Cuadro 22. Grado tecnológico de las PYMES | 34 |
| Cuadro 23. Intensidad de innovación tecnológica..... | 35 |
| Cuadro 24. Frecuencia de contratación | 36 |
| Cuadro 25. Presupuesto asignado | 36 |
| Cuadro 26. Evaluación a proveedores actuales | 37 |
| Cuadro 27. Parámetros de decisión de compra..... | 39 |
| Cuadro 28. Servicios/productos de preferencia..... | 40 |
| Cuadro 29. Posibilidad de cambiar de proveedor..... | 41 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 30. Medio para recibir información | 42 |
| Cuadro 31. Mezcla de productos de “ (SolTech Cía. Ltda.)” | 43 |
| Cuadro 32. Descripción del producto | 45 |
| Cuadro 33. Segmentación del target..... | 47 |
| Cuadro 34. Mercado potencial..... | 48 |
| Cuadro 35. Competidores directos e indirectos..... | 51 |
| Cuadro 36. P.V.P. promedio de los productos y servicios informáticos | 60 |
| Cuadro 37. Cantidad ofertada del mercado | 60 |
| Cuadro 38. Cantidad demandada..... | 61 |
| Cuadro 38-a. Demanda Insatisfecha..... | 62 |
| Cuadro 39. FODA | 63 |
| Cuadro 40. Presupuesto para promoción y comunicación | 69 |
| Cuadro 41. Plan de Acción..... | 70 |
| Cuadro 42. Capacidad de producción del negocio | 73 |
| Cuadro 43. Ingresos de la venta del producto 1 | 73 |
| Cuadro 44. Ingresos de la venta del producto 2 | 73 |
| Cuadro 45. Ingresos de la venta del producto 3 | 74 |
| Cuadro 46. Ingresos de la venta del producto 4 | 74 |
| Cuadro 47. Proyección de los ingresos totales del negocio..... | 74 |
| Cuadro 48. Plan anual de ventas..... | 75 |
| Cuadro 49. Estructura por procesos..... | 78 |
| Cuadro 50. Equipo de trabajo..... | 79 |
| Cuadro 51. Tipo de empresa..... | 87 |
| Cuadro 52. Micro localización del negocio..... | 90 |
| Cuadro 53. Plan de Lanzamiento..... | 92 |
| Cuadro 54. Proyección del nivel de ventas..... | 95 |
| Cuadro 55. Costo directo por tipo de producto | 95 |
| Cuadro 56. Proyección del costo directo por tipo de producto | 96 |
| Cuadro 57. Gastos implemento de trabajo..... | 97 |
| Cuadro 58. Gastos servicios contratados..... | 97 |
| Cuadro 59. Gastos servicios básicos | 97 |
| Cuadro 60. Gastos suministros de limpieza..... | 97 |
| Cuadro 61. Gasto suministros de oficina..... | 97 |
| Cuadro 62. Gasto arriendo..... | 98 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 63. Gastos de puesta en marcha del negocio | 98 |
| Cuadro 64. Gasto adecuaciones..... | 98 |
| Cuadro 65. Gasto publicidad y promoción..... | 99 |
| Cuadro 66. Depreciación | 99 |
| Cuadro 67. Amortización | 99 |
| Cuadro 68. Costo total..... | 99 |
| Cuadro 69. Punto de equilibrio del negocio | 100 |
| Cuadro 70. Estado de resultados en moneda constante..... | 101 |
| Cuadro 71. Flujo de caja en moneda constante | 102 |
| Cuadro 72. Requerimientos para el cálculo de ke | 103 |
| Cuadro 73. Actualización del flujo de efectivo | 104 |
| Cuadro 74. Tasa interna de retorno | 105 |
| Cuadro 75. Periodo de recuperación de la inversión..... | 106 |
| Cuadro 76. Proyección del nivel de ventas..... | 107 |
| Cuadro 77. Proyección del nivel de ventas por tipo de producto | 107 |
| Cuadro 78. Proyección del nivel de ventas totales (3 escenarios)..... | 108 |
| Cuadro 79. Proyección del costo directo (3 escenarios)..... | 109 |
| Cuadro 80. Proyección del flujo de caja optimista..... | 109 |
| Cuadro 81. Proyección del flujo de caja pesimista..... | 110 |
| Cuadro 82. Resultados del análisis de sensibilidad | 110 |
| Cuadro 83. Muebles y enseres | 112 |
| Cuadro 84. Equipo de computación | 113 |
| Cuadro 85. Equipo de oficina..... | 113 |
| Cuadro 86. Maquinaria y herramientas | 113 |
| Cuadro 87. Activos intangibles | 114 |
| Cuadro 88. Capital de trabajo | 115 |
| Cuadro 89. Inversión requerida | 116 |
| Cuadro 90. Fuentes internas | 117 |
| Cuadro 91. Estructura del financiamiento | 117 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1. Mercado laboral ecuatoriano (2006-2012) | 14 |
| Gráfico 2. Distribución porcentual pregunta a | 29 |
| Gráfico 3. Distribución porcentual pregunta b | 30 |
| Gráfico 4. Distribución porcentual pregunta c | 31 |
| Gráfico 5. Distribución porcentual pregunta d | 31 |
| Gráfico 6. Distribución porcentual pregunta e | 32 |
| Gráfico 7. Distribución porcentual pregunta 1 | 33 |
| Gráfico 8. Distribución porcentual pregunta 2 | 33 |
| Gráfico 9. Distribución porcentual pregunta 3 | 34 |
| Gráfico 10. Distribución porcentual pregunta 4 | 35 |
| Gráfico 11. Distribución porcentual pregunta 5 | 35 |
| Gráfico 12. Distribución porcentual pregunta 6 | 36 |
| Gráfico 13. Distribución porcentual pregunta 7 | 37 |
| Gráfico 14. Distribución porcentual pregunta 8.a | 38 |
| Gráfico 15. Distribución porcentual pregunta 8.b | 38 |
| Gráfico 16. Distribución porcentual pregunta 9 | 39 |
| Gráfico 17. Distribución porcentual pregunta 9 | 40 |
| Gráfico 18. Distribución porcentual pregunta 10 | 41 |
| Gráfico 19. Distribución porcentual pregunta 11 | 42 |
| Gráfico 20. Marca y slogan | 46 |
| Gráfico 21. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria | 55 |
| Gráfico 22. Estructura de canales de distribución | 65 |
| Gráfico 23. Canal de distribución directo..... | 66 |
| Gráfico 24. Botón promocional | 67 |
| Gráfico 25. Organigrama estructural | 85 |
| Gráfico 26. Organigrama funcional..... | 85 |
| Gráfico 27. Micro localización..... | 91 |
| Gráfico 28. Punto de equilibrio del año 1..... | 101 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Modelo de la encuesta..... | 124 |
| Anexo 2. Rol de pagos..... | 127 |

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evolución de la tecnología en comunicaciones e informática ha creado, sin duda alguna, un solo mundo en el cual las transacciones tardan un microsegundo y las noticias viajan tan rápidamente como se producen. El nuevo recurso económico y cultural es la “información”, este “bien” y sus medios tecnológicos para conseguirla están generando un hito en la historia, una transición a una nueva era, el nacimiento de una sociedad que se la conoce como la “Sociedad de la Información” y un poco más futurista la “CiberSociedad”.

Esta nueva sociedad produce cambios trascendentales en todos los ámbitos, como familiares, sociales, políticos, productivos y afecta en mayor o menor escala a las empresas.

Si las empresas quieren ser competitivas en el mercado nacional o global deben ir acorde a la evolución de esta sociedad.

En el contexto nacional, los dueños y quienes administran o dirigen las PYMES están conscientes de esta evolución, y por lo tanto consideran que estar comunicados internamente en su empresa y con el exterior, automatizar sus procesos, tener presencia en el internet, estar constantemente renovando sus recursos informáticos, prevenir riesgos que afecten su información, tener solución inmediata a sus pequeños o grandes problemas con sus equipos o recursos informáticos son requisitos básicos que garantizan su desarrollo y permanencia en el mercado.

Bajo este contexto, las PYMES requieren servicios y soluciones informáticas, en mayor o menor escala, o con más o menos frecuencia o permanente, entonces acuden a diversas empresas especializadas en este tema, de acuerdo a su necesidad.

Con el propósito de apoyar a las PYMES para que solo tengan que tratar con un proveedor que dé solución a sus problemas y necesidades tecnológicas, nace la idea de conformar una empresa que brinde una gama de servicios informáticos, desde asesoramiento, venta de hardware (servidores, estaciones de trabajo, periféricos, equipos de conectividad-switches, firewalls, entre otros), desarrollo de software, diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos, diseño y desarrollo de páginas web, dominios, hosting, mantenimiento, hasta capacitación a usuarios finales.

El servicio informático que se pretende ofrecer puede ser solución a una necesidad puntual o una solución integrada de implementación para la automatización de una PYME.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será rentable ser proveedor de soluciones informáticas para Pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Metropolitano de Quito a través de un variado portafolio de servicios?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Las Pequeñas y Medianas empresas contratan los servicios de empresas especializadas para que solucionen sus necesidades y problemas informáticos?
- ¿Las empresas preferirán tratar solo con un proveedor de soluciones informáticas que con varias empresas para cada servicio que requieran?
- ¿Será posible crear en los dueños y administradores de pequeñas y medianas empresas la cultura de estar permanentemente invirtiendo en soluciones informáticas en sus negocios?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Construir un modelo de negocio que brinde un portafolio de servicios informáticos a Pequeñas y Medianas empresas.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno macro económico del Ecuador y las empresas Pequeñas y Medianas en el país.
- Plantear la idea general y la razón de ser, así como la visión empresarial que se mantendrá en el proyecto de inversión.
- Analizar el mercado de los servicios informáticos en la ciudad de Quito, que determine la potencial demanda y el cliente potencial, en busca de establecer los factores claves de éxito del proyecto en investigación.
- Determinar la oferta de servicios informáticos que permita juntamente con la demanda establecer la existencia de un mercado insatisfecho.
- Proponer un Plan de Marketing a través de las cuatro “Ps” con el que se pueda llegar al cliente potencial.
- Plantear un Plan Anual de Ventas para el proyecto, de tal manera que se pueda planificar a mediano plazo el crecimiento del negocio.
- Determinar la organización de la Empresa, así como la contratación del Talento Humano que administrará y será fuente para el movimiento comercial del negocio.
- Establecer el Marco Legal en el que se desenvolverá la Empresa y su funcionamiento dentro del mercado nacional.
- Realizar el estudio de localización del proyecto y plantear un plan de lanzamiento del servicio.
- Plantear las inversiones necesarias del proyecto y analizar económica y financieramente su rentabilidad y retorno de lo invertido.
- Especificar la manera como se financiará el proyecto en su totalidad, especificando las fuentes de dicho financiamiento.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La idea de crear una empresa de servicios informáticos ha surgido de la observación del entorno, de ver que necesidades se presentan en las PYMES, que productos y servicios existen en el mercado para satisfacerlas, cuál ha sido su acogida y sus debilidades, y sobre todo de pretender cubrir estos requerimientos con la experiencia profesional de la investigadora y de empresas con quienes se realizaría alianzas estratégicas.

Será necesario investigar las necesidades informáticas que generalmente tienen las PYMES en el Ecuador y conocer además el criterio de sus empresarios sobre la inversión que están dispuestos a realizar para satisfacer esos requerimientos, lo que permitirá armar un portafolio interesante de productos y servicios para la empresa en creación.

De acuerdo a la demanda encontrada en el estudio, se analizará para qué servicios será necesario realizar alianzas estratégicas con empresas o profesionales.

Para la creación del nuevo negocio, se utilizará elementos conceptuales del proceso de diseño y evaluación de proyectos que permitirán obtener una propuesta válida y fundamentada.

A su vez la realización de un plan de negocios está encaminada a definir la viabilidad tanto estratégica como financiera para la Creación de la Empresa que ofrecerá servicios informáticos a las pequeñas y medianas empresas del país.

CAPÍTULO II

LAS PYMES Y EL MACRO ENTORNO NACIONAL

2.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL ECUADOR

Es indudable que las PYMES representan la principal fuente generadora de empleo en el país, de ahí que su estudio constituye una oportunidad para conocer sus dificultades y proponer alternativas que creen valor y por ende mejorar sus niveles de rentabilidad.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

Cuadro 1. Tipos de empresas de acuerdo a su tamaño

| VARIABLES | MICRO EMPRESA | PEQUEÑA EMPRESA | MEDIANA EMPRESA | GRANDES EMPRESAS |
|-------------------------------|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|
| Personal ocupado | De 1 a 9 | De 10 a 49 | De 50 a 199 | ≥ 200 |
| Valor Bruto de Ventas Anuales | ≤ 100.000 | 100.001 – 1.000.000 | 1.000.001-5.000.000 | >5,000.000,00 |
| Monto de Activos | Hasta USD 100.000 | De USD 100.001 hasta USD 750.000 | De USD 750.001 hasta USD 3,999.999 | ≥USD 4.000.000 |

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: La Autora.

El Servicio de Rentas Internas define a las PYMES como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”¹

Por lo general en el país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.

¹ Superintendencia de Compañías. (2012): ¿Qué son las PYMES?, disponible en URL: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

2.1.1 Las características generales de las PYMES

Dentro de las características más comunes se encuentran las siguientes:

- De economía cerrada, es decir son de tipo familiar por lo que no permiten el acceso a nuevos socios.
- Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera.
- Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos.
- Sus objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario.
- Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales.
- Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas.
- Busca la ayuda externa de profesionales para reunir y entender la información que requieren para toma de decisiones bien sustentadas.
- Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros (bolsa de valores) y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

- Constantemente requieren consultoría sobre estructuración y planeación fiscal, por lo que los servicios profesionales que reciben, deben conjugar los objetivos de los propietarios con los del negocio.
- Suelen requerir (mas no siempre solicitan) consultoría continua en la medida que crecen y se desarrollan.

En el país la principal fuente de riqueza sigue siendo el petróleo; pero no es menos cierto que uno de los sectores generadores de empleo y de la distribución equitativa de la riqueza constituye las PYMES, es así que hasta finales del 2011 se registraron 44.396 empresas, de las cuales alrededor del 36% son pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 2. Variables financieras de las empresas en el Ecuador

| PRINCIPALES VARIABLES FINANCIERAS POR TAMAÑO DE COMPAÑÍAS | | | | | | |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|
| VARIABLES | TOTAL | GRANDES | MEDIANAS | PEQUEÑAS | MICROS | NO DEFINIDO |
| ACTIVO | 53.324.849.329 | 36.785.605.511 | 8.811.936.952 | 5.894.377.810 | 1.832.929.056 | - |
| PASIVO | 34.121.542.602 | 22.455.163.208 | 6.196.161.022 | 4.198.766.747 | 1.268.626.222 | 2.825.403 |
| PATRIMONIO | 19.203.306.727 | 14.330.442.303 | 2.615.775.930 | 1.695.611.063 | 564.302.834 | (2.825.403) |
| CAPITAL SOCIAL | 11.415.098.419 | 8.536.907.067 | 1.225.238.889 | 1.255.863.045 | 396.464.881 | 624.537 |
| INGRESOS | 66.995.399.628 | 44.382.011.189 | 12.727.902.283 | 8.210.107.373 | 1.675.049.529 | 329.254 |
| INGRESOS OPERACIONALES | 64.834.021.810 | 42.995.853.642 | 12.292.848.280 | 8.026.968.232 | 1.518.351.656 | - |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | 2.161.377.817 | 1.386.157.546 | 435.054.003 | 183.139.141 | 156.697.873 | 329.254 |
| Número de Compañías | 44.396 | 1.305 | 3.754 | 12.383 | 26.859 | 95 |

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Los ingresos de las PYMES en el país representaron el 36% del total nacional, lo que demuestra su importancia y aporte al crecimiento económico del país. El total de PYMES ascendió a 16.137 a nivel nacional, de ellas, la mayor la parte se encuentra en la provincia de Pichincha con 4.964, Guayas con 4.836 es decir que entre esta dos provincias se concentra aproximadamente el 61% del total de las PYMES.

2.2. ENTORNO GENERAL

2.2.1. Análisis del macroentorno

2.2.2.1. Factores económicos

Producto interno bruto

Tras la dolarización de la economía en el año 2000, el desempeño económico del país viene mostrando un crecimiento constante, gracias a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno.

Según el Banco Central del Ecuador la producción total de bienes y servicios, ha presentado escenarios favorables como el ocurrido en el 2008, que gracias al incremento del precio del petróleo el PIB creció en 7,24% con relación al 2007. Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo alrededor de 6,88 puntos porcentuales con respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y a la contracción en las inversiones en el país.

Cuadro 3. Desempeño económico del país

| DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL PAÍS (PIB TOTAL) | | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| (EN MILES USD) | | | | |
| AÑOS | VALOR PIB | | CRECIMIENTO ECONÓMICO | |
| | NOMINAL | REAL | NOMINAL | REAL |
| 2006 | 41.763.230 | 21.962.131 | - | - |
| 2007 | 45.789.374 | 22.409.653 | 9,64% | 2,04% |
| 2008 | 54.208.522 | 24.032.490 | 18,39% | 7,24% |
| 2009 | 52.021.864 | 24.119.453 | -4,03% | 0,36% |
| 2010 | 57.978.116 | 24.983.318 | 11,45% | 3,58% |
| 2011 | 65.945.432 | 26.607.840 | 13,74% | 6,50% |
| 2012 (prev) | 71.625.395 | 28.031.231 | 8,61% | 5,35% |
| PROMEDIO | 55.618.848 | 24.592.302 | 9,63% | 4,18% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: La Autora.

“El crecimiento económico anual real del país durante el periodo 2006-2012, es de 4,18%, en tanto que el crecimiento económico nominal es del 9,63%” (Banco Central del Ecuador, 2012).

Al ser el país una economía ligada al desempeño del sector petrolero, su crecimiento presentará comportamientos conforme se incremente las exportaciones de petróleo, pero sobre todo por las variaciones del precio del barril que pudieran presentarse.

“La política económica del actual gobierno se centra en reactivar la economía, para ello, los ingresos percibidos gracias al incremento de las recaudaciones fiscales y al aumento en

los precios del petróleo, han sido canalizados al gasto público” (Banco Central del Ecuador, 2012).

Tasa de inflación

Otro de los factores favorables de la dolarización, ha sido la estabilidad de los precios de bienes y servicios.

De la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación durante el periodo 2006-2012, se mantiene a un promedio anual del 4,76%. El año donde se presentó una mayor tasa fue el 2008, esto en razón del incremento de los precios internacionales de las materias primas como el trigo, maíz, y algodón. El mejor desempeño a partir del 2008 se vivió en el 2010, con una tasa anual del 3,33% gracias a las tasas negativas de los grupos de productos de prendas de vestir, calzado, servicios diversos, esparcimiento y cultura.

Cuadro 4. Tasa de inflación

| INFLACIÓN | |
|------------------|----------------|
| AÑO | % ANUAL |
| 2006 | 2,87% |
| 2007 | 3,32% |
| 2008 | 8,83% |
| 2009 | 4,31% |
| 2010 | 3,33% |
| 2011 | 5,53% |
| 2012 (prev) | 5,14% |
| PROMEDIO | 4,76% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: La Autora.

“Un aspecto a resaltar durante el periodo 2006-2010, es que el país presentó la cuarta tasa promedio de inflación más baja de la región, detrás de Colombia, Chile y Perú” (Banco Central del Ecuador, 2012).

“La inflación mensual a marzo del 2012, registró el 0,78%, porcentaje inferior al registrado en igual mes del 2011 (0,55%); el resultado general se atenuó por el aporte nulo de la división de consumo de la educación” (Banco Central del Ecuador, 2012).

La tendencia mostrada por la inflación es un factor favorable para el emprendimiento del plan de negocios, en razón de que los precios de los insumos a utilizarse no aumentarían, pero en caso de darse una situación adversa, el precio de venta de los productos deberán ser revisados.

Tasas de interés

La tasa de interés activa es aquella que las entidades del sistema financiero cobran por las líneas de crédito que entregan. A decir del Banco Central del Ecuador, entre los años 2007 y 2012, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. En el 2007 se presentó la tasa mayor, en tanto que para el 2012, se espera la tasa menor dentro de este periodo.

La tasa de interés pasiva, se la define como aquella tasa que se paga a los depósitos, la misma que paso de 5,36% en el 2007 a 4,38% en el 2012, que al igual que la tasa activa, su tendencia es decreciente.

Cuadro 5. Tasas de interés

| COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS | | | |
|---|-------------------------|---------------|--------------------------|
| AÑO | TASA REFERENCIAL | | MARGEN FINANCIERO |
| | ACTIVA | PASIVA | |
| 2007 | 10,06% | 5,36% | 4,70% |
| 2008 | 9,79% | 5,54% | 4,25% |
| 2009 | 9,20% | 4,70% | 4,50% |
| 2010 | 9,03% | 4,74% | 4,29% |
| 2011 | 8,17% | 4,53% | 3,64% |
| 2012 | 7,84% | 4,38% | 3,46% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Otro aspecto a analizar es el comportamiento del margen financiero, entendido como la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva, el mismo que se ha reducido de una forma sostenida durante el periodo 2007-2012. “Éste margen se redujo en 1,24 puntos porcentuales durante el periodo en mención” (Banco Central del Ecuador, 2012).

“A partir del 2007, el Tribunal Constitucional dictaminó que el Banco Central del Ecuador calcule mensualmente las tasas máximas tomando en cuenta el promedio de las tasas efectivas de las últimas cuatro semanas, hecho que ha permitido una reducción sostenida

en las tasas máximas en todos los segmentos de crédito” (Banco Central del Ecuador, 2012).

En razón de lo expuesto con anterioridad, las tasas de interés es una variable que incide positivamente al plan de negocios, puesto que al mostrarse una tendencia decreciente, el costo financiero será menor, por lo que optar por fuentes de recursos provenientes del sistema financiero para apalancar las operaciones del negocio, resulta conveniente.

2.2.2.2. Factores políticos

Con la aprobación de la Carta Magna en el 2008 por parte de la Asamblea Nacional Constituyente que estuvo conformada en más del 50% por asambleístas del movimiento oficialista se da paso a una nueva concepción del Estado de Derecho.

A partir de ello la constitución se configura de tal forma que obliga al estado a garantizar la generación de bienestar social a través del desarrollo de planes de educación, salud, ambiente, cultura, seguridad, libertad y justicia.

En este último gobierno, se ha podido observar que el sistema político viene presentado debilidades, que se evidencia en la falta de independencia de los órganos del estado, la falta de consensos y tolerancia, lo cual crea un ambiente de incertidumbre a nivel general, situación que tiende a agravarse aún más por los constantes enfrentamientos entre el gobierno, la oposición y los medios de comunicación.

La imagen del país se ve afectada por hechos de corrupción que se vienen dando en las distintas instancias públicas y privadas, es así, que “Transparencia internacional, le otorgó una calificaron 2,5 como índice de percepción de la corrupción en el 2010. Sin embargo, esta situación tiende a mejorar en el 2011, con lo cual la calificación del país asciende a 2,7, que lo ubica en el puesto 120” (Transparencia Internacional, 2012).

El actual gobierno mantiene una política de tendencia social, que hace énfasis en asignar gran parte del presupuesto del estado al desarrollo de programas para mejorar los servicios de salud, educación, vivienda, e infraestructura, que permitan mejorar las condiciones de vida de la población menos favorecida, situación que en parte tiende a favorecer al

crecimiento de la economía en razón de una mayor demanda de bienes y servicios para el emprendimiento de dichos planes.

Es importante que se dé una verdadera reforma al estado en su conjunto, lo cual implica construir leyes, reglamentos, normas técnicas de aplicación, y regulaciones que orienten todas las actividades empresariales y productivas, que permitan un desarrollo inclusivo, sostenible y de calidad, tales como las “La Ley de Recursos Hídricos, Educación General, Educación Superior, Comunicación, Servicio Público, Culturas, Deportes y Código Territorial” (Diario Hoy, 2012).

De no darse cambios sustanciales en el aspecto político en el corto o mediano plazo, éste se presenta como una amenaza para el nuevo negocio, en razón de la falta de regulaciones e incentivos al productor nacional, sobre todo por la falta de control y regulación de nuevos negocios dedicados a prestar servicios de informáticos donde se refleja un alto grado de informalidad (Ministerio de Coordinación Política Económica, 2011).

2.2.2.3. Factores sociales

Población económicamente activa

“En el 2006 la población económicamente activa urbana y rural fue de 6.548.109 de habitantes, en tanto que para el 2011, fue de 6.647.203, representando alrededor del 46% del total de la población establecida en 14.306.876 de habitantes, según del último Censo de Población y Vivienda” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012).

Durante el periodo 2006-2011 la población económicamente activa urbana y rural ha presentado un crecimiento del 0,35% anual, exceptuándose los años 2008, y 2010 que mostraron decrecimientos.

Cuadro 6. Evolución de la población económicamente activa

| POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA | | |
|--|-------------------|--------------------|
| (URBANO Y RURAL) | | |
| AÑO | HABITANTES | % VARIACIÓN |
| 2006 | 6.548.109 | - |
| 2007 | 6.843.489 | 4,51% |
| 2008 | 6.536.310 | -4,49% |
| 2009 | 6.658.111 | 1,86% |
| 2010 | 6.535.240 | -1,85% |
| 2011 | 6.647.203 | 1,71% |
| PROMEDIO | 6.628.077 | 0,35% |

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.

Elaborado por: La Autora.

El incremento de la población económicamente activa urbana y rural, se ve favorecido por la creación de nuevas fuentes de empleo, especialmente en el sector público, ello en razón del también incremento del tamaño del estado, que tras la creación de nuevos ministerios, secretarías y demás organismos demandan mayor fuerza laboral.

Mercado laboral

Desde el año 2006 hasta la actualidad el porcentaje de la tasa de desempleo ha ido disminuyendo; es decir que existen más personas que tienen empleo, por lo tanto los ingresos de las familias ecuatorianas aumentan, siendo así que el gasto de consumo en actividades de esparcimiento familiar como los restaurantes tendería a incrementarse.

La tasa de desempleo en el país, cayó del 10,40% en el 2006 al 5,1% en el 2011, lo que indicaría una evolución favorable del mercado laboral.

La ocupación plena de igual forma presentó una tendencia creciente, pasando del 38,3% al 49,9% en igual periodo. Sin embargo, la ocupación presentó una caída en el 2009, debido a la crisis mundial, la baja participación de la inversión privada, el incremento de los costos laborales, entre otros.

Gráfico 1. Mercado laboral ecuatoriano (2006-2012)



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.
Elaborado por: La Autora.

En cuanto a la subocupación, entre el 2006 y 2011, se observa una reducción importante, ello en razón del repunte mostrado tras la crisis mundial surgida en el 2009.

Se puede apreciar que el mercado laboral presenta mejores condiciones que en periodos anteriores, lo cual puede incidir favorablemente, por cuanto las personas obtendrían mayores ingresos para destinarlos a un mayor consumo de distintos bienes y servicios.

2.2.2.4. Factores tecnológicos

El fortalecimiento de las actividades de las PYMES se debe a la influencia de otros subsectores que apoyan su actividad económica, donde resaltan las empresas que ofrecen servicios tecnológicos, logísticos, financieros, entre otros que complementan satisfactoriamente a las entidades en conjunto.

Entre las ventajas que han permitido el crecimiento de las PYMES, se pueden mencionar a la innovación y diversificación del portafolio de productos y servicios, el mejoramiento de la imagen del país, la llegada de franquicias de marcas de renombre mundial, y por supuesto el mejoramiento de la infraestructura que se complementa con la promoción de los productos y servicios ofrecidos por este importante conglomerado empresarial.

“Las actuales características tecnológicas de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación” (Foro Económico Mundial, 2011).

“La capacidad tecnológica del país es una de las más bajas de la región y del mundo, pese a que el acceso a las tecnologías de la información (internet) se incrementó de 242.816 personas en el 2008 a 425.671 en el 2010, y que la tenencia de computadoras se haya incrementado de 618.209 en el 2006 a 869.640 en el 2010” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2011).

Respecto al grado tecnológico de las PYMES en el país, cabe mencionar que el conglomerado empresarial viene realizando grandes inversiones para adquirir equipos de última generación que permitan satisfacer los requerimientos de los procesos de producción y comercialización.

CAPÍTULO III

PROYECTO Y OBJETIVOS

3.1. IDEA GENERAL

El nuevo negocio se dedicará a brindar servicios informáticos. La oportunidad de negocio se da en razón de que en la ciudad de Quito donde se pretende localizarlo, existen PYMES las cuales presentan requerimientos de soluciones informáticas que respalden sus actividades diarias de forma efectiva conforme a los avances tecnológicos desarrollados en la actualidad.

3.2. RAZÓN DE SER DE LA IDEA

La idea de crear una empresa de servicios informáticos surge con la necesidad de proveer a las PYMES un portafolio variado de servicios informáticos, que facilite su comunicación interna y externa que se refleje en la automatización de sus procesos pero sobre todo para la adecuada administración de la información de tal forma que puedan mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

La figura legal del nuevo negocio es de responsabilidad limitada en razón del capital mínimo y número de socios exigido, cuyo nombre será “Solution Technology Cía. Ltda (SolTech Cía. Ltda.)”. y operará en la ciudad de Quito.

3.3. PROMOTORES

El promotor de la idea es Verónica Rodríguez que ve la necesidad de proponer la creación de un modelo de negocio para facilitar el desempeño de las PYMES a través de la colocación de servicios informáticos que brinde una solución integral para promover la automatización de dichas organizaciones. Conforme a los requerimientos legales y

económicos se plantea la asociación con otro promotor que respalde el emprendimiento del nuevo negocio.

3.4. MISIÓN

La declaración de la misión se la define como, “las expresiones duraderas de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto y del mercado” (DAVID, 2008, p.77).

3.4.1. Características

La formulación de la misión debe responder a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocio? ¿Cómo lo desarrollamos?, en base a ello se han definido las siguientes características de la misión:

- Clara de captar y recordar.
- No debe ser limitada, por el contrario sirve de motivación y desafío.
- Debe resaltar las cualidades de la organización respecto de otros negocios.
- Flexible y creativa.

3.4.2. Elementos clave

La formulación de la misión debe tomar en cuenta a los siguientes elementos:

- Naturaleza del negocio.
- Razón de ser del negocio.
- El mercado al cual sirve.
- Características de los productos y/o servicios.
- Posición deseada en el mercado.
- Capacidad empresarial.
- Filosofía empresarial.

Cuadro 7. Hoja de declaración de la misión

| HOJA DE DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEL NUEVO NEGOCIO | |
|---|--|
| Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa es? | Sociedad de responsabilidad limitada |
| Motivo: ¿Para qué se constituye? | Optimizar los recursos de sus clientes en la adquisición de productos tecnológicos de alta calidad, de esta forma se convierte en un proveedor calificado y confiable de una extensa gama de servicios informáticos. |
| | Crear valor para sus clientes, colaboradores, socios y grupos de interés. |
| Productos y/o servicios: ¿Qué ofrece? | Venta de hardware (servidores, estaciones de trabajo, periféricos, equipos de conectividad - switches, firewalls, entre otros). |
| | Desarrollo de software |
| | Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos |
| | Diseño y desarrollo de páginas web |
| | Backup en línea |
| | Dominios y hosting. |
| Clientes: ¿Para quién? | Asesoramiento, mantenimiento y capacitación. |
| | PYMES de las industrias de la construcción, metalmecánica, petroquímica, transporte, farmacéutica, generación eléctrica, alimentos, bebidas, entre otras, que requieren soluciones de servicios informáticos. |
| Mercados: ¿Dónde desempeña sus funciones? | En la ciudad de Quito, con cobertura nacional. |
| Recursos: ¿Con qué recursos desempeña sus funciones? | Recurso humano calificado y capacitado. |
| | Infraestructura adecuada. |
| | Plataforma tecnológica de punta. |
| Gestión: ¿Cómo maneja o gestiona sus recursos? | Productos y servicios de excelente calidad. |
| | Productos amigables con el medio ambiente. |
| | Precios competitivos. |
| | Equipo de trabajo motivado y comprometido, en una ambiente de honestidad y corresponsabilidad. |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Una vez definida la hoja de declaración de la misión del nuevo negocio, su misión viene dada de la siguiente manera:

MISIÓN

“Proveer los mejores productos informáticos en el mercado de la forma más conveniente y confiable. Productos innovadores que permitan la optimización y mejor productividad en la actividad empresarial de nuestros clientes.”

3.5. VISIÓN

La declaración de la visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?; asimismo es considerada como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de la misión.

“La visión se la define como el conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a donde quiere llegar la organización a futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas” (GALINDO, 2006, p. 4).

3.5.1. Características

Una visión bien definida debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora.
- Alineada y coherente con los valores, principios y la cultura de la organización.
- Fácil de asimilar y recordar.
- Retadora.
- Difícil de alcanzar, pero no imposible.
- Flexible y realista.

3.5.2. Elementos clave

Los elementos claves de la visión empresarial son:

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito del mercado.
- Productos y/o servicios.
- Principios y valores organizacionales.

Cuadro 8. Hoja de elementos clave de la visión

| ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN DEL NUEVO NEGOCIO | |
|---|---|
| Posición en el mercado: | Especialista |
| Tiempo: | 5 años |
| Ámbito del mercado: | Ciudad de Quito con cobertura nacional |
| Cliente: | PYMES de las industrias de la construcción, metalmecánica, petroquímica, transporte, farmacéutica, generación eléctrica, alimentos, bebidas, entre otras, que requieren soluciones de servicios informáticos. |
| Productos y/o servicios: | Productos y servicios informáticos. |
| Principios y valores organizacionales: | Compromiso, sostenibilidad, responsabilidad social, calidad, confianza y honestidad. |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Manteniendo la misma línea basada en la constante actualización tecnológica y comercial para proveer soluciones completas a las PYMES, el nuevo negocio direccionará sus esfuerzos a fin de lograr su visión, que está dada de la siguiente forma:

VISIÓN

“En el 2017, Solution Technology Cía. Ltda., se constituye como líder en la comercialización de servicios informáticos modernos de alta calidad, a precios y condiciones competitivas reduciendo tiempos de entrega para beneficio de nuestros clientes.”

3.6. OBJETIVOS

“Los objetivos representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años” (DAVID, 2008, p.168).

Para establecer objetivos es necesario que prime un criterio formal que permita medir el cumplimiento de los mismos, tal es así, para que éstos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios, entre los cuales resaltan los siguientes:

- **Mensurables:** debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Bajo la perspectiva de la planificación estratégica, los objetivos son el eje fundamental sobre el cual giran todas las acciones que se podrían emprender a fin de lograr una mayor cuota de mercado bajo condiciones de rentabilidad y manteniendo ventajas competitivas sobre la competencia.

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones:

Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros. (David, 2008, p. 169)

Por lo expuesto, los objetivos de Solution Technology Cía. Ltda., se definen de la siguiente manera:

Cuadro 9. Objetivos del negocio

| OBJETIVOS | PLAZO | | |
|----------------------|--|--|--|
| | CORTO | MEDIANO | LARGO |
| ECONÓMICOS: | Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 30% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional. | Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 40% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional. | Alcanzar un margen de rentabilidad de al menos el 50% frente al costo de oportunidad del dinero en el mercado financiero nacional. |
| | Incrementar el nivel de ventas en un 10% anual luego de iniciada las operaciones. | Incrementar el nivel de ventas en un 35% con respecto al año de ejecutado el plan de expansión. | Incrementar el nivel de ventas en un 20% con respecto al año de inicio de las operaciones. |
| | | Alcanzar un índice de liquidez de al menos 2 veces con lo cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas. | Alcanzar un índice de liquidez de al menos 3 veces con lo cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones contraídas. |
| | | Recuperar la inversión inicial asignada a partir del tercer año de puesta en marcha del plan de negocios. | |
| | | | Contratar una línea de crédito para emprender planes de expansión y crecimiento en las ciudades de Guayaquil y Cuenca. |
| ESTRATÉGICOS: | Colocar los servicios tecnológicos en las empresas pequeñas y medianas con domicilio en la ciudad de Quito. | Colocar los servicios tecnológicos en las empresas pequeñas y medianas con domicilio en la ciudad de Guayaquil. | Colocar los servicios tecnológicos en las empresas pequeñas y medianas con domicilio en la ciudad de Cuenca. |
| | Incrementar la participación del mercado en un 2% anual una vez iniciado las operaciones. | Incrementar la participación del mercado en un 4% anual una vez iniciado las operaciones. | Incrementar la participación del mercado en un 5% anual una vez iniciado las operaciones. |
| | Mantener en "0" las devoluciones de los productos y servicios entregados. | Incrementar en al menos tres líneas de nuevos servicios una vez iniciadas las operaciones. | |
| | Fidelizar la marca a través de la puesta en marcha de un plan de marketing anual. | Implementar un sistema de información gerencial al segundo año de inicio de las operaciones. | |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO IV

PRODUCTO Y MERCADO

4.1. PERSPECTIVAS DEL SECTOR

El crecimiento de las PYMES en el país es importante. Ello se demuestra en su participación porcentual frente al total de empresas legalizadas en el país, la misma que alcanza el 36% frente al total, con ingresos por ventas que bordean los USD 20.938 millones hasta finales del 2011.

Su desempeño viene dado no solo por el uso efectivo de sus recursos sino por la implementación de modernos sistemas de información que facilita tomar decisiones acertadas, los cuales son provistos por empresas especializadas que dedican todo su esfuerzo para satisfacer los requerimientos de las PYMES, lo que ha generado que los servicios se vayan diversificando a fin de solucionar las exigencias propias de los avances tecnológicas.

Otro aspecto a resaltar es el desempeño mostrado por el sector económico del nuevo negocio, el mismo que se enmarca dentro de la actividad “Otros servicios” que presenta un crecimiento interanual del 5,20% durante el periodo 2006-2012. *Ver Cuadro 10.*

Cuadro 10. Desempeño económico del país y del sector

| PIB TOTAL Y PIB OTROS SERVICIOS (INCLUYE SERVICIOS A LAS EMPRESAS) | | | | |
|---|------------------|----------------------------|------------------------|--|
| (MILES DE DÓLARES DE 2000 - TÉRMINOS REALES) | | | | |
| AÑOS | PIB TOTAL | PIB OTROS SERVICIOS | PARTICIPACIÓN % | % CRECIMIENTO PIB OTROS SERVICIOS |
| 2006 | 21.962.131 | 3.354.834 | 15,28% | - |
| 2007 | 22.409.653 | 3.555.406 | 15,87% | 5,98% |
| 2008 | 24.032.490 | 3.808.933 | 15,85% | 7,13% |
| 2009 | 24.119.453 | 3.873.947 | 16,06% | 1,71% |
| 2010 | 24.983.318 | 4.082.686 | 16,34% | 5,39% |

| PIB TOTAL Y PIB OTROS SERVICIOS (INCLUYE SERVICIOS A LAS EMPRESAS) | | | | |
|---|-------------------|----------------------------|------------------------|--|
| (MILES DE DÓLARES DE 2000 - TÉRMINOS REALES) | | | | |
| AÑOS | PIB TOTAL | PIB OTROS SERVICIOS | PARTICIPACIÓN % | % CRECIMIENTO PIB OTROS SERVICIOS |
| 2011 | 26.928.190 | 4.463.469 | 16,58% | 9,33% |
| 2012 (prev) | 28.031.231 | 4.538.837 | 16,19% | 1,69% |
| PROMEDIO | 24.638.067 | 3.954.016 | 16,02% | 5,20% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Se observa que la actividad “otros servicios” en el país presenta una participación promedio anual del 16,02% frente al PIB total nacional, ello demuestra su importancia y aporte al crecimiento económico del país. De acuerdo a las previsiones del Banco Central del Ecuador se espera que la economía del país crezca en 4,10% en tanto que el sector otros servicios lo harían en 1,69%.

4.2. OPORTUNIDAD REAL

La oportunidad real del nuevo negocio se da en razón del crecimiento del número de PYMES en el país, y concretamente en la ciudad de Quito, donde se concentran “alrededor del 33% del total nacional” (Superintendencia de Compañías, 2012).

También resalta la demanda de productos y servicios tecnológicos e informáticos, tal es así que a nivel país se observa lo siguiente:

Cuadro 11. Uso de internet en empresas nacionales: 2012

| USO DE INTERNET EN ESTABLECIMIENTOS | | | | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| REGIÓN | SI | | NO | | TOTAL | |
| | TOTAL | % | TOTAL | % | TOTAL | % |
| Sierra | 33.084 | 13,41% | 213.601 | 86,59% | 246.685 | 100,00% |
| Costa | 15.906 | 8,00% | 182.799 | 92,00% | 198.705 | 100,00% |
| Amazonía | 2.136 | 10,45% | 18.305 | 89,55% | 20.441 | 100,00% |
| Insular | 257 | 21,89% | 917 | 78,11% | 1.174 | 100,00% |
| No delimitadas | 6 | 2,02% | 291 | 97,98% | 297 | 100,00% |
| TOTAL | 51.389 | 11,00% | 415.913 | 89,00% | 467.302 | 100,00% |

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.

Elaborado por: La Autora.

De los resultados obtenidos del Censo Nacional Económico del 2010 llevado a adelante por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, se desprende que a nivel nacional se

registraron 467.302 establecimientos productivos, de los cuales 51.389 si utilizan el internet como herramienta de gestión empresarial con una representación porcentual del 11% frente al total, por el contrario 415.913 no la utilizan representando el 89% del total

“A nivel de la provincia de Pichincha de los 101.946 establecimientos registrados, 17.664 si utilizan el internet, mientras que 84.282 no lo utilizan” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012).

Cuadro 12. Tenencia de computadoras

| TENENCIA DE COMPUTADORAS | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|------------------|--------------------|--------------|
| | TIENEN COMPUTADORAS | | VARIACIÓN % | |
| AÑO | SI | NO | SI | NO |
| 2007 | 691.054 | 2.583.734 | - | - |
| 2008 | 787.406 | 2.659.686 | 13,94% | 2,94% |
| 2009 | 820.090 | 2.689.574 | 4,15% | 1,12% |
| 2010 | 869.640 | 2.751.828 | 6,04% | 2,31% |
| 2011 | 957.285 | 2.916.998 | 10,08% | 6,00% |
| PROMEDIO | 825.095 | 2.720.364 | 8,55% | 3,10% |

Fuente: Ecuador en Cifras, 2012.

Elaborado por: La Autora.

La tenencia de computadoras en el país en los hogares ecuatorianos presenta un crecimiento promedio interanual del 8,55%. Hasta finales del 2011, 957.285 hogares contaron con al menos 1 computador.

Cuadro 13. Uso de internet en los hogares

| USO DE INTERNET EN LOS HOGARES | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|------------------|--------------------|---------------|
| | USAN INTERNET | | VARIACIÓN % | |
| AÑO | SI | NO | SI | NO |
| 2008 | 3.263.341 | 9.413.866 | - | - |
| 2009 | 3.175.473 | 9.737.617 | -2,69% | 3,44% |
| 2010 | 3.814.650 | 9.324.725 | 20,13% | -4,24% |
| 2011 | 4.175.760 | 9.136.911 | 9,47% | -2,01% |
| PROMEDIO | 3.607.306 | 9.403.280 | 8,97% | -0,94% |

Fuente: Ecuador en Cifras, 2012.

Elaborado por: La Autora.

De igual forma el uso de internet en los hogares presenta un crecimiento promedio anual del 8.97%, sin embargo aún se evidencia un nivel bajo entre la población que si usa frente a la que no utiliza el internet, pero de mantenerse el crecimiento mostrado hasta el 2011, a futuro la mayor parte de la población ecuatoriana si accederá a esta herramienta de

información, que se reflejará en una mayor demanda de productos y servicios informáticos y de comunicación.

Se aprecia que el nivel de competitividad en el país, aun no alcanza estándares internacionales, “es así que hasta finales del 2011, World Economic Forum le ubica al país en el puesto 101 dentro del ranking global de competitividad de entre 142 países” (World Economic Forum, 2012), por lo expuesto, resulta imperante que la capacidad tecnológica de los entes económicos sea mejorada a través de la implementación de productos y servicios informáticas que apoyen sus actividades de forma efectiva y acorde al desarrollo tecnológico actual.

4.3. LA DEMANDA

“La demanda de un producto es el volumen total de ventas que se conseguiría de ese producto en un mercado localizado físicamente, en un periodo de tiempo determinado y bajo unas determinadas condiciones de entorno y de esfuerzo comercial” (ALEGRE & BERNÉ, 2008, p.116).

Bajo esta conceptualización, la demanda para el presente estudio la conforman la cantidad de productos y servicios informáticos que consumirían las PYMES de distintas actividades económicas con domicilio en la ciudad de Quito, para ello se realizará una investigación de mercado que permita estimar de forma racional el número de potenciales consumidores y su nivel de consumo.

4.3.1. Investigación de mercados

A la investigación de mercados se lo define como “la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general” (BENASSINI, 2002, p.4).

4.3.3.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación incluye la fase de investigación cuantitativa que incluye la realización de encuestas personales como medio de recolección de la información.

4.3.3.2. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa “es la metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (MALHOTRA, 2004, p.137).

La investigación de mercados de tipo cuantitativa permitirá esclarecer preguntas claves para el emprendimiento del negocio de servicios informáticos para PYMES y cumplir con los objetivos planteados.

4.3.3.2.1. Población objetivo

La población objetivo se lo define como “la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones” (MALHOTRA, 2004, p.315).

La población objetivo del presente estudio son las PYMES domiciliadas en la ciudad de Quito de las distintas actividades económicas para el 2012. De la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, se establece que en Quito existen 5.338 empresas que cumplen con los parámetros exigidos para ser parte de la población objetivo.

4.3.3.2.2. Técnica de muestreo

De acuerdo a las necesidades requeridas para el desarrollo del presente estudio, la técnica de muestreo a utilizarse es de tipo probabilístico denominado muestreo aleatorio simple, con lo cual “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa de ser la muestra realmente seleccionada. Esto implica que cada elemento es seleccionado independientemente de los otros elementos” (MALHOTRA, 2004, p.325).

4.3.3.2.3. Tamaño de la muestra

“La muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio” (MALHOTRA, 2004, p.318). Al conocer la población objetivo, el cálculo del tamaño de la muestra se lo determinará mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Fuente: Pardinas, 2005, p. 178.

Dónde:

N = Tamaño del universo de la investigación = 5.338

p = probabilidad de aceptación = 0.5

q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = valor de la curva de gauss para un nivel de confianza de 95% = 1.96

E = porcentaje de error tolerado = 5%

$$n = \frac{5.338(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2(5.338-1)}$$

$$n = 358,4 \approx 358$$

Según el resultado alcanzado el tamaño de muestra del presente estudio es 358 empresas, que representa el número de elementos que serán tomados de la población total para realizar el análisis respectivo.

4.3.3.2.4. Modelo de la encuesta

La encuesta es de tipo personal que permite recabar información sobre el grado de satisfacción y conformidad de los servicios informáticos recibidos específicamente por las PYMES que solicitan este tipo de servicio para administrar la información generada al interior de ellas, la cual sirve para tomar decisiones acertadas. Preferentemente se la

realizará al responsable del área de sistemas, o en su defecto a quien se encarga de las adquisiciones de las entidades en mención.

La encuesta contiene preguntas de opción múltiple, y dicotómicas, a fin de agilizar el procesamiento de llenado y la tabulación de la información recabada. *Ver Anexo I.*

4.3.3.2.5. Presentación de los resultados

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

a) Cargo que ocupa la persona que responde la encuesta

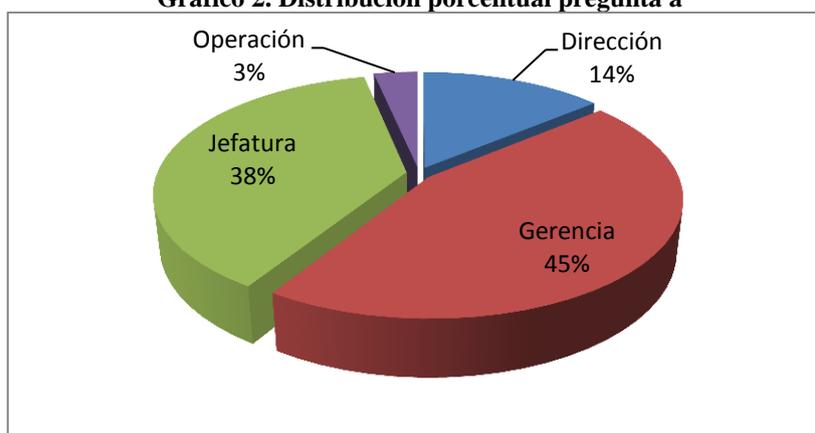
Cuadro 14. Cargo del encuestado

| CARGO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Dirección | 50 | 14% |
| Gerencia | 161 | 45% |
| Jefatura | 135 | 38% |
| Operación | 12 | 3% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 2. Distribución porcentual pregunta a



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

La mayor parte de encuestados ocupan puesto de nivel jerárquico de gerencia y jefatura, quienes son los responsables de las adquisiciones.

b) Sexo del encuestado

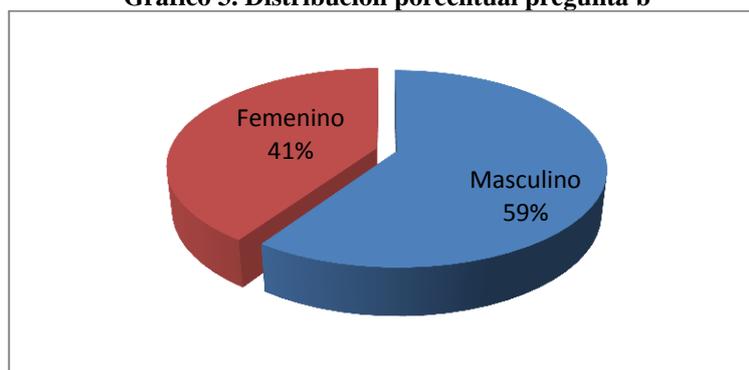
Cuadro 15. Sexo del encuestado

| SEXO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Masculino | 213 | 59% |
| Femenino | 145 | 41% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 3. Distribución porcentual pregunta b



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

La mayor parte de los encuestados son del género masculino, sin embargo denota una participación importante de las mujeres a cargo de las adquisiciones de las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito.

c) ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

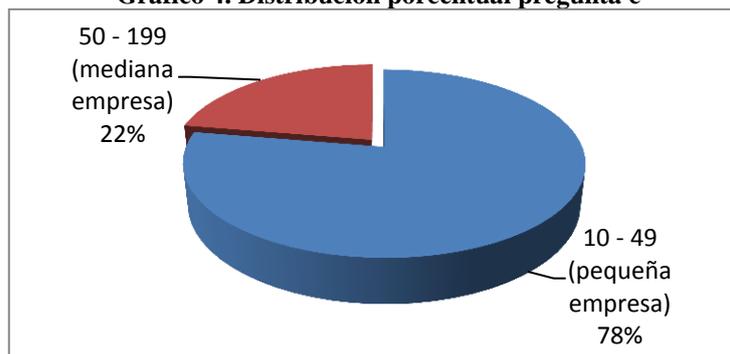
Cuadro 16. Número de empleados

| NÚMERO DE EMPLEADOS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| 10 - 49 (pequeña empresa) | 278 | 78% |
| 50 - 199 (mediana empresa) | 80 | 22% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 4. Distribución porcentual pregunta c



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Se ha determinado que gran parte de las unidades investigadas se catalogan como pequeñas empresas, ello se da en razón del tamaño de su plantilla, que va de 10 a 49 empleados.

d) ¿Cuántas líneas de servicios/productos tiene su negocio?

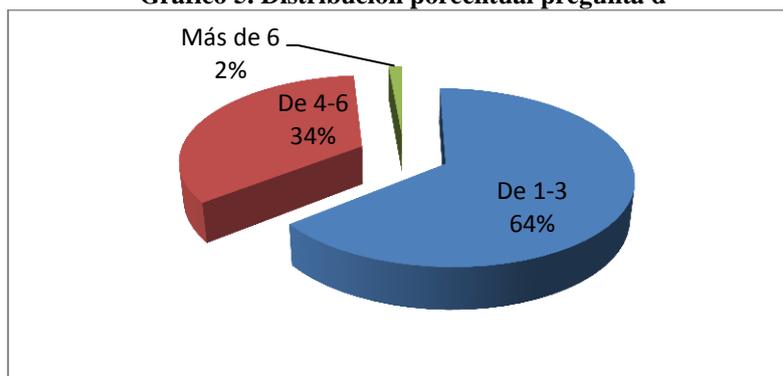
Cuadro 17. Líneas de negocios

| LÍNEAS DE NEGOCIO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| De 1-3 | 230 | 64% |
| De 4-6 | 123 | 34% |
| Más de 6 | 5 | 1% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 5. Distribución porcentual pregunta d



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Las PYMES de la ciudad de Quito mantienen por lo general de 1 a 3 líneas de servicios, donde resalta, el hospedaje, alimentación, gimnasio, televisión por cable, servicio a domicilio, seguridad, entre otros.

- e) ¿En comparación con sus competidores, como considera el desempeño de su empresa?

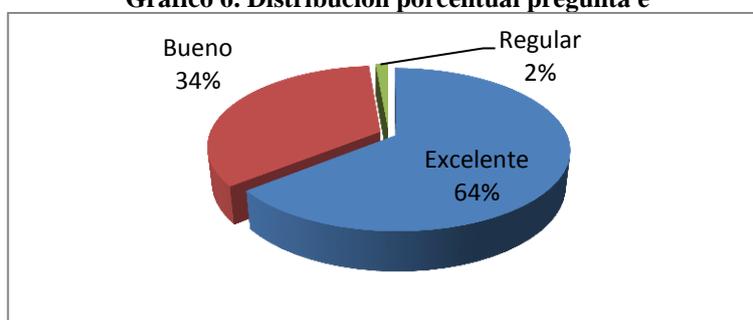
Cuadro 18. Desempeño del negocio

| DESEMPEÑO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 160 | 45% |
| Bueno | 177 | 49% |
| Regular | 20 | 6% |
| Malo | 1 | 0% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 6. Distribución porcentual pregunta e



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

La mayor parte de los representantes encuestados concuerdan que el desempeño de sus negocios es entre excelente y bueno.

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Cuál es la actividad económica de su empresa?

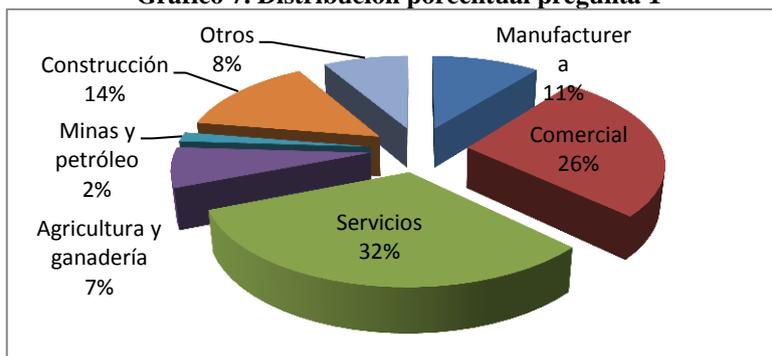
Cuadro 19. Actividad del negocio

| ACTIVIDAD ECONÓMICA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Manufacturera | 38 | 11% |
| Comercial | 95 | 27% |
| Servicios | 114 | 32% |
| Agricultura y ganadería | 25 | 7% |
| Minas y petróleo | 6 | 2% |
| Construcción | 50 | 14% |
| Otros | 30 | 8% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico 7. Distribución porcentual pregunta 1



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Mayoritariamente las empresas se dedican a actividades de servicios seguidas por los empresas de comercio al por mayor y menor. De manera general se aprecia que las empresas se centran en tres actividades principales.

2. ¿En los últimos cinco años, que tipo de inversiones han realizado en su negocio?

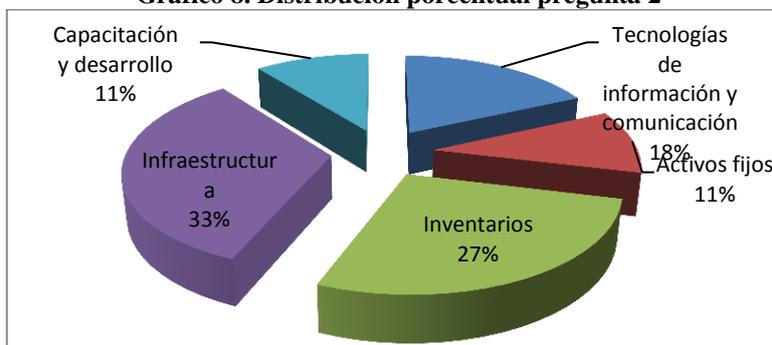
Cuadro 20. Inversiones realizadas por las PYMES

| INVERSIONES REALIZADAS | FRECUCIA ABSOLUTA | FRECUCIA RELATIVA |
|---|-------------------|-------------------|
| Tecnologías de información y comunicación | 65 | 18% |
| Activos fijos | 38 | 11% |
| Inventarios | 98 | 27% |
| Infraestructura | 119 | 33% |
| Capacitación y desarrollo | 38 | 11% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 8. Distribución porcentual pregunta 2



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Las mayores inversiones realizadas por las PYMES en la ciudad de Quito son en mejoramiento de la infraestructura y en la adquisición de inventarios.

3. ¿Considera usted que el mejoramiento de su infraestructura (tecnológica/física) es decisivo para mantener una adecuada posición competitiva en el mercado?

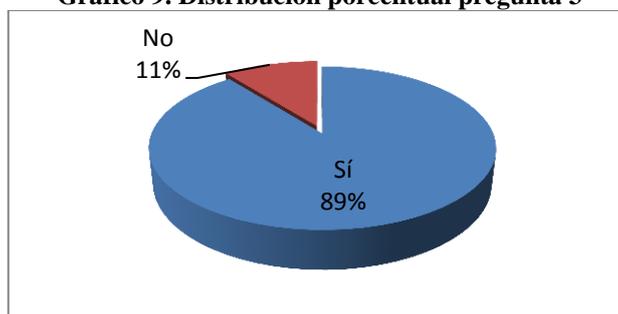
Cuadro 21. Opinión sobre el mejoramiento de la infraestructura

| MEJORAMIENTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Sí | 320 | 89% |
| No | 38 | 11% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 9. Distribución porcentual pregunta 3



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Para la mayor parte de las PYMES si es importante el mejoramiento de su infraestructura tanto tecnológica como física.

4. ¿Con respecto al grado o nivel tecnológico con el que cuenta su negocio, como lo calificaría?

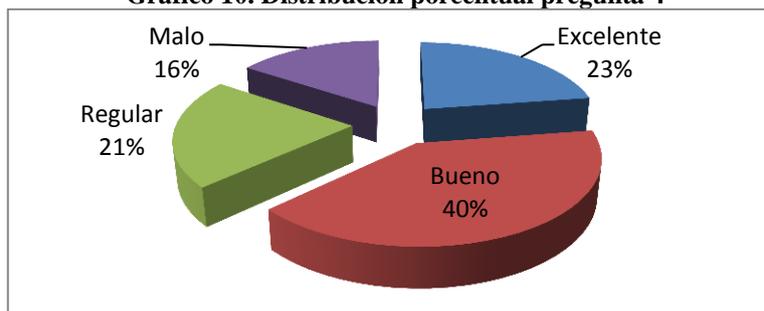
Cuadro 22. Grado tecnológico de las PYMES

| GRADO TECNOLÓGICO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Excelente | 81 | 23% |
| Bueno | 145 | 41% |
| Regular | 76 | 21% |
| Malo | 56 | 16% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 10. Distribución porcentual pregunta 4



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: La Autora

La mayor parte de encuestados concuerdan en que el grado tecnológico de sus empresas es bueno, seguido por aquellas que opinan que es excelente.

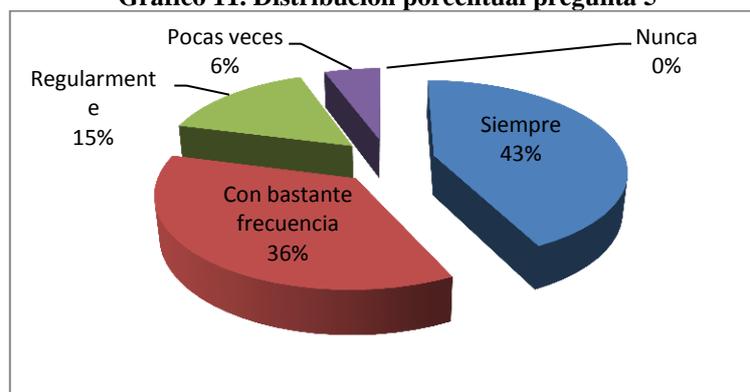
5. ¿La empresa realiza actividades de innovación tecnológica?

Cuadro 23. Intensidad de innovación tecnológica

| INVIERTEN EN TECNOLOGÍA | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre | 153 | 43% |
| Con bastante frecuencia | 130 | 36% |
| Regularmente | 55 | 15% |
| Pocas veces | 20 | 6% |
| Nunca | 0 | 0% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: La Autora

Gráfico 11. Distribución porcentual pregunta 5



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: La Autora

La mayor parte de empresas encuestadas concuerdan que la innovación tecnológica se da con bastante frecuencia.

6. ¿Cada cuánto la empresa contrata servicios/productos informáticos?

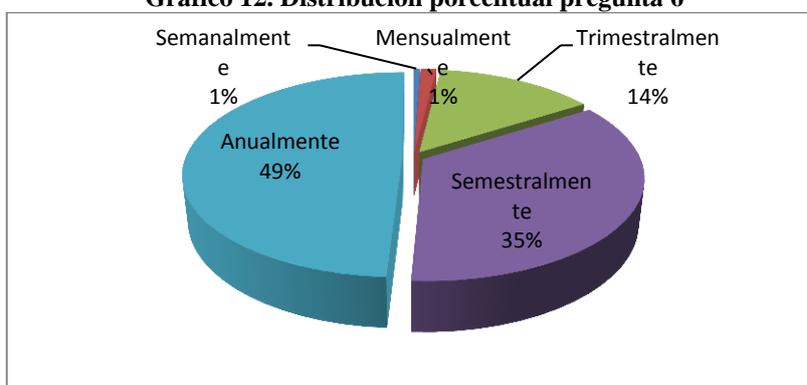
Cuadro 24. Frecuencia de contratación

| FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Semanalmente | 2 | 1% |
| Mensualmente | 5 | 1% |
| Trimestralmente | 50 | 14% |
| Semestralmente | 125 | 35% |
| Anualmente | 176 | 49% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 12. Distribución porcentual pregunta 6



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Queda en evidencia que la frecuencia de contratación de los servicios/productos informáticos se lo realiza mayoritariamente de forma anual, semestral y trimestralmente

7. ¿Qué presupuesto destina a la contratación de servicios/productos informáticos?

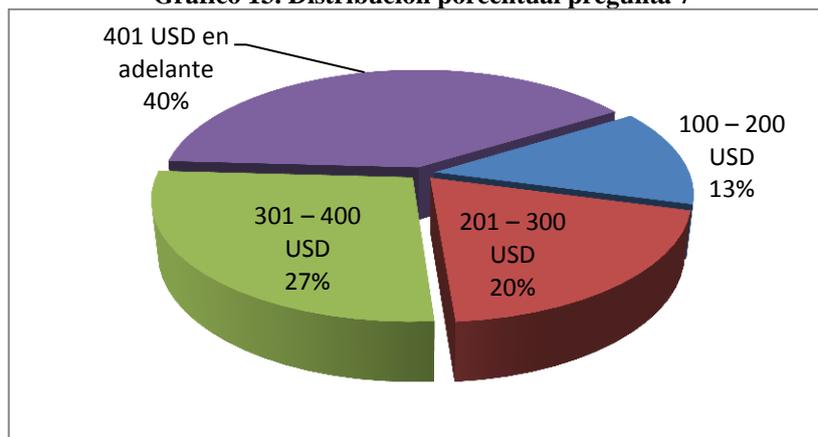
Cuadro 25. Presupuesto asignado

| PRESUPUESTO ASIGNADO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| 100 – 200 USD | 47 | 13% |
| 201 – 300 USD | 70 | 20% |
| 301 – 400 USD | 97 | 27% |
| 401 USD en adelante | 144 | 40% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 13. Distribución porcentual pregunta 7



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Se observa que la mayor parte de las PYMES en la ciudad de Quito, asignan un presupuesto de más de USD 401 para la adquisición de productos y servicios tecnológicos; denotan también aquellas que asignan de USD 301 a USD 400. Estos valores son referenciales puesto que éstos pueden variar de acuerdo a la necesidad y requerimiento de cada organización.

8. ¿Con respecto a sus proveedores actuales?

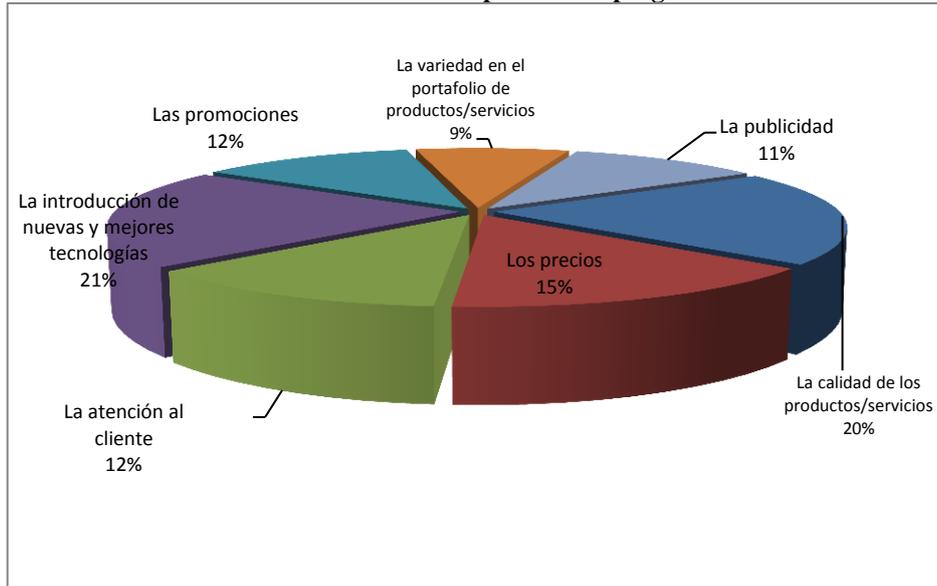
Cuadro 26. Evaluación a proveedores actuales

| CARACTERÍSTICAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | | FRECUENCIA RELATIVA | |
|---|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | Aceptable | No Aceptable | Aceptable | No Aceptable |
| La calidad de los productos/servicios | 165 | 193 | 31% | 15% |
| Los precios | 125 | 233 | 24% | 18% |
| La atención al cliente | 100 | 258 | 19% | 20% |
| La introducción de nuevas y mejores tecnologías | 173 | 185 | 33% | 15% |
| Las Promociones | 98 | 260 | 19% | 21% |
| La variedad en el portafolio de productos/servicios | 70 | 288 | 13% | 23% |
| La publicidad | 88 | 270 | 17% | 21% |
| TOTAL | 529 | 1.261 | 100% | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 14. Distribución porcentual pregunta 8.a



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Vale resaltar que la característica de mayor aceptación por parte de los demandantes actuales de servicios/productos informáticos es la introducción de nuevas y mejores tecnologías, seguido por los la calidad de los productos/servicios y los precios.

Gráfico 15. Distribución porcentual pregunta 8.b



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Por el contrario, lo que más les desagrada a los clientes de servicios/productos informáticos de sus proveedores actuales es, en orden de importancia: no cuentan con variedad en el portafolio de productos/servicios, la falta de promociones y la poca publicidad de los productos.

9. ¿Al elegir servicios/productos informáticos que compra a sus proveedores, que parámetros son determinantes para su elección?

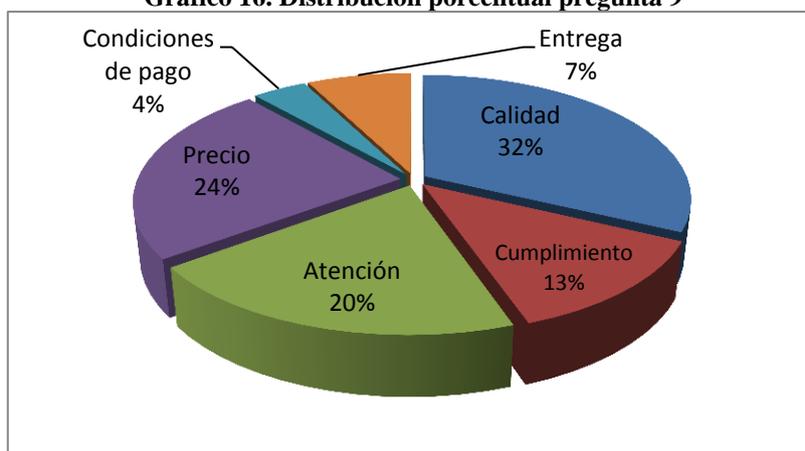
Cuadro 27. Parámetros de decisión de compra

| PARÁMETROS DE DECISIÓN | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Calidad | 115 | 32% |
| Cumplimiento | 45 | 13% |
| Atención | 72 | 20% |
| Precio | 85 | 24% |
| Condiciones de pago | 14 | 4% |
| Entrega | 27 | 8% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 16. Distribución porcentual pregunta 9



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Dentro de los parámetros que definen la demanda de los servicios/productos informáticos, resaltan en orden de importancia, la calidad, precio y atención.

10. ¿De la siguiente lista que contiene algunos productos/servicios informáticos, que una empresa de tecnología estaría en capacidad de ofrecer a sus clientes, por favor responda su interés en cada uno de ellos?

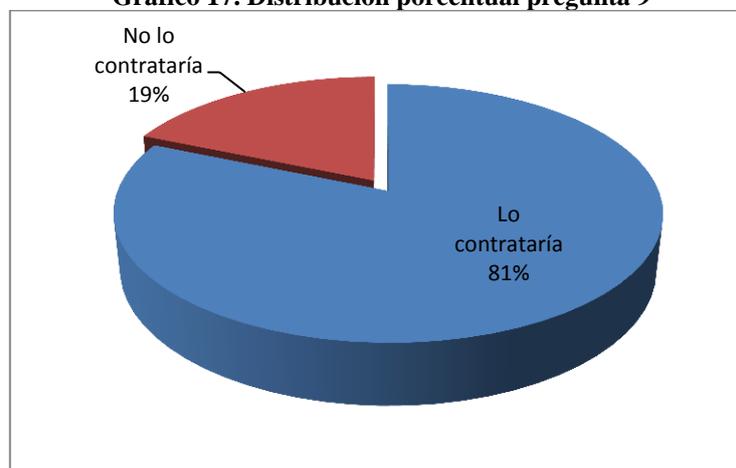
Cuadro 28. Servicios/productos de preferencia

| SERVICIOS/PRODUCTOS | FRECUENCIA ABSOLUTA | | FRECUENCIA RELATIVA | |
|--|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | LO CONTRATARÍA | NO LO CONTRATARÍA | LO CONTRATARÍA | NO LO CONTRATARÍA |
| Venta de hardware (servidores, estaciones de trabajo, periféricos, equipos de conectividad - switches, firewalls, entre otros) | 300 | 58 | 84% | 16% |
| Desarrollo de software | 280 | 78 | 78% | 22% |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 305 | 53 | 85% | 15% |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 340 | 18 | 95% | 5% |
| Backup en línea (copias de información en línea) | 285 | 73 | 80% | 20% |
| Dominios y hosting | 322 | 36 | 90% | 10% |
| Servicio de mantenimiento | 220 | 138 | 61% | 39% |
| Capacitación y asesoría a usuarios finales | 278 | 80 | 78% | 22% |
| TOTAL | 291 | 67 | 81% | 19% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 17. Distribución porcentual pregunta 9



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Se observa que la mayor parte de las empresas muestran un interés en contratar los servicios y productos técnicos que se ofrecerían al mercado, resalta como el más relevante el diseño y desarrollo de páginas web, la administración de dominios y hosting y el diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos.

11. ¿Pensando en los productos/servicios informáticos que actualmente contrata, dígame cual es la posibilidad de que usted cambie de proveedor?

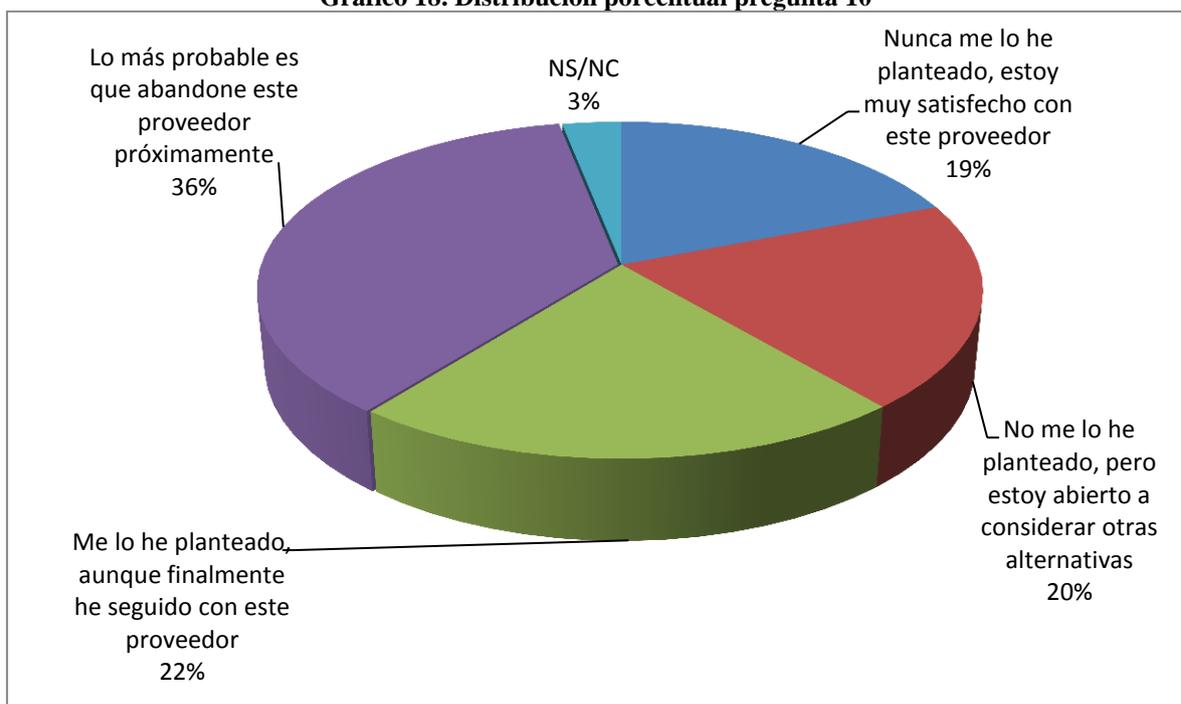
Cuadro 29. Posibilidad de cambiar de proveedor

| POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PROVEEDOR | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| Nunca me lo he planteado, estoy muy satisfecho con este proveedor | 68 | 19% |
| No me lo he planteado, pero estoy abierto a considerar otras alternativas | 71 | 20% |
| Me lo he planteado, aunque finalmente he seguido con este proveedor | 78 | 22% |
| Lo más probable es que abandone este proveedor próximamente | 130 | 36% |
| NS/NC | 11 | 3% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 18. Distribución porcentual pregunta 10



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados opinan que lo más probable es que abandone a su proveedor actual próximamente, seguidos por aquellos que no se lo han planteado, pero están abiertos a considerar otras alternativas.

12. ¿Cuándo contrata productos/servicios informáticos, por qué medios usted se informa para adquirirlos?

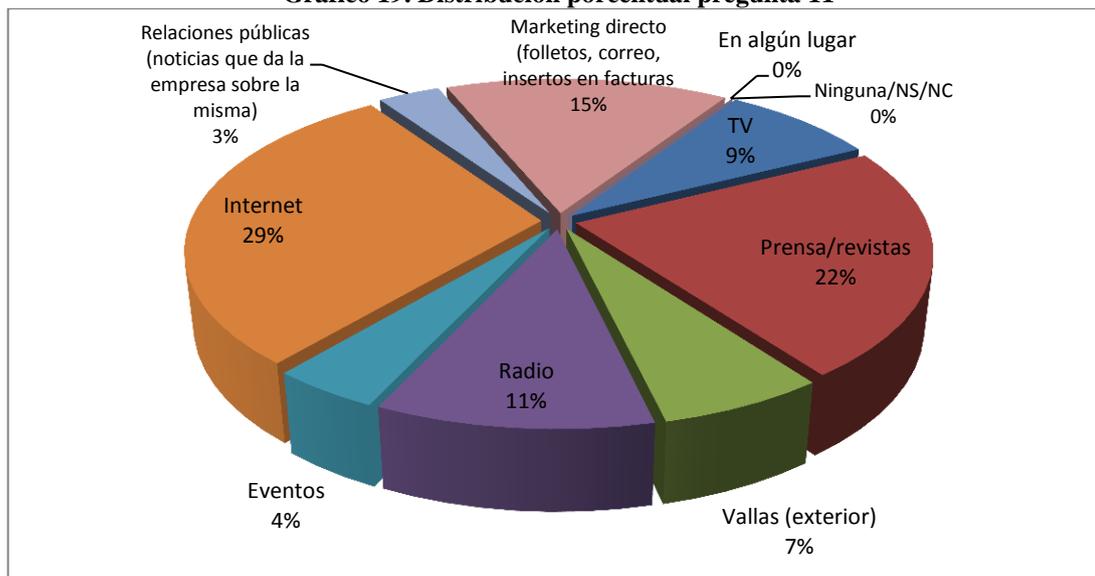
Cuadro 30. Medio para recibir información

| MEDIO PARA RECIBIR INFORMACIÓN | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| TV | 30 | 8% |
| Prensa/revistas | 80 | 22% |
| Vallas (exterior) | 23 | 6% |
| Radio | 38 | 11% |
| Eventos | 15 | 4% |
| Internet | 105 | 29% |
| Relaciones públicas (noticias que da la empresa sobre la misma) | 12 | 3% |
| Marketing directo (folletos, correo, insertos en facturas) | 55 | 15% |
| En algún lugar | - | 0% |
| Ninguna/NS/NC | - | 0% |
| TOTAL | 358 | 100% |

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 19. Distribución porcentual pregunta 11



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: La Autora

Los medios de comunicación se han diversificado, ello permite tener mejores alternativas para enviar y recibir información. Sin embargo, la mayor parte de encuestados prefieren informarse a través del internet, prensa/revistas y marketing directo (folletos, correo, insertos en facturas).

4.4. PRODUCTO O SERVICIO

4.4.1. Mezcla de productos

La mezcla del producto del nuevo negocio, “tiene una dimensión de amplitud, que mide el número de líneas que se ofrece y de profundidad por la variedad de tamaños, colores y modelos para la línea de estos productos” (METZGER & DONAIRE, 2007, pp.56-58).

Conforme a los resultados alcanzados en la fase de investigación cuantitativa del mercado, se optará por ofrecer al mercado aquellos productos y servicios informáticos que presentan una mayor aceptación para adquirirlos. Previamente se ha establecido un portafolio de 8 líneas de productos que el negocio a lo largo de su vida útil los ofrecerá. Para efectos de ingreso al mercado, se considera no más de cuatro productos, a fin de viabilizar su puesta en marcha y evaluación.

Cuadro 31. Mezcla de productos de “ (SolTech Cía. Ltda.)”.

| MEZCLA DE PRODUCTOS | | | | |
|---------------------|--|--|--|-------------------------|
| PROFUNDIDAD | AMPLITUD | | | |
| | SERVICIOS | | PRODUCTOS | |
| | Diseño y desarrollo de páginas web | Dominios y hosting | Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | Venta de hardware |
| Tipo 1 | Diseño y desarrollo web atractivo, accesible y funcional para empresas | Hosting de 2 GB de espacio y dominio internacional | Redes de voz | Servidores |
| Tipo 2 | Diseño y desarrollo web atractivo, accesible y funcional para particulares | Hosting de 4 GB de espacio y dominio internacional | Redes de datos | Equipos de conectividad |

Elaborado por: La Autora

Se observa que el negocio proveerá una línea de servicios que incluye el diseño y desarrollo de páginas web, dominios y hosting y una línea de productos que incluye cableado para redes de voz y datos y hardware entre servidores y equipos de conectividad. Estas líneas han sido determinadas de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo que han sido recogidas a través de la encuesta.

4.4.2. Niveles de producto

4.4.2.1. Producto básico

El portafolio incluye productos y servicios informáticos creados y dirigidos a las pequeñas y medianas empresas de distintas actividades económicas con domicilio en la ciudad de Quito, que tienen como objetivo dar soluciones integrales para la administración de la información y para automatización de dichas entidades.

4.4.2.2. Producto real

El portafolio de productos con el que el nuevo negocio iniciará sus actividades, comprende dos grupos principales, clasificados de la siguiente forma:

Los productos informáticos son de fabricación extranjera de marcas reconocidas con materiales de alta calidad que incluyen los últimos adelantos tecnológicos que permiten una mejor administración de la información generada internamente en las empresas. A lo expuesto se menciona que los productos informáticos ayudan a automatizar los procesos a fin de cumplir estándares de trabajo.

Los servicios informáticos ofrecidos son diferenciados, que se sustentan en la intervención de profesionales altamente capacitados para satisfacer las necesidades de los clientes.

El nuevo negocio persigue dotar de todas las herramientas necesarias para que sus clientes tengan mayor accesibilidad a las tecnologías de la información y de la comunicación, basados en el uso intensivo del internet y la constante renovación de sus recursos informáticos de tal forma que se prevengan riesgos que afecten su información, pero sobre todo permitan un mejor desempeño de las PYMES.

Los servicios y productos son bienes de especialidad “por cuanto éstos poseen características únicas o identificación de marcas, por lo cual un grupo importante de compradores, está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial” (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 282).

4.4.2.2.1. Descripción de los productos

En el presente apartado se detallan cada uno de los productos y servicios que ofrecerá el nuevo negocio.

Cuadro 32. Descripción del producto

| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | |
|--|---|
| PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS |
| Diseño y desarrollo de páginas web | El personal de servicio realizará el diseño de su página web, siguiendo las preferencias en cuanto a formato, colores, contenido e imágenes. Básicamente el diseño incluye: 4 Páginas (La empresa - Productos - Servicios - Contacto), cada página contendrá máximo 4 fotos, incluye estadísticas de visitas, alta en Yahoo y Google y cuentas ilimitadas de email con su dominio. |
| Dominios y hosting | Hosting (Hospedaje de Páginas Web) incluye: espacio en disco y direcciones de correo electrónico, antivirus / antispam, base de Datos MySQL; y, Dominio que incluye: dominio propio para acceder a la creación de la página Web de su empresa, o disponer de e-mails con su propio dominio (en lugar de utilizar el nombre del proveedor de conectividad), registro del dominio utilizando la razón social, marca, nombre de fantasía o producto comercial. |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | Incluye: redes para voz y datos, fibra óptica multimodo y monomodo, rack para servidores y adecuación de centros de cómputos |
| Venta de hardware | Incluye: servidores y equipos de conectividad. |

Elaborado por: La Autora

4.4.2.2.2. Marca

La entidad ofrecerá productos diferenciados, con la utilización de materias primas de calidad y con la creación de su propia marca, que le permita identificarse y diferenciarse de sus competidores generando confianza por el producto.

“El logotipo es una imagen gráfica que sirve de emblema a una sociedad, a una marca comercial, conmemoración o producto. Generalmente están formados por las letras que comprenden el nombre de la entidad o empresa a representar, aunque a veces también se incluyen elementos característicos que definen el objeto de su competencia” (CASTAÑÓN, 2004, p.288)

“El slogan es la expresión lingüística económica, significativa, brillante, perdurable, exclusiva y eficiente de una estrategia de comunicación empresarial, política o institucional” (ROMERO, 2005, p.94).

El slogan que se propone para el negocio busca expresar las características del producto que resalte la calidad, y fiabilidad, de tal forma que el consumidor se sienta a gusto y seguro del producto que está comprando.

Gráfico 20. Marca y slogan



Elaborado por: La Autora

4.4.2.3. Producto aumentado

Para alcanzar el éxito empresarial, la entidad va a otorgar servicios y beneficios adicionales a los demandantes de servicios y productos informáticos, para ello, y partiendo del producto básico y real se prevé contratar una línea 1-800 la cual servirá para receptor sugerencias y reclamos relacionados con el desempeño del producto para brindar asesoría.

Entre las políticas de garantías, resaltan la devolución o cambio del producto con el respectivo documento de respaldo, el servicio de capacitación sin costo alguno.

4.4.3. Política de servicio al cliente y garantías

El servicio es personalizado, desde que el cliente realiza el primer contacto para hacer su pedido o para solicitar información. Se dispondrá de un equipo de ventas capacitado que atenderá al cliente de manera cordial y oportuna de tal forma que las inquietudes y requerimientos de los clientes sean absueltos de forma inmediata. A ello se suma su localización geográfica adecuada, precios competitivos, facilidades de pago y lo más importante el servicio post-venta, que consiste en asistencias on-line o visitas periódicas a los clientes.

4.5. EL CLIENTE

El cliente del negocio es de tipo corporativo o empresarial, definido como aquel negocio de distintas actividades económicas, domiciliadas en la ciudad de Quito, que mantienen una plantilla de 10 a 199 trabajadores, cuyo valor en ventas va desde USD 100.001 a USD 5.000.000, los cuales no se hallan conformes con los servicios provistos por sus actuales proveedores, sea en calidad, precio o servicio.

4.6. TARGET

Al target se le define como “el público objetivo al que va dirigida una campaña. Cada target tiene distinta exposición a los diferentes medios. Las distintas mediciones brindan información para optimizar una pauta” (BONTA & FARBER, 2001, p.145).

4.6.1. Segmentación del target

Para definir el target dentro de la población o universo del nuevo negocio se utilizarán idénticas herramientas que cuando se realiza la segmentación de mercado, es decir las de tipo geográfico, demográfica, psicográfica y conductual.

A continuación se presenta la segmentación del target de SolTech Cía. Ltda.:

Cuadro 33. Segmentación del target

| SEGMENTACIÓN DEL TARGET | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|
| VARIABLES | SEGMENTOS | | | |
| | TARGET 1 (MICRO) | TARGET 2 (PEQUEÑA) | TARGET 3 (MEDIANA) | TARGET 4 (GRANDE) |
| Geográfica | Ecuador; Pichincha; Quito. | Ecuador; Pichincha; Quito. | Ecuador; Pichincha; Quito. | Ecuador; Pichincha; Quito. |
| Demográfica | De 1 a 9 empleados; ventas < USD 100,000 | De 10 a 49 empleados; ventas de USD 100,001 a USD 1,000,000 | De 50 a 199 empleados; ventas de USD 1,000,001 a USD 5,000,000 | Más de 200 empleados; ventas de más de USD 5,000,000 |
| Psicográfica | Líderes empresariales exigentes que demandan productos y servicios informáticos para sus organizaciones al menos una vez por año. | Líderes empresariales exigentes que demandan productos y servicios informáticos para sus organizaciones al menos una vez por año. | Líderes empresariales exigentes que demandan productos y servicios informáticos para sus organizaciones al menos una vez por año. | Líderes empresariales exigentes que demandan productos y servicios informáticos para sus organizaciones al menos una vez por año. |
| Conductual | Actitud hacia el | Actitud hacia el servicio: | Actitud hacia el | Actitud hacia el |

| SEGMENTACIÓN DEL TARGET | | | | |
|-------------------------|---|-------------------------------------|---|---|
| VARIABLES | SEGMENTOS | | | |
| | TARGET 1 (MICRO) | TARGET 2 (PEQUEÑA) | TARGET 3 (MEDIANA) | TARGET 4 (GRANDE) |
| | servicio: Positiva y con intención de compra. | Positiva y con intención de compra. | servicio: Positiva y con intención de compra. | servicio: Positiva y con intención de compra. |
| TOTAL | 9.046 | 4.152 | 1.186 | 445 |

Fuente: PARMERLEE, 2002, p.29

Elaborado por: La Autora

El target del nuevo negocio lo conforman los segmentos 2 y 3 que corresponden a las empresas pequeñas y medianas domiciliadas en la ciudad de Quito, dando un total de 5.338 empresas (4.152+1.186).

4.7. MERCADO POTENCIAL

El presente estudio considera a las PYMES de la ciudad de Quito como mercado objetivo, por ser el lugar de afluencia donde se pretende localizar el negocio, las mismas que demandan toda clase de servicios y productos para garantizar su operatividad, y que cuentan con la capacidad económica para hacerlo.

El mercado potencial de productos y servicios informáticos se lo definirá en base a la investigación de mercados realizada, cuyos resultados ayudarán a delimitar el mercado que se pretende cubrir al inicio de las operaciones del negocio.

El mercado potencial del presente estudio se obtiene, tomando en cuenta la información emitida por la Superintendencia de Compañías de lo cual se desprende que en la ciudad de Quito 5.338 empresas entre medianas y pequeñas, a cuya cantidad se multiplica por el porcentaje de respuestas favorables a la nueva propuesta del negocio, de lo cual se desprende la siguiente información:

Cuadro 34. Mercado potencial

| DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL | | | | |
|--|------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| VARIABLES | CANTIDAD | | | |
| | TARGET 1 (MICRO) | TARGET 2 (PEQUEÑA) | TARGET 3 (MEDIANA) | TARGET 4 (GRANDE) |
| Población o universo | 9.046 | 4.152 | 1.186 | 445 |
| El 21% de empresas encuestadas realizan actividades de innovación tecnológica regularmente y pocas veces | 1.895 | 870 | 248 | 93 |
| El 34% de empresas probablemente abandonen a su actual proveedor próximamente | 635 | 292 | 83 | 31 |

Elaborado por: La Autora

El mercado potencial hacia quienes está dirigido los productos y servicios informáticos de la nueva unidad de negocio incluyen a:

- **Target 2:** Las 292 empresas pequeñas con domicilio en la ciudad de Quito, que demandan productos y servicios informáticos.
- **Target 3:** Las 83 empresas medianas con domicilio en la ciudad de Quito, que demandan productos y servicios informáticos.

4.8. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

“Son variables en las que los responsables de la empresa o institución pueden influir de forma directa y que pueden afectar significativamente a la evolución presente y futura de la misma.” (MUÑIZ & MONSFORT, 2005, p.40).

Partiendo del establecimiento de los objetivos del negocio, se plantean varios factores claves de éxito, que definirán el éxito del nuevo negocio y su permanencia en el mercado en el mediano y largo plazo:

- **Máximo valor para el negocio y sus promotores:** Promover la consecución de rendimientos favorables para los inversionistas, incluso por sobre otras alternativas de inversión, sean en el mercado de valores o en el mercado financiero.
- **Control de gastos:** Crear políticas para el uso adecuado de los recursos del negocio.
- **Servicio excelente:** Contratar personal idóneo que cubra y satisfaga las necesidades del cliente.
- **Portafolio de productos:** Ampliar la mezcla de productos informáticos a fin de cubrir nuevos segmentos de mercados.
- **Imagen institucional:** Ser un referente del empresariado nacional, a través de un buen desempeño respetando la normativa legal vigente.
- **Atención de sugerencias y reclamos:** Crear canales de comunicación entre la empresa y sus clientes.
- **Satisfacción del cliente:** Otorgar valor agregado al cliente a través de servicios post-venta que permitan medir el grado de eficiencia del negocio.

- Mejoras de calidad: Promover la instauración de un sistema de gestión de calidad acorde a los requerimientos del negocio.
- Optimizar los procesos: Documentar la metodología del trabajo a fin de evitar la realización de tareas que restan valor para el cliente externo e interno.
- Tiempos de respuesta: Cumplir con las entregas dentro de los plazos previstos.
- Formación y capacidades: Promover la capacitación constante del talento humano a fin de mejorar sus capacidades.
- Política de incentivos: Reconocer el esfuerzo del grupo de colaboradores.
- Ambiente laboral: Dotar de buenas condiciones de trabajo.
- Grado tecnológico: Promover la actualización tecnológica a fin de reducir los tiempos de respuesta.

CAPÍTULO V

COMPETITIVIDAD

5.1. LA COMPETENCIA

Las empresas de productos y servicios informáticos para PYMES a nivel nacional se concentran geográficamente en dos ciudades, Quito y Guayaquil, con aproximadamente el 95% de las empresas más importantes del país.

Las empresas existentes en el mercado muestran tener características predominantes en términos de tamaño (empresas medianas) y localización (Quito y Guayaquil), relegando a las pequeñas y micro empresas, más aún si éstas se ubican en urbes de menor relevancia.

Con el objeto de identificar la competencia del mercado de aprovisionamiento de productos y servicios informáticos para PYMES, el presente estudio se remite a la información emitida por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas internas, respecto a las compañías por provincia y actividad económica, más importantes, valoradas a través de sus ingresos anuales por ventas y por carga fiscal, incluyendo únicamente a aquellas que están clasificadas en la actividad económica G4741.11- Venta al por menor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados, con domicilio en la ciudad de Quito, de lo cual se desprende la siguiente información:

Cuadro 35. Competidores directos e indirectos

| COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS | | | | |
|------------------------------------|-----|--|------------------------|--------|
| TIPO | No. | EMPRESA | INGRESOS (USD 2011) | % |
| GRANDES | 1 | Electrónica Siglo XXI S.A. | 79.033.727 | 12,52% |
| | 2 | Tecnomega C.A. | 74.878.573 | 11,86% |
| | 3 | Intcomex del Ecuador S.A. | 63.993.233 | 10,14% |
| | 4 | Global Telematic Solutions Cía. Ltda. | 46.145.146 | 7,31% |
| | 5 | Megamicro S.A. | 35.971.233 | 5,70% |
| | 6 | Grumanher S.A. | 27.248.859 | 4,32% |
| | 7 | Computadores y Equipos Compuequip Dos S.A. | 25.877.329 | 4,10% |
| | 8 | Xerox Del Ecuador S.A. | 19.905.885 | 3,15% |
| | 9 | Representaciones Guerrero & Rodríguez Cía. Ltda. | 18.082.162 | 2,86% |

| COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|----------------|-------|
| TIPO | No. | EMPRESA | INGRESOS (USD 2011) | % | |
| | 10 | Suptronic S.A. | 16.015.835 | 2,54% | |
| | 11 | Sonda del Ecuador Ecuasonda S.A. | 12.481.316 | 1,98% | |
| | 12 | Cinti Comp Cía. Ltda. | 11.233.541 | 1,78% | |
| | 13 | Datapro S.A. | 10.470.099 | 1,66% | |
| | 14 | Supermercado de Computadoras Compubussines Cía. Ltda. | 9.875.641 | 1,56% | |
| | 15 | Comware S.A. | 8.966.799 | 1,42% | |
| | 16 | Cosideco Cía. Ltda. | 8.843.189 | 1,40% | |
| | 17 | Oficina Comercial Raymond Wells Cía. Ltda. | 8.508.713 | 1,35% | |
| | 18 | Total Tek S. A. | 7.227.206 | 1,14% | |
| | 19 | Inteleq S.A. | 7.168.977 | 1,14% | |
| | 20 | Majestic Corporation Cía. Ltda. | 6.335.474 | 1,00% | |
| | 21 | Termalimex Cía. Ltda. | 6.228.870 | 0,99% | |
| | 22 | Microsoft Del Ecuador S.A. | 5.619.861 | 0,89% | |
| | MEDIANAS | 23 | Anectis S.A. | 4.961.686 | 0,79% |
| | | 24 | Protecompu C.A. | 4.947.960 | 0,78% |
| | | 25 | Soluciones Informáticas Del Futuro Sifuturo S.A. | 4.675.997 | 0,74% |
| | | 26 | Idc Interamericana De Computación Cía. Ltda. | 4.640.145 | 0,73% |
| | | 27 | Marketing & Technology Martec Cía. Ltda. | 4.417.692 | 0,70% |
| | | 28 | Planetsound Pc Cía. Ltda. | 4.372.561 | 0,69% |
| | | 29 | Represmundial Representaciones Internacionales Cía. Ltda. | 4.239.496 | 0,67% |
| | | 30 | Soluciones Integradas Solutions S.A. | 4.007.890 | 0,63% |
| | | 31 | Structured Intelligence Del Ecuador S.A. | 3.759.729 | 0,60% |
| 32 | | Robalino & Polit Importadores Cía. Ltda. | 3.605.711 | 0,57% | |
| 33 | | Informática Y Sistemas Digitales Dinforsysmega S.A. | 3.401.664 | 0,54% | |
| 34 | | Servicios Informáticos Y Enlaces Infolink Cía. Ltda. | 3.308.985 | 0,52% | |
| 35 | | Uniscan Cía. Ltda. | 3.307.536 | 0,52% | |
| 36 | | Telecomunicaciones A Su Alcance Telalca S.A. | 3.297.283 | 0,52% | |
| 37 | | Enlace Digital Asestral Cía. Ltda. | 3.249.407 | 0,51% | |
| 38 | | Luis Manzano Sistemas Informáticos y Representaciones Cía. Ltda. | 3.222.591 | 0,51% | |
| 39 | | Organización Comercial E Industrial Núñez Sánchez Cía. Ltda. | 3.195.546 | 0,51% | |
| 40 | | Técnicos En Mantenimiento Y Accesorios Tecman Cía. Ltda. | 3.037.758 | 0,48% | |
| 41 | | Soluciones Tecnológicas Solteflex S.A. | 2.865.300 | 0,45% | |
| 42 | | Redpartner S.A. | 2.677.793 | 0,42% | |
| 43 | | Asicecuador S.A. | 2.620.979 | 0,42% | |
| 44 | | Soluciones Computacionales Bitlogic S.A. | 2.567.396 | 0,41% | |
| 45 | | Techcomputer Cía. Ltda. | 2.557.519 | 0,41% | |
| 46 | | Penitus Solutions Cía. Ltda. | 2.401.178 | 0,38% | |
| 47 | | Galo Rosero Y Asociados Ingeniería Y Sistemas Cía. Ltda. | 2.371.312 | 0,38% | |
| 48 | | Marmol Colimba Pc-Express Cía. Ltda. | 2.368.645 | 0,38% | |
| 49 | | High Telecommunications Sociedad de Telecomunicaciones Cía. Ltda. | 2.194.463 | 0,35% | |
| 50 | | Sinetcom S.A. Soluciones Integrales En Tecnología | 2.174.604 | 0,34% | |
| 51 | | Tecnoplus Cía. Ltda. | 2.166.775 | 0,34% | |
| 52 | | Sistemas De Computacion Systemboard S.A. | 2.120.707 | 0,34% | |
| 53 | | Tecnología Lincoln Liberty Group Cía. Ltda. | 2.107.406 | 0,33% | |
| 54 | | Seprroteico S.A. | 2.067.914 | 0,33% | |
| 55 | | Sinergyhard Cía. Ltda. | 1.719.748 | 0,27% | |
| 56 | | Hogarincorp Cía. Ltda. | 1.706.535 | 0,27% | |
| 57 | | Fast Technology Fe&T Cia. Ltda. | 1.691.449 | 0,27% | |
| 58 | Prosolutions Pronto Soluciones Cía. Ltda. | 1.609.736 | 0,25% | | |
| 59 | Latincopiers Cía. Ltda. | 1.605.127 | 0,25% | | |
| 60 | Importadora Axxelcorp Cía. Ltda. | 1.586.676 | 0,25% | | |
| 61 | Proasetel S.A. Proyectos, Asesoría Y Telecomunicaciones | 1.574.518 | 0,25% | | |
| 62 | Bpe Electronic Cía. Ltda. | 1.517.505 | 0,24% | | |
| 63 | Delivery Suministros & Suministros Cía. Ltda. | 1.508.685 | 0,24% | | |
| 64 | Bioscenter Asesoría Integral en Equipamiento Electrónico Cía. Ltda. | 1.482.384 | 0,23% | | |
| 65 | Compuventas Cía. Ltda. | 1.014.683 | 0,16% | | |
| PEQUEÑAS | 66 | Digitalteam S.A. | 640.417 | 0,10% | |
| | 67 | Plataformas Tecnológicas Y Servicios Syslutec S.A. | 223.211 | 0,04% | |
| | 68 | Digital Center Service Center Navarrete y Asociados Cía. Ltda. | 218.343 | 0,03% | |
| | 69 | Faxmatel Importaciones S.A. | 209.245 | 0,03% | |
| | | TOTAL | 631.331.558 | 100,00% | |

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI, 2012.

Elaborado por: La Autora

En el cuadro 35 se observa que la empresa Electrónica Siglo XXI S.A., es la entidad líder del mercado con una participación estimada del 12,52% para el 2011, detrás de ella se ubican Tecnomega C.A., con el 11,86% e Intcomex del Ecuador S.A., con el 11% de participación. Los ingresos totales por ventas durante el 2011, ascendieron a USD 631.331.558.

La actividad de comercialización de servicios y productos informáticos, es de tipo fragmentada, pues en el mercado existen muchos actores, resaltando Electrónica Siglo XXI S.A., empresa líder en distribución de equipos de computación, así como en actividades de planificación y diseño de sistemas informáticos a nivel nacional con su matriz en la ciudad de Quito y su sucursal en la ciudadela la Garzota al norte de Guayaquil.

Las empresas del sector son de tamaño grande, mediano y pequeño, caracterizadas por un mediano alto grado de tecnificación. En la ciudad de Quito en la actualidad se han registrado 69 empresas dedicadas a brindar servicios y productos informáticos.

5.2. PRINCIPALES COMPETIDORES

En razón de las características del nuevo negocio, éste se cataloga como una pequeña empresa, por lo que su participación del mercado mantendrá relación con las empresas que presentan iguales características en cuanto a tamaño.

Los principales competidores del nuevo negocio identificados en el mercado son:

- Digitalteam S.A.
- Plataformas Tecnológicas y Servicios Syslutec S.A.
- Digital Center, Service Center Navarrete y Asociados Cía. Ltda.
- Faxmatel Importaciones S.A.

Las cuatro empresas consideradas como principales competidores, registran USD 1.291.216 por concepto de ventas en el 2011, valor que representa el 0.20% de participación del mercado.

5.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El primer competidor principal identificado es Digitalteam S.A., entidad que inició sus operaciones el 2 de julio del 2004 con el fin de solucionar necesidades institucionales relacionadas al mejoramiento de los procesos documentales (cero papeles) y a la sistematización de los procesos internos. La empresa ha logrado ser reconocida en el mercado como una empresa especialista en gestión documental y digitalización de información.

Su portafolio de productos y servicios incluyen:

- Venta de hardware.
- Digitalización de documentos.
- Planificación y diseño de sistemas informáticos.
- Organización de archivos.
- Mantenimiento de equipos.

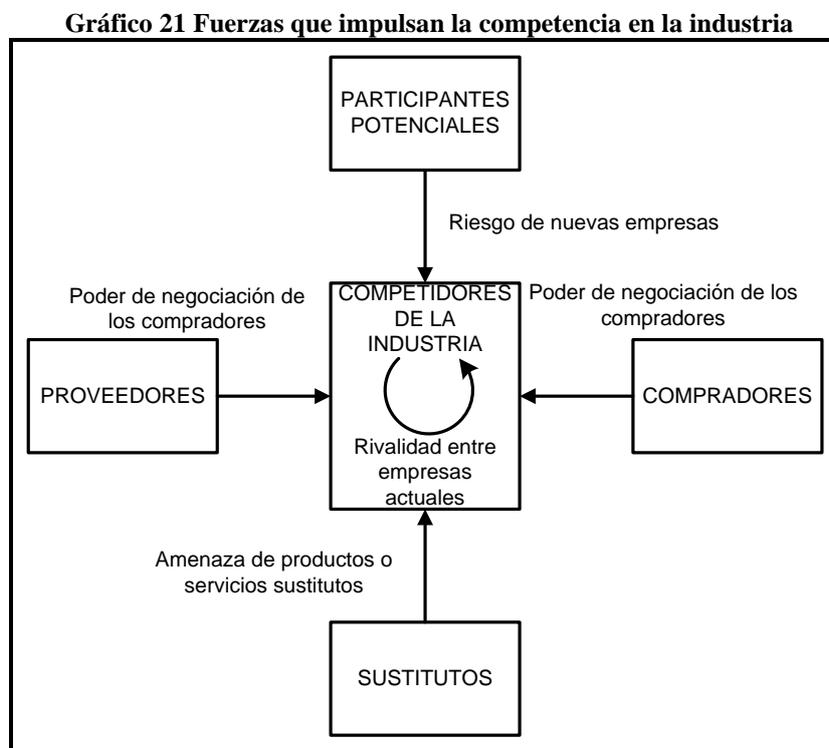
Otra de las entidades que se presenta como competidor principal es, Plataformas Tecnológicas y Servicios Syslutec S.A., entidad creada en el 2004, la misma que ofrece servicios y productos en los campos de la ingeniería electrónica, instrumentación, control de procesos y automatización. La entidad cuenta con la infraestructura y el personal especializado en el área de automatización y control que ofrecen el servicio más eficiente, actual y flexible para soluciones integrales informáticas. De igual forma la entidad es representante oficial de marcas de productos tecnológicos tales como Rocwell Automation, Wonderware, Siemens, y Gai Tronics Perú.

Como tercer competidor principal se halla la empresa Digital Center Service Center Navarrete y Asociados Cía. Ltda., entidad que inició sus actividades en mayo del 2006, siendo su actividad principal la importación, distribución y comercialización de equipos de cómputo de última generación, que se complementa con la prestación del servicio técnico, todo ello con el estricto cumplimiento de estándares de calidad internacional. Vale destacar su énfasis en la innovación de su portafolio de productos, que se deriva de la transferencia

de productos de marcas mundiales tales como Toshiba, Sony, Acer, HP, Dell, Epson, Lexmark, entre otras.

5.4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

La metodología para revisar las fuerzas externas de las industrias y la intensidad de la competencia o lo que se denomina el análisis de competitividad, se basa en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, cuya combinación permite establecer el potencial de un sector, el cual se lo mide por el rendimiento del capital invertido a largo plazo.



Fuente: PORTER, 2009, p.20.

Elaborado por: La Autora

“Estas cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de formulación de estrategias.” (PORTER, 2009, p.21).

El uso de esta valiosa herramienta radica en que permite evaluar cómo se puede mejorar la posición competitiva de las empresas o con respecto a cada una de las cinco fuerzas, es así

que esta herramienta puede ser empleada para crear barreras de entrada que desalienten el ingreso de nuevos competidores al mercado.

5.4.1. Amenaza de que ingresen nuevos participantes

Es importante considerar que si las barreras de entrada son altas, la amenaza de entrada de nuevos participantes o competidores será baja, por el contrario, de no existir o no presentarse barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes será alta.

Las barreras de entrada en las actividades de comercialización de servicios y productos informáticos definirán a que la amenaza de nuevos competidores sea alta o baja, para lo cual se realizan las siguientes consideraciones:

- **Costos al cambiar de proveedor:** La incidencia de los costos incurridos a cambiar de proveedor es baja, en razón de que en el mercado se puede encontrar gran variedad de productos y distribuidores, sin embargo, los promotores del nuevo negocio deben realizar un análisis de calidad y de concesión de valor agregado antes de decidir su elección.
- **Diferenciación del producto:** El nivel de diferenciación de los servicios y productos informáticos es alto, en razón de que los competidores se benefician de una fuerte imagen de marca, sin embargo, la diferenciación debe servir como una barrera de entrada, por lo que resulta necesario asignar mayores recursos en planes de investigación y desarrollo para realizar mejoras tecnológicas al producto que beneficien al consumidor final.
- **Economías de escala:** Las entidades competidoras utilizan métodos de trabajo y tecnología acorde a las exigencias de sus procesos productivos. Queda en evidencia que existe un alto grado de tecnificación de sus procesos de producción, en razón de ello, las economías de escala se presentan como una oportunidad para los competidores.

- **Necesidades de capital:** La inversión requerida para incursionar en el sector es alta, motivo por el cual ésta barrera se presenta como una amenaza para nuevos entrantes, en razón de las exigencias y montos de inversión requeridos para el desarrollo sistemas integrales informáticos.
- **Costos de cambio de proveedor:** Esta es una barrera que tiene una alta incidencia, puesto que la mayoría de proveedores del sector están ubicados fuera del país, y que llegar a ellos se requiere una mayor demanda de costos de transporte y de trámites que pueden desmotivar ingresos al sector.
- **Acceso a canales de distribución:** La mayor parte de las empresas del sector sustentan la distribución de sus productos a través de canales directos todo ello con el fin de reducir los costos de distribución.

5.4.2. Poder de negociación de los proveedores

Debido a las características del sector, que muestra dependencia a las importaciones de insumos, el poder de negociación de los proveedores es alto, que se refleja en precios altos en el mercado, situación que se deriva por la falta de calidad de los productos nacionales. Los productores manejan los precios de acuerdo al volumen de los pedidos y la demanda de los mismos, situación que puede agravarse si se considera que existen negocios con capacidad financiera limitada.

5.4.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que los productos del sector son diferenciados, por lo que los demandantes tienden a ejercer una mayor presión en precios, obligando a los competidores a enfrentarse unos a otros con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

Entre las alternativas para mejorar la participación en el mercado, está la asignación de inversiones para actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos, que se complementen con la concesión de servicios post venta, criterios que los clientes toman en cuenta para decidir su compra.

5.4.4. Amenaza de productos sustitutos

Las empresas comercializadoras de servicios y productos informáticos deben realizar investigaciones de mercado a fin de identificar la introducción de productos alternativos con niveles de precios bajos, motivo por el cual la amenaza de productos y servicios sustitutos es alta, en razón de las siguientes condiciones:

- **Disponibilidad de sustitutos:** En el mercado se puede acceder a diversos productos tecnológicos, todo dependerá del país o de la marca que el competidor utilice, el cual se beneficia directamente de los avances tecnológicos desarrollados, por lo que resulta importante realizar actividades de inteligencia de mercados para identificar aquellos proveedores que ofrezcan productos como mejor calidad y con servicios extendidos de atención al cliente.
- **Capacidad de sustitución técnica:** En el mercado existen empresas que ofrecen componentes informáticos novedosos y con mejores prestaciones, que no solo se limitan a vender el producto sino a brindar toda una red de servicios que se complementan para atender satisfactoriamente al cliente.
- **Propensión del comprador a sustituir:** Los clientes potenciales del sector, siempre buscan sacar provecho a sus recursos económicos, por lo que tienden a buscar precios convenientes que mantenga relación con la calidad del producto y/o servicio recibido.

5.4.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Para medir la rivalidad entre los competidores se observan las siguientes condiciones:

- **Número de competidores:** En la actualidad existen 69 empresas entre grandes, mediana y pequeñas con domicilio en la ciudad de Quito cuya actividad principal es la venta de hardware y la planificación, diseño y construcción de sistemas informáticos, cantidad que tiende a incrementarse en razón de una mayor demanda

por parte de las empresas que buscan tecnificar sus instalaciones en su afán de elevar su nivel de competitividad.

- **Los competidores ofrecen un producto similar:** Los productos ofertados por la competencia mantienen similares características, lo cual implica que los compradores aprecien cierta diferencia entre ellos. La decisión de compra se realiza en función del precio, situación que puede incidir para haya una mayor rivalidad entre los competidores del sector.

Los factores expuestos indican que existe una alta rivalidad entre las empresas que compiten por el mismo nicho de mercado, tal es el caso de Electrónica Siglo XXI S.A., Tecnomega C.A., y Intcomex del Ecuador S.A., entidades que poseen gran infraestructura y capacidad económica y comercial que les hace poseedores de gran parte del mercado.

5.5. BALANCE ENTRE OFERTA Y DEMANDA

Una vez realizado el análisis de competitividad del mercado, se debe establecer el balance entre la oferta y la demanda, lo cual permitirá conocer si existe un déficit que debe ser cubierto por el nuevo negocio. La cobertura del déficit dependerá de los recursos y capacidad que posea el nuevo negocio. Para el inicio de las operaciones no necesariamente se tratará de abarcar gran parte de ese déficit, todo dependerá de las estrategias que se implementen durante el ciclo de vida del producto.

5.5.1. Análisis de la oferta

Con respecto a la oferta queda denotado que en el mercado existen 69 empresas competidoras, con un ingreso total anual de USD 631.331.558, dando un promedio de ventas por cada negocio igual a USD 9.149.733. La cantidad ofertada de la competencia será determinada entre la relación entre el ingreso total y el precio promedio del portafolio de productos vendidos por ellos, para lo cual en primera instancia se realizará un análisis de precios, información que se presenta a continuación:

Cuadro 36. P.V.P. promedio de los productos y servicios informáticos

| PRECIO DE VENTA PROMEDIO | | |
|---|--|------------------------|
| PRODUCTO | CARACTERÍSTICAS | P.V.P. PROMEDIO |
| Diseño y desarrollo de páginas web: | | 500,00 |
| Profesional | Diseño web, secciones para fotos, administrador de contenido, módulos interactivos, entre otros. | 500,00 |
| Dominios y hosting: | | 90,00 |
| Profesional | Almacenamiento 10.000 MB, transferencia mensual 60.000 MB | 90,00 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos: | | 123,00 |
| Diseño | Diseño de cableado estructurado de voz y datos (por hora) | 25,00 |
| Instalación | Punto de voz o datos UTP cat. 6 certificado | 98,00 |
| Hardware: | | 1.328,00 |
| Servidor de base de datos | Servidor en torre (11G) | 949,00 |
| Equipos de conectividad (Conmutador) | Administradores de web | 379,00 |
| P.V.P. PROMEDIO | | 510,25 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Una vez que se ha determinado las líneas de los productos con sus respectivos precios, se ha establecido el precio promedio de la mezcla del producto en USD 510.25 valor que permitirá la cuantificación de la oferta de mercado.

Para la definición de la estrategia de precios a seguir, se debe considerar que el precio de venta de los productos y servicios informáticos se mantiene en un rango de precios de USD 25,00 a USD 949.

La cantidad ofertada se lo establecerá únicamente considerando a los cuatro competidores directos del mercado, quienes alcanzaron ingresos por ventas de USD 1.291.216, valor que se lo relacionará con el P.V.P. promedio del portafolio de servicios a fin de obtener la cantidad ofertada, información que se presenta a continuación:

Cuadro 37. Cantidad ofertada del mercado

| OFERTA DE MERCADO | |
|--|-----------------------|
| RUBRO | CANTIDAD/VALOR |
| Competidores directos: | |
| Digitalteam S.A. | 640.417 |
| Plataformas Tecnológicas y Servicios Syslutec S.A. | 223.211 |

| OFERTA DE MERCADO | |
|---|-----------------------|
| RUBRO | CANTIDAD/VALOR |
| Digital Center, Service Center Navarrete y Asociados Cía. Ltda. | 218.343 |
| Faxmatel Importaciones S.A. | 209.245 |
| TOTAL COMPETIDORES DIRECTOS | 1.291.216 |
| P.V.P. Promedio portafolio de productos y servicios | 510,25 |
| CANTIDAD OFERTADA | 2.531 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Se observa que en el 2011, la oferta del mercado ascendió a 2.531 unidades vendidas ofrecidas por los cuatro competidores directos del mercado.

5.5.2. Análisis de la demanda

Se ha establecido que en la ciudad de Quito existen 5.338 PYMES, las cuales demandan todo tipo de productos y servicios. La cantidad demandada se establece con relación a los resultados de la investigación de mercados realizada, donde se establece que el 89% de la población considera que es importante realizar mejoras tecnológicas en sus entidades, con lo cual la demanda potencial asciende a 4.751 empresas.

A lo expuesto se agrega que cada una de las empresas consideradas como demandantes potenciales contrate al menos un portafolio de productos y servicios informáticos, con lo cual la cantidad demanda queda establecida de la siguiente manera:

Cuadro 38. Cantidad demandada

| DEMANDA DE MERCADO | |
|--|-----------------------|
| RUBRO | CANTIDAD/VALOR |
| PYMES de la ciudad de Quito | 5.338 |
| El 79,05% de empresas realizan actividades de innovación tecnológica siempre y con bastante frecuencia | 4.220 |
| El 58.36% de empresas probablemente abandonen a su actual proveedor | 2.463 |
| Número de productos y/o servicios por portafolio | 4,00 |
| DEMANDA TOTAL | 9.854 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

El número de servicios y productos informáticos que se esperan que sean demandados, son 9.854. La demanda ha sido determinada en función del tamaño de la población de la investigación (5.338 PYMES), para posteriormente seleccionar aquellas empresas que

realizan actividades de innovación tecnológica siempre y con bastante frecuencia (79%), y las empresas que probablemente abandonen a su actual proveedor próximamente (51%).

5.5.3. Demanda insatisfecha

Se denomina demanda insatisfecha “a aquella caracterizada porque lo producido u ofrecido no cubre los requerimientos del mercado” (HERNÁNDEZ, 2006, p.108).

Una vez que se ha realizado el análisis respectivo, se observa que existe una gran oportunidad de mercado, ya que la demanda supera claramente a la oferta existente.

A continuación se presenta el resumen de la demanda insatisfecha potencial para el nuevo negocio:

Cuadro 38-a. Demanda Insatisfecha

| DEMANDA INSATISFECHA | | | |
|-----------------------------|----------------|---------------|-------------|
| RUBRO | DEMANDA | OFERTA | D.I. |
| Servicios informáticos | 9.854 | 2.531 | (7.323) |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Se ha determinado una demanda insatisfecha de 7.323 servicios/productos informáticos. El nuevo negocio en razón de su capacidad instalada que contrasta con la de sus competidores directos, prevé cubrir un 5% del total de demanda insatisfecha, lo que le representaría vender 366 unidades anuales.

CAPÍTULO VI

PLAN DE MARKETING

6.1. FODA

Con esta herramienta administrativa, se pretende “determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa” (BROJT, 2009, p.55).

Cuadro 39. FODA

| | | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------|--|--|---|
| | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| EXTERNOS | | Índices de inflación mantienen baja tendencia de incremento | Falta de incentivos a la producción nacional |
| | | Disminución del desempleo, mayores ingresos | Lento crecimiento tecnológico en el país |
| | | Crecimiento económico del país y del sector | Competencia con experiencia en el mercado |
| | | Fortalecimiento de la productividad y competitividad de las unidades productivas relacionadas al desarrollo de MIPYMES | Baja calidad de productos tecnológicos nacionales |
| | | Incremento de la demanda de productos y servicios tecnológicos | Altos costos de inversión en investigación y desarrollo |
| | | Alta participación de PYMES en el mercado | Alto nivel de competencia en el mercado |
| | | | Guerra de precios en el mercado |
| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| INTERNOS | | Productos establecidos de acuerdo a las necesidades del mercado | Poca experiencia en el mercado |
| | | Entrega de servicio personalizado | Precios elevados de ciertos productos |
| | | Mano de obra calificada | Poca disponibilidad de ciertos productos |
| | | Servicio oportuno y de calidad | Poco conocimiento en la administración del negocio |
| | | Soluciones inmediatas | Bajo de nivel de productividad |

Elaborado por: La Autora

6.2. POLÍTICA DE PRODUCTO

El servicio es personalizado, desde que el cliente realiza el primer contacto para hacer su pedido o para solicitar información. Se dispone de un equipo de ventas capacitado que

atenderán al cliente de manera cordial y oportuna de tal forma que las inquietudes y requerimientos de los clientes sean absueltos de forma inmediata. A ello se suma su localización geográfica adecuada, precios competitivos, facilidades de pago y lo más importante el servicio post-venta, que consiste en asistencias on-line o visitas periódicas a los clientes.

6.3. POLÍTICA DE PRECIOS

6.3.1. Objetivos de las estrategias de fijación de precios

El primer paso para establecer el precio correcto del producto y servicio, se debe plantear objetivos sobre la estrategia de fijación de precios elegida. A continuación se debe seleccionar de entre las tres categorías posibles de fijación de precios: orientación a las utilidades, orientación a las ventas y status quo.

Para la fijación del precio también es importante tomar en cuenta la competencia existente y dado que se observa una guerra de precios en el mercado, es necesario vigilar las políticas impuestas por los competidores, con el propósito de establecer un precio competitivo en el mercado.

6.3.2. Factores que determinan el precio

Entre los factores que afectarían el nivel de precios del negocio, denotan los siguientes:

- La demanda, siendo la más relevante, puesto que al existir diversos ofertantes, ellos tienen la posibilidad de elegir entre varias alternativas, lo cual afectaría el precio de venta al público, para ello, preliminarmente se prevé adecuar el precio respecto al promedio de mercado.
- Los costos, es un factor de tipo interno, el cual y dependiendo de la capacidad operativa del negocio, pueden ser controlados, ello se respalda en una buena infraestructura y en un equipo de trabajo comprometido a alcanzar estándares de eficiencia y a la atención oportuna del cliente.

- Los objetivos financieros del negocio, motivo por el cual el precio debe satisfacer las expectativas de maximizar las utilidades.

6.3.3. Estrategia de fijación de precios

Por lo mencionado anteriormente, se ha determinado que el precio estimado para el servicio, será tomado con la estrategia de precios de estatus quo, lo cual implica “que la empresa estudia los precios de sus competidores y decide poner a sus productos precios similares al mercado” (BAENA & MORENO, 2010, p. 82)

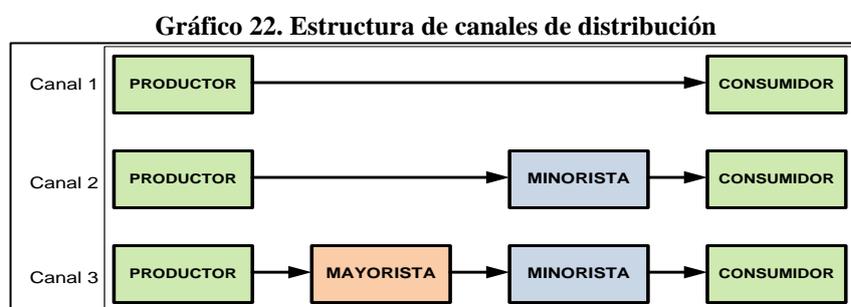
6.4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Se conoce como canal de distribución al “Conjunto de Organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial.” (KOTLER, 2008, p. 399)

6.4.1. Estructura de canales de distribución

La estructura del canal de distribución que emplee SolTech, para la entrega del producto y servicio que oferta, será similar a la utilizada por la competencia, tomando en cuenta su portafolio de productos y servicios tecnológicos.

Existen varios niveles de canales de distribución que dependen esencialmente del número de intermediarios existentes entre el productor y el consumidor.



Fuente: KOTLER, P. (2003). Fundamentos de marketing. P. 403.

Elaborado por: La Autora

El Canal de distribución que SolTech utilizará para la oferta de sus productos y servicio es el directo, en el que no existen empresas intermediarias.

Gráfico 23. Canal de distribución directo



Elaborado por: La Autora

Conforme al crecimiento del negocio, existe la posibilidad de diversificar el canal distribución, siendo una primera alternativa el canal indirecto, donde existirán uno o más intermediarios entre SolTech y el consumidor final.

6.5. PROMOCIÓN

La promoción añade un valor a un producto, para de esta manera animar las ventas, diferenciar y colocar el producto o servicio en el mercado, construyendo una imagen del mismo. Es el conjunto de técnicas o actividades realizadas con la finalidad de incrementar las ventas de un producto a corto plazo.

Dentro del proceso de promoción se utilizará Material POP, que será entregado al cliente cuando adquiera un producto o servicio de SolTech. El material POP para la promoción incluye:

- Botones promocionales en metal de 5.3 x 5.3 cm, incluye el logotipo del producto y un imperdible para su sujeción. Su costo es de USD 1.50 por unidad. Se prevé elaborar 500 unidades que serán distribuidas en los puntos de ventas del producto, únicamente el día del lanzamiento del producto.

Gráfico 24. Botón promocional



Elaborado por: La Autora

- Se elaborarán 500 adhesivos bimensualmente en papel, full color de 10 x 8 cm., a un costo de USD 0.25 cada uno.

6.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación a utilizar para dar a conocer los productos y servicio que SolTech, son las siguientes:

6.6.1. Medios impresos

“La ventaja de los medios impresos radica en la variedad del público que los lee, resaltando que toda la población tiene acceso a ellos y la posibilidad de que el lector elige el que mejor satisfaga sus necesidades” (FERNÁNDEZ et al., 2004, p.98).

Los medios impresos a ser contratados incluyen:

- Elaboración de flyers o volantes en papel cuché full color de 15 cm X 8 cm, a un costo unitario de USD 0.10. Se prevé elaborar 2.000 unidades al año. Su periodicidad de elaboración es bimensual.
- Elaboración de un díptico en papel couche de full color formato A4 (297 x 210 cm.), aun costo unitario de USD 0.50. Se elaborarán anualmente 2.000 unidades.

- Se contratarán 600 afiches en tamaño 48 x 33 cm., impresos a full color para colocarlos en los puntos de venta, los mismos que estarán a disposición de los clientes; su costo es de USD \$ 0,30. Se prevé elaborar los afiches cada dos meses durante un año.

6.6.2. Internet

“El internet es el primer instrumento de comunicación universal que permite una verdadera interacción bidireccional entre las empresas y sus clientes potenciales” (SEOANE, 2005, p.149).

Tomando en cuenta que la tecnología es el eje fundamental del negocio, es importante considerar como una de las herramientas claves en uso del internet para dar a conocer la empresa, los productos y servicios que ofrece.

El internet es un medio interactivo, por lo tanto los clientes cibernautas esperan disponer de información de su interés, ello implica crear la página web que servirá para publicar en detalle los antecedentes y demás información del negocio.

La aplicación de este tipo de publicidad se valdrá de dos medios:

- El mail marketing a través del cual se introducirán folletos, catálogos, tarjetas de presentación a direcciones de correos electrónicos de clientes que se solventarán en la utilización de una base de datos o referidos y el uso páginas de internet de acceso libre.

El costo de la creación de la página web es de USD 700 + IVA, incluyen páginas web ilimitadas, animaciones (banner animado, presentación de servicios animados), paginas administrables y posicionamiento en comunidades (facebook, twitter). A este valor se debe agregar los USD 500 (IVA incluido) anuales por concepto del posicionamiento de la marca en el buscador Google Awards, “que consiste en escoger una serie de keywords o palabras clave para aparecer en los primeros puestos de los resultados de búsqueda que coincidan con los keywords seleccionados” (Posicionamiento Web Ecuador, 2012).

Cuadro 40. Presupuesto para promoción y comunicación

| PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|
| HERRAMIENTA | PERIODICIDAD | CANTIDAD ANUAL | COSTO | |
| | | | UNITARIO | ANUAL |
| <i>Material POP:</i> | | | | |
| Botones promocionales | Anual | 500 | 1,50 | 750,00 |
| Adhesivos promocionales | Anual | 500 | 0,25 | 125,00 |
| <i>Medios impresos:</i> | | | | |
| Flyers | Bimensual | 2.000 | 0,10 | 200,00 |
| Díptico full color | Trimestral | 2.000 | 0,50 | 1.000,00 |
| Afiches | Bimensual | 600 | 0,30 | 180,00 |
| <i>Internet:</i> | | | | |
| Creación página web | Anual | 1 | 784,00 | 784,00 |
| Posicionamiento de la marca en Google Awards | Anual | 1 | 500,00 | 500,00 |
| TOTAL | | | | 3.539,00 |

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: La Autora

6.7. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

El mercado de los servicios informáticos actualmente es atractivo, en razón de la necesidad de pequeñas y grandes empresas por mejorar su productividad a través de la innovación constantes, en virtud de ello, la estrategia de ingreso al mercado a emplearse será de penetración de mercado, “la cual permite mejorar la atención al cliente, a atraer clientes de la competencia o a consolidarse en el mercado doméstico” (SAINZ DE VICUÑA, 2001, p.382).

6.8. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 41. Plan de Acción

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | |
|-------------------------------|------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| ÍTEM | DEPARTAMENTO | DESCRIPCIÓN | ACCIONES / ACTIVIDADES | RESPONSABLE | PRESUPUESTO |
| Política de producto/servicio | Comercialización | Atender al cliente de manera cordial y oportuna de tal forma que las inquietudes y requerimientos de los clientes sean absueltos de forma inmediata | Servicio personalizado | Jefe de Comercialización/ Vendedor | Sin presupuesto |
| | | | Equipo de ventas capacitado | | |
| | | | Localización adecuada | | |
| | | | Servicio post-venta | | |
| Política de precio | Comercialización | Vigilar las políticas impuestas por los competidores, con el propósito de establecer un precio competitivo en el mercado, utilizando la estrategia de precios de estatus quo | Definir competencia | Jefe de Comercialización | Sin presupuesto |
| | | | Análisis de competencia | | |
| | | | Análisis de precios de mercado | | |
| | | | Establecer precio | | |
| Plaza | Comercialización | Canal de distribución de servicios informáticos para PYMES | Análisis de canales de distribución | Vendedor | Sin presupuesto |
| | | | Selección de canal óptimo | | |
| Promoción | Comercialización | Animar las ventas, diferenciar y colocar el producto o servicio en el mercado | Análisis de herramientas | Jefe de Comercialización | Sin presupuesto |
| | | | Selección de herramientas | | |
| | | | Realizar botones promocionales | | |
| | | | Realizar adhesivos | | |
| Comunicación | Comercialización | Dar a conocer los productos y servicios informáticos que ofrece SolTech | Análisis de herramientas | Jefe de Comercialización | 3.539,00 |
| | | | Selección de herramientas | | |
| | | | Comunicación en medios escritos | | |
| | | | Comunicación en Internet | | |

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO VII

PLAN DE VENTAS

7.1. ESTRATEGIA DE VENTAS

7.1.1. Mecanismos de atención al cliente

Las ventas del producto es de tipo exclusiva lo cual garantiza su entrega dentro de los plazos establecidos entre las dos partes, sin embargo, en caso de ser ventas fuera de la ciudad se extenderá el plazo de entrega el mismo que no excederá las 24 horas.

7.1.2. Estrategias de venta del producto

La venta directa de los productos que realizará el nuevo negocio, se sustenta en la implementación de las siguientes estrategias, que se complementan para dar un servicio oportuno:

- El servicio al cliente como diferenciación: se entregará información fiable y de primera mano respecto a la disponibilidad de nuevos productos y de sus especificaciones técnicas.
- Personal calificado: previa a la contratación del personal, éstos serán sometidos a un estricto proceso de selección, donde se escogerá al colaborador más idóneo, respecto a su experiencia y nivel de instrucción educativa.
- Incrementar nuevos productos/servicios: se prevé establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores a fin de promover la transferencia de tecnología a fin de brindar productos y/o servicios novedosos y de última generación.
- Programar normas y políticas de calidad en el desarrollo del servicio: se promoverá la adopción de normas de calidad, tales como las normas ISO que permitan

estandarizar las actividades a fin de elevar su desempeño en pro del bienestar de la entidad y del cliente.

7.2. PROYECCIÓN DE VENTAS

7.2.1. Ingresos esperados

Los ingresos provienen de la venta de los productos y servicios informáticos a las PYMES de la ciudad de Quito que se dedican a distintas actividades económicas.

El precio de venta se lo establecerá a través de la estrategia de fijación de precios de estatus quo, que consiste en “cobrar un precio idéntico o muy cercano al precio de la competencia” (LAMB & HAIR 2006, p.529).

Para proyectar los ingresos del proyecto durante el horizonte de vida del nuevo negocio, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- La capacidad utilizada del negocio permite producir 366 productos/servicios al año, a razón de 31 al mes, cantidad que ha sido definida partiendo de una participación del mercado del 5% del total de la demanda insatisfecha.
- El portafolio de productos comprende cuatro líneas de productos/servicios: diseño y desarrollo de páginas web (27%), dominios y hosting (25%), diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos (24%), y hardware (24%).
- El precio de los productos de las líneas de productos/servicios son: diseño y desarrollo de páginas web (USD 500,00), dominios y hosting (USD 89,00), diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos (USD 123,00), y hardware (USD 1.328,00).
- La proyección de los ingresos es a precios constantes, ya que no se incluye el efecto inflacionario.
- El horizonte de vida del negocio es de 5 años.
- El crecimiento interanual del nivel de ventas es del 5,35%, correspondiente al crecimiento económico del país para el 2012 (Banco Central del Ecuador, 2012),

porcentaje que se mantendrá como factor de crecimiento durante la vida útil del proyecto.

A continuación se presenta el detalle de las ventas y los ingresos del nuevo negocio:

Cuadro 42. Capacidad de producción del negocio

| CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL NEGOCIO | | | |
|--|-------------------|------------------------------|------------|
| PRODUCTOS/SERVICIOS | PROPORCIÓN | PRODUCCIÓN X PRODUCTO | |
| | | MES | AÑO |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 27% | 8 | 98 |
| Dominios y hosting | 25% | 8 | 93 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 24% | 7 | 88 |
| Hardware | 24% | 7 | 87 |
| TOTAL | 100% | 31 | 366 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 43. Ingresos de la venta del producto 1

| DISEÑO Y DESARROLLO DE PÁGINAS WEB | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Total Unidades | 98 | 104 | 109 | 115 | 121 |
| P.V.P. (SIN IVA) | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| P.V.P. (CON IVA) | 560,00 | 560,00 | 560,00 | 560,00 | 560,00 |
| Total Ventas (SIN IVA) | 49.130,12 | 51.758,58 | 54.527,67 | 57.444,90 | 60.518,20 |
| Total Ventas (CON IVA) | 55.025,74 | 57.969,61 | 61.070,99 | 64.338,29 | 67.780,38 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 44. Ingresos de la venta del producto 2

| DOMINIOS Y HOSTING | | | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Total Unidades | 93 | 98 | 103 | 109 | 115 |
| P.V.P. (SIN IVA) | 90,00 | 90,00 | 90,00 | 90,00 | 90,00 |
| P.V.P. (CON IVA) | 100,80 | 100,80 | 100,80 | 100,80 | 100,80 |
| Total Ventas (SIN IVA) | 8.375,24 | 8.823,32 | 9.295,36 | 9.792,67 | 10.316,57 |
| Total Ventas (CON IVA) | 9.380,27 | 9.882,11 | 10.410,81 | 10.967,79 | 11.554,56 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 45. Ingresos de la venta del producto 3

| DISEÑO E INSTALACIÓN DE CABLEADO ESTRUCTURADO PARA VOZ Y DATOS | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Total Unidades | 88 | 93 | 98 | 103 | 109 |
| P.V.P. (SIN IVA) | 123,00 | 123,00 | 123,00 | 123,00 | 123,00 |
| P.V.P. (CON IVA) | 137,76 | 137,76 | 137,76 | 137,76 | 137,76 |
| Total Ventas (SIN IVA) | 10.841,86 | 11.421,90 | 12.032,97 | 12.676,74 | 13.354,94 |
| Total Ventas (CON IVA) | 12.142,89 | 12.792,53 | 13.476,93 | 14.197,95 | 14.957,54 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 46. Ingresos de la venta del producto 4

| HARDWARE | | | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Total Unidades | 87 | 91 | 96 | 101 | 107 |
| P.V.P. (SIN IVA) | 1.328,00 | 1.328,00 | 1.328,00 | 1.328,00 | 1.328,00 |
| P.V.P. (CON IVA) | 1.487,36 | 1.487,36 | 1.487,36 | 1.487,36 | 1.487,36 |
| Total Ventas (SIN IVA) | 115.137,88 | 121.297,76 | 127.787,19 | 134.623,81 | 141.826,18 |
| Total Ventas (CON IVA) | 128.954,43 | 135.853,49 | 143.121,65 | 150.778,66 | 158.845,32 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 47. Proyección de los ingresos totales del negocio

| PROYECCIÓN DE INGRESOS TOTALES | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| SIN IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| Total ingresos | 183.485,11 | 193.301,56 | 203.643,20 | 214.538,11 | 226.015,90 |
| CON IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| Total ingresos | 205.503,32 | 216.497,75 | 228.080,38 | 240.282,68 | 253.137,80 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

7.3. PLAN ANUAL DE VENTAS

El plan de ventas anual del nuevo negocio se lo definirá de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, donde se observa que la frecuencia de compra de servicios y productos informativos se da en el siguiente orden:

1. Anualmente
2. Semestralmente

3. Trimestralmente
4. Mensualmente
5. Semanalmente

A continuación se detalla las ventas anuales, considerando que los meses de enero y junio, serán los de mayor demanda, por cuanto coincide con las fechas de cierres de ejercicio, tiempo en el que las entidades pudieran realizar cualquier mejora a su infraestructura:

Cuadro 48. Plan anual de ventas

| PLAN DE VENTAS ANUAL EN VOLUMEN DE VENTAS | | | | | |
|--|---|---------------------------|---|-----------------|--------------|
| MESES | PRODUCTOS/SERVICIOS | | | | TOTAL |
| | Diseño y desarrollo de páginas web | Dominios y hosting | Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | Hardware | |
| Enero | 22 | 18 | 14 | 14 | 68 |
| Febrero | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Marzo | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Abril | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Mayo | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Junio | 16 | 15 | 14 | 13 | 58 |
| Julio | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Agosto | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Septiembre | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Octubre | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Noviembre | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| Diciembre | 6 | 6 | 6 | 6 | 24 |
| TOTAL | 98 | 93 | 88 | 87 | 366 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO VIII

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La dirección de la empresa estará a cargo del Gerente General, considerado como representante legal de la empresa, que entre otras sus funciones principales serán las de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos existentes en la empresa, es decir realizar las actividades propias de la administración.

8.2. PERSONAL ESTRATÉGICO

El personal estratégico estará conformado por la Junta General de accionistas y el Gerente General, el departamento de ventas y el técnico, así como, los operadores, los mismos que conforman el personal operativo de la empresa de servicios informáticos con el fin de brindar soluciones y facilitar el desempeño de las PYMES, todos juntos trabajarán comprometidamente para cumplir con los objetivos propios y de la empresa.

8.3. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

“Se deduce a la estructura orgánica como la distribución y combinación de las distintas actividades de una empresa, con vistas a asegurar el desarrollo de las obligaciones que le han sido atribuidos y tratando de garantizar una dirección y gestión eficaces” (PUBLICACIONES VÉRTICE, 2008, pág. 20)

La definición de la estructura orgánica supone determinar visiblemente en qué unidades principales conviene descomponer la empresa, a fin de acceder a la obtención de la misión

y las políticas que se encuentran establecidas en la empresa, así como también la de optimizar el tiempo y los recursos.

La estructura orgánica es la representación mediante la cual se establecerá y dirigirá a los departamentos importantes de la empresa y las relaciones que deben mantener entre sí, también se considera como la forma de dividir, clasificar, ordenar y coordinar las actividades importantes entre el gerente y personal de apoyo.

Para diseñar la estructura orgánica, se deberá tener en cuenta los factores como es la magnitud, giro y necesidades de la empresa, que permite determinar los departamentos administrativos necesarios y la asignación de funciones, de igual manera se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando

La capacidad de la empresa es del grupo de las PYMES, principalmente de la pequeña empresa, con tendencias a futuro a llegar a ser mediana empresa, de igual manera su giro de negocio es brindar servicios informáticos para facilitar el desempeño de las PYMES como la creación de páginas web, diseño y programación, entre otros.

SolTech Cía. Ltda., prevé contar con personal de capacidad que desarrolle diferentes funciones, que tenga diversos conocimientos, habilidades, capacidad y experiencia en el campo laboral, con el fin de optimizar el progreso de la empresa.

Para el desarrollo de la estructura orgánica SolTech Cía. Ltda., se tomará en cuenta la cadena de valor que permita describir el desarrollo de las actividades, de la cual se partirá para determinar los siguientes tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos.**- son aquellos procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a

proceso de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos para la empresa.

- **Procesos operativos.-** son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o servicio. Son los proceso de línea o relacionados con la razón de ser de la empresa.
- **Procesos de apoyo.-** son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Para tramitar los procesos de la empresa es necesario nombrar al Gerente General, que es la persona que asumirá la responsabilidad y mejoramiento de la gestión de proceso. A continuación se establece la estructura orgánica por proceso:

Cuadro 49. Estructura por procesos

| Proceso | Departamento |
|-------------|-----------------------|
| Principales | Junta de accionistas |
| | Gerente General |
| Operativo | Diseño y programación |
| | Operadores |
| Apoyo | Programador |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

8.4. CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERACIONES

SolTech Cía. Ltda., proveerá los mismos derechos al personal, por lo que es importante la localización fija del establecimiento para el funcionamiento, la misma que deberá contar con infraestructura de calidad y capacidad de espacio para realizar excelente trabajos con el fin de satisfacer a los clientes y a la misma empresa.

Actualmente en el mercado se puede encontrar mano de obra altamente calificada, por lo cual este es punto a considerar como importante para el desarrollo del proyecto.

Para que la empresa tenga un mejor emprendimiento se ha delineado las siguientes políticas:

- Contrato indefinido una vez que el empleado cumpla los tres meses de prueba. (Código del Trabajo).
- Se pagarán los salarios de acuerdo a las decisiones de la junta general de accionistas.
- Los beneficios sociales incluyen: décima tercera y décima cuarta remuneración, vacaciones y aporte al I.E.S.S.

El presente proyecto al inicio de sus actividades prevé contar con el siguiente recurso humano y su respectiva remuneración:

Cuadro 50. Equipo de trabajo

| PLANTILLA DEL PERSONAL | |
|-------------------------------|----------------|
| CARGO | PUESTOS |
| <i>GERENCIA:</i> | |
| Gerente general | 1 |
| <i>JEFATURA:</i> | |
| Jefe administrativo-contable | 1 |
| Jefe de tecnología | 1 |
| <i>OPERATIVO:</i> | |
| Vendedor | 1 |
| Analista de sistemas | 1 |
| Auxiliar de sistemas | 1 |
| TOTAL | 6 |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: La Autora.

8.5. PLAN DE TALENTO HUMANO

8.5.1. Responsabilidades

De acuerdo a la estructura propuesta anteriormente se definen las diferentes responsabilidades:

- **Junta de accionistas**
 - Designar y remover al Gerente General.
 - Orientar la actuación administrativa y financiera.
 - Aprobar el aumento y reducción del capital social.
 - Modificar los estatutos y reglamentos

- Analizar y decidir sobre asuntos importantes para el futuro de la Institución como son: la disolución, fusión o transformación de la Sociedad, etc.
- Resolver otros asuntos de carácter reservado y de interés para la Junta General de accionistas.

- **Gerente General**

- Aprobar los estados financieros.
- Evaluar y dirigir las estrategias empresariales.
- Establecer objetivos, metas y planes de acción en procura de establecer altos índices de productividad.
- Supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
- Seleccionar, controlar y sustituir a los coordinadores de los procesos.
- Representar la personería jurídica de la empresa ante las distintas entidades de control, de asesoría y de apoyo.
- Presentar el informe anual de actividades desarrolladas y resultados a la junta de accionistas.
- Análisis de los aspectos financieros que con llevan las decisiones de las autoridades.
- Elaboración y análisis de los Estados Financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones, para presentarlos a la Junta de accionistas.
- Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar inversiones y las operaciones de la Institución.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, pagos y créditos.
- Elaborar y aplicar los planes y estrategias de marketing.

- **Jefe Administrativo**

- Eficiencia para la prestación de servicios administrativos y financieros necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- Programar, analizar y controlar las actividades ejercidas en la empresa.
- Analizar la ejecución del plan contable.
- Analizar y legalizar los estados financieros para determinar la situación económica y financiera.
- Coordinar con la Gerencia políticas adecuadas para incentivar y promover buenas relaciones laborales.
- Supervisar y controlar los aspectos financieros y administrativos.
- Generar reuniones para coordinar con las demás áreas.
- Tener participación activa en los eventos, reuniones en las que se desenvuelve la empresa.
- Coordinar las relaciones con los proveedores.
- Informar a la alta gerencia sobre las gestiones ejecutadas en las áreas.

- **Jefe Tecnológico**

- Elabora a diario los planes estratégicos y operativos.
- Informa los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.
- Sistematiza la atención y resolución de problemas y requerimientos.
- Dirige procesos de evaluación y cambios tecnológicos.
- Evalúa los sistemas y procesos.
- Proporciona asesoría en las funciones de soporte técnico, desarrollo de sistemas y administración de tecnología.
- Realiza estudios de factibilidad.
- Establece medidas de rendimiento y control de calidad del proceso que se desarrolla.
- Establece normas y procedimientos correspondientes al trabajo a desarrollar.
- Participa en reuniones y actividades importantes.
- Controla los proyectos asignados al personal.
- Evalúa los programas que son adquiridos por instituciones.
- Supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Representa al superior inmediato en actos y reuniones.

- Controla el inventario de los recursos de informática bajo su responsabilidad.
- Realiza respaldo de información que es otorgada a la empresa.
- Documenta los trabajos realizados.

- **Vendedor**

- Determina las cuotas de venta, creación y prestación de servicios.
- Registra los servicios prestados a los clientes.
- Elabora informes sobre las actividades realizadas.
- Supervisa los informes los contratos y citas ejecutadas.
- Visita a los clientes para inspeccionar el funcionamiento de la creación de páginas web.

- **Analista programador**

- Desarrolla e implementa sistemas de información y tecnológicos
- Realiza mantenimiento de los sistemas existentes.
- Planifica los recursos importantes para desarrollo de sistemas.
- Diseña la base de datos para coordinar con el administrador.
- Instalar los programas asignados como el cliente prefiera.
- Cumplir con las normas de seguridad.
- Presentación de informes de las funciones realizadas.
- Garantizar el funcionamiento de los programas ejecutados.

- **Auxiliar de sistemas**

- Instalar, guardar y configurar el sistema a crear.
- Capacitar a los usuarios sobre las instalaciones en las que conforma el sistema.
- Realizar pruebas necesarias durante el proceso de la instalación de los sistemas.

- Colaborar en el caso que se requiera con el soporte técnico como: instalar y resolver problemas básicos del equipo, y la asignación de datos que el sistema requiera durante el proceso.
- Colaborar en las labores de seguimiento en la operación del sistema.
- Resolver las consultas de los usuarios relacionadas con la aplicación del sistema.
- Elaborar informes respecto al uso de las herramientas tecnológicas en la empresa.
- Elaborar reportes sobre las actividades realizadas.

8.5.2. Perfiles profesionales

El perfil profesional es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades de las funciones de un determinado cargo.

Una vez que se conoce la estructura organizacional y la responsabilidad de cada área administrativa, se procede a definir los perfiles profesionales:

- **Gerente General**

- Profesional de tercer nivel en Administración, Comercio Exterior o Economía.
- 3 años de experiencia en gerencia.
- 30 horas de capacitación en temas a fines.
- Entre las competencias: pensamiento estratégico, habilidad analítica, relaciones humanas, orientación a resultados, liderazgo, juicio y toma de decisiones.

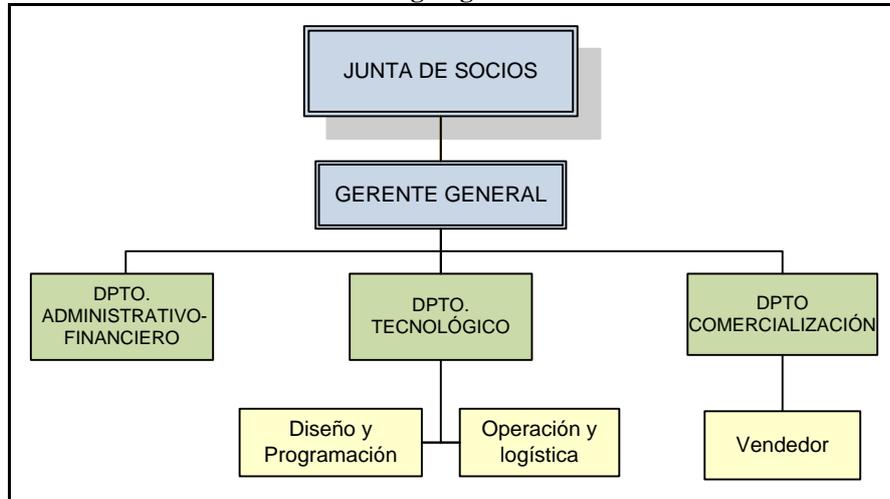
- **Jefe administrativo**

- Profesional de tercer nivel en Administración, Comercio exterior.
- 2 años de experiencia sobre administración.
- Cursar curso de capacitación sobre el tema.

- Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de la empresa.
- **Jefe tecnológico**
 - Título universitario en la carrera de Informática, sistemas.
 - 5 años de experiencia en el cargo
 - Conocimientos en: sistemas de información, redes, inglés, telecomunicaciones, análisis y diseño de sistemas y base de datos.
 - Habilidad para tomar decisiones.
- **Vendedor**
 - Título Ingeniero en Marketing o carreras afines.
 - Experiencia de 2 años en cargos similares.
 - Cursos de especialización en ventas.
 - Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal, atento, personalidad atrayente y cortés
- **Analista de sistemas**
 - Universitario de 2 nivel en la carrera de sistemas
 - 2 años de experiencia en programación de sistemas
 - Importante fluidez verbal.
 - Indispensable saber inglés para el cargo.
 - Habilidad para realizar y diagnosticar los problemas que influyen en la creación y programación de sistemas.
- **Auxiliar de sistemas**
 - Mínimo segundo nivel de Ingeniería en sistemas.
 - Mínimo 2 años de experiencia en programación de sistemas informáticos.
 - Curso de capacitación.
 - Manejo de los sistemas de información existentes en el área de trabajo.

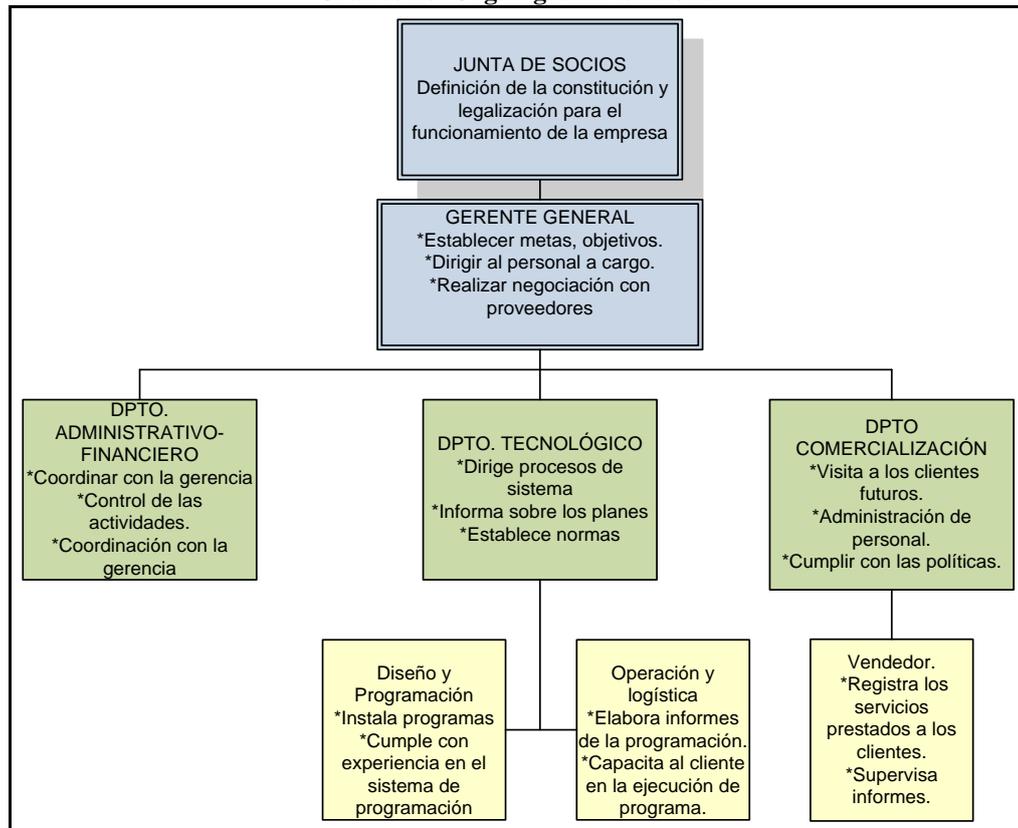
8.6. ORGANIGRAMAS

Gráfico 25. Organigrama estructural



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 26. Organigrama funcional



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO IX

ASPECTOS GENERALES Y SOCIETARIOS

9.1. LA SOCIEDAD

Para determinar el nombre de la Razón Social de la empresa, y ejecutar los trámites principales para el funcionamiento de la misma se ha propuesto el siguiente:

- SolTech Cía. Ltda.

Solution Technology Cía. Ltda., tiene como finalidad principal una mayor participación en el mercado, brindará servicios informáticos, creaciones de página web, Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos.

9.1.1. Constitución de la empresa

La legislación societaria del Ecuador pone a disposición diversas alternativas bajo las cuales una o varias personas pueden agruparse con el fin de emprender actividades empresariales o productivas.

Tomando en cuenta que la entidad será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada, la razón social o denominación para este tipo de compañías puede ser un nombre objetivo o fantasioso, el mismo que deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

La presentación ante la Superintendencia de Compañías, se la realizará con tres copias certificadas de la Escritura de Constitución de la Empresa, adicionando además la respectiva solicitud, que deberá ser elaborada con un profesional de Derecho, legalmente reconocido y facultado para ejercer su profesión.

Para efectos de cumplir con los requisitos que exige conformarse como compañía limitada, el número de socios será de mínimo dos y máximo quince; en el caso que se excediere de este número, ésta deberá disolverse para dar paso a la conformación de otra clase de compañía.

El capital mínimo requerido, según lo establece la Ley de Compañías del Ecuador, es de cuatrocientos dólares americanos (USD 400,00), el mismo que deberá ser suscrito íntegramente y pagado al menos en el 50% del valor nominal.

La compañía de responsabilidad limitada tiene como finalidad realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley. (Superintendencia de Compañía, 2012)

9.1.2. Tipo de empresa (Sector/actividad)

Las características en cuanto al tipo de la empresa se indican en la siguiente tabla:

Cuadro 51. Tipo de empresa

| Tipo | Detalle |
|---|---|
| Compañía de responsabilidad limitada | Consiste en una razón social, una denominación objetiva, deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito |
| Compañía anónima | Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorgan la escritura y suscriben las acciones. |
| Compañía de economía mixta | Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado |
| Compañía en comandita simple | La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios. |

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: La Autora.

9.2. SEDE

La empresa estará situada en: Calle Juan José Villalengua y Domingo de Brieva (frente al parque Granda Centeno).

9.3. ENTORNO LEGAL

La constitución del Ecuador da diversas alternativas para que las personas se agrupen con el propósito de emprender sus propios negocios empresariales que ayuden a los clientes a satisfacer las diferentes necesidades.

Tomando en consideración que la empresa será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada, para garantizar la protección patrimonial de cada socio, por el monto total de aportaciones de cada uno de ellos.

Con el propósito de conformar la empresa, se deberá cumplir con los requisitos principales antes de la iniciación de las actividades, tomando en consideración que formará parte del Estado y las actividades que realice deberán estar proyectadas de acuerdo a la reglamentación de la provincia y del Estado Ecuatoriano.

9.4. LICENCIA Y PATENTES

Para iniciar los procesos de las actividades el negocio deberá obtener los siguientes requisitos que son:

- Licencia de funcionamiento
- Registro de la marca en el IEPI
- Patente municipal (permiso de bomberos)

9.5. PERMISOS Y FUNCIONAMIENTO

Los aspectos regulatorios y legales que la empresa deberá tener en cuenta que son principales para el funcionamiento se detallan a continuación:

- Elaboración de la minuta de constitución.
- Publicar el extracto de aprobación en un medio impreso.
- Afiliarse a la Cámara de Comercio.

- Obtener la patente Municipal
- Obtener el R.U.C.
- Abrir el número patronal de compañías en el I.E.S.S.
- Licencia de funcionamiento.

CAPÍTULO X

ESTABLECIMIENTO

10.1. MACRO LOCALIZACIÓN

El nuevo negocio de servicios informáticos para pymes esta macro localizado en Ecuador, Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito.

10.2. MICRO LOCALIZACIÓN

Para la micro localización se deben considerar las variables denominadas fuerzas localizacionales, que definen la ubicación conforme su relevancia e incidencia en la puesta en marcha del negocio, los cuales se pueden agrupar en “los costos de transporte e insumos de los productos, la disponibilidad de insumos y sus condiciones de precios, y demás factores de orden tributario, infraestructura vial, condiciones de vida, entre otros” (MIRANDA, 2005, p.124), los mismos que serán calificados en un rango de hasta 100 puntos, de entre varias alternativas, seleccionando aquella que obtenga el mayor puntaje.

Cuadro 52. Micro localización del negocio

| MICRO LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO | | | |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| Factores | Sector Norte | Sector Centro | Sector Sur |
| | Puntaje | Puntaje | Puntaje |
| Abastecimiento de agua | 100 | 90 | 90 |
| Servicio de energía | 80 | 80 | 80 |
| Mano de obra disponible | 80 | 70 | 80 |
| Precio de los predios | 70 | 70 | 85 |
| Comunicaciones | 85 | 85 | 80 |
| Clima social | 90 | 95 | 80 |
| Seguridad vial | 90 | 90 | 85 |
| TOTAL | 595 | 580 | 580 |

Fuente: MIRANDA, 2005, p. 133

Elaborado por: La Autora

Una vez evaluadas las tres alternativas de micro localización del negocio, se ha determinado que el sector norte (Parque Granda Centeno), es la más idónea, puntaje que supera a las otras dos alternativas de localización.

El negocio se localizará en la Calle Juan José Villalengua y Domingo de Brieva (frente al parque Granda Centeno), donde se rentará un inmueble de 250 m² que será adecuado conforme a las necesidades del negocio.

Gráfico 27. Micro localización



Elaborado por: La Autora

10.3 PLAN DE LANZAMIENTO

El lanzamiento de empresa se realizará a través de un evento en un centro de convenciones, para dar a conocer los productos y servicios que SolTech ofrece.

Se tiene previsto invitar a 50 personas, entre ellos a propietarios y administradores de PYMES, así como a personas representativas de la ciudad, se contratará un servicio de catering para atender a los invitados.

Cuadro 53. Plan de Lanzamiento

| PLAN DE LANZAMIENTO | | | | |
|----------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| DETALLE | UNIDAD | CANTIDAD | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Invitaciones | Unidad | 50 | 2,00 | 100,00 |
| Decoración | Servicio | 1 | 50,00 | 50,00 |
| Bocaditos | Unidad | 100 | 0,50 | 50,00 |
| Bebidas | Unidad | 100 | 2,00 | 200,00 |
| Impulsadores | Servicio | 1 | 200,00 | 200,00 |
| Servicio de catering | Personas | 50 | 18,00 | 900,00 |
| Amplificación y sonido | Hora | 3 | 16,00 | 48,00 |
| Guardianía privada | Servicio | 1 | 100,00 | 100,00 |
| TOTAL | | | | 1.648,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO XI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

11.1. PREMISAS

En el presente apartado se detallan cada uno de los supuestos sobre los cuales se ha construido el plan, se incluyen los supuestos sobre los que se calcularon las ventas proyectadas, el tamaño del mercado objetivo, el crecimiento esperado de las ventas, el número de personas necesarias para la producción, el canal de distribución utilizado, la obtención de permisos, el establecimiento geográfico, entre otros.

1. La proyección de los ingresos y costos del negocio es a precios constantes, puesto que no se incluye el efecto inflacionario.
2. El horizonte de vida del negocio es de 5 años.
3. Inversión Inicial: USD 40.008,46 que corresponde a los rubros para cubrir los requerimientos de activos fijos, diferidos y capital de trabajo.
4. Capital de trabajo: USD 28.875,46 que cubre el pago de dos meses (60 días) del monto total de costos y gastos de operación del negocio. Ha sido calculado en base al método de los desfases, procedimiento que trata de establecer la cuantía de los valores que deben definirse, desde el momento en que se inicia el desembolso hasta el momento en que son recuperados por concepto de ventas, cuando ingresa el dinero efectivo a caja. El tiempo de desfase para el presente proyecto, incluyen 30 días de la realización del proceso de importación y comercialización y 30 días como plazo para el cobro del crédito personal concedido, lo que daría 60 días de desfase.
5. Estructura de capital: El negocio será financiando con aportes propios de dos promotores (100%).
6. Depreciación: El método de cálculo utilizado es el de línea recta, con porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

7. Amortización del préstamo: El valor del préstamo asciende a USD 15.000, que será concedido por una entidad del sistema financiero nacional, a 5 años plazo al 8,17% de tasa de interés del anual (Banco Central del Ecuador, 2012), con pagos fijos mensuales.
8. Amortización de activos diferidos: A 5 años plazo, según lo dispuesto en el Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.
9. Se establece que los gastos se mantienen constantes mientras dure la evaluación del negocio.
10. El equipo de trabajo está conformado por 6 personas, entre administrativos y operativos. Se reconocerán todos los beneficios sociales dispuestos en el Código del Trabajo. No se considera incremento en los sueldos.
11. Los precios se mantienen a la par del mercado, sin que se presente modificaciones durante la evaluación financiera de negocios.
12. La proyección de las ventas se realizará bajo tres escenarios: esperado, optimista y pesimista; con financiamiento.
13. La tasa de descuento, será calculado utilizando el método del Costo Promedio Ponderado de Capital, más una prima de riesgo (inflación + tasa de libre riesgo).
14. Para la evaluación financiera, se calculará indicadores como el VAN, TIR, punto de equilibrio y demás índices financieros, que permiten inferir sobre la conveniencia de emprender o no el nuevo negocio.

11.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

“Es una técnica con la cual se puede identificar el punto en que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales” (ROBBINS, 200, p.216).

El punto de equilibrio en términos monetarios está dado por la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE TOTAL}}{\text{VTAS. TOTAL ES}}}$$

El punto de equilibrio en términos de volumen de ventas está dado por la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{\text{COSTO FIJO}}{P.V.P - C.V.U}$$

11.2.1. Costos variables

Los costos variables incluyen rubros por la adquisición de materiales directos e indirectos, así como la mano de obra directa e indirecta necesaria para comercializar los productos y servicios informáticos. Su valor se mantiene constante durante la evaluación del proyecto. No se ha considerado el incremento de salarios, ni de puestos de trabajo.

Previo al cálculo de los costos variables, se establecerá el nivel de ventas que el nuevo negocio estará en capacidad de ofrecer al mercado, para lo cual se estima un crecimiento del 5,35% anual, que correspondiente al crecimiento económico del país para el 2012, según el Banco Central del Ecuador.

Cuadro 54. Proyección del nivel de ventas

| PROYECCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS | | | | | |
|--|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PRODUCTO/SERVICIO | PRODUCCIÓN X TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 98 | 104 | 109 | 115 | 121 |
| Dominios y hosting | 93 | 98 | 103 | 109 | 115 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 88 | 93 | 98 | 103 | 109 |
| Hardware | 87 | 91 | 96 | 101 | 107 |
| TOTAL | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

De igual forma, se detallarán los rubros por cada tipo de producto que ofrecerá el nuevo negocio, conjuntamente con la proyección de los mismos, información que se detalla a continuación:

Cuadro 55. Costo directo por tipo de producto

| COSTO DE DIRECTO | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| PRODUCTO | INSUMO | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO | |
| | | | | UNITARIO | TOTAL |
| Diseño y desarrollo de páginas web | Servicio de internet | minutos | 240,00 | 0,07 | 16,80 |
| | Servicio de luz eléctrica | Kw | 30,00 | 0,09 | 2,70 |
| | Servicio de telefonía | minutos | 20,00 | 0,05 | 1,00 |

| COSTO DE DIRECTO | | | | | |
|--|--------------------------------------|------------------|----------|----------|-----------------|
| PRODUCTO | INSUMO | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO | |
| | | | | UNITARIO | TOTAL |
| | Servicio de programación | hora/hombre | 30,00 | 2,00 | 60,11 |
| | Servicio de diseño | hora/hombre | 56,00 | 2,00 | 112,21 |
| | Servicio de consultoría | hora/hombre | 20,00 | 2,00 | 40,08 |
| TOTAL | | | | | 232,90 |
| Dominios y hosting | Servicio de conexión internacional | GB | 11,00 | 6,00 | 66,00 |
| | Servicio de programación | hora/hombre | 5,00 | 2,00 | 10,02 |
| | Servicio de diseño | hora/hombre | 2,00 | 2,00 | 4,01 |
| | Servicio de consultoría | hora/hombre | 2,00 | 2,00 | 4,01 |
| TOTAL | | | | | 84,03 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | Cable UTP categoría 6 | metros | 5,00 | 0,98 | 4,90 |
| | Servicio de programación | hora/hombre | 4,00 | 2,00 | 8,02 |
| | Servicio de diseño | hora/hombre | 2,00 | 2,00 | 4,01 |
| | Servicio de consultoría | hora/hombre | 2,00 | 2,00 | 4,01 |
| TOTAL | | | | | 20,93 |
| Hardware | Servidor de base de datos | unidad | 1,00 | 759,20 | 759,20 |
| | Equipos de conectividad (Conmutador) | unidad | 1,00 | 303,20 | 303,20 |
| | Servicio de consultoría | hora/hombre | 10,00 | 2,00 | 20,04 |
| TOTAL | | | | | 1.082,44 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 56. Proyección del costo directo por tipo de producto

| PROYECCION DEL COSTO DIRECTO | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| ESCENARIO ESPERADO | COSTO UNITARIO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | CANTIDAD | COSTO |
| Diseño y desarrollo de páginas | 232,90 | 98 | 22.885 | 104 | 24.109 | 109 | 25.399 | 115 | 26.758 | 121 | 28.190 |
| Dominios y hosting | 84,03 | 93 | 7.820 | 98 | 8.238 | 103 | 8.679 | 109 | 9.144 | 115 | 9.633 |
| Diseño e instalación de cablead | 20,93 | 88 | 1.845 | 93 | 1.944 | 98 | 2.048 | 103 | 2.157 | 109 | 2.273 |
| Hardware | 1.082,44 | 87 | 93.848 | 91 | 98.868 | 96 | 104.158 | 101 | 109.730 | 107 | 115.601 |
| TOTAL | | 366 | 126.398 | 386 | 133.160 | 406 | 140.284 | 428 | 147.789 | 451 | 155.696 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

11.2.2. Costos fijos

Los costos fijos incluyen el pago de sueldos del personal administrativo, servicios básicos, suministros, servicios subcontratados, generales, implementos de trabajo, publicidad, el pago del arriendo, entre otros. A continuación se detalla cada uno de los costos fijos incurridos por el nuevo negocio:

Cuadro 57. Gastos implemento de trabajo

| GASTO IMPLEMENTOS DE TRABAJO | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------|---------------|
| RUBRO | UNIDAD DE MEDIDA | CONSUMO | | VALOR UNITARIO | VALOR | |
| | | MENSUAL | ANUAL | | MENSUAL | ANUAL |
| Mandiles | unidad | 3 | 36 | 5,00 | 15,00 | 180,00 |
| Guantes | unidad | 3 | 36 | 1,50 | 2,40 | 54,00 |
| Gorras | unidad | 3 | 36 | 1,50 | 4,50 | 54,00 |
| TOTAL | | | | | 21,90 | 288,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 58. Gastos servicios contratados

| GASTOS SERVICIOS DE TERCEROS | | | |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| REQUERIMIENTO | PERIODICIDAD | VALOR | |
| | | UNITARIO | ANUAL |
| Comercio exterior | 12 | 150,00 | 1.800,00 |
| Seguridad (tiempo parcial) | 12 | 200,00 | 2.400,00 |
| TOTAL | | | 4.200,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 59. Gastos servicios básicos

| GASTOS SERVICIOS BÁSICOS | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| RUBRO | UNIDAD DE MEDIDA | CONSUMO | | VALOR UNITARIO | VALOR | |
| | | MENSUAL | ANUAL | | MENSUAL | ANUAL |
| Servicio de luz eléctrica | Kw | 300,00 | 3.600,00 | 0,09 | 27,00 | 324,00 |
| Servicio de agua potable | m3 | 25,00 | 300,00 | 0,50 | 12,50 | 150,00 |
| Servicio telefónico | Minutos | 800,00 | 9.600,00 | 0,05 | 40,00 | 480,00 |
| Servicio de internet | Kbps | 800,00 | 9.600,00 | 0,05 | 40,00 | 480,00 |
| TOTAL | | | | | 119,50 | 1.434,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 60. Gastos suministros de limpieza

| GASTOS SUMINISTROS DE LIMPIEZA | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------|--------------|
| RUBRO | UNIDAD DE MEDIDA | CONSUMO | | VALOR UNITARIO | VALOR | |
| | | MENSUAL | ANUAL | | MENSUAL | ANUAL |
| Fundas de basura | unidad | 8,00 | 96,00 | 0,06 | 0,48 | 5,76 |
| Escobas de plástico | unidad | 2,00 | 24,00 | 2,20 | 4,40 | 52,80 |
| Desinfectante | 800 ml. | 2,00 | 24,00 | 1,25 | 2,50 | 30,00 |
| Jabón liquido | 300 ml. | 1,00 | 12,00 | 3,00 | 3,00 | 36,00 |
| Trapeador | unidad | 1,00 | 12,00 | 2,50 | 2,50 | 30,00 |
| TOTAL | | | | | 6,90 | 82,80 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 61. Gasto suministros de oficina

| GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------|--------------|
| RUBRO | UNIDAD DE MEDIDA | CONSUMO | | VALOR UNITARIO | VALOR | |
| | | MENSUAL | ANUAL | | MENSUAL | ANUAL |
| Cartuchos de impresora | Unidad | 2,00 | 24,00 | 31,50 | 63,00 | 756,00 |
| Resma de papel bond | Unidad | 2,00 | 24,00 | 3,80 | 7,60 | 91,20 |
| Folders de cartón | Unidad | 5,00 | 60,00 | 0,15 | 0,75 | 9,00 |
| Hojas impresas | Unidad | 50,00 | 600,00 | 0,15 | 7,50 | 90,00 |
| Sobres | Unidad | 30,00 | 360,00 | 0,20 | 6,00 | 72,00 |
| Tarjetas de presentación | Unidad | 50,00 | 600,00 | 0,30 | 15,00 | 180,00 |

| GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|
| RUBRO | UNIDAD DE MEDIDA | CONSUMO | | VALOR | VALOR | |
| | | MENSUAL | ANUAL | UNITARIO | MENSUAL | ANUAL |
| Factureros | Unidad | 1,00 | 12,00 | 6,00 | 6,00 | 72,00 |
| Reciberos | Unidad | 1,00 | 12,00 | 8,00 | 8,00 | 96,00 |
| Clips | Caja | 2,00 | 24,00 | 1,50 | 3,00 | 36,00 |
| CD | Unidad | 10,00 | 120,00 | 0,28 | 2,80 | 33,60 |
| Flash memory (8 G) | Unidad | 1,00 | 12,00 | 10,80 | 10,8000 | 130,00 |
| Limpiador de CD | Unidad | 4,00 | 48,00 | 2,50 | 10,00 | 120,00 |
| Esferos | Unidad | 6,00 | 72,00 | 0,30 | 1,80 | 21,60 |
| Cuadernos | Unidad | 4,00 | 48,00 | 1,20 | 4,80 | 57,60 |
| TOTAL | | | | | 201,25 | 1.765,00 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

Cuadro 62. Gasto arriendo

| GASTO ARRIENDO | | |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| RUBRO | VALOR | |
| | MENSUAL | ANUAL |
| Arriendo oficinas | 400,00 | 4.800,00 |
| TOTAL | 400,00 | 4.800,00 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

Cuadro 63. Gastos de puesta en marcha del negocio

| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | |
|---|--------------------|
| RUBRO | VALOR TOTAL |
| Estudios preliminares | 1.000,00 |
| Constitución y legalización de la empresa | 400,00 |
| Publicación extracto | 200,00 |
| Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito | 150,00 |
| Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas | 200,00 |
| Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito | 40,00 |
| Rótulos y publicidad exterior (5 m2) | 73,00 |
| Registro sanitario | 500,00 |
| TOTAL | 2.563,00 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

Cuadro 64. Gasto adecuaciones

| GASTO ADECUACIONES | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| ADECUACIÓN | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Vías de accesos y parqueaderos | m ² | 60 | 10,00 | 600,00 |
| Reacondicionamiento de la bodega | m ² | 80 | 11,00 | 880,00 |
| Reacondicionamiento de oficinas | m ² | 110 | 11,00 | 1.210,00 |
| Lavamanos | unidad | 1 | 80,00 | 80,00 |
| Accesorios de baño | juego | 2 | 30,72 | 61,44 |
| Instalaciones eléctricas | punto | 4 | 35,00 | 140,00 |
| Salidas para teléfonos | punto | 5 | 33,00 | 165,00 |
| Pintura exterior | m ² | 190 | 2,10 | 399,00 |

| GASTO ADECUACIONES | | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ADECUACIÓN | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Pintura interior | m ² | 190 | 2,10 | 399,00 |
| TOTAL | | | | 3.934,44 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 65. Gasto publicidad y promoción

| GASTO PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | |
|-------------------------------------|--------------------|
| RUBRO | VALOR ANUAL |
| Promoción y comunicación | 3.539,00 |
| Plan de lanzamiento | 1.648,00 |
| TOTAL | 5.187,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 66. Depreciación

| DEPRECIACIÓN | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| RUBRO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Inversión en muebles y enseres | 211,20 | 211,20 | 211,20 | 211,20 | 211,20 |
| Inversión en equipo de oficina | 63,50 | 63,50 | 63,50 | 63,50 | 63,50 |
| Inversión en equipo de computación | 2.105,33 | 2.105,33 | 2.105,33 | 2.105,33 | 2.105,33 |
| Inversión en maquinarias y herramientas | 143,60 | 143,60 | 143,60 | 143,60 | 143,60 |
| TOTAL | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 67. Amortización

| AMORTIZACIONES | | | | | | |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| RUBRO | VALOR | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Activos intangibles | 634,00 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| TOTAL | 634,00 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

El valor de los sueldos tanto del personal administrativo como operativo se detallan en el Anexo 2.

Una vez calculado los costos fijos y variables el nuevo negocio, se procede a calcular el punto de equilibrio, previamente se detallará el valor del costo total anual.

Cuadro 68. Costo total

| RESUMEN DEL COSTO TOTAL | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| VARIABLE | | | | | |
| Costo directo | 126.397,61 | 133.159,88 | 140.283,94 | 147.789,13 | 155.695,85 |
| Subtotal variable | 126.397,61 | 133.159,88 | 140.283,94 | 147.789,13 | 155.695,85 |
| FIJO | | | | | |

| RESUMEN DEL COSTO TOTAL | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Sueldos y salarios | 25.007,19 | 26.593,56 | 26.593,56 | 26.593,56 | 26.593,56 |
| Gasto implementos de trabajo | 288,00 | 288,00 | 288,00 | 288,00 | 288,00 |
| Gasto servicios de terceros | 4.200,00 | 4.200,00 | 4.200,00 | 4.200,00 | 4.200,00 |
| Gastos servicios básicos | 1.434,00 | 1.434,00 | 1.434,00 | 1.434,00 | 1.434,00 |
| Gasto suministros de limpieza | 82,80 | 82,80 | 82,80 | 82,80 | 82,80 |
| Gasto suministros de oficina | 1.765,00 | 1.765,00 | 1.765,00 | 1.765,00 | 1.765,00 |
| Gasto arriendo | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 |
| Gasto de puesta en marcha | 2.563,00 | - | - | - | - |
| Gasto adecuaciones | 3.934,44 | - | - | - | - |
| Gasto publicidad y promoción | 5.187,00 | 5.187,00 | 5.187,00 | 5.187,00 | 5.187,00 |
| Depreciaciones | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| Amortizaciones | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| Subtotal fijo | 51.911,86 | 47.000,80 | 47.000,80 | 47.000,80 | 47.000,80 |
| TOTAL | 178.309,47 | 180.160,68 | 187.284,73 | 194.789,93 | 202.696,64 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Una vez calculado los costos fijos y variables el nuevo negocio, se procede a calcular el punto de equilibrio, previamente se detallará el valor del costo total anual.

Cuadro 69. Punto de equilibrio del negocio

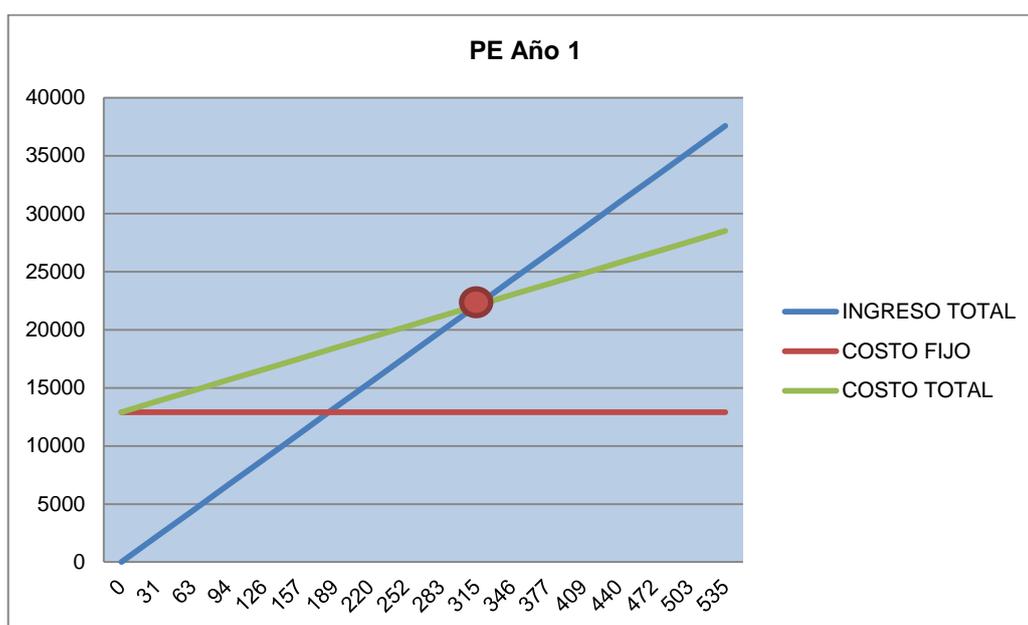
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DETALLE | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Costo fijo total | 51.911,86 | 47.000,80 | 47.000,80 | 47.000,80 | 47.000,80 |
| Costo variable total | 126.397,61 | 133.159,88 | 140.283,94 | 147.789,13 | 155.695,85 |
| Ventas totales | 183.485,11 | 193.301,56 | 203.643,20 | 214.538,11 | 226.015,90 |
| Precio de venta promedio | 510,25 | 510,25 | 510,25 | 510,25 | 510,25 |
| Costo variable unitario | 345,19 | 345,19 | 345,19 | 345,19 | 345,19 |
| Margen de contribución | 165,06 | 165,06 | 165,06 | 165,06 | 165,06 |
| PE (Q) | 315 | 285 | 285 | 285 | 285 |
| PE(\$) | 166.850,08 | 151.065,41 | 151.065,41 | 151.065,41 | 151.065,41 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Se observa que el nuevo negocio debe vender al menos 315 unidades en el primer año para alcanzar su punto de equilibrio, representadas en USD 166.850,08 por concepto de ingresos por ventas, mientras que para el quinto año la cantidad de equilibrio tiende a disminuir alcanzando las 285 unidades que representan USD 151.065,41.

Gráfico 28. Punto de equilibrio del año 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

11.3. RESULTADOS DEL PROYECTO A 5 AÑOS

El estado de pérdidas y ganancias provee información del resultado de las operaciones del negocio, será elaborado para un horizonte de 5 años.

Cuadro 70. Estado de resultados en moneda constante

| ESTADO DE RESULTADOS GASTOS POR FUNCIÓN | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| RUBROS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos por ventas | 183.485,11 | 193.301,56 | 203.643,20 | 214.538,11 | 226.015,90 |
| (-)Costo de ventas | 126.397,61 | 133.159,88 | 140.283,94 | 147.789,13 | 155.695,85 |
| UTILIDAD BRUTA | 57.087,50 | 60.141,68 | 63.359,26 | 66.748,98 | 70.320,05 |
| GASTOS | | | | | |
| Administrativos | 49.261,43 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 |
| Depreciaciones | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| Amortizaciones | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| UTILIDAD OPERACIÓN EN | 5.175,64 | 13.140,88 | 16.358,46 | 19.748,18 | 23.319,25 |
| Gasto financiero | - | - | - | - | - |
| UTILIDAD ANTES P.T. | 5.175,64 | 13.140,88 | 16.358,46 | 19.748,18 | 23.319,25 |
| Participación Laboral (15%) | 776,35 | 1.971,13 | 2.453,77 | 2.962,23 | 3.497,89 |
| U. ANTES DE IMPTO. RTA. | 4.399,29 | 11.169,75 | 13.904,69 | 16.785,95 | 19.821,36 |
| Impuesto a la renta (22%) | 967,84 | 2.457,34 | 3.059,03 | 3.692,91 | 4.360,70 |
| UTILIDAD NETA | 3.431,45 | 8.712,40 | 10.845,66 | 13.093,04 | 15.460,66 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

De lo expuesto en el cuadro 71, se puede apreciar que la utilidad neta del proyecto presenta un crecimiento sostenido durante su horizonte de vida, registrando en el primer año USD 3.431,45, hasta alcanzar los USD 15.460,66 en el año 5. El proyecto es rentable puesto que los ingresos por ventas permiten cubrir los costos y gastos de operación.

11.4. FLUJO DE CAJA

“El flujo de caja es la herramienta que permite medir las inversiones, los costos y los ingresos de un proyecto, tiene como objetivo determinar cuánto efectivo neto (ingresos menos egresos) se genera por el proyecto, desde que se realiza el momento de la inversión y hasta el último período de operación del proyecto” (LEÓN, 2007, p. 57.).

En el estado de flujo de caja se muestran las necesidades de financiamiento del negocio a través del tiempo. Cabe indicar que está elaborado en moneda constante y desde el punto de vista del inversionista.

Cuadro 71. Flujo de caja en moneda constante

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
| RUBROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos por ventas | | 183.485,11 | 193.301,56 | 203.643,20 | 214.538,11 | 226.015,90 |
| Costo de ventas | | 126.397,61 | 133.159,88 | 140.283,94 | 147.789,13 | 155.695,85 |
| Gasto administrativo | | 49.261,43 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 |
| Depreciaciones | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| Amortizaciones | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | 178.309,47 | 180.160,68 | 187.284,73 | 194.789,93 | 202.696,64 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL | | 5.175,64 | 13.140,88 | 16.358,46 | 19.748,18 | 23.319,25 |
| Participación Laboral (15%) | | - | 776,35 | 1.971,13 | 2.453,77 | 2.962,23 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 5.175,64 | 12.364,54 | 14.387,33 | 17.294,41 | 20.357,02 |
| Impuesto a la renta (22%) | | - | 967,84 | 2.457,34 | 3.059,03 | 3.692,91 |
| UTILIDAD NETA | | 5.175,64 | 11.396,69 | 11.929,98 | 14.235,38 | 16.664,11 |
| (+) Depreciaciones | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| (+) Amortizaciones | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Inversión en activos no corrientes | (11.133,00) | | | (6.316,00) | | |
| (+) Valor residual | | | | | | 4.196,83 |
| (-) Capital de trabajo | (28.875,46) | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | 28.875,46 |
| FLUJO DE EFECTIVO PARA EL ACCIONISTA | (40.008,46) | 7.826,07 | 14.047,13 | 8.264,42 | 16.885,81 | 52.386,84 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

El flujo de efectivo del proyecto para el accionista a través del tiempo muestra un saldo positivo, lo cual permite inferir que las operaciones del negocio son cubiertas por los

fondos generados por las ventas, así como también por el aporte de terceros, lo cual resulta conveniente para la financiación de la actividad empresarial.

11.5. RATIOS FINANCIEROS

11.5.1. Valor actual neto

El valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN), es la sumatoria de los flujos netos actualizados menos la inversión inicial. Para la obtención del valor actual neto se necesita principalmente un factor de actualización que se obtiene de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de actualización} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Dónde:

i = tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

n = período de actualización.

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) o llamada también tasa de descuento es “la tasa mínima de rentabilidad requerida sobre una inversión en un análisis de flujo de efectivo descontado; tasa en la cual resulta aceptable un proyecto” (VAN HORNE & WACHOWICZ, 2002, p.337). Esta tasa se la obtiene a través del cálculo del costo del capital propio, definida por la siguiente fórmula:

$$\text{Ke} = \text{Tasa pasiva} + \text{riesgo país}$$

Cuadro 72. Requerimientos para el cálculo de ke

| INFORMACIÓN PARA CALCULAR EL COSTO DE OPORTUNIDAD | |
|---|------------|
| FACTOR | PORCENTAJE |
| Tasa pasiva | 4,53% |
| Riesgo país (EMBI) | 8,54% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: La Autora

$$K_e = 4,53\% + 8,54\%$$

$$K_e = 13,07\%$$

Se ha determinado que el costo real de los recursos propios es 13,07%, porcentaje que servirá para la actualización los flujos de efectivo.

Una vez definido el costo de oportunidad del proyecto se procede a realizar la actualización de los flujos de efectivo netos, para luego su sumatoria restarle la inversión inicial asignada de tal forma que se establezca la conveniencia de realizar o no el proyecto.

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Cuadro 73. Actualización del flujo de efectivo

| FLUJOS ACTUALIZADOS | | | |
|----------------------------|---------------|-----------|------------------|
| TASA DE DESCUENTO | 13,07% | | |
| AÑO | FN | FA | FNA |
| 0 | (40.008,46) | 1,00 | (40.008,46) |
| 1 | 7.826,07 | 0,88 | 6.921,44 |
| 2 | 14.047,13 | 0,78 | 10.987,34 |
| 3 | 8.264,42 | 0,69 | 5.717,02 |
| 4 | 16.885,81 | 0,61 | 10.330,76 |
| 5 | 52.386,84 | 0,54 | 28.345,57 |
| SUMATORIA | | | 62.302,14 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

$$VAN = - 40.008,46 + 62.302,14 = \text{USD } 22.293,68.$$

El VAN para el proyecto muestra un valor positivo, lo que indica que los promotores del negocio percibirán beneficios una vez que hayan recuperado el valor de la inversión inicial asignada.

11.5.2. Tasa interna de retorno

“La TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (r), que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos” (FERNÁNDEZ, 2007, p.132).

La TIR también se la denomina como rentabilidad o de rendimiento, es la tasa de descuento (tasa de interés) con la que el valor presente de los egresos (incluida la inversión) es igual al valor presente de los ingresos netos.

Representa por así decirlo, la rentabilidad media del dinero invertido durante la vida útil de la empresa.

Los criterios para la toma de decisiones son los siguientes:

- Si la TIR es mayor que el costo del capital debe aceptarse del proyecto.
- Si la TIR es igual que el costo del capital es indiferente llevar a cabo el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo del capital debe rechazarse el proyecto.

Cuadro 74. Tasa interna de retorno

| TIR | |
|-----------------|---------------|
| AÑO | FN |
| 0 | (40.008,46) |
| 1 | 7.826,07 |
| 2 | 14.047,13 |
| 3 | 8.264,42 |
| 4 | 16.885,81 |
| 5 | 52.386,84 |
| TIR REAL | 28,15% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

La tasa interna de retorno del presente proyecto es 28,15%, la misma que si se la compara con la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto que es 13,07%, ésta la supera, lo que demuestra que la inversión ofrece un rendimiento aceptable por lo tanto el proyecto debe ser implementado.

11.5.3. Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión, se la define como “el tiempo en años que tarda en recuperarse el monto de la inversión inicial de un proyecto” (FERNÁNDEZ, 2007, p.128).

Cuadro 75. Periodo de recuperación de la inversión

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN | | | | |
|---|-------------|-------|-------------|-------------|
| AÑO | FN | FA | FNA | FNAA |
| 0 | (40.008,46) | 1,000 | (40.008,46) | (40.008,46) |
| 1 | 7.826,07 | 0,884 | 6.921,44 | (33.087,02) |
| 2 | 14.047,13 | 0,782 | 10.987,34 | (22.099,68) |
| 3 | 8.264,42 | 0,692 | 5.717,02 | (16.382,65) |
| 4 | 16.885,81 | 0,612 | 10.330,76 | (6.051,89) |
| 5 | 52.386,84 | 0,541 | 28.345,57 | 22.293,68 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

La inversión asignada a la puesta en marcha de la empresa SolTech Cía. Ltda., en la ciudad de Quito será recuperada a partir del cuarto año.

11.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

“Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto. El proyecto tiene una gran cantidad de variables, como son los costos totales, divididos como se muestra en un estado de resultados, ingresos, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento, entre otras.” (BACA, 2010, p. 192).

En razón de las condiciones económicas propias del país, se ha evidenciado escenarios adversos y favorables que han condicionado el crecimiento económico del PIB total y del PIB otros servicios durante el periodo 2006-2012, así como de los agentes productivos a través de los años.

Se puede apreciar que los factores del macro entorno están fuera del control del nuevo negocio, ello obliga a que se lleve adelante un análisis de sensibilidad, especialmente de aquellas variables que presentan mayor incidencia en el desarrollo de las actividades productivas, siendo la más relevante el volumen de producción que incidiría directamente en el nivel de ingresos.

11.7 ESCENARIOS

Para realizar el análisis de sensibilidad del presente proyecto se considerará tres escenarios posibles, los cuales se derivan del comportamiento del nivel de producción que pudiera darse durante el horizonte de vida del proyecto, para ello se plantea los siguientes parámetros para realizar el análisis respectivo:

El crecimiento interanual para el escenario esperado es de 5.35%, correspondiente al porcentaje del crecimiento económico esperado para el país, hasta finales del 2015. Para el escenario optimista se tomará en consideración la tasa de crecimiento mayor de la industria Otros servicios durante el periodo 2006-2012 que fue del 9,33%, mientras que para el escenario pesimista se tomará la tasa menor de crecimiento del sector en cuestión que fue del 1,69%. *Ver Cuadro 10. Desempeño económico del país y del sector.*

11.7.1. Proyección de ventas e ingresos

Para la proyección de los ingresos se considerará que el precio de venta promedio de los productos se mantendrá conforme a lo establecido en el escenario esperado.

Cuadro 76. Proyección del nivel de ventas

| PROYECCIÓN TOTAL DEL NIVEL DE VENTAS | | | | | |
|--------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|
| ESCENARIOS | AÑOS | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Escenario esperado | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| Escenario optimista | 400 | 422 | 444 | 468 | 493 |
| Escenario pesimista | 360 | 379 | 400 | 421 | 444 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 77. Proyección del nivel de ventas por tipo de producto

| PROYECCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS POR PRODUCTO | | | | | | |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PRODUCTOS/SERVICIOS | PROPORCIÓN | AÑOS | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 27% | 98 | 104 | 109 | 115 | 121 |
| Dominios y hosting | 25% | 93 | 98 | 103 | 109 | 115 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 24% | 88 | 93 | 98 | 103 | 109 |
| Hardware | 24% | 87 | 91 | 96 | 101 | 107 |
| TOTAL | 100% | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 27% | 107 | 113 | 119 | 126 | 132 |
| Dominios y hosting | 25% | 102 | 107 | 113 | 119 | 125 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 24% | 96 | 102 | 107 | 113 | 119 |

| PROYECCIÓN DEL NIVEL DE VENTAS POR PRODUCTO | | | | | | |
|--|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| PRODUCTOS/SERVICIOS | PROPORCIÓN | AÑOS | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
| Hardware | 24% | 95 | 100 | 105 | 111 | 117 |
| TOTAL | 100% | 400 | 422 | 444 | 468 | 493 |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
| Diseño y desarrollo de páginas web | 27% | 97 | 102 | 107 | 113 | 119 |
| Dominios y hosting | 25% | 92 | 96 | 102 | 107 | 113 |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | 24% | 87 | 91 | 96 | 101 | 107 |
| Hardware | 24% | 85 | 90 | 95 | 100 | 105 |
| TOTAL | 100% | 360 | 379 | 400 | 421 | 444 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 78. Proyección del nivel de ventas totales (3 escenarios)

| PROYECCIÓN DE INGRESOS TOTALES | | | | | |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| RUBRO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| SIN IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| Total ingresos | 183.485,11 | 193.301,56 | 203.643,20 | 214.538,11 | 226.015,90 |
| CON IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 366 | 386 | 406 | 428 | 451 |
| Total ingresos | 205.503,32 | 216.497,75 | 228.080,38 | 240.282,68 | 253.137,80 |
| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
| RUBRO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| SIN IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 400 | 422 | 444 | 468 | 493 |
| Total ingresos | 200.604,27 | 211.336,60 | 222.643,11 | 234.554,51 | 247.103,18 |
| CON IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 400 | 422 | 444 | 468 | 493 |
| Total ingresos | 224.676,78 | 236.696,99 | 249.360,28 | 262.701,05 | 276.755,56 |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
| RUBRO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| SIN IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 360 | 379 | 400 | 421 | 444 |
| Total ingresos | 180.896,14 | 190.574,09 | 200.769,80 | 211.510,99 | 222.826,82 |
| CON IVA: | | | | | |
| Total Unidades | 360 | 379 | 400 | 421 | 444 |
| Total ingresos | 202.603,68 | 213.442,98 | 224.862,18 | 236.892,31 | 249.566,04 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

11.7.2. Proyección de los costos

Para la proyección del costo de producción se considerará que el costo directo se mantendrá el mismo valor que el establecido para el escenario esperado.

Cuadro 79. Proyección del costo directo (3 escenarios)

| PROYECCIÓN DEL COSTO DIRECTO | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
| ESCENARIO ESPERADO | COSTO UNITARIO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | CANTIDAD | COSTO |
| Diseño y desarrollo de páginas | 232,90 | 98 | 22.885 | 104 | 24.109 | 109 | 25.399 | 115 | 26.758 | 121 | 28.190 |
| Dominios y hosting | 84,03 | 93 | 7.820 | 98 | 8.238 | 103 | 8.679 | 109 | 9.144 | 115 | 9.633 |
| Diseño e instalación de cabecera | 20,93 | 88 | 1.845 | 93 | 1.944 | 98 | 2.048 | 103 | 2.157 | 109 | 2.273 |
| Hardware | 1.082,44 | 87 | 93.848 | 91 | 98.868 | 96 | 104.158 | 101 | 109.730 | 107 | 115.601 |
| TOTAL | | 366 | 126.398 | 386 | 133.160 | 406 | 140.284 | 428 | 147.789 | 451 | 155.696 |
| ESCENARIO OPTIMISTA | COSTO UNITARIO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | CANTIDAD | COSTO |
| Diseño y desarrollo de páginas | 232,90 | 107 | 25.020 | 113 | 26.359 | 119 | 27.769 | 126 | 29.255 | 132 | 30.820 |
| Dominios y hosting | 84,03 | 102 | 8.550 | 107 | 9.007 | 113 | 9.489 | 119 | 9.997 | 125 | 10.531 |
| Diseño e instalación de cabecera | 20,93 | 96 | 2.017 | 102 | 2.125 | 107 | 2.239 | 113 | 2.358 | 119 | 2.485 |
| Hardware | 1.082,44 | 95 | 102.604 | 100 | 108.093 | 105 | 113.876 | 111 | 119.968 | 117 | 126.387 |
| TOTAL | | 400 | 138.191 | 422 | 145.584 | 444 | 153.372 | 468 | 161.578 | 493 | 170.222 |
| ESCENARIO PESIMISTA | COSTO UNITARIO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| | | CANTIDAD | COSTO |
| Diseño y desarrollo de páginas | 232,90 | 97 | 22.505 | 102 | 23.709 | 107 | 24.977 | 113 | 26.313 | 119 | 27.721 |
| Dominios y hosting | 84,03 | 92 | 7.690 | 96 | 8.102 | 102 | 8.535 | 107 | 8.992 | 113 | 9.473 |
| Diseño e instalación de cabecera | 20,93 | 87 | 1.814 | 91 | 1.911 | 96 | 2.014 | 101 | 2.121 | 107 | 2.235 |
| Hardware | 1.082,44 | 85 | 92.288 | 90 | 97.225 | 95 | 102.427 | 100 | 107.907 | 105 | 113.680 |
| TOTAL | | 360 | 124.297 | 379 | 130.947 | 400 | 137.953 | 421 | 145.333 | 444 | 153.108 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

11.7.3. Proyección del flujo de caja

Para la proyección del flujo de caja se considerará que el resto de gastos se mantienen estables para efectos del análisis de sensibilidad.

Cuadro 80. Proyección del flujo de caja optimista

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
| RUBROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos por ventas | | 200.604,27 | 211.336,60 | 222.643,11 | 234.554,51 | 247.103,18 |
| Costo de ventas | | 138.190,51 | 145.583,70 | 153.372,43 | 161.577,86 | 170.222,27 |
| Gasto administrativo | | 49.261,43 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 |
| Depreciaciones | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| Amortizaciones | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | 190.102,37 | 192.584,50 | 200.373,23 | 208.578,65 | 217.223,07 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 10.501,90 | 18.752,10 | 22.269,88 | 25.975,86 | 29.880,11 |
| Participación Laboral (15%) | | | - | 1.575,28 | 2.812,81 | 3.340,48 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 10.501,90 | 17.176,81 | 19.457,06 | 22.635,38 | 25.983,73 |
| Impuesto a la renta (22%) | | | - | 1.963,86 | 3.506,64 | 4.164,47 |
| UTILIDAD NETA | | 10.501,90 | 15.212,96 | 15.950,42 | 18.470,91 | 21.126,25 |
| (+) Depreciaciones | | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| (+) Amortizaciones | | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Inversión en activos no corrientes | (11.133,00) | | | (6.316,00) | | |
| (+) Valor residual | | | | | | 4.196,83 |
| (-) Inversión en activos corrientes | (28.875,46) | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | 28.875,46 |
| FLUJO DE EFECTIVO NETO | (40.008,46) | 13.152,33 | 17.863,39 | 12.284,86 | 21.121,34 | 56.848,97 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

Cuadro 81. Proyección del flujo de caja pesimista

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
| RUBROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos por ventas | | 180.896,14 | 190.574,09 | 200.769,80 | 211.510,99 | 222.826,82 |
| Costo de ventas | | 124.296,99 | 130.946,88 | 137.952,54 | 145.333,00 | 153.108,32 |
| Gasto administrativo | | 49.261,43 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 | 44.350,36 |
| Depreciaciones | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| Amortizaciones | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | 176.208,85 | 177.947,68 | 184.953,34 | 192.333,80 | 200.109,11 |
| UTILIDAD OPERATIVA | | 4.687,29 | 12.626,41 | 15.816,47 | 19.177,19 | 22.717,71 |
| Participación Laboral (15%) | | - | 703,09 | 1.893,96 | 2.372,47 | 2.876,58 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 4.687,29 | 11.923,32 | 13.922,50 | 16.804,72 | 19.841,13 |
| Impuesto a la renta (22%) | | - | 876,52 | 2.361,14 | 2.957,68 | 3.586,13 |
| UTILIDAD NETA | | 4.687,29 | 11.046,79 | 11.561,37 | 13.847,04 | 16.255,00 |
| (+) Depreciaciones | | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 | 2.523,63 |
| (+) Amortizaciones | | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 | 126,80 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Inversión en activos no corrientes | (11.133,00) | | | (6.316,00) | | |
| (+) Valor residual | - | | | | | 4.196,83 |
| (-) Inversión en activos corrientes | (28.875,46) | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | 28.875,46 |
| FLUJO DE EFECTIVO NETO | (40.008,46) | 7.337,72 | 13.697,23 | 7.895,80 | 16.497,47 | 51.977,72 |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

11.7.4. Resultados del análisis de sensibilidad

En el presente apartado se detalla el resultado del análisis de sensibilidad, donde se demuestra cuán sensible es la TIR del proyecto, bajo los tres escenarios propuestos.

Cuadro 82. Resultados del análisis de sensibilidad

| RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------|------------------|------------------|-----------|------------------|------------------|-----------|------------------|
| AÑOS | ESPERADO | | | OPTIMISTA | | | PESIMISTA | | |
| | FN | FA | FNA | FN | FA | FNA | FN | FA | FNA |
| 0 | (40.008,46) | 1,0000 | (40.008,46) | (40.008,46) | 1,0000 | (40.008,46) | (40.008,46) | 1,0000 | (40.008,46) |
| 1 | 7.826,07 | 0,8844 | 6.921,44 | 13.152,33 | 0,8844 | 11.632,03 | 7.337,72 | 0,8844 | 6.489,54 |
| 2 | 14.047,13 | 0,7822 | 10.987,34 | 17.863,39 | 0,7822 | 13.972,34 | 13.697,23 | 0,7822 | 10.713,66 |
| 3 | 8.264,42 | 0,6918 | 5.717,02 | 12.284,86 | 0,6918 | 8.498,22 | 7.895,80 | 0,6918 | 5.462,03 |
| 4 | 16.885,81 | 0,6118 | 10.330,76 | 21.121,34 | 0,6118 | 12.922,07 | 16.497,47 | 0,6118 | 10.093,18 |
| 5 | 52.386,84 | 0,5411 | 28.345,57 | 56.848,97 | 0,5411 | 30.759,95 | 51.977,72 | 0,5411 | 28.124,21 |
| VAN | | | 22.293,68 | | | 37.776,15 | | | 20.874,15 |
| TIR | | | 28,15% | | | 38,87% | | | 27,18% |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | | | 13,07% | | | 13,07% | | | 13,07% |
| VARIACIÓN TIR | | | - | | | 38,09% | | | -3,45% |

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: La Autora

Al realizar el análisis de sensibilidad de la TIR respecto a variaciones presentadas en el nivel de los ingresos, se puede concluir que de presentarse un incremento del 9,33% por sobre el crecimiento del escenario esperado la TIR se incrementaría en alrededor del

38,09%. Por el contrario de presentarse una reducción del nivel de ventas en 1,69% la TIR se reduciría en 3,45%.

Con los resultados obtenidos se puede observar una alta sensibilidad del proyecto ante cambios presentados en el nivel de ventas y por ende de los ingresos, en razón de ello la gerencia debe tomar las provisiones necesarias para enfrentar situaciones que podrían afectar su operatividad y por ende su nivel de rentabilidad.

CAPÍTULO XII

PLAN DE FINANCIAMIENTO

12.1. NECESARIAS FINANCIERAS

12.1.1. Inversión inicial

La inversión inicial requerida incluye activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, rubros que se detallan a continuación:

12.1.1.1. Inversión en activos fijos

A la inversión fija se la define como, “aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil” (Miranda, 2005, p.85).

Aquí se incluyen las erogaciones realizadas para la adquisición de bienes tangibles que servirán para comercializar los servicios y productos informáticos a las PYMES de la ciudad de Quito.

Cuadro 83. Muebles y enseres

| MUEBLES Y ENSERES | | | | |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVO | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Estaciones de trabajo | unidad | 3 | 145,00 | 435,00 |
| Sillas tipo secretaria | unidad | 6 | 63,00 | 378,00 |
| Sillones de espera | unidad | 2 | 85,00 | 170,00 |
| Archivadores de metal | unidad | 4 | 75,00 | 300,00 |
| Escritorios auxiliares | unidad | 2 | 80,00 | 160,00 |
| Mesa de reuniones | unidad | 1 | 189,00 | 189,00 |
| Estanterías para la bodega | unidad | 4 | 120,00 | 480,00 |
| TOTAL | | | | 2.112,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 84. Equipo de computación

| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVO | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Computador personal | unidad | 6 | 560,00 | 3.360,00 |
| Servidor de almacenamiento en red | unidad | 1 | 1.322,00 | 1.322,00 |
| Impresora varias funciones | unidad | 1 | 150,00 | 150,00 |
| Paquetes y licencias: | | | | |
| Adobe Flash Player 10 | unidad | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Macromedia Flash | unidad | 1 | 320,00 | 320,00 |
| Licencia Microsoft Office 2010 | unidad | 1 | 204,00 | 204,00 |
| Licencia Windows pro | unidad | 1 | 160,00 | 160,00 |
| Adobe Dreamweaver CS6 | unidad | 1 | 300,00 | 300,00 |
| TOTAL | | | | 6.316,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 85. Equipo de oficina

| EQUIPO DE OFICINA | | | | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| ACTIVO | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Teléfono convencional | unidad | 6 | 15,00 | 90,00 |
| Telefax | unidad | 1 | 45,00 | 45,00 |
| Central telefónica (6 líneas) | unidad | 1 | 500 | 500,00 |
| TOTAL | | | | 635,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 86. Maquinaria y herramientas

| MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS | | | | |
|---|---------------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| ACTIVO | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Ponchadora (Crimpadora) modular RJ45 | unidad | 3 | 33,00 | 99,00 |
| Lima de desgaste/corte | unidad | 3 | 15,00 | 45,00 |
| Pinza pela cables | unidad | 3 | 10,00 | 30,00 |
| Cortafrío coaxial | unidad | 3 | 15,00 | 45,00 |
| Segueta | unidad | 3 | 30,00 | 90,00 |
| Alicates | unidad | 3 | 18,00 | 54,00 |
| Pinza punta larga | unidad | 3 | 20,00 | 60,00 |
| Pinza punta redonda | unidad | 3 | 20,00 | 60,00 |
| Playo dos posiciones | unidad | 3 | 22,00 | 66,00 |
| Pinza punta doblada | unidad | 3 | 22,00 | 66,00 |
| Pinza punta corta | unidad | 3 | 25,00 | 75,00 |
| Juego de llaves | unidad | 3 | 30,00 | 90,00 |
| Juego de desarmadores | unidad | 3 | 10,00 | 30,00 |
| Arcos de sierra | unidad | 3 | 17,00 | 51,00 |
| Taladro 600 w | unidad | 1 | 90,00 | 90,00 |
| Cautín | unidad | 3 | 10,00 | 30,00 |
| Cortador de canaletas o de cobre | unidad | 3 | 11,00 | 33,00 |
| Medidor de longitud de cables por resistencia | unidad | 1 | 80,00 | 80,00 |
| Multímetro | unidad | 1 | 150,00 | 150,00 |
| Cinta pesca cables | unidad | 2 | 55,00 | 110,00 |
| Probador de cables multired | unidad | 1 | 52,00 | 52,00 |

| MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVO | U. DE MEDIDA | CANTIDAD REQUERIDA | VALOR | |
| | | | UNITARIO | TOTAL |
| Flexómetro (5 m.) | unidad | 3 | 10,00 | 30,00 |
| TOTAL | | | | 1.436,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

12.1.1.2. Inversión en activos intangibles

“Son reconocidos como tales las patentes, marcas de fábrica, nombres comerciales realmente comprados y pagados y no los creados por la empresa. Se eliminan como tales en las NIIF los gastos de apertura y puesta en marcha de una empresa, gasto de publicidad y promoción, crédito mercantil o plusvalía generado internamente, marcas y patentes originadas internamente, gastos de investigación de un producto o proyecto y gastos similares” (ESTUPIÑÁN, 2008, p.16).

El nuevo negocio debe cumplir con lo predispuesto en la normativa legal vigente respecto al registro de las cuentas de la puesta en marcha del negocio, que menciona los desembolsos realizados sobre una partida intangible se reconocerán como gastos cuando se incurra en ellos.

A continuación se exponen los activos intangibles en los que incurrirá el nuevo negocio:

Cuadro 87. Activos intangibles

| INVERSIÓN ACTIVOS INTANGIBLES | |
|--|--------------------|
| ACTIVO | VALOR TOTAL |
| Solicitud de inscripción, registro, o concesión de derechos de marcas. | 116,00 |
| Registro de marcas y logotipo | 82,00 |
| Certificado de autorización de denominación de origen ecuatoriana | 32,00 |
| Solicitud para trámite de concesión de derechos de patentes de invención | 404,00 |
| TOTAL | 634,00 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

12.1.1.2. Inversión en capital de trabajo

Al capital de trabajo se lo define como “la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto” (Baca, 2010, p.125).

Se asume que el capital de trabajo, es la inversión asignada a financiar los desfases entre el momento que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de materia primas e insumos y los ingresos generados por la venta de los bienes finales.

Para un mejor análisis el capital de trabajo, éste ha sido dividido en disponible, y realizable:

- Disponible: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), sueldos y demás gastos administrativos.
- Realizable: conformado por los bienes que pueden ser almacenados, por ejemplo, materias primas o insumos, productos en proceso, y productos terminados.

Para calcular el capital de trabajo del presente plan de negocios, se optará por “el método de las desfases, procedimiento que trata de establecer la cuantía de los valores que deben definirse, desde el momento en que se inicia el desembolso hasta el momento en que son recuperados por concepto de ventas, cuando ingresa el dinero efectivo a caja” (Miranda, 2005, p.112).

El cálculo del capital de trabajo se lo realizó en base a la información de los flujos de costos de operación del primer año. El tiempo de desfase para el presente proyecto, incluyen 30 días de la realización del proceso de importación y comercialización y 30 días como plazo para el cobro del crédito personal concedido, lo que daría 60 días de desfase.

Cuadro 88. Capital de trabajo

| DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO | |
|---|--------------------|
| RUBRO | COSTO ANUAL |
| Costo directo | 126.397,61 |
| Sueldos y salarios | 25.007,19 |
| Gasto implementos de trabajo | 288,00 |
| Gasto servicios de terceros | 4.200,00 |
| Gastos servicios básicos | 1.434,00 |
| Gasto suministros de limpieza | 82,80 |
| Gasto suministros de oficina | 1.765,00 |

| DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO | |
|---|--------------------|
| RUBRO | COSTO ANUAL |
| Gasto arriendo | 4.800,00 |
| Gasto de puesta en marcha | 2.563,00 |
| Gasto adecuaciones | 3.934,44 |
| Gasto publicidad y promoción | 5.187,00 |
| COSTO TOTAL | 175.659,04 |
| Días año | 365,00 |
| Días desfase | 60,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO | 28.875,46 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

12.2. FINANCIAMIENTO

12.2.1. Inversión requerida

En este apartado se establece la cuantía necesaria para poner en marcha el nuevo negocio que ofertará servicios y productos informáticos a la PYMES domiciliadas en la ciudad de Quito.

Cuadro 89. Inversión requerida

| INVERSIÓN TOTAL INICIAL | | |
|---|----------------------|----------------|
| RUBRO | VALOR INICIAL | % |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 11.133,00 | |
| Inversión en muebles y enseres | 2.112,00 | 27,83% |
| Inversión en equipo de oficina | 635,00 | |
| Inversión en equipo de computación | 6.316,00 | |
| Inversión en maquinarias y herramientas | 1.436,00 | |
| Inversiones en activos intangibles | 634,00 | |
| ACTIVO CORRIENTE | 28.875,46 | |
| Capital de trabajo | 28.875,46 | |
| TOTAL | 40.008,46 | 100,00% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

12.2.2. Estructura del financiamiento

El proyecto se lo financiará a través de fuentes internas y externas. Las fuentes internas provienen del aporte de sus dos promotores, siendo la Sra. Verónica Rodríguez quien posee el mayor porcentaje de propiedad de la empresa.

Cuadro 90. Fuentes internas

| CAPITAL DE SOCIOS | | |
|--------------------------|------------------|-------------------|
| ACCIONISTAS | MONTO | PORCENTAJE |
| Verónica Rodríguez | 24.005,08 | 60,00% |
| Socio 2 | 16.003,38 | 40,00% |
| Total | 40.008,46 | 100,00% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Cuadro 91. Estructura del financiamiento

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN | | |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|
| DESCRIPCIÓN | VALOR | PORCENTAJE |
| Capital Socios | 40.008,46 | 100% |
| Crédito Requerido | - | 0% |
| Inversión inicial | 40.008,46 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: La Autora

Se ha establecido el requerimiento de USD 40.008,46, dinero que servirá para financiar la puesta en marcha de la empresa.

CAPITULO XIII

CONCLUSIONES

13.1. OPORTUNIDAD

De acuerdo a lo analizado en el entorno macro y micro, se puede establecer que la oportunidad del negocio se da en razón, de que el mercado objetivo no se encuentra satisfecho con la oferta existente; adicionalmente, el país en los últimos años presenta un crecimiento económico promedio anual del 3,87%, debido a la estabilización percibida tras la dolarización de la economía ecuatoriana y su sostenimiento gracias a un mejor precio del petróleo y al incremento de las exportaciones de los productos no tradicionales.

El sector servicios presenta un crecimiento favorable del 5,20% promedio anual, situación que se refleja en la creación de nuevos negocios, medianos y pequeños delineados bajo normativas de calidad, lo que ha generado que sus productos sean apetecidos en distintos mercados.

Asimismo el sector de servicios en el país viene alcanzando adecuados niveles de productividad gracias a la intensificación tecnológica que favorece a la reducción de los costos de producción. También resaltan la diversificación de las líneas de productos y servicios, la adopción de estándares de calidad internacional, y la aplicación de herramientas administrativas que ha permitido enrumbar sus objetivos hacia alcanzar mejores niveles de calidad y competitividad.

Del análisis de mercados, se determina que existen condiciones que favorecen al emprendimiento del nuevo negocio, debido a que el 79% de las PYMES de la ciudad de Quito realizan actividades de innovación tecnológica siempre y con bastante frecuencia, de igual forma el 58% de ellas probablemente abandonen a su actual proveedor

13.2. RIESGO

Las actividades que implican un mayor riesgo y que podrían exigir extender el plazo previsto para la puesta en marcha del nuevo negocio se detallan a continuación:

- Tramites de constitución y legalización de la compañía.
- Obra civil y adecuaciones.
- Lanzamiento del producto al mercado.
- Riesgos laborales.

13.3. ASPECTOS RELEVANTES

Al analizar el crecimiento económico del país a partir del 2006, se observa un crecimiento real interanual del 4.18%, lo que inferir que las condiciones de los factores productivos tanto del sector público como del sector privado, van mejorando gracias a una mayor demanda de todo tipo de productos y servicios, en especial del sector público, el cual tras el emprendimiento de nuevos proyectos, varios sectores se han visto favorecidos.

Además de ello denota que la actual política económica se centra en reactivar la economía, que se sustenta en las recaudaciones fiscales, en el incremento del precio del petróleo, y en el incremento de las exportaciones de nuevos productos denominados no tradicionales.

Otro aspecto a resaltar, es la política emprendida por el gobierno de turno, que consiste en dotar mejores condiciones para los ecuatorianos, para ello se ha iniciado una reformulación de la estructura del estado que se sustenta en la creación nuevos ministerios y secretarias a fin de fortalecer la planificación descentralizada basado en el concepto del buen vivir.

13.4. RECOMENDACIONES

- El país presenta un crecimiento económico, gracias a la influencia de varios factores tales como la dolarización, el dinamismo de las exportaciones no tradicionales, motivo por el cual es recomendable emprender el proyecto, en razón de los beneficios que se pudieran alcanzar.

- El consumo de productos y servicios informáticos presenta una tendencia creciente, lo que motiva a emprender el nuevo negocio.
- A mediano plazo el negocio debe ampliar su mezcla de productos, situación que favorecería a cubrir nuevos segmentos de mercado.
- El nuevo negocio debe diversificar su canal de distribución a fin de que éstos lleguen al sitio requerido y dentro de plazos estipulados por los clientes.
- Los promotores del proyecto deben realizar nuevas inversiones a fin de incrementar su capacidad instalada y por ende su participación en el mercado local y nacional.
- Se deben formular políticas a favor del crecimiento y desarrollo de los trabajadores, haciendo énfasis en reconocer su esfuerzo diario.
- Se deben realizar investigaciones de mercados frecuentemente que permita identificar a nuevos potenciales clientes que estarían dispuestos a demandar los productos y servicios ofertados por el nuevo negocio.
- Es importante emprender actividades de investigación y desarrollo, a fin de desarrollar nuevos productos y servicios conforme a las nuevas tendencias tecnológicas.
- En base a los resultados obtenidos en la evaluación económica del proyecto, sus promotores deben ejecutarlo conforme a los lineamientos propuestos en el presente estudio, puesto que la rentabilidad ofrecida (28,15%) supera al costo de oportunidad (13,07%) y porque los flujos de caja son positivos (USD 22.293,68) durante su horizonte de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALEGRE, L. & BERNÉ, C. (2008). Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. 3ª Edición. Editorial Ariel. S.A. Barcelona, España.
2. BACA, G. (2010). Evaluación de proyectos. 6ª Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. México D.F.-México.
3. BENASSINI, M. (2002). Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina. Pearson Educación. México D. F., México.
4. BONTA, P. & FARBER, M. (2001). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Editorial Norma .S.A. Bogotá, Colombia.
5. CASTAÑÓN, J. (2004). Medios gráficos. Editorial Casbell. Zaragoza, España.
6. DAVID, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. 11ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.
7. ESTUPIÑÁN, R. (2008). Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF. Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia.
8. FERNÁNDEZ, S. (2007). Los proyectos de inversión: evaluación, 1ª Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago-Costa Rica.
9. GALINDO, C. (2006). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. 2ª Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
10. HERNÁNDEZ, G. (2006). Diccionario de economía. Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia. Medellín, Colombia.
11. KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2007). Marketing, versión para Latinoamérica. 11ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
12. LAMB, C. & HAIR, J. (2006). Fundamentos de marketing. 4ª Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
13. LEÓN, C. (2007). Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social. Ediciones Martínez Coll. Madrid-España.
14. MALHOTRA, N. (2004). Investigación de Mercados. 4ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
15. MERTZGER, M. & DONAIRE, D. (2007): Gerencia estratégica de mercadeo. Thomson Editores. México D.F., México.

16. MIRANDA, J. (2005). Gestión de proyectos. 5ª Edición. MM Editores. Bogotá, Colombia.
17. MUÑIZ, L. & MONSFORT, E. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000. Madrid, España.
18. PARDINAS, F. (2005). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 15ª Edición. Siglo XXI Editores. México D.F., México.
19. PARMERLEE, D. (2002). Preparación del plan de marketing. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
20. PORTER M. (2009). Estrategia Competitiva. 37ª Edición Revisada. Grupo Editorial Patria. México.
21. PUBLICACIONES VÉRTICE. (2007). Gestión de Proyectos. Editorial Vértice, España.
22. ROBBINS, S. (2005). Administración. 8ª Edición. Pearson Educación. México D.F.-México.
23. ROMERO, M. (2005). Lenguaje publicitario. 1ª Edición. Editorial Ariel. S.A. Barcelona, España.
24. VAN HORNE, J. & WACHOWICZ, J. (2002). Fundamentos de administración financiera. 11ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Recursos de internet:

- Banco Central del Ecuador. (2012). Ecuador: reporte mensual de inflación. URL: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201202.pdf>. Descargado 10/05/2012.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Supuestos macroeconómicos 2012-2012. URL: <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2012-2015.pdf>. Descargado 15/07/2012.
- Banco Central del Ecuador. (2012). Tasas de interés 2012. URL: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/Indexe.htm>. Descargado 15/08/2012.
- Diario Hoy. (2012). Asamblea va a receso con temas pendientes. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/asamblea-va-a-receso-con-temas-pendientes-393259.html>. Descargado 25/05/2012.

- Foro Económico Mundial (2012). Informe global de tecnología. URL: <http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>. Descargado 20/05/2012.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2012). Ciencia y tecnología. URL: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>. Descargado 09/05/2012.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2012). Censo Nacional Económico 2010. URL: http://www.inec.gov.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=131&lang=es. Descargado 19/05/2012.
- Ministerio de Coordinación Política Económica. (2011).Sector informal y subempleo. URL: <http://www.slideshare.net/MINCPE/informalidad-y-subempleo-2011-03>. Descargado 25/05/2012.
- Superintendencia de Compañías. (2012): ¿Qué son las PYMES?, disponible en URL: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>. Descargado 19/05/2012.
- Transparencia Internacional. (2012). Índice de la percepción de la corrupción 2011. URL: <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/> Descargado 10/05/2012.
- World Economic Forum. (2012). Reporte global de competitividad 2011-2012. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf. Descargado 03/06/2012.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ENCUESTA DEL ANTE PROYECTO DE TESIS “MODELO DE NEGOCIOS DE SERVICIOS INFORMÁTICOS PARA PYMES.”

Estimado Empresario:

El propósito de esta encuesta es recopilar información que servirá para elaborar un trabajo de titulación, para ello le pido contestar las siguientes preguntas. La información que se proporcione será confidencial y solo será para fines académicos, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza, pues de ello depende la consecución del estudio en mención.

Atentamente,
Verónica Rodríguez.

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

a) Cargo que ocupa la persona que responde la encuesta

| | | |
|-----------|---|---|
| Dirección | (|) |
| Gerencia | (|) |
| Jefatura | (|) |
| Operación | (|) |

b) Sexo del encuestado: Masculino () Femenino ()

c) ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

| | | |
|----------------------------|---|---|
| 10 - 49 (pequeña empresa) | (|) |
| 50 - 199 (mediana empresa) | (|) |

d) ¿Cuántas líneas de servicios/productos tiene su negocio?

| | | |
|----------|---|---|
| 1-3 | (|) |
| 4-6 | (|) |
| Más de 6 | (|) |

e) ¿En comparación con sus competidores, como considera el desempeño de su empresa?

| | | |
|-----------|---|---|
| Excelente | (|) |
| Bueno | (|) |
| Regular | (|) |
| Malo | (|) |

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECIFICA

Por favor maque con una “X” en el espacio que corresponda a la respuesta apropiada.

1. ¿Cuál es la actividad económica de su empresa?

| | | |
|---------------|---|---|
| Manufacturera | (|) |
| Comercial | (|) |
| Servicios | (|) |

- Agricultura y ganadería ()
- Minas y petróleo ()
- Construcción ()
- Otros ()

2. ¿En los últimos cinco años, que tipo de inversiones han realizado en su negocio?

- Tecnologías de información y comunicación ()
- Activos fijos ()
- Inventarios ()
- Infraestructura ()
- Capacitación y desarrollo ()

3. ¿Considera usted que el mejoramiento de su infraestructura (tecnológica/física) es decisivo para mantener una adecuada posición competitiva en el mercado?

- Si ()
- No ()

4. ¿Con respecto al grado o nivel tecnológico con el que cuenta su negocio, como lo calificaría?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

5. ¿La empresa realiza actividades de innovación tecnológica?

- Siempre ()
- Con bastante frecuencia ()
- Regularmente ()
- Pocas veces ()
- Nunca ()

6. ¿Cada cuánto la empresa contrata servicios/productos informáticos?

- Semanalmente ()
- Mensualmente ()
- Trimestralmente ()
- Semestralmente ()
- Anualmente ()

7. ¿Qué presupuesto destina a la contratación de servicios/productos informáticos?

- 100 – 200 dólares por servicio/producto ()
- 201 – 300 dólares por servicio/producto ()
- 301 – 400 dólares por servicio/producto ()
- 401 – en adelante por servicio/producto ()

8. ¿Con respecto a sus proveedores actuales?

| Características | Aceptable | No Aceptable |
|---|-----------|--------------|
| La calidad de los productos/servicios | | |
| Los precios | | |
| La atención al cliente | | |
| La introducción de nuevas y mejores tecnologías | | |
| Las Promociones | | |
| La variedad en el portafolio de productos/servicios | | |
| La publicidad | | |

9. ¿Al elegir servicios/productos informáticos que compra a sus proveedores, que parámetros son determinantes para su elección?

Calidad ()
 Cumplimiento ()
 Atención ()
 Precio ()
 Condiciones de pago ()
 Entrega ()

10. ¿De la siguiente lista que contiene algunos productos/servicios informáticos, que una empresa de tecnología estaría en capacidad de ofrecer a sus clientes, por favor responda su interés en cada uno de ellos?

| SERVICIOS/PRODUCTOS | Lo contrataría | No lo contrataría |
|--|----------------|-------------------|
| Venta de hardware (servidores, estaciones de trabajo, periféricos, equipos de conectividad - switches, firewalls, entre otros) | | |
| Desarrollo de software | | |
| Diseño e instalación de cableado estructurado para voz y datos | | |
| Diseño y desarrollo de páginas web | | |
| Backup en línea (copias de información en línea) | | |
| Dominios y hosting | | |
| Servicio de mantenimiento | | |
| Capacitación y asesoría a usuarios finales | | |

11. ¿Pensando en los productos/servicios informáticos que actualmente contrata, dígame cual es la posibilidad de que usted cambie de proveedor?

| | |
|---|--|
| Nunca me lo he planteado, estoy muy satisfecho con este proveedor | |
| No me lo he planteado, pero estoy abierto a considerar otras alternativas | |
| Me lo he planteado, aunque finalmente he seguido con este proveedor | |
| Lo más probable es que abandone este proveedor próximamente | |
| NS/NC | |

12. ¿Cuándo contrata productos/ servicios informáticos, por qué medios usted se informa para adquirirlos?

| | |
|---|--|
| TV | |
| Prensa/revistas | |
| Vallas (exterior) | |
| Radio | |
| Eventos | |
| Internet | |
| Relaciones Públicas (noticias que da la empresa sobre la misma) | |
| Marketing Directo (folletos, correo, insertos en facturas) | |
| En algún lugar | |
| Ninguna/NS/NC | |

MUCHAS GRACIAS

Anexo 2. Rol de pagos

| ROL DE PAGOS AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL A PAGAR |
| CARGO | SBU mensual | Puestos | Ingreso | Aporte | Total | Liquidado a | Décimo | Décimo | Fondo de | Vacaciones | Aporte | Total | |
| Gerente general | 850,00 | 1 | 10.200,00 | 953,70 | 9.246,30 | 9.246,30 | 850,00 | 292,00 | - | 385,26 | 1.239,30 | 2.766,56 | 12.012,86 |
| Jefe administrativo-contable | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | - | 249,29 | 801,90 | 1.893,19 | 7.876,09 |
| Jefe de tecnología | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | - | 249,29 | 801,90 | 1.893,19 | 7.876,09 |
| Vendedor | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | - | 158,64 | 510,30 | 1.310,94 | 5.118,24 |
| Analista de sistemas | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | - | 158,64 | 510,30 | 1.310,94 | 5.118,24 |
| Auxiliar de sistemas | 292,00 | 1 | 3.504,00 | 327,62 | 3.176,38 | 3.176,38 | 292,00 | 292,00 | - | 132,35 | 425,74 | 1.142,09 | 4.318,46 |
| TOTAL | 2.942,00 | 6,00 | 35.304,00 | 3.300,92 | 32.003,08 | 32.003,08 | 2.942,00 | 1.752,00 | - | 1.333,46 | 4.289,44 | 10.316,90 | 42.319,97 |

| ROL DE PAGOS AÑO 2 | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | A PAGAR |
| CARGO | SBU mensual | Puestos | Ingreso | Aporte | Total | Liquidado a | Décimo | Décimo | Fondo de | Vacaciones | Aporte | Total | |
| Gerente general | 850,00 | 1 | 10.200,00 | 953,70 | 9.246,30 | 9.246,30 | 850,00 | 292,00 | 770,53 | 385,26 | 1.239,30 | 3.537,09 | 12.783,39 |
| Jefe administrativo-contable | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Jefe de tecnología | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Vendedor | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Analista de sistemas | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Auxiliar de sistemas | 292,00 | 1 | 3.504,00 | 327,62 | 3.176,38 | 3.176,38 | 292,00 | 292,00 | 264,70 | 132,35 | 425,74 | 1.406,78 | 4.583,16 |
| TOTAL | 2.942,00 | 6,00 | 35.304,00 | 3.300,92 | 32.003,08 | 32.003,08 | 2.942,00 | 1.752,00 | 2.666,92 | 1.333,46 | 4.289,44 | 12.983,82 | 44.986,90 |

Elaborado por: La Autora

| ROL DE PAGOS AÑO 3 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | A PAGAR |
| CARGO | SBU mensua | Puestos | Ingreso | Aporte | Total | Liquidado a | Décimo | Décimo | Fondo de | Vacaciones | Aporte | Total | |
| Gerente general | 850,00 | 1 | 10.200,00 | 953,70 | 9.246,30 | 9.246,30 | 850,00 | 292,00 | 770,53 | 385,26 | 1.239,30 | 3.537,09 | 12.783,39 |
| Jefe administrativo-conta | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Jefe de tecnologia | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Vendedor | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Analista de sistemas | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Auxiliar de sistemas | 292,00 | 1 | 3.504,00 | 327,62 | 3.176,38 | 3.176,38 | 292,00 | 292,00 | 264,70 | 132,35 | 425,74 | 1.406,78 | 4.583,16 |
| TOTAL | 2.942,00 | 6,00 | 35.304,00 | 3.300,92 | 32.003,08 | 32.003,08 | 2.942,00 | 1.752,00 | 2.666,92 | 1.333,46 | 4.289,44 | 12.983,82 | 44.986,90 |

Elaborado por: La Autora

| ROL DE PAGOS AÑO 4 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | A PAGAR |
| CARGO | SBU mensua | Puestos | Ingreso | Aporte | Total | Liquidado a | Décimo | Décimo | Fondo de | Vacaciones | Aporte | Total | |
| Gerente general | 850,00 | 1 | 10.200,00 | 953,70 | 9.246,30 | 9.246,30 | 850,00 | 292,00 | 770,53 | 385,26 | 1.239,30 | 3.537,09 | 12.783,39 |
| Jefe administrativo-conta | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Jefe de tecnologia | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Vendedor | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Analista de sistemas | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Auxiliar de sistemas | 292,00 | 1 | 3.504,00 | 327,62 | 3.176,38 | 3.176,38 | 292,00 | 292,00 | 264,70 | 132,35 | 425,74 | 1.406,78 | 4.583,16 |
| TOTAL | 2.942,00 | 6,00 | 35.304,00 | 3.300,92 | 32.003,08 | 32.003,08 | 2.942,00 | 1.752,00 | 2.666,92 | 1.333,46 | 4.289,44 | 12.983,82 | 44.986,90 |

Elaborado por: La Autora

| ROL DE PAGOS AÑO 5 | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | A PAGAR |
| CARGO | BU mensua | Puestos | Ingreso | Aporte | Total | Liquido a | Décimo | Décimo | Fondo de | Vacaciones | Aporte | Total | |
| Gerente general | 850,00 | 1 | 10.200,00 | 953,70 | 9.246,30 | 9.246,30 | 850,00 | 292,00 | 770,53 | 385,26 | 1.239,30 | 3.537,09 | 12.783,39 |
| Jefe administrativo-conta | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Jefe de tecnologia | 550,00 | 1 | 6.600,00 | 617,10 | 5.982,90 | 5.982,90 | 550,00 | 292,00 | 498,58 | 249,29 | 801,90 | 2.391,76 | 8.374,66 |
| Vendedor | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Analista de sistemas | 350,00 | 1 | 4.200,00 | 392,70 | 3.807,30 | 3.807,30 | 350,00 | 292,00 | 317,28 | 158,64 | 510,30 | 1.628,21 | 5.435,51 |
| Auxiliar de sistemas | 292,00 | 1 | 3.504,00 | 327,62 | 3.176,38 | 3.176,38 | 292,00 | 292,00 | 264,70 | 132,35 | 425,74 | 1.406,78 | 4.583,16 |
| TOTAL | 2.942,00 | 6,00 | 35.304,00 | 3.300,92 | 32.003,08 | 32.003,08 | 2.942,00 | 1.752,00 | 2.666,92 | 1.333,46 | 4.289,44 | 12.983,82 | 44.986,90 |

Elaborado por: La Autora