



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

La externalización de computadoras en las empresas de comercio al por mayor PYMES del Guayas a través de sistemas de virtualización

Previa a la Obtención del Grado de Magíster en
Dirección De Empresas
Elaborador Por:

ING. DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **INGENIERO DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS



Dr. Raúl Moncayo Robles

REVISORES





DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta Vásquez

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, ING. DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR

DECLARO QUE:

La Tesis "La externalización de computadoras en las empresas de comercio al por mayor PYMES del Guayas a través de sistemas de virtualización" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor:


ING. DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, ING. DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: " **LA EXTERNALIZACIÓN DE COMPUTADORAS EN LAS EMPRESAS DE COMERCIO AL POR MAYOR PYMES DEL GUAYAS A TRAVÉS DE SISTEMAS DE VIRTUALIZACIÓN** ", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor.

ING. DAVID SEBASTIÁN CEVALLOS FLOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposa y mis padres quienes siempre me han apoyado en los proyectos que he emprendido y supieron brindarme su palabras de aliento.

Además un sincero agradecimiento a todos docentes que brindaron sus conocimientos durante este período y ayudaron a forjar nuevos empresarios éticos que contribuyen al crecimiento del país.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPITULO 1	6
1.1 TÍTULO	6
1.2 ANTECEDENTES	6
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA	7
1.4 CONTEXTO ACTUAL	7
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
1.6 PROBLEMÁTICA	9
CAPITULO 2	12
2.1 OBJETIVOS	12
2.1.1 General	12
2.1.2 Específicos	12
2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
2.2.1 Ventaja Competitiva	12
2.2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	13
2.2.3 Modelo de Negocio Canvas (ANDRADE, 2012)	14
2.2.4 Investigación Comercial (GARCIA DEL PUEYO, 2010).....	17
2.2.5 Externalización.....	26
2.2.6 Virtualización	26
2.2.7 SAAS - Software como un Servicio	28
CAPITULO 3	29
3.1 DESARROLLO DEL PROYECTO	29
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	29
3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes	30
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	30
3.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	31
3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.....	31
3.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	31
3.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	32
3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO - CANVAS	36
3.4.1 Relaciones Claves	36
3.4.2 Actividades Claves	37
3.4.3 Recursos Clave.....	39
3.4.4 Propuesta de Valor	40
3.4.5 Relaciones con los Clientes	43
3.4.6 Canales de Distribución	43
3.4.7 Segmentación de Mercado.....	44
3.4.8 Estructura de Costos	44
3.4.9 Fuente de Ingresos.....	45
3.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	45
CAPITULO 4	48
4.1 PLAN DE OPERACIONES	48
4.1.1 El Espacio Físico a ser Usado.....	48
4.1.2 Mano de Obra	48
4.1.3 Inventario	49
4.1.4 Plan de Compras	49
4.1.5 Plan de Distribución.....	50
4.1.6 Plan de Servicio al Cliente.....	50
4.1.7 Investigación y Desarrollo.....	51

4.1.8	Plan de Tecnología.....	51
4.2	PLAN DE MARKETING.....	52
4.2.1	Producto.....	52
4.2.2	Precio.....	52
4.2.3	Plaza ó Distribución.....	53
4.2.4	Promoción.....	53
4.2.5	Mensaje a Comunicar.....	54
4.3	PLAN DE VENTAS.....	55
4.3.1	Políticas básicas.....	55
4.3.2	Excepciones.....	56
4.4	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
4.4.1	Organigrama.....	59
4.4.2	Cargos y Funciones.....	59
4.4.3	Selección de Personal.....	64
4.4.4	Inducción al Personal.....	65
4.4.5	Evaluación del Personal.....	65
4.4.6	Capacitación del Personal.....	66
4.4.7	Definición de la Compensación.....	66
4.5	ANÁLISIS FINANCIERO.....	69
4.5.1	Análisis Financiero - Gastos Subsidiados.....	69
4.5.2	Análisis Financiero - Gastos Compartidos.....	70
4.6	PLAN DE EJECUCIÓN.....	72
CAPITULO 5	73
5.1	CONCLUSIONES.....	73
5.2	RECOMENDACIONES.....	75
CAPITULO 6	76
6.1	BIBLIOGRAFÍA.....	76
6.2	ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comisiones Asesores Comerciales	67
Tabla 2: Bonificaciones por Cumplimiento de Cuota Asesores Comerciales	68
Tabla 3: Bonificaciones por Cumplimiento de Cuota Grupal Jefe de Producto	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las 5 Fuerzas de Porter.....	13
Gráfico 2: Esquema Tradicional de Virtualización	27
Gráfico 3: Análisis de las 5 Fuerzas	30
Gráfico 4: Concentración de las Pymes por Provincia 2011	33
Gráfico 5: Composición de Empresas Pequeñas por Sector.....	34
Gráfico 6: Composición de Empresas Medianas por Sector	34
Gráfico 7: Mercado Objetivo	35
Gráfico 8: Dispositivo de Virtualización Ncomputing L300.....	41
Gráfico 9: Ubicación Dispositivo de Virtualización Ncomputing L300.....	42
Gráfico 10: Esquema de Conectividad de Sistema de Virtualización.....	46
Gráfico 11: Organigrama Propuesto para la Nueva Unidad de Negocio	59

RESUMEN EJECUTIVO

El avance tecnológico, así como el cambiante y competitivo ambiente empresarial, hace que en la actualidad sea innegable la necesidad del uso de equipos de computación en las organizaciones.

Paralelamente esta proliferación de computadoras se ha convertido en una carga en la administración de los negocios, al igual que para los departamentos de informática, ya que un porcentaje alto del presupuesto es empleado para mantener, actualizar y reemplazar continuamente su sistema de computación tradicional.

Esta nueva unidad de negocio ofrece a las empresas una alternativa a la compra de computadoras brindándoles un servicio integral que les permite crecer o decrecer sus estaciones de trabajo acorde con su planificación estratégica y necesidades a corto, mediano, y largo plazo. Adicionalmente, al liberarlos de este proceso, les permite reenfocarse hacia el punto central de sus negocios y direccionar sus esfuerzos a la generación de valor agregado para los mismos.

La continuidad del negocio es una de las prioridades más importantes para las PYMES, pero las soluciones tradicionales son complejas, caras y requieren varios componentes costosos de hardware de terceros. Los presupuestos no son holgados y se debe hacer más con menos.

El servicio de externalización de computadoras a través de sistemas de virtualización genera una solución optimizada y personalizada para cada cliente pensando en sus necesidades y guiándolo para realizar un cambio progresivo y constante y así alcanzar el cambio tecnológico que les permita superar sus retos como negocio. Una de las ventajas de este esquema es que la empresa consume lo necesario y los costos de implementación de estas herramientas son más bajos que los tradicionales.

En la actualidad un alto porcentaje de personas han escuchado o conocen la tendencia tecnológica de la nube y virtualización, sin embargo al ser una nueva tecnología para el mercado, existen muchos paradigmas que se deben romper.

El primer paradigma a romper, es invitarlos a centrarse en “¿Qué es lo que realmente necesita una empresa? ¿Computadoras o lo que las computadoras le permiten hacer?”.

En el corto plazo un computador no tendrá la necesidad de tener todos los programas que un usuario normalmente necesita, sino que mediante un navegador, independientemente del dispositivo, podrá acceder y laborar desde cualquier lugar.

En un entorno con varios competidores ofreciendo una gran variedad de productos, Mundo Digital Digiworld S.A. busca la creación de un servicio diferenciador, donde su enfoque estará en proveer soluciones personalizadas de acuerdo a la necesidad de cada cliente. Para esto cuenta con experiencia en el manejo e instalación de este tipo de plataformas, recurso humano capacitado, y alianzas estratégicas con proveedores de talla mundial.

El servicio de externalización de computadoras a través de sistemas de virtualización, se puede aplicar para todo tipo de empresas públicas y privadas, así como el sector educativo. Tiene un gran potencial y sus barreras de entrada son difíciles de copiar, lo que evita la presencia de competidores que ofrezcan similares condiciones.

El análisis del mercado muestra que existe una demanda potencial significativa, y que esta tendencia aumentará progresivamente a medida que se conozca de las ventajas de los sistemas de virtualización.

Finalmente, el análisis operativo y financiero muestran resultados favorables para la viabilidad de esta nueva unidad de negocio dentro de Mundo Digital Digiworld S.A.

CAPITULO 1

1.1 TÍTULO

“La externalización de computadoras en las empresas de comercio al por mayor PYMES del Guayas a través de sistemas de virtualización”

1.2 ANTECEDENTES

La empresa Mundo Digital Digiworld S.A, se formó a finales del año 2009 y cuenta en la actualidad con oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La misión de la empresa es comercializar equipos y soluciones tecnológicas innovadoras que permitan satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos y servicios de alta calidad.

La visión es convertirse en socios tecnológicos de compañías latinoamericanas como proveedor de servicios y herramientas tecnológicas.

El objetivo de Mundo Digital Digiworld S.A es facilitar el ingreso de la nueva era tecnológica en las organizaciones para optimizar gastos operativos, manteniendo una ética coherente en la manera de hacer negocios, y brindando altos estándares de calidad. (DIGIWORLD, 2010)

Los valores Corporativos que se comparten en la empresa son cuatro:

Respeto: Todos los colaboradores mostrarán respeto tanto con el cliente interno como externo, en todo momento y se tratará a todas las personas con igualdad de derechos independientemente de su jerarquía, raza, credo, religión o cualquier forma de diversidad.

Pasión: Este valor se define como la energía que cada colaborador pondrá en todas las actividades que realiza, y se espera que cada uno de los miembros de esta empresa busque la mejora continua de sus procesos como parte integral de su trabajo diario sin importar la labor que desempeñe.

Entusiasmo: Las metas y logros alcanzados les alentarán a trabajar con ánimo, buscando el bienestar común sobre sus propios intereses personales. El entusiasmo engloba lo que representa el sentido y trabajo en equipo, así como la cooperación proactiva que se espera entre los miembros de la empresa.

Integridad: Siempre se realizará el trabajo con honestidad sin excepción alguna. Cada colaborador será responsable por velar y promover una cultura alineada con este valor, así como de reportar cualquier potencial violación o conflicto de interés que ponga en riesgo el vivenciar la

integridad como forma de trabajo en todas las circunstancias internas o externas.

1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Durante estos años Mundo Digital Digiworld S.A. se ha enfocado en la comercialización de sistemas de virtualización de la marca Ncomputing®, ya que cuenta con la distribución exclusiva del mencionado producto para todo el Ecuador.

Además la empresa cuenta con otras líneas de producto para equipos de oficina como son: copiadoras, impresoras, faxes y proyectores; los mismos que complementan el portafolio de productos y servicios, permitiendo llegar de una manera estratégica a varios clientes. Esto le permite cumplir su misión de comercializar equipos y soluciones tecnológicas innovadoras que permitan satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos y servicios de alta calidad.

En términos de servicios la empresa cuenta con un equipo de técnicos capacitados para poder apoyar de manera integral a las distintas líneas de producto que tiene la compañía, así como un equipo administrativo que apoya la coordinación y cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y acuerdos de servicio diferenciados con cada cliente.

1.4 CONTEXTO ACTUAL

En todo el mundo existen empresas dedicadas a generar herramientas en la nube o comercializar sistemas de virtualización, pero éstas son muy generales, poco flexibles y no existe un acompañamiento personal para la implementación, lo que para muchas empresas representa una desventaja ya que no existe la seguridad sobre la inversión.

Sin embargo, cuando el proceso de virtualización es manejado de manera adecuada y se capitalizan las oportunidades vigentes, se puede generar una solución de alto impacto para el cliente.

Uno de los ejemplos más notorios está representada por la firma mundialmente conocida como Amazon, donde la venta de servicios es uno de los ejemplos más exitoso de virtualización, donde el proveedor cuenta con un producto de calidad.

“Amazon Web Services le ofrece un conjunto completo de servicios de infraestructuras y aplicaciones que le permiten ejecutar prácticamente todo en la nube, desde aplicaciones empresariales y proyectos de grandes datos hasta juegos sociales y aplicaciones móviles.

Uno de los beneficios clave de la informática en la nube es la oportunidad que ofrece de sustituir los gastos anticipados de infraestructura de capital

por costes variables inferiores que varían según su negocio.” (AMAZON, 2013)

Actualmente en Ecuador no existen compañías que genere la mezcla exacta entre un servicio personalizado y de calidad, pero al mismo tiempo al alcance de empresas PYMES.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En el mundo actual los negocios se han vuelto dinámicos, lo que exige que las empresas sean más ágiles en sus operaciones, brindando respuestas óptimas y eficientes a las necesidades de sus clientes.

Las computadoras se han convertido en una herramienta de trabajo fundamental en la mayoría de las empresas para la ejecución de sus actividades cotidianas, sin embargo su costo de adquisición, mantenimiento y renovación han aumentando significativamente, sin dejar de lado que con el paso del tiempo estos equipos se vuelen obsoletos rápidamente, lo que se traduce en un gasto constante.

Las tecnologías de virtualización se están convirtiendo vertiginosamente en la plataforma computacional por defecto. De hecho, la consultora de análisis y asesoramiento IDC (International Data Corporation), especializada en el análisis y asesoramiento de tecnología de información, telecomunicaciones y tecnología de consumo, estima que más del 35% de todas las cargas de trabajo en Estados Unidos se realizan en un entorno de máquinas virtuales. (IDC, 2013)

La compañía internacional Gartner Inc, dedicada a hacer estudios de mercado, indica que está bajando cada vez más la venta de las computadoras tradicionales en Estados Unidos. En relación con el año 2012 se manifiesta un descenso de más del 11%. Según muestra su estudio, este descenso se debe a dispositivos móviles y diferentes tecnologías de clientes ligeros que permiten multiplicar el acceso a usuarios desde servidores centrales y optimizar la infraestructura. (GARTNER, 2013)

En los Estados Unidos se está migrando a este nuevo enfoque tecnológico desde hace algunos años. Se considera que esta tendencia representa una oportunidad de negocio en el Ecuador ya que en nuestro medio todavía no ha sido promocionada ni instaurada.

Como resultado de esta adopción, las empresas pueden reconsiderar su enfoque para la cuantificación de los costos. El modelo de costos basados en servicios, (HAAS - Hardware As A Service y SAAS – Software As A Service) permite a las empresas definir indicadores para los sistemas de computación.

Cuando se tiene en cuenta los modelos de costos basados en servicios, el factor más importante a considerar es el número de máquinas virtuales que se puede alojar en un único servidor físico, logrando que a mayor densidad de máquinas virtuales, se refleja una disminución significativa en los costos por usuario.

Al manejar la plataforma de virtualización como servicio, las empresas no sólo reportan importantes ahorros en hardware y software, sino también les permite tener más claro el costo operativo de una estación de trabajo así como de su usuario, además permite crecer o decrecer en base a los requerimientos y capacidades de la empresa.

Una de las principales razones por las que el siguiente estudio se enfoca en las empresas de comercio al por mayor PYMES del Guayas, radica en el limitado capital destinado a inversión que posee este segmento de empresas, por ello requieren obtener el máximo resultado con una inversión moderada.

El objetivo es prestar servicios de calidad, óptimos y de manera eficiente, focalizándose en clientes potenciales cuyas necesidades pueden ser permanentes o picos de producción (proyectos concretos) que demandan más recursos por un período de tiempo específico.

En conclusión, externalizar la infraestructura tecnológica puede ser una decisión clave para que las PYMES logren presentarse de manera competitiva en el mercado, y permitir enfocar sus recursos en aspectos importantes del negocio y encargar la parte de sistemas a especialistas del medio.

1.6 PROBLEMÁTICA

El personal de informática se enfrenta diariamente al desafío de garantizar una alta disponibilidad de las aplicaciones y de gestionar un entorno de tecnologías de la información cada vez más complejo, todo ello con presupuestos reducidos, es decir “hacer más con menos”.

Por otro lado, los usuarios finales esperan una mayor flexibilidad y acceso a recursos desde varios dispositivos tales como tabletas, teléfonos inteligentes, laptops, etc., pero están atrapados con programas instaladas en el escritorio de sus computadoras que poseen capacidades limitadas de uso sin conexión, por ejemplo el correo electrónico.

La fiabilidad de la data es otro factor muy importante para las empresas, sin embargo, la implementación de un sistema de respaldos fiable se vuelve una tarea difícil ya que por lo general los usuarios guardan información en varios lugares (carpetas) del computador, quedando vulnerable la información en caso de que falle la máquina o que exista una pérdida de la misma.

Sin lugar a duda, el aspecto financiero es otro de los puntos fundamentales de análisis. Al realizar la adquisición de equipos de computación, éstos son considerados como un activo de la empresa, cuya depreciación se realiza a lo largo de tres o cuatro años, que es el tiempo de vida promedio de un computador tradicional. Para mantener actualizados y operativos los equipos de computación durante todo este período, la empresa debe gastar dinero en el mantenimiento y reemplazo de partes y piezas como fuentes, memorias, discos duros, etc., lo que afecta directamente al flujo de efectivo.

En el caso de que el equipo deje de funcionar en menor tiempo, las empresas se ven obligadas a mantener la basura electrónica hasta cumplir el periodo requerido por los organismos de control del estado, ocupando espacio y recursos, que se traducen en gastos ocultos.

En la actualidad en el Ecuador se están estableciendo normas y reglamentos que exigen a las empresas la correcta disposición final de los equipos electrónicos, pero como se indica en el reportaje del diario El Comercio esto no es una tarea fácil ni económica.

“Deshacerse de un viejo computador no es tan sencillo como dar clic. Su armazón de metal y plástico concentra más de 20 compuestos químicos, altamente peligrosos si llegan a la basura. Plomo y mercurio en los monitores, níquel en las baterías, bromo en los circuitos. Estos metales pesados son una bomba de tiempo ambiental si no se tratan correctamente.” (EL COMERCIO, 2012)

Es importante tomar en cuenta que las generaciones actuales valoran mucho la responsabilidad de las empresas con el medio ambiente. Esto tiene un impacto tanto a nivel interno para mejorar los niveles de orgullo y sentido de pertenencia de los colaboradores, así como a nivel externo como factor de decisión de los consumidores y para la elección de socios estratégicos en cuanto a alianzas interinstitucionales.

Otro beneficio de manejar un esquema de externalización de computadoras a través de la virtualización, es que se crea un escudo fiscal¹ legal, permitiendo colocar el canon mensual directamente al gasto, y como consecuencia se mantiene con claridad la información contable y financiera de las empresas.

En la encuesta telefónica realizada durante la presente investigación, se pudo determinar que más del 85% de los recursos entregados a los departamentos de informática sirven para mantener el sistema tradicional de computadoras, y se destina menos del 15% en innovación o actividades para el mejoramiento de los procesos internos de la compañía.

En conclusión el esquema de externalización del sistema computacional, permitirá a los colaboradores de las empresas a concentrarse en su giro de negocio, y dejar a terceros que les gestionen la parte tecnológica generando grandes beneficios a las empresas, como indica la compañía VMware®, una de las empresas líderes de virtualización a nivel mundial:

¹ Escudo Fiscal Gasto deducible de impuestos. El gasto protege (resguarda) la suma equivalente en dólares de renta de la tributación mediante la reducción del ingreso gravable, VAN HORNE, JAMES y WACHOWICZ, JOHN, JR. Fundamentos de la administración financiera, México 2002. 10 Edición Pg. 478

“Proporcionar escritorios como servicio gestionado permite crear una infraestructura de TI más flexible para que pueda ayudar a su empresa a responder con más rapidez a los cambios y las oportunidades del mercado. Implemente las aplicaciones y los escritorios con mayor velocidad y coherencia en diversos clientes, reduciendo los costes a la vez que aumentan los niveles de servicio. Prolongue la vida de las aplicaciones heredadas y elimine los conflictos de instalación virtualizando las aplicaciones. Para oficinas remotas y sucursales, mueva los escritorios a la cloud y proporciónelos como servicio gestionado dondequiera que se necesiten, sin perder ni un ápice del control y la seguridad que necesita.”
(VMWARE, 2013)

CAPITULO 2

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General

Elaborar un modelo de negocio para la empresa Mundo Digital Digiworld S.A., con el fin de establecer un nuevo servicio y verificar su viabilidad en el mercado PYMES de la provincia del Guayas.

2.1.2 Específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar la dimensión de clientes potenciales para el servicio propuesto.
- Analizar y entender la situación del sector a través de las cinco fuerzas de Porter que permitan tener una visión transversal del entorno.
- Elaborar un plan de operaciones, marketing y recursos humanos, con el fin de determinar el impacto en las áreas claves que permita el desarrollo del nuevo servicio.
- Elaborar del análisis financiero del negocio para conocer su rentabilidad y verificar que se cumplan las expectativas de los accionistas.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1 Ventaja Competitiva

Existen diferentes conceptos sobre la ventaja competitiva en una empresa en el mundo actual de los negocios. Se puede decir que una empresa posee una ventaja competitiva cuando se tiene una o varias características que le diferencian sobre sus competidores, y que le permite alcanzar mejores resultados sobre los demás.

Acorde con varios autores, este factor diferenciador debe ser único. El momento en el que algunos de los competidores la adopten o la incorporen dentro de su organización, deja de ser una ventaja competitiva. Además es importante considerar que ésta debe cubrir las necesidades de los clientes, caso contrario si no es valorada, no se podría decir que es una ventaja.

Michael Porter defiende la necesidad de incorporar al pensamiento económico un nuevo paradigma para explicar el actual contexto mundial, la competitividad de una nación surge de la productividad, y es esta la que determina el nivel de bienestar de una nación.

Por tanto, "el único concepto de competitividad a nivel nacional es la productividad nacional" (PORTER, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1991); sin embargo, son las empresas quienes están en capacidad de generar esta productividad y por ende un mejor nivel de vida para la nación.

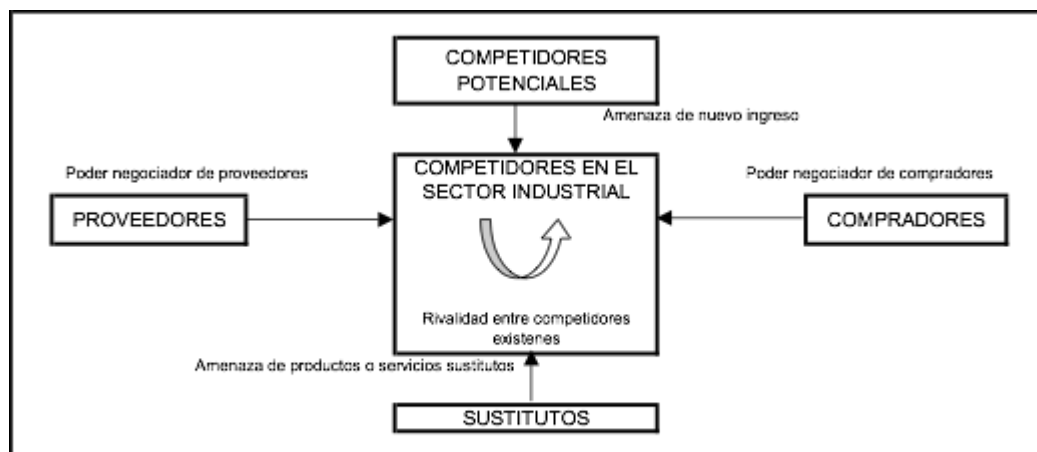
2.2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las características de un sector responden a una compleja estructura económica y dependen de "Cinco Fuerzas Competitivas" básicas, las cuales mediante su interacción determinan la potencialidad del sector. Así, Porter afirma:

....la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos "competidores" para las empresas de un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. (PORTER, La ventaja competitiva de las Naciones, 1991)

El éxito competitivo depende de la identificación de las características estructurales básicas de cada sector y esta es la clave para la formulación de una estrategia competitiva eficaz, ya que como resultado de las relaciones existentes entre las fuerzas competitivas se determina la posición que debe adoptar cada empresa y además muestra el nivel de rentabilidad de cada sector. Las Fuerzas que mueven la competencia de un sector industrial pueden resumirse en la siguiente imagen:

Gráfico 1: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva, pg. 24.

Las cinco fuerzas que mueven la competencia en un sector son las siguientes y se las encuentra en todos los sectores industriales:

- Amenaza de nuevas incorporaciones
- Intensidad en la rivalidad entre los competidores existentes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores

El análisis de cada una de las fuerzas competitivas implica identificar varias características de importancia que define la intensidad con la que cada una interactúa en el sector; es decir, cuales son los factores más importantes y en conjunto como determinan la competencia sectorial.

Michael Porter ha sido quien ha logrado enlazar los campos de la economía industrial y la estrategia empresarial y ha configurado una teoría de lo que ha denominado la "*Estrategia Competitiva*", la cual implica el emprender diferentes acciones defensivas u ofensivas para crear una posición determinada y enfrentar las fuerzas competitivas que confluyen en un sector industrial.

Así, hay que empezar señalando que "*toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita*" (PORTER, *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*, 1998), y que esta estrategia es única y responde a las circunstancias particulares del sector.

Es implícita cuando ésta se genera de las diferentes actividades que desarrolla la empresa y explícita cuando ella ha sido deliberadamente planteada y desarrollada de acuerdo a un proceso. La importancia de la planeación estratégica mediante un proceso explícito es cada vez más reconocida por lo cual es imperioso su análisis para determinar su influencia en la ventaja competitiva de una empresa y en general del sector en el cual esta compite.

La unidad básica para comprender la competencia es el sector, al momento de formular una estrategia competitiva es necesario analizar el sector industrial en la cual compite cada empresa, ya que las fuerzas externas afectan a todos quienes participan en él y determinan las posibilidades estratégicas disponibles en un momento dado.

Estas características del sector responden a una compleja estructura económica y dependen de "*Cinco Fuerzas Competitivas*" básicas, las cuales mediante su interacción determinan la potencialidad del sector.

2.2.3 Modelo de Negocio Canvas (ANDRADE, 2012)

El modelo de negocio Canvas, consiste en colocar los nueve elementos esenciales en un negocio y moldearlos hasta lograr un modelo sustentable y exitoso.

Utilizada en los países desarrollados desde el año 2008, en Chile el método Canvas es una herramienta que poco a poco comienza a ganar adeptos. Su objetivo es asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa o emprendimiento.

Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Según él, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione”. Lo que refleja en que él mismo aplicó su modelo para publicar “Business Model Generation”.

El ejemplo del mismo autor revela la ductilidad de esta herramienta, que puede ser usada por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Osterwalder entiende que el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa, de tal manera de poder conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Pero, ¿en qué consiste este método y por qué tanto se habla de él en los círculos empresariales? En su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso.

Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa.

Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes.

2.2.3.1 Segmentos de clientes

El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

2.2.3.2 Propuestas de valor

El objetivo es de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

2.2.3.3 Canales

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

2.2.3.4 Relación con el cliente

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

2.2.3.5 Fuentes de ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

2.2.3.6 Recursos clave

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber

cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

2.2.3.7 Actividades clave

En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

2.2.3.8 Asociaciones claves

Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?

2.2.3.9 Estructura de costos

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.”

2.2.4 Investigación Comercial (GARCIA DEL PUEYO, 2010)

La investigación comercial representa los cimientos o fundamentos sobre los que desarrollar la estrategia de mercado de cualquier organización. Es la base del marketing de diagnóstico, ya que de sus conclusiones se pueden tomar decisiones de forma más objetiva, ayudando a minimizar el riesgo que con llevan. Se puede y suele decir que la investigación no asegura el éxito, pero contribuye a minimizar el índice de fracaso.

La investigación es pieza fundamental para la gestión y la innovación comercial, porque ofrece al tomador de decisiones información contrastada para el conocimiento de sus problemas, tendencias, retos, amenazas, oportunidades y, en general, todas aquellas noticias que puedan resultar de trascendencia para alcanzar los objetivos que se hayan determinado.

2.2.4.1 El Cliente Consumidor

El gran reto que se plantea toda investigación comercial es maximizar la fiabilidad o exactitud de sus conclusiones, y uno de los problemas con los que se enfrenta, más allá de la metodología del estudio, es el proceso de decisión del consumidor.

Éste se ve influenciado en el proceso por factores internos (personales) y externos (del entorno), que pueden hacer que acabe comportándose de forma distinta a como se manifestó inicialmente ante un estudio de investigación comercial.

En el momento de hacer una investigación, es necesario considerar el proceso mental en la toma de decisión del consumidor, que se divide en cuatro fases:

1. El consumidor se plantea solucionar un problema o satisfacer una necesidad.
2. Busca información como ayuda para tomar la decisión más conveniente.
3. Evalúa las alternativas que existen.
4. Toma, finalmente, la decisión.

El consumidor se planteará un problema de distinta índole y profundidad para solucionar una necesidad, dependiendo de la importancia de ésta. El proceso interno siempre existirá, pero no es el mismo si tiene que comprar un bien duradero, como una vivienda o un coche, un bien de gran consumo, como una conserva vegetal o un detergente, contratar un servicio, con una compañía eléctrica o un banco, o, incluso, emitir el voto en unas elecciones legislativas.

La investigación comercial ayudará a saber la predisposición inicial del consumidor, en relación con la oferta empresarial en todos estos casos. Cuando el consumidor haya tomado conciencia de la necesidad, comenzará a buscar la información existente con distinta intensidad, dependiendo, de nuevo, de la importancia que tenga para él. En este momento, se pueden producir las primeras distorsiones en la imagen de marca y predisposición a la compra que tenía antes de iniciar el proceso de búsqueda de información y que pudiera haber sido detectada por la investigación.

Finalmente, antes de ejecutar su decisión de compra, evaluará las alternativas existentes y en esta fase, sobre todo en la última, cuando tomará la decisión final, donde se puede ver influenciado más directamente por factores de marketing o generales del entorno.

2.2.4.2 El Consumidor y sus Condicionantes

De forma consciente o inconsciente el consumidor se verá influenciado por distintos grupos de factores que pueden condicionar su decisión y alterar los resultados de la investigación, como los siguientes:

a) Factores sociales

La postura de su propia familia, la clase social a la que pertenece y los grupos de referencia en los que se fija, bien porque pertenece a ellos- y no quiere abandonar su patrón social- o porque le gustaría pertenecer, son condicionantes sobre la actitud de los consumidores ante un proceso de toma de decisiones.

b) Factores personales

La edad del consumidor condiciona muchas de sus decisiones, así como sus circunstancias económicas, el estilo de vida al que está acostumbrado, su personalidad o el estado civil. Si se está realizando una investigación sobre planes de pensiones, será importante determinar qué segmento de mercado investigar, no ya sólo en relación a la franja de edad del cliente potencial, su nivel de renta y su estado civil, sino también la actitud hacia el ahorro, la tipología de su profesión o los componentes de la unidad familiar.

c) Factores psicológicos

Las creencias predeterminadas o juicios de valor, la percepción que se tiene sobre un producto o una empresa y el grado de motivación personal, son factores psicológicos que podrán tener cierto grado de influencia en el consumidor.

d) Factores de mercado

Un factor de mercado determinante es la competencia y se podría decir que, en general, es uno de los que tienen mayor influencia en los procesos de compra y, por tanto, un gran condicionante para la investigación comercial. Un consumidor podrá responder afirmativamente en relación a la predisposición de compra en una investigación, pero una campaña promocional o el lanzamiento de un nuevo producto por parte de la competencia, le pueden hacer cambiar de opinión sin que este cambio haya sido detectado por la investigación, que pudo realizarse antes del cambio de circunstancia.

Otros factores, que influyen en el comportamiento del consumidor y que la investigación debe considerar, son la situación económica, los cambios legislativos, tecnológicos, sociales y, en general, aquellas variables ajenas al individuo, pero que pueden influir en su comportamiento.

2.2.4.3 Fuentes de Información

La esencia de la investigación es la búsqueda de información fiable que ayude a la dirección en la toma de decisiones, y lo paradójico es que en muchas ocasiones existe tal información, pero no se recurre a ella porque se encuentra de forma dispersa o es desconocida para la empresa. Por ello, la primera consideración debe llevarnos a distinguir entre información secundaria y primaria.

a) Información secundaria.

Es la que ya existe y puede ser pública o, incluso, propia.

La pública es la realizada por organismos, universidades, centros de investigación y otras entidades que hacen estudios de distinta consideración, pero, en muchas ocasiones, desconocidos para el tomador de decisiones. Esta información, en ocasiones gratuita o bastante económica, una vez localizada y utilizada convenientemente, puede hacer innecesario la realización de un estudio específico de mayor coste.

Internet ha paliado, en parte, el problema histórico de la dificultad de localización de la información secundaria.

Por otro lado, al referirnos a la investigación secundaria propia, se hace referencia a la que, de forma inconexa, suele existir dentro de las organizaciones y que, tratada de forma conjunta o desde distintas ópticas, puede ayudar a tomar las decisiones pertinentes sin tener que recurrir a realizar un estudio específico.

b) Información primaria.

Es la que necesariamente hay que buscar mediante la realización de estudios específicos, una vez agotadas todas las fuentes secundarias, y representa, en sí misma, la investigación comercial en sentido estricto.

2.2.4.4 Metodologías de Investigación

Según la metodología utilizada para la captación de la información, existen dos grandes clasificaciones: investigación cualitativa e investigación cuantitativa.

a) Investigación cualitativa

Tiene como objetivo la identificación profunda, reflexiva y no estadística, del objeto de la investigación. Se trata de indagar en los sentimientos y actitudes del destinatario de la investigación sobre aquello que investiga.

Es un tipo de investigación previa y complementaria de la cuantitativa, pero que, en los últimos años, se está utilizando profusamente e, incluso, como sustitutivo de la fase cuantitativa, ya que resulta más económica y ofrece en ocasiones suficiente información para la toma de decisiones.

Las más utilizadas son:

Entrevista en profundidad: Consiste en aquella que el investigador tendrá con el investigado, de forma detallada y profunda, tendiente a obtener la máxima información sobre el objeto de la investigación.

Se realiza sobre la base de una guía semiestructurada que permite dejar flexibilidad de expresión al entrevistado, al tiempo que impide al entrevistador que se desvíe en exceso de los objetivos. Se utiliza para obtener información de aquellos colectivos que difícilmente responderán a una encuesta o, incluso, que no será fácil que asistan a reuniones de grupo. Es un gran complemento en cualquier estudio, porque aporta una profundidad en la investigación imposible de lograr con las otras técnicas. El principal inconveniente es el coste que supone alcanzar una representación mínima.

Reuniones de grupo: También se conocen como "*focus group*", grupos de discusión o dinámicas de grupo. Es la más utilizada de las investigaciones cualitativas y consiste en generar una discusión espontánea, pero conducida, entre

un grupo de personas con características y problemáticas comunes al objeto de la investigación.

Un prototipo de grupo estaría compuesto por un mínimo de 6 personas y un máximo de 10, que debatirán abiertamente sobre el tema objeto de la investigación, pero moderadas por el investigador y con una duración entre 60 y 90 minutos.

Los puntos críticos de esta metodología son:

- La captación equilibrada de los integrantes del grupo.
- El rol moderador del investigador.
- La elaboración de la guía de discusión para el debate en el grupo.

A los participantes en ambas técnicas se les retribuye su participación de forma material, aunque simbólica

b) Investigación cuantitativa.

Esta metodología aporta a la investigación comercial la cuantificación de resultados carácter estadístico.

Frente a las cualitativas, su método de captación de información está totalmente estructurado y el vehículo para obtenerla es un cuestionario.

Existen, fundamentalmente, tres tipologías de entrevistas según el método utilizado:

Entrevistas personales: Es la principal técnica para la captación de información, y el soporte utilizado es un cuestionario que utiliza el entrevistador durante la entrevista.

Es el método más completo de los tres que vamos a comentar, ya que permite identificar al entrevistado con mayor fiabilidad, cumplimentar la encuesta en el lugar que interesa (un kiosco de prensa, un supermercado o el hogar del entrevistado) y se dispone de más tiempo para hacer la entrevista; por el contrario es el más caro y lento.

La entrevista debe tener una duración máxima de unos 30 minutos, para evitar el cansancio del entrevistado y que reaccione contestando a las preguntas de forma tediosa, lo que mermará la calidad de la encuesta. Se suelen realizar cuando se requiere una gran calidad en las respuestas y cierta tranquilidad al responder.

Entrevistas telefónicas: Ofrecen una gran rapidez en la captación, con alto grado de fiabilidad, discreción en el momento de contestar y a un coste muy inferior al de las personales. Sus principales límites son la duración- no más de 15 minutos- y la imposibilidad de mostrar algún elemento físico, circunstancia que las invalida para los estudios que tienen la necesidad de mostrar imágenes u objetos.

El problema surgido en los últimos años, con la generalización de los teléfonos móviles, ha cuestionado esta metodología, ya que las entrevistas se hacen mediante llamadas a teléfono fijo. Las empresas que realizan las encuestas se

basan en listados de teléfonos para realizar las llamadas, hasta conseguir el equilibrio deseado en la muestra, pero no existen listados oficiales de teléfonos móviles y, además, contestar a una encuesta desde un teléfono móvil puede resultar poco fiable. Los institutos de investigación asumen que es un factor distorsionante y existe un debate abierto sobre la mejor forma para paliar esta circunstancia (entrevistas por SMS, correo electrónico, más cantidad de entrevistas en los estudios, etc.).

Este es el principal método cuantitativo utilizado en los estudios de opinión.

Entrevistas en Internet: La inmediatez es su principal característica, pero la fiabilidad es escasa por la dificultad reconocer la identidad del entrevistado. No se utilizan como base principal de una investigación, sino como complemento o sondeo para ver cómo está reaccionando un colectivo.

2.2.4.5 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL

La investigación comercial se divide en dos grandes familias:

- Investigación de mercados.
- Investigación social o de opinión.

En el argot sectorial, la primera se suele utilizar como genérica de toda la investigación comercial.

Investigación de mercados: En sentido estricto, es la que se dedica a investigar los temas más operativos y directamente relacionados con la disciplina del marketing empresarial.

Son un conjunto de técnicas de utilidad para ayudar en la toma de decisiones de los departamentos de marketing. El mercado, el consumidor y, en general, las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) son sus principales campos de actuación.

Si la investigación se hace a la medida de cada empresa, la variedad de estudios puede ser muy amplia, porque serían los que cada una necesite para analizar un tema y tomar las decisiones oportunas de forma objetiva. Pueden ser, tanto enfocadas directamente a la operativa de marketing, como a otras variables exógenas: repercusiones potenciales ante un cambio de legislación, la aparición de futuros operadores, tendencias ante los cambios en la pirámide de edad y el perfil de la población, etc.

No obstante, las investigaciones más frecuentes están relacionadas con las siguientes áreas:

a) Cuotas de mercado

Indican las posiciones competitivas de las distintas empresas en relación con sus competidores.

b) Comportamiento del consumidor

Facilitan información sobre aspectos relacionados con los compradores de los productos o servicios.

c) Motivos de compra

Sus resultados pueden ser utilizados, no sólo para saber los motivos por los que están comprando, sino para rediseñar la oferta y mejorar las posiciones frente a la competencia.

Preguntas frecuentes en esta investigación:

- ¿Por qué nos están comprando los clientes?
- ¿Qué les gusta más menos de nuestra oferta?
- ¿Cuáles son los hábitos de nuestros compradores?
- ¿Qué fortalezas o debilidades presenta nuestra oferta frente a la de la competencia?

Segmentos y perfiles de clientes.

Saber los perfiles de los clientes que tenemos, compararlos con el de la competencia y estudiar los que ya nos han abandonado y sus motivos, favorecerá que la empresa se oriente correctamente hacia el mercado.

Preguntas frecuentes en esta investigación:

- ¿Cuáles son los segmentos de clientes de la empresa?
- ¿Qué diferencias presentan frente a los de la competencia?
- ¿Cuál es el perfil sociodemográfico de los clientes actuales y potenciales?
- ¿Cuál es el perfil de los clientes que se han perdido?

d) Satisfacción de clientes

Se podría decir que es la esencia del marketing. Sin clientes satisfechos, el negocio empresarial tenderá a disminuir y correrá el riesgo de desaparecer.

Preguntas frecuentes en esta investigación:

- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes fieles?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes compartidos con la competencia?
- ¿Cuál es grado de satisfacción con la competencia directa o alternativa?

e) Política de producto

Está relacionada con la aceptación de un nuevo producto o con modificaciones que se puedan o tengan que hacer.

El Análisis es conveniente hacerlo, tanto con la oferta propia, como comparada con la competencia. Se suelen hacer investigaciones del todo o de cada parte más significativa: la funcionalidad, el diseño, la presentación en su conjunto o el nombre. No suele haber, como en las anteriores, una serie de preguntas tipos, ya que la información a analizar varía según cada empresa y su oferta.

f) Eficacia publicitaria

La inversión en publicidad es muy significativa en los mercados competitivos y no siempre es fácil saber su eficacia ó retorno sobre la inversión realizada.

Para saberlo, se utilizan estudios tendentes a conocer, tanto la eficacia lograda, como la viabilidad de una nueva campaña. Los primeros, se realizan a posteriori y, los segundos, antes de emitir la campaña. Los principales estudios que se realizan son:

Pre-test de campaña y su idoneidad para alcanzar los objetivos marcados.

Recuerdo publicitario.

Eficacia del mensaje transmitido por la campaña

Identificación del soporte donde se recuerda haber visto

g) Imagen de marca

Se intenta conocer en estos supuestos la imagen que transmite la empresa y el posicionamiento que los consumidores le otorgan.

Sin conocer la imagen real y objetiva que se tiene, se pueden tomar decisiones erróneas fundadas en la percepción que los directivos o empresarios tengan de su propia empresa. En algunos casos, el desajuste entre cómo pensamos que nos ven o perciben y cómo nos ven realmente, puede llegar a ser significativo y dar origen a pérdidas de la posición competitiva aparentemente inexplicables.

La diferencia entre la imagen real y la estimada es lo que persigue conocer este tipo de investigaciones.

h) Actividad promocional

El fin principal, en este caso, es conocer la aceptación de las promociones comerciales entre los destinatarios.

Estos suelen ser mayoritariamente los consumidores, pero también se realizan sobre los intermediarios, prescriptores o cualquier otro integrante de la cadena comercial, ya que se trata de conocer de forma objetiva su impresión sobre una promoción que se vaya a iniciar, para determinar su viabilidad o estimar los resultados potenciales.

i) Distribución

Conocer la situación de la empresa y sus productos o servicios en la cadena de distribución es el fin en esos casos. La importancia de nuestra marca para el canal,

su presencia en los lineales, la predisposición hacia la empresa o producto de los vendedores del distribuidor, la fidelidad del canal hacia nuestro producto, el comportamiento de las distintas marcas en un tipo de establecimiento, entre otros, suelen ser los fines más utilizados.

Finalmente mencionamos el estudio de mercado más completo que suelen demandar los departamentos de marketing que es el llamado Estudio de Base.

Consiste en revisar todas las variables de marketing que afectan a un producto o servicio y por tanto, su Contenido viene a ser una especie de resumen de los elementos más significativos de los posibles estudios que hemos expuesto en éste epígrafe. Se suele utilizar para tener «Dimensión general del estado de las marcas.

Investigación social o de opinión: La investigación social o de opinión no está orientada a la actividad comercial o de marketing propiamente dicha, sino a conocer la opinión de : los ciudadanos sobre algún tema de interés social, económico y político.

Organismos públicos, fundaciones, cámaras de comercio, partidos políticos, organizaciones empresariales y, en general, todas aquellas instituciones que operan sin ánimo de lucro, suelen ser los usuarios de este tipo de estudios.

Se puede decir que la democracia es el principal impulsor de los estudios sociales o de opinión, ya que las administraciones del Estado, los partidos políticos y los medios de comunicación figuran entre sus principales usuarios.

a) Encuestas políticas

Tienen como finalidad principal conocer la intención del voto de los ciudadanos. Entraña un tema delicado porque no siempre se responde con la sinceridad que se suele hacer en los estudios de mercado, lo que implica un mayor riesgo de error. Junto a esta circunstancia, la predicción de la abstención, el comportamiento de los indecisos, la representación de la muestra y el equilibrio ideológico en la elaboración del propio cuestionario, son los principales retos a los que se tienen que enfrentar este tipo de estudios. Además de la intención de voto, se suele encuestar para el conocimiento y valoración de los líderes políticos, valoración de la oposición, aceptación o rechazo de las medidas de gobierno adoptadas y opinión sobre las que se vayan a tomar.

b) Satisfacción ciudadana.

Es un tipo de estudio frecuentemente utilizado por las distintas administraciones del Estado y preferentemente por la local, para conocer la opinión de los ciudadanos en materias como el estado de los servicios públicos. Constituye un indicador de la satisfacción política que puede acabar incidiendo en la intención de voto.

c) Barómetros de opinión pública.

El barómetro es un estudio que se realiza de forma periódica y donde existen una serie de preguntas que se repiten en cada edición, con el objetivo de analizar la evolución de los temas analizados. Estas preguntas recurrentes se complementan con otras de actualidad, de tal forma que ofrecen un reflejo de la situación sociopolítica de alta valoración.

La ventaja que ofrece frente a otros estudios puntuales, es que permiten analizar series históricas y se consideran más fiables que los realizados puntualmente.

En España el de mayor prestigio y repercusión es el elaborado por el Centro de Investigaciones Sociológicas y, en Europa, es un referente el Eurobarómetro, realizado por la Unión Europea.

En su vertiente empresarial, se sitúan los" llamados índices de Confianza Empresarial, que estudian, de forma periódica, la opinión de ¿los empresarios sobre temas de actualidad económica y política.

Tienen un alto poder de creación de opinión porque suelen ser interpretados como índices de referencia de la situación de un país o región. Organizaciones empresariales y empresas de servicios profesionales son las que los realizan con mayor frecuencia.

2.2.5 Externalización

La externalización de servicios es asignar ciertas actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa, a terceras personas o empresas externas.

En el diccionario de la Real Academia la palabra "externalización" no está incluida, sin embargo, en otros diccionarios como el Pequeño Larousse si la considera dentro de su vocablo.

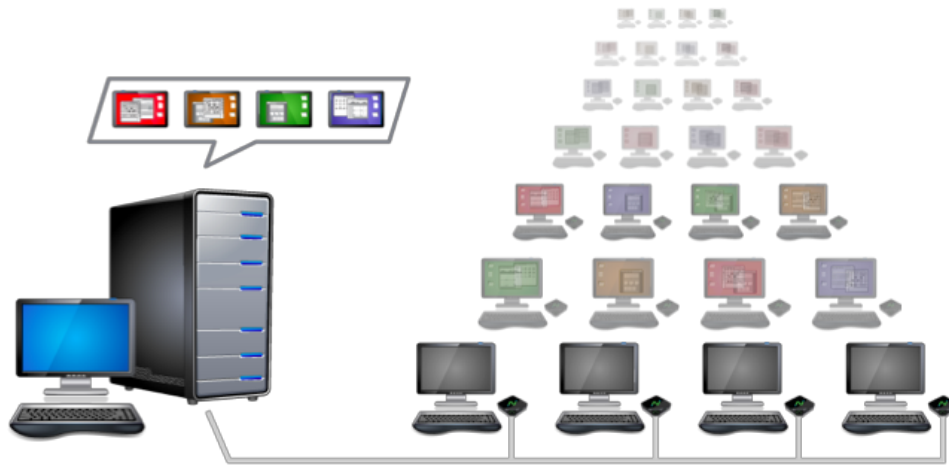
“ Externalización es la subcontratación, es decir, la externalización de la actividad propia, de modo que los servicios que alguien contrata a una empresa son ejecutados total o parcialmente por otra empresa contratada por la anterior; en algunas zonas de América se llama tercerización, vocablo también válido que alude a la intervención de un tercero para la prestación de servicio.” (FUNDEO, 2013)

En ocasiones también se hace uso del término en inglés outsourcing de servicios.

2.2.6 Virtualización

Es un sistema computacional que permite compartir recursos de un computador físico, en varias estaciones o máquinas virtuales. La cantidad de máquinas virtuales que se pueden alojar en un solo computador central dependerá de las características del mismo. (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2: Esquema Tradicional de Virtualización



Fuente: www.ncomputing.com

Según el libro “Computación en la Nube: estrategias de Cloud Computing en las empresas”, de Luis Joyanes Aguilar, define a la virtualización como:

“ El término virtualización se refiere a la abstracción de los recursos de computación (CPU, almacenamiento, redes, memoria, sistemas operativos, colección de aplicaciones, y base de datos) de las aplicaciones y usuarios finales que consumen el servicio. En la práctica, la virtualización oculta las características físicas de los recursos informáticos de sus usuarios, bien aplicaciones o bien usuarios finales.

Intel, el fabricante número uno mundial en fabricación de chips de procesadores, define la virtualización como la tecnología fundamental (core) de una infraestructura de TI escalable (ampliable), la cual mediante el desacople del software del hardware se presenta una vista lógica del hardware físico al software y un servidor puede actuar como múltiples servidores independientes. La ejecución de varias máquinas virtuales (VM) en un único servidor hace que el hardware pueda ser más eficiente y económicamente utilizado y mantenido. Intel define también la virtualización como la abstracción del hardware del computador que oculta el computador físico del mundo cómo se utiliza. Con la virtualización un servidor físico aparece como múltiples “máquinas virtuales” lógicas utilizando un hipervisor (hypervisor) o software de monitor de máquina virtual (VMM, Virtual Machine Monitor). De este modo la plataforma del servidor virtualizado permite que múltiples sistemas operativos corran sobre un computador anfitrión (host) en el mismo tiempo y con la sensación real de que cada S.O. controla totalmente su propio servidor.” (JOYANES AGUILAR, Computación en la Nube: Estrategias del Cloud Computing en las Empresas, 2012)

2.2.7 SAAS - Software como un Servicio

Igualmente el término SAAS, Software as a Service, se está dando a conocer y su significado es el siguiente:

“La capacidad proporcionada al consumidor es utilizar las aplicaciones del proveedor ejecutándose en una infraestructura en la nube. Las aplicaciones son accesibles desde diferentes dispositivos cliente a través de una interfaz cliente ligera tal como un navegador web (p.e.correo electrónico basad en la Web). El consumidor no gestiona ni controla la infraestructura fundamental de la nube incluyendo redes, servidores, sistema operativo, almacenamiento o incluso capacidad del marco de configuración de aplicaciones específicas del usuario”.

(JOYANES AGUILAR, Computación en la Nube: Estrategias de Cloud Computing en las Empresas, 2012)

CAPITULO 3

3.1 DESARROLLO DEL PROYECTO

La trayectoria de la empresa Mundo Digital Digiworld S.A., nos demuestra que los equipos de virtualización Ncomputing® han tenido una buena aceptación en el mercado ecuatoriano, debido a las quince mil estaciones vendidas durante los primeros años, sin embargo al ser comercializadas como un producto (caja) no se han alcanzado las metas esperadas.

El surgimiento de nuevas empresas que importan productos desde Estados Unidos y la venta de los dispositivos a través de tiendas online como: Amazon, Ebay, entre otros; hace que se vuelvan competidores directos. Además la alta estabilidad del producto y el bajo nivel de mantenimiento, estimula a que las empresas se arriesguen a importar los productos sin pasar por los distribuidores autorizados para el país.

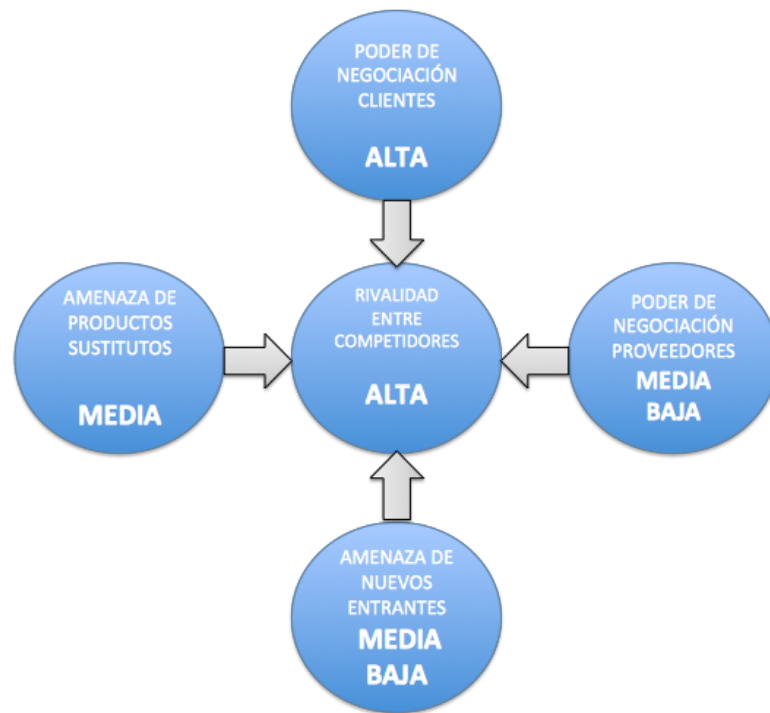
El nuevo servicio que se quiere agregar al portafolio de Mundo Digital Digiworld S.A., involucra la creación de valor agregado a los dispositivos de Ncomputing® a través de la integración de otros sistemas de virtualización que se ajuste a las necesidades de cada cliente, y ofrecerlo como un servicio que se paga mensualmente.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La virtualización es una tendencia que no es utilizada en gran medida en el Ecuador, principalmente porque las empresas que se dedican a la comercialización de computadoras no les conviene que se utilicen plataformas informáticas que evitan la renovación constante de equipos de computación, y por lo tanto no promueven dichas tecnologías. Otro aspecto importante es que uno de los medios de acceso, el internet, sigue siendo un servicio costoso y de mala calidad si se compara con mercados como Norteamérica o Japón. Por otro lado existe un alto nivel de desconocimiento de esta nueva tecnología y sus beneficios, tanto por parte de los directivos de las empresas como de los mismos técnicos de informática.

A continuación usando las cinco fuerzas de Porter, se realizará un análisis detallado de la situación actual en cuanto al entorno que se desenvuelve el negocio y que enfrentaría para la implementación del servicio potencial que se quiere ofrecer.

Gráfico 3: Análisis de las 5 Fuerzas



Elaboración: El autor

3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

Las compañías tradicionales de tecnología en Guayaquil, se han enfocado principalmente en la venta de hardware. Debido a su buena relación con los fabricantes como Dell, Sony, IBM y HP, tienen acceso a precios convenientes en los productos (cajas), sin embargo con la aparición de nuevas marcas, los márgenes de utilidad se han reducido y la diferenciación tecnológica en el producto es mínima.

Los clientes tienen un alto grado de poder de negociación, debido a que en el mercado existe una gran variedad de proveedores que ofrecen productos (hardware) que cumplen con sus requerimientos. El acceso a proveedores no solo se limita a empresas locales, sino que también tienen la opción de realizar compras directas a través de compras en línea fuera del país.

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La alta cantidad de opciones que se ofrecen en el mercado de computadores determina que los proveedores deban luchar por posicionar su marca en el mercado, por lo que tienen un poder de negociación bajo.

Sin embargo, para el caso de productos más especializados como servidores, cuyo costo dificulta a no disponer en inventario local, los proveedores en consecuencia pueden poner condiciones especiales para la venta.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

En el mercado ecuatoriano, existen empresas de significativa importancia que se han posicionado como fuertes proveedores de tecnología, entre los que destacan Akros, Maint, Cartimex, Intcomex, Compuhelp, entre otros.

Las barreras de entrada son de nivel medio debido a la fuerte inversión en mercadería que se debe realizar para iniciar el negocio.

En este negocio las economías de escala juegan un papel muy importante, ya que al realizar compras de mercadería en grandes cantidades, se optimizan los costos de importación, logística, y descuentos con el fabricante. Adicionalmente se debe mantener una infraestructura interna bien establecida y sólida, que permita manejar el negocio de forma integral (logística, atención al cliente, soporte técnico, etc.).

Sin embargo, para las empresas pequeñas, las barreras son bajas debido a que su negocio se basa en la compra local de partes y piezas de equipos de computación por separado, y ensamblan computadoras de manera artesanal. Esto les permite mantener gastos operativos bajos y entrar a competir en el mercado por precios.

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

A pesar de la popularización de otros dispositivos como tabletas y teléfonos inteligentes, estos no han podido sustituir al computador tradicional, por ejemplo debido a la dificultad de ingreso de información en programas como hojas de cálculo o bases de datos. Para estos programas, tanto el teclado como el ratón, siguen siendo herramientas esenciales de la computadora que los usuarios no han podido desprenderse.

Por otro lado, durante muchos años se ha utilizado a la computadora como una herramienta fundamental de trabajo en la mayoría de empresas. La dificultad de cambios de paradigmas, y el desconocimiento de las tecnologías de virtualización son factores que dificultan el ingreso.

Por estos factores se considera que la barrera para el ingreso de productos sustitutos es media.

3.2.5 Rivalidad entre Competidores.

En la actualidad el mercado se ha vuelto muy competitivo, a tal punto que se conoce de empresas cuyo objetivo es ganar posicionamiento, y para lograr esta meta pueden llegar a ofrecer productos por debajo del costo. Al referirnos a

equipos de computación, se puede observar que no existe mayor diferenciación entre productos y proveedores, ya que todos ofrecen lo mismo.

Las empresas de menos envergadura, no afectan significativamente en gran medida al esquema de negocio actual, debido a los escasos alcances de su estructura, siendo el precio el factor principal de diferenciación. Esto vuelve poco atractivo para la entrada de nuevos competidores por lo que la barrera es alta.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La virtualización es un sistema computacional que se puede aplicar a un amplio porcentaje de sectores; ya sean empresas públicas y privadas, así como en el sector educativo, investigación, productivo, y otros.

El enfoque para el desarrollo de este proyecto se lo realizará en el sector comercial al por mayor de las PYMES en la provincia del Guayas, por ser el segmento más importante y su giro de negocio requiere por lo general el uso de computadoras para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, usualmente cuentan con presupuestos ajustados, lo que les impide tener herramientas de infraestructura tecnológica actualizadas.

Según el Ministerio de Industrias y Productividad, determina la clasificación de las empresas según parámetros como número de empleados, facturación anual en dólares americanos, y el volumen de activos.

A continuación se da a conocer su clasificación.

“MICROEMPRESAS

Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.

PEQUEÑA EMPRESA

Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

MEDIANA EMPRESA

Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.”
(MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD, 2011)

Por otro lado el Sistema de Rentas Internas SRI del Ecuador explica lo siguiente:

“Se conoce como PYMES al 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. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- *Comercio al por mayor y al por menor.*
- *Agricultura, silvicultura y pesca.*
- *Industrias manufactureras.*
- *Construcción.*
- *Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.*
- *Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.*
- *Servicios comunales, sociales y personales.”* (SRI, 2010)

Los parámetros para determinar si una empresa se cataloga como PYMES según el SRI son:

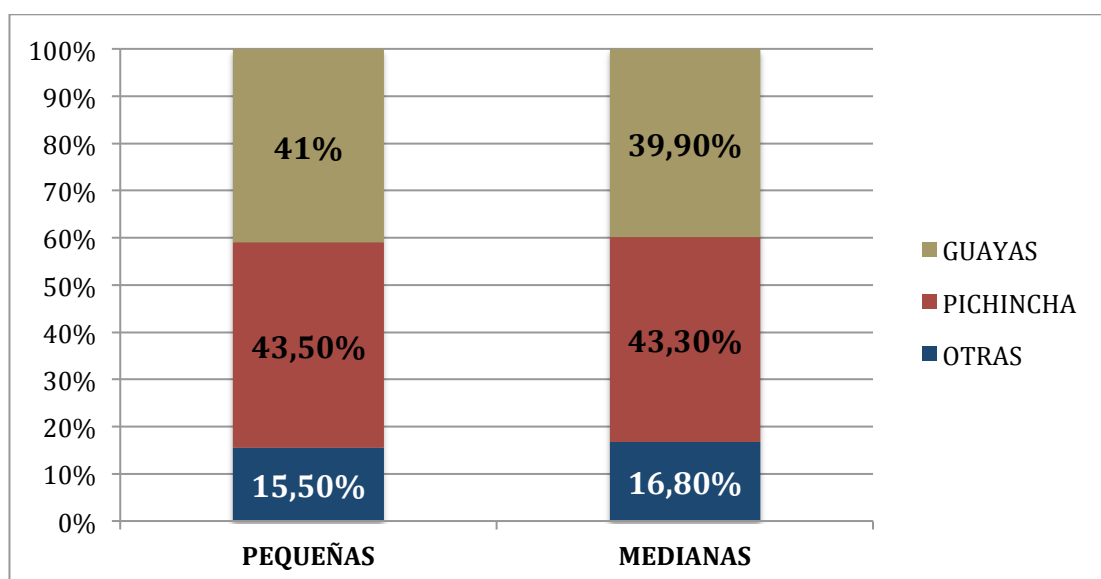
- a) Posee activos totales menores a US\$ 400.000
- b) Realiza ventas brutas anuales menores a US\$ 5'000.000
- c) Tiene menos de 200 empleados en promedio en el año

Para el desarrollo de este proyecto, se tomará como referencia la información proporcionada por el SRI, en base al estudio realizado por la revista EKOS (EKOS, 2012).

Se indica que en el 2011 existían veintisiete mil seiscientos cuarenta y seis PYMES, de las cuales el 40.46% corresponden al Guayas.

A continuación se presenta un gráfico de la distribución de las PYMES en el Ecuador.

Gráfico 4: Concentración de las Pymes por Provincia 2011

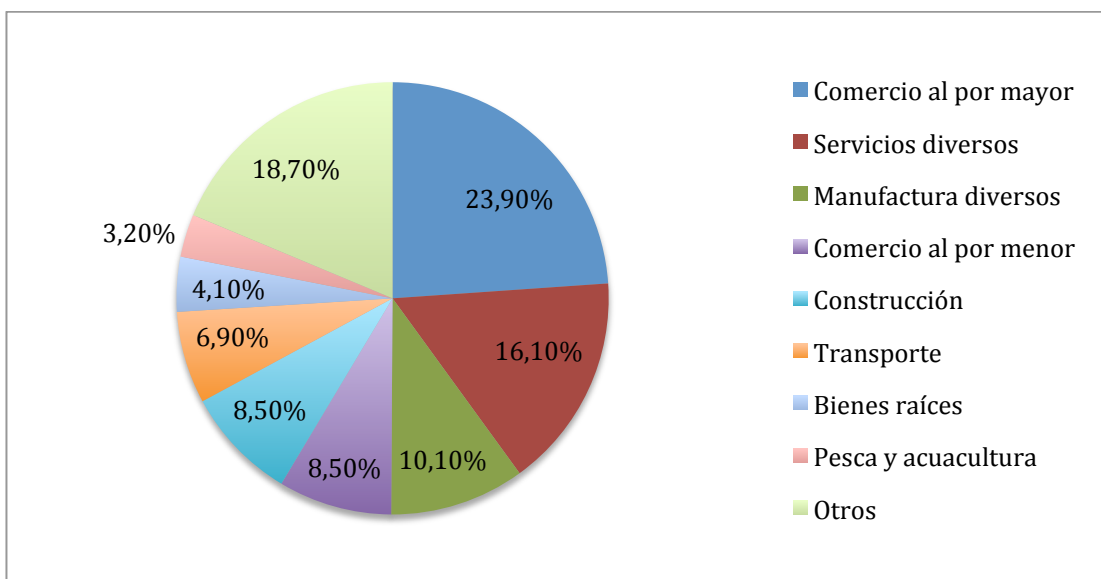


Fuente: SRI

Pichincha y Guayas, concentran la mayoría de las empresas PYMES del Ecuador, y esto se debe a que en términos de densidad y número de habitantes, la población se concentra principalmente en dichas provincias.

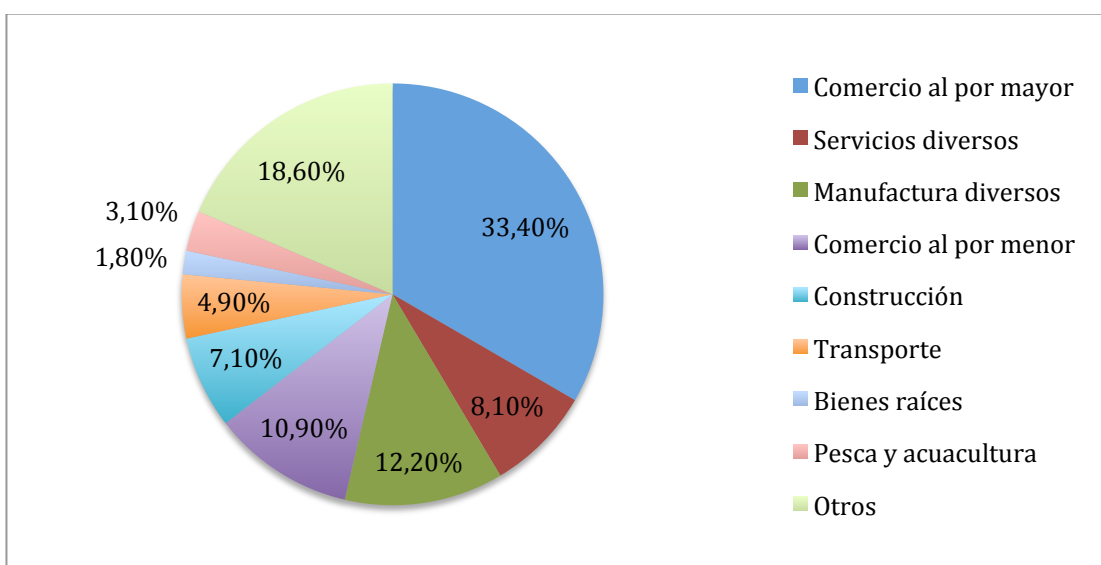
Como se indicó anteriormente, el mercado objetivo será el comercio al por mayor de las PYMES en el Guayas.

Gráfico 5: Composición de Empresas Pequeñas por Sector



Fuente: SRI

Gráfico 6: Composición de Empresas Medianas por Sector



Fuente: SRI

En base a la información presentada anteriormente y la encuesta telefónica realizada a ciento veinte y ocho empresas PYMES del sector Comercio al por mayor, se puede realizar el siguiente análisis del mercado objetivo:

Con veintisiete mil seiscientos cuarenta y seis empresas PYMES en el Ecuador, situadas en Guayas el 40.46%, y considerando específicamente aquellas que realizan comercio al por mayor, tenemos un mercado potencial de seis mil trescientas noventa y tres PYMES.

En la encuesta telefónica se detectó que existía una intención de compra del 40% de las empresas participantes, obteniendo como resultado dos mil quinientos cincuenta y siete compañías PYMES. En la misma encuesta se determinó que tan solo el 25% de las empresas requerían realizar una compra inmediata. Esto debido a que el 75% de las empresas habían realizado compras recientes de computadoras o sus equipos estaban operativos. Esto significa que apenas seiscientos treinta y nueve empresas estarían dispuestas a realizar una compra inmediata.

Tomando en cuenta que el promedio de empleados en las PYMES del Ecuador, es de treinta y tres empleados, se estaría proyectando que cuentan con una base de veinte un mil noventa y siete empleados. De esta base, el 35% ocupan en promedio un computador, por lo que se puede deducir que existen siete mil trescientos ochenta y cuatro estaciones potenciales de puestos de trabajo.

Para el primer año se tiene planteado abarcar el 5% de este mercado potencial, lo que nos indica que el mercado objetivo a corto plazo será trescientos setenta estaciones de trabajo.

A continuación se presenta un gráfico con el resumen de lo anteriormente descrito.

Gráfico 7: Mercado Objetivo



Elaboración: El autor

3.4 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO – CANVAS

El modelo de Negocios Canvas nos permite a través de definiciones claras entender que producto tenemos, a qué mercado queremos llegar, y cómo vamos a llegar con nuestros productos, es decir las actividades claves que realizaremos y los recursos con los que contamos para llevar a cabo nuestro negocio, además nos permite detallar cuáles son nuestros principales asociados que respaldan el modelo.

También permite tener en un mismo documento cuáles serán nuestras fuentes de ingresos y los costos de toda la operación.

Detallamos a continuación cada uno de los puntos que conforman el modelo de negocios Canvas.

3.4.1 Relaciones Claves

Mundo Digital Digiworld S.A., es representante y socio estratégico de marcas líderes a nivel mundial de productos y servicios de virtualización que transfieren su conocimiento y tecnología para poder ofrecer a los clientes las últimas tendencias tecnológicas del mercado mundial.

NCOMPUTING® - Representante para el Ecuador

“Las soluciones de Ncomputing® facilitan la virtualización de escritorio ofreciéndole rápidamente la solución indicada para sus necesidades, dentro de su presupuesto y respetando sus iniciativas de informática ecológica. Ncomputing® ofrece soluciones probadas, confiables y sólidas para organizaciones de todo el mundo, desde centros educativos hasta empresas.” (NCOMPUTING, 2013)

CITRIX® – Socio Estratégico

“Citrix® es una empresa de nube que permite estilos de trabajo móviles, lo que permite que las personas trabajen y colaboren desde cualquier lugar, accedan a aplicaciones y datos en cualquiera de los últimos dispositivos y de forma tan fácil como si estuvieran en su oficina. Las soluciones de Citrix® ayudan al departamento de TI y a los proveedores de servicios a crear nubes gracias a las tecnologías de red y virtualización para ofrecer servicios en la nube de alto rendimiento, asequibles y elásticos. Gracias a soluciones líderes en el mercado de movilidad, virtualización de escritorio, redes en la nube, plataformas en la nube, colaboración y uso compartido de datos, Citrix® ayuda a empresas de todos los tamaños a obtener la velocidad y agilidad necesarias para tener éxito en un mundo cada vez más dinámico y móvil. Los productos de Citrix® se utilizan en más de 260.000 organizaciones y cuentan con más de 100 millones de usuarios en todo el mundo. Los ingresos anual de 2012 fueron de \$2,59 mil millones.” (CITRIX, 2013)

VMWARE® – Socio Estratégico

“Vmware®, líder mundial en virtualización e infraestructura en la cloud, proporciona soluciones probadas por los clientes que aceleran TI reduciendo su complejidad y permitiendo una prestación de servicios más flexible y ágil. Vmware® permite a las empresas adoptar un modelo de cloud que aborda sus desafíos empresariales únicos. El enfoque de Vmware® acelera la transición a cloud computing, protege las inversiones existentes y mejora la seguridad y el control. Con más de 480.000 clientes y 55.000 partners, las soluciones de Vmware® ayudan a las organizaciones de todos los tamaños a reducir costes, aumentar la agilidad empresarial” (VMWARE, Organización, 2013)

GOOGLE APPS® – Socio Estratégico

“Google Apps® es un paquete de productividad basado en la nube que lo ayuda a usted y también a su equipo a estar comunicados y agilizar el trabajo estén donde estén, con cualquier dispositivo. Es fácil de configurar, utilizar y administrar, lo que le permite trabajar de forma más inteligente y concentrarse en lo que realmente importa.” (GOOGLE, 2013)

3.4.2 Actividades Claves

Las actividades claves son todas las actividades que se llevarán a cabo para prestar el servicio a los clientes.

Dentro de las actividades claves que tenemos se encuentran:

- Demostraciones y pilotos
- Testimonios de clientes y casos de éxito
- Reunión con grupo influyente en toma de decisiones

3.4.2.1 Demostraciones y Pilotos

En base la experiencia desarrollada durante estos años, se ha encontrado que las demostraciones y pruebas piloto son el principal aliado para mostrar al cliente las bondades, virtudes y fortalezas de los productos y servicios que el sistema de virtualización ofrece. Es por esto que para este nuevo servicio se utilizará el mismo esquema de amar pilotos en las instalaciones de los clientes para que puedan realizar pruebas de la solución con el trabajo que se realiza a diario, es decir pruebas en caliente. Adicionalmente esta interacción directa con el servicio permite incrementar el nivel de conocimiento de los potenciales clientes y así disminuir una de las principales barreras que tiene la introducción de esta nueva tecnología.

Para validar lo anteriormente mencionado, se pone en evidencia los resultados de las estadísticas en base a las ochenta demostraciones realizadas durante el último año:

- 70% de las demostraciones del producto han sido exitosas y superando las expectativas iniciales del cliente. De este grupo, un 50% realiza una compra inmediata y comienza el proceso de migración hacia la nueva tecnología. El 50% restante, por lo general se debe esperar a que exista la necesidad de reemplazo de equipos o no existen los recursos necesarios para realizarlo.
- 30% de las demostraciones el producto no cumplió con las expectativas o no se pudo llevar a cabo la demostración, debido a problemas de configuración dentro de la compañía, o programas especiales desarrollados en lenguajes de programación antiguos.

Este nuevo servicio de externalización ayudará a capitalizar cerca del 100% de clientes satisfechos con la demostración inicial, dado que podrían comenzar el proceso de migración sin una inversión tan significativa como la que requieren en la actualidad.

3.4.2.2 Testimonios de Clientes y Casos de Éxito

Los asesores comerciales de Mundo Digital Digiworld S.A., contarán como parte de sus herramientas de trabajo con tabletas con presentaciones, catálogos y videos donde se le brindará al cliente información sobre la experiencia de la empresa, ahorros, beneficios de la solución y sobre todo los casos de éxito que se ha tenido a nivel nacional.

Uno de los espacios donde se publicarán los casos de éxito será en el sitio web de la empresa. El mismo se irá robusteciendo con mayor información, de acuerdo a la generación de casos e historias de éxito para compartir.

Los casos de éxito no solo serán documentos teóricos, sino que también recurriremos a la apertura del cliente que nos permitirá visitarlo en conjunto con el nuevo prospecto para que pueda constatar en la práctica, el lugar de la implementación y en una reunión presencial poder despejar sus inquietudes.

3.4.2.3 Reunión con Grupo Influyente en la Toma de Decisiones

Dentro de las actividades claves del proceso, está el mantener reuniones con personas influyentes dentro de la organización, donde se podrá demostrar los beneficios funcionales de la tecnología de virtualización en cada una de las áreas y de manera integral dentro de la compañía. Además se podrá personalizar el servicio con datos como el crecimiento proyectado que tiene la compañía, para así proponer una solución que vaya de acuerdo a las metas planteadas por la organización.

El departamento comercial establecerá previamente un guión completo y guía de preguntas frecuentes para rebatir las objeciones más comunes y mostrar los beneficios más destacados de nuestro producto de forma alineada.

Durante la reunión se contará con la presencia del asesor comercial encargado de la cuenta y el jefe de producto de la línea. Esto asegurará que se realiza la mejor oferta en caso de que sea necesario y cerrar la implementación en esa visita, además se visitará con un modelo de contrato que nos permitirá definir si hay algún punto que añadir o modificar de acuerdo a la necesidad.

3.4.3 Recursos Clave

Los conocimientos y habilidades que se requieren son altos y en algunos casos muy especializados.

En la actualidad el equipo de Mundo Digital Digiworld S.A., cuenta con habilidades y conocimiento técnicos en áreas de software como la virtualización de servidores, aplicaciones y escritorios, así como también en la configuración de infraestructura (hardware) que nos permiten virtualizar.

Dentro de nuestros recursos claves existen:

- Distribución autorizada de parte del fabricante
- Técnicos certificados y con experiencia superior a 5 años.
- Sistema de relacionamiento de clientes.
- Asesores especializados en Venta de Soluciones

3.4.3.1 Distribución autorizada de parte del fabricante

La distribución autorizada exclusiva para el Ecuador brinda una herramienta muy poderosa en el momento de negociación, ya que el cliente siente un respaldo directo de la fábrica. Se cuenta con políticas de reposición inmediata de equipos defectuosos y soporte técnico certificado.

3.4.3.2 Técnicos certificados con experiencia

El personal técnico es uno de los recursos más importante debido a que permite resolver problemas de una manera efectiva y ágil, lo que se traduce en satisfacción al cliente y minimiza los tiempos de atención efectiva.

El poseer una experiencia en campo de varios años, es el complemento ideal ya que no todo el conocimiento se encuentra en los manuales, habiendo mucho conocimiento adquirido en las implementaciones con clientes anteriores.

3.4.3.3 Sistema de relacionamiento de clientes

En la actualidad se cuenta con un sistema CRM, que permite incorporar a todos las áreas de la empresa en un sistema en línea, lo que significa que el personal de la compañía puede ingresar al sistema desde cualquier dispositivo, sea este un computador, tableta o teléfono inteligente, fuera o dentro de las instalaciones de Mundo Digital Digiworld S.A.

El sistema de relacionamiento registra cada actividad que se ha tenido con el cliente ya sea en el área comercial, técnica o contable, lo que nos permite conocer si un evento es nuevo o cuenta con un historial.

Permite también tener un sistema de control de calidad para medir el nivel de satisfacción de los clientes, sobre todo en los siguientes puntos:

- El incidente técnico fue resuelto.
- El personal fue amable y empático al momento de atender el requerimiento.
- La solución al problema fue ágil y oportuna.

3.4.3.4 Equipo de asesores especializado en oferta de soluciones

En nuestro país la oferta laboral tiene asesores comerciales que se especializan en ofertar un producto específico, pero pocos han tenido la capacitación y conocimiento suficiente para brindar una solución integral y global para satisfacer las necesidades de los clientes. La formación de personal comercial tomando en cuenta el enfoque de brindar soluciones integrales, es un pilar estratégico para el desarrollo de esta solución.

3.4.4 Propuesta de Valor

La externalización de equipos de computación es un servicio que existe en nuestro medio desde hace más de diez años, sin embargo el mantenimiento y programas como sistemas operativos, y ofimática (Word, Excel, Power Point, correos, entre otros) son gastos que el cliente debe pagar por separado.

La propuesta se basa en ofrecer a las empresas un servicio integral y personalizado, para cubrir las necesidades reales, donde no tenga que incurrir en gastos adicionales; es decir el mantenimiento de equipos y programas estará a cargo de Mundo Digital Digiworld S.A, permitiendo enfocarse al cliente en asuntos que corresponden a su giro de negocio.

3.4.4.1 Beneficios Financieros

Al iniciar una negociación con las características de una PYMES, la inversión de equipos de computación puede representar un egreso elevado de fondos, además

de los gastos de mantenimiento y actualización que se requieren durante el tiempo de vida útil del equipo.

En caso de omitir el mantenimiento preventivo de los equipos de computación, éstos pueden dejar de funcionar parcialmente o en su totalidad antes de que pase su tiempo de vida útil, generando una acumulación de basura electrónica dentro de las oficinas, generando gastos ocultos como consumo de espacio físico, o mantener activos obsoletos dentro de la contabilidad, entre otros.

Con el esquema de arrendamiento o externalización del sistema computacional, se elimina la necesidad de realizar inversiones altas de tecnología, permite llevar un control más detallado de los costos, pudiendo asignar un presupuesto por cada estación, y el valor de la mensualidad se incluye directamente al gasto.

Por otro lado los dispositivos de virtualización Ncomputing®, consumen apenas 5 Watts, mientras que las computadoras actuales consumen entre 200 y 400 Watts, generando un ahorro inmediato en consumo eléctrico superior al 90%.

3.4.4.2 Beneficios Técnicos

El tiempo de vida útil de las computadoras tradicionales está en promedio entre los tres y cuatro años, debido a que contienen más de dos mil componentes electrónicos, entre los cuales están fuentes, ventiladores, memorias, discos duros y demás componentes de un computador tradicional.

Los equipos de virtualización de Ncomputing® son dispositivos o terminales que contienen menos de doscientos componentes electrónicos y en su estructura no existen piezas móviles, permitiendo garantizar que su tiempo de vida útil sea superior a los diez años.

Gráfico 8: Dispositivo de Virtualización Ncomputing L300



Fuente: www.ncomputing.com

3.4.4.3 Ahorro en espacio físico

Los dispositivos de virtualización se pueden ubicar detrás del monitor, generando un ahorro en espacio físico del 100% en comparación con un computador tradicional. Esto se traduce a que se puede tener un mayor número de estaciones de trabajo en un mismo sitio, disminuyendo gastos de arrendamiento o compra de espacio físico.

Gráfico 9: Ubicación Dispositivo de Virtualización Ncomputing L300



Fuente: www.ncomputing.com

3.4.4.4 Amigable con el Medio Ambiente

Además de los beneficios económicos y técnicos que brinda la virtualización, se considera como una solución amigable con el medio ambiente debido a su bajo consumo de energía, disminuyendo la emisión de CO₂. Además cuando se desecha un terminal de virtualización, estos pesan apenas 200 gramos, mientras que en un computador tradicional son más de 10 Kg. de basura electrónica que contienen metales pesados.

3.4.4.5 Beneficios a Corto Plazo

Por medio de la externalización del sistema computacional, la empresa disfruta de una plataforma tecnológica sólida que le permite desarrollar sus actividades diarias, sin la necesidad de realizar grandes inversiones.

A través de un pago mensual, el mismo que se calcula en base al número de estaciones y el tiempo de contrato, las empresas tendrán la tranquilidad de contar con tecnología de punta, soporte técnico, sistemas de respaldo y planes de contingencia que garantizan la continuidad del negocio.

3.4.4.6 Crecimiento bajo demanda

Se podrán solicitar estaciones de trabajo adicionales en base a la necesidad del cliente. A través del servicio propuesto, las empresas no tendrán inconvenientes en incrementar su esquema de trabajo, ya sea por una necesidad constante debido al crecimiento del negocio o de manera temporal, por un proyecto puntual.

3.4.5 Relaciones con los Clientes

A continuación se detalla los principales medios y canales a través de los cuales se tendrá contacto con los clientes

- Call Center
- Correo electrónico: info@digiworld.ec
- Página web
- Servicio Post Venta

El cliente podrá contactarse con Mundo Digital Digiworld S.A. a través del Call Center y su número 1700 MUNDO1 (1700 686361), el mismo que estará a su disposición de lunes a viernes desde las ocho de la mañana hasta las cinco de la tarde.

El correo electrónico info@digiworld.ec es otro medio a través del cual los clientes podrán contactarse. Los correos enviados a esta dirección de correo, serán respondidos en un lapso no superior a las 24 horas y estará a cargo del coordinador de ventas.

En la página web, se colocará información relevante de los productos y servicios que ofrecen. El cliente podrá acceder a videos, imágenes y catálogos con información relevante. Adicionalmente se contará con un formulario, el mismo que podrá ser llenado para conocer sus inquietudes, las mismas que serán resueltas por el departamento comercial o técnico, dependiendo de cual sea el requerimiento.

El ejecutivo de mercadeo se contactará vía telefónica con los clientes, al menos bimestralmente con el fin de dar seguimiento al servicio implementado y conocer si tiene requerimientos adicionales.

3.4.6 Canales de Distribución

Debido a que es un producto especializado, y cada cliente requiere una solución a la medida, la comercialización, implementación y soporte de los productos y servicios, se lo realiza directamente a través del personal de planta de Mundo Digital Digiworld S.A.

El cambio al sistema de virtualización es un proceso que debe ser acompañado y analizado periódicamente para garantizar un éxito en el cambio a la nueva plataforma.

3.4.7 Segmentación de Mercado

El presente plan de negocios se ha enfocado en las empresas comerciales PYMES del Guayas, con la focalización respectiva realizada en la Descripción del Mercado Objetivo, ya que es el sector más importante dentro de este segmento, además la naturaleza del negocio les exige el uso de equipos de computación para realizar sus tareas cotidianas, principalmente en los departamentos de contabilidad, administración y ventas.

Los programas principales que usan en las empresas son:

- Sistema Operativo: Windows 7 y XP.
- Ofimática: Microsoft Office ® en versiones 2003 2007 2010 y 2013.
- Navegador: Internet Explorer - Mozilla Firefox o Google Chrome.
- Otros Programas: CRM, ERP (para contabilidad o atención al cliente).

Entre los beneficios inmediatos que este tipo de cliente obtendrá:

- Aumenta la seguridad de la información.
- Reduce los gastos generales de adquisición de hardware.
- Genera ahorros en consumo de energía.
- El servicio incluye el soporte técnico.

3.4.8 Estructura de Costos

A continuación se describe los valores mensuales que se debe incurrir para el funcionamiento de la nueva unidad de negocio propuesta.

Gastos

Salarios incluyendo beneficios de ley:

- | | |
|--------------------------|-------------|
| ● Jefe de Producto: | US \$ 1.100 |
| ● Ejecutivo de Mercadeo: | US \$ 350 |
| ● Asesor comercial: | US \$ 750 |
| ● Técnico Preventa: | US \$ 650 |
| ● Técnico Postventa: | US \$ 550 |

Generales:

- | | |
|---|-----------|
| ● Arriendos | US \$ 400 |
| ● Servicio Básicos
(Internet, teléfono, luz, agua, etc.) | US \$ 100 |

- Membresías como canales autorizados de los fabricantes para el Ecuador. US \$ 100
- Capacitación personal. US \$ 300
- Publicidad US \$ 300

Costos

- Comisiones asesores comerciales US \$ 3%
- Equipos y accesorios para arrendamientos comercializado Depende del servicio

3.4.9 Fuente de Ingresos

Los ingresos dependerán del canon mensual acordado con el cliente, de acuerdo a la cantidad de puestos de trabajo y servicios solicitados. El cliente podrá aumentar puestos de trabajo durante el tiempo de vigencia del contrato, ya sea por un período específico o indefinido.

Dentro del plan de ventas, se tiene proyectado iniciar con cuarenta estaciones de trabajo, con un incremento de treinta estaciones mensuales.

El precio promedio por estación oscila entre los ciento diez y ciento ochenta dólares mensuales, y dependerá del tiempo de contrato, así como también del número de equipos que requieran.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La virtualización de escritorios es un sistema computacional, que permite con un solo computador central, manejar cientos de escritorios virtuales, es decir que los trabajadores en las empresas ya no requieren de un computador físico para cada usuario.

Este servicio genera un ahorro de costos de manera inmediata, ya que son equipos que consumen poca energía, no requieren mantenimiento y su tiempo de vida es tres veces mayor a la de un computador tradicional, además permite incrementar la cantidad de estaciones de trabajo de manera ágil a un costo mínimo.

Para el área de tecnología es mucho más fácil controlar la información de los usuarios y esto significa mejores planes de contingencia al estar guardada en repositorios centralizados.

El servicio propuesto está basado en satisfacer las necesidades reales de los clientes, cuyo enfoque no es el de mantener una infraestructura costosa para sus operaciones; más bien debe contar con herramientas necesarias para cumplir sus metas, dedicando sus esfuerzos en los puntos claves del negocio.

Los beneficios que la empresa obtiene con este esquema son:

- Canon fijo mensual.
- Servicio técnico remoto o presencial.
- Tecnología de punta.
- Cero costos iniciales.
- Servicio de respaldo de la información.
- Liberación de la disposición final de desperdicios tecnológicos.

El cliente recibe:

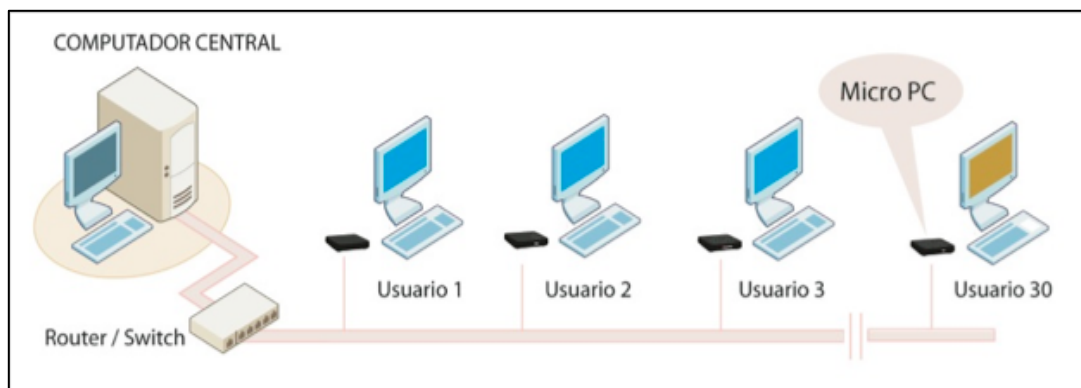
- Dispositivo de virtualización de escritorio.
- Servidor principal.
- Periféricos de entrada de información (teclado y ratón).

Los dispositivos de virtualización se comunican con el servidor principal a través de la red, es decir pueden estar en cualquier lugar de la empresa y el computador central se ubicará en el cuarto de servidores o un lugar fuera del alcance de los usuarios.

En caso de que el usuario no disponga de red, Mundo Digital Digiworld S.A., podrá ofrecer el servicio de instalar la red en base a los requerimientos.

A continuación se describe la conectividad de las estaciones de virtualización al computador central.

Gráfico 10: Esquema de Conectividad de Sistema de Virtualización.



Fuente: www.ncomputing.com

Las características del computador central varían desde un computador convencional hasta servidores de gama alta, de acuerdo al número de usuarios que se alojará en el computador central. El número de estaciones mínimas será de diez equipos de virtualización y una duración de contrato de al menos seis meses.

Como valor agregado el cliente obtiene:

- Instalación y configuración de sistema operativo y aplicaciones.
- Visitas mensuales remotas para realizar mantenimientos preventivos al computador central.

- Visitas programadas cada seis meses para evaluar rendimiento de la plataforma.
- Reposición equipos en seis horas en caso de presentarse un defecto.

El cliente también puede acceder con servicios adicionales como:

- Monitores.
- Servicio de contingencia para evitar pérdida de información.
- Respaldos en la nube.

En el esquema tradicional de computadoras, las empresas PYMES por lo general no tienen planes de contingencia o respaldo de su información, ya que estos sistemas son costosos y representan un gasto oneroso para la compañía.

Usualmente cuando un equipo de computación se daña, el usuario deben esperar a que se repare el equipo a través del departamento de sistemas propio o contratando los servicios de un técnico externo, con la esperanza que la información no se pierda. El tiempo que puede tardar en volver a poner en marcha el equipo puede durar entre cinco horas y dos días, tiempo que se considera no productivo para el trabajador, pero igualmente es remunerado.

Con este servicio se garantiza que el personal tendrá una estación de trabajo operativa al 99% del tiempo y su información estará resguardada a través de sistemas de respaldos permanentes y automatizados.

CAPITULO 4

4.1 PLAN DE OPERACIONES

El enfoque del plan debe ser principalmente hacia lo que es esencial para la naturaleza y el éxito de la compañía, y definir procesos ágiles y eficientes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.1 El Espacio Físico a ser Usado

El espacio físico requerido no será mayor a una oficina de ochenta metros cuadrados.

En este espacio estarán todas las áreas como son:

- Gerencia
- Contabilidad
- Recepción
- Departamento Técnico
- Ventas

4.1.2 Mano de Obra

El personal técnico constituye un factor importante para garantizar la excelencia en el servicio.

Los técnicos deben tener experiencia en:

- Sistemas operativos.
- Manejo de infraestructura de hardware.
- Comunicaciones y redes.
- Sistemas eléctricos básicos.

Este personal estará contratado en relación de dependencia bajo la compañía, con todas las obligaciones y beneficios que la ley laboral del Ecuador exige.

Pueden existir temporadas de alto trabajo en donde de acuerdo a la necesidad se contratará profesionales a través de servicios profesionales que realicen tareas de apoyo específica sin formar parte directa de la empresa y por tiempos establecidos.

En el área comercial, también se requerirá de personal calificado y que guarden una estrecha relación con la tecnología para poder llevar el mensaje a los clientes y descubrir oportunidades.

4.1.3 Inventario

La provisión de inventario es necesaria para realizar la entrega de servicios de forma inmediata. La compañía Mundo Digital Digiworld S.A. cuenta con inventario permanente de terminales de virtualización Ncomputing® debido a su giro de negocio actual.

Para el resto de componentes requeridos para la implementación de la solución como: computadoras centrales, ratones, teclados y monitores, existen mayoristas locales que cuentan con stock permanente, lo que garantiza un inventario dinámico y de acuerdo a los requerimientos del cliente, por lo que no se requiere mantener en inventario de la compañía dichos productos.

En el caso de servidores de gama media y alta, por lo general los mayoristas no disponen de inventario local y se trae solo bajo pedido. Este producto tiene un tiempo de arribo de treinta días aproximadamente.

4.1.4 Plan de Compras

Para la implementación del servicio propuesto, se requiere la adquisición de cuatro elementos principales:

- Dispositivos de virtualización.
- Servidor principal.
- Programas.
- Dispositivos de entrada y salida para los puestos de usuario.

Los dispositivos de virtualización es el único producto que se importa desde los Estados Unidos, y su tiempo de arribo a nuestras bodegas es de cuarenta y cinco días aproximadamente, desde que se hace el pedido. Se cuenta con un crédito de noventa días, y el pago se lo realiza a través de transferencia bancaria.

El computador central o servidor principal se adquiere a través de mayoristas locales y representantes autorizados de IBM o HP, de acuerdo a la preferencia del cliente o disponibilidad del producto. Actualmente se mantiene un crédito de treinta días y el tiempo de entrega puede variar hasta treinta días dependiendo del tipo de equipos que se requiera.

Los programas como sistemas operativos u ofimática, son distribuidos por dos empresas mayoristas en el Ecuador, con las cuales se mantiene abierto una línea de crédito de treinta días. El tiempo de entrega de las licencias es inmediato. Este producto no requiere mantenerse en stock ya que el proveedor solo emite los números seriales que son enviadas por correo electrónico.

Los dispositivos de entrada y salida como: teclado, ratón y pantalla son elementos de rotación permanente y se puede comprar en los principales mayoristas para el Ecuador, con quienes se maneja relaciones comerciales y líneas de crédito de treinta días. La entrega de productos es inmediata y la decisión de compra se basa en cuanto al precio y disponibilidad.

El personal que podrá realizar ordenes de compra son:

- a) Jefe de ventas
- b) Jefe administrativo

4.1.5 Plan de Distribución

El servicio será ofertado y distribuido directamente por el personal de Mundo Digital Digiworld S.A., a través del equipo de la unidad de negocio y personal de apoyo como es el departamento de logística y su flota de vehículos.

4.1.6 Plan de Servicio al Cliente

En la actualidad se cuenta con varios medios de comunicación, a través de los cuales el cliente puede contactarse con el soporte técnico en caso de requerirlo.

Estos medios son:

- Call Center: 1700 MUNDO1 (1700 686361),
- Teléfono: (04) 288-8671
- Correo electrónico: info@digiworld.ec
- Soporte Remoto: Team Viewer.

El cliente reportará el incidente a través de cualquiera de estos canales, desencadenando el siguiente proceso:

- Determinar si el cliente tiene un ticket de soporte anterior que aún no se ha resuelto.
- Ingresar la información del cliente en el sistema CRM.
- Prever si es posible la solución a través de herramientas de soporte remoto.
- En caso de no solucionarse el incidente, se reportará a los técnicos de campo para coordinar una visita en sitio.
- Se agenda una visita en sitio, con un plazo no mayor a seis horas.
- Se revisará el problema y establecerá la solución.

- Si requieren reemplazo de equipo será notificado a bodega para proceder con el cambio.
- Una vez realizado el cambio de hardware se instalará y configurará para dejar operativa la estación.
- Cuarenta y ocho horas después del incidente, se realizará una llamada desde el Call Center para garantizar la calidad del servicio y constatar que se encuentra operativo al 100% el sistema.

4.1.7 Investigación y Desarrollo

La industria informática brinda cursos gratuitos de actualización a través de seminarios en línea. Adicionalmente ciertas marcas brindan seminarios presenciales con el fin de mantener actualizado al personal técnico y comercial sobre los nuevos productos y servicios que se ofrecen.

El equipo técnico se especializará en:

- Soluciones de cliente servidor de Microsoft®.
- Soluciones de virtualización de Ncomputing® .
- Arquitectura básica de hardware de servidores.

El personal técnico tendrá el compromiso de asistir a las capacitaciones formales dentro del cronograma de los fabricantes a través del internet o presencial. Los cursos y seminarios deberán estar enfocados en satisfacer las necesidades de la compañía y conocer nuevos productos y tendencias de la industria.

Los seminarios, cursos y exámenes para la obtención de certificaciones, serán pagados por la compañía siempre y cuando estos sean aprobados por el asistente; caso contrario el personal que no cumpla con el requerimiento mínimo para la certificación, deberá cancelar el valor correspondiente.

4.1.8 Plan de Tecnología

A continuación se detallan todos los recursos tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo la operación de la empresa.

- Conexión a internet
- Puesto de trabajo para cada miembro de la empresa
- Servidor principal para alojar el sistema CRM y sistema de virtualización.
- Página web
- Sistema de contabilidad
- Call Center

Estas herramientas permitirán cumplir con altos niveles de calidad para la atención de los clientes.

4.2 PLAN DE MARKETING

Para cumplir con los objetivos de mercado establecidos, se describen las acciones necesarias que se deben seguir y los diferentes aspectos a tomar en cuenta.

4.2.1 Producto

El valor de un producto o servicio para el cliente consta de la suma de tres factores que son: Beneficios Tangibles + Beneficios Intangibles + Beneficios Emocionales

Entre los beneficios tangibles se ofrece:

- Costo inicial cero.
- Mantenimiento preventivo y correctivo durante la vigencia del contrato.
- Servicios de respaldo y contingencia en caso de desastres naturales.
- Sistemas informáticos de última generación.
- Ahorro en energía eléctrica.

Entre los beneficios intangibles constan:

- Seguridad de la información.
- Ahorro en espacio físico.
- No emite calor, ahorro en sistemas de enfriamiento.
- Fácil administración.
- Funcionalidad del sistema computacional al 99%.

Entre los beneficios emocionales podemos encontrar:

- Ser parte fundamental en el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Es una solución amigable con el medio ambiente.

4.2.2 Precio

Antes de realizar una oferta económica, se requiere realizar un levantamiento de información para conocer las necesidades puntuales de cada cliente. El precio de servicio varía dependiendo de los siguientes factores:

- a) El número de estaciones virtuales por cada computador central.
- b) El tiempo de contrato.
- c) Programas que requiere el cliente.
- d) Servicios adicionales como respaldos en línea o planes de contingencia.

Los precios oscilarán entre los ciento diez y ciento ochenta dólares por estación, dependiendo de los factores mencionados anteriormente.

4.2.3 Plaza ó Distribución

La atención se lo realizará directamente en las oficinas de Mundo Digital Digiworld S.A., sin embargo debido a la naturaleza del negocio se entiende que nuestro personal comercial visitará directamente al cliente en sus oficinas, para poder conocer su necesidad, presentar la solución, y brindar un asesoramiento personalizado.

En un futuro se buscará canales de distribución en provincias fuera de las ciudades principales de Quito, Guayaquil y Cuenca, a quienes se les brindará el conocimiento adquirido y soporte para poder ofrecer el servicio a nivel nacional.

4.2.4 Promoción

Dentro de los mecanismos que se recomienda para la promover el servicio se encuentra:

- Correo masivo.
- Llamadas de telemarketing.
- Visita personalizada y presentación de beneficios.
- Publicaciones en revistas dedicadas al sector informático y niveles gerenciales.
- Publicación de información en el sitio web de nuestra compañía.

El telemarketing será un medio fundamental para facilitar la identificación de prospectos y clientes potenciales. Una vez que se detecte una oportunidad, ésta será entregada al asesor comercial para que se coordine una visita.

La visita personalizada es el medio más adecuado para presentar el servicio, ya que se puede acceder de manera rápida a un universo de potenciales clientes y se resuelve de forma inmediata las inquietudes preliminares del cliente sobre la plataforma informática propuesta.

En base a la experiencia de Mundo Digital Digiworld S.A. en la venta de dispositivos de virtualización, se conoce que el primer acercamiento se lo debe realizar directamente con mandos altos como el gerente general y gerente financiero, ya que en la primera visita se hablará de las bondades del servicio así como los ahorros directos e indirectos que presenta esta solución, y muy levemente de la parte técnica considerando que por lo general dichos cargos no conocen a profundidad esta nueva tecnología.

Lo que se busca con este primer acercamiento es conseguir el espacio para una demostración con el fin de presentar el servicio propuesto, el mismo que se coordinará en una segunda visita con el departamento de sistemas.

Otros medios publicitarios como revistas especializadas serán de gran importancia para dar a conocer el nuevo servicio y brindar seguridad al cliente sobre la seriedad de la empresa.

Finalmente el mailing o correo masivo es un medio de bajo costo, pero que puede dar a conocer la solución en grandes escalas. Con experiencias anteriores se conoce que tiene eficiencia media, pero que no deja de ser un medio a considerar.

4.2.5 Mensaje a Comunicar

El mensaje se enfocará para llegar directamente a los altos cargos como son la gerencia general, gerencia financiera o departamento de compras, de una manera sencilla, clara, y dando énfasis en el ahorro en mantenimiento, ahorro en hardware y ahorro en energía eléctrica. Adicionalmente se cubrirán aspectos como la funcionalidad y ventajas del esquema de arrendamiento, y los valores agregados como el soporte técnico y la actualización constante de su plataforma tecnológica.

Desde el punto financiero se destacará que este servicio evita mantener en libros activos que puede llegar a reflejar una información no real de la compañía. La depreciación de equipos informáticos y programas desaparece en gran medida.

Otro aspecto importante es que desaparece la necesidad de mantener espacios físicos muertos con equipos tecnológicos obsoletos, y no se debe realizar pagos adicionales a empresas especializadas para la disposición correcta de la basura electrónica.

En la actualidad el impacto medioambiental es un tema que toma protagonismo en las empresas, considerando esto una responsabilidad de todos. Mundo Digital Digiworld S.A., ofrece un servicio con equipos cuyo consumo de energía es bajo y su generación de desechos electrónicos es menos del 90% en comparación con equipos tradicionales.

4.3 PLAN DE VENTAS

Para el primer año, se tiene establecido obtener el 5% del mercado objetivo, que equivale a trescientos setenta estaciones de trabajo. Para lograr dicha meta se debe comenzar con cuarenta estaciones durante el primer mes, y progresivamente aumentar mensualmente treinta puestos.

Se conoce que el ciclo del venta de este servicio, dependiendo de la magnitud del proyecto, puede durar entre tres a seis meses, debido a que se trata de una venta consultiva, es decir que el asesor comercial debe ir más allá de vender simplemente un servicio o producto. El asesor debe identificar el problema del cliente, y a través de su conocimiento diseñar una solución personalizada.

Para cubrir dichas brecha, se ha considerado dentro del plan financiero que durante los dos primeros meses no existirán ingresos. La brecha de unidades no comercializada al inicio de proyecto, deberá ser cubierta en el transcurso del año.

4.3.1 Políticas básicas

- El cupo mínimo mensual de ventas para cada asesor corporativo será de tres mil dólares en servicios antes del 12% del IVA. El no cumplimiento de esta meta durante un período de tres meses consecutivos, será considerado como insatisfactorio y por lo tanto, la persona podrá ser removida del cargo. Se recalca que la Compañía valora el trabajo en equipo y en base a resultados.
- El trabajo diario deberá prepararse y planificarse con días de anticipación, usando el sistema administrativo contable PAC como herramienta para organizar las diferentes gestiones comerciales, lo cual deberá ser verificado por la persona asignada. No se admitirán improvisaciones de último minuto. En el caso de licitaciones y/o concursos especiales, las carpetas deberán estar presentadas por lo menos 24 horas antes.
- Cuando los asesores comerciales permanezcan en oficinas, el tiempo deberá ser utilizado eficientemente en gestiones comerciales de la empresa y no para asuntos personales. El uso indebido del teléfono e internet como por ejemplo: Navegación en Facebook, Google, o redes sociales, etc., están completamente prohibidos, sin excepción alguna en horarios de oficinas
- La puntualidad con la Empresa y con los clientes será una norma básica que deberá cumplirse llegando al menos 5 minutos antes de la hora acordada. Este es el primer reflejo de la imagen de la persona y de nuestra Empresa.

- Bajo ninguna circunstancia se aceptará el maltrato hacia el cliente, aun cuando éste no tenga argumentos. Cuando exista alguna inconformidad por parte del Cliente y el asesor comercial no pueda manejar la situación, deberá comunicar de forma inmediata al Jefe(a) Administrativo(a) para que se trate de llegar a un acuerdo.
- Compra de productos para reventa. El asesor comercial será el único responsable para solicitar la compra de productos (equipos, software, accesorios, etc.). En caso de que los productos solicitados no sean vendidos en los próximos tres meses, por cualquier circunstancia, éstos serán facturados al vendedor con un incremento porcentual al costo del producto.
- La Empresa no se involucrará en ningún tipo de extorsión o soborno para la venta de productos y servicios. Se debe buscar otra clase de mecanismos legales para poder concretar las ventas.
- Los asesores corporativos se comprometerán libre y voluntariamente a asistir a los cursos de capacitación, a preparar sus herramientas de ventas y a estudiar la información pertinente para la correcta ejecución de su gestión.
- Las solicitudes telefónicas de venta serán repartidas por la persona asignada de acuerdo a las políticas que se acuerden. Además será obligación de los asesores corporativos el buscar clientes por iniciativa propia para generar otras oportunidades de negocios, tomando en cuenta la zona asignada.
- En caso de que un cliente o prospecto llame a una Sucursal que no corresponde a su Zona, se deberá remitir la información completa (nombre, teléfono, correo electrónico y requerimiento), de forma inmediata, al Jefe(a) Administrativo(a) encargado de la Sucursal que corresponda.

4.3.2 Excepciones

- En el caso de que en una Sucursal no exista personal capacitado para la venta de ciertos productos, la información del cliente deberá ser remitida de forma inmediata al Gerente General, para que a su vez asigne a un asesor comercial, según convenga a los intereses de la Empresa
- Si un cliente solicita expresamente el cambio de asesor comercial, mediante un correo electrónico, dirigido al Jefe(a) Administrativo(a) de la

Sucursal, esto se realizará de forma inmediata y será notificado al personal de ventas.

- Si un cliente requiere atención personalizada en otra zona, la comisión de dicha venta, será asignada al nuevo asesor.
- Las cuentas corporativas de alto nivel serán asignadas por el Jefe(a) Administrativo(a) de cada Sucursal. Si el asesor corporativo responsable no logra realizar ventas a dichas cuentas durante un período de tres meses continuos, el trabajo será considerado como insatisfactorio y habrá una reasignación de las mismas.
- Si en el sistema administrativo contable, no existen registros de seguimientos a un cliente durante los tres últimos meses, éste podrá ser trabajado libremente por un nuevo asesor comercial.
- Los clientes asignados por la Empresa deberán ser atendidos de una manera apropiada y efectiva, con un tiempo de respuesta de máximo 24 horas, siempre y cuando, el cliente no lo requiera en un menor tiempo. En caso de que un cliente NO solicite la atención de un asesor comercial específico, se entiende que no existe una gestión comercial previa y se asignará de acuerdo al procedimiento regular de asignación.
- Se deberá tener cuidado con clientes falsos y personal de la competencia que desee obtener información de nuestra Empresa, ya sea personalmente o a través de otros medios (fax, e-mail, teléfono). Debe ser un requisito para la elaboración de la proforma el número de RUC o Cédula del Cliente, con el fin de poder comprobar la legitimidad del mismo.
- La entrega de cotizaciones de forma personal, siempre deberá ser la primera alternativa. En caso de que esto no sea posible, se podrá enviar información por correo electrónico (solo en formato PDF) ó fax, siempre y cuando se verifique que los datos del cliente sean reales y/o que no esté vinculado a la competencia. Se debe poner un mayor énfasis, cuando el cliente adopte un comportamiento fuera de lo normal o se abstenga de proporcionar información solicitada.
- Los asesores comerciales deberán respetar las cuentas de sus compañeros de trabajo. Es importante verificar si el cliente no está siendo atendido por otro asesor comercial, antes de proporcionar cualquier información.

- En el Departamento debe primar un ambiente de total colaboración y trabajo en equipo. Esto implica un apoyo mutuo y recíproco entre todos sus miembros para alcanzar las metas de ventas propuestas por la Organización. Las personas que no puedan desempeñarse dentro del medio podrán ser considerados como no idóneas y por lo tanto, podrían ser removidas de su cargo.
- El(la) asesor(a) comercial será el(la) único(a) responsable de aprender y conocer las características de los producto a través de la capacitación, información y guías que se imparte o envía periódicamente.

4.4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Al ser un servicio nuevo, en un mercado competitivo, el recurso humano se torna un factor decisivo para el éxito y sostenimiento de este producto. Se requiere de un equipo de trabajo con conocimientos técnicos, pero al mismo tiempo abierto a la innovación y flexible para adoptar nuevas formas de trabajar. Por otro lado, el hecho de tener que interactuar con distintas industrias y empresas hace necesario el buscar personal con un entendimiento del entorno y alto nivel de servicio al cliente a un nivel proactivo.

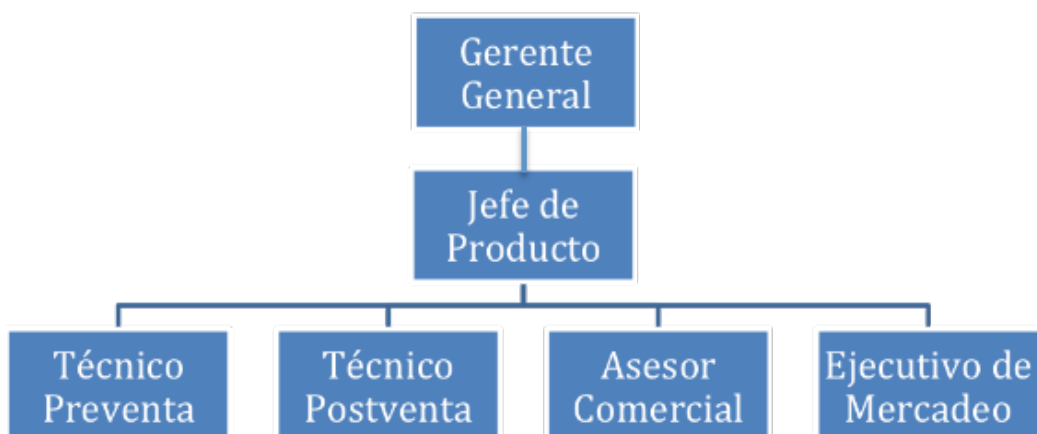
El compromiso del personal es un factor clave, y para aquello se debe comunicar los objetivos y lineamientos estratégicos. Por tanto, la misión, visión y valores serán la guía para el trabajo diario y ser parte esencial de la toma de decisiones a todos los niveles. Además, el personal debe aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que deben no solo conocerlos sino generar ideas para alcanzarlos.

Se realizarán publicaciones en carteles y afiches dentro de las instalaciones, además de realizar reuniones periódicas que fortalezcan el compromiso del equipo a alcanzar los resultados esperados explicando los lineamientos de manera clara.

La Compañía creará una nueva unidad de negocio para la comercialización del nuevo servicio propuesto, con el objetivo de fomentar y apalancar los objetivos empresariales. Para darle el enfoque estratégico y la relevancia que requiere, la Jefatura dedicada a este producto reportará directamente a la Gerencia General. Se le brindará un equipo multidisciplinario conformado tanto por personal técnico como comercial.

4.4.1 Organigrama

Gráfico 11: Organigrama Propuesto para la Nueva Unidad de Negocio



Para un entendimiento más profundo del rol de cada posición, se detalla a continuación los respectivos cargos y funciones de cada uno.

4.4.2 Cargos y Funciones

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

REPORTA A: Accionistas

ÁREA: Administrativa

EDUCACIÓN: Superior en Administración o afines

EXPERIENCIA: Al menos 5 años en cargos similares

FUNCIONES DEL CARGO:

- Aprobar compras y pagos a proveedores.
- Aprobar pago de sueldos.
- Aprobar transferencias bancarias
- Aprobar nuevos proyectos presentados por miembros de la organización.
- Planificar la gestión de la empresa a corto, mediano y largo plazo: Definir metas de la empresa en áreas como participación de mercado, políticas de

inversión, objetivos de rentabilidad, crecimiento, incursión de nuevas áreas, etc.

- Optimizar la política financiera: Establecer los procesos contables y financieros que se establecerán en la organización con el fin de alcanzar los objetivos financieros, en especial diseñando un eficaz control de gastos y costos.
- Controlar las estrategias de marketing y ventas: Vigilando su cumplimiento en términos de meta de ventas, precios, inversión en publicidad, distribución, visitas periódicas a clientes.
- Dirigir el proceso de operaciones de acuerdo con la previsión de ventas, con el fin de optimizar la productividad de los recursos utilizados (humanos, instalaciones, equipos).
- Coordinar las relaciones laborales: De acuerdo con la normativa legal imperante, negociar y mantener reuniones periódicas con las personas que manejan relación directa con los empleados de la empresa.
- Optimizar la gestión económica y personal: Establecer en la empresa los procesos que aseguren los más altos niveles de eficacia y eficiencia.

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Producto

REPORTA A: Gerente General

ÁREA: Comercial

EDUCACIÓN: Superior en Informática con conocimientos comerciales

EXPERIENCIA: Al menos 5 años en cargos similares

FUNCIONES DEL CARGO:

- Aprobar descuentos a clientes.
- Elaborar estrategias de ventas: Búsqueda de nuevos mercados.
- Revisar reportes de Vendedores.
- Presentar a Gerencia General un informe de actividades semanales desarrolladas por cada Vendedor.
- Coordinar con el equipo de ventas las participaciones como soporte en presentación de equipos a clientes.

- Dirigir y participar en reuniones con el equipo de ventas.
- Realizar seguimiento de clientes potenciales con el fin de cerrar negociaciones.
- Controlar el cumplimiento de presupuestos de ventas definidos para el área a su cargo.
- Elaborar las proyecciones de ventas mensuales dirigidas a Gerencia General

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial

REPORTA A: Jefe de Producto

ÁREA: Comercial

EDUCACIÓN: Superior en Marketing o Afines

EXPERIENCIA: Al menos 2 años en cargos similares

FUNCIONES DEL CARGO:

- Elaborar planificación semanal de posibles visitas a clientes.
- Realizar seguimiento telefónico a clientes ya cotizados.
- Visita a clientes de acuerdo a información proporcionada por Asistente de Ventas.
- Ingreso en el Sistema CRM, de actividades con clientes realizadas en el día
- Atención a clientes en oficina en caso de requerirse
- Solicitar carta al cliente cuando la demostración se debe realizar por más de 3 días como soporte de responsabilidad de los equipos.
- Asistir a capacitaciones que se coordinen para el área de ventas por productos nuevos y/o actualizaciones.
- Realizar el cierre de ventas y entregarlo el 26 de cada mes.
- Entregar a Planificación Semanal de Actividades
- Entregar Proyección Mensual de Ventas
- Entregar Cierre Mensual de Ventas
- Informar sobre la necesidad de importar equipos y/o suministros que se encuentre comercializando si el caso lo amerita.

- Elaborar “Ordenes de Trabajo” en el sistema, luego de que el cliente haya aprobado la proforma.

NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Mercadeo

REPORTA A: Jefe de Producto

ÁREA: Comercial

EDUCACIÓN: Medio o Superior en Marketing o afines.

EXPERIENCIA: Al menos 1 año en cargos similares

FUNCIONES DEL CARGO:

- Obtener reuniones de listado de base de datos para los asesores comerciales.
- Dar seguimiento de las ofertas que los asesores comerciales hayan realizado.
- Poblar la base de datos de contactos del sistema de compras públicas del estado.
- Atención de las campañas de mercadeo designadas por la dirección.
- Ingreso de informes de reuniones con clientes.
- Realizar asistencia telefónica a los clientes y direccionar llamadas.

NOMBRE DEL CARGO: Técnico Preventa

REPORTA A: Jefe de Producto

ÁREA: Departamento Técnico.

EDUCACIÓN: Superior en Informática.

EXPERIENCIA: Al menos 4 años en cargos similares

FUNCIONES DEL CARGO:

- Elaborar reportes de producción de todas las cuentas de clientes en contratos de mantenimiento y arrendamiento de equipos.

- Revisar los reportes técnicos entregados por personal técnico y elaborar proformas.
- Realizar seguimiento de pro-formas
- Registrar llamadas para servicio técnico en “Soporte – Help desk”.
- Realizar la solicitud de anticipos a gastos de viaje.
- Ingresar información de los reportes técnicos de las visitas en el sistema ERP.
- Custodia de almacenamiento de los reportes técnicos originales.

NOMBRE DEL CARGO: Técnico Postventa.

REPORTA A: Jefe de Producto

ÁREA: Departamento Técnico.

EDUCACIÓN: Superior en Informática.

EXPERIENCIA: Al menos 3 años en cargos similares.

FUNCIONES DEL CARGO:

- Confirmar servicios a realizar en el día de acuerdo a solicitudes de otras áreas.
- Coordinación diaria de rutas por visitas a clientes
- Revisión de tareas pendientes en caso de existir
- Visita a clientes de acuerdo a ruta establecida y/o cubrir necesidades emergentes.
- Registrar visitas a clientes en las Hojas de Rutas mensuales, donde constará la firma de mencionado cliente y entregada cada fin de mes a la Jefatura Administrativa.
- Realizar los reportes técnicos cada vez que ejecute un servicio.
- Asiste al área comercial en presentación de productos
- Realizar instalaciones de productos de acuerdo a las ventas realizadas por los asesores.
- Brindar soporte a personal del área administrativa

- Búsqueda de nuevas herramientas o productos que comercializamos, así como realizar las pruebas necesarias.
- Capacitación sobre productos tecnológicos.

Con el objetivo de garantizar que se cuenta con el recurso humano idóneo, a continuación se detallan algunos de los procesos principales que se seguirán dentro del flujo de proceso establecido por la empresa:

4.4.3 Selección de Personal

El proceso puede iniciar por dos vías.

- a) Se debe llenar una posición vacante.
- b) El Gerente General o Jefes de cada área solicita mediante correo electrónico el requerimiento de la creación de un cargo o contratación de nuevo personal. El Jefe Administrativo determina si se justifica o no dicha creación y adicionalmente procede a realizar el análisis respectivo considerando la disponibilidad de presupuesto para que finalmente el Gerente General tome la decisión.

La convocatoria puede darse de dos maneras:

- a) Particular: Se colocan anuncios en los medios de comunicación, de no poder darse una promoción interna.
- b) Externa: Se realiza a través de un proveedor especializado en selección de personal a quien se le envía la información acerca del requerimiento en el formato externo correspondiente.

La preselección de los candidatos:

- a) Se reciben las carpetas y se las preselecciona de acuerdo a los requisitos establecidos en la Descripción de cargo.
- b) La empresa que presta el servicio de contratación selecciona un grupo de candidatos idóneos y envía mediante correo electrónico las hojas de vida a la compañía.

Se coordinan las entrevistas iniciales siendo los responsables de esta actividad el Jefe del área y/o Gerente solicitante. En el caso de ser requerido, se toman las pruebas de conocimiento que correspondan y el test de IQ.

Una vez tomada la decisión y determinadas las condiciones de contratación, esta información es comunicada tanto al candidato seleccionado como al Jefe Administrativo. Adicionalmente, el Gerente General ó el encargado de la contratación llena el registro de Condiciones de contratación y direcciona las necesidades a cada área según corresponda.

Cuando el nuevo colaborador ya ingresa a la organización:

El Jefe Administrativo solicita al nuevo trabajador llenar el registro de Información personal e ingresar los documentos necesarios de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo. Una vez recopilados los archiva en la carpeta correspondiente, entrega copia de la Descripción de cargo y mantiene la copia de la misma firmada por el nuevo colaborador.

Con la documentación mínima del empleado (copia de cédula y papeleta de votación) y el registro Información Personal, el Jefe Administrativo ingresa al nuevo colaborador al sistema de roles de pago, IESS y elabora el contrato.

El Jefe Administrativo recoge las firmas del contrato, el Gerente General procede a legalizarlo y lo regresa al Jefe Administrativo para la realización de la gestión respectiva ante el Ministerio de Trabajo.

Finalmente se coordinan las actividades de inducción.

4.4.4 Inducción al Personal

Las fases de inducción son responsabilidad del Jefe Inmediato ó Jefe de área del nuevo colaborador; como constancia del cumplimiento de la misma se llena y firma el formato Registro de Inducción.

La fase inicial es la de Introducción y orientación a la compañía en la que se da la bienvenida y se presenta al nuevo colaborador. Igualmente, se explican los siguientes puntos:

- Información general de la empresa (Misión, Visión y Valores).
- Normas generales de la compañía.
- Política y Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Interrelaciones existentes con los demás departamentos.
- Asignación del lugar de trabajo.
- Entrega de folleto “Normas de Ética, Urbanidad y Convivencia”

La segunda fase es la de Orientación sobre el trabajo en la que se proporciona al empleado la información y orientación para el correcto desempeño de sus labores.

Las fases del Programa de Inducción para el personal se ejecutan dentro de la primera semana de trabajo del empleado.

4.4.5 Evaluación del Personal

Las evaluaciones del personal se realizan utilizando los formatos Evaluación de Desempeño y Resultados de la Evaluación de Desempeño y se pueden realizar en las siguientes tres situaciones:

- a) Periodo de prueba, siempre que se dé el ingreso de un nuevo empleado y el Jefe inmediato lo solicite luego de 180 días (6 meses) de trabajo.
- b) Seguimiento, la realiza el Jefe inmediato y/o Gerente General con una frecuencia anual. Adicionalmente, a criterio del mismo se evalúa al colaborador con una prueba específica para cada área la misma que de requerirse se registra en el formato Evaluación de Desempeño.
- c) Promociones, cuando se necesite llenar una posición vacante y existan candidatos dentro de la organización con igualdad de competencias.

4.4.6 Capacitación del Personal

Mensualmente, el Jefe Administrativo recibe los boletines de capacitaciones de los distintos entes capacitadores. Dependiendo de las necesidades detectadas, se planifica y se alimenta el formato Plan anual de Capacitación.

Los funcionarios y empleados de la compañía podrán participar en los programas de capacitación y entrenamiento siempre y cuando el curso y/o seminario incremente su conocimiento, destreza, habilidad y aumente la eficiencia en la ejecución de las tareas asignadas.

Los cursos pueden ser internos o externos. La localidad dependerá del número de participantes. Luego de haber concluido el curso y/o seminario el participante debe entregar una copia del diploma o certificado que acredite la aprobación y/o participación en el curso designado al Jefe Administrativo.

Con respecto al financiamiento, la compañía procede a analizar en conjunto con el personal el porcentaje a cubrir del valor de la capacitación. El participante que abandona o no aprueba el curso, deberá reembolsar el valor íntegro del mismo. De igual forma, si el participante renuncia antes de haber cumplido un año luego de haber recibido una capacitación, deberá reembolsar el valor íntegro de la misma.

4.4.7 Definición de la Compensación

Para la definición del salario fijo de las posiciones, se procederá a realizar un análisis comparativo con otras empresas del sector tomando en cuenta posiciones similares. Esto permitirá asegurar la competitividad externa. De igual manera, considerando que es un área nueva, se evaluará frente a otros cargos de la empresa para garantizar equidad interna.

En lo que respecta a Compensación Variable, con el fin de generar una correlación directa entre el cumplimiento de objetivos planteados e impacto en la compensación, para las posiciones comerciales aplica lo siguiente:

4.4.7.1 Pago de Comisiones

La Compañía en forma libre y voluntaria, pagará las comisiones detalladas en el cuadro a continuación, para motivar las labores de ventas que desempeñen los Asesores Corporativos y el personal en general. Estos valores pueden ser mejorados, reducidos o suprimidos, sin ser considerados como derechos adquiridos o permanentes, ni tampoco una forma de despido intempestivo.

Tabla 1: Comisiones Asesores comerciales

PRODUCTO	% COMISIÓN
Venta de Outsourcing de Servicios. Se paga la comisión sobre CMV	2%
Software	1%
Equipos y/o accesorios	2%

- El asesor comercial podrá solicitar un Precio de Venta por debajo del mínimo establecido en la lista de precios vigente, considerando que su comisión será reducida automáticamente de acuerdo al precio otorgado; dicha venta no será considerada dentro del cupo mensual de ventas.
- Las ventas que se realicen con un valor por debajo de la lista de precios vigente, sin autorización alguna, no se pagará comisión ni será considerada para el cupo mensual de ventas.
- Comisiones Compartidas: En caso de que dos o más miembros de la Compañía (administradores, ejecutivos, técnicos, etc.) hayan contribuido para el éxito de una gestión de ventas, recibirán la comisión correspondiente dividida en partes iguales. A continuación se detallan algunas posibles situaciones en donde entrarían en vigencia las comisiones compartidas:
 - a) Gestiones de ventas donde se demuestre la participación contundente de las partes involucradas.
 - b) Continuación y/o soporte a una gestión de ventas en proceso, que por motivos de enfermedad, dificultad en las negociaciones, desconocimiento, etc., no se pueda concluir.
 - c) Impulso a las ventas gracias a contactos dentro de las empresas o instituciones (amistades, familiares, conocidos, etc.)

- c) Motivación por parte de un técnico o un miembro de logística a un cliente a cambiarse o adquirir nuevos equipos.

4.4.7.2 Cumplimiento Cupo De Ventas

Los asesores comerciales tendrán derecho a un bono establecido a continuación, el mismo que estará en base porcentaje que exceda las metas.

Tabla 2: Bonificaciones por Cumplimiento de Cuota Asesores Comerciales

CUMPLIMIENTO	BONO CUMPLIMIENTO
100% - 124%	US \$ 200
125% - 149%	US \$ 300
150% - 174%	US \$ 400
175% - 199%	US \$ 500
MÁS DEL 200%	US \$ 800

El jefe de producto, tendrá derecho a un bono en base al porcentaje de cumplimiento grupal de su personal comercial a cargo.

Tabla 3: Bonificaciones por Cumplimiento de Cuota Grupal Jefe de Producto

CUMPLIMIENTO	BONO CUMPLIMIENTO
100% - 124%	US \$ 300
125% - 149%	US \$ 550
150% - 174%	US \$ 700
175% - 199%	US \$ 900
MÁS DEL 200%	US \$ 1.200

4.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Se realizarán dos análisis financieros basados en gastos compartidos y gastos subsidiados, por un período de tres años. En ambos casos, se considera que los accionistas invertirán en la compañía incrementando el capital, es decir no se requiere de préstamos bancarios para la creación y puesta en marcha de la nueva unidad.

4.5.1 Análisis Financiero - Gastos Subsidiados

Para este análisis se considera únicamente los gastos que involucran la nueva unidad, es decir los sueldos del personal, capacitación técnica, así como los gastos de publicidad para el nuevo servicio.

Balances Proyectados				
Período	0	1	2	3
Caja mínima	9,700.00	4,598.00	13,398.00	20,100.00
Cuentas por cobrar		55,825.00	83,750.00	116,750.00
Inventarios				
Activos fijos	143,865.25	269,396.69	378,296.70	470,698.65
Total activos	153,565.25	329,819.69	475,444.70	607,548.65
Cuentas por pagar		5,994.39	6,174.22	6,359.44
Deuda				
Capital	153,565.25	153,565.25	153,565.25	153,565.25
Utilidades retenidas		3,393.57	276,242.94	749,711.10
Dividendos retirados		166,866.48	39,462.29	(302,087.14)
Total pasivos	153,565.25	329,819.69	475,444.70	607,548.65

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados				
Período	0	1	2	3
Ventas		229,900.00	669,900.00	1,005,000.00
Costo de venta		143,865.25	148,181.21	152,626.64
Gastos Fijos		58,200.00	61,110.00	64,165.50
BAITD		27,834.75	460,608.79	788,207.86
Depreciación		22,649.77	43,726.63	64,803.49
Intereses Kd=10%		-	-	-
BAT		5,184.98	416,882.16	723,404.37
Impuestos Trabajadores 15%		777.75	62,532.32	108,510.65
Impuesto a al Renta 23%		1,013.66	81,500.46	141,425.55
BDT		3,393.57	272,849.38	473,468.16

Flujo del Accionista				
Período	0	1	2	3
BDT		3,393.57	272,849.38	473,468.16
Más depreciación		22,649.77	43,726.63	64,803.49
Cambio en la deuda				
Cambio en NOF	(9,700.00)	(44,728.61)	(36,545.17)	(39,516.77)
Cambio en activos fijos	(143,865.25)	(148,181.21)	(152,626.64)	(157,205.44)
ECF: flujo del accionista	(153,565.25)	(166,866.48)	\$ 127,404.19	\$ 341,549.43

Los índices financieros que arrojan este escenario para el tercer año son:

ROA (Rentabilidad sobre el activo): 100.59 %

ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio): 78.76%

VPN (Valor Presente Neto): US \$ 274,979.80

TIR (Tasa interna de retorno): 18.79 %

Los datos que se utilizaron son los siguientes y fueron en base a la industria de los Estados Unidos. (DAMODARAN, 2013)

β_e industria:	1.05
D/E industria:	6%
T_c industria:	16.27%
β_o sin D:	1.11
r_f :	0.79%
$r_m - r_f$:	16.19%
K_o industria:	18.76%
Riesgo país:	6.58%
K_o Ecuador:	25.34%

K_o es la tasa que se ha utilizado para obtener el VPN del negocio.

4.5.2 Análisis Financiero - Gastos Compartidos

A diferencia con el escenario anterior, en este análisis se tomarán en cuenta los valores de arriendos, servicios básicos, salarios de las unidades de apoyo así como el salario del Gerente General.

En la actualidad Mundo Digital Digiworld S.A., cuenta con tres líneas de negocio, con la incorporación del nuevo servicio, se determina que le corresponde el 25% de los gastos fijos de la compañía.

Balances proyectados				
Período	0	1	2	3
Caja mínima	13,100.00	4,598.00	13,398.00	20,100.00
Cuentas por cobrar		55,825.00	83,750.00	116,750.00
Inventarios				
Activos fijos	143,865.25	269,396.69	378,296.70	470,698.65
Total activos	156,965.25	329,819.69	475,444.70	607,548.65
Cuentas por pagar		5,994.39	6,174.22	6,359.44
Deuda		-	-	-
Capital	156,965.25	156,965.25	156,965.25	156,965.25
Utilidades retenidas		(9,958.23)	248,871.75	707,619.55
Dividendos retirados		176,818.29	63,433.48	(263,395.60)
Total pasivos	156,965.25	329,819.69	475,444.70	607,548.65

Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados				
Período	0	1	2	3
Ventas		229,900.00	669,900.00	1,005,000.00
Costo de venta		143,865.25	148,181.21	152,626.64
Gastos Fijos		78,600.00	82,530.00	86,656.50
BAITD		7,434.75	439,188.79	765,716.86
Depreciación		22,649.77	43,726.63	64,803.49
Intereses Kd=10%		-	-	-
BAT		(15,215.02)	395,462.16	700,913.37
Impuestos Trabajadores 15%		(2,282.25)	59,319.32	105,137.01
Impuesto a al Renta 23%		(2,974.54)	77,312.85	137,028.56
BDT		(9,958.23)	258,829.98	458,747.80

Flujo del Accionista				
Período	0	1	2	3
BDT		(9,958.23)	258,829.98	458,747.80
Más depreciación		22,649.77	43,726.63	64,803.49
Cambio en la deuda		-	-	-
Cambio en NOF	(13,100.00)	(41,328.61)	(36,545.17)	(39,516.77)
Cambio en activos fijos	(143,865.25)	(148,181.21)	(152,626.64)	(157,205.44)
ECF: flujo del accionista	(156,965.25)	(176,818.29)	113,384.81	326,829.08

Los índices financieros que arrojan este escenario para el tercer año son:

ROA (Rentabilidad sobre el activo): 97.46 %

ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio): 76.31%

VPN (Valor Presente Neto): US \$ 254,041.00

TIR (Tasa interna de retorno) : 13.30 %

En ambos escenarios se concluye que el proyecto es viable, ya que se obtienen índices financieros favorables para los accionistas y continuidad en el negocio.

4.6 PLAN DE EJECUCIÓN

Los pilares estratégicos de la compañía determinarán el análisis para lograr un plan de ejecución coherente con las metas planteadas.

Crecimiento: Plantear alternativas que usando los recursos existentes puedan dirigirse a nuevos mercados, productos o servicios complementarios.

Rentabilidad para los accionistas: Las acciones y estrategias deben estar encaminados a obtener un mejor retorno sobre la inversión realizada.

Productividad: Guiar a la compañía en la optimización del uso de los recursos existentes, y generar economías a escala para reducir al máximo los costos de producción.

Política de precios justos: Basar las estrategias en ofrecer al mercado precios justos que permitan acceder fácilmente a los productos ofrecidos y esperando un retorno en base a volumen.

Los pasos definidos como puntos clave para la ejecución del proyecto son:

- Búsqueda de personal idóneo
- Búsqueda de implementaciones
- Adquisición de stock inicial de productos
- Selección de jefes de área
- Inducción del personal a cargo de jefes de área comercial y técnico.
- Selección de prospectos
- Inicio de Visitas para presentación a Clientes
- Planificación de demostraciones
- Demostraciones
- Evaluación de demostraciones
- Presentación de propuesta económica.
- Reunión para toma de decisión y revisión sobre objeciones
- Cierre
- Implementación o Postergación de proyecto

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones están basadas en los objetivos planteados inicialmente, verificando su cumplimiento y los resultados obtenidos.

El objetivo general fue elaborar un modelo de negocio para la empresa Mundo Digital Digiworld S.A., con el fin de establecer un nuevo servicio y verificar su viabilidad en el mercado PYMES de la provincia del Guayas.

El plan de negocios propuesto abarca todos los aspectos importantes para lograr con éxito la implementación de la nueva unidad de negocio y brindar el servicio propuesto, y se concluye que tanto en términos financieros como operacionales cumple con las expectativas de los accionistas.

En el caso de los objetivos específicos, se puede concluir:

En el sector existe una competencia bastante fuerte por la gran cantidad de empresas de venta de tecnología existentes. Grandes compañías que han consolidado su imagen en el mercado corporativo basando su oferta en precios, por lo que Mundo Digital Digiworld S.A. busca la creación de un servicio diferenciador, donde su enfoque estará en proveer soluciones personalizadas de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

En las cinco fuerzas de Porter se observó lo siguiente:

- La rivalidad de los competidores es alta, donde se destaca la existencia de un gran número de empresas que se dedican a la venta de computadoras tradicionales.
- La amenaza de nuevos ingresos, es media baja tanto para pequeñas compañías y alta en el caso de las medianas y grandes empresas.
- La amenaza de productos sustitutos es media, y esto se debe a la integración de nuevos dispositivos como tabletas y teléfonos inteligentes, que debido al avance de la tecnología permiten que se utilicen como herramienta de trabajo, sin embargo el teclado y ratón son accesorios que no se han podido reemplazar.
- El poder de negociación de los compradores es alta, porque existe una oferta muy amplia de proveedores que compiten por una cuota en el mercado, y el cliente puede negociar, precios y hasta financiamiento de los equipos lo que hace decisiva la palabra del cliente.
- El poder de los proveedores es bajo, porque en el mercado existe una amplia oferta productos para los equipos de computación, sin embargo

para productos más especializados, el proveedor tiene un poder medio , lo que le permite colocar ciertas condiciones.

En el capítulo tres se realizó un análisis profundo del mercado objetivo al cual se puede enfocar el servicio propuesto, donde se determinó que existe un número importante de empresas PYMES que estarían interesadas en cambiar su esquema de tradicional de compra de computadoras y pasarse a un esquema de externalización de servicios computacionales, considerando que a penas una de cada cuatro empresas tienen la necesidad de compra o renovación de computadoras inmediata.

Acerca del plan de operaciones, la evaluación de las actividades relacionadas con el producto como: prospección, visita en sitio, implementación de demo y seguimiento, han permitido observar buenos resultados; además, de despertar el interés del cliente.

Además, el proceso teórico indicado para la construcción de un plan de operaciones es factible de aplicar en una empresa de cualquier tamaño. Implica un compromiso de todos quienes conforman la directiva de una empresa ya que las ideas que fluyen de trabajos grupales son las que finalmente construyen una propuesta global.

En el plan de marketing, Mundo Digital Digiworld S.A, busca crear un servicio único con un valor agregado donde las barreras de ingreso sean altas y difícil de alcanzar, basado en el diseño de servicios diferenciados y orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.

El recurso humano se vuelve un factor fundamental para el éxito en la creación de la nueva unidad de negocio. La capacitación constante tanto al personal técnico como comercial es clave, ya que el conocimiento de las tendencias y nuevos productos se convierte en una ventaja competitiva del medio.

Por otro lado se estructuró para el área comercial un plan comisiones de acuerdo al cumplimiento de las de metas planteadas, para poder hacer atractivo la remuneraciones y poder atraer talentos del medio y pasen a ser parte del equipo de Mundo Digital Digiworld S.A. Para el resto del personal se considera remuneraciones de acuerdo al mercado.

En la actualidad un alto porcentaje de personas han escuchado o conocen la nueva tendencia tecnológica de la nube y virtualización, sin embargo al ser una nueva tecnología para el mercado, existen muchos paradigmas que se deben romper.

A lo largo del documento se han descrito todos los aspectos necesarios para poder llevar a cabo con éxito la ejecución del proyecto. La evaluación de las actividades como operaciones, recursos humanos, ventas, marketing y finanzas muestran buenos resultados. Existen ciertas debilidades de la empresa en cuanto a la falta de especialistas, sin embargo ésta ha sido suplida con la alianza estratégica con empresas locales y extranjeras, que permiten la entrega de servicios con un alto estándar de calidad.

En cuanto a la capacidad en ventas, es decir el área comercial de la compañía, se colocaron metas moderadas con el fin poder evaluar la aceptación del servicio propuesto y poder realizar mejoras en el transcurso del tiempo en caso de requerirlo.

Desde el punto de vista financiero, la renovación y mantenimiento computadores es un gasto que en mucho de los casos es difícil de cuantificar, ya que no solo involucra la compra de hardware, sino también el mantenimiento donde se considera compra de partes y piezas, así como el número de horas hombre que se requiere para el funcionamiento de la plataforma tecnológica.

La estructura financiera muestra un comportamiento diferente al del sector ya que se dirige especialmente al largo plazo. Con la creación de la nueva unidad de negocio, se busca tener un flujo de ingresos fijos y previsible. La competencia muestra una estructura financiera corriente, apalancando en créditos de los proveedores, que por lo general son cortos, lo cual limita la oportunidad dar al cliente final alguna clase de facilidad de pago.

Además, para potenciar un crecimiento sostenible es necesario abrir su oferta de servicios a otros segmentos de mercado, y realizar este proceso de una manera ordenada siguiendo una estrategia previamente diseñada.

5.2 RECOMENDACIONES

El servicio se ha propuesto durante el presente trabajo, se puede aplicar para todo tipo de empresas públicas y privadas, así como el sector educativo. Se debe analizar la posibilidad de poder ingresar a otros segmentos de mercado ya que tienen un gran potencial y sus barreras de entrada son difíciles de copiar en el corto plazo, lo que nos hace fácil evitar la presencia de competidores, que ofrezcan similares condiciones.

En Mundo Digital Digiworld S.A., no existe un responsable en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo cual limita la capacidad de la empresa en encontrar nuevos negocios. Se recomienda que se analice la posibilidad de contratación de un funcionario que permita la integración de los diferentes productos y servicios que en la actualidad se comercializan, para poder ofrecer a los clientes una solución más amplia y descubrir nuevos nichos de mercado.

Se recomienda que se busquen alianzas estratégicas con empresas que ofrecen productos especializados de alto nivel. En la actualidad las telefónicas de cada país están desarrollando estrategias con empresas locales con el fin de convertirse en integradores de soluciones y servicios diferenciadores.

En caso de que se decida explorar otros segmentos de mercado, se recomienda que el proyecto se financie a través de entidades bancarias, con el fin de evitar posibles desequilibrios en los flujos de la compañía y mantener un nivel de endeudamiento saludable para garantizar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

CAPITULO 6

6.1 BIBLIOGRAFÍA

- IDC. (02 de 2013). *International Data Corporation (IDC)*. Retrieved 10 de 08 de 2013 from International Data Corporation (IDC):
<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=235379>
- GARTNER. (07 de 2013). *Gartner Inc.* Retrieved 12 de 08 de 2013 from
<http://www.gartner.com/newsroom/id/2544115>
- DIGIWORLD, M. D. (2010). *DIGIWORLD*. Retrieved 20 de 07 de 2013 from
<http://www.digiworld.ec/digiworld/nosotros>
- AMAZON. (2013). Retrieved 25 de 07 de 2013 from
<http://aws.amazon.com/es/>
- VMWARE. (2013). *Virtualización*. Retrieved 02 de 08 de 2013 from
<http://www.vmware.com/es/virtualization>
- DAMODARAN, A. (01 de 2013). *Betas by sector*. Retrieved 23 de 08 de 2013 from
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- PORTER, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (P. & S.A., Ed.) España.
- PORTER, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. (P. & S.A., Ed.) España.
- ANDRADE, S. (10 de 03 de 2012). *METODOLOGÍA CANVAS, UNA FORMA DE AGREGAR VALOR A SUS IDEAS DE NEGOCIOS*. Retrieved 18 de 07 de 2013 from Innovacion.cl: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- FUNDEO. (08 de 05 de 2013). *Fundeo* . Retrieved 05 de 08 de 2013 from
<http://www.fundeu.es/recomendacion/externalizacion-palabra-adecuada-en-espanol>
- JOYANES AGUILAR, L. (2012). *Computación en la Nube: Estrategias de Cloud Computing en las Empresas*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- JOYANES AGUILAR, L. (2012). *Computación en la Nube: Estrategias del Cloud Computing en las Empresas*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- SRI. (2010). *¿ Qué son las Pymes ?* Retrieved 22 de 08 de 2013 from
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2011). *¿ Qué es el Mipymes ?* Retrieved 22 de 08 de 2013 from
<http://www.producepyme.gob.ec/portal/index.php?/module=Pagesetter&func=viewpub&tid=1&pid=2>
- EKOS. (2012). Rankink Pymes Ecuador 2012. *EKOS NEGOCIOS* , 223, 36.
- NCOMPUTING. (2013). *Productos de Ncomputing*. Retrieved 02 de 08 de 2013 from <http://la.ncomputing.com/solutions/overview>
- CITRIX. (2013). *Trabaje Mejor Viva Mejor*. Retrieved 02 de 08 de 2013 from
<http://lac.citrix.com/about.html>
- VMWARE. (2013). *Organización*. Retrieved 02 de 08 de 2013 from
<http://www.wmware.com/es/company>
- GOOGLE. (2013). *Google Apps*. Retrieved 02 de 08 de 2013 from
<http://www.google.com/intx/es-419/enterprise/apps/business/>

PORTER, M. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

GARCIA DEL PUEYO, J. L. (09 de 2010). Investigación Comercial para la Dirección. (D. d. Telmo, Ed.)

EL COMERCIO. (19 de 09 de 2012). *La chatarra electrónica se regenera*.

Retrieved 02 de 08 de 2013 from

http://www.elcomercio.ec/sociedad/chatarra-electronica-regenera_0_776322487.html

6.2 ANEXOS

Anexo 1: Encuesta estudio de mercado realizado a ciento veintiocho empresas del Guayas sector comercial PYMES, entre el 15 y 26 de julio de 2013.

ENCUESTA DE MERCADO SECTOR PYMES COMERCIO GUAYAS

La intención de esta encuesta es determinar el segmento potencial de mercado al cual podemos ofrecer el servicio de externalización de computadoras a través de la virtualización.

¿ Qué porcentaje de los empleados ocupan una computadora para realizar sus tareas ?

¿Qué sistema operativo utilizan en su empresa ?

Windows XP

Windows 7

Windows 8

Linux

Mac

Otro:

¿Qué programa utiliza para ofimática ?

Microsoft Office

Open Office

Otro:

¿Qué navegador de internet utiliza ?

Google Chrome

Mozilla

Opera

Safari

Internet Explorer

Otro:

¿ Conoce usted que es la virtualización de computadoras ?

Si

No

Más o Menos

Explique:

¿Actualmente en su empresa tienen la necesidad de renovar computadoras ?

Si

No

Quizás

¿ Estaría usted dispuesto a alquilar un sistema computacional moderno en lugar de comprar computadoras tradicionales?

Si

No

Quizás

Explique:

Anexo 2: Tabla de índices financieros por Industria en Estados Unidos

BETAS BY SECTOR

Data Used: Value Line database, of 6177 firms

Date of Analysis: Data used is as of January 2013

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	32	1.68	40.84%	16.02%	1.25	13.12%	1.44
Aerospace/Defense	66	0.98	26.64%	20.08%	0.81	11.74%	0.92
Air Transport	36	1.03	59.08%	21.35%	0.7	14.13%	0.82
Apparel	54	1.36	13.77%	18.57%	1.23	5.13%	1.29
Auto Parts	54	1.76	24.37%	18.77%	1.47	11.65%	1.66
Automotive	12	1.73	103.42%	16.24%	0.93	16.84%	1.11
Bank	416	0.77	128.23%	16.39%	0.37	16.43%	0.45
Bank (Midwest)	68	0.89	49.85%	20.99%	0.64	15.03%	0.76
Beverage	35	0.95	22.29%	18.82%	0.8	4.33%	0.84
Biotechnology	214	1.23	15.92%	2.98%	1.07	18.10%	1.3
Building Materials	43	1.57	65.24%	9.48%	0.99	6.18%	1.05
Cable TV	20	1.4	66.11%	21.23%	0.92	3.61%	0.96
Chemical (Basic)	18	1.37	24.73%	21.89%	1.15	7.52%	1.24
Chemical (Diversified)	33	1.55	16.69%	19.75%	1.37	6.96%	1.47
Chemical (Specialty)	70	1.18	20.53%	15.35%	1	4.58%	1.05
Coal	20	1.47	68.38%	11.27%	0.91	7.67%	0.99
Computer Software	191	0.98	6.55%	12.43%	0.92	16.59%	1.11
Computers/Peripherals	81	1.37	9.70%	10.01%	1.26	9.78%	1.39
Diversified Co.	113	1.22	78.69%	17.18%	0.74	14.07%	0.86
Drug	223	1.08	14.79%	5.14%	0.94	8.25%	1.03
E-Commerce	64	1.05	6.74%	10.52%	0.99	9.21%	1.09
Educational Services	33	0.91	24.73%	21.72%	0.76	30.24%	1.09
Electric Util. (Central)	20	0.57	85.00%	30.12%	0.36	1.03%	0.36
Electric Utility (East)	17	0.43	67.90%	33.49%	0.29	1.81%	0.3
Electric Utility (West)	15	0.58	81.37%	29.09%	0.37	1.88%	0.38
Electrical Equipment	64	1.43	12.28%	16.15%	1.29	10.95%	1.45
Electronics	123	1.22	22.46%	11.31%	1.01	13.01%	1.17
Engineering & Const	30	1.28	13.23%	25.00%	1.17	16.52%	1.4
Entertainment	76	1.6	33.87%	12.56%	1.24	5.81%	1.31
Entertainment Tech	42	1.11	11.54%	11.01%	1.01	24.21%	1.33
Environmental	84	0.66	43.07%	7.60%	0.48	2.45%	0.49
Financial Svcs. (Div.)	256	1.34	204.42%	16.23%	0.49	12.46%	0.56
Food Processing	119	0.87	23.50%	21.63%	0.74	3.74%	0.77
Foreign Electronics	10	1.1	45.71%	23.12%	0.81	27.40%	1.12
Funeral Services	6	1.12	49.48%	28.66%	0.83	2.94%	0.85
Furn/Home Furnishings	32	1.63	22.06%	16.69%	1.37	6.52%	1.47

Healthcare Information	20	0.97	11.62%	20.31%	0.88	10.06%	0.98
Heavy Truck & Equip	23	1.8	47.30%	22.74%	1.32	9.15%	1.45
Homebuilding	22	1.55	49.57%	7.12%	1.06	15.14%	1.25
Hotel/Gaming	57	1.65	44.75%	17.52%	1.21	6.43%	1.29
Household Products	27	0.98	18.11%	24.66%	0.86	2.52%	0.88
Human Resources	25	1.38	10.80%	26.61%	1.28	12.49%	1.46
Industrial Services	136	0.97	36.56%	20.19%	0.75	9.21%	0.83
Information Services	28	1.25	28.46%	18.33%	1.01	3.48%	1.05
Insurance (Life)	32	1.44	55.85%	21.09%	1	28.90%	1.41
Insurance (Prop/Cas.)	62	0.85	21.48%	10.73%	0.71	20.86%	0.9
Internet	194	1.17	2.29%	8.43%	1.15	12.04%	1.31
Investment Companies	31	1.27	7.55%	2.26%	1.18	2.64%	1.21
IT Services	63	1.05	5.72%	16.27%	1	10.31%	1.11
Machinery	94	1.26	17.39%	22.73%	1.11	6.04%	1.18
Maritime	51	1.51	181.21%	7.92%	0.57	6.05%	0.6
Med Supp Invasive	87	0.87	16.48%	12.60%	0.76	7.36%	0.82
Med Supp Non-Invasive	143	1.07	12.89%	10.61%	0.96	13.33%	1.1
Medical Services	118	0.84	50.23%	17.72%	0.59	10.82%	0.66
Metal Fabricating	25	1.63	23.59%	23.30%	1.38	11.91%	1.56
Metals & Mining (Div.)	77	1.62	15.42%	11.24%	1.42	7.45%	1.54
Natural Gas (Div.)	31	1.28	41.08%	22.02%	0.97	4.36%	1.01
Natural Gas Utility	27	0.46	66.15%	28.80%	0.31	2.41%	0.32
Newspaper	14	1.86	39.29%	18.35%	1.41	5.91%	1.5
Office Equip/Supplies	22	1.43	72.14%	22.66%	0.91	13.12%	1.05
Oil/Gas Distribution	12	1.02	53.39%	18.11%	0.71	1.26%	0.72
Oilfield Svcs/Equip.	81	1.66	27.72%	18.20%	1.35	6.40%	1.45
Packaging & Container	27	1.2	56.17%	23.09%	0.84	5.10%	0.88
Paper/Forest Products	32	1.37	43.01%	11.43%	0.99	7.35%	1.07
Petroleum (Integrated)	26	1.17	20.47%	30.34%	1.02	7.03%	1.1
Petroleum (Producing)	176	1.45	28.12%	11.71%	1.16	3.81%	1.21
Pharmacy Services	18	1.17	18.88%	23.18%	1.02	5.11%	1.07
Pipeline MLPs	53	0.74	44.37%	4.30%	0.52	0.74%	0.52
Power	101	1.35	163.45%	6.19%	0.53	7.85%	0.58
Precious Metals	83	1.03	13.65%	11.13%	0.92	7.93%	1
Precision Instrument	82	1.27	21.21%	14.13%	1.07	11.37%	1.21
Property Management	31	1.3	112.58%	16.50%	0.67	8.37%	0.73
Public/Private Equity	12	2.02	28.73%	19.17%	1.64	15.39%	1.94
Publishing	29	1.17	36.14%	22.69%	0.92	4.97%	0.96
R.E.I.T.	127	1.43	37.01%	0.04%	1.04	6.78%	1.12
Railroad	12	1.32	23.46%	28.60%	1.13	1.69%	1.15
Recreation	51	1.45	37.75%	20.31%	1.11	5.79%	1.18
Reinsurance	11	0.82	18.90%	3.58%	0.69	24.61%	0.91
Restaurant	65	1.16	13.15%	19.23%	1.05	3.42%	1.08
Retail (Hardlines)	79	1.79	26.01%	22.55%	1.49	9.96%	1.65
Retail (Softlines)	42	1.43	5.59%	25.57%	1.37	8.96%	1.51

Retail Automotive	19	1.39	44.33%	32.69%	1.07	2.50%	1.1
Retail Building Supply	10	1.11	11.72%	25.56%	1.02	1.97%	1.04
Retail Store	38	1.29	25.58%	24.83%	1.08	4.67%	1.14
Retail/Wholesale Food	30	0.68	34.84%	31.18%	0.55	5.46%	0.58
Securities Brokerage	27	1.07	264.59%	30.41%	0.38	43.53%	0.66
Semiconductor	142	1.49	10.06%	11.71%	1.37	14.48%	1.6
Semiconductor Equip	10	1.79	16.98%	15.21%	1.57	21.91%	2.01
Shoe	17	1.26	1.94%	19.89%	1.24	8.93%	1.37
Steel	33	1.65	56.21%	24.24%	1.16	8.82%	1.27
Telecom. Equipment	105	1.07	13.31%	14.01%	0.96	30.13%	1.37
Telecom. Services	76	1.15	31.82%	16.22%	0.91	8.92%	1
Telecom. Utility	23	0.92	108.25%	26.94%	0.51	3.31%	0.53
Thrift	170	0.68	19.50%	15.84%	0.58	25.18%	0.78
Tobacco	11	0.86	18.87%	32.82%	0.76	3.21%	0.79
Toiletries/Cosmetics	14	1.17	20.63%	27.33%	1.01	6.80%	1.09
Trucking	34	1.09	42.33%	25.94%	0.83	5.15%	0.87
Water Utility	11	0.49	73.18%	31.45%	0.33	0.54%	0.33
Wireless Networking	58	1.35	25.67%	10.06%	1.1	6.00%	1.17
Total Market	6177	1.17	42.92%	14.93%	0.86	10.66%	0.96

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html