



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**Servicios de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector
Educativo en la ciudad de Guayaquil**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Alberto S. Rosado

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, XAVIER ALBERTO CADENA SAMBONINO

DECLARO QUE:

Tesis " **Servicios de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector Educativo en la ciudad de Guayaquil** " 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 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 **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **XAVIER ALBERTO CADENA SAMBONINO**

autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Servicios de outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector Educativo de ciudad de Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino



SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Alberto S. Rosado

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**



SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, XAVIER ALBERTO CADENA SAMBONINO

DECLARO QUE:

La Tesis " **Servicios de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector Educativo en la ciudad de Guayaquil** " 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 **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, XAVIER ALBERTO CADENA SAMBONINO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Servicios de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector Educativo de la ciudad de Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Econ. Xavier Alberto Cadena Sambonino

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios y a mi familia quien con su apoyo me ha motivado e impulsado a seguir creciendo personal, espiritual y profesionalmente.

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	1
CERTIFICACIÓN	2
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	3
AUTORIZACIÓN	4
AGRADECIMIENTO	5
INDICE DE CONTENIDO	6
INDICE DE FIGURAS.....	10
INDICE DE TABLAS	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
ANTECEDENTES	13
CAPITULO I	14
1. EL PROBLEMA	14
1.1. EL TEMA	14
1.2. PROBLEMÁTICA	14
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivos Generales	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. HIPÓTESIS.....	15
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	15
CAPITULO II	16
2. MARCO TEORICO.....	16
2.1. SERVICIO	16
2.1.1. Concepto de Servicio	16
2.2. OUTSOURCING TECNOLÓGICO.....	16
2.2.1. Concepto de Outsourcing Tecnológico	16
2.3. METODOLOGÍA CANVAS.....	17
2.4. PLAN DE NEGOCIO.....	18
2.4.1. Concepto de Plan de Negocio	18
2.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	19

2.5.1.	Teoría de las cinco fuerzas de Porter	19
2.5.2.	Análisis PEST	20
2.6.	ESTUDIO DE MERCADO	20
2.7.	TEORIAS APLICADAS AL PLAN DE MARKETING	23
2.7.1.	Plan de Marketing	23
2.7.2.	Mix de Marketing.....	24
2.7.3.	Estrategia Competitiva.....	25
2.7.4.	Posicionamiento	26
2.8.	PLAN DE OPERACIONES	26
2.8.1.	Gestión de Pedidos y Distribución.....	26
2.8.2.	Flujo grama del proceso.....	27
2.9.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	28
2.9.1.	Cultura de la empresa.....	28
2.10.	PLAN FINANCIERO	28
2.10.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	28
2.10.2.	Tasa interna de retorno TIR	29
2.10.3.	Estado de Flujo de Efectivo	30
2.10.4.	Tasa de descuento WACC.....	32
2.11.	MARCO LEGAL.....	32
2.11.1.	Compañía Limitada.....	32
2.11.2.	Requisitos legales para Constitución de la Compañía.....	33
CAPITULO III.....		34
3.	DESARROLLO DEL PROYECTO	34
3.1.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	34
3.1.1.	Visión.....	34
3.1.2.	Misión	34
3.1.3.	Valores	34
3.2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	35
3.2.1.	Industria de Tecnológica del Ecuador.....	35
3.2.2.	Nivel de Crecimiento de la Industria	35
3.2.3.	Potencial de la Industria.....	36
3.2.4.	Análisis PEST	36

3.2.5.	Las Cinco Fuerzas de Porter	42
3.3.	EL MERCADO OBJETIVO.....	44
3.3.1.	Definición del Mercado objetivo	44
3.3.2.	Descripción general del mercado objetivo:.....	44
3.3.3.	Estudio de mercado.....	46
3.3.4.	Resultados del Estudio de Mercado	48
3.3.5.	La Competencia	50
3.3.6.	Posición estratégica.....	53
3.4.	PLAN DE MARKETING.....	55
3.4.1.	Producto – Servicio.....	55
3.4.2.	Precio	56
3.4.3.	Distribución.....	58
3.4.4.	Promoción y Comunicación.....	59
3.4.5.	Plan de retención de los clientes	63
3.4.6.	Plan de Ventas.....	64
3.4.7.	Proceso de Venta.....	64
3.4.8.	Manejo de Vendedores.....	66
3.4.9.	Posicionamiento	67
3.5.	PLAN DE OPERACIONES	67
3.5.1.	El espacio físico a ser usado	67
3.5.2.	El flujograma de procesos.....	68
3.5.3.	Descripción del Proceso de Desarrollo y Puesta en marcha	70
3.5.4.	Plan de Compras	70
3.5.5.	Plan de Servicio al Cliente	71
3.6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	72
3.6.1.	Cultura Organizacional	72
3.6.2.	Estilo de Dirección.....	73
3.6.3.	Política de Recursos Humanos.....	73
3.6.4.	Plan de Selección	74
3.6.5.	Plan de Entrenamiento	75
3.6.6.	Plan de Evaluación y Desempeño.....	76
3.6.7.	Organigrama de la Empresa	77

3.6.8.	Descripción del Cargo.....	78
3.6.9.	Definición de la Compensación	80
3.7.	PLAN FINANCIERO	82
3.7.1.	Parámetros de la Inversión Inicial.....	82
3.7.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	83
3.7.3.	Indicadores Financieros Claves	83
3.7.4.	Estado de Flujo de Efectivos Proyectado.....	84
3.7.5.	Balance Proyectado.....	85
3.7.6.	Valoración del Proyecto.....	85
3.8.	PLAN DE EJECUCIÓN	86
3.8.1.	Plan de Riesgos	86
3.8.2.	Análisis de Riesgo.....	87
3.8.3.	Matriz de Riesgo	87
3.8.4.	Plan de Acción	88
CAPITULO IV.....		89
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
4.1.	CONCLUSIONES	89
4.2.	RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA		91
ANEXOS		93
Anexo 1: Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIU REV. 4.0		93
Anexo 2: Formato de Encuesta		96
Anexo 3: Resultados de Encuestas.....		100

INDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1: Los 9 Bloques del Business Canvas Model.....	18
Figura 2. 2: Diagrama de Análisis PEST	20
Figura 2. 3: Proceso de la Investigación de Mercado	23
Figura 2. 4: Esquema de Plan de Marketing	24
Figura 2. 5: El Ciclo de la Gestión de Pedidos y Distribución	27
Figura 2. 6: Esquema de Flujograma de Pedido	28
Figura 3. 1: Evolución de Ingresos del sector de Hardware y Software en Ecuador	36
Figura 3. 2 Clasificación del Mercado Objetivo	44
Figura 3. 3: Cuadro de Posicionamiento Estratégico	54
Figura 3. 4: Ilustración de Centros de Computo	55
Figura 3. 5: Ecuación Costo – Beneficio para Outsourcing.....	56
Figura 3. 6: Esquema del Proceso de Ventas	65
Figura 3. 7: Posicionamiento de Falcon Technology Business Partner	67
Figura 3. 8: Flujograma Operativo para Pizarras Interactivas	68
Figura 3. 9: Diagrama del Proceso de Selección	75
Figura 3. 10: Proceso de Evaluación por Objetivos.....	76
Figura 3. 11: Beneficios para empleados	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1: Interpretación del TIR y VAN	30
Tabla 3. 1: Listado de principales competidores.....	50
Tabla 3. 2: Ubicación de Instituciones Educativas de Guayaquil por sectores	58
Tabla 3. 3: Presupuesto de Actividades Únicas	62
Tabla 3. 4: Presupuesto de Actividades Recurrentes Anuales	62
Tabla 3. 5: Proyección de Ventas en Outsourcing de Centros de Computo	65
Tabla 3. 6: Proyección de Ventas de Pizarras Interactivas	65
Tabla 3. 7: Inversiones en Activos Fijos para la puesta en marcha	70
Tabla 3. 8: Plan de compras anuales de equipos computacionales	71
Tabla 3. 9: Plan de compras para pizarras interactivas	71
Tabla 3. 10: Actividades de entrenamiento para nuevos empleados	75
Tabla 3. 11: Sueldos y Salarios Personal Administrativo	81
Tabla 3. 12: Sueldos y Salarios de Personal Comercial.....	82
Tabla 3. 13: Sueldos y Salarios de Personal Técnico.....	82
Tabla 3. 14: Proyección del Estado de Perdidas y Ganancias.....	83
Tabla 3. 15: Ratios Financieros.....	83
Tabla 3. 16: Proyección del Flujo de Efectivos	84
Tabla 3. 17: Balance General Proyectado	85
Tabla 3. 18: Principales variables del Modelo CAPM.....	86
Tabla 3. 19: Desarrollo de la Matriz de Riesgo	87

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como finalidad demostrar que es factible la implementación de un modelo de negocio basado en el outsourcing de servicios de infraestructura tecnológica enfocado para el sector educativo privado de la ciudad de Guayaquil.

Lo que se presenta a continuación es un estudio en donde se mostrará el comportamiento de la industria tecnológica y educativa en los últimos años y la necesidad que esta tiene de tercerizar la adquisición y administración de equipos tecnológicos ya que no forman parte de su business core.

Se elaborará un plan de negocio en donde se detallará información del mercado tecnológico y educativo, las tasas de crecimiento obtenidas en años anteriores y las proyectadas para los próximos 5 años. Se identificará cuáles son las instituciones educativas privadas que tengan la necesidad y capacidad de adquirir los servicios de outsourcing tecnológico, y que estén buscando en la tecnológica una forma de diferenciarse ante las demás instituciones de su medio.

Una vez identificado el segmento objetivo se realizará un muestreo, utilizando técnicas de investigación de mercado, que permita obtener información estadística que revele la existencia de la necesidad y problemática que presentan las instituciones educativas en lo que concierne a la administración de equipos tecnológicos.

Posteriormente, se elaborará un plan de mercadeo, operaciones, recursos humanos y financiero que permita, en primer lugar establecer las estrategias a utilizar para llegar a ese mercado objetivo, definiendo los productos que se van a ofertar, estableciendo la forma como se los comercializará, el precio de venta adecuado para el cliente, los medios de comunicación a emplear; para luego aterrizarlo con un estudio de los recursos materiales y humano necesarios para dar el inicio a una nueva compañía. Todo este plan no tendría sentido si no se lo cuantifica por medio de una valoración numérica en dólares, que en definitiva es lo que permite decidir si se realiza o no la puesta en marcha de la empresa.

Se espera confirmar que el negocio de servicios de outsourcing de equipos tecnológicos es viable, que ofrece un rendimiento superior al 15% y que la sumatoria de los flujos de efectivo del proyecto descontados a valor presente, sea superior a cero.

La tesis concluye realizando un análisis de posibles riesgos que el proyecto puede presentar en su puesta en marcha, o en el transcurso de los cinco años de proyección. Como resultado del análisis se elaborará planes de acción que mitiguen aquellos riesgos que pongan en peligro la continuidad de la empresa.

ANTECEDENTES

En los últimos años la industria de la tecnología ha tenido importantes cambios en su forma de hacer negocios. En el Ecuador, este fenómeno también se lo ha visto con el pasar de los años. En los años 80 y 90, pocas personas tenían acceso a equipos tecnológicos, primero porque estos eran de uso complejo y requerían cierto conocimiento en lenguaje de programación, y segundo porque no eran tan asequibles para el ecuatoriano común. Con la llegada del internet y los vertiginosos cambios que ha tenido la industria, ha hecho que la tecnología no solamente sea uso de unos cuantos entendidos de la materia, sino que también lo pueda dominar personas que no han tenido mucha preparación en el ámbito computacional o tecnológico.

Por otro lado, el outsourcing o tercerización nace en los años 80 como un modelo de negocio que permite a la empresa concentrarse en lo que es su especialidad, buscando eficiencias o ahorros en tiempo y dinero. En el Ecuador este modelo de negocio tuvo muchas críticas debido a que algunas empresas se aprovecharon de la situación para no pagar los beneficios de ley que les corresponde a los empleados, manteniendo su relación laboral inestable. Desde el 2008, mediante Mandato Constitucional n°8, se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral, y que únicamente se permite contratar para actividades complementarias al negocio como, limpieza, seguridad, alimentación, etc.

En la actualidad la tercerización ha sido regulada y se han controlado las desviaciones que se originaron en el pasado sobre el modelo original que busca eficiencia. Las necesidades que tiene varios sectores de la economía del país, entre una de ellas el sector educativo, de especializarse aumenta, pero no siempre se puede especializar en todas las áreas, por lo que en algunos casos se requieren soluciones de outsourcing o tercerización.

Los servicios tecnológicos forman parte de aquel grupo de actividades que necesitan ser manejadas por expertos, capaces de dar soluciones rápidas y de bajo impacto económico. Se debe a esto que nace la propuesta de analizar la factibilidad del modelo de outsourcing de servicios de infraestructura tecnológica orientada al sector educativo.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. EL TEMA

El presente proyecto de tesis tiene como tema “Servicios de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica para el Sector Educativo en la ciudad de Guayaquil”, el cual analizará la propuesta de constituir una compañía que binde este servicio y que sea capaz de suplir con las necesidades del sector educativo.

1.2. PROBLEMÁTICA

Las organizaciones están en una era de cambio o evolución vertiginosa, en donde cada día se toman decisiones que pueden afectar la permanencia de las mismas. Como respuesta a esta ola de cambios las instituciones buscan nuevas estrategias que les permitan dar productos o servicios de mejor calidad, teniendo eficiencia en tiempo y costos, con la finalidad de obtener una posición diferenciada ante sus demás competidores haciéndose más atractivos para los clientes. Para lograr esta cometido, las organizaciones están enfocando recursos en lo que saben hacer o son buenos, dejando a un lado aquello que no tienen experiencia en manos de terceros (Outsourcing).

Cada día las instituciones educativas privadas se encuentran en el dilema de dedicar menos tiempo a aquellos procesos, departamentos o activos que son vitales para el negocio, por atender a áreas complementarias de la organización que dan soporte al negocio medular, perdiendo en algunos casos el foco de sus estrategias. Considerando esta realidad, se identifica como problema que las instituciones educativas desgastan tiempo y recursos en áreas que no forman parte de su Business Core, acortando el tiempo que tienen los directores para la toma de decisiones y generación de estrategias relevantes al ámbito educativo. Un claro ejemplo de este problema son los departamentos o salas de Infraestructura Tecnológica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Generales

El presente proyecto tiene como objetivo general, analizar la industria del Outsourcing de servicios de Infraestructura Tecnológica en la ciudad de Guayaquil, cuantificar la demanda potencial y constituir una empresa que sea rentable y referente en el tecnológico y educativo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos tenemos los siguientes:

- Demostrar que las instituciones educativas tienen la necesidad de los servicios de Outsourcing de infraestructura tecnológica en la ciudad de Guayaquil.

- Elaborar un plan de negocio que permita la creación y penetración de una nueva empresa que supla las necesidades del mercado.
- Cuantificar y analizar la inversión inicial requerida, cuáles serán los flujos de efectivos futuros de este proyecto y demostrar que es viable su implementación.

1.4. HIPÓTESIS

Para este proyecto se contrastará la siguiente hipótesis nula:

- Constituir una empresa de servicios de Outsourcing de infraestructura tecnológica en la ciudad de Guayaquil es un negocio rentable, que da un TIR superior al 15% y VAN positivo.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil actualmente tienen en su gran mayoría problemas con la administración de equipos tecnológicos, al ser estos de una vida útil aproximadamente 3 años, destinando recursos económicos y humanos para mantener tecnológicamente actualizada sus instituciones, como también demás actividades que conlleva esta clase de activos tales como mantenimientos y reparaciones.

Lastimosamente, esto demanda a las instituciones tiempo, personas y dinero que pueden ser mejor direccionadas a actividades o estrategias que promuevan el crecimiento del alumnado, o a la mejoría del nivel educativo que les dé una ventaja competitiva ante otras entidades educativas.

Dada esta necesidad, se cree que con la constitución de una empresa dedicada al servicio de Outsourcing de infraestructura tecnológica, esta permitirá a las instituciones educativas enfocarse en su business core y ganar eficiencia dejando la inversión, actualización y mantenimiento de equipos tecnológicos en manos de una empresa especializada y que al mismo tiempo brinde excelencia en la administración de activos tecnológicos.

Se espera que la propuesta tenga buena acogida ya que el mercado no está siendo atendido, además el mercado tecnológico y educativo posee potencial de crecimiento que vuelve atractiva esta propuesta.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. SERVICIO

2.1.1. Concepto de Servicio

El término servicio abarca varias interpretaciones direccionadas en respuesta a la forma de brindar o facilitar una asistencia.

Es relevante resaltar que para la elaboración de este proyecto el término servicio es importante ya que lo utilizaremos en la práctica, como pieza clave para el trato con los clientes, en la promoción de un producto.

(Rapahmell, 1974). Define el concepto de servicio como “Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”.

2.2. OUTSOURCING TECNOLÓGICO

2.2.1. Concepto de Outsourcing Tecnológico

El Outsourcing Tecnológico, considerado también como Outsourcing Informático, es una herramienta eficaz que permite satisfacer necesidades computacionales al alcance de un cliente actual, sin tener que crear un espacio físico adicional para el equipamiento de personal y activos tecnológicos propios de la empresa.

De acuerdo a un estudio realizado por Francisco Escobar, acerca del Outsourcing Tecnológico para Pymes en Quito, indica lo siguiente:

El outsourcing tecnológico se está imponiendo en la mayoría de las empresas como una forma eficaz de mejorar su eficiencia y asegurar su supervivencia en un entorno cada vez más competitivo. Este fenómeno viene motivado por decisiones de tipo estratégico (especialización en competencias esenciales), financiero (conversión de costes fijos en variables) y de control tecnológico (cada vez más problemático debido al desenfrenado ritmo de aparición y evolución de las Tecnologías de la Información) (Escobar, 2012, págs. 11-12).

Según Del Peso Navarro¹, “el outsourcing consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización y se puede definir como la externalización de determinadas áreas funcionales, cediendo su gestión a empresas de servicios externos”.

¹ Navarro, E. d. (2003). *Manual de outsourcing informatico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos

2.3. METODOLOGÍA CANVAS

Esta atrayente metodología la planteó el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 para su tesis doctoral. La sistemática de innovación y diseño incluye un Lienzo (Canvas) con 9 bloques que parten de determinar la propuesta de valor frente a la segmentación de clientes de la empresa.

LOS 9 BLOQUES DEL CANVAS

Los 9 bloques del Canvas esquematizan un plan de negocio, que de manera sencilla, permite graficar varias estrategias para iniciar un proyecto. A continuación analizaremos las preguntas claves que debemos considerar dentro de cada elemento para emprender una nueva empresa. Dichos conceptos fueron tomados del Módulo Formativo Universitario de Creación de Empresas de Base Tecnológicas.

Segmentos de mercado.- Grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Propuestas de valor.- Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Canales.- El modo en el que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Relaciones con clientes.- Diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Fuentes de ingresos.- Flujo de caja – cash flow - que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué y Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Qué porcentaje reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

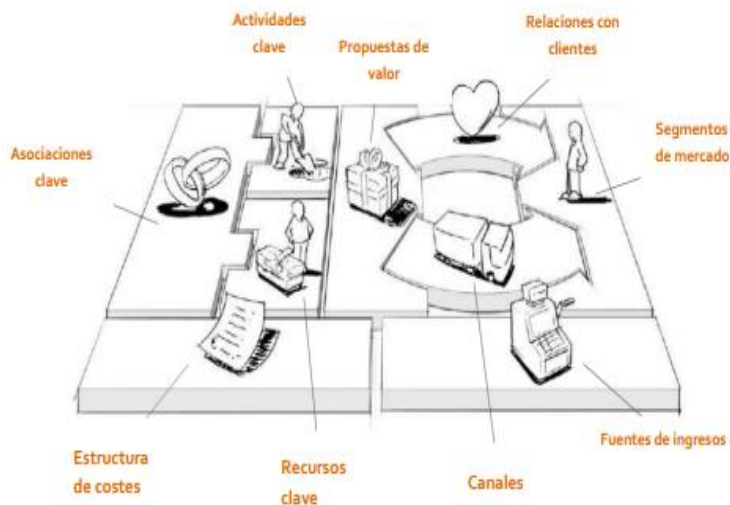
Recursos clave.- Los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canal es de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Actividades clave.- Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Asociaciones clave.- La red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Estructura de costes.- Los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? (Emprendemos Juntos).

Figura 2. 1: Los 9 Bloques del Business Canvas Model



2.4. PLAN DE NEGOCIO

2.4.1. Concepto de Plan de Negocio

Podríamos definir al Plan de Negocio como un documento claro y preciso, de suma importancia para el empresario, en el cual se manifestará una lluvia de ideas, las mismas que deberán ser aterrizadas para ser consideradas posteriormente como propuestas de inversión; mediante este plan de negocios podemos evaluar la empresa en sí.

De acuerdo a (Mariño, 2010, pág. 87) explica que “El plan de negocio es la carta de navegación de la futura empresa”.

En términos generales, el Plan de Negocios es definido como un documento que incluye, con todo tipo de detalles, el funcionamiento que tendrá la nueva empresa. Es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategia, investigación de mercado, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio. (Mariño, 2010, págs. 87-88).

(Stettinius & Wood, 2009), atribuye que el Plan de Negocio Cuantifica la escala y el alcance de los objetivos de la empresa en una línea temporal.

2.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.5.1. Teoría de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico que permitirá realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, nos menciona sobre el modelo de las cinco fuerzas, el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco elementos fundamentales dentro de una industria.

2.5.1.1. Poder de Negociación de los Compradores.

Determina si en el sector los compradores tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en él (por ejemplo, muchos proveedores que tratan de vender al mismo cliente)

2.5.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores.

Determina si, por el contrario, en el sector los proveedores son quienes determinan las -reglas del juego- (por ejemplo, muy pocos proveedores o proveedores con productos claramente diferenciados)

2.5.1.3. Amenaza de competidores potenciales.

Se refiere a la mayor o menor facilidad que tienen otras empresas, externas al sector, para ingresar en él.

2.5.1.4. Amenaza de los productos sustitutos.

Plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto o servicio nuevo sustituya al que produce u ofrece la empresa (por ejemplo, los ordenadores personales están ocupando u ocupan el lugar que antes pertenecía a las máquinas de escribir).

2.5.1.5. Nivel de rivalidad del sector.

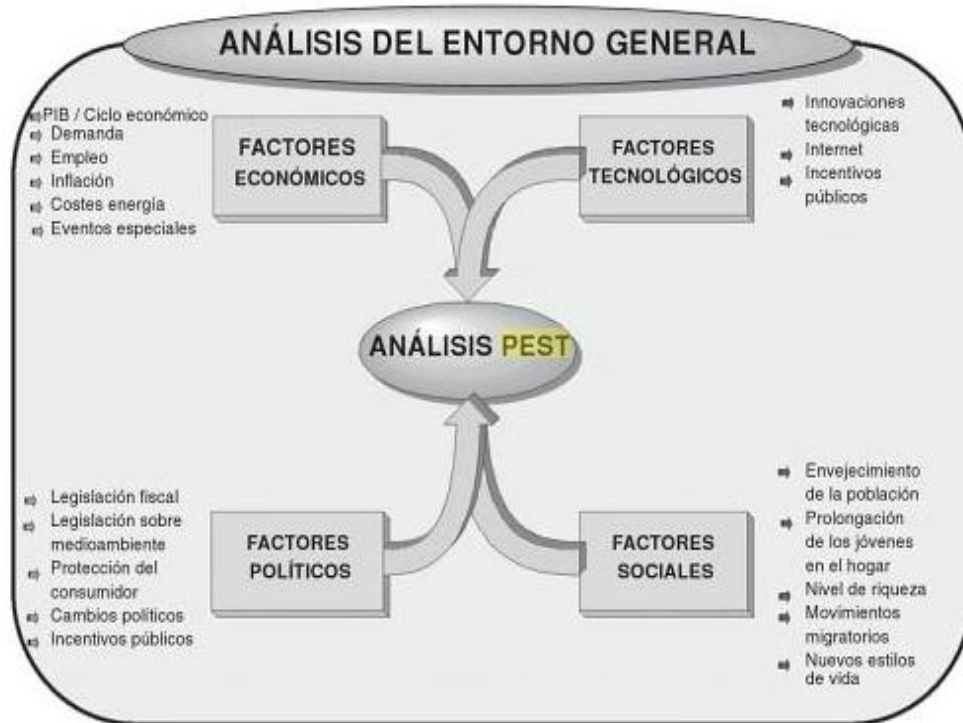
Está determinado por el tipo de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector. (MAPCAL, pág. 142)

2.5.2. Análisis PEST

El Análisis PEST, es una herramienta importante utilizada a la hora de definir la posición de una organización en un ambiente determinado. Sirve para analizar y comprender el entorno externo en el que opera una empresa.

(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34), en el análisis PEST define cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

Figura 2. 2: Diagrama de Análisis PEST



2.6. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado permite realizar una recolección y análisis de datos acerca de clientes, competidores y el mercado en sí, esta información ayudará a visualizar y crear un plan de negocios, lanzar o mejorar un nuevo producto, mejorar servicios y expandirse a nuevos mercados.

El proceso de investigación de mercado según algunos investigadores consta de seis fases fundamentales que describen los trabajos que deberán ejecutarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercado.

Fase 1.- Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación. La dirección del marketing debe buscar el equilibrio entre una definición demasiado extensa y una definición demasiado limitada para realizar la investigación de mercados. Si el gerente de marketing solicita al investigador que “busque todo lo que pueda sobre las

necesidades de los viajeros de primera clase”, éste recopilaría gran cantidad de información innecesaria. Si, por el contrario, le pide que “investigue si los pasajeros del B747 en vuelo directo entre Chicago y Tokio estarían dispuestos a pagar 25 dólares por la conexión a internet, de modo que American Airlines pudiera alcanzar el punto de equilibrio en un año”, estaría adoptando una visión demasiado limitada del problema. El investigador de mercados le podría preguntar: “¿Por qué el precio debería de ser 25 dólares y no 10 o 50, o cualquier otro precio? ¿Por qué el objetivo debe alcanzar el punto de equilibrio sobre el costo del servicio, sobre todo si se pueden conseguir nuevos clientes para la aerolínea?”

Fase 2.- Desarrollo del plan de investigación. La segunda fase de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan más eficaz para recopilar la información necesaria. El gerente de marketing debe conocer el costo de la investigación antes de aprobarla. Imaginemos que la empresa calcula, inicialmente, que el servicio de acceso a internet aportaría ganancias a largo plazo por 50.000 dólares. El gerente considera que, gracias a la investigación de mercados, podría conseguir un mejor plan promocional y un mejor precio, lo que aportaría utilidades a largo plazo por 90.000 dólares. En este caso, el gerente estaría dispuesto a pagar hasta 40.000 dólares por la investigación. Si la investigación costara más de 40.000 dólares no valdría la pena realizarla. (Philip Kotler, pág. 104)

Fase 3.- Elección del método de investigación. Un diseño de la investigación, ya sea descriptiva o casual, se elige basándose en los objetivos de un proyecto. El siguiente paso es seleccionar un método de recopilación de datos. Hay tres métodos de investigación básicos: (1) encuestas, (2) observación y (3) experimentos. La investigación por medio de encuestas a menudo es de naturaleza descriptiva, pero puede ser casual. La investigación de observación por lo común es descriptiva y la que se hace por medio de experimentos casi siempre es casual.

Fase 4.- Selección de los procedimientos de muestreo. Una muestra es una subserie de una población más grande. Aunque la naturaleza básica de la muestra se especifica en el diseño de la investigación, el procedimiento de muestreo es un paso separado en el proceso de investigación. Es necesario responder a varias preguntas antes de seleccionar un procedimiento de muestreo. En primer lugar, se debe definir la población o el universo de interés. Éste es el grupo del que se obtendrá la muestra. Debe incluir a todas las personas cuyas opiniones, conductas, preferencias,

actitudes, etc., proporcionarán la información necesaria para responder al problema de la investigación.

Fase 5.- Recopilación de datos. La investigación de mercados de campo hace la mayor parte de la recopilación de datos basados en el entrevistador. Las empresas de servicio de campo se especializan en recopilar datos por medio de entrevistas personales y por teléfono sobre una base de subcontratos. Un típico estudio de investigación implica recopilar datos en varias ciudades y requiere trabajar con un número comparable de empresas de servicio de campo. Con el fin de asegurar que todos los subcontratistas hagan el trabajo exactamente de la misma forma, es necesario desarrollar instrucciones de campo detalladas. Nada se debe dejar al azar; en particular, ninguna interpretación de los procedimientos de debe dejar a los subcontratistas.

Fase 6.- Análisis de datos. Una vez que se han recopilado los datos, el siguiente paso es analizarlos. El propósito de este análisis es interpretar y sacar conclusiones del total de los datos recopilados. El investigador de mercados puede utilizar una variedad de técnicas, empezando con el simple análisis de la frecuencia y culminando con complejas técnicas multivariadas.

Fase 7.- Redacción y presentación del reporte final. Una vez que se ha terminado el análisis de los datos, el investigador debe preparar el reporte y comunicarle a la gerencia las conclusiones y recomendaciones. Este paso es clave en el proceso, debido a que un investigador de mercados que quiere que se actúe conforme a las conclusiones del proyecto, debe convencer al gerente que los resultados son creíbles y de que están respaldados por los datos recopilados. En la actualidad, los reportes largos, no son viables ni estratégicos, ya que lo valioso para quien toma la decisión son resultados puntuales y recomendaciones claras.

Fase 8.- Seguimiento. Después de que una compañía ha gastado una cantidad considerable de dinero y esfuerzo en la investigación de mercados y en la preparación de un reporte, es importante que se utilicen los descubrimientos. La gerencia debe determinar si se siguieron las recomendaciones y, de no ser así, por qué no lo hicieron. Como usted aprenderá en la siguiente sección, una forma de incrementar la probabilidad de que se utilice la investigación que hizo un departamento corporativo de marketing es minimizar el conflicto entre ese departamento y los otros departamentos dentro de la compañía. (McDaniel & Gates, págs. 61-66)

Figura 2. 3: Proceso de la Investigación de Mercado



2.7. TEORIAS APLICADAS AL PLAN DE MARKETING

2.7.1. Plan de Marketing

El plan de marketing, es considerado como una herramienta enérgica que sirve para predecir el comportamiento comercial en la empresa durante un período de tiempo. Además permite elaborar estrategias que sirven para determinar los comportamientos y tendencias de los consumidores, aterrizando en planes de acción que aumente el crecimiento de las ventas.

Dentro de un plan de marketing, hay elementos comunes, estos incluyen la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. (Lamb, Hair, & McDaniel, pág. 39)

A continuación se muestra un esquema en donde se detalla cada paso del plan de marketing:

Figura 2. 4: Esquema de Plan de Marketing



2.7.2. Mix de Marketing

(Lamb, Hair, & McDaniel, págs. 51-53), en su libro Fundamentos de Marketing, manifiesta que el término mezcla de marketing se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precios (a menudo llamadas las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. El gerente de Marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero la estrategia de los cuatro componentes debe combinarse para alcanzar resultados óptimos. A continuación se detalla la descripción de cada uno de los elementos del mix de marketing:

Estrategias de Producto: Por lo general, la mezcla de marketing comienza con la “P” del producto. Resulta difícil diseñar una

estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o establecer un precio sin conocer el producto que va a venderse. Por lo tanto, debe definir las características que este producto ha de reunir para atender al segmento de mercado al que va dirigido.

Estrategias de distribución (Plaza): Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

Estrategias de Promoción: La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

Estrategia de Precios: El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (el elemento que se cambia con mayor rapidez). Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla de marketing. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque, multiplicado por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

2.7.3. Estrategia Competitiva.

La estrategia competitiva es una pieza fundamental para el buen desempeño de una empresa, ya que actualmente los mercados son cada vez más rígidos y competitivos.

Según Michael Porter, las estrategias competitivas permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

El liderazgo en costos.- Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

La diferenciación. Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

El Enfoque. La tercera estrategia, conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. (Fred R, 2003, pág. 175)

2.7.4. Posicionamiento

El posicionamiento estratégico, trata de definir: el sector en donde se llevará a cabo el negocio y en segundo término averiguar cuál es la posición competitiva.

(O. C. Ferrell, pág. 151), define el posicionamiento como una creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta. Esta imagen mental se basa en las diferencias reales o percibidas entre las ofertas de productos. El posicionamiento es la percepción que tienen los consumidores sobre beneficios reales o imaginarios del producto. El proceso de crear una posición relativa favorable comprende varios pasos:

1. Identificar un mercado meta
2. Determinar las necesidades, deseos, preferencias y beneficios que busca el mercado meta.
3. Analizar las características distintivas y el posicionamiento relativo de todos los competidores actuales y potenciales en el mercado meta.
4. Comparar la posición de su oferta de productos con aquellas de sus competidores para cada necesidad, deseo, preferencia o beneficio clave que busca el mercado meta.
5. Identificar una posición única que se enfoque en los beneficios para el cliente que la competencia ofrece en la actualidad.
6. Desarrollar un programa de marketing para aprovechar la posición de la empresa y convencer a los clientes de que su oferta de productos cubrirá mejor sus necesidades.
7. Evaluar en forma continua el mercado meta, la posición de la empresa, y la posición de las ofertas de los competidores para asegurarse de que el programa de marketing sigue avanzando y para identificar las nuevas oportunidades de segmentación y posicionamiento.

2.8. PLAN DE OPERACIONES

2.8.1. Gestión de Pedidos y Distribución.

Se podría denominar a la Gestión de Pedidos como la acción utilizada por la empresa, después de haber cerrado un acuerdo comercial, la compañía proveedora prepara y entrega el bien negociado conforme a los requerimientos y especificaciones del cliente. Este proceso conlleva desde la emisión de la orden de compra, hasta la recepción del servicio o producto por parte del comprador.

La Gestión de Pedidos y Distribución es considerada como parte de la gestión de los clientes. Un pedido se puede definir como un compromiso firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente) los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

La Gestión de Pedidos y Distribución incluye las siguientes actividades:

Figura 2. 5: El Ciclo de la Gestión de Pedidos y Distribución



Fuente: PricewaterhouseCoopers

Es importante tener en mente que la Gestión de Pedidos y Distribución abarca todos los pedidos que lleguen a la compañía, bien sean externos – lo más habitual – o internos – pedidos entre plantas, almacenes o los que realiza Producción. (PricewaterhouseCoopers)

2.8.2. Flujo grama del proceso.

Para una buena gestión del pedido, se debe tener muy claro los pasos y procesos que conlleva un requerimiento, para poder identificar y mapear el estatus de algun pedido en particular. El realizar un flujograma del proceso incluso ayudará a medir los tiempos que se demora un pedido en cada paso y determinar si existe alguna ineficiencia en el proceso para poderlo combatir con medidas correctivas. Tener claro el flujograma y buscar eficiencia en el mismo puede generar una ventaja competitiva, dependiendo del negocio en el que se encuentre.

Figura 2. 6: Esquema de Flujo de Pedido



2.9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

2.9.1. Cultura de la empresa.

Partiendo por la definición de la palabra cultura, es el conjunto de valores, costumbres, y normas fundamentales que les permiten a las personas desarrollar una forma adecuada de trabajar en equipo dentro de una empresa.

Tal y como lo señala (Kotter & Heskett, 1995, pág. 7): “la cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos”.

2.10. PLAN FINANCIERO

2.10.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta financiera que permite valorizar un proyecto o empresa a través de un flujo de efectivo a lo largo de la vida del proyecto, estos flujos son traídos a valor presente a una tasa de interés de descuento.

(Rovayo Vera, 2010, págs. 179-180). En Finanzas, no es posible sumar o restar dos flujos que corresponden a dos períodos diferentes. Así, por ejemplo, no podemos sumar el flujo del período 2 con el del período 1. Pero con la función de valor actual podríamos traer el flujo del período 2 al período 1 y una vez que ambos flujos estén en el mismo período, entonces sí podríamos hacer cualquier operación.

Esto es lo que llamamos el Valor Actual Neto (VAN). El VAN se define como la diferencia entre el valor actual de los flujos futuros esperados y el desembolso inicial de la inversión. La expresión matemática del VAN sería la siguiente:

$$VAN = -F_0 + \frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \frac{F_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n}$$

Donde $-F_0$ representa la inversión inicial y F_1, F_2, F_3 son los flujos futuros traídos al presente, al período 0 ($-F_0$ no hay que traerla al presente porque ya está en el presente). El valor actual de los flujos futuros se descuenta en la inversión inicial y eso nos da como resultado el VAN.

Interpretación del VAN:

- $VAN > 0$: Significa que, como inversionistas, recuperamos nuestra inversión, ganamos todo lo que queríamos ganar (es decir, ganamos un rendimiento equivalente a K) y adicionalmente, ganamos un poco más (es decir que el rendimiento total es superior a K).
- $VAN = 0$: Significa que recuperamos nuestra inversión y ganamos todo lo que queríamos ganar (K). El VAN es igual a 0 cuando el valor actual de los flujos futuros es igual a la inversión, pero no significa que solamente recuperamos la inversión, puesto que los flujos están descontados a la tasa K , que representa lo que queremos ganar.
- $VAN < 0$: Esto puede significar dos cosas: a) Recuperamos la inversión pero no ganamos lo que queríamos ganar; b) Ni siquiera recuperamos la inversión.

2.10.2. Tasa interna de retorno TIR

La TIR es un análisis complementario a la del VAN y se la puede definir como el rendimiento del proyecto medido en términos porcentuales. Este rendimiento se lo compara con la tasa mínima exigida por los inversores del proyecto y dependiendo del resultado se puede concluir si se invierte o no. Al respecto de esta herramienta nos dice:

(Brigham & Houston, pág. 400), define a la tasa interna de retorno TIR como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo separados de un proyecto y el de sus costos.

(Rovayo Vera, 2010). La Tasa que nos lleva a un VAN igual a cero, se conoce como Tasa Interna de Retorno (TIR). La TIR nos indica básicamente, cuánto hemos ganado. Y si perdemos la posibilidad de recuperar la inversión.

A diferencia del VAN, la TIR no se tiene una fórmula sencilla para su cálculo, esta se la determina en base a iteraciones por medio del método del tanteo, en la actualidad este cálculo se lo realiza fácilmente con la ayuda de Excel o alguna calculadora financiera.

Interpretación de la TIR:

Según el resultado, podemos interpretar la TIR en tres casos:

- $TIR > 0$: Significa que recuperamos nuestra inversión y que adicionalmente ganamos una rentabilidad (que puede ser más o menos el costo del dinero K)
- $TIR = 0$: Significa que solamente recuperamos la totalidad de nuestra inversión. No hay ganancia alguna.
- $TIR < 0$: Significa que ni siquiera recuperamos nuestra inversión.

Con estos dos análisis del VAN y del TIR, en resumen se podría decir que:

Tabla 2. 1: Interpretación del TIR y VAN

Si el VAN	Y la TIR	Entonces...	Por ende
$VAN > 0$	$TIR > 0$	Recuperamos nuestra inversión y ganamos más de lo que queríamos ganar	$TIR > K$
$VAN = 0$	$TIR > 0$	Recuperamos la inversión y obtenemos la ganancia deseada	$TIR = K$
$VAN < 0$	$TIR > 0$	Recuperamos nuestra inversión, pero ganamos menos	$TIR < K$
$VAN < 0$	$TIR = 0$	Recuperamos nuestra inversión, pero sin ningún beneficio	$TIR < K$
$VAN < 0$	$TIR = 0$	Ni siquiera recuperamos la inversión	$TIR < K$

(Rovayo Vera, 2010)

2.10.3. Estado de Flujo de Efectivo

Sobre el Flujo de Efectivo, Gabriel Rovayo en su libro Finanzas par Directivos indica lo siguiente:

El Estado de Flujos de Efectivo (EFE) es una explicación de la variación del efectivo y equivalentes de efectivo durante un ejercicio determinado, presentada con un formato definido expresamente.

Para explicar porque nuestro efectivo (Caja, Bancos y equivalentes) ha variado en una cantidad concreta durante un período determinado, nos bastaría con enumerar todos los “cobros” y “pagos” registrados en dichas cuentas. La diferencia

entre cobros y pagos sería la variación del efectivo durante dicho período. En vez de presentar de cualquier forma dichos flujos de cobros y pagos, los presentamos agrupados en un formato específico que explicaremos más adelante.

La diferencia entre este estado contable y el Flujo de Fondos consiste fundamentalmente en que en el EFE sólo aparecerá el efectivo cobrado o pagado por los diversos conceptos. Por lo tanto, la credibilidad de las cifras presentadas es total: todas las cifras que aparecen como “efectivo”. No hay lugar a “maquillajes” contables. Cualquier contador que realice los cálculos debe obtener las mismas cifras, cuya suma total coincidirá con la variación entre el efectivo al comienzo y al final del ejercicio analizado. (Rovayo Vera, 2010)

Formato de Presentación EFE

El EFE nos presenta los cobros y pagos de efectivo agrupados en tres grandes categorías:

- Flujos de efectivo por actividades operativas.
- Flujos de efectivo por actividades de financiación.
- Flujos de efectivo por actividades de inversión.

Los flujos de efectivo por actividades operativas indican la Caja Generada por las Operaciones (CGO), es decir, el efectivo que es capaz de generar el negocio “por sí solo”, sin ayudas externas de accionistas, bancos, etc. Es una nueva cifra, distinta de la utilidad del ejercicio y de los Recursos procedentes de las operaciones (RPO).

Los flujos de efectivo por actividades de financiación indican los flujos de caja generados por:

- a) Aumentos de capital aportados en efectivo por los accionistas.
- b) Aumentos de deudas (pasivos) tanto a corto como a largo plazo que tengan costo financiero.
- c) Dividendo pagados en efectivo a los accionistas.

Como es lógico, cuando hablamos de aumento se debe entender que también pueden ser disminuciones. Los flujos serán tantos positivos: “cobros”, como negativos: “pagos”.

Los flujos de efectivo por actividades de inversión, por último incluirán los flujos de efectivo ocasionados por compra o venta de activos fijos, tanto tangibles como intangibles y financieros. Como es natural, las empresas en crecimiento tendrán normalmente un flujo por actividades de inversión negativo: todos

los años invertirán en nuevos activos fijos para ampliar su capacidad instalada. (Rovayo Vera, 2010)

2.10.4. Tasa de descuento WACC.

El Costo Promedio Ponderado del Capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC): es la tasa de descuento que debe rendir la empresa sobre el capital invertido, tanto para los acreedores como para los accionistas. Matemáticamente, se puede expresar así:

$$WACC = K_d \cdot \frac{D}{D + E} \cdot (1 - t) + K_e \cdot \frac{E}{D + E}$$

Donde:

K_d = Costo de la deuda

D = Valor de la deuda

t = Tasa impositiva

K_e = Rentabilidad del accionista

E = Valor del patrimonio

La fórmula se expresa así: la proporción del capital invertido que genera un rendimiento para el prestamista (considerando el ahorro fiscal), más la proporción del capital invertido que genera un rendimiento para el accionista. Y el rendimiento para el accionista estaría dado por:

$$K_e = R_f + \beta_e (R_m - R_f)$$

En el caso de una empresa que hace una inversión para obtener flujos futuros, la tasa que se debe utilizar para el descuento de los flujos es aquella tasa general que refleja el rendimiento esperado que desea ganar cada uno de los inversores, en otras palabras, el WACC. (Rovayo Vera, 2010)

2.11. MARCO LEGAL

2.11.1. Compañía Limitada.

El artículo 92 de Ley de Compañías, define compañía de responsabilidad limitada a la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, la palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con una ya preexistente.

(Andrade, 2003, pág. 67), expresa que la Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se constituye entre tres personas quienes responderán solamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones

individuales, destinada a ejecutar negocios bajo una misma denominación objetiva a la que se añadirá las palabras “compañía limitada” o su abreviatura “Cía. Ltda.”, en esta compañía el capital estará presentado por participaciones transferibles.

2.11.2. Requisitos legales para Constitución de la Compañía.

(VUE). Mediante investigación realizada en cuanto a los actuales requisitos legales para la Constitución de una Compañía Limitada, se debe considerar los siguientes pasos a seguir:

- Aprobación del nombre de la Compañía
- Apertura cuenta de integración de capital
- Celebrar la Escritura Pública
- Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución
- Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras
- Cumplir con las disposiciones de la Resolución
- Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil
- Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía
- Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil
- Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías
- Obtener el RUC
- Retirar la cuenta de Integración de Capital
- Apertura una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía
- Obtener permiso para imprimir Facturas

CAPITULO III

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Este proyecto de negocio se lo plantea hacer tangible por medio de la constitución de una compañía que sea capaz de tener Visión, Misión y Valores, características que captan la identidad del negocio y la idea original de sus fundadores.

La finalidad de este proyecto es dar un servicio ágil, de calidad y que tenga de siempre como objetivo la implementación de innovaciones tecnológicas. Dadas estas características se ha buscado un ícono en la naturaleza que simbolice lo antes descrito, teniendo como resultado la figura del halcón. Esta ave proviene del grupo o género familiar de los *Falco*, cuyas particulares son de alta velocidad y de presencia estilizada. Es por eso que dada la semejanza entre la idea de negocio y las características del ave, la empresa toma el nombre de *Falcon Technology Business Partner*.

3.1.1. Visión

Ser socios estratégicos, número uno en el mercado de Outsourcing Tecnológico de las Instituciones educativas, otorgando innovación, eficiencia y calidad de servicio, con espíritu socialmente responsable.

3.1.2. Misión

Buscar soluciones innovadoras, eficientes y aplicables en el ámbito educativo, entregando como producto tecnología de vanguardia con una excelente atención al cliente. Además promover conciencia social a través de programas enfocados a instituciones educativas de bajos recursos económicos.

3.1.3. Valores

Los principales valores de la empresa serán:

- Innovación
- Proactividad
- Honestidad
- Confianza
- Respeto
- Conciencia Social

3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.2.1. Industria de Tecnológica del Ecuador

Según conceptos compartidos por Organismos Multilaterales de Cooperación y asistencia Técnica tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Naciones Unidas y Banco Mundial indican la existencia de la relación directamente proporcional entre el desarrollo de nueva Tecnologías y el desarrollo económico y social de un país.

Sobre este antecedente (AESOFT) en su Estudio de Mercado Sector Software y Hardware 2011 hace referencia:

En Octubre del 2010, la Conferencia de las Naciones Unidas denominada Trade and Development (UNCTAD) resaltó lo siguiente: “Los bienes y servicios asociados con información y tecnologías de comunicación, están creando oportunidades para los pobres” y urgen a las economías en desarrollo a hacer del sector de las TICs un componente más importante en sus estrategias de reducción de la pobreza.

En el Ecuador según el estudio de la firma Deloitte, Ecuador Competitivo 2010 señala que el 32% de los encuestados opinan que el país no cuenta con el nivel adecuado de tecnología, mientras que otro grupo del 53% señala que estamos en proceso de hacerlo. Esto quiere decir que los ecuatorianos perciben que los cambios tecnológicos aún tienen cierto rezago en su implementación local, en comparación a la alta volatilidad de los países desarrollados.

A pesar de aquello, con el apoyo del gobierno, la industria sigue creciendo y profesionalizándose cada vez más, hay una mayor cantidad de profesionales que salen a prepararse académicamente en países desarrollados con la intención de regresar y aplicar estas nuevas tecnologías en el país.

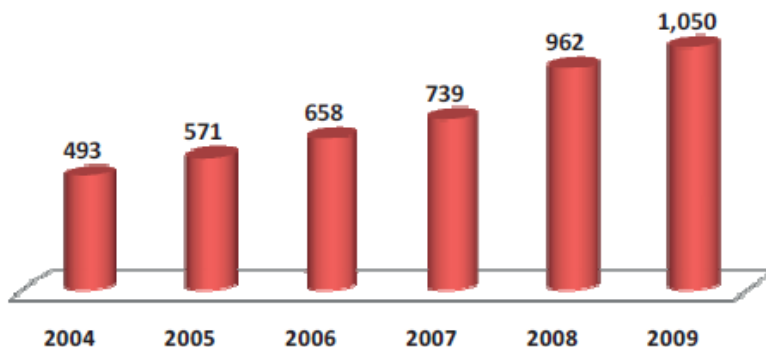
3.2.2. Nivel de Crecimiento de la Industria

De acuerdo a las bases del Servicio de Rentas Internas (SRI) las compañías, cuya actividad principal son relacionadas a software y hardware en Ecuador, reportaron para el 2009, ingresos totales de US\$1,050 millones. De los cuales el 75% de ellos proviene del sector de hardware y equipos de computación. En general, el sector presenta una tendencia positiva de 16.3% en los últimos 5 años anteriores al 2009.

El sector de Software en Ecuador también alcanzó en el mismo año ingresos totales por US\$260 millones, de acuerdo datos reportados por las empresas al SRI. Este sector tuvo un crecimiento del 22.4% en los últimos años.

Mientras que el sector de hardware y equipos de computación alcanzo ingresos totales de US\$790 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 14.6%.

Figura 3. 1: Evolución de Ingresos del sector de Hardware y Software en Ecuador



Fuente: SRI. Elaboración: Stratega BDS

3.2.3. Potencial de la Industria

Según (AESOFT), el sector de software y Hardware tiene una importancia más significativa comparado con el sector de comercio al por mayor y menor. El sector del software representó un 4.4% del total del comercio, mientras que el hardware representó el 13.3% en los últimos años los dos sectores han crecido en importancia relativa del 12.3% al 17.7%.

El sector de Software al 2009 fue el que más creció con un promedio del 23%, seguido por el sector del hardware con un 15%, mientras que el sector del comercio al por mayor y menor presenta tasas anuales del 8%.

3.2.4. Análisis PEST

Para la realización del análisis PEST, se tomaran en consideración los aspectos relevantes del mercado, donde se evaluarán los diferentes factores externos que tienen relación directa con la empresa, con los cuales se pretende identificar los principales elementos que podrían afectar, a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa.

A.- FACTORES POLITICOS

Actualmente en el Ecuador, se están experimentando grandes cambios en la política de varios organismos de control, en los cuales se han implementándose nuevos procesos y sistemas que permitan gestionar de manera eficiente los requerimientos de la ciudadanía, toda empresa que desee funcionar en el mercado Ecuatoriano tiene la obligación de familiarizarse y adaptarse a este nuevo sistema, para no ser sancionada y poder funcionar correctamente.

Para el análisis de los factores políticos, consideramos los siguientes puntos:

1.- La legislación Tributaria

- Incremento de las recaudaciones de impuesto por parte del Servicio de Rentas Internas
- Sanciones para evitar la evasión de impuestos
- Revisión de la Documentación y soportes de las declaraciones
- Nuevas disposiciones del código tributario y las normas tributarias aplicables
- Nuevos métodos y programas para declarar los impuestos
- Reactivación del aparato productivo y mejoramiento de la equidad de la recaudación
- Nuevos impuestos y normas regulatorias
- Facturación electrónica
- Impresoras fiscales

2.- Legislación Laboral

- Nuevo código laboral
- Beneficios sociales e incentivos para los trabajadores
- Nuevo sistema de registro de empleados
- Actualizaciones al régimen del Seguro social
- Calculo de sectoriales
- Implementación del Salario Digno
- El MRL y sus cambios informáticos
- Los nuevos organismos de mediación y actas de finiquito
- El sistema de contratos en línea

3.- La Forma de Gobierno

- Ecuador su forma de gobierno es Republica Presidencialista Democrática
- Guayaquil su gobierno es autónomo y descentralizado
- Nuevas Políticas de negociación interna
- Reformas a las Políticas municipales de vigilancia metropolitana
- Actualizaciones a las Políticas de reinversión
- Políticas de reordenamiento municipal
- Permisos municipales
- Recaudación de impuestos municipal

4.- La estabilidad y el riesgo político

- La estabilidad del País en materia política actualmente es buena, debido a la reciente elección del Presidente Rafael Correa quien comenzó su tercer periodo en el año 2013 con una aceptación del 84% hasta la actualidad.
- Existe una gran incertidumbre en el mercado Guayaquileño por las futuras elecciones, donde la aceptación de Jaime Nebot como alcalde de Guayaquil es de un 89%, de mantenerse se proyecta una alta probabilidad de estabilidad en las políticas actuales, caso contrario el

sistema podría sufrir severos cambios que afectaría la manera de hacer negocios en Guayaquil.

B.- FACTORES ECONOMICOS

El factor económico nos provee de puntos específicos de estudios, que permiten evaluar nuestro entorno económico en el cual vamos a operar, proporcionando información de cómo afecta el poder de compra de los clientes potenciales, y el costo de capital para las empresas.

Para el análisis establecemos los siguientes aspectos económicos:

1.- El nivel de Inflación

- Reducción inflacionaria significativa al 3.48 %
- fijación de precios y políticas inflacionarias
- Control de inflación y la política macroeconómica
- Inflación mensual promedio en el mercado Guayaquileño 0.34%.

2.- Las tasas de Interés

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES	
Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17
Productivo Empresarial	9.53
Productivo PYMES	11.20
Consumo	15.91
Vivienda	10.64
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44
Microcrédito Acumulación Simple	25.20
Microcrédito Minorista	28.82
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO	
Tasas Referenciales	
	% anual
Depósitos a plazo	4.53
Depósitos monetarios	0.60
Operaciones de Reporto	0.24
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO	
Tasas Referenciales	
	% anual
Plazo 30-60	3.89
Plazo 61-90	3.67
Plazo 91-120	4.93

Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador

3.- La tasas de empleo y desempleo

- Reducción del 2.85% de la tasa de ocupación plena ubicándose en 38.35%
- A nivel urbano en el 2013, este indicador sumó el 46,92% con relación al 50,11% en junio del año pasado.

- A junio del 2013 la tasa de desempleo fue de 3.91% frente a 4.11% en junio del 2012.

4.- Los índices de Precios

- Los índice de Precio obtuvieron 0.57% variación mensual septiembre del 2013

VARIACIONES MENSUALES	
General	0.19
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0.72
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-0.05
Prendas de vestir y calzado	0.15
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0.02
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	0.70
Salud	0.17
Transporte	-0.20
Comunicaciones	0.02
Recreación y cultura	0.65
Educación	0.00
Restaurantes y hoteles	-0.95
Bienes y servicios diversos	-0.36

Fuente tomada del INEC

5.- Crecimiento económico de Guayaquil

- Crecimiento en la economía ecuatoriana de un 4% en el años 2013
- Incrementos de los ingresos 16% en primer semestre
- Crecimiento del comercio Guayaquileño al 17,4% del total nacional
- Incremento de recaudación de impuestos 98.2% del total del Guayas
- Mayor crecimiento tecnológico 4.3% anual
- Facilidades de Financiamiento para préstamos de implementación tecnológico

C.- FACTORES SOCIALES

A continuación analizaremos los aspectos sociales que intervienen en nuestro proyecto, identificando los diferentes sectores de nuestro mercado meta, enfocándonos en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

1.- Factores demográficos de Guayaquil

- Cantón Eminentemente Urbano con 2278691de habitantes

- Crecimiento poblacional fue de 2,50%, Su población estimada en el 2013 es de 2.582.585 habitantes en su área metropolitana
- La división administrativa es de 16 parroquias urbanas y 5 parroquia rurales
- Los niveles de educación de la ciudad, comparados con los del país aparecen entre los más altos.
- La cantidad de personas con nivel de postgrado es cercana al medio por ciento de la población y se da más en los sectores municipales identificados con habitantes de clase media y media alta.

2.- Tendencias de empleo en Guayaquil

- Mayor oportunidad de empleo para Jóvenes Profesionales por los cambios de tecnología por parte del Gobierno en los diferentes ministerios
- Incremento de plazas de trabajo en nuevos centros comerciales y Hoteles
- Incremento de microempresas y negocios familiares
- Vendedores informales con regulación municipal.

3.- Estilo de Vida en Guayaquil

- Constantes cambios y transformaciones con infraestructura arquitectónicas
- Crecimiento cultural y Regeneración urbana
- Incremento de sitios tecnológicos y lugares de esparcimiento
- Incremento en el uso de la tecnología de punta.

4.- Patrones de consumo en Guayaquil

- Compra de Bienes con garantía y estándares de calidad.
- Las tendencias de la ciencia y la tecnología, así como los fenómenos económicos anotados generan cambios importantes en la estructura del índice de precio al consumidor (IPC), según el INEC para el 2013, se Incorporan a la canasta de consumo 102 artículos en lo que se destacan equipos tecnológicos y la enseñanza universitaria.

D.- FACTORES TECNOLÓGICOS

Para nuestro proyecto el factor tecnológico juega un papel importante ya que el 80% de nuestro servicio es el alquiler de equipos de tecnología de punta, la misma es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad de vida y reduce los tiempos para mercadear productos y servicio.

1.- El impacto de las nuevas tecnologías en Guayaquil

- Rápida adaptación de la juventud a las nuevas tecnologías

- Nuevas implementaciones y mejoras tecnológicas en Instituciones educativas
- Agilidad en diversos servicios, negocios y transacciones
- Cambio en las costumbres familiares por la influencia de los aparatos tecnológicos
- Nuevos hábitos en la ciudadanía por la cantidad de tiempo que consumen en el uso de aparatos tecnológicos

2.- El comercio electrónico en Guayaquil

Actualmente en el mercado Guayaquileño hay un incremento de la venta de productos y servicio tecnológico ya sea de manera personalizada o por internet, esto se debe a la facilidad que se le da al usuario, donde el servicio juega un papel muy importante debido a la gran competencia que existe entre diversos proveedores de productos tecnológicos los cuales necesitan:

- Desarrollo de mejores sistema de distribución tecnológica y redes sociales
- Nuevos métodos de venta de servicios tecnológicos
- Utilización de los avances tecnológicos y efectividad en el tiempo de respuesta.

3.- Implementación de equipos tecnológicos

- Incremento en las importaciones de equipos tecnológicos
- Implementación de un nivel adecuado de tecnología
- Potencialidad del sector tecnológico
- Incremento de la Inversión empresarial en productos tecnológicos

4.-Programas de innovación tecnológica

- Creación de la Subsecretarias de innovación tecnológica y compras publicas
- Promociones de la innovación tecnológica en la cámara de industriales y de pequeña industria
- Fomento de la cultura de la innovación tecnológica en todo el país
- Difusión de actividades de innovación tecnológica a través de internet
- Desarrollo de la capacidad e infraestructura tecnológica
- Diseño y planes tecnológicos por conglomerados productivos, identificando posibilidades de creación de empresa de base tecnológica.

3.2.5. Las Cinco Fuerzas de Porter

3.2.5.1. Amenazas de nuevos competidores

ANALISIS DE LOS POSIBLES COMPETIDORES	PESO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BUENO	NULO	POND.	%
BARRERA DE ENTRADA								
1. Requerimiento de Capital	8%		4				0.32	9.85
2. Diferenciación de Servicios	8%			3			0.24	7.38
3. Implementación de Tecnología	8%			3			0.24	7.38
4. Lealtad a la empresa	8%			3			0.24	7.38
5. Costo de Cambio	8%				2		0.16	4.92
6. Economía de Escala	8%		4				0.32	9.85
7. Trayectoria En Funcionamiento tecnológico	8%		4				0.32	9.85
ACCION DE GOBIERNO								
8. Movimiento de Capitales	8%			3			0.24	7.38
9. Regulación de la Industria	9%			3			0.27	8.31
10. Restricciones Gubernamentales y Sociales	9%			3			0.27	8.31
11. Comercio y Negocios Internacionales	9%		4				0.36	11.08
12. Derechos tecnológicos	9%			3			0.27	8.31
TOTAL	100%						3.25	100

Analizando las barreras de entradas de los posibles competidores podemos decir que el impacto es regular (3.25), en la actualidad no existen muchas empresa que se dediquen al servicio de Outsourcing tecnológico, por lo que es importante aprovechar el mercado actual para posicionarnos correctamente con nuestros servicio y crear ventajas competitivas que maximicen el valor de la empresa. Es importante identificar nuestros posibles socios que puedan estar tanto entre nuestro clientes como entre nuestros proveedores, también puede incluir fabricante de bienes complementario con quienes la empresa puede coordinar características de los productos, promociones y precio.

3.2.5.2. El poder de Negociación que ejercen los proveedores

ANALISIS DEL PROVEEDOR	PESO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	NULO	POND.	%
1. Costo conveniente de los productos	6%		5				0.3	7.01
2. Variedad de Proveedores	6%		5				0.3	7.01
3. Amenaza de Integración hacia delante del proveedor	6%			3			0.18	4.21
4. Posición de negación de los proveedores	6%			3			0.18	4.21
5. Características: tamaño, personal, fortaleza financiera de los proveedores	6%		4				0.24	5.61
6. Plazos de entrega (de respuesta) a sus pedidos.	7%		5				0.35	8.18
7. Gama de productos que pueden ofrecerle y calidades de los mismos	7%		5				0.35	8.18
8. Atención en momentos críticos (festivos, situaciones especiales)	7%		4				0.28	6.54
9. Qué imagen y seriedad tienen	7%		5				0.35	8.18
10. Facilidades de pago: plazos	7%		5				0.35	8.18
11. Permiten devoluciones (flexibilidad del proveedor)	7%		4				0.28	6.54
12. Posibles descuentos y rápeles	7%			3			0.21	4.91
13. Ofrecen ofertas especiales	7%		4				0.28	6.54
14. Analizar si pueden atender pedidos extraordinarios (disponen de stocks suficientes)	7%		4				0.28	6.54
15. Qué servicio nos ofrecen en su conjunto. Calidad del mismo.	7%		5				0.35	8.18
TOTAL	100%						4.28	100

Luego de haber realizado el respectivo análisis de los proveedores nos damos cuenta que el impacto que tienen en nuestra operación es alto (4,28), por lo que se debe establecer una correcta política de adquisición y tomar en cuenta sus debilidades para garantizar su flexibilidad y cumplimiento en momentos críticos. Sólo con proveedores que cumplan a cabalidad con nuestros requisitos

y necesidades podremos mejorar nuestros servicios y así ocupar uno de los primeros lugares.

3.2.5.3. Poder de negociación de los clientes

ANALISIS DEL PODER DE NEGOCIACION DE LOS	PESO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	NULO	POND.	%
1. Atención personalizada para el cliente	13%	5					0.65	14.44
2. Variedad en otros servicios	13%			3			0.39	8.67
3. Confort y Calidad	13%	5					0.65	14.44
4. La apariencia visual importante para el comprador.	13%	5					0.65	14.44
6. Contribución a los servicios de los compradores.	12%	5					0.6	13.33
7. Amenaza de nuevas integración hacia adelante	12%			3			0.36	8
8. Satisfacción por parte de los compradores (cliente)	12%	5					0.6	13.33
9. Rentabilidad de los compradores	12%	5					0.6	13.33
TOTAL	100%						4.5	100

El análisis del poder de negociación de los clientes es muy alto (4.5), debido a que los clientes tiene el sartén por el mango y también tienen un conocimiento amplio del mercado digital, ya que nuestro producto está dirigido al mercado medio y medio alto, en donde se aloja el mayor número de personas preparadas, por lo que siempre van a ser muy exigentes en el servicio que se le ofrece, y tienen muchas probabilidades de obtener el mismo producto a un precio más bajo que en el mercado, esto se da porque muchos de los clientes posee las relaciones en el exterior donde la tecnología es más económica

3.2.5.4. La presión de productos sustitutos

ANALISIS DE PRODUCTOS SUSTITUTO	PESO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	NULO	POND.	%
1. Disponibilidad de servicios sustitutos	17%		4				0.68	15.67
2. Flexibilidad de precio	17%		4				0.68	15.67
3. Innovación del servicio	17%	5					0.85	19.59
4. Atención y cordialidad con el cliente	17%	5					0.85	19.59
5. Comodidad, privacidad y relax a los clientes	16%		4				0.64	14.75
6. Seguridad a los clientes	16%		4				0.64	14.75
TOTAL	100%						4.34	100

Los productos sustitutos tiene un impacto alto (4.34), que debe ser analizado con mucho detenimiento, por la capacidad que tienen para imponer un límite a los precios que se ofrecen en el mercado tecnológico, esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras, debido a que sus productos son buenos sustitutos, generando que el cliente constantemente este comparando precios y verificando calidad. Por lo tanto se debe estar bien informados de cuáles serían los principales productos sustitutos que representan una amenaza directa a la empresa y buscar alternativas estratégicas que le permita contrarrestar estas amenazas.

3.2.5.5. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PESO	MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	NULO	POND.	%
1. Número de competidores en la industria tecnologica	13%	5					0.65	16.75
2. Competidores se asemejan en tamaño y capacidad	13%		4				0.52	13.4
3. Diversidad de estrategias	13%			3			0.39	10.05
4. Demanda de los servicios en la industria	13%		4				0.52	13.4
5. Clientes no fieles al servicio	12%		4				0.48	12.37
6. Barreras de salida	12%		4				0.48	12.37
7. Costos fijos	12%		4				0.48	12.37
8. Reducción de precios	12%			3			0.36	9.28
TOTAL	100%						3.88	100

En esta matriz de la Rivalidad entre Competidores es de 3,88 es decir el impacto de los competidores en la industria tecnológica es Alto, existen varias empresas que ofrecen equipos tecnológicos y muchas a un buen precio, esto hace que la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia aumente conforme al número de competidores que se incrementa o se asemejan en tamaño y capacidad.

Cuando la rivalidad de la empresa competidoras se hace más intensa las utilidades de la industria declinan, esto nos da la pauta para aprovechar el mercado actual, donde nuestro producto muestra una forma diferente de comercializar a través del servicio de alquiler de equipos tecnológicos, colocándonos en una posición de privilegio.

3.3. EL MERCADO OBJETIVO

3.3.1. Definición del Mercado objetivo

El mercado objetivo del presente proyecto son las instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil cuyos estudiantes sean de clase social media, media alta y alta.

Dado los diferentes niveles de educación existentes en nuestro país, con la finalidad de poder ser precisos al momento de buscar potenciales clientes para el proyecto, hemos dividido en dos grandes grupos a todas las instituciones educativas de la siguiente manera: Fundamental y Superior.

Figura 3. 2 Clasificación del Mercado Objetivo



3.3.2. Descripción general del mercado objetivo:

Como se definió anteriormente, nuestro mercado objetivo está orientado a clientes institucionales, es decir una relación B2B, cuyos ingresos sean más altos que la media de las instituciones educativas de la ciudad y que su alumnado pertenezca a las clases sociales media, media alta y alta.

Para la determinación del mercado objetivo se considerará los dos grupos mencionados en la numeral anterior:

- **Fundamental:** según datos del Ministerio de Educación en la ciudad de Guayaquil al 2012 hay 882 planteles educativos autorizados, divididos en 5 categorías: A, B, C, D y E. Acorde a nuestro mercado objetivo los colegios que estén en las categorías A, B, y C son las más relevantes

para este proyecto, teniendo un total de 33 planteles educativos ubicados en su gran mayoría en 3 sectores de la ciudad: Vía Samborondón, Vía a la costa y Ceibos.

- **Superior:** acorde listado de universidades acreditadas por el Senecyt, en la ciudad de Guayaquil hay un total de 11 universidades siendo 3 públicas y 8 privadas. Para este grupo nuestro mercado objetivo está compuesto por 8 universidades ubicadas en diferentes sectores de la ciudad.

En total, el tamaño de nuestro mercado es de 41 Instituciones educativas en la ciudad de Guayaquil. En los últimos años las instituciones educativas particulares han tenido un crecimiento del 3% anual, siendo las del segmento fundamental las que más han crecido; en contraste, las instituciones de educación superior han decrecido debido a la reducción de universidades que no cumplían con los requerimientos básicos académicos para seguir funcionando, impulsado por el gobierno nacional en abril del 2012.

Por otro lado, el sector de Tecnología y Sistemas de la Información ecuatoriano según un estudio en el 2011 por la Asociación Ecuatoriana de Software ha tenido un crecimiento del 13% en los años posteriores al 2010 y se prevé la misma tasa de crecimiento para los futuros años.

Cada día, empresas como instituciones educativas, ven que el mundo va cambiando a la misma velocidad con que la tecnología avanza y son conscientes que la sobrevivencia en el largo plazo dependerá de aquellas que sean capaces de adaptarse a esta era en donde la información es uno de los activos más importantes.

En la actualidad la proliferación de empresas, tanto locales como extranjeras, que brindan desarrollos de software, aplicaciones y páginas web han incrementado considerablemente en los últimos años; de igual manera aquellas que se dedican a la venta de hardware y servicios de soporte técnico a equipos computacionales y seguridad informática. En un estudio realizado por la Oficina Comercial de Prochile en Ecuador en el 2012, indica que hay alrededor de 651 empresas tecnológicas se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañía de las cuales el 63% se encuentra en la provincia del Pichincha, 28% en Guayas, 4% en Azuay, 2% en Loja y 1% en el Oro.

En el mercado ecuatoriano el desarrollo de software y servicios tecnológicos se encuentra con una mayor tasa de crecimiento que la fabricación y venta de equipos computacionales según AESOFT, es aquí en donde se pueden buscar nichos de mercados en donde existan necesidades insatisfechas y poder generar negocio.

A nivel mundial el servicio de Outsourcing de Infraestructura Tecnológica viene creciendo en los últimos años, ha tenido una gran acogida a nivel empresarial ya que este modelo de negocio tiene como promesa dos pilares fundamentales, eficiencia en costos y foco al Business Core, según la revista

Mercadotecnia Global de la Universidad de Guadalajara en su artículo: Outsourcing la tendencia. En el Ecuador los servicios de Outsourcing de IT están en desarrollo, teniendo cada vez mayor acogida en el sector privado. Actualmente son muy pocas empresas dedicadas a dar esta clase de servicios por lo que lo convierte en un mercado atractivo en donde existe una necesidad identificada.

3.3.3. Estudio de mercado

Para realizar el estudio de mercado del presente proyecto, como mencionamos en el literal anterior, nos centraremos en nuestro mercado objetivo, instituciones educativas privadas de la ciudad de Guayaquil.

Lo que se pretende en este estudio es identificar características del mercado que permitan ser aprovechadas, tales como potenciales clientes, necesidades insatisfechas, personas objetivos, sensibilidad al precio, medios adecuados para el mercadeo de los servicios, etc., a través de una metodología que se explicará en los siguientes párrafos.

3.3.3.1. Objetivo del estudio de mercado

Para realizar el estudio de mercado del presente proyecto se considera realizar un análisis cuantitativo y cualitativo del mercado de Outsourcing en las instituciones educativas guayaquileñas. En base a estos estudios se sustentará las estrategias y planes de acción para desarrollar este proyecto, por lo que la información obtenida será considerada como vital.

3.3.3.2. Objetivo del estudio de mercado cuantitativo

Entre los objetivos que se tomarán en cuenta para el estudio de mercado cuantitativo están:

- a. Identificar y describir una oportunidad de negocios:** se espera evidenciar que existe la necesidad de Outsourcing de IT, aunque esta necesidad aún no lo tenga claramente identificada las instituciones educativas.
- b. Cuantificar la demanda potencial:** con esta evidencia se permitirá crear escenarios operativos y financieros que permitan tener una mejor idea de la factibilidad del negocio, como también cual es el capital requerido necesario para empezar este emprendimiento.
- c. Examinar el producto desde la perspectiva del cliente:** identificar la relevancia que las instituciones educativas le dan a los servicios de Outsourcing y si están dispuestos a utilizar los servicios como un mecanismo de eficiencia administrativa de activos tecnológicos.

3.3.3.3. Objetivo del estudio de mercado cualitativo

El objetivo de nuestro estudio de mercado cualitativo es obtener información adicional del mercado que no necesariamente es medible numéricamente. Se desea obtener información que sirvan para ampliar la estrategia de inmersión y

que dé un aprendizaje que permita pasar la curva de aprendizaje y valle de la muerte a la brevedad posible por medio de buena implementación comercial.

Algunos de los objetivos que se considerará para el estudio de mercado cualitativo serán:

- a. Formas efectivas de los medios publicitarios para el sector educativo.
- b. Conocimiento de empresas competidoras.
- c. Identificación de servicios demandados.
- d. Definición del rol que los clientes esperan de la empresa proveedora de servicios de Outsourcing.
- e. Descubrimiento de causas de insatisfacción.
- f. Exigencias en el nivel de servicio.

3.3.3.4. Información requerida acerca del cliente

La información que se obtenga en el presente estudio de mercado es vital, por lo que por medio del estudio cuantitativo y cualitativo se busca obtener la siguiente información como principales inputs para el proyecto:

- a. Perspectivas de crecimiento en el sector educativo.
- b. Número de alumnos en cada institución educativa.
- c. Persona que toma la decisión de compra del servicio.
- d. Medios efectivos de comunicación y mercadeo.
- e. Perspectivas de crecimiento en el sector educativo.
- f. Actitud del cliente: frecuencia de compra, gasto mensual e inversiones en IT anual.
- g. Número de departamentos administrativos.
- h. Número de laboratorios computacionales y capacidad de alumnos.

3.3.3.5. Método para la Investigación de Mercado

Para este estudio de mercado se basará en obtener información tanto de fuentes primarias como de secundarias. De la fuente primaria se obtendrá en su gran mayoría información cuantitativa y parte cualitativa; mientras que de la fuente secundaria se tomará datos cuantitativos que permitan examinar el sector y cuál es su tendencia a futuro.

Para la obtención de la información primaria, se realizará una encuesta personal y dirigida con un tiempo de duración de 15 a 20 minutos, ver formato de encuesta en Anexo 2. Se establece el formato de encuesta que se detalla en el anexo y que consta de preguntas de selección múltiple y con filtros que permitan disminuir el error o sesgo en la información que se recauda.

La encuesta se realiza a Directores administrativos y/o tecnológicos de las instituciones educativas, quienes tengan conocimiento del sector educativo y poder de decisión o de influencia para la compra de los servicios de Outsourcing. Para estas encuestas se tomará una muestra significativa de la población que permita inferir la información de la población.

3.3.3.6. Definir la Población

El mercado de Instituciones educativas Guayaquileñas se encuentra compuesto por 882 instituciones educativas de educación básica y secundaria, y de 11 universidades, según datos del Ministerio de Educación y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT).

Tal como se definió en la descripción del mercado objetivo, el tamaño de la población objetivo es de 41 instituciones educativas tanto de nivel superior como fundamental. Esta población objetivo fue filtrada de acuerdo a las características socioeconómicas de dichos centros que se seleccionaron como target (A, B, C). El criterio de esta selección se basa a que estas instituciones educativas tienen mayor disponibilidad de pago para servicios de Outsourcing ya que su diferencial en el mercado educativo es la calidad de servicio y cómo implementan la tecnología en el aprendizaje de su alumnado.

3.3.3.7. Definir la muestra

La muestra que se utiliza para el presente estudio de mercado viene dado por una población finita con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Según la metodología y asumiendo que nuestra población tiene distribución Normal, la fórmula para el cálculo del tamaño muestral es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde;

$$\text{Muestra} = \frac{(1.96)^2(\text{Población})(50)(50)}{(5)^2(\text{Poblacion}-1)+(1.96)^2(50)(50)}$$

Z: % de fiabilidad

PQ: % de ocurrencia y no ocurrencia

E: margen de error

Como resultado del cálculo para una población finita de 41 instituciones educativas se tiene una **muestra de 37 centros educativos**.

3.3.4. Resultados del Estudio de Mercado

Como resultado de las encuestas se pueden inferir las siguientes conclusiones, ver graficas en Anexo 3:

- Como ya lo habíamos determinado desde un inicio, en Guayaquil hay mayor cantidad de Instituciones Educativas en los niveles de básica y bachillerato, que universidades particulares, ambos atienden diferentes volúmenes de estudiantes y los laboratorios son más especializados en el caso universitario dada la complejidad de información que en algunas carreras se procesa. Ambos instituciones, universitarias y básicas son

atractivas, pero cada de una dada sus características se las tiene que abordar con una estrategia de penetración diferente como también diferentes niveles de inversión.

- El número promedio de estudiantes en las instituciones educativas básicas y bachillerato son de 700 estudiantes y de educación superior por encima de los 1000 alumnos. Las instituciones de primer y segundo nivel educativo cuenta con un número promedio de 4 laboratorios de computación con 20 equipos en cada laboratorio; mientras que las universidades poseen más de 5 laboratorios de 20 máquinas por cada salón.
- Estos resultados permiten identificar 3 grupos dentro de nuestro segmento de mercado que depende del número de laboratorios y computadores que tenga las instituciones educativas:

Tipos de Clientes	# Laboratorios	# Computadores
Clientes Estrellas	5 o más	más de 120
Clientes Necesarios	2 a 4	30 a 120
Clientes Adicionales	1	hasta 30

Dado los resultados, la mayor parte de nuestro mercado objetivo se encuentra en la clasificación de Clientes necesarios, siendo las estrellas las universidades por el mayor volumen de alumnado.

- Se demuestra que en todas las instituciones encuestadas los equipos tecnológicos son propios, teniendo tercerizado en algunos casos los mantenimientos y servicios de impresión.
- El 67% de los equipos tecnológicos de las instituciones encuestadas tienen una vida útil de 1 a 3 años, quedando la diferencia en una vida útil de 3 a 5 años. Ninguna institución declaró tener equipos con una antigüedad mayor a 5 años. Esto muestra que si se preocupan por la actualización tecnológica.
- Con respecto al mantenimiento de los equipos computacionales, las escuelas, colegios y universidades tienen en un 60% personal propio para esta clase de servicios y un 40% contratado. Cabe mencionar que el porcentaje de personal propio viene decayendo cada año, debido a la abundante oferta de profesionales que se dedican a brindar estos servicios de mantenimiento y reparación.
- Las instituciones educativas encuestadas de acuerdo a su tamaño tienen diferente niveles de gastos para los servicios informáticos. El 13% de las escuelas y colegios destinan entre \$500 a \$1000 mensuales para gastos de tecnología, el 70% de ellas entre \$1000 y \$2000 y el 17%, que básicamente son las universidades, destinan más de \$2000 mensuales para gastos de tecnología.
- El 77% de las instituciones no conocían de la existencia de arriendo de equipos de cómputo para el sector educativo, mientras que la diferencia, el 33%, indicaban que conocían pero de aquellos proveedores que ofrecen renta de impresoras como las de Xerox.

- De todos los encuestados el 80% indicó que estaba interesado en conocer los beneficios que ofrece el outsourcing tecnológico, indicando que los 3 conceptos de mayor importancia para ellos son: 1. La renovación de equipos tecnológicos en los plazos acordados, 2. Mantenimientos y reparaciones a tiempo y 3. El costo del servicio.
- Con respecto a las iniciativas de responsabilidad social se concluye que el 63% de las instituciones encuestadas tienen en marcha algún programa de este tipo, teniendo una respuesta favorable (74%) de participar en programas adicionales.

3.3.5. La Competencia

Mediante una búsqueda en la base de datos del INEC, en el Directorio de Empresas y Establecimientos encontramos que las empresas dedicadas a servicios informáticos se encuentran codificadas bajo el CIU, Calificación Ampliada de las Actividades Económicas, con el código madre J62 y J63. Estos códigos nos dan información de cuantas empresas se encuentran registradas, niveles de ventas y ciudad de domicilio y número de empleados, ver Anexo.

De esta forma podemos saber que el mercado de servicios informáticos se encuentra compuesto por 21 empresas a nivel nacional ubicadas principalmente en Guayaquil y Quito. Teniendo una mayor participación las empresas quiteñas con el 77% del mercado y 23% el mercado guayaquileño.

Tabla 3. 1: Listado de principales competidores

CIU	R.U.C.	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN GEOGRAFICA
J62	'0991325026001	BANRED S. A.	GUAYAQUIL
J62	'0991440429001	FIGURETTI S.A.	GUAYAQUIL
J62	'0992148993001	ORBISTEL S.A.	GUAYAQUIL
J62	'0991344829001	AMADEUSGLOBAL ECUADOR S.A.	QUITO
J62	'1790590542001	GRUPO MICROSISTEMAS JOVICHSA S.A.	QUITO
J62	'1791148800001	AKROS CIA. LTDA.	QUITO
J62	'1791211332001	SOLUCIONES INTEGRADAS SOLUTIONS S.A.	QUITO
J62	'1791254791001	SONDA DEL ECUADOR ECUASONDA S.A.	QUITO
J62	'1791276949001	SISTRAN ANDINA SISTRANDI S.A.	QUITO
J62	'1791288106001	MODINTER S.A.	QUITO
J62	'1791314700001	KRUGERCORPORATION S.A.	QUITO
J62	'1791325818001	GRUPOCONTEXT S.A.	QUITO
J62	'1791333152001	REDPARTNER S.A.	QUITO
J62	'1791806905001	GIGADIGITAL S.A.	QUITO
J62	'1791924193001	PRICEWATERHOUSECOOPERS ASESORES GERENCIALES CIA. LTDA.	QUITO
J62	'1792072328001	TATASOLUTION CENTER S.A.	QUITO
J62	'1792119227001	GLOBAL TELEMATIC SOLUTIONS GTSECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
J63	'0992135549001	NIC.EC NICEC S.A.	GUAYAQUIL
J63	'1791310063001	DATAFAST S.A.	GUAYAQUIL
J63	'1791253868001	MICROSOFT DEL ECUADOR S.A.	QUITO
J63	'1791945182001	CONSORCIO GLOBALTRANS	QUITO

Fuente: INEC

Del total de 21 empresas, nos centraremos en las empresas que contienen el código CIIU J6202, ya que estas son las que más encajan con los servicios de Outsourcing de IT, lo que reduce el número de competidores a 17 compañías, ubicadas 3 en Guayaquil y 14 en Quito.

Dentro de este grupo hay una empresa extranjera líder en esta clase de negocios, Sonda del Ecuador, que viene brindando esta clase de servicios a multinacionales y ciertas empresas nacionales, entregando un soporte integral en equipos computacionales, periféricos, y de impresión.

3.3.5.1. Evaluación de los factores de percepción del cliente

El cliente en este segmento de Outsourcing aprecia mucho la calidad del servicio, es decir que los problemas informáticos que tenga se los resuelva con un tiempo de respuesta corto. Por otro lado el cliente busca eficiencia en sus costos, asignando recursos a su Business Core, que en este caso es la educación, aunque esto no significa que buscan lo más barato, ya que esto también es percibido como baja calidad.

El cliente espera garantía en los equipos y sobretodo que sean funcionales acorde a las exigencias del negocio, como también mantenimientos programados y reposiciones de equipos cuando estos cumplan su vida útil (3 años).

El personal de asesoría debe ser un profesional de buena presencia con alto nivel de servicio al cliente, ya que tratará con Directores Administrativos y/o Tecnológicos a los cuales deberá reportar con los conocimientos y términos adecuados. La relación con el cliente es vital.

3.3.5.2. Factores operativos internos

Entre los factores operativos internos que se pueden tomar en cuenta están los siguientes:

- a. Recursos financieros:** Este negocio implica inversión en activos fijos, por lo que el recurso financiero es indispensable, manejar estructuras de costos lo más ligero para poder solventar cualquier problema.
- b. Presupuesto de marketing:** El gasto de marketing en esta clase de negocios no es alto en comparación con productos de consumo masivo, farmacéuticas u otras industrias. Al ser servicios tecnológicos a un nicho de mercado el plan de marketing es muy focalizado a ese sector siendo eficientes en el gasto.
- c. Tecnología:** La innovación es vital, se debe buscar constantemente nuevas aplicaciones tecnológicas en el sector educativo para dar un valor agregado a los alumnos y padres que confían en dichas instituciones educativas.

- d. Acceso a los proveedores:** El trato con los proveedores debe ser la adecuada, ya que ellos son los que suplirán de los equipos de cómputo, periféricos e impresoras, buscando relaciones ganar-ganar, con plazos de crédito y pagos convenientes a ambas partes.
- e. Eficiencia operativa:** Se busca optimizar la carga operativa teniendo combinaciones de soporte presencial y virtual, sólo en los casos que amerite se realizarán visitas presenciales por parte de nuestros técnicos.
- f. Estructura de venta:** La estructura del departamento comercial debe estar enfocados a captar profesionales con el conocimiento técnico y habilidades de negociación.
- g. Certificaciones:** Todos los trabajos realizados deben ser certificados, es decir que sean equipos y conexiones bajo los estándares de calidad a nivel internacional.

3.3.5.3. Otros factores que afectan la competitividad:

Otros factores que se deben considerar en el presente estudio de mercado son las siguientes:

- a. Tiempo en el Mercado:** En el 2011, AESOF en su Estudio de Mercado del Sector del Software y Hardware en Ecuador analiza un evolutivo de de las empresas que se encuentran bajo el código J62 del CIU versión 4.0, en la que indica que de un total de 100 empresas registradas al 2010 el 44% de ellas se establecieron desde el 2007 en adelante, es decir la empresa más antigua en éste sector no tiene más de 10 años en el mercado, siendo una gran mayoría empresas jóvenes de no más de 6 años. Esto implica que la industria de Servicios de Tecnológicos es relativamente joven y más aún el de Outsourcing de IT. No es un mercado maduro sino que aún se encuentra en su etapa de crecimiento en donde todavía existe el ingreso de nuevos participantes.
- b. Habito del cliente:** En lo que respecta al cliente, este aún no se encuentra familiarizado con el servicio de Outsourcing de IT ya que todavía, al menos en el sector educativo todavía se encargan de la adquisición y administración de equipos computacionales y periféricos, teniendo como responsables a los Directores o Profesores de la materia de Informática.

3.3.5.4. Participación de Mercado

Se debería tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Competidores
- b. % de Mercado en \$
- c. % de Mercado en volumen
- d. Tendencia de crecimiento

3.3.6. Posición estratégica

3.3.6.1. *Estrategia Competitiva:*

Según el análisis de la industria se ve una tendencia creciente en el mercado tecnológico en donde se han desarrollado muchas aplicaciones para distintos sectores o industrias. En los últimos años se ha desarrollado muchas aplicaciones para el sector educativo, como por ejemplo las pizarras interactivas, esta iniciativa está transformando la forma de educar en los colegios y escuelas a nivel mundial.

Nuestro proyecto, al ser uno de los pioneros en querer incursionar al Outsourcing tecnológico para el sector educativo, nos da una ventaja competitiva, ya que al momento los pocos proveedores que realizan Outsourcing de IT se encuentran enfocados en el sector empresarial. Pero de la misma forma como es una ventaja también trae consigo riesgos, como lo es el de adquirir grandes cantidades de activos fijos, necesidad de recursos económicos que permita captar el crecimiento del mercado, lentitud en la decisión de tercerizar por parte de los clientes, entre otros.

Las tendencias del Outsourcing de las actividades que no son el Core Business de las instituciones ha venido a la alza, debido que detrás de aquello hay un concepto de eficiencia de costos y descarga de trabajo administrativo. Hoy en día las empresas buscan simplificar procesos usando metodologías de eficiencia Kaizen, en donde se trata de buscar que todo sea más fácil y sencillo dejando a un lado todo aquello que no genera eficiencia o valor agregado.

En Guayaquil se está empezando a dar esta clase de servicios de Outsourcing, las empresas que lo poseen como Kimberly Clark ha tenido buenos resultado y lo ve como favorable ya que deja en manos de expertos la administración de activos tecnológicos permitiéndoles concentrarse en su negocio.

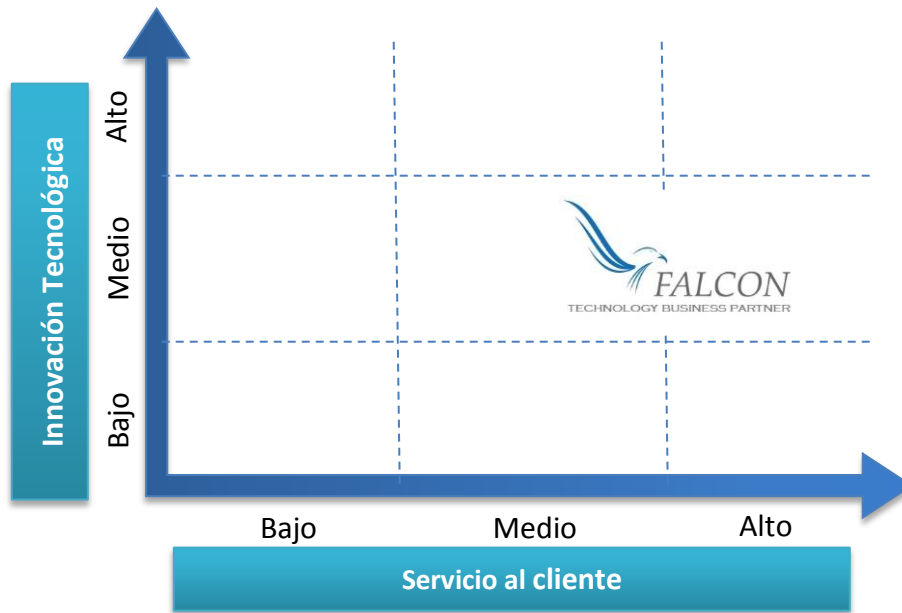
Dado estos antecedentes nos encontraremos en la posición de **líder de mercado**, debido a la falta de desarrollo del mismo y a la ausencia de competidores en el sector educativo. Sin embargo lo que se buscará como estrategia medular será la **diferenciación**, ahí se basará todo nuestro plan de negocio, buscando innovaciones en nuevas aplicaciones tecnológicas que permitan llevar el sistema educativo de las instituciones de Guayaquil a niveles de calidad internacional.

3.3.6.2. *Posicionamiento*

Una vez establecida nuestra estrategia de diferenciación, nos queremos posicionar como aliados o “Business Partner” de las instituciones educativas, ofreciendo innovación tecnológica que de eficiencia en costos y nuevas tendencias tecnológicas orientadas al ámbito educativo, todo esto soportado con un excelente servicio al cliente. Queremos también ser reconocidos como una empresa socialmente responsable, con programas que beneficien a escuelas y colegios de sectores con escasos recursos económicos.

Para cumplir con esa promesa de ser diferentes y con excelente servicio al cliente, se debe construir la marca en el mercado ecuatoriano, buscando ser el *top of mind* del sector educativo y un referente en la industria tecnológica. Además trabajar en toda la estructura organizacional, buscando el personal idóneo, los recursos adecuados, procesos operativos y administrativos eficientes, cultura organizacional establecida y una solidez financiera que soporte la estrategia competitiva establecida.

Figura 3. 3: Cuadro de Posicionamiento Estratégico



3.3.6.3. *Diferenciación:*

Como base de nuestra diferenciación será la de promover la implementación de los nuevos avances tecnológicos del sector educativo en las instituciones guayaquileñas, haciendo que los salones o laboratorios computacionales sean más interactivos en donde el estudiante tenga la posibilidad de aprender haciendo.

Además, se busca crear vínculos sentimentales con nuestros clientes a través de nuestros programas de responsabilidad social, en donde por cada servicio que ellos adquieran con nosotros les garantizamos que una vez terminado su ciclo de vida, serán donados a instituciones educativas de sectores marginales, adecuando tecnológicamente sus salas de cómputo y/o aulas de clase. Con esto se busca que también los estudiantes que no tienen las posibilidades de estar en centros educativos de alto nivel compensen esas deficiencias tecnológicas y tengan una educación de mejor calidad.

3.4. PLAN DE MARKETING

3.4.1. Producto – Servicio

Falcon S.A ofrece servicios orientados a dar soluciones tecnológicas a las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil, entre los principales servicios tenemos:

Centros de Cómputo: se alquilan las computadoras, proyectores y servidores necesarios para el funcionamiento del laboratorio. Dentro de este servicio se encuentra los mantenimientos, reparación y renovación de los equipos como también la instalación y configuración de la red computacional, acuerdo a las especificaciones del contrato de alquiler.

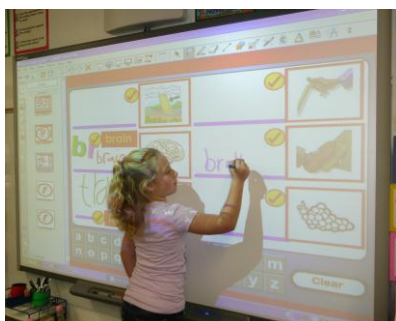
Figura 3. 4: Ilustración de Centros de Computo



Además se contará con el asesoramiento en la compra de software o equipos tecnológicos a la vanguardia para el ámbito educativo, analizando las mejores alternativas del mercado y ofreciendo soluciones innovadoras que otorguen a la institución educativa una ventaja competitiva sobre las demás del mercado. Un ejemplo de a búsqueda de innovaciones será:

Pizarras Interactivas: Son pizarras con una pantalla completamente táctil, en donde los alumnos, tanto niños de educación básica hasta universitarios pueden interactuar, escribir, tachar, modificar y proponer sobre la presentación de algún tema en particular, con la facilidad de que estos cambios sean guardados en las presentaciones haciendo que su aprendizaje sea más entretenido y motivante.

Figura 3. 5: Ilustración de Pizarras Interactivas



Nuestros servicios están orientados a buscar eficiencias en la administración y costos de los equipos tecnológicos, esta será nuestra promesa para con los clientes, entregarles valor agregado en sus estados de resultados.

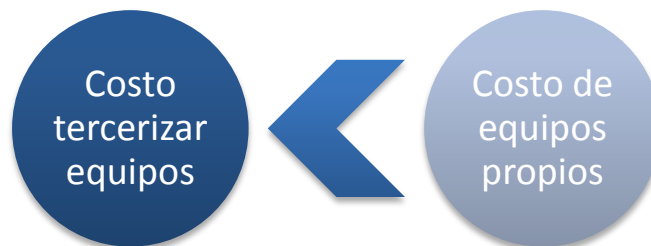
Todos nuestros equipos computacionales, pizarras interactivas e impresoras son de marcas conocidas en el mercado por su desempeño, calidad y garantía. Tendremos alianzas estratégicas con los distribuidores oficiales de estas marcas que permitan abastecer las necesidades de las instituciones.

Por otro lado, los servicios de mantenimiento o reparación de los equipos tendrán un corto tiempo de respuesta, previamente pactados con el cliente, que garantice el uso continuo de los mismos. Para cumplir esta promesa contaremos con técnicos especializados en infraestructura tecnológica orientados a dar un servicio de calidad y calidez a nuestros clientes. Si el cliente lo requiere, se puede ofrecer los servicios de personal inhouse para la administración de los equipos tecnológicos.

3.4.2. Precio

Dentro del presente estudio se determina que el precio es una variable de peso intermedio para la adquisición de nuestros servicios dado que los clientes van a elegir nuestros servicios siempre y cuando la relación costo – beneficio sea la adecuada, es decir que la ecuación costo de tercerizar equipos sea menor al costo adquirir y mantener equipos propios.

Figura 3. 6: Ecuación Costo – Beneficio para Outsourcing



En cada uno de los servicios que Falcon S.A. ofrece, se cumple la ecuación antes descrita, haciendo que esto sea atractivo para las instituciones educativas.

Para establecer el precio de nuestros servicios además se considera los costos implícitos que los clientes incurren al tener que administrar sus equipos como por ejemplo:

- Tiempo para coordinar mantenimientos y reparaciones,
- Personal técnico de planta,
- Adquisición de licencias y software,
- Tiempo para gestionar renovaciones de equipos,
- Control de equipos tecnológicos.

Sabiendo que los precios va a depender de acuerdo a los términos del contrato tal como número de máquinas, software a utilizar y número de pizarras

interactivas necesarias. Se trabajará con ciertas cantidades estándares que las instituciones educativas manejan para poder establecer los precios y posteriormente poder realizar la proyección financiera.

Los precios de los servicios ofrecidos por Falcon S.A. se detallan a continuación:

Centros de Computo: \$765 mensual	Pizarras Interactivas: \$9,800
--	---

Los precios de las pizarras interactivas son competitivos frente a posibles competidores, mientras que el mayor éxito se da en el outsourcing en equipos de cómputo, en donde el cliente tendrá un ahorro del 45% versus si el gestionara su propio laboratorio:

EQUIPOS PROPIOS			
	Cantidad	Costo por unidad	Total
Hardware	30	650	19500
Software (S.O.)	30	180	5400
Licencia MS Office	30	120	3600
SUB-TOTAL			28,500 USD
Mantenimiento por año:			
Desktop	30	15	5400
NComputing			
Consumo eléctrico:			
Desktop	30	43.2	1296
NComputing			
SUB-TOTAL			6,696 USD
TOTAL POR 3 AÑOS			20,088 USD
TOTAL INVERSIÓN			48,588 USD

OUTSOURCING			
	Cantidad		Total
Hardware	1	Servidor	27,540.00
	30	L300	
Software (S.O.)	1	Window s	
	30	Cals	
Licencia MS Office	1	MS Office	
SUB-TOTAL			27,540 USD
Mantenimiento por año:			
Desktop	1	Servidor	0
NComputing	30	L300	0
Consumo eléctrico:			
Desktop	1	Servidor	64.8
NComputing	30	L300	32.4
SUB-TOTAL			97 USD
TOTAL POR 3 AÑOS			USD 291.60
TOTAL INVERSIÓN			27,832 USD

	Ahorro con Outsourcing	
	USD	%
Hardware	960 USD	3%
Software (S.O.)		
Licencia MS Office		
SUB-TOTAL	960 USD	
Mantenimiento por año:		
Desktop	5,400 USD	99%
NComputing		
Consumo eléctrico:		
Desktop	1,199 USD	
NComputing		
SUB-TOTAL	6,599 USD	
TOTAL POR 3 AÑOS	19,796 USD	
TOTAL INVERSIÓN	20,756 USD	43%

Elaborado por: Autor

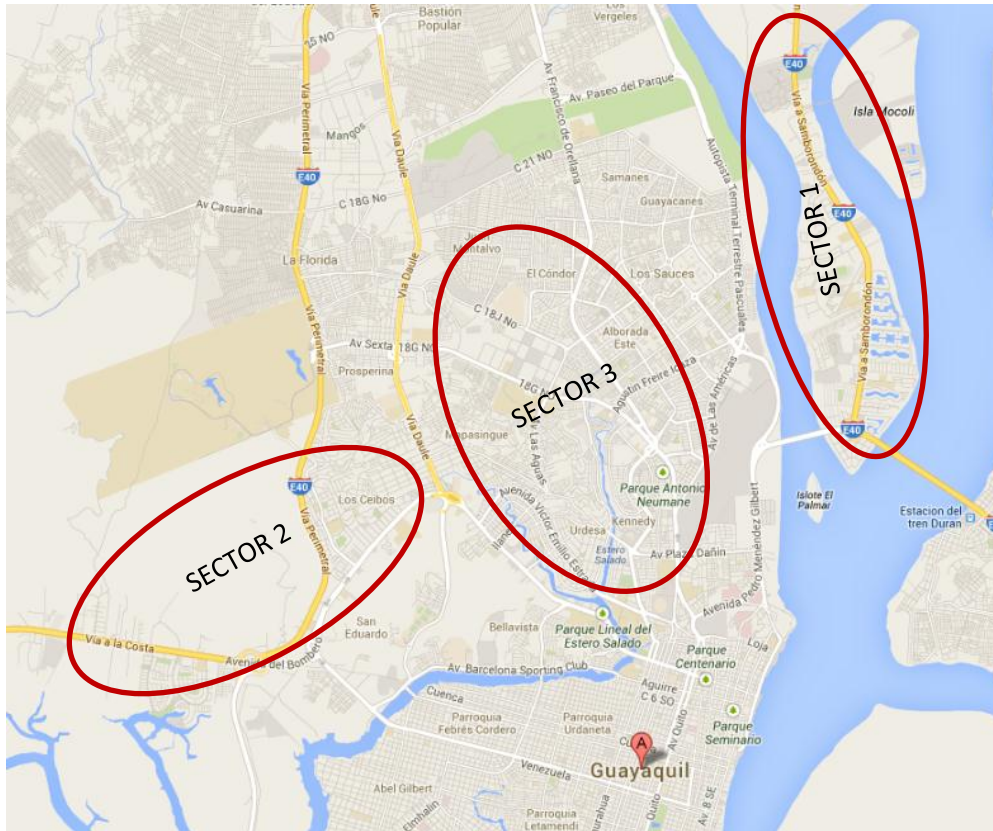
3.4.3. Distribución

Debido a que Falcon S.A es proveedor de servicios tecnológicos, la distribución difiere a la de productos convencionales. Para entregar nuestro servicio con un tiempo de respuesta oportuno, la ciudad la dividiremos en 3 sectores en donde uno o varios técnicos serán responsables de atender las necesidades de las instituciones educativas que pertenezcan a cada sector.

Los 3 sectores que se determinaron, debido a su ubicación geográfica son los siguientes:

Tabla 3. 2: Ubicación de Instituciones Educativas de Guayaquil por sectores

SECTORES	UBICACIÓN
Sector 1	Puntilla, Vía Samborondón
Sector 2	Vía a la Costa, Ceibos
Sector 3	Urdesa, Av. Juan Tanca Marengo, Av. Fco. de Orellana



3.4.4. Promoción y Comunicación

Para la estrategia de promoción y comunicación se trabajará en la marca de la empresa, como proveedora de soluciones tecnológicas innovadoras para el sector educativo, para esto se debe impulsar el nombre de la empresa, establecer un logotipo y eslogan y desarrollar nuestro plan de medios con el cual nos daremos a conocer a los potenciales clientes.

3.4.4.1. Nombre de la Empresa

Tal como se especificó en el numeral 3.1, la razón social escogida para la constitución de la empresa es FALCON S.A.

3.4.4.2. Eslogan de la Empresa

En el artículo emitido en enero del 2013 por Global Services en su revista virtual Outlook 2013, hace referencia que el nombre de “Outsourcing” no está siendo bien percibido en la industria y que se necesita darle un nuevo nombre a esta clase de servicios. Este artículo indica que de 871 empresas encuestadas, se logró inferir que la palabra Outsourcing no genera vínculos entre las empresas proveedoras y las demandantes del servicio, y no transmite ese acompañamiento que las empresas de Outsourcing tienen como promesa.

La tendencia mundial es no usar el término de Outsourcing, sino otra palabra que si genere vínculo emocional, como lo es la de Business Partner. Siguiendo esta tendencia el logo para Falcon S.A. será: “**Technology Business Partner**”.

3.4.4.3. *Logo de la Empresa*

Para el logo se escogió un diseño que identificara las 3 cualidades que se desea resaltar de la compañía: innovación, agilidad y calidad. Teniendo como resultado:



3.4.4.4. *Plan de Medios*

Al ser este negocio un B2B, el plan de medios debe estar orientado y dirigido para esta clase de clientes, que para el presente proyecto son las instituciones educativas de Guayaquil. Este plan de medios y en general el plan de marketing, está dirigido a los directores de colegio, directores administrativos y/o de Infraestructura tecnológica. Conociendo esto, se detallará los medios adecuados al que se debe incursionar para poder captar a nuestros clientes target:

- Página Web
- Redes Sociales
- Auspicio de eventos educativos – tecnológicos
- Webinars
- Fuerza de ventas
- Programa de responsabilidad social

Página Web: Se desarrollará una página Web de la compañía que tendrá como finalidad ser una herramienta de búsqueda para que aquellos interesados de los servicios de Outsourcing tecnológico. Al ser una empresa de tecnología es vital que tenga presencia en el internet, ya que da a los clientes potenciales de cierto grado de confianza para con la empresa.

Esta página Web contendrá la visión, misión y valores de la compañía, en donde se recalque nuestra oferta de valor y el compromiso de ser Business Partner de las organizaciones educativas. Además debe mostrar con detalle los beneficios de cada uno de los servicios ofertados, que por lo pronto son las pizarras interactivas, salas de cómputo y servicio de impresoras. Se añadirán notas de carácter tecnológico aplicadas al sector educativo que incluya videos y fotografías de las nuevas tendencias o avances de la tecnología. Y como último un detalle de la información necesaria para contactarnos, tales como correo electrónico, números telefónicos, ubicación geográfica. La dirección web será www.falcontbp.com.

Redes sociales: Se creará una cuenta en la mayoría de redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn; en donde se creen grupos de interés tecnológico educativo. Las redes sociales serán una ventana para promocionarse como

empresa y generar recordación de marca. Adicionalmente se podrá publicar cada una de las donaciones que se realicen a instituciones educativas de bajos recursos económicos.

Auspicio de eventos educativos tecnológicos: Se trata de ser patrocinadores de eventos o conferencias que sean de carácter tecnológico educativo. Uno de los últimos eventos de este tipo de características ha sido las conferencias TEDX, reconocidas a nivel mundial y que en los últimos años se ha replicado en Ecuador tomando el nombre de TEDX Peñas, debido a que es organizado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral en la ciudad de Guayaquil, campus Peñas.

El ser parte de estos eventos da gran exposición a nivel local e internacional, dando a conocer la marca Falcon y posicionarla como tecnología y educación.

Webinars: Consiste en dictar seminarios o conferencias vía online, la finalidad de esta actividad es la de mantener o fidelizar a nuestros clientes otorgándoles actualizaciones en temas de interés educativo y tecnológico. Dar un valor agregado a los profesores de las organizaciones educativas como complemento a los servicios que ofrece Falcon S.A.

Fuerza de Ventas: Otra de las estrategias de comunicación será a través de la fuerza de ventas, es decir, visitar a todas las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil y mostrar los beneficios del Outsourcing de infraestructura tecnológica, entregando folder con afiches atractivos y descriptivos en cada una de las visitas. Además se considera que cada fin de año se entregará detalles o regalos a los clientes que hayan adquirido nuestros servicios; estos regalos no son de valor económico representativos pero si serán personalizados con el nombre y logo de Falcon, como ejemplo de aquello puede ser memorias flash, bolígrafos, etc.

Programa de Responsabilidad Social: El plan de responsabilidad social es una parte fundamental de nuestro plan de marketing y que debe considerarse en el plan de medios. Este programa tendrá como nombre “*Tecnología para todos*” y consistirá en donar todo equipo tecnológico en buen estado que haya cumplido su vida útil contable, es decir 3 años, a instituciones educativas de bajos recursos económicos que carezcan de bienes tecnológicos. El programa busca que cada organización educativa que contrate los servicios de Falcon S.A. esté consciente que no solamente está haciendo más eficiente sus operaciones, sino que también están ayudando a niños y niñas de sectores marginales a que puedan tener una educación de mejor calidad teniendo acceso a equipos tecnológicos de buen estado y rendimiento.

La elección de las entidades educativas beneficiarias de la donación se hará en conjunto con la institución que contrate los servicios de Outsourcing. La entrega de equipos tecnológicos se realizará por medio de una comisión conformada por Falcon S.A y la institución benefactora.

Las instituciones beneficiadas en conjunto con Falcon S.A, entregarán un reconocimiento a las escuelas benefactoras por contribuir al desarrollo educativo de muchos niños, niñas y jóvenes de la ciudad.

Las donaciones de equipos serán difundidos por medio de la página web de Falcon S.A. y a través de las redes sociales, dando la importancia y la exposición que esta clase de actos merece.

3.4.4.5. *Presupuesto de Plan de Medios*

El presupuesto de plan de medios se detalla de acuerdo a las actividades expuestas en el apartado anterior:

Tabla 3. 3: Presupuesto de Actividades Únicas

ACTIVIDADES ÚNICAS	INVERSIÓN
1. Creación de Pagina Web	\$800
Página desarrollada en Joomla	
Banner animado	
Galería de imágenes y productos	
Videos y fotografías	
Hoja de contactos	
Máximo 6 secciones	
Links externos ilimitados	
Alta en buscadores	
Monitoreo y asistencia 24/7	
Creación de logotipo	
Creación de página en redes sociales	
Administración web por el cliente	
Videotutoriales de administración web	
Landing Page	
Dominio (.com, .org, .net, .biz)	
Hosting por el primer año	
5 cuentas de e-mail con su dominio	
TOTAL	\$800

Tabla 3. 4: Presupuesto de Actividades Recurrentes Anuales

ACTIVIDADES RECURRENTE ANUALES	INVERSIÓN
1. Auspicio de eventos tecnologicos educativos	\$2,000
TEDX Peñas	\$2,000
2. Webinars	\$1,200
12 Seminarios online	\$1,200
3. Programa de Responsabilidad Social	\$600
Limpieza y mantenimientos de equipos	\$300
Materiales varios: certificados, camisetas	\$200
Traslado de equipos (movilización)	\$100
4. Material Promocional para Fuerza de Ventas	\$1,100
150 Folder con afiches	\$750
50 Regalos promocionales	\$350
TOTAL	\$4,900

Elaborado: Autor

3.4.5. Plan de retención de los clientes

La fidelización de clientes es vital en un negocio como el de Outsourcing ya que esta industria se caracteriza por mantener relaciones comerciales duraderas a lo largo del tiempo, las instituciones educativas buscan socios estratégicos que les brinden soluciones innovadoras y esto se lo consigue con el pasar de los años.

Una de las estrategias que se tiene para retener a los clientes es la firma de un contrato en donde se establezca una relación comercial de 3 años, en las que ambas partes tienen derechos y obligaciones acordadas. Este es un instrumento legal que da cierta seguridad de continuidad, pero no necesariamente crea fidelización. Para crear fidelización se desarrolla el plan de responsabilidad, explicada en el plan de medios, que tiene como finalidad crear vínculo emocional con los clientes al proponer objetivos nobles como el de mejorar el nivel de educación de personas de bajos recursos económicos.

Otro mecanismo para retener a los clientes será de otorgar servicios de mantenimientos y reparación de los equipos tecnológicos en el mismo día que lo reportan. Para esto se realiza una división geográfica de la ubicación de las principales entidades educativas, asignando a cada una de ellas uno o más técnicos que sean capaces de dar un tiempo de respuesta corta y con una calidad de atención única.

3.4.5.1. Manejo de la relación de un “Cliente Inconforme”

Sin lugar a duda, las empresas están siempre deseosas de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y a la vez, obtener de ellos, remuneraciones económicas (utilidades) que mantengan en pie a dichas empresas. Atraer un nuevo cliente conlleva siempre un costo, que puede ser bajo o alto, dependiendo de las estrategias de marketing que lleve a cabo la empresa, una vez que se han convertido en clientes, se pasa a una etapa de relación, empresa-cliente, ahora, debemos saber entenderlos y diferenciarlos, debemos identificar cuáles son aquellas necesidades que no han sido satisfechas por nuestra propuesta de valor.

Para esto, primero se necesita tener un mecanismo de medición que permita identificar ese vacío entre la propuesta de valor y las necesidades del cliente, para luego establecer un plan de acción que permita cumplir satisfactoriamente aquellas necesidades. En este caso, el mecanismo de medición será realizar una evaluación trimestral a los usuarios de nuestros servicios, en donde se detallen puntos como calidad de atención del personal técnico, satisfacción del rendimiento de los equipos, tiempo de respuesta a mantenimientos y reparaciones y conformidad de los servicios y actividades adicionales como las Webinars.

Por otro lado, para la atención técnica que se realice remotamente se elaborará un protocolo para el trato con el cliente, en donde se adicione todos los errores o problemas comunes que sean de fácil solución. Esto garantizará que se dé el

mismo nivel de atención a los clientes optimizando el tiempo de respuesta del personal técnico que atiende.

3.4.6. Plan de Ventas

3.4.6.1. Objetivos Generales

El presente plan de ventas tiene como objetivo establecer la estrategia comercial a aplicar en el negocio de servicio de outsourcing de infraestructura tecnológica, identificando elementos claves como lo es la elección de la fuerza de ventas, compensaciones salariales, incentivos y mecanismos de control.

3.4.7. Proceso de Venta

Para poder efectuar transacciones comerciales, se necesita tener en claro cuál es el proceso de compra- venta de servicios de Outsourcing. A diferencia de productos, los servicios tienen un esquema particular para su venta, los cuales involucran un completo conocimiento del servicio y que beneficios tiene, como también saber cuál es el pensamiento del cliente. Es por eso que, para garantizar una futura relación comercial, los vendedores de Falcon S.A. deben tener en claro el siguiente proceso para ejecutar una buena venta que satisfaga la necesidad del cliente y que se mantenga la relación comercial por un tiempo prolongado:

- 1. Prospección:** Se trata de localizar personas u organizaciones calificadas dentro del mercado objetivo que permita generar el primer contacto.
- 2. Contacto Inicial:** Generar el primer acercamiento en el que la empresa, Falcon S.A. entra en contacto con la institución educativa para entablar la relación comercial.
- 3. Presentación de Ventas:** Este paso es crítico en todo el proceso de ventas ya que entra en juego el profundo conocimiento de los servicios y las habilidades de comunicación y persuasión del vendedor. Por lo que una de las técnicas de comunicación a utilizar en este punto será el AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción) para poder conseguir el objetivo de venta. Se debe enfocar en los beneficios y ahorros que posee la organización educativa con los servicios que oferta la compañía.
- 4. Manejo de Objeciones:** Se trata de poner las cartas sobre la mesa y dar a conocer los detalles de negociación, respondiendo a todas las dudas del proyecto. Este paso no necesariamente se puede dar en el primer acercamiento, básicamente en este punto la perseverancia del vendedor, y la forma convincente de transmitir la propuesta de valor, hará llevar la negociación a su siguiente nivel.
- 5. Cierre de la Venta:** Una vez pactados los requerimientos y negociados los detalles, se declara la aceptación de venta por medio de la firma del contrato y se arranca la parte de la entrega del servicio en los plazos acordados.

6. Servicio Post-Venta: Después de prestar los servicios, es importante evaluar el grado de satisfacción del cliente por medio de una encuesta y estar atento a cualquier retroalimentación del cliente con el fin de resolverla.

Figura 3. 7: Esquema del Proceso de Ventas



3.4.7.1. Proyección de Ventas

Dentro de este plan de ventas, y acorde a la información obtenida en el estudio de mercado, en donde nuestros potenciales clientes tienen interés en saber sobre los beneficios del outsourcing tecnológico, se considera la siguiente proyección de ventas tanto para los centros computacionales como también para las pizarras interactivas:

Tabla 3. 5: Proyección de Ventas en Outsourcing de Centros de Computo

CENTROS COMPUTACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# de Clientes	5	10	15	20	25
# de Laboratorios (30 PC)	3	3	3	3	3
Precio Alquiler mensual/PC	765	765	765	765	765
Ingresos C.C	137,700	275,400	413,100	550,800	688,500

Como estrategia financiera se propone la siguiente proyección de ventas de pizarras interactivas, como mecanismo de liquidez en caso de cualquier contingencia.

Tabla 3. 6: Proyección de Ventas de Pizarras Interactivas

PIZARRAS INTERACTIVAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# de Pizarras	18	19	21	23	25
Precio de Venta	9,800	10,290	10,805	11,345	11,912
Ingresos P.I.	176,400	195,510	226,895	260,929	297,799

El proyecto no considera valores facturados por asesorías tecnológicas que se tienen como parte nuestro negocio, con la finalidad de tener el escenario más conservador, al momento de realizar las proyecciones financieras.

3.4.8. Manejo de Vendedores

3.4.8.1. Estructura y Roles de la Fuerza de Ventas

Dada las características del negocio en su etapa inicial la estructura de la fuerza de ventas será reducida en el primer año, siendo un vendedor el encargado de la apertura de clientes y de tener los acercamientos comerciales necesarios para que inicie el proceso de venta. En los años posteriores se incrementará a 2 asesores comerciales y un asistente encabezado por un Jefe Comercial-Técnico.

La estructura como parte del organigrama empresarial y los roles del cargo se encontrarán detalladas en la sección del Plan de Recursos Humanos.

3.4.8.2. Plan de Compensación

El personal de ventas de la compañía tendrá el siguiente sistema de compensación:

- Sueldo compuesto por parte fija y variable. La parte fija será \$500 mensuales, después de ese periodo será el sueldo básico vigente. La parte del sueldo variable corresponderá al 1% de la facturación mensual cobrada. Se exceptúa únicamente el primer año de vida de la empresa, en donde el valor fijo será de \$800 durante todo ese periodo. Posterior a ese tiempo se aplicará lo descrito inicialmente.
- Tendrá un bono por transporte de \$130 mensuales desglosados de la siguiente forma: \$80 en combustible y \$50 para mantenimiento y cambio de neumáticos.
- Todos los beneficios que se otorgan por ley: décimo tercero, décimo cuarto y participación a utilidades.

3.4.8.3. Plan de Motivos o Incentivos

El personal de ventas tendrá los siguientes incentivos:

- Plan de seguro médico de un valor promedio de \$60 mensuales en donde el empleado asume el 20% y la compañía el 80% del gasto.
- Se garantiza un clima laboral agradable y crecimiento profesional.
- Un bono navideño de \$50 dólares.

3.4.8.4. Control de Vendedores

Al ser una estructura pequeña, el control será determinado por:

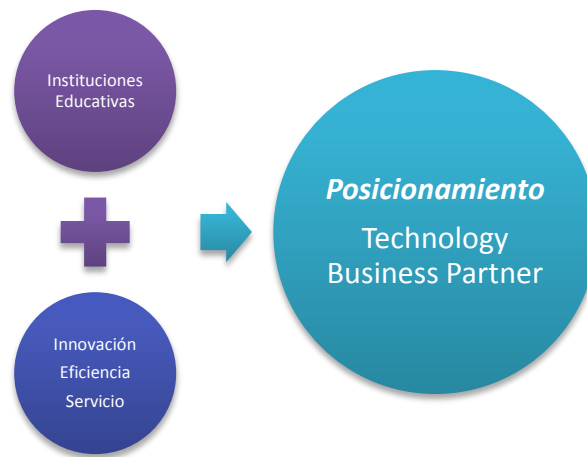
- Evaluación anual según objetivos de desempeño establecidos al inicio de cada año, por parte de la Gerencia General.
- El cumplimiento de su cuota de venta trimestral y anual, como también la gestión de cobranza.
- Control semanal de rutas de visitas a clientes.

- Evaluación de los clientes semestral sobre la calidad de atención por parte del área comercial.

3.4.9. Posicionamiento

Como resultado de las secciones 3.3 y 3.4 se puede definir el posicionamiento del proyecto ya que existen las dos claves importantes para un posicionamiento: segmentación y diferenciación. Ambos explicados con detalle en las secciones antes mencionadas pero que a modo general se puede decir que nuestro segmento son las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil de un estrato socio económico medio alto y alto. Y que la diferenciación es entregar innovación tecnológica, eficiencia en tiempo y costos y servicio de calidad.

Figura 3. 8: Posicionamiento de Falcon Technology Business Partner



3.5. PLAN DE OPERACIONES

3.5.1. El espacio físico a ser usado

Se puede dividir en dos áreas geográficas el espacio a ser usado, el primero el lugar en donde se desarrollaran las actividades operativas y administrativas de Falcon S.A.; y en segundo lugar, el espacio en donde se da el servicio de Outsourcing.

Para el primer caso, el lugar de destino de las actividades operativas y administrativas será una oficina situada en el centro de la ciudad en las calles Aguirre entre Pichincha y Malecón Simón Bolívar, edificio Castilla. La oficina queda cerca de los lugares en donde se encuentra la mayor población de instituciones educativas, vía Samborondon y vía a la Costa. Los técnicos de soporte harán base en esta oficina y de requerir asistencia física dada la cercanía se puede garantizar los tiempos de respuesta.

En el segundo caso, el lugar en donde se entrega los servicios de Outsourcing, son las escuelas, colegios o universidades contratantes del servicio, ya que en sus instalaciones se encontraran los equipos tecnológicos rentados.

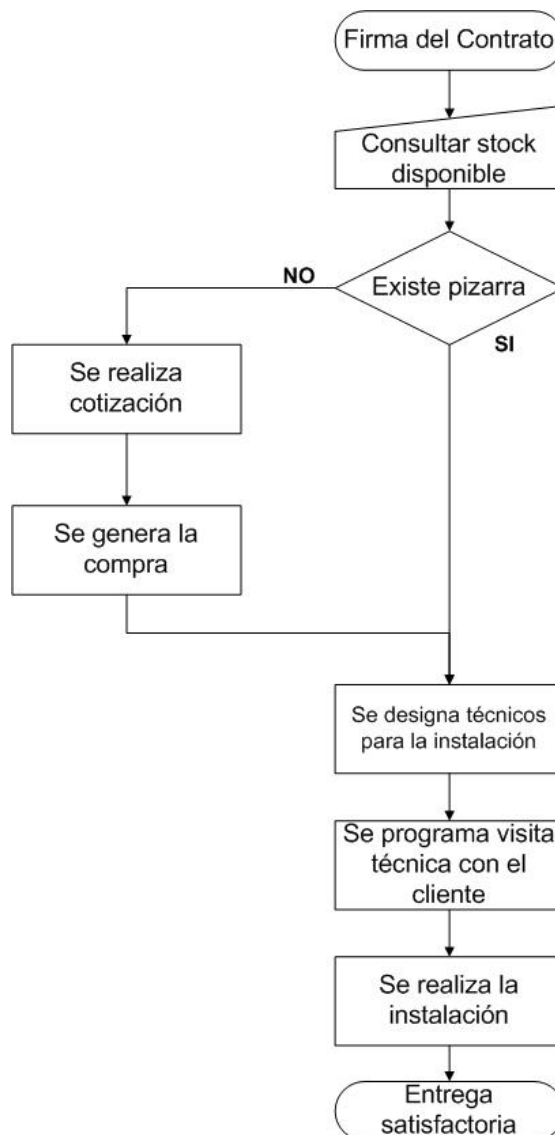
3.5.2. El flujograma de procesos

Una vez terminado el proceso de venta, es decir firmado el contrato de acuerdo comercial, el flujo de las operaciones será similar a la de trabajo bajo pedidos, ya que cada institución educativa tendrá diversas especificaciones del servicio que deseen como también el alcance de equipos tecnológicos que deseen implementar. Por lo que para hacer sencillo el flujograma de procesos, se detallara un flujograma para cada servicio Falcon S.A. oferta.

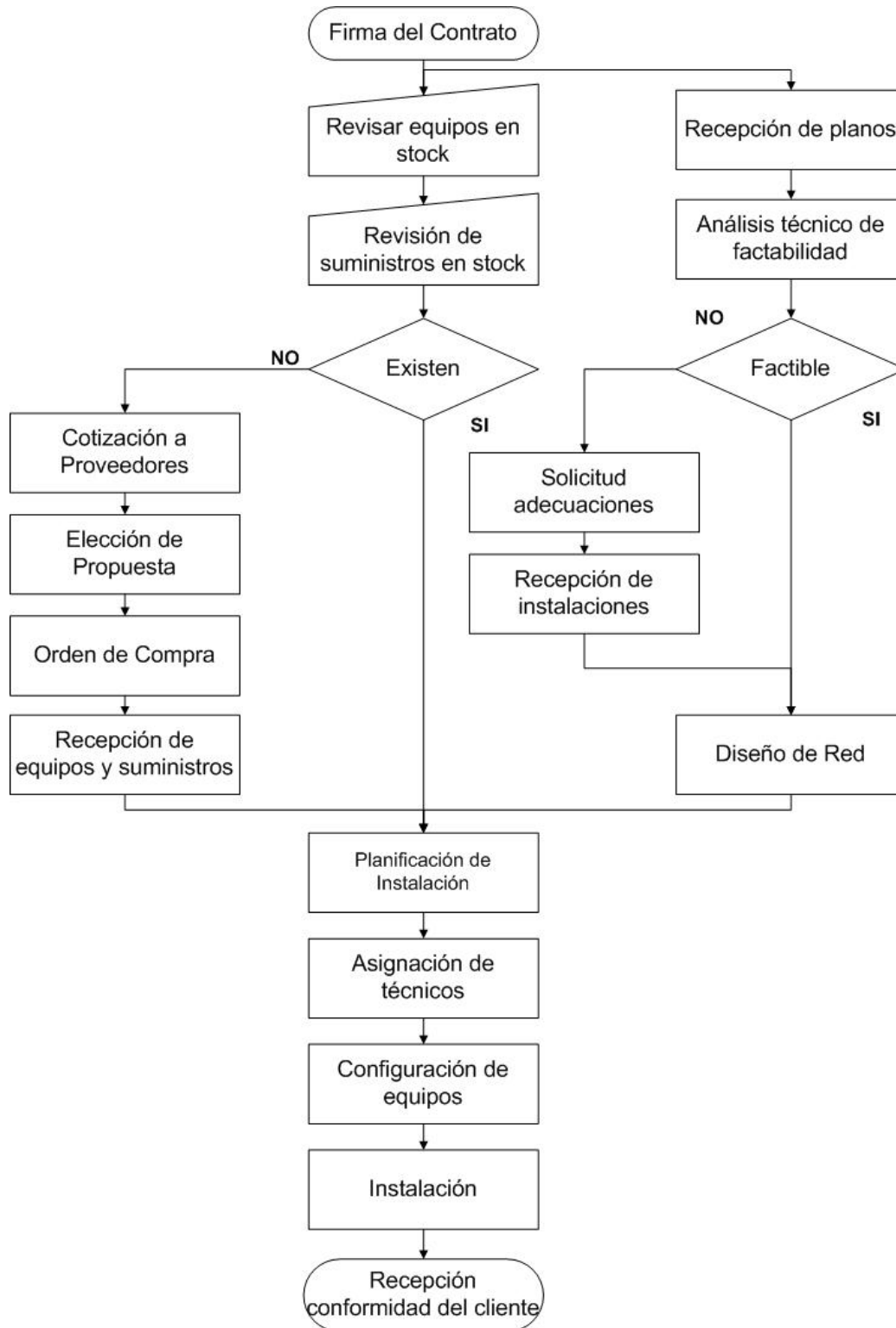
3.5.2.1. *Flujograma para pizarras interactivas*

El siguiente flujo tiene como objetivo garantizar los tiempos de espera del cliente desde que se firma el contrato hasta la recepción del producto. En este caso el flujo está diseñado para que se pueda entregar el producto a los 3 días hábiles si existe inventario o sino en 15 a 20 días en el caso de no tener existencia.

Figura 3. 9: Flujograma Operativo para Pizarras Interactivas



3.5.2.2. *Flujograma para Centros de Computacionales*



El flujograma para la instalación de los centros computacionales es mas compleja ya que comprende varias etapas, tal como se lo muestra en la figura. El tiempo estimado que se considera desde que se firma el contrato hasta la instalación de los equipos es de 10 a 15 días.

Para la instalación de los centros de computo se requiere por parte del cliente:

- Espacio físico seguro con acondicionador de aire.
- Puntos eléctricos y sistema contra incendio o extintores.
- Plan de internet de acuerdo con los requerimientos sugeridos.
- Muebles y sillas en donde estarán los equipos.

3.5.3. Descripción del Proceso de Desarrollo y Puesta en marcha

Para la puesta en marcha de la compañía es necesario realizar inversiones iniciales tanto en activos fijos, inventarios para el caso de las pizarras interactivas y capital de trabajo, tal como se detalla a continuación:

Tabla 3. 7: Inversiones en Activos Fijos para la puesta en marcha

Equipos de Oficina	Ctd.	Precio	Año 0
Computadores	5	600	3,000
Laptops	1	800	800
Impresora	1	300	300
Teléfonos	6	30	180
Televisor LCD	1	600	600
Total Equipos Oficina			4,880

Muebles y Enseres	Ctd.	Precio	Total
Modulares	6	250	1,500
Sillas	6	80	480
Sillas visita	2	30	60
Mesa de reunión	1	150	150
Sillas sala reunion	6	30	180
A/C	2	800	1,600
Adecuaciones Eléctircas	6	60	360
Total Muebles y Enseres			4,330
Total Inversion Inicial			9,210

3.5.4. Plan de Compras

Para los servicios de outsourcing de centros computacionales, las compras vienen dadas acorde a lo que se genere las ventas, no es necesario tener stock ya que se cuenta con proveedores locales capaces de solventar los equipos en el plazo indicado. En el cálculo para el plan de compras se considera como cantidad al número de laboratorios por aperturar en cada año. Cada laboratorio tiene como promedio 30 equipos.

Tabla 3. 8: Plan de compras anuales de equipos computacionales

Centros Computacionales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad		15	15	15	30	30
Costo		10,300	10,300	10,609	10,609	10,927
Total Compras	-	154,500	154,500	159,135	318,270	327,818

Elaborado por: Autor

A partir del año 4 se realiza la renovación de equipos adquiridos en el Año 1, más el incremento en ventas para ese año.

Por otro lado, para las ventas de pizarras interactivas, dado que las compras son en el exterior, si se considera un stock mínimo de 5 pizarras en existencia, por lo que el plan de compras se realiza considerando cerrar con esa cantidad de stock.

Tabla 3. 9: Plan de compras para pizarras interactivas

Pizarras Interactivas	Año 0		Año 1		Año 2	
	Ctd.	\$	Ctd.	\$	Ctd.	\$
Inventario inicial		-	5	42,000	5	42,000
Compras	5	42,000	18	151,200	19	164,388
Ventas		-	18	151,200	19	163,128
Inventario Final	5	42,000	5	42,000	5	43,260

KARDEX INVENTARIO

Pizarras Interactivas	Año 3		Año 4		Año 5	
	Ctd.	\$	Ctd.	\$	Ctd.	\$
Inventario inicial	5	43,260	5	44,558	5	45,895
Compras	21	187,143	23	211,115	25	236,357
Ventas	21	185,845	23	209,778	25	234,980
Inventario Final	5	44,558	5	45,895	5	47,271

Elaborado por: Autor

Las pizarras interactivas tienen un costo de venta de \$8,400 puestos en Ecuador, se consideran los impuestos y aranceles que tiene que pagar el producto, más el 5% de ISD.

3.5.5. Plan de Servicio al Cliente

Como parte del plan de servicio al cliente, Falcon S.A. tiene como objetivo cumplir con las siguientes acciones para garantizar la satisfacción de sus clientes:

- Tiempos de respuestas no mayores a 2 horas después de reportado el incidente.
- Atención vía remota, para soportes que tengan que ver con software o desempeño del equipo de cómputo.

- De no poder solucionar el problema remotamente, se gestionará el traslado de uno de nuestros técnicos al centro de cómputo para asistencia física.
- En el convenio de los servicios se establece un cronograma de mantenimiento que nuestros técnicos deberán cumplir para el correcto funcionamiento de los equipos.
- Se dará garantía otorgada por la fábrica de los equipos en caso de desperfectos.

Adicionalmente se elaborará un formato de encuesta en donde, trimestralmente, se evaluará la satisfacción de nuestros clientes, con la finalidad de elaborar planes para mejorar o no decaer en el servicio brindado.

3.5.5.1. Asistencia y Soporte Técnico Físico

Al momento de salir algún contingente con respecto a los equipos tecnológicos se tratará en lo posible de solucionarlo vía remota. En caso de que el problema no quede solucionado, se tiene previsto un acuerdo con una compañía de taxis local que nos brindará el servicio de traslado de nuestros técnicos desde las oficinas hasta el lugar de atención, negociando tarifas especiales.

3.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

3.6.1. Cultura Organizacional

Se entiende por Cultura Organizacional, el conjunto de comportamientos, creencias y valores de los miembros de la organización, así como sus historias, mitos, símbolos y celebraciones; es decir, es la integración e identificación de los directores y empleados.

Partiendo de este concepto como pieza clave para alcanzar el éxito dentro la empresa, implica que es fundamental alinearse en respeto, credibilidad, compañerismo e imparcialidad.

Dentro de la empresa consideramos los siguientes comportamientos como componentes de la cultura organizacional:

- Comunicación e información
- Integración y trabajo en equipo
- Delegación y empowerment
- Motivación y reconocimiento
- Creatividad e innovación
- Capacitación y desarrollo humano
- Toma de decisiones y riesgos inteligentes
- Liderazgo

Esta cultura debe hacerse institucional, comenzando desde los directores hasta los empleados, para obtener una identidad colectiva, integrar a los miembros y responder con rapidez a las necesidades de los clientes y llegar al éxito, esto

puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control.

3.6.2. Estilo de Dirección

Como parte de la cultura organizacional que se desea implementar en Falcon S.A. se encuentra el modelo o estilo de dirección del equipo gerencial. Para que una cultura sea verdaderamente aterrizada en el personal de una organización, los líderes deben ser los primeros adeptos a esa cultura, es decir predicar y practicarla con el ejemplo, viviendo cada día la cultura a través de sus labores cotidianas. Es por eso que, una parte de sus responsabilidades, es dar vida a la cultura que los fundadores quieren dar a la empresa.

El estilo de dirección va a estar muy apegado a la visión, misión y valores que se establecieron para la compañía y van a tener los siguientes comportamientos:

- **Empoderamiento:** Para generar una cultura en donde la innovación es lo primordial y una ventaja competitiva, los directivos deben empoderar a sus equipos para que tomen decisiones y propongan acciones sintiendo la empresa como propia.
- **Accountability:** Es derribar las barreras mentales que se generan entorno a las responsabilidades departamentales. Es promover un pensamiento de ser responsable de todo el negocio y no solo de una parte, anticipándose proactivamente a los problemas que puedan emerger.
- **Construcción de confianza:** Este comportamiento es vital en el estilo de dirección ya que el generar un buen clima laboral, en donde se respete la diversidad de criterios y sea de puertas abiertas, hará que se cumplan los demás comportamientos y se vivan los valores organizacionales.
- **Desarrollo de talento:** El líder tiene como deber explotar el talento de cada miembro de su equipo, motivándolo y dándole herramientas para que sea un profesional cada vez más competente. Como también de seguir desarrollando sus habilidades y competencias como liderazgo, planificación, control e integración del personal.

3.6.3. Política de Recursos Humanos

Para el adecuado desarrollo de las operaciones es necesario crear políticas que normen las acciones de los colaboradores dentro de la compañía. Estas políticas deben estar en concordancia con la estrategia global de Falcon S.A., deben apoyar y dar viabilidad a la consecución de rentabilidad y posicionamiento establecido por los directores de la organización.

- a. Política de Incorporación:** Se incorporará como parte de la comunidad de colaboradores de Falcon S.A., personal de la más alta calidad profesional, cuyas competencias estén acordes a la descripción del

cargo, basándose en el mérito y excelencia, evitando toda clase de discriminación.

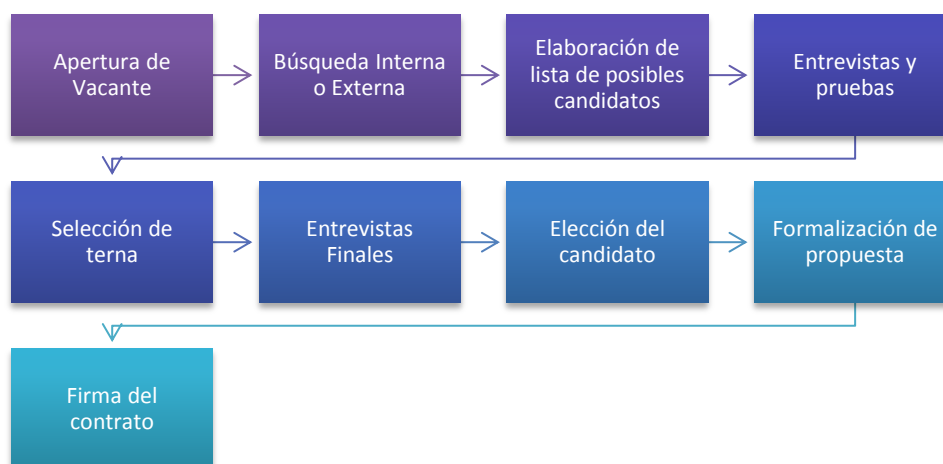
- b. Política de desarrollo del Talento Humano:** La compañía buscará un equilibrio entre el cumplimiento de las funciones cotidianas y el desarrollo profesional. Dentro de esta política se utilizará como herramientas la capacitación y perfeccionamiento, remuneraciones, evaluación de desempeño y desvinculación del personal.
- c. Política de Capacitación:** La compañía capacitará a sus colaboradores, desarrollando capacidades profesionales, personales y competencias requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo empleado tendrá derecho al menos una vez al año de recibir capacitación en algún tema de interés laboral que permita desarrollar de mejor manera sus funciones cotidianas.
- d. Política de Remuneración:** La compañía realizará un estudio salarial, comparará las funciones de los cargos existentes en la empresa con los de otras compañías de similar tamaño que se encuentran en el mercado y definirá bandas salariales por cargo. La empresa tendrá como objetivo pagar la media del mercado. Adicionalmente acorde a la evaluación de desempeños se establece porcentajes de incremento salarial al inicio de cada año.
- e. Política de Calidad de Vida:** La compañía buscará mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, facilitando acciones que promuevan ambientes de trabajo saludables y en condiciones seguras.

3.6.4. Plan de Selección

Dentro de uno de los principios más importantes de las empresas exitosas a nivel mundial, es que los resultados de la compañía se deben al resultado del grupo de personas que tiene como colaboradores, que con trabajo y sinergia consiguen logros mayores de los que se pudieran conseguir de forma individual. He aquí la importancia del talento humano y de su relevante valor al momento de su búsqueda y selección.

La compañía para cumplir con las metas comerciales propuestas, de aperturar la mayor cantidad de clientes en sus primeros años de vida y dar la calidad de servicio que promulga, debe ser cuidadosa y dar relevancia al proceso de selección de su personal. Es por eso que se ha establecido el siguiente proceso que permitirá tener claro cuál es el camino a seguir al momento de una contratación:

Figura 3. 10: Diagrama del Proceso de Selección



Para que el proceso de selección sea lo más eficiente posible, se contratará una firma especializada en selección de personal que haga la búsqueda externa y presente un listado de 5 candidatos que sean los que más se acerquen al perfil, estos pasaran por el proceso de entrevistas con los jefes de área y por último con la gerencia general.

El proceso se cierra, cuando el candidato acepta la propuesta y firma el contrato de vinculación laboral. Los otros candidatos que no fueron seleccionados, se los contactará para indicarles que el proceso ha concluido y que se le agradece por el tiempo entregado.

3.6.5. Plan de Entrenamiento

Una vez concluido el proceso de selección y haber elegido al candidato más idóneo para el cargo o vacante disponible, este colaborador debe entrar en un plan de entrenamiento en donde se le de toda la información de la compañía comenzando desde la visión, misión, valores, clientes, procedimientos, funciones a desempeñar, etc. Para que esta etapa del colaborador sea muy fructífera y su curva de aprendizaje sea corta, se ha elaborado el siguiente plan, que aplica para cualquier cargo, siendo este de carácter obligatorio para todo colaborador:

Tabla 3. 10: Actividades de entrenamiento para nuevos empleados

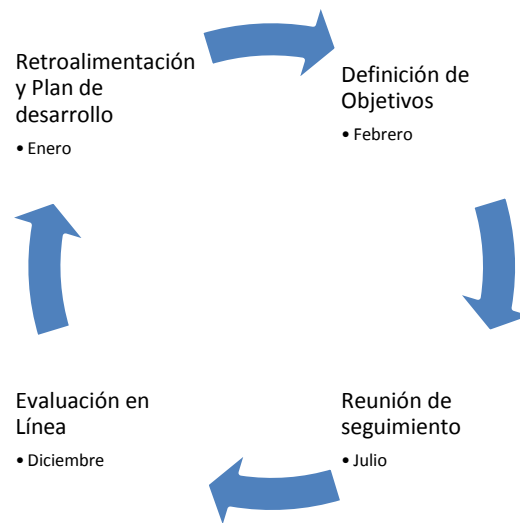
PLAN DE ENTRENAMIENTO	Duración
1. Introducción a la compañía	1 día
2. Políticas y Comportamientos Organizacionales	1 día
3. Curso de Accountability	1 día
4. Métodos de evaluación y Código de Conducta	1 día
5. Visita de campo a clientes	1 día
6. Inducción de funciones	1 - 2 semanas
7. Mentoring con Jefe inmediato	3 meses

3.6.6. Plan de Evaluación y Desempeño

Una pieza fundamental para éxito organizacional es ponerse objetivos SMART (Específicos, Medibles, Asequible, Realista y Límite de Tiempo), al inicio de cada periodo o año, que se desee conquistar. Por consiguiente tiene mucha relevancia el poder evaluar dichos objetivos una vez concluido el periodo, examinando si se cumplió o no con lo propuesto, identificando todos aquellos aspectos positivos y negativos que influenciaron al resultado obtenido.

La empresa y sus directivos son los principales responsables para que esto ocurra, por lo que se ha establecido para Falcon S.A. el sistema de evaluación basado en objetivos cuantitativos. La evaluación será realizada en línea y tendrá el siguiente esquema y límite de tiempo:

Figura 3. 11: Proceso de Evaluación por Objetivos



Definición de Objetivos: Se lo realiza en febrero de cada año y consiste en establecer en conjunto con el jefe inmediato los objetivos a alcanzar en ese periodo. Estos objetivos deben ser propuestos por el colaborador y aprobado con el jefe. El jefe tiene la potestad de sugerir otro objetivo que vaya acorde a la estrategia del negocio.

Reunión de Seguimiento: La reunión de seguimiento se la debe realizar en el mes de julio de cada año y consiste en evaluar a mitad de año cómo va el avance de los objetivos propuestos. Se recomienda que en esta reunión haya retroalimentación del trabajo realizado y recomendaciones sobre lo que se debe enfocar para la consecución de los objetivos. De ser necesario, se puede ajustar los objetivos, si estos no son alcanzables por factores externos que no se consideraron al inicio de año.

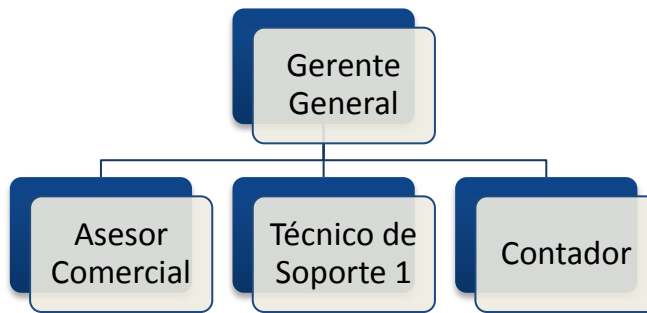
Evaluación en línea: La evaluación se la realiza en el mes de diciembre de cada año, a través de una página web, en donde se elige a un mínimo de 3

personas para que evalúen tu desempeño y comportamientos organizacionales que están en la descripción del cargo.

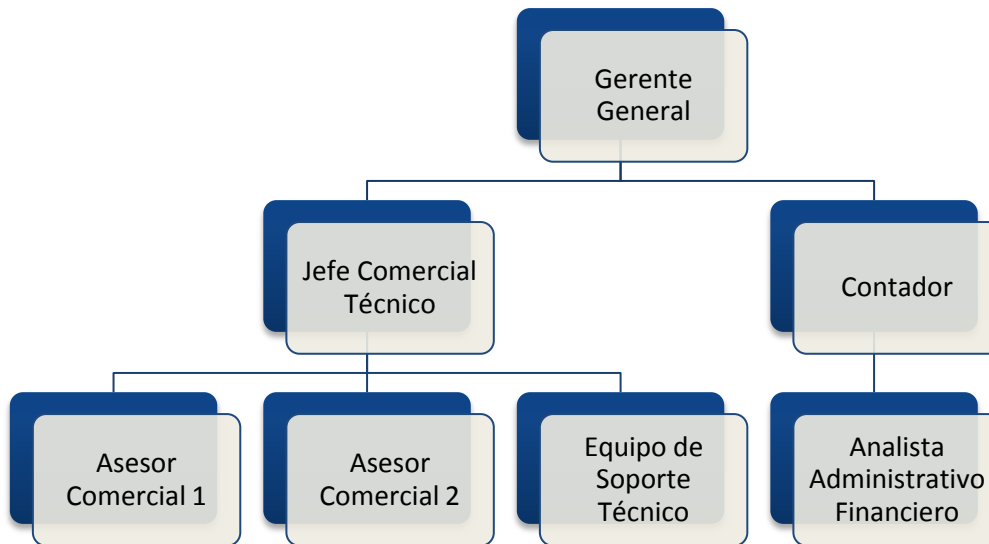
Retroalimentación y Plan de desarrollo: El ciclo concluye en los meses de enero, en donde cada jefe de área con los resultados de la evaluación de los miembros de su equipo, da retroalimentación constructiva del desempeño y su calificación obtenida. En base a estos resultados se define el plan de desarrollo profesional del colaborador que le servirá para la consecución de los próximos objetivos.

3.6.7. Organigrama de la Empresa

El presente organigrama está compuesto por el mínimo de personas que se requiere para que inicie la empresa y abarque sin demora el mercado potencial, a medida que las necesidades del negocio se amplíen, el organigrama se extenderá.



Después del primer año de vida de la empresa, hasta el quinto año, el número de personas incrementará debido a que las operaciones del negocio también incrementarán, teniendo como resultado al quinto año un organigrama como se describe a continuación:



3.6.8. Descripción del Cargo

A continuación se detallará la descripción de cargos del organigrama, que se tomará en consideración al momento de la selección del personal:

JEFE COMERCIAL - TÉCNICO	
Formación Académica:	Profesional graduado de las carreras Ingeniería en sistemas, telecomunicaciones, telemática o carreras afines. Diplomados o cursos de Ventas y gestión Comercial.
Experiencia Laboral:	Mínimo 5 años de experiencia laboral en el área técnico - comercial. Mínimo 2 años de experiencia dirigiendo equipos.
Conocimientos:	Diseño e implementación de Proyectos Tecnológicos Conocimientos en Redes y Telecomunicaciones Conocimiento del idioma Inglés (70% leído y escrito).
Habilidades:	Liderazgo y empoderamiento Excelente técnicas de negociación Trabajo en equipo Orientado a resultados Buenas relaciones personales Proactivo y generador de ideas Alto grado de Inteligencia Emocional

CONTADOR	
Formación Académica:	Profesional graduado de Contaduría Pública, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines. Diplomados o cursos en gestión de proyectos
Experiencia Laboral:	Mínimo 5 años de experiencia laboral en el área administrativa - financiera Experiencia en Tesorería, Impuestos y Contabilidad.
Conocimientos:	Elaboración de Estados Financieros y Flujo de Caja Declaración de Impuestos Elaboración de Proyectos y Control Presupuestario Conocimiento del idioma Inglés (70% leído y escrito).
Habilidades:	Liderazgo y empoderamiento Trabajo en equipo Orientado a resultados Buenas relaciones personales Proactivo y generador de ideas Alto grado de Inteligencia Emocional

ASESOR COMERCIAL	
Formación Académica:	Egresado o Estudiante del último año en Ingeniería Comercial, Marketing o Ventas.
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 año de experiencia laboral en departamentos comerciales
Conocimientos:	Gestión de Ventas de Servicios Tecnológicos
	Cobranza a clientes
	Elaboración de encuestas de servicio al cliente
	Manejo de Microsoft Office
Habilidades:	Trabajo en equipo
	Técnicas de negociación
	Orientado a resultados
	Buenas relaciones personales
	Proactivo y generador de ideas

ANALISTA ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
Formación Académica:	Estudiante de Contaduría Pública, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 año de experiencia laboral en departamentos administrativos - financieros.
Conocimientos:	Pago a Proveedores
	Elaboración de Anexos Transaccionales
	Elaboración de reportes financieros
	Microsoft Excel Intermedio
	Tabulación de encuestas de Servicio al Cliente
Habilidades:	Trabajo en equipo
	Orientado a resultados
	Buenas relaciones personales
	Proactivo y generador de ideas

TÉCNICO DE SOPORTE	
Formación Académica:	Egresado o Estudiante del último año en Ingeniería en sistemas, telecomunicaciones o carreras afines
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 año de experiencia laboral en departamentos de sistemas.
Conocimientos:	Instalación de redes y equipos computacionales
	Configuración de servidores y equipos inalámbricos
	Mantenimiento de Hardware y Software
	Soporte técnico remoto y presencial
	Actualización de pagina web y redes sociales
Habilidades:	Trabajo en equipo
	Orientado a resultados
	Buenas relaciones personales
	Proactivo y generador de ideas

3.6.9. Definición de la Compensación

3.6.9.1. Clima Laboral

Como parte del paquete que conforma la compensación, entendiéndose como compensación no sólo lo puramente económico, se encuentra el clima laboral. Falcon S.A quiere garantizar a sus clientes internos un ambiente de trabajo seguro y saludable tanto en lo físico como en lo emocional, y para esto se basa en ciertas características que deberá tener el ecosistema laboral para que los empleados se sientan cómodos y a gusto en su lugar de trabajo, que les permita concentrarse en sus labores y potenciar sus habilidades. Este ecosistema laboral deberá tener y mantener los siguientes elementos:

- Un puesto de trabajo limpio, seguro y cómodo.
- Trato respetuoso y amable.
- Autonomía o Independencia en la ejecución de tareas habituales.
- Jefaturas con políticas de puertas abiertas.
- No hay diferencias jerárquicas.
- No hay discriminación racial, social o sexual.
- Reconocimiento de los logros y del trabajo bien hecho.
- Un sistema de compensación basado en la media del mercado según las actividades de los cargos.
- Actividades anuales como cena navideña, festejos de cumpleaños, mañanas deportivas, etc.

3.6.9.2. Desarrollo

A pesar de ser una estructura organizacional pequeña, tiene el deber de desarrollar a su personal a cargo, dándole herramientas que les permita crecer profesionalmente. Para esto se tendrán las siguientes actividades:

- Entre 1 o 2 capacitaciones al año a cada empleado.

- Mentoring por parte de los líderes.
- Desarrollo de objetivos de desempeño y crecimiento profesional.
- Feedback constructivo 360 grados.

3.6.9.3. Beneficios

Dentro del paquete de compensaciones se encuentran los beneficios que gozan los empleados por ser parte de Falcon S.A. y que en algunos casos está diferenciado debido a las funciones que desempeñe.

Figura 3. 12: Beneficios para empleados

Beneficios	Jef. Comercial	Jef. Administ.	Asesor Comercial	Asistente Administ.	Técnicos Soporte
Beneficios de Ley	X	X	X	X	X
Seguro Médico	X	X	X	X	X
Movilización	X		X		X
Bono Navideño	X	X	X	X	X

3.6.9.4. Salarios

Los salarios es un componente importante dentro la cultura organizacional propuesta. El tener empleados que ganen salarios justos y equitativos de acuerdo a las funciones y responsabilidades genera un clima laboral positivo y permite que estos se enfoquen en sus actividades cotidianas ya que tienen la percepción de ser pagados con justicia. Además de que es una buena herramienta de retención al personal valioso que ayuda obtener resultados financieros favorables para la compañía.

Todos los empleados de Falcon S.A. contarán con un sueldo fijo, que estará por encima del sueldo básico que el gobierno nacional estipula cada año. Sólo el personal comercial a parte del sueldo fijo tendrá un sueldo variable que estará en función de las comisiones sobre ventas cobradas y la apertura de nuevos clientes.

De esta forma se presenta el siguiente cuadro en donde se detalla el presupuesto en sueldos y salarios, en donde se considera todos los beneficios de ley y los aportes que se tienen que realizar a instituciones gubernamentales tales como el IESS, IECE y SECAP:

Tabla 3. 11: Sueldos y Salarios Personal Administrativo

NOMBRES Y APELLIDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	27,997	29,397	30,867	32,410	34,030
Contador	11,394	11,963	12,562	13,190	13,849
Analista Administrativo Financiero		8,626.56	9,058	9,511	9,986
Total	39,391	49,987	52,486	55,110	57,866

Tabla 3. 12: Sueldos y Salarios de Personal Comercial

NOMBRES Y APELLIDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Comercial - Técnico	-	20,958	21,964	22,985	24,024
Asesor Comercial	12,193	13,404	15,415	17,458	19,536
Asesor Comercial			12,193	17,458	19,536
Asistente Comercial	-	-	-	7,001	7,335
Total	12,193	34,363	49,572	64,902	70,431

Tabla 3. 13: Sueldos y Salarios de Personal Técnico

NOMBRES Y APELLIDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Técnico de Soporte	7,243	14,486	21,729	28,972	36,215
Total	7,243	14,486	21,729	28,972	36,215

3.7. PLAN FINANCIERO

3.7.1. Parámetros de la Inversión Inicial

Tal como se mencionó en el Plan de Operaciones, las inversiones necesarias para el proyecto son las siguientes:

Equipos de Oficina	Ctd.	Precio	Año 0
Computadores	5	600	3,000
Laptops	1	800	800
Impresora	1	300	300
Teléfonos	6	30	180
Televisor LCD	1	600	600
Total Equipos Oficina			4,880

Muebles y Enseres	Ctd.	Precio	Total
Modulares	6	250	1,500
Sillas	6	80	480
Sillas visita	2	30	60
Mesa de reunión	1	150	150
Sillas sala reunion	6	30	180
A/C	2	800	1,600
Adecuaciones Eléctricas	6	60	360
Total Muebles y Enseres			4,330
Total Inversion Inicial			9,210

Adicionalmente se necesita \$2000 como gastos pres operativos que servirán para la constitución de la compañía, \$42000 para inventario de pizarras interactivas, y un capital de trabajo de \$196,790.

3.7.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Recopilando toda la información proporcionada en el presente proyecto se elabora el siguiente estado de pérdidas y ganancias:

Tabla 3. 14: Proyección del Estado de Perdidas y Ganancias

PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	314,100	470,910	639,995	811,729	986,299
Ingresos P.I.	176,400	195,510	226,895	260,929	297,799
Ingresos C.C.	137,700	275,400	413,100	550,800	688,500
(-) Costo de Venta	211,443	282,164	365,269	451,135	541,453
Costo P.I.	152,100	164,078	186,895	210,928	236,230
Costo C.C.	59,343	118,086	178,374	240,207	305,223
(=) Beneficio Bruto	102,657	188,746	274,726	360,594	444,847
Gastos Operacionales					
(-) Gastos Administrativo	53,260	63,620	67,963	73,791	79,836
Sueldos y Salarios	39,391	49,987	52,486	55,110	57,866
Beneficios	3,960	4,039	4,120	4,202	4,286
Suministros Oficina	240	245	250	255	260
Gastos de Taxi	3,960	4,356	4,792	5,271	5,798
Servicios Básicos	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Telecomunicaciones	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Gastos Preoperativos	2,000				
Prima de Seguro	1,310	2,546	3,819	6,406	9,028
(-) Gastos de Ventas	18,293	40,168	55,776	71,838	77,874
Sueldos y Salarios	12,193	34,603	49,932	65,703	71,432
Gastos Publicidad	6,100	5,565	5,843	6,135	6,442
(=) EBITDA	31,103	84,957	150,987	214,965	287,136
(-) Depreciación	2,493	2,493	2,493	2,574	2,574
(=) EBIT	28,611	82,465	148,494	212,391	284,562
(-) Gastos Financieros	-	-	-		
(=) EBT	28,611	82,465	148,494	212,391	284,562
(-) Participacion de trabajadores (15%)	4,292	12,370	22,274	31,859	42,684
(=) EBT	24,319	70,095	126,220	180,532	241,878
(-) Impuestos (22%)	5,350	15,421	27,768	39,717	53,213
(=) Beneficio Neto	18,969	54,674	98,452	140,815	188,665

3.7.3. Indicadores Financieros Claves

Tabla 3. 15: Ratios Financieros

RATIOS DE ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de Ventas (g)	-	50%	36%	27%	22%
Margen Bruto (%)	33%	40%	43%	44%	45%
Margen Bruto Pizarras Interactivas (%)	14%	16%	18%	19%	21%
Margen Bruto Centros Computo (%)	57%	57%	57%	56%	56%
ROS (%)	6%	12%	15%	17%	19%
ROA (%)	11%	25%	35%	38%	38%
ROE (%)	7%	17%	23%	25%	25%
RATIOS FINANCIEROS BALANCE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	39,633	34,163	24,455	15,574	4,021
Fondo de Maniobra	159,251	164,918	262,773	293,403	425,231
Activo Fijo Neto	109,717	158,725	159,322	269,507	326,343
E/A	100%	100%	100%	100%	100%

3.7.4. Estado de Flujo de Efectivos Proyectado

Tabla 3. 16: Proyección del Flujo de Efectivos

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDAD OPERATIVA						
Ingresos efectivo		287,925	457,843	625,904	797,417	971,752
Ingresos P.I.		161,700	193,918	224,279	258,092	294,727
Ingresos C.C.		126,225	263,925	401,625	539,325	677,025
(-) Egreso efectivos						
Pago a Proveedores	42,000	132,300	162,740	184,298	208,118	233,202
Instalación		900	950	1,050	1,150	1,250
Gastos Preoperativos	2,000					
Suministros de Mantenimiento		600	600	600	600	600
(-) Gastos Administrativo		58,503	78,106	89,692	102,763	116,051
Sueldos y Salarios		46,634	64,473	74,215	84,082	94,081
Beneficios		3,960	4,039	4,120	4,202	4,286
Suministros Oficina		240	245	250	255	260
Gastos de Taxi		3,960	4,356	4,792	5,271	5,798
Servicios Básicos		1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Telecomunicaciones		1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Prima de Seguros		1,310	2,546	3,819	6,406	9,028
(-) Gastos de Ventas		18,293	40,168	55,776	71,838	77,874
Sueldos y Salarios		12,193	34,603	49,932	65,703	71,432
Gastos Publicidad		6,100	5,565	5,843	6,135	6,442
Pago de Participacion Empleados			4,292	12,370	22,274	31,859
Pago de Impuestos			5,350	15,421	27,768	39,717
Total Egreso de Efectivo	44,000	210,597	292,206	359,207	434,512	500,553
TOTAL ACTIVIDAD OPERATIVA	(44,000)	77,328	165,637	266,698	362,906	471,199
ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO						
Aporte Socio	250,000					
Adquisición de deuda	-					
(-) Gastos Financieros		-	-	-		
Amortización Capital		-	-	-		
Pago de Dividendos						
TOTAL ACTIVIDAD FINANCIAMIENTO	250,000	-	-	-	-	-
ACTIVIDAD DE INVERSIÓN						
Compra de Activos	9,210	154,500	154,500	159,135	323,394	327,818
Venta de Activos						
TOTAL ACTIVIDAD INVERSIÓN	(9,210)	(154,500)	(154,500)	(159,135)	(323,394)	(327,818)
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	196,790	(77,172)	11,137	107,563	39,512	143,381
Saldo inicial Banco	-	196,790	119,618	130,755	238,317	277,829
Saldo Final Banco	196,790	119,618	130,755	238,317	277,829	421,210

Al año quinto, se construye la suficiente caja que recupera la inversión inicial nominal colocada por los accionistas.

3.7.5. Balance proyectado

A continuación se detalla el Balance Inicial de la compañía y la proyección de los 5 años posteriores de la puesta en marcha:

Tabla 3. 17: Balance General proyectado

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	196,790	119,618	130,755	238,317	277,829	421,210
Clientes	-	26,175	39,243	53,333	67,644	82,192
Inventarios	42,000	42,000	43,260	44,558	45,895	47,271
Gastos Preoperativos	2,000					
Total Activo Corriente	240,790	187,793	213,257	336,208	391,367	550,673
Activo No Corriente						
Activos Fijos	9,210	163,710	318,210	477,345	800,739	1,128,557
(-) Depreciación Acumulada	-	(53,993)	(159,485)	(318,023)	(531,232)	(802,214)
Total Activo No Corriente	9,210	109,717	158,725	159,322	269,507	326,343
TOTAL ACTIVOS	250,000	297,511	371,982	495,530	660,874	877,016
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Proveedores		18,900	20,549	23,393	26,389	29,545
Impuestos por pagar	-	5,350	15,421	27,768	39,717	53,213
Participación de trabajadores		4,292	12,370	22,274	31,859	42,684
Deuda Corto Plazo						
Total Pasivo Corriente	-	28,542	48,339	73,435	97,965	125,442
Pasivo No Corriente						
Deuda de Largo Plazo		-	-	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	28,542	48,339	73,435	97,965	125,442
PATRIMONIO						
Capital social	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Reservas		-	18,969	73,643	172,095	312,910
Utilidades Retenidas		18,969	54,674	98,452	140,815	188,665
TOTAL PATRIMONIO	250,000	268,969	323,643	422,095	562,910	751,574
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	250,000	297,511	371,982	495,530	660,874	877,016

3.7.6. Valoración del Proyecto

Para la valoración del proyecto de inversión se utiliza la metodología del Free Cash Flow, en donde se aumenta o disminuye los efectos contables que no han sido ingreso o salida de efectivo, generando el flujo a 5 años.

Como tasa de descuento se utiliza el WACC, que dada las condiciones como se estableció la estructura de capital en donde se buscará un socio capitalista y no la búsqueda de financiamiento por medio de instituciones bancarias, el WACC

se convierte en K_e , que se lo determina por el modelo CAPM, cuyas principales variables son:

Tabla 3. 18: Principales variables del Modelo CAPM

Ke	15.11
US Treasury	1.38
Riesgo país	6.27
Rf	7.65
B	1.11
Rm-Rf	6.73

Los datos para el cálculo de la tasa se los tomó de Bloomberg, Damodaran y Banco Central del Ecuador.

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto		18,969	54,674	98,452	140,815	188,665
(+) Depreciaciones		53,993	105,493	158,538	213,209	270,982
(+) Gasto Financiero		-	-	-	-	-
(-) Escudo Fiscal		-	-	-	-	-
(+/-) Variación de NOF	(240,790)	201,157	5,470	9,708	8,882	11,553
(+/-) Variación de Activo Fijo	(9,210)	(154,500)	(154,500)	(159,135)	(323,394)	(327,818)
FREE CASH FLOW (FCF)	(250,000)	119,618	11,137	107,563	39,512	143,381
VAN del proyecto con WACC=	15%		TIR del Proyecto			19%
	26,295					

Como resultado de la valoración del proyecto se obtuvo una TIR del 19% y un VAN de \$26,295. Lo que significa que el proyecto si es viable financieramente y operativamente acorde a todo el plan de negocio descrito en el presente documento.

3.8. PLAN DE EJECUCIÓN

3.8.1. Plan de Riesgos

Como parte final de la elaboración del plan de negocios, pero no la menos importante, se describirá todos los posibles peligros que puede presentar el proyecto o la empresa al momento de su puesta en marcha o en el transcurso de los 5 años de proyección. La finalidad de este análisis es tener detallado los posibles peligros que se pueden enfrentar los directivos de la empresa, para luego establecer los impactos que cada peligro tiene, con la finalidad de poder establecer un plan de acción que permita mitigar el riesgo. Para esto se realizará:

- Lluvia de ideas, donde se pueda tener una visión global de los posibles riesgos.

- Establecer los riesgos de mayor relevancia y jerarquizarlos desde los más críticos, hasta los más leves.
- Establecer un plan de acción para cada riesgo detectado.

3.8.2. Análisis de Riesgo

Como resultado de la lluvia de ideas de los posibles riesgos que pueden afectar a la compañía se obtuvo el siguiente listado:

- Interrumpir con los servicios contratados antes del plazo mínimo de establecido.
- Entrada de nuevos competidores.
- Que no tenga acogida las pizarras interactivas por parte de los clientes.
- Incrementos de aranceles e impuestos para productos importados.
- Financiamiento del proyecto
- Desastres naturales o siniestros en las instituciones educativas que tengan nuestros equipos.
- Aumento inesperado de la demanda de outsourcing de centros de cómputo.
- No conseguir la cuota anual de ventas proyectada de centros de cómputo.

3.8.3. Matriz de Riesgo

Con el listado de posibles riesgos que se obtiene la siguiente matriz de riesgo:

Tabla 3. 19: Desarrollo de la Matriz de Riesgo

Listado de Riesgos	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor Total Pr x I
Interrumpir con los servicios contratados antes del plazo mínimo de establecido.	3	Perdida de Venta	5 ❌	15
		No recuperar lo invertido	3 ✅	9
		Riesgo de Flujo de caja	4 ⚠️	12
Entrada de nuevos competidores.	3	Disminución del mercado objetivo	3 ✅	9
		Disminución de precios	4 ⚠️	12
Que no tenga acogida las pizarras interactivas por parte de los clientes.	2	Disminución de Ventas	4 ✅	8
		Riesgo de Flujo de caja	4 ✅	8
Incrementos de aranceles e impuestos para productos importados.	2	Costos más altos para pizarras	2 ✅	4
Falta de financiamiento del proyecto	2	Busqueda de nuevo inversores	3 ✅	6
		Retraso en la implementación	4 ✅	8
		Competencia puede tomar ventaja	5 ✅	10
Desastres naturales o siniestros en las instituciones educativas que tengan	2	Destruccion de equipos	5 ✅	10
		Perdida de venta	5 ✅	10
Aumento inesperado de la demanda de outsourcing de centros de cómputo.	4	Falta de capital de trabajo	4 ❌	16
		Perdida de Clientes	5 ❌	20
		Oportunidad para la competencia	4 ❌	16
No conseguir la cuota anual de ventas proyectada de centros de cómputo.	2	Perdida de Venta	5 ✅	10
		Riesgo de Flujo de caja	4 ✅	8

Probabilidad	Impacto	Significado
1 No es probable	1 Ninguno	>14 (X) riesgo significativo, hay q desarrollar estrategia
2 No es muy probable	2 Menor	>12 (!), hay que supervisar si aumenta 1 punto el riesgo aumenta
3 Probable	3 Moderado	
4 Muy probable	4 Significativo	
5 Seguro	5 Mayor	

De acuerdo a los resultados de la matriz, se puede ver que los mayores riesgos que requieren de un plan de acción son el primero y cuarto, el cual es el de interrumpir los servicios por parte del cliente y un aumento inesperado de la demanda de outsourcing.

3.8.4. Plan de Acción

Como plan de acción para mitigar los riesgos detectados en los numerales anteriores, se establece las siguientes acciones:

- Elaboración del contrato que incluya las cláusulas de vigencia mínima que el cliente se compromete a mantener para no afectar las operaciones de Falcon S.A. Además establecer penalidades fuertes en caso de decidir la terminación del contrato como mecanismo de disuasión y cobertura.
- Tener analizado y contactado demás inversores que estén dispuestos a inyectar capital en caso de una sobre demanda. O analizar con los inversionistas actuales si tienen la capacidad de aumentar capital al negocio.
- Además considerar y buscar constantemente productos o servicios alternos que permita dar cierta holgura de flujo al negocio central, que es el outsourcing de equipos tecnológicos. Un ejemplo puede ser asesoría en sistemas de información, software especializado para el sector educativo, etc.
- Dar empuje a la comunicación de los programas de responsabilidad social, esto otorga un vínculo sentimental con el cliente que nos hará preferidos ante la competencia y reconocimiento de marca en el mercado.
- Control presupuestario de gastos al detalle, buscar eficiencias en los procesos de compra, atención al cliente, soporte técnico. Generar una cultura de ahorro ya que es vital mantenernos con gastos y costos por debajo del mercado.
- Dar empuje al sistema de evaluación por objetivos, reconocer y festejar los logros y mantener el buen clima laboral, ya que ese es uno de los principales incentivos de nuestros colaboradores.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

En relación a lo expuesto en la siguiente tesis se puede concluir los siguientes puntos:

- La hipótesis nula planteada al inicio de la tesis se la rechaza, es decir no hay elementos de juicio que indiquen que no es factible constituir una empresa dedicada a brindar servicios de outsourcing de infraestructura tecnológica en la ciudad de Guayaquil enfocada al sector educativo que de un retorno superior al 15% y VAN positivo.
- Se detectó que hay oportunidades de negocio en el nicho de mercado del sector educativo privado que tengan un estatus de nivel socio económico medio alto y alto. Y que actualmente presenta una necesidad y no está siendo atendido.
- Existen limitaciones o altas barreras de entrada para que empresarios se dediquen a brindar esta clase de servicios a este sector, que básicamente se da por la alta inversión en activos fijos que se tienen que realizar para cubrir el mercado.
- En el mercado existen empresas multinacionales de tecnología que se están dedicando al servicio de outsourcing de equipos tecnológicos, pero estos se están dedicando al sector empresarial debido a que buscan brindar otros servicios que están enfocados a la empresa, como lo es de almacenamiento de información en Data Centers, desarrollo de sistemas de información, Business Intelligence, etc. Es decir el outsourcing de equipos es un servicio complementario y más no su business core.
- El sector educativo es un mercado que se encuentra evolucionando tecnológicamente, aplicando las nuevas tendencias para la educación. Se nota ya avances como los de las pizarras interactivas, sistemas de impresión en 3D, share points para padres, alumnos y profesores, el uso de tablets en clases, etc. La industria tecnológica está en miras de aplicativos educativos por lo que se lo podría considerar a este sector como un mina por explotar.
- Es posible dedicarse 100% a brindar servicios de outsourcing pero se requiere de una capacidad económica muy grande para solventar los gastos fijos mientras se recupera la inversión en el tiempo de vigencia del contrato. Esto determina el motivo por el cual no hay empresas pequeñas inmersas en este modelo de negocio.
- Se prevé que los negocios dedicados a brindar servicios de outsourcing sigan creciendo a tasas atractivas, por lo que se pueden abrir muchas más oportunidades de negocio entorno a esta clase de servicios.

4.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden dar como complemento a las conclusiones del proyecto son:

- Dada la tendencia de crecimiento del modelo de negocio de outsourcing, no solo a nivel nacional sino también mundial, es una buena oportunidad ingresar como primer proveedor de esta clase de servicio en el sector educativo. Se puede aprovechar la necesidad que surge ante el problema de la administración de activos tecnológicos y obtener los mayores beneficios posibles.
- Si no se tiene la suficiente capacidad financiera para sostener 100% el servicio de outsourcing, es recomendable buscar alternativas de negocio complementarias a las del outsourcing que den la liquidez necesaria que permita cubrir los costos fijos de la operación. Para el presente proyecto la alternativa fue la comercialización de pizarras interactivas, pero que no necesariamente es la única.
- Se recomienda buscar un socio capitalista o inversionista ángel que financie el proyecto ya que no es alternativa ir al sector financiero en búsqueda de préstamo debido al sin número de requerimientos y garantías que solicitan, y que no necesariamente son una certeza para que concedan el préstamo.
- Es recomendable desarrollar un buen networking dentro del sector educativo para poder llegar a aquellas personas que pueden tomar la decisión de adquirir los servicios de outsourcing tecnológicos, que por lo general son dueños fundadores o miembros de la familia del fundador o fundadora que se encuentran en esta clase de posiciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AESOFT. (s.f.). *Estudio de Mercado Sector Software Y Hardware 2011*. Recuperado el 2013 de 09 de 01, de AESOFT:
<http://www.aesoft.org.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsoftfolleto>
- Andrade, R. D. (2003). *Legislación económica del Ecuador*.
- Brigham, E. F., & Houston, J. H. (s.f.). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning Editores.
- Emprendemos Juntos*. (s.f.). Recuperado el 02 de 09 de 2013, de
http://www.valladolidemprende.es/extras/Modulo_Formativo_Universitario_de_Creacion_de_EBTs.pdf
- Escobar, F. (2012). <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3108>. Recuperado el 01 de 09 de 2013, de <http://hdl.handle.net/10644/3108>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*.
- MAPCAL. (s.f.). *La ventaja competitiva*. En *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa* (pág. 142). Ediciones Díaz de Santos.
- Mariño, W. (2010). *Tips para crear tu propia empresa*. En W. Mariño, *100 Tips para crear tu propia empresa* (págs. 87-88). Quito: Grupo Santillana S.A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- McDaniel, C., & Gates, R. H. (s.f.). *Investigación de mercados*. Cengage Learning Editores.
- Navarro, E. d. (2003). *Manual de outsourcing informatico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Navarro, P. (2010). *Estrategia de gestion como hacer un analisis exitoso*. En McGraw-Hill, *What The Best MBAs Know* (pág. 62). Barcelona: Bresca Editorial.
- O. C. Ferrell, M. D. (s.f.). *Estrategia de Marketing*.
- Philip Kotler, K. L. (s.f.). *Dirección de marketing*.

PricewaterhouseCoopers. (s.f.).

<http://www.programaempresa.com/empresa/empresa>. Recuperado el 22 de 09 de 2013, de <http://www.programaempresa.com/empresa/empresa>.

Rapahmell, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge Massachusetts: Winthrop Publisher Inc.

Rovayo Vera, G. (2010). Finanzas para Directivos.

Stettinius, W., & Wood, D. R. (2009). How To Plan and Execute Strategy. En t. McGraw-Hill, *plan de negocio como diseñarlo e impletarlo* (pág. 75). Barcelona: Bresca editorial.

VUE. (s.f.). Recuperado el 01 de 09 de 2013, de Ventanilla única empresarial: www.otavaloempresarial.com

ANEXOS

Anexo 1: Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIU REV. 4.0

Código Clasificador	Descripción
J62	PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA, CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y ACTIVIDADES CONEXAS.
J620	ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA Y DE CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y ACTIVIDADES CONEXAS.
J6201	ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA.
J6201.0	ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA.
J6201.01	Actividades de diseño de la estructura y el contenido de los elementos siguientes (y/o escritura del código informático necesario para su creación y aplicación): programas de sistemas operativos (incluidas actualizaciones y parches de corrección), aplicaciones informáticas (incluidas actualizaciones y parches de corrección), bases de datos y páginas web.
J6201.02	Adaptación de programas informáticos a las necesidades de los clientes, es decir, modificación y configuración de una aplicación existente para que pueda funcionar adecuadamente con los sistemas de información de que dispone el cliente.
J6202	ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y DE GESTIÓN DE INSTALACIONES INFORMÁTICAS.
J6202.1	ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y DE GESTIÓN DE INSTALACIONES INFORMÁTICAS.
J6202.10	Actividades de planificación y diseño de sistemas informáticos que integran equipo y programas informáticos y tecnología de las comunicaciones.
J6202.2	GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS.
J6202.20	Servicios de gestión y manejo in situ de sistemas informáticos y/o instalaciones de procesamiento de datos de los clientes, y servicios de apoyo conexos.
J6209	OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.
J6209.0	OTRAS ACTIVIDADES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y DE SERVICIOS INFORMÁTICOS.
J6209.01	Actividades relacionadas a la informática como: recuperación en casos de desastre informático, instalación de programas informáticos.

J6209.02	Actividades de instalación (montaje) de computadoras personales.
----------	--

Código Clasificador	Descripción
J63	ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN.
J631	PROCESAMIENTO DE DATOS, HOSPEDAJE Y ACTIVIDADES CONEXAS; PORTALES WEB.
J6311	PROCESAMIENTO DE DATOS, HOSPEDAJE Y ACTIVIDADES CONEXAS.
J6311.0	PROCESAMIENTO DE DATOS, HOSPEDAJE Y ACTIVIDADES CONEXAS.
J6311.01	Suministro de infraestructura para servicios de hospedaje, servicios de procesamiento de datos y actividades conexas. Incluye actividades especializadas de hospedaje, como: hospedaje de sitios web, aplicaciones, servicios de transmisión de secuencias de vídeo por Internet.
J6311.02	Actividades de procesamiento y suministro de servicio de registro de datos: elaboración completa de datos facilitados por los clientes, generación de informes especializados a partir de datos facilitados por los clientes.
J6311.03	Servicios de aplicaciones.
J6311.04	Suministro a los clientes de acceso en tiempo compartido a servicios centrales.
J6312	PORTALES WEB.
J6312.0	PORTALES WEB.
J6312.00	Operación de sitios web que funcionan como portales de Internet, como los sitios de medios de difusión que proporcionan contenidos que se actualizan periódicamente y los que utilizan un motor de búsqueda para generar y mantener amplias bases de datos de direcciones de Internet y de contenidos en un formato que facilite la búsqueda.

J639	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN.
J6391	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS.
J6391.0	ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE NOTICIAS.
J6391.00	Actividades de consorcios y agencias de noticias que suministran noticias, fotografías y artículos periodísticos a los medios de difusión.

Fuente: INEC

Anexo 2: Formato de Encuesta

ENCUESTA

*Estimado encuestado, la presente investigación es elaborada con fines educativos, realizado por estudiantes de la Escuela de Negocios **IDE BUSINESS SCHOOL**. La información recaudada servirá para analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocio: Outsourcing de Servicios de Infraestructura Tecnológica para Instituciones Educativas en la ciudad de Guayaquil.*

Su colaboración es esencial e insustituible para esta investigación por lo que le agradecemos de antemano por la atención prestada al presente estudio.

SECCIÓN DEL ENCUESTADOR

1. ¿En qué sector geográfico de la ciudad se encuentra la Institución Educativa para la cual usted trabaja?

a. Vía a la Costa		b. Puntilla		c. Vía Samborondón	
d. Ceibos		e. Urdesa		f. Otro	

SECCIÓN DEL ENCUESTADO

Marque con una “X” el casillero que responda a las preguntas que se muestran a continuación:

2. ¿Qué niveles de educación al momento cuenta esta institución educativa?

a. Básica		b. Bachillerato		c. Superior		d. a. y b.	
-----------	--	-----------------	--	-------------	--	------------	--

3. ¿En qué rango se encuentra el número de alumnos que actualmente tiene esta institución educativa?

a.0-200		b.200-400		c.400-600		d.600-800	
e.800-1000		f.+ de 1000					

4. En la actualidad, ¿cuántos laboratorios computacionales o laboratorios que usan computadores posee esta institución educativa?

a.1		b.2		c.3		d.4		e.5		f.+ de 5	
-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	-----	--	----------	--

5. ¿En qué rango se encuentra el número de equipos computacionales que posee la institución?

a.0-30		b.30-60		c.60-90		d.90-120		e. + de 120	
--------	--	---------	--	---------	--	----------	--	-------------	--

6. ¿A quién pertenece los equipos computacionales que tiene la institución?

a. Propios		b. Arrendados	
------------	--	---------------	--

7. En promedio, ¿Cada cuánto tiempo renueva sus equipos computacionales?

a.1-3 años		b.3-5 años		c.+ 5 años	
------------	--	------------	--	------------	--

8. ¿Quién realiza los servicios de mantenimiento, limpieza o reparación de equipos computacionales?

a.Personal de la Institución		b.Proveedor	
------------------------------	--	-------------	--

9. ¿En qué rango se encuentra el gasto mensual que la institución destina a servicios de mantenimiento y reparación de los equipos computacionales, como también en personal técnico?

a.\$0-\$500		b.\$500-\$1000		c.\$1000-\$1500		d.+ de \$2000	
-------------	--	----------------	--	-----------------	--	---------------	--

10. ¿Conoce usted del servicio de arrendamiento de equipos computacionales, periféricos e impresoras para instituciones educativas?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

11. Si su respuesta es **Si**, por favor mencione de las empresas que conoce brindan este servicio.

12. ¿Usted estaría interesado en conocer los beneficios del Outsourcing de Infraestructura Tecnológica?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

13. Para usted, ¿Qué factores son determinantes para tercerizar la administración de su infraestructura tecnológica? Por favor ordene según el grado de importancia, siendo 1 el más relevante y 7 el menos relevante.

- a. Servicio de calidad del técnico
- b. Mantenimientos y reparaciones oportunas
- c. Renovación tecnológica en los tiempos acordados
- d. Costo del Servicio
- e. Acompañamiento como aliados estratégicos
- f. Cortos tiempos de respuesta
- g. Disponibilidad física del técnico

14. ¿En la Institución Educativa que pertenece tienen programas de responsabilidad social? Si su respuesta es afirmativa, por favor descríbalas a breves rasgos.

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

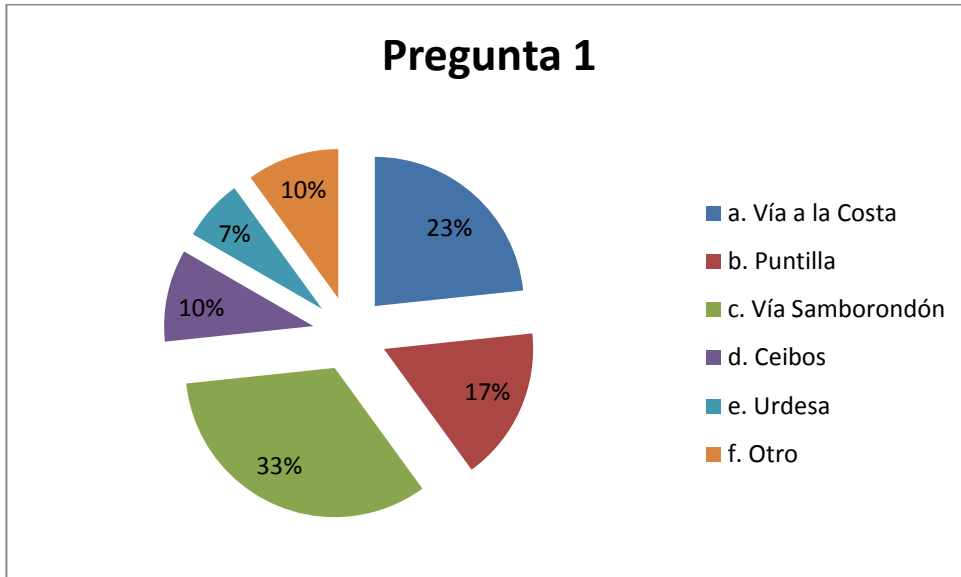
15. ¿Cuál es su nivel de interés en formar parte de una iniciativa de responsabilidad social en la que se le brinde a escuelas o colegios de bajos recursos económicos equipos computacionales de buena calidad

que sirvan para mejorar el nivel educativo de los alumnos de dichas escuelas y/o colegios?

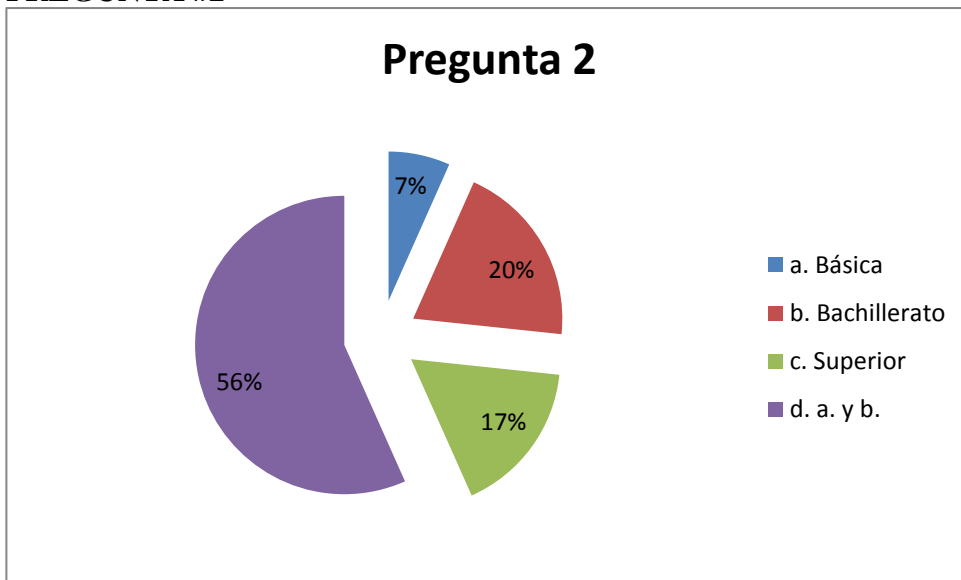
a. Muy interesado	b. Interesado	c. Indiferente	d. No interesado	
-------------------	---------------	----------------	------------------	--

Anexo 3: Resultados de Encuestas

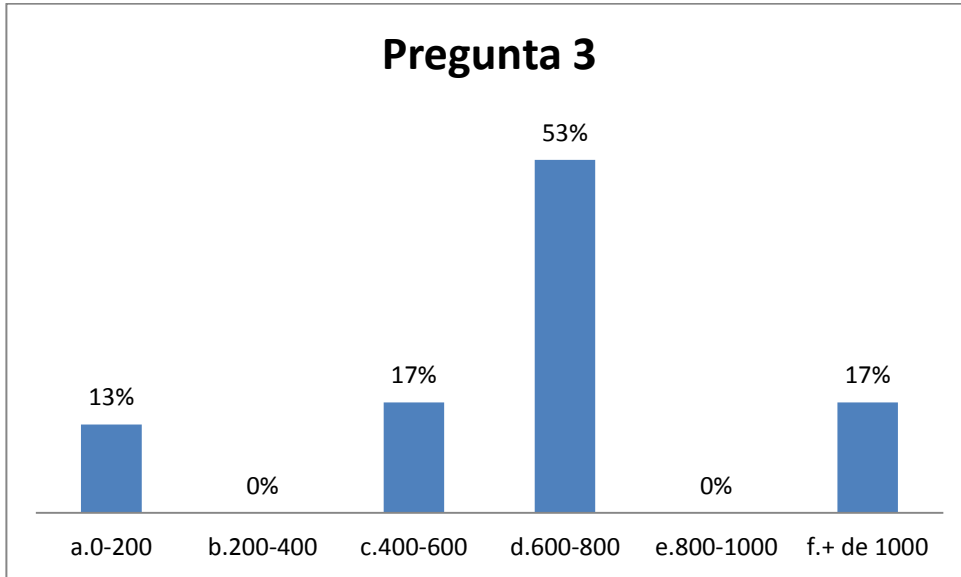
PREGUNTA #1



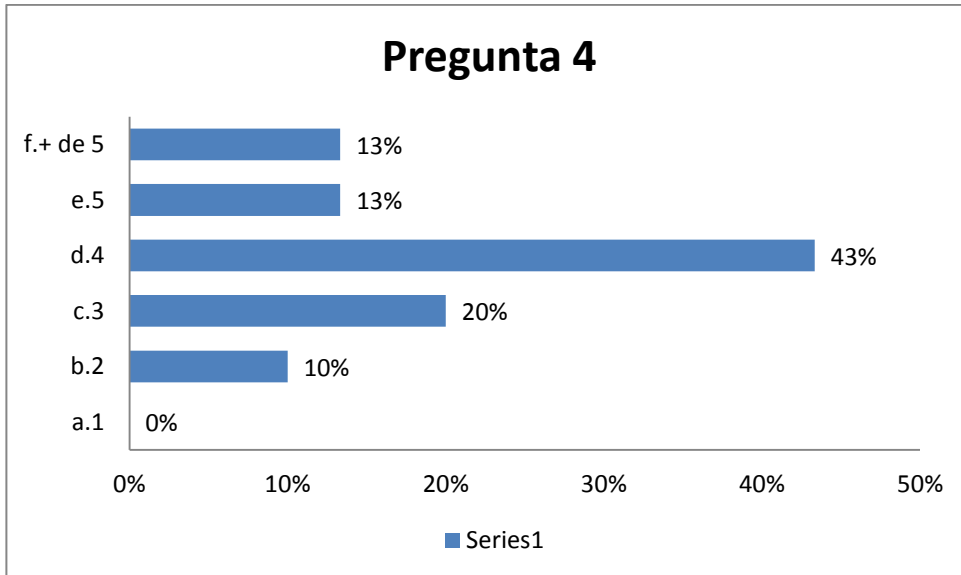
PREGUNTA #2



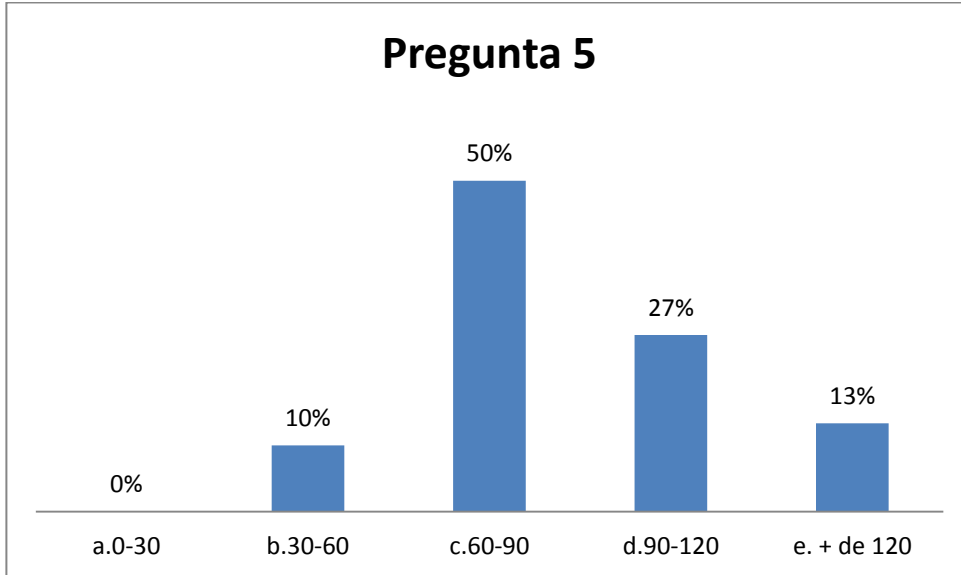
PREGUNTA #3



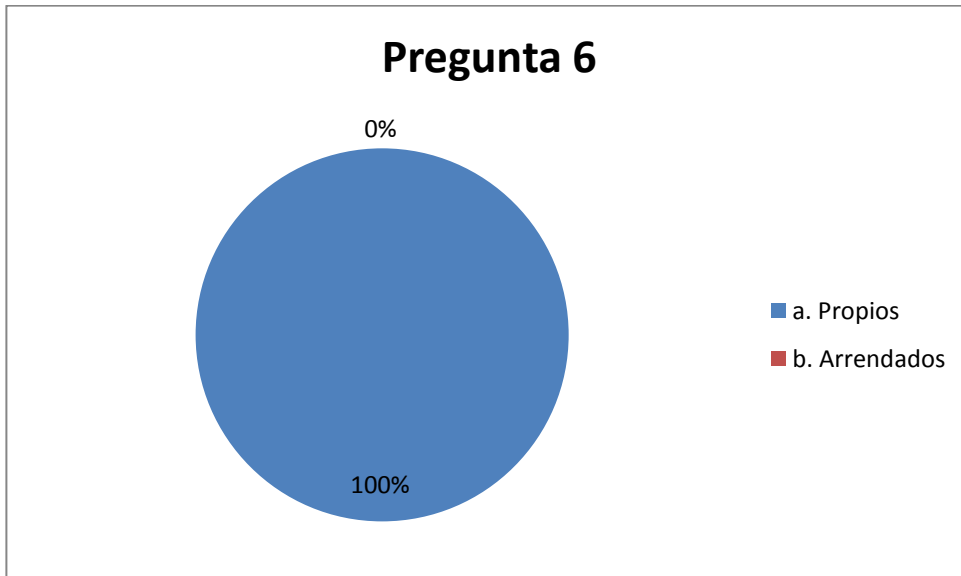
PREGUNTA #4



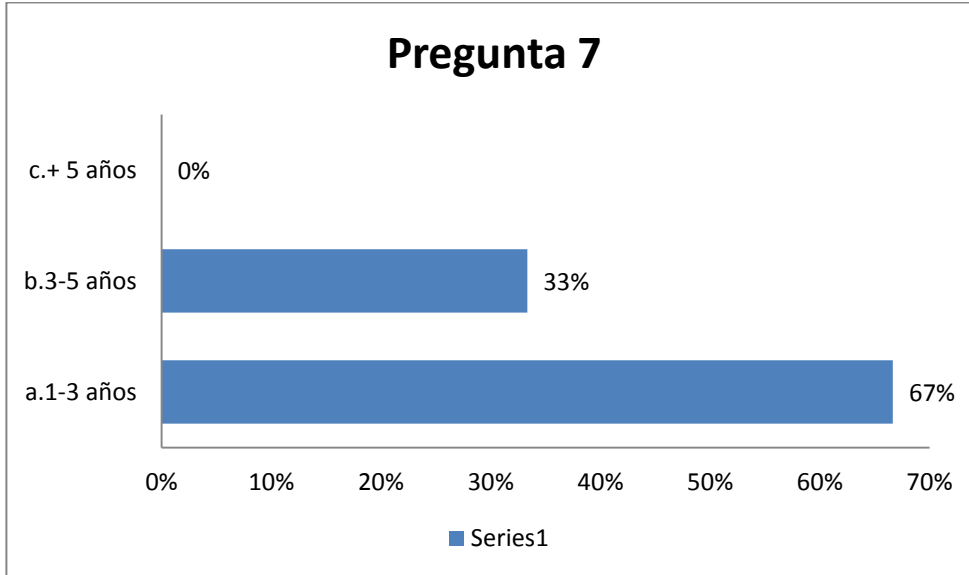
PREGUNTA #5



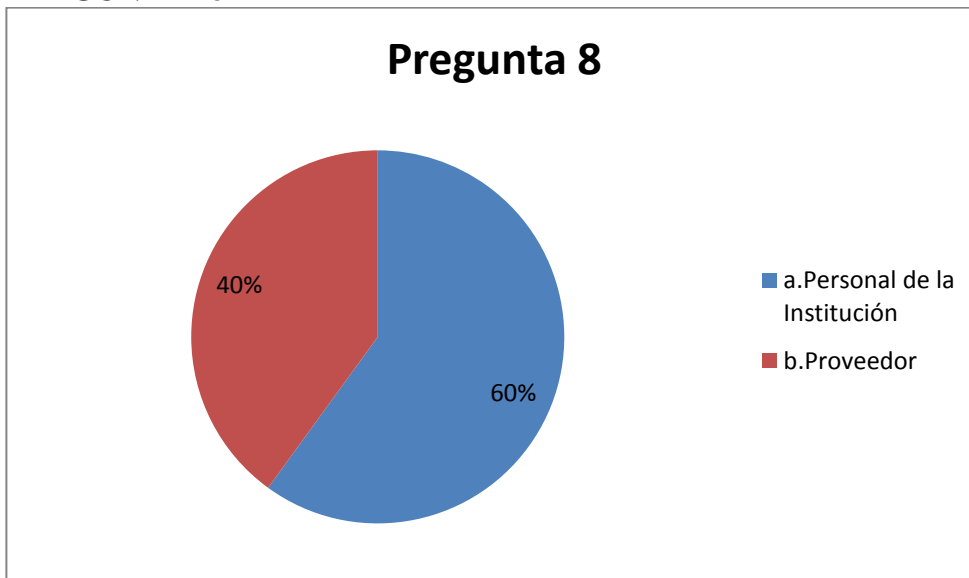
PREGUNTA #6



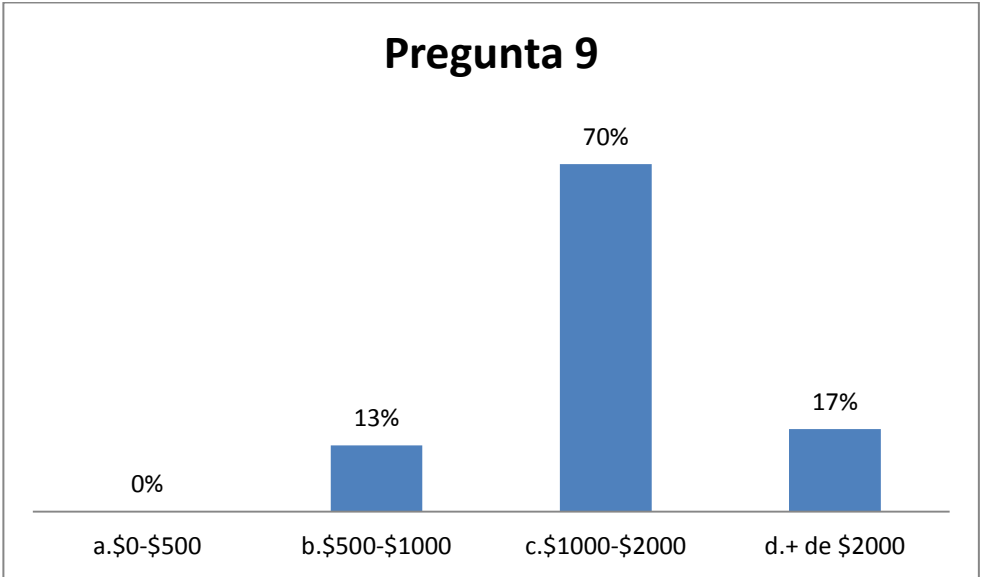
PREGUNTA #7



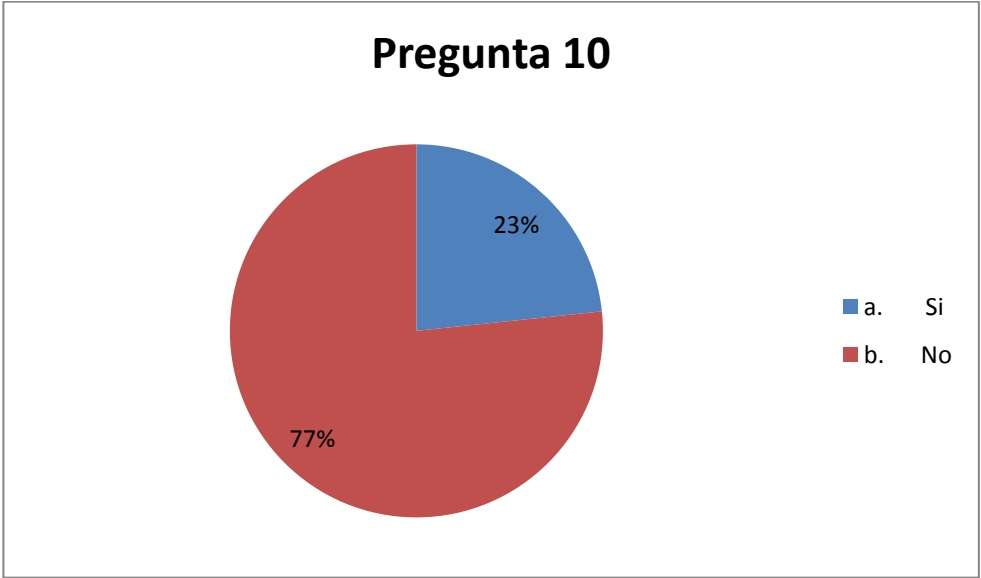
PREGUNTA #8



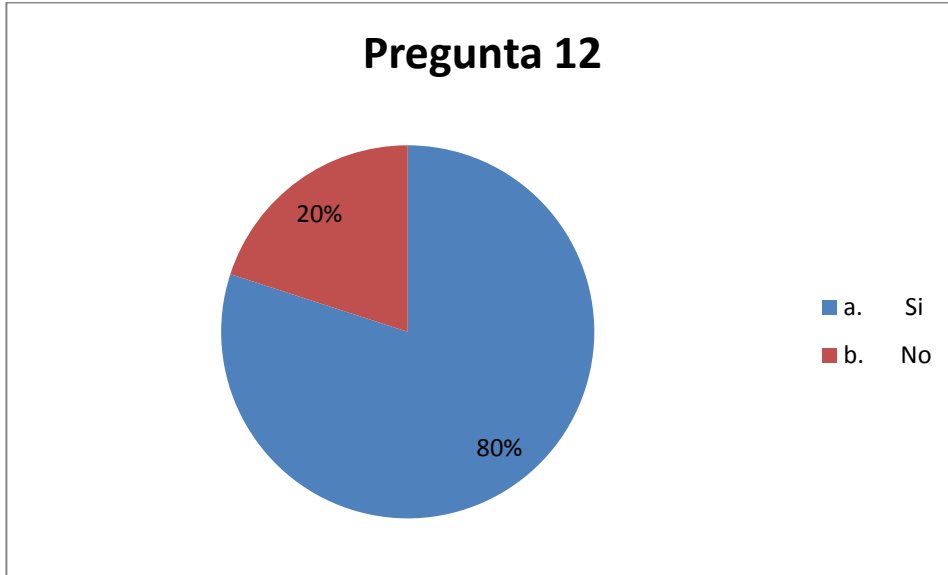
PREGUNTA #9



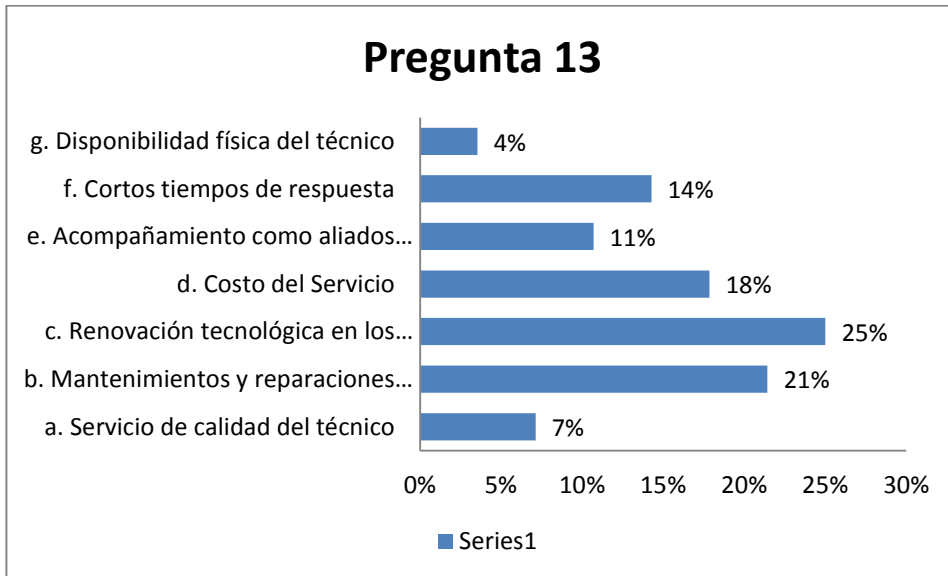
PREGUNTA #10



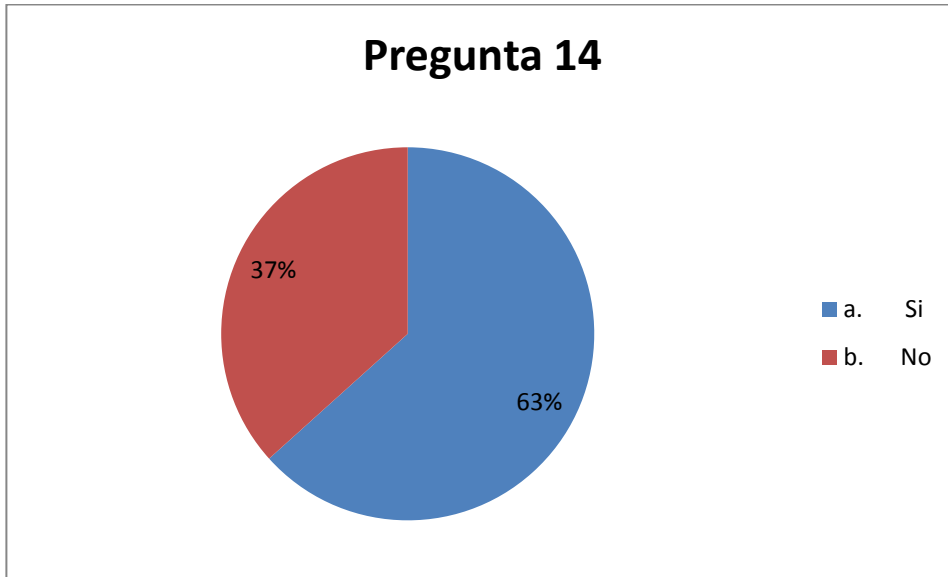
PREGUNTA #12



PREGUNTA #13



PREGUNTA #14



PREGUNTA #15

