



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS: SERVICIOS GESTIONADOS DE
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA LAS EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

FÉLIX JAVIER PARRA ANDAGANA

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS: SERVICIOS GESTIONADOS DE INFRAESTRUCTURA
TECNOLÓGICA PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA
CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención
Administración de Empresas”

Profesor Guía:

Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA

Autor:

Félix Javier Parra Andagana

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios: Servicios Gestionados de Infraestructura Tecnológica para las empresas pequeñas y medianas de la Ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Félix Javier Parra Andagana, en el noveno semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Patricio Torres Contreras, MBA

C.I.: 170506999-3

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios: Servicios Gestionados de Infraestructura Tecnológica para las empresas pequeñas y medianas de la Ciudad de Quito, del señor Félix Javier Parra Andagana, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Mario Patricio Castro Ortega, MBA

C.I.: 1706489026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Félix Javier Parra Andagana

C.I.: 170878769-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi hermana Ani quien me incentivó en tomar esta etapa de mi vida, a mis compañeros y a las empresas: Moderna

Alimentos, Sefardi y Ateco, quienes permitieron tomar sus casos de éxito para aplicarlo durante mi aprendizaje.

DEDICATORIA

A Gabo, Aleja y Davo por servirme de inspiración para mi continua dedicación y esfuerzo, a mis padres, hermanos, sobrinas y Gaby quienes siempre me apoyaron.

A mis compañeros: Diego, Angie, Mabe, Leandro, Lenin, Renato, Juan Diego, Andrés, Camilo y Anita, que de una u otra manera compartimos nuestras vidas para culminar esta meta.

RESUMEN

El plan de negocios que se presenta busca determinar la factibilidad y viabilidad en la creación de una empresa que proporciona servicios gestionados de infraestructura de tecnología para las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Quito.

La optimización de recursos en las empresas basados en reducción de costos y un enfoque en las actividades de las empresas buscan soluciones que las satisfagan, además, el continuo avance tecnológico y la importancia de soluciones basadas en infraestructura han requerido una significativa inversión en equipos y talento humano, aquí es donde el apoyo de empresas de servicios puedan satisfacer las necesidades secundarias y se torna fundamental para los objetivos de crecimiento y de sustentabilidad, de modo que sean cubiertos de manera eficiente.

Una vez identificada esta necesidad, la propuesta de una empresa de servicios que gestiona las actividades tecnológicas secundarias de las empresas se vuelve atractiva, el interés de las empresas bajo el esquema propuesto es aceptado dado a los beneficios de asesoría y la poca inversión que requeriría para tener una infraestructura actualizada con soporte continuo.

El mercado objetivo se enfoca en las empresas consideradas pequeñas y medianas tipo "A" de la ciudad de Quito, así como las nuevas empresas que se sienten atraídas por evitar una inversión inicial en soluciones informáticas, computadores, servidores y sistemas de facturación electrónica al inicio de sus operaciones, lo que los lleva a dedicarse a sus actividades principales actividades comerciales.

La estrategia adoptada de Más por lo Mismo para la introducción al mercado, proporciona un ambiente competitivo debido al interés de las empresas por el aumento de la competitividad por contar con sistemas más eficientes, actualizados y con asesoría continua, hecho que contribuye a un sentimiento de las empresas como socios estratégicos.

ABSTRACT

The business plan presented seeks to determine the feasibility and feasibility of creating a company that provides Infrastructure as a Service for SMBs in the city of Quito.

The optimization of resources in companies based on cost reduction and a focus on the activities of companies seek solutions that satisfy them, in addition, the continuous technological advance and the importance of infrastructure-based solutions have required a significant investment in equipment and talent human, this is where the support of service companies can meet the secondary needs and becomes fundamental to the objectives of growth and sustainability, so that they are covered efficiently.

Once this need is identified, the proposal of a Infrastructure as a Service that manages the secondary technological activities of the companies becomes attractive, the interest of the companies under the proposed scheme is accepted given the advisory benefits and the little investment that would be required to have an updated infrastructure with continuous support.

The target market focuses on companies considered SMBs type "A" of the city of Quito, as well as new startups that are attracted to avoid an initial investment in computer solutions, computers, servers and electronic billing systems at the beginning of their operations, which leads them to engage in their main business activities.

The adopted strategy of More for the Same for the introduction to the market, provides a competitive environment due to the interest of the companies for the increase of the competitiveness for having more efficient systems, updated and with continuous advice, fact that contributes to a feeling of the companies as strategic partners.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2.	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1.	Análisis de Entornos.....	3
2.1.1.	Entorno político.....	3
2.1.2.	Entorno económico.....	5
2.1.3.	Entorno social.....	6
2.1.4.	Entorno tecnológico.....	8
2.2.	Análisis de la Industria.....	9
2.2.1.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	9
2.2.2.	Matriz EFE.....	11
2.3.	Conclusiones	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1.	Introducción	14
3.1.1.	Antecedentes.....	14
3.1.2.	Términos.....	14
3.1.3.	Problema de decisión administrativa	15
3.1.4.	Problema general de la investigación.....	15
3.1.5.	Hipótesis.....	15
3.1.6.	Objetivos específicos.....	15

3.2.	Métodos y procedimientos de la investigación	16
3.2.1.	Metodología de la investigación	16
3.2.2.	Tamaño de la Muestra.....	17
3.3.	Análisis de datos y resultados	17
3.3.1.	Análisis cualitativo	18
3.3.2.	Análisis cuantitativo	20
3.4.	Conclusiones	21
3.5.	Limitaciones.....	22
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1.	Oportunidad de Negocio.....	23
4.2.	Estrategia de Océano Azul.....	24
5.	PLAN DE MARKETING.....	25
5.1.	Estrategia general de marketing	25
5.1.1.	Mercado Objetivo	25
5.1.2.	Propuesta de valor	26
5.2.	Mezcla de Marketing	29
5.2.1.	Producto y Servicio.....	29
5.2.2.	Precio	31
5.2.3.	Plaza	34
5.2.4.	Promoción	34
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1.	Misión	39

6.1.2.	Visión.....	39
6.1.3.	Objetivos Organizacionales.....	39
6.2.	Plan de Operaciones.....	40
6.2.1.	Estrategia de operaciones.....	40
6.2.2.	Ciclo de Operaciones.....	42
6.2.3.	Cadena de Valor y Mapa de Procesos de la Empresa.....	46
6.3.	Estructura Organizacional.....	46
6.3.1.	Tipo de Estructura.....	47
6.3.2.	Equipo Gerencial.....	47
6.3.3.	Organigrama de la empresa.....	47
6.3.4.	Funciones y sueldos.....	48
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.1.1.	Proyección de Ingresos.....	49
7.1.2.	Proyección de Costos.....	50
7.1.3.	Proyección de Gastos.....	50
7.2.	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	
	51	
7.2.1.	Inversión inicial.....	51
7.2.2.	Capital de Trabajo.....	51
7.2.3.	Estructura de Capital.....	51
7.3.	Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y de Caja.....	52
7.3.1.	Estado de Resultados.....	52
7.3.2.	Estado de Situación.....	52

7.3.3.	Flujo de Efectivo del Proyecto	53
7.4.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración	54
7.4.1.	Proyección de Flujo de Efectivo del Inversionista.....	54
7.4.2.	Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM, WACC.....	54
7.4.3.	Criterios de Valoración	55
7.5.	Índices Financieros.....	55
8.	CONCLUSIONES GENERALES	57
8.1.	Conclusiones	57
8.2.	Recomendaciones.....	58
	REFERENCIAS	59
	ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cifras financieras del sector	6
Tabla 2: CIIU de la industria	9
Tabla 3: Matriz EFE.....	11
Tabla 4: Análisis de palabras clave durante el grupo focal.....	19
Tabla 5: Matriz de Océano Azul	24
Tabla 6: Segmentación adaptado de INEC 2016 e investigación de mercado.....	25
Tabla 7: Precios de servicios gestionados	32
Tabla 8: Niveles de gestión de servicio	33
Tabla 9: Tiempos de respuesta de servicio	33
Tabla 10: Plan de Medios Inicial.....	37
Tabla 11: Plan de Medios a partir del año 2	38
Tabla 12: Estimación de horas de servicio mensuales.....	41
Tabla 13: Capacidad clientes a ser atendidos.....	42
Tabla 14: Equipo de trabajo	47
Tabla 15: Funciones y sueldos de los colaboradores.....	48
Tabla 16: Proyección de ingresos del primer año	49
Tabla 17: Proyección de ingresos para cinco años	50
Tabla 18: Proyección de Costos.....	50
Tabla 19: Proyección de Gastos	51
Tabla 20: Inversión Inicial.....	51
Tabla 21: Capital de Trabajo	51
Tabla 22: Gastos de Constitución	52
Tabla 23: Estado de Resultados Proyectado	52
Tabla 24: Estado de Situación.....	53
Tabla 25: Flujo de Efectivo del Proyecto	53
Tabla 26: Flujo de Efectivo del Inversionista	54
Tabla 27: Resultados de Tasas de Descuento CAPM y WACC	54
Tabla 28: Cálculo del VAN, TIR, IR y Período de Recuperación.....	55
Tabla 29: Índices Financieros.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis Porter.....	10
Figura 2: Nube de palabras de la entrevista a experto en tecnología.....	18
Figura 3: Nube de palabras de la entrevista a experto en tecnología.....	18
Figura 4: Nube de palabras del resultado del grupo focal.....	19
Figura 5: Infografía de conclusiones.....	22
Figura 6: Matriz de posicionamiento.....	26
Figura 7: Modelo CANVAS.....	27
Figura 8: Matriz de estrategias de crecimiento.....	28
Figura 9: Computador HP PRODESK 400 G3 para renta.....	29
Figura 10: Servidor DELL R230 para renta.....	30
Figura 11: Logo de InnovaRenta.....	31
Figura 12: Publicidad en redes sociales.....	35
Figura 13: Publicidad en Internet.....	35
Figura 14: Publicidad escrita.....	36
Figura 15: Material promocional de eventos y POP.....	37
Figura 16: Proceso de venta de servicio gestionado.....	42
Figura 17: Proceso de servicio en demanda.....	44
Figura 18: Proceso de importación.....	46
Figura 19: Organigrama de la empresa.....	47
Figura 20: Proyección de ingreso de ventas anual.....	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En un entorno global que tiene un continuo cambio por la digitalización, procesos internos, automatización e internet, los resultados de las empresas se está transformando en una semejanza de su capacidad tecnológica, no únicamente para sus labores diarias, sino en una maximización de la eficiencia, los ingresos y también de la satisfacción de los clientes.

Las pequeñas y medianas empresas reconocen y desean la utilidad y el valor total de la infraestructura de tecnología para la transformación digital. Una encuesta realizada por United Overseas Bank (UOB) en Singapur descubrió que más del 80 por ciento de los encuestados de PYMES creen que la tecnología digital puede ayudar a sus empresas a crecer (The Straitstimes, 2017). Sin embargo, para los profesionales responsables de ese cambio en las PyMES reconocen algunos obstáculos durante ese proceso que son: las infraestructuras que pueden llegar a ser complejas en las empresas pequeñas y medianas, mano de obra limitada que justifique el costo dentro del tamaño organizacional de las empresas, la percepción que la inversión en tecnología se refleja en agregar valor y resultados sin considerar aspectos como aceleración de crecimiento y reducción de costos, y finalmente, los presupuestos restringidos para tecnología dentro de las empresas.

En el ambiente local el uso cotidiano de herramientas tecnológicas en las empresas ha tenido un crecimiento acelerado que inicialmente se ha fundamentado en la comercialización de equipos y no están orientados a la proporción de servicios que aseguren, optimicen, y sean viables tanto financieras como técnicas para la implementación en las empresas, basándose en esa necesidad y oportunidad se ha dado la iniciativa para esta propuesta de negocio.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Considerando que las PyMES necesitan productos y servicios de infraestructura de tecnología que sean fáciles de usar y que no penalicen el

rendimiento por el precio; el presente plan de negocios busca evaluar la factibilidad de implementar una concepción de servicios gestionados que proporcionen soluciones personalizadas y convenientes para las empresas pequeñas y medianas “A” en la ciudad de Quito. Los servicios gestionados incluyen: equipos de tecnología necesario para dar soluciones y agreguen valor a las actividades de las empresas con el consecuentemente aseguramiento de reducción de costos y crecimiento en base de una plataforma escalable.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Identificar el entorno competitivo dentro de la industria donde se desarrollará la empresa.
- Determinar las necesidades y conocer el mercado objetivo para desarrollar un modelo de negocio.
- Establecer una propuesta de valor acorde con las necesidades de las empresas.
- Crear un plan de marketing que sea atractivo y de impacto para las empresas y sea acorde con los objetivos de la empresa.
- Definir la viabilidad y factibilidad del plan de negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis de Entornos

2.1.1. Entorno político

El análisis del entorno político se enfoca en los aspectos que inciden en las relaciones internacionales y comercio exterior del Ecuador, tomando en cuenta que la infraestructura tecnológica proviene de las importaciones del país. Desde el año 2014, el país se ha visto en la necesidad de generar disposiciones para frenar el crecimiento de las importaciones, lo cual desequilibraba la balanza comercial por considerar un riesgo a la dolarización. El control de las importaciones para el gobierno ecuatoriano cobra notable trascendencia debido a la vigencia de la dolarización en el país, ya que las excesivas importaciones influyen en la salida de divisas de la economía (Vaca, 2017).

Amenaza Alta ❌❌❌❌

En lo que respecta a la vigencia de acuerdos comerciales, entre el país y sus principales mercados, desde enero del 2017 rige el Acuerdo Comercial con la Unión Europea y en diciembre de 2017 se renovó el Sistema General de Preferencias con los Estados Unidos, esto es una oportunidad alta para el sector de la tecnología porque permite la entrada de infraestructura con menores aranceles al país.

Oportunidad Alta ✔✔✔✔

La normativa vigente para el sector de la tecnológica cumple un rol importante en el incentivo para su uso en las empresas, de esta manera buscan democratizar su aplicación en la población, entre estos cuerpos regulatorios se puede mencionar:

- Constitución Política del Ecuador.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley Especial de Telecomunicaciones.
- Ley de Radiodifusión y Televisión.
- Ley de Comercio Electrónico.

- Ley Orgánica de Telecomunicaciones

En el país se expidió en diciembre del año 2010 el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), que en su artículo 4 literal e, menciona lo siguiente: “Art. 4.- la presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores” (Asamblea Nacional, 2010). Esta emisión de políticas y regulaciones son una oportunidad valorada como media alta ya que permite la generación de nuevos emprendimientos en el sector de la tecnología.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

En el 2016 se emitió la Ley Orgánica de Telecomunicaciones donde establece: “Artículo 17.- Comunicaciones internas. No se requerirá la obtención de un título habilitante para el establecimiento y uso de redes o instalaciones destinadas a facilitar la intercomunicación interna en inmuebles o urbanizaciones, públicas o privadas, residenciales o comerciales” (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016). Esta regulación habilita y controla las actividades sobre infraestructuras tecnológicas públicas y privadas brindando la apertura para prestación de servicios, estableciendo como una oportunidad media alta para el análisis.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

La sección 16 de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF 16) para PyMEs, sustenta el concepto de Arrendamiento Operativo a los activos no corrientes pertenecientes a la Propiedad, Planta y Equipos como una forma de ingresos de las empresas, dando a los arrendatarios todos los beneficios económicos que pueda obtener del activo durante la vigencia del contrato. (Deloitte, 2016). Actualmente la norma se sustenta en las Normas Internacionales de Contabilidad sección 17, y que a partir del 1 de enero del

2019 será una obligatoriedad basado en la NIIF 16. (NIC, 2015). Esta reglamentación sustenta el modelo de negocio de servicios gestionados, por lo que es una oportunidad alta.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

2.1.2. Entorno económico

El producto interno bruto (PIB) del Ecuador tuvo un decrecimiento en el año 2016 de 1,5%, esto se debió a la desaceleración de la inversión privada y especialmente a la reducción del gasto del sector público, que decreció en el 3,3% en este año con respecto al año 2015. De igual manera sucedió con el gasto del sector privado que decreció en el 1,9% (Banco Central del Ecuador, 2017).

Amenaza Alta ✗ ✗ ✗ ✗

Entre el año 2008 y 2014 el sector de tecnología tuvo un crecimiento promedio de 10,7% lo cual muestra un dinamismo, a partir del año 2015 debido a la desaceleración de la economía se generó un decrecimiento del sector en el año 2016 de 4,9%, sin embargo, en el ámbito empresarial durante el mismo período se evidencia un dinamismo en el crecimiento de número de empresas superior 5% como promedio con un decrecimiento únicamente en el 2015 de -3.5%, siendo el sector de comercio y servicios las menos afectadas bajo este efecto. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2017). Esta evolución presentada en el sector de tecnología se considera como una oportunidad media alta ya que viabiliza el emprendimiento de un negocio de provisión de infraestructura tecnológica.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

Las cifras financieras del sector de tecnologías de la información y comunicación tienen el siguiente comportamiento entre el año 2014 y 2016:

Tabla 1: Cifras financieras del sector

Cuentas	Cifras en millones de dólares		
	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Activos	3.209,63	3.061,71	3.303,68
Pasivo	1.505,26	1.525,91	1.714,01
Patrimonio	1.704,37	1.535,80	1.589,67
Impuestos	329,42	269,70	321,50

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018

Las cifras del activo, muestran que es una industria que tiene un uso intensivo de capital y un alto nivel de inversión, que en el año 2016 tiene la cifra de 3.303 millones de dólares. Las cifras del activo son financiadas en partes iguales entre el financiamiento con terceros y capital de los accionistas. Además, el pago de impuesto es una importante fuente de recursos para el presupuesto fiscal. Esta información financiera es una evidencia de la importancia del sector para el dinamismo de la economía, lo que apertura una oportunidad media alta para realizar una inversión en esta industria.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

2.1.3. Entorno social

El sector de tecnología es un importante empleador en el país, de acuerdo a las estadísticas de la Superintendencia de Compañías (2018), emplea a 20.037 personas, el 70% de este personal es talento humano calificado y con estudios de tercer nivel. En relación al número de empresas, en el país existen 3.761 organizaciones en el sector, el 87% provienen de capital nacional y 13% son capital extranjero. Esta información establece la capacidad de generadora de empleo en el sector, esto es una oportunidad media alta para iniciar el emprendimiento.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

En cuanto a la información del mercado empresarial donde se enfoca el proyecto de provisión de infraestructura tecnológica, en el país se clasifican en

grandes, medianas “A” y “B”, pequeñas y microempresa. La pequeña empresa tiene como caracterización un número entre 10 y 49 empleados y la mediana empresa emplea entre 50 y 199 empleados. En el país existen 63.400 empresas clasificadas como pequeñas y 7.703 empresas medianas “A”, estas empresas se concentran en actividades de servicios y comercio. En cuanto a la ubicación geográfica, el 23,8% de las empresas medianas y pequeñas se ubican en la provincia de Pichincha, representando 15.090 empresas pequeñas y 1.833 empresas medianas “A” (Tabulados_DIEE2016, 2016). Esta información establece que existe un mercado potencial concentrado en la ciudad de Quito que es donde se encuentra el mercado objetivo para el proyecto.

Oportunidad Alta ✓ ✓ ✓ ✓

En el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información definido en el 2016 y enfocado a metas para el 2021, menciona: “La importancia de educar a las micro, pequeñas y medianas empresas en temas TIC radica también en que MiPyMEs mejor capacitadas podrán demandar más y mejores servicios TIC en el futuro, generando oportunidades para que cada vez más empresas de tecnología locales y extranjeras provean servicios dirigidos a las MiPyMEs.” (Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021, 2016), la propuesta asegura que las MiPyMEs representan el 99% de las empresas en el país con el 80% del empleo en el país, proporcionando la conveniencia de que los servicios en tecnología serán más demandados por el sector empresarial siendo una oportunidad valorada como media alta.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

El uso de herramientas en materia informática para el cumplimiento de las normas NIFF para PyMES según la resolución SC.SG.DRS.G.13.001 de la Superintendencia de Compañías, permite un ahorro de tiempo y esfuerzo para la obtención y entrega electrónica de la información y documentos solicitados, proporcionando una oportunidad alta para proporcionar sistemas que cumplan

las normas legales y reglamentarias al segmento seleccionado. (NIFFs para PyMEs, 2013).

Oportunidad Alta ✓ ✓ ✓ ✓

La accesibilidad de internet en la provincia de Pichincha del 67.1%, la segunda más alta del país, evidencia una aceptación de nuevas herramientas basadas en infraestructura de tecnología, considerando una oportunidad media alta para el proyecto. (Ecuador en cifras, 2016).

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

2.1.4. Entorno tecnológico

De la información obtenida por el Observatorio de Telecomunicaciones (2016) el 68% de las empresas utilizan computadores en sus procesos administrativos y comerciales, el 82% utilizan internet para sus actividades ligadas a su operación habitual. El porcentaje disminuye drásticamente cuando se pregunta si realizan o reciben pedidos a través del internet, con porcentajes 48% y 43% respectivamente. Si bien las empresas son conscientes de la importancia de tener un sitio web, todavía es marginal el porcentaje de las empresas que lo usan como medio para incrementar sus operaciones comerciales a través de ventas por internet, 82% de las empresas que tienen página web lo usa únicamente como medio de información para los clientes, determinado una oportunidad con intensidad media alta.

Oportunidad Media Alta ✓ ✓ ✓

Por otro lado, la opinión de las empresas sobre la importancia de las TIC`S como aporte para mejorar la productividad, la respuesta es contundente y muy cercana al 100%. Esto evidencia que los empresarios son conscientes que las herramientas tecnológicas son un aporte importante para aumentar la productividad, esto es una oportunidad con valoración alta debido a que los empresarios conocen la necesidad de contar con tecnología en sus organizaciones.

Oportunidad Alta ✓ ✓ ✓ ✓

El problema en el entorno tecnológico está constituido por la forma de utilizar estos recursos y la mejor aplicación para su negocio en particular, ya que el uso de tecnología esta subutilizada, siendo una amenaza alta para el proyecto.

Amenaza Alta X X X X

2.2. Análisis de la Industria

El proyecto se ubica en la siguiente categoría de la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) versión 4.0:

Tabla 2: CIIU de la industria.

J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
J62	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas
J6202	Actividades de consultoría de informática y 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.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para realizar el análisis de la industria, se emplea el modelo desarrollado por Michael Porter, en base a las fuerzas competitivas del mercado como se puede observar en la figura 1.

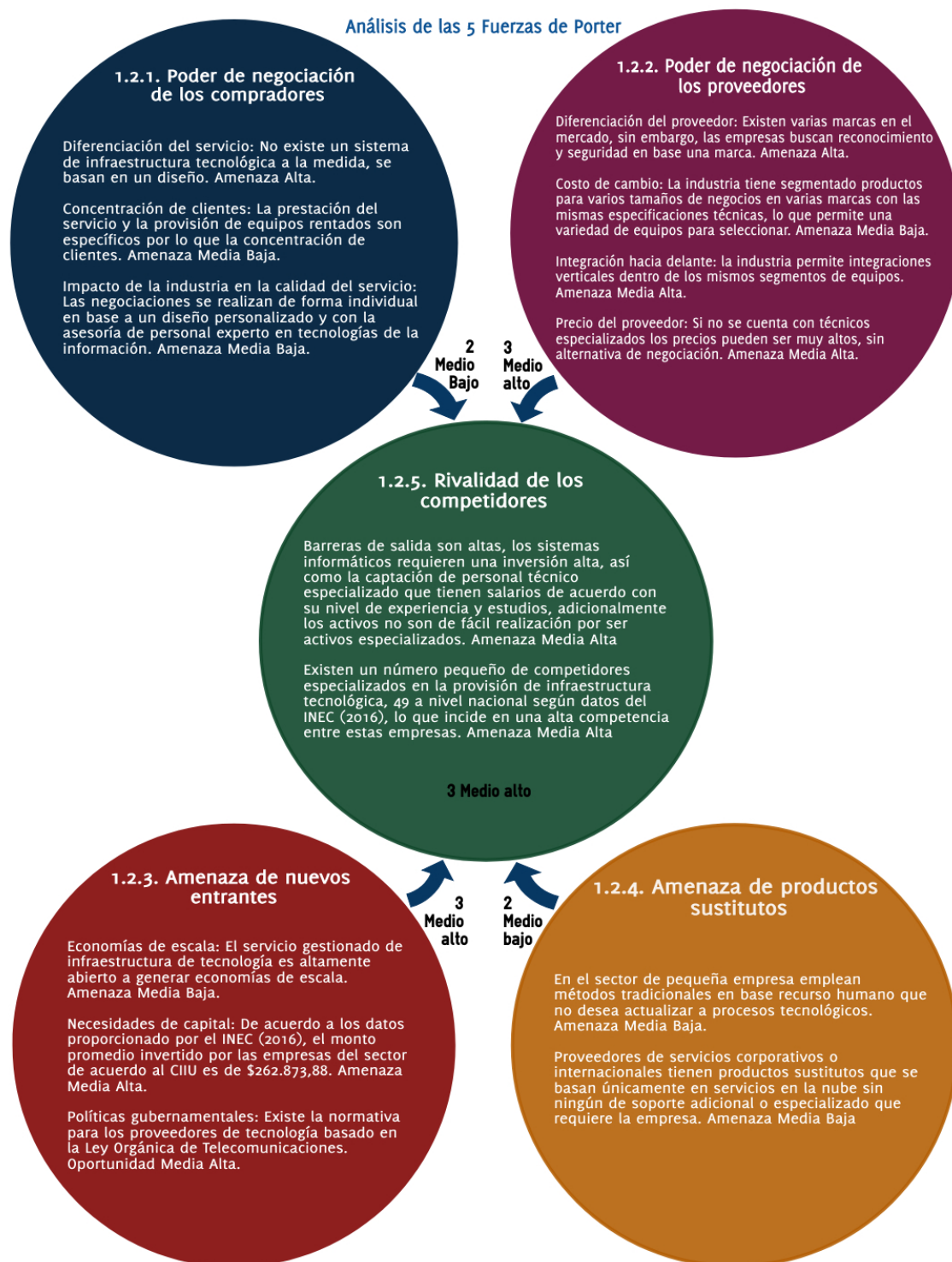


Figura 1: Análisis Porter.

2.2.2. Matriz EFE

La matriz EFE en base a la información analizada es la siguiente:

Tabla 3: Matriz EFE.

	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Valor
OPORTUNIDADES				
1	Apertura comercial beneficia la entrada de infraestructura tecnológica	0.10	4	0.40
2	Incentivo para la generación de nuevos emprendimientos	0.05	4	0.20
3	Perspectiva de mejora en el entorno económico del país en el año 2018	0.05	3	0.15
4	Dinamismo económico del sector de tecnología	0.10	3	0.30
5	Generador de empleo del sector de tecnología	0.10	4	0.40
6	Importancia de la tecnología para las empresas medianas y pequeñas	0.10	3	0.30
7	Riesgo medio bajo en el poder de negociación de los compradores	0.03	2	0.06
8	Baja incidencia de productos sustitutos	0.02	2	0.04
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0.55		1.85
AMENAZAS				
9	Subutilización de los recursos tecnológicos en las empresas	0.10	4	0.40
10	Restricción y cupos en las importaciones	0.05	4	0.20
11	Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores	0.05	3	0.15
12	Generación de economías de escala es un riesgo alto de entrada de nuevos participantes	0.05	2	0.10
13	Alta inversión para iniciar un proyecto en el sector	0.05	3	0.15
14	Alta barreras de salida	0.05	3	0.15
15	Alto poder de negociación de los proveedores	0.05	3	0.40
16	Alto grado de diferenciación de los servicios del sector	0.05	4	0.20
SUBTOTAL AMENAZAS		0.45		1.75
VALORACIÓN TOTAL		1.00		3.60

La calificación otorgada a las oportunidades es superior a la calificación de las amenazas, la valoración total de 3.60 es superior a 2.5 considerado como aceptable, esto permite concluir que el proyecto es viable de ejecutar en base

al análisis del entorno, esto quiere decir que existen mayores oportunidades que amenazas, por lo tanto, la empresa propuesta debe aprovechar las oportunidades y deberá neutralizar las amenazas mencionadas.

2.3. Conclusiones

- En el país existe una fuerte tendencia al uso de la tecnología en el ámbito privado y público, existen cuerpos legales que incentivan la implementación de recursos tecnológicos en las organizaciones.
- La firma de acuerdos comerciales permite que el país mejore su intercambio comercial, lo cual incide en el mayor uso de tecnología.
- Existen normas que sustentan el esquema de servicios gestionados a través de un arrendamiento operativo de activos no corrientes.
- El entorno económico permite identificar que la industria relacionada al uso de tecnología tuvo un crecimiento superior al de la economía entre el año 2008 y 2014, esto muestra el dinamismo del sector y la necesidad de la sociedad por incorporar la tecnología en sus actividades cotidianas, esto es una fuerte oportunidad para implementar un nuevo emprendimiento en el sector.
- La tendencia de creación neta de nuevas empresas, sin considerar el valor atípico de decrecimiento durante el 2015, evidencia de un crecimiento importante del segmento de las pequeñas y medianas empresas durante los próximos años.
- El entorno social permite identificar que la industria vinculada con la tecnología es uno de los empleadores más importantes del país, especialmente personal calificado, esto permite concluir que la industria es un agente importante de cambio en la mejora de la productividad del país.
- La accesibilidad de Internet y la concentración de las MiPyMEs en la provincia de Pichincha, proporciona un ambiente propicio para el establecimiento de una empresa que tenga aceptación en las áreas de infraestructura y servicios tecnológicos.
- La información del entorno tecnológico muestra que hay un mercado potencial para proveer servicio hacia las empresas, ya que, si bien existe un

fuerte alcance del uso de páginas web y redes sociales en el ámbito empresarial, el uso de estas herramientas se enfoca a ser un medio de promoción de las empresas y no como un canal de comercio electrónico o como factor estratégico para buscar rentabilidad y reducir costos. Este aspecto todavía es incipiente en el país, aunque se encuentra en etapa de crecimiento. Además, la necesidad del cumplimiento de las normas NIFF y regulaciones locales, crea una necesidad primordial en las PyMESs para la entrega de documentación e información solicitada por la Superintendencia de Compañías basados en sistemas contables y financieros informáticos.

- El poder de negociación de los compradores es medio bajo porque existe una provisión de servicio personalizado y con un diseño elaborado por personal especializado, lo cual se enfoca en la necesidad de las pequeñas y medianas empresas.
- El poder de negociación de los proveedores es medio alto porque existe una alta posibilidad de integración hacia delante de los proveedores, ya que fácilmente pueden pasar de proveedores a prestadores del servicio.
- La amenaza de nuevos entrantes es media alta debido a que la industria permite generar economías de escala, lo cual facilita la reducción del costo medio en base a un aumento del nivel de ventas, beneficiando la utilidad de la empresa que consigue captar el mayor número de clientes.
- La amenaza de productos sustitutos es baja porque la inversión en la compra de hardware es alta, esto limita a las empresas a ejecutar una inversión, especialmente en épocas de bajo crecimiento económico como la que atraviesa el país en la actualidad.
- La rivalidad de competidores es media alta lo que representa una amenaza para los nuevos emprendimientos en la industria, porque existen fuerzas de mercado que limitan el crecimiento comercial de los nuevos emprendimientos, para mejorar este aspecto se debe enfocar en un nicho de mercado con baja explotación por parte de los emprendedores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Introducción

3.1.1. Antecedentes

En esta investigación se recopila información relevante de las pequeñas y medianas empresas “A” de la ciudad de Quito sobre el uso la infraestructura tecnológica de la información a través de un estudio de mercado, con la finalidad de generar un concepto de servicios gestionados de infraestructura tecnológica.

El acceso a internet del 67.1% en las empresas de Pichincha permite mejorar en un 95% las operaciones de gestión (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015), lo que abre una oportunidad de mejorar procesos y solventar la necesidad de servicios que pueden ser satisfechas con soporte efectivo y conveniente a las empresas. Existe un segmento de empresas pequeñas y medianas “A” que se les presenta dificultades de inversión en infraestructura de tecnología para solucionar y desarrollar procesos que aporten a cumplir su promesa de valor. Por este motivo se propone la creación de una empresa que presta servicios gestionados de infraestructura que incluye asesoramiento y diseños en las soluciones específicas.

3.1.2. Términos

TIC. - Tecnologías de información y comunicación.

Servicios Gestionados de IT. - Es la externalización total o parcial de la infraestructura y el personal de TIC de la empresa. Integran las personas, procesos y tecnología que requieran para su funcionamiento.

SLA (Service Level Agreement). - Acuerdos de nivel de servicio.

IoT. - Internet de las cosas, tecnología que permite la interconexión de dispositivos de uso cotidiano por medio de infraestructuras de tecnología.

SaaS. - Servicio como un servicio o Service as a service, es un modelo de servicio gestionado de software específicamente de modo centralizado por proveedores de servicio y de acceso transparente por los usuarios a través de las infraestructuras tecnológicas y comunicación.

3.1.3. Problema de decisión administrativa

¿Es viable emprender el proyecto de negocios de servicios gestionados de infraestructura tecnológica?

3.1.4. Problema general de la investigación

Identificar: ¿Cuáles son las características del servicio que las empresas necesitan para solventar y desarrollar procesos que aportan a aumentar su rentabilidad y fomentar su sustentabilidad?

3.1.5. Hipótesis

Las empresas pequeñas y medianas “A” de la ciudad de Quito considerarían aceptar un servicio gestionado de infraestructura tecnológica para el desarrollo de sus actividades, garantizando la actualización tecnológica y soporte continuo por un pago mensual.

3.1.6. Objetivos específicos

- Identificar dentro del proceso de contratación de servicios gestionados quien toma la decisión dentro de las empresas para justificar el modelo.
- Definir qué sub-segmento del segmento empresarial es atraído por el modelo de servicios gestionados de IT.
- Determinar los procesos clave dentro de las empresas donde el aporte de la infraestructura es necesario para la reducción de costos.
- Reconocer si las empresas están dispuestas a pagar por una actualización tecnológica constante para satisfacer las necesidades donde incluya asesoramiento continuo.
- Estipular cual o que porcentaje del presupuesto es asignado dentro de las empresas para equipos tecnológicos y servicios.
- Identificar que marcas de tecnología son las preferidas dentro del ámbito empresarial ecuatoriano.

3.2. Métodos y procedimientos de la investigación

3.2.1. Metodología de la investigación

Para el inicio de la investigación se seleccionará la metodología de investigación exploratoria, durante esta primera fase se realizará entrevistas a expertos y se desarrollará un grupo focal.

A partir de un análisis inicial de la investigación cualitativa, se procederá a realizar una investigación descriptiva a través de encuestas a empresas de clientes potenciales para determinar características y patrones para posteriormente establecer comportamientos.

3.2.1.1. Metodología de la Investigación cualitativa

Se procede a realizar entrevistas a expertos en dos ámbitos, un especialista de aplicación de tecnología en empresas y un administrador de operaciones de una empresa que proporciona servicios en tecnología. Los diseños de las entrevistas a los expertos se encuentran en los Anexos 1 y 2.

Para el desarrollo del grupo focal se procederá a realizar una sesión conformada por representantes de 8 empresas como objetivo la exploración de algunos aspectos de tecnología y necesidades actuales del ámbito empresarial pequeño y mediano. El diseño del guion se encuentra en el Anexo 3.

Mediante la transcripción de los audios y codificación de palabras clave, se analiza las entrevistas en el programa NVivo, software informático que ofrece herramientas y formatos para compilar datos no estructurados o cualitativos para el proceso analítico; seleccionando como resultado nubes de palabras en cada categoría de los objetivos de la investigación de una forma segura, confiable y 100% interpretable. Usualmente NVivo es utilizado en análisis de comentarios de redes sociales tales como: Twitter, Youtube y Facebook, con el fin de determinar tendencias de expresión social. (NVivo, 2017)

3.2.1.2. Metodología de la Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se realiza una encuesta estructurada dirigida a una muestra poblacional representativa del mercado objetivo. Las encuestas fueron realizadas desde el lunes 12 de febrero hasta el viernes 16 de febrero

de 2018, se realizaron 55 encuestas de las cuales 54 fueron válidas, se utilizó el servicio en la nube de Google Forms que es una herramienta de encuestas digitales que facilita obtener información para luego analizarla. Los resultados tabulados de la encuesta se encuentran en el Anexo 7.

3.2.2. Tamaño de la Muestra

De acuerdo al análisis de entornos realizado, en Quito existen 15.090 empresas clasificadas como pequeñas y 1.833 empresas medianas "A", estas empresas se concentran en actividades de servicios y comercio (Tabulados_DIEE2016, 2016). Para el cálculo se usa un nivel de confianza del 95% con una probabilidad del 50% y un error de estimación del 3.5%. Entonces:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Ecuación 1: Cálculo del tamaño de la muestra (Galindo, 2015)

Resultado: $n = 750$

El tamaño de la muestra n es igual a 750, sin embargo, el análisis se lo realizará en base a 54 encuestas obtenidas.

3.3. Análisis de datos y resultados

El análisis se basa en la metodología planteada y se muestra gráficamente el análisis por medio de nube de palabras:

3.3.1. Análisis cualitativo

3.3.1.1. Análisis de la entrevista al especialista en tecnología



Figura 2: Nube de palabras de la entrevista a experto en tecnología.

3.3.1.2. Análisis de la entrevista al especialista en servicios de tecnología



Figura 3: Nube de palabras de la entrevista a experto en tecnología.

3.3.1.3. Análisis del grupo focal

Las tendencias de expresión en la sesión del grupo focal se analizan en función de palabras clave seleccionadas sobre los objetivos de la investigación y se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Análisis de palabras clave durante el grupo focal

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
seguridad	27	10.23%	seguridad, seguridades
información	25	9.47%	información
software	20	7.58%	software
sistema	19	7.20%	sistema, sistemas
alquiler	16	6.06%	alquiler
libre	15	5.68%	libre, libres
computadora	14	5.30%	computadora, computadoras, computador
servicio	12	4.55%	servicio, servicios, soporte
gerente	12	4.55%	gerente
tecnología	11	4.17%	tecnología, tecnologías
datos	10	3.79%	datos
recursos	9	3.41%	recurso, recursos
microsoft	9	3.41%	microsoft
servidor	8	3.03%	servidor, servidores
general	8	3.03%	general
proveedor	7	2.65%	proveedor, proveedores
hp	7	2.65%	hp
dell	6	2.27%	dell
financiera	5	1.89%	financiera, financiero
servidores	5	1.89%	servidores
software	5	1.89%	software
tecnología	4	1.52%	tecnología
windows	4	1.52%	windows
cobranzas	3	1.14%	cobranzas
linux	3	1.14%	linux

El resultado gráfico del análisis de acuerdo a los temas propuestos en el grupo focal se encuentra en la nube de palabras de la figura 4.

**Figura 4:** Nube de palabras del resultado del grupo focal.

3.3.2. Análisis cuantitativo

Como se puede observar en los resultados y expuestos en el Anexo 9:

Cruce 1 de resultados:

Los Gerentes Generales con el 79.63% son los que toman la decisión de compra en los distintos segmentos de la industria de las pequeñas y medianas empresas, de ese porcentaje se centran en las empresas de servicios con el 59.26%, mientras que, en las empresas de manufactura, es el comité interno quien tiene el poder de decisión con el 11.11%.

Cruce 2 de resultados:

Las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores de producción con el 90.74% creen que la inversión en tecnología generaría más ingresos para sus empresas. En los casos de los sectores de salud, comercio y turismo creen plenamente de la inversión traería ganancias a sus empresas.

Cruce 3 de resultados:

El 42.59% de las empresas encuestadas que consideran muy importante la posibilidad de recibir servicios de tecnología en base a un pago mensual y a la vez creen que una inversión puede generar más ingresos a su empresa, el otro 40.74% lo considera importante.

Cruce 4 de resultados:

El 64.81% de las empresas encuestadas tienen como mayor demanda tecnológica Computadoras, seguidos por el 14.81% enfocado a software. El apreciable 12.96% tiene como demanda servidores, enfocado principalmente a empresas de manufactura.

Cruce 5 de resultados:

El 53.7% correspondiente al sector de servicios consideraría inmediatamente la contratación de la infraestructura de un puesto de trabajo, que incluye

computadora, software de ofimática, conectividad, servicio y asesoramiento. Los sectores de comercio con un 11.11% lo consideraría en 6 meses, así como también con el 9.26% las empresas de manufactura.

Cruce 6 y 7 de resultados:

De las empresas encuestadas el 64.81% prefieren computadoras marca HP, y con el 11.11% prefieren servidores DELL para sus empresas en temas de equipos de tecnología. El 62.96% de las empresas encuestadas, prefiere Microsoft como software en las computadoras donde es la mayor demanda. Un significativo 12.96% prefiere Linux en sus servidores.

Con la información del Anexo 10 tenemos que la información proporcionada por los encuestados da como resultado un promedio de presupuesto de \$45,921.94 anual para la asignación de equipos de infraestructura de tecnología, concentrados en un 50.01% en las empresas del sector de servicios.

3.4. Conclusiones

En base a las necesidades de información y los objetivos planteados, la investigación cualitativa y cuantitativa permite determinar lo siguiente:

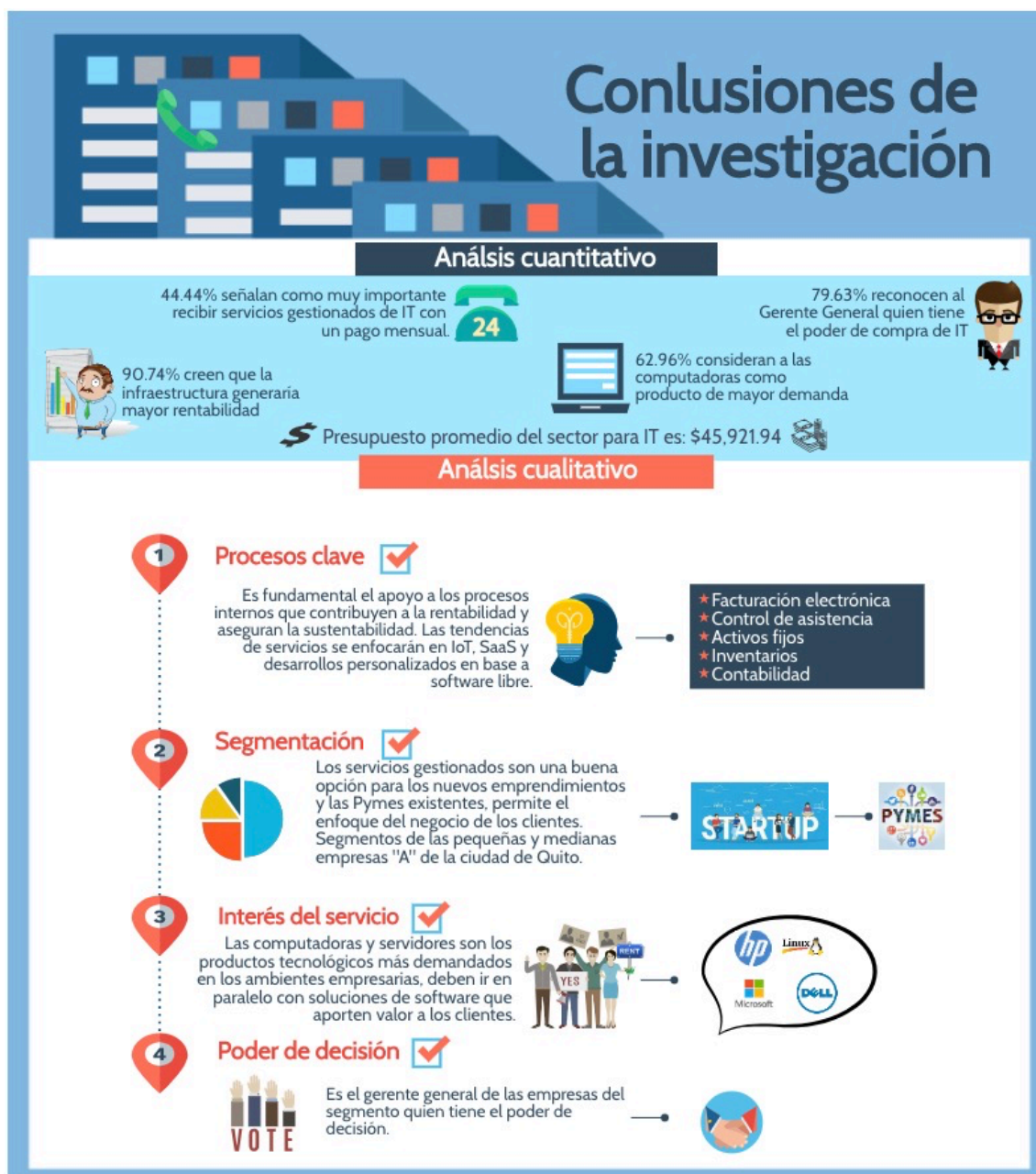


Figura 5: Infografía de conclusiones

3.5. Limitaciones

Los resultados sobre presupuestos son referenciales debido a que las empresas manejan con reserva esta información, por consiguiente, son aproximados.

En el tiempo limitado de la investigación no se cubrieron las encuestas calculadas en el tamaño de la muestra.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Oportunidad de Negocio

De acuerdo al análisis de entorno, el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información enfocado al 2021, el objetivo es impulsar los procesos empresariales enfocados a aumentar la eficiencia, alimentar su competitividad y fortalecer su desarrollo en el mercado globalizado contribuyendo al desarrollo del país, debido a que el sector de MiPyMEs representan el 99% de las empresas en el Ecuador y generan cerca del 80% del empleo del país. (Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021, 2016). Esto crea una oportunidad de negocio en el sector orientado a servicios de tecnología con enfoque administrativo para fortalecer a las empresas y aseguren una sustentabilidad.

Por otro lado, la investigación cualitativa se sustenta que el interés de los productos de tecnología se basan en adquisición de computadoras y el servicio técnico necesario para su operación, adicionalmente de la investigación cuantitativa el 44.44% de las empresas encuestadas aseguran que una inversión en tecnología puede traducirse en rentabilidad y a la vez consideran muy importante un pago mensual por recibir esos servicios en infraestructura tecnológica, por lo que existe una necesidad no satisfecha en el enlace de aplicaciones y soluciones tecnológicas que aporten al mejoramiento de procesos, incremento de rentabilidad y aseguramiento de la información en las empresas.

Dentro del sector empresarial de la ciudad de Quito, las organizaciones consideran un monto de presupuesto destinado a tecnología que es atractivo para la oferta de infraestructura del objeto del plan de negocios propuesto. La infraestructura básica se concentra en la demanda de computadoras y servidores con actualización y servicio continuo como lo demuestra el 64.81% y 12.96% respectivamente de la investigación cuantitativa.

El tamaño de mercado potencial está calculado en la tabla 6 del capítulo 5 y da como resultado 7520 empresas del segmento de pequeñas y medianas tipo "A".

El esquema de modelos gestionados se fundamenta en la sustitución de las actividades secundarias de las empresas, ahorrando gastos significativos como pago de sueldos, depreciaciones de activos, provisiones, pagos de multas con entidades gubernamentales, etc. Esto se evidencia en ahorro que aumenta la productividad y rentabilidad sin tener que generar más ventas, demostrado de la fórmula general de las utilidades, ingresos menos costos.

La actividad de servicios gestionados se fundamenta en las normas financieras y contables vigentes de las NIFF y NIC, donde el esquema de servicios gestionados encaja dentro de un arrendamiento operativo, registrando los valores mensuales como ingresos.

4.2. Estrategia de Océano Azul

Tabla 5: Matriz de Océano Azul

Eliminar	Incrementar
Eliminar la percepción de venta de equipos, computadoras, servidores, y pasar a ofrecer soluciones tecnológicas orientadas al giro del negocio del cliente.	Aumentar el valor de servicios que proporcionen asesoramiento en la implementación de procesos que mejoren la productividad de las empresas en base a infraestructura tecnológica aportando a un ecosistema donde el aprovechamiento de la tecnología y la innovación sean fundamentales en desarrollo sostenible de las empresas.
Reducir	Crear
Tiempos de respuesta para solventar problemas de los clientes en base de acuerdos de nivel de servicios convenientes SAL y de satisfacción para el cliente.	Soluciones tecnológicas que integren aspectos de administración de negocios y aporten a la reducción de costos y mejorar la rentabilidad de las empresas de modo proactivo en base a mejores prácticas de tecnología.

Es posible como definición afirmar que el plan de negocio para la implementación de servicios gestionados de infraestructura tecnológica en la ciudad de Quito en empresas pequeñas y medianas “A” es factible de acuerdo al análisis. El valor agregado de servicios y asesoramiento enfocado a mejores resultados de los clientes son un atractivo, adicionalmente se considera que tienen un presupuesto asignado para tecnología, se sienten seguros que, en base a optimización de los recursos la adopción de este esquema generará beneficios.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

El Plan de Negocios busca establecer una estrategia de marketing que se enfoque en un nicho específico identificado en la segmentación del mercado y que a la vez permita fidelizar empresas para sustentar la empresa.

5.1.1. Mercado Objetivo

Segmentación

Tabla 6: Segmentación adaptado de INEC 2016 e investigación de mercado

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS		
	Segmentación Geográfica	Empresas
Región	Ecuador	843,745
Cantón	Quito 23.8% de concentración	200,695
Segmentación Demográfica		
Tipo de empresa	Pequeña y Mediana "A" empresa	
Ingresos	Desde \$10,000 hasta \$2,000,000 anuales	
Número de empleados	De 10 a 199 empleados	16,923
Giro de negocio	Servicios, salud, comercio, manufactura y turismo	
Segmentación Psicográfica		
Necesidades	Mejorar procesos que mejoren la productividad.	
	Reducir costos en base a soluciones tecnológicas.	
	Mejorar la rentabilidad con inversión en infraestructura de tecnología.	
	Alimentar su competitividad.	16,923
Segmentación Conductual		
Comportamiento	De la investigación cuantitativa, el 44.44% de las empresas aseguran que una inversión en infraestructura de tecnología da resultado una mejor rentabilidad y además consideran importante un pago mensual por esos servicios.	7,520
Mercado Meta		7,520

Micro-segmentación

De acuerdo a la investigación cuantitativa, la micro-segmentación seleccionada corresponde a las empresas pequeñas y medianas "A" de los sectores de: servicios de CallCenter, operadores de turismo y empresas de comercialización.

5.1.2. Propuesta de valor

Estrategia genérica

La estrategia genérica que se va a utilizar es la de enfoque a nicho debido a que se ha seleccionado un mercado meta que se centra en lo que percibe el cliente y es de utilidad para mejorar sus procesos internos, reducir costos y aumentar su rentabilidad en base a la infraestructura de tecnología. Con esta acción se posicionará los servicios gestionados en la mente de las empresas del objetivo.

Matriz de posicionamiento

		PRECIO		
		+	=	-
BENEFICIO	+	Más por Más	Más por lo Mismo	Más por Menos
	=	X	?	Lo Mismo por Menos
	-	X	X	Menos por Mucho menos

Figura 6: Matriz de posicionamiento

En base a la matriz de posicionamiento, la estrategia genérica es la de más por lo mismo, con esta propuesta se espera entregar mayores beneficios en base a servicios para satisfacer las necesidades de las empresas en comparación con los mismos costos que actualmente tiene la competencia. El proyecto propone tener un igual precio al que los competidores de servicios gestionados o de arrendamiento ofrecen en la actualidad con mayor valor.

Al tener un mejor servicio, infraestructura interna, tecnología, personal certificado y calificado para ofrecer el servicio, los costos se reducen permitiendo generar economías de escala que permitirán obtener una ventaja competitiva.

Declaración de posicionamiento

Los atributos que se van a ponderar al cliente son los servicios que satisfacen las necesidades de las empresas del mercado meta en los procesos internos en base a infraestructura tecnológica basado en arrendamiento de computadoras, servidores y el proceso de facturación electrónica, servicios que mejoren la productividad. El uso de la infraestructura y tecnología actualizada, junto con el servicio y asesoramiento continuo proporcionarán un diferenciador frente a los competidores. El proyecto pretende tener un igual precio al que las empresas invierten en compra de tecnología actualmente, pago que debe ser realizado mensualmente brindando más beneficios de flujo de caja a los que la competencia ofrece con precios altos.

Matriz de propuesta de valor

Modelo CANVAS

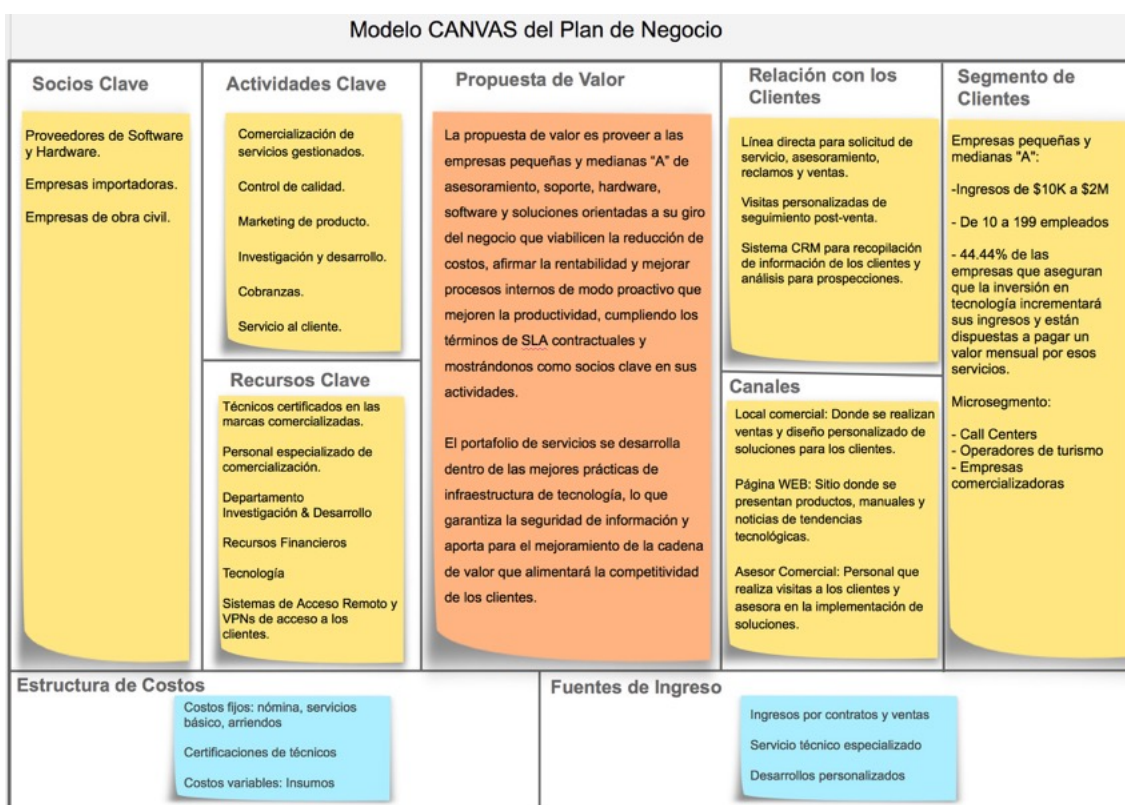


Figura 7: Modelo CANVAS

Declaración de la propuesta de valor

La propuesta de valor es, proveer a las empresas pequeñas y medianas “A” de asesoramiento, soporte, hardware, software y soluciones orientadas a su giro del negocio que viabilicen la reducción de costos, afirmar la rentabilidad y beneficiar procesos internos de modo proactivo que mejoren la productividad, cumpliendo los términos de SLA contractuales y mostrándonos como socios clave en sus actividades.

El portafolio de servicios se desarrolla dentro de las mejores prácticas de infraestructura de tecnología, lo que garantiza la seguridad de información y aporta para el mejoramiento de la cadena de valor de los clientes contribuyendo a su competitividad.

Crecimiento

De acuerdo a la matriz de estrategias de crecimiento intensivo de Ansoff, se clasifican las estrategias en función del producto o servicio ofertado sea actual o nuevo, y del mercado sobre el que actúa sea actual o nuevo en cuatro modalidades, estableciendo la estrategia en desarrollo de productos.

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 8: Matriz de estrategias de crecimiento

Definición de la estrategia de crecimiento

La estrategia planteada es la de desarrollo de productos, dado el ámbito que abarca la tecnología y el contacto frecuente con los clientes, se propone tendencias nuevas como minería de datos que pueda ser útil para el manejo de información y prospecciones de crecimiento en nuevos emprendimientos de las empresas del segmento. Otro aspecto considerado es el almacenamiento y

servicios en la nube, servicios de control de asistencia del personal, entre otros, servicios que pueden ser ofrecidos como un Servicio Como Servicio (SaaS).

5.2. Mezcla de Marketing

Tomando en cuenta el análisis del mercado objetivo y una vez definido el segmento al que la empresa dirigirá sus esfuerzos, se debe establecer una mezcla de marketing que se enfoque en satisfacer las necesidades de las empresas.

5.2.1. Producto y Servicio

Una vez definido el objetivo principal del proyecto que es proveer a las empresas pequeñas y medianas “A” de asesoramiento, soporte, hardware, software y soluciones orientadas a su giro del negocio que viabilicen la reducción de costos, afirmar la rentabilidad y beneficiar procesos internos de modo proactivo que mejoren la productividad y cumplan con el marco legal y tributario de la legislación vigente en el Ecuador.

Dentro del portafolio de servicios que pretenden desarrollar las mejores prácticas de infraestructura de tecnología, garantizar la seguridad de información y aportar para el mejoramiento de la cadena de valor de los clientes alimentando su competitividad. El enfoque principal del servicio es que se derivará la gestión a una empresa que conoce ampliamente el tema. El servicio también incluye la asesoría, instalación, monitoreo y mantenimiento de los equipos de acuerdo a las necesidades de los clientes y enfocados en el arrendamiento de los siguientes servicios:

- Renta de computadoras HP PRODESK 400 G3 2.70GHZ i5-7500T 1L SIZED PC BLACK MINI



Figura 9: Computador HP PRODESK 400 G3 para renta

- Monitoreo

- Configuración
- Soporte al usuario final
- Renta de servidores



Figura 10: Servidor DELL R230 para renta

- Monitoreo
- Configuración
- Soporte al usuario final
- Servicio en línea de facturación electrónica DecisiónCS - DOCE
 - Monitoreo
 - Configuración
 - Registro de usuarios
 - Soporte al usuario final
 - Respaldos
 - Cumplimiento con SRI y NIFF's
 - La licencia permite llevar el control de 8 empresas

En cuanto al servicio, se incluye la instalación, correcto funcionamiento y su optimización, manejo de consultas e inquietudes que puede presentar el cliente.

El mantenimiento preventivo y correctivo por medio de inspecciones e intervenciones previa coordinación en las visitas para no interferir en las operaciones normales del cliente. Y finalmente, reportes que se realizarán para descartar cualquier falla que los equipos pudieren presentar.

5.2.1.1. Marca

El nombre para el proyecto del negocio es InnovaRenta, nombre que pretende transmitir el objetivo de la empresa fundamentado en la innovación constante

para que los clientes sientan confianza en que los servicios garantizarán el cumplimiento de su promesa de valor.

5.2.1.2. Slogan

El slogan de la empresa es Socios Estratégicos, la promoción se basará en el llegar a convertirse mediante el know-how adquirido y empatía, en una empresa que viabilicen a los objetivos de los clientes.

5.2.1.3. Logotipo

La imagen de la empresa está representada con los colores gris y rojo; se lo ha utilizado por la alta visibilidad del color rojo, que impacta, proporciona energía, fuerza, genera respeto y motiva; a su vez, se lo ha combinado con el color gris que da un equilibrio y se asocia a la tecnología, al futuro, innovación y calidad. Es un logo que transmite estabilidad y seguridad a las empresas. Se puede observar la imagen corporativa en la figura 11.



Figura 11: Logo de InnovaRenta

5.2.2. Precio

El precio es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta, lo primordial es definir un precio que sea competitivo y asegure una permanencia en el mercado, así como también genere beneficios y lo más importante, que el cliente esté de acuerdo en pagarlo.

La estrategia general definida para el precio es la de más por lo mismo, proporcionando mayores beneficios por medio de los servicios que se ofrecerán, con la finalidad de cumplir las expectativas de las empresas

comparados con los costos que mantienen en la competencia de acuerdo al Anexo 11.

En el cálculo del costo se sustenta en el análisis financiero tratado en el Capítulo 7 en el que se consideran algunos aspectos como: el posicionamiento que se desea lograr, costos fijos, gastos y el riesgo del mercado, resultado que se muestra en la tabla 7. El costo resultante es menor al propuesto por la competencia que aceptado en el mercado, por lo tanto, de acuerdo a la estrategia establecida por más por lo mismo, se adopta el precio del mercado como el seleccionado para las ventas de los productos.

Tabla 7: Precios de servicios gestionados

PRECIOS DE SERVICIOS GESTIONADOS MENSUAL POR EQUIPO				
Servicio	Competencia	Precio	Costo	
Servidores	\$118.71	\$118.50	\$64.27	
Computadoras	\$38.80	\$38.50	\$26.51	
Sistema de facturación	\$120.00	\$110.00	\$25.09	

Por otro lado, en cuanto a la instalación y configuración de los equipos que se entregarán a los clientes según su demanda contarán con un valor único que será determinado según las condiciones y la ubicación de los mismos, que en referencia será el pago de un canon mensual del contrato.

5.2.2.1. Políticas de servicio al cliente y garantía

El objetivo principal es el de posicionarse en el mercado; esto se puede lograr realizando una diferenciación de las demás empresas, manteniendo altos estándares de calidad, disponibilidad de equipos y ofreciendo seguridad a sus clientes con el fin de establecer una relación a largo plazo, que permita cumplir a ambas partes sus objetivos. Se han definido tres elementos que formarán parte del servicio:

- a) La Gestión de niveles de servicio que busca establecer un compromiso real entre las exigencias del cliente y los costos de los servicios, de manera que sean aceptadas tanto por el cliente como por la empresa. Se debe adaptar a las expectativas que tenga cada cliente, procurando siempre mantener un

nivel de atención que frente a una necesidad una eventualidad, un equipo de profesionales se haga cargo de la situación y brinden soporte oportuno. Los niveles de escalamiento para resolver posibles problemas, desde los más sencillos (NIVEL 1) hasta los más complejos (NIVEL 4), en todos los niveles el software de acceso remoto es TeamViewer y están indicados en la siguiente tabla:

Tabla 8: Niveles de gestión de servicio

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
TECNICO	<i>Cliente</i>	Atención telefónica o acceso remoto <i>Personal técnico</i>	Atención en sitio <i>Personal técnico</i>	Reparación en laboratorio <i>Personal técnico</i>

Los tiempos de respuesta a los servicios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 9: Tiempos de respuesta de servicio

Actividad	Compromiso
Tiempo promedio de respuesta telefónica a solicitudes de servicio	1 hora
Tiempo máximo de respuesta para severidad alta en sitio	1 hora
Tiempo promedio de respuesta para severidad media	3 horas
Tiempo promedio de respuesta para severidad baja	5 horas
Tiempo promedio para resolución de problemas en severidad alta, posterior al diagnóstico	4 horas
Tiempo promedio para reparar fallas que no requieran reparaciones de laboratorio, posterior al diagnóstico	8 horas

- b) Supervisión y monitoreo como una necesidad del negocio en horas laborables consideradas entre las 8:00 a 17:00 de lunes a viernes con un SLA propuesto del 99.99%, donde los servicios se encuentren alineados al giro de las actividades de los clientes, de manera que tengan una visión clara del servicio recibido, donde se toma en cuenta los tiempos de respuesta, eventualidades, recursos, etc. Adicionalmente se puede contar con la supervisión de expertos en cada producto del portafolio.

- c) Reportes al cliente, que busca contar con un detalle de todos los servicios proporcionados y que han sido previamente acordados, logrando un servicio personalizado, de esta forma se puede verificar si se cumplió o no con las expectativas, además permitirá evaluar las mejoras que esperan del servicio; y, si existe alguna queja o inconveniente poder brindar soluciones, puesto que la política de la empresa toma como prioridad la satisfacción de los clientes.

5.2.3. Plaza

La Plaza se define como el sitio en el cual se encuentra el mercado objetivo. De la segmentación establecida, pequeñas y medianas empresas tipo “A”, ubicadas en la ciudad de Quito, cuyo giro de negocio se encuentre posicionado en servicios, salud, comercio, manufactura y turismo. La empresa debe instalarse en un lugar que permita la interacción rápida con clientes, que sea accesible, con una infraestructura moderna con varios ambientes para capacitar y parqueaderos que permitan desarrollar de manera segura las reuniones de trabajo que derivarán de las relaciones con los clientes.

El contacto con el mercado objetivo es por medio de vendedores técnicos de campo, quienes tendrán las habilidades de prospectar, mantener la comunicación, cerrar y actividades de post venta.

5.2.4. Promoción

La promoción es uno de los aspectos que más importancia tienen, puesto que se trata de un nuevo servicio y es vital alcanzar la aceptación del público objetivo al cual va dirigido este proyecto. Una de las formas de lograrlo es mediante la promoción de los servicios.

Se ha planificado una campaña de lanzamiento, que consiste en destacar los beneficios de contratar el servicio y todos los beneficios que eso representa para su empresa. Se han buscado algunos medios para comunicar los servicios que la empresa oferta divididos en digital, escrito y directo.

5.2.4.1. Digital

La introducción de la empresa en la parte digital se la realizará por medio de redes sociales como Instagram, LinkedIn para los colaboradores de la empresa, Twitter dado el crecimiento de esa red para informar e interactuar, y finalmente en Facebook a través de Ads, que por medio de pagos semestrales se promociona la marca y anunciar productos a los seguidores y público en general.

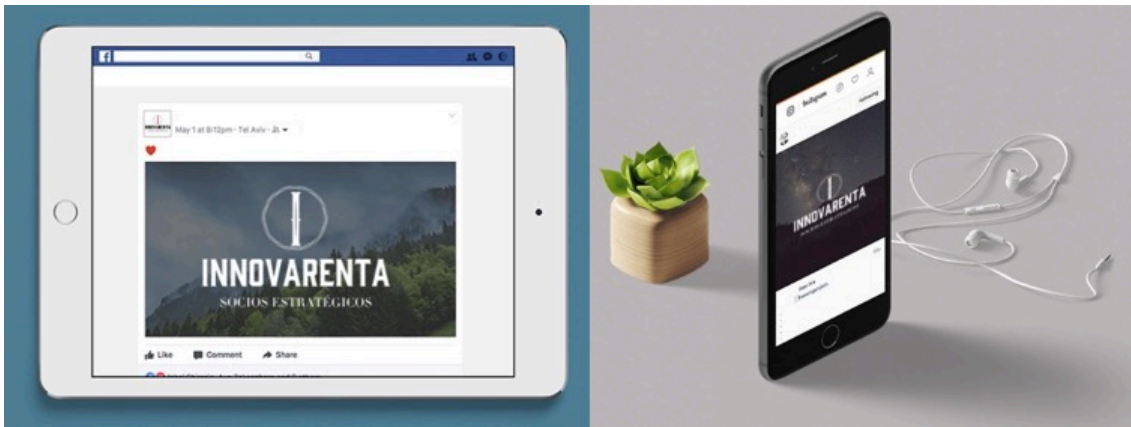


Figura 12: Publicidad en redes sociales

Adicionalmente, se realizará envíos de mensajes por correo electrónico y se desarrollará la página web institucional compatible con pantallas de dispositivos móviles donde se informará de productos, será el portal para captar clientes en línea, acceso a soporte técnico y software de interés para los clientes.



Figura 13: Publicidad en Internet

5.2.4.2. Escrito

En lo que concierne al medio escrito, se utilizarán catálogos de contenido detallado de los productos y equipos que se ofertan, volantes que informan de paquetes o promociones semestrales. Es muy importante realizar la papelería organizacional (hojas, cuadernos, sobres y bolsas), que permita dar una imagen de seriedad y formalidad en la documentación realizada al interior de la empresa, así como tarjetas y carpetas de presentación para entregar información a los clientes.

Se realizará para el lanzamiento de la empresa una publicidad en la revista ComputerWorld para dar a conocer los servicios de forma más especializada a los profesionales de infraestructura en las empresas.



Figura 14: Publicidad escrita

5.2.4.3. Marketing Directo

El marketing directo que se realizará se basa en visitas a clientes donde un ejecutivo comercial presenta los beneficios de contratar un servicio gestionado de infraestructura, adicionalmente se realizan llamadas telefónicas para la prospección de clientes.

Se prevé eventos semestrales para dar a conocer a futuros y actuales clientes las tendencias de infraestructura que cambian constantemente en el medio tecnológico, así como plantear soluciones a nuevos retos que se presenten en el ambiente empresarial quiteño. Se dedicará parte de tiempo en posibles

cambios financieros o de marco legal que pueda haber modificado en ese período. En los eventos se entregará material POP para promocionar y fidelizar la marca tal como se describe en la figura 15.

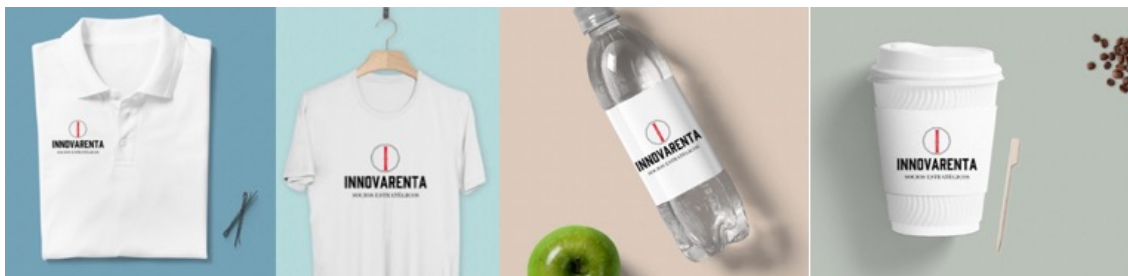


Figura 15: Material promocional de eventos y POP

La publicidad boca a boca que se originará de la relación con los primeros clientes, donde de acuerdo a su satisfacción se generarán comentarios positivos dentro del medio, en consecuencia, la calidad y atención son un factor determinante para lograr una muy buena impresión.

5.2.4.4. Presupuesto de Marketing

La tabla 10 especifica los medios por los cuales se aplicará la estrategia de promoción en el inicio de las actividades y durante el primer año de la empresa, se puede describir la cantidad, inversión inicial y la frecuencia.

Tabla 10: Plan de Medios Inicial

AÑO 1				
MEDIO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	FRECUENCIA
Digital	Mantenimiento de la página Web	1	\$500.00	Permanente
	Diseño de correo masivo	1	\$150.00	Una vez
	Envío de correo masivo	50000	\$49.00	Una vez
	Facebook Ads	1	\$50.00	Una vez
Escrito	Diseño de catálogos	1	\$300.00	Una vez
	Impresión de catálogos	1000	\$80.00	Una vez
	Tarjetas de presentación	250	\$10.00	Una vez
	Publicidad en COMPUTER WORLD	1	\$1,400.00	Una vez
	Volantes	1000	\$50.00	Una vez
Directo	Eventos	1	\$2,400.00	Una vez
TOTAL			\$4,989.00	

Continuando con el plan de medios de la tabla 11, el plan pronosticado para los siguientes años de las actividades, donde se considera un evento anual para promocionar y dar a conocer el concepto de sistemas gestionados de infraestructura propuestos.

Tabla 11: Plan de Medios a partir del año 2

ANUAL				
MEDIO	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	DETALLE
Digital	Diseño de correo masivo	1	\$ 150.00	Una vez
	Envío de correo masivo	50000	\$ 49.00	Una vez
	Facebook Ads	1	\$ 50.00	Una vez
Escrito	Impresión de volantes	1000	\$ 80.00	Una vez
	Volantes	1000	\$ 50.00	Una vez
Directo	Eventos	1	\$ 1,200.00	Una vez
TOTAL			\$ 1,579.00	

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Proporcionar soluciones generadoras de valor para las PyMES, satisfaciendo de manera innovadora, continua, segura y escalable a nuestros clientes a través de servicios gestionados de infraestructura que ayuden a superar los retos empresariales y conseguir una satisfacción profesional de nuestros colaboradores.

6.1.2. Visión

Ser un referente de soluciones tecnológicas gestionadas y ser reconocidos como socios estratégicos en el sector empresarial para el 2023; con una cultura basada en el trabajo en equipo, mejoramiento continuo, manteniéndonos a la vanguardia en conocimientos y aportando a la innovación interna y de nuestros clientes. Consolidando la imagen de respeto a nuestros grupos de interés y el ambiente.

6.1.3. Objetivos Organizacionales

6.1.3.1. Objetivo General

Consolidar un negocio de servicios tecnológicos en una modalidad de gestión administrativa y técnica de infraestructura, brindando asesoría continua y servicios de alquiler de equipos, y software en demanda para dar solución de las actividades de facturación electrónica.

6.1.3.2. Objetivos Específicos

Corto plazo

- Establecer relaciones comerciales con dos proveedores de computadoras y servidores del mercado para asegurar un respaldo a los clientes hasta el primer semestre del 2019.
- Constituir una cartera de doce clientes en el segmento PyMEs hasta finales del 2019.

Mediano Plazo

- Lograr un crecimiento del 90% anual de clientes hasta finales del 2020 en la ciudad de Quito.
- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en servicios de tecnología, a través de productos innovadores hasta llegar al 99.999% de disponibilidad en términos de SLA hasta el 2021.

Largo Plazo

- Ser reconocidos y posicionados dentro de las diez empresas de servicios gestionados con una imagen de confianza, seguridad en la industria y como empleadores confiables en el medio laboral hasta el 2023.
- Ampliar selectivamente el portafolio al mismo nicho de mercado para servicios gestionados de redes de datos en el 40% de los clientes durante los próximos cinco años.
- Para el 2022 establecer renovaciones de servicios en el 95% de contratos anteriores, estableciendo fidelización de los clientes.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones se fundamenta en los objetivos declarados en el plan de marketing y que permitirán cumplir la promesa de valor de acuerdo a la política de servicio y calidad planteada, siempre orientada a la satisfacción oportuna a los clientes.

6.2.1. Estrategia de operaciones

Basado en las exigencias de calidad de servicio que la industria y la investigación de mercado lo evidencian, todas las operaciones se deben realizarse con los más altos niveles de calidad en todos los procesos. Por consiguiente, la selección del personal es fundamental para las labores de servicio y asesoría que proporciona la empresa que a la vez debe ser confiable, flexible, conveniente y oportuna para el cliente, se define que se contará 2 técnicos capacitados en las áreas de infraestructura y redes, así como en la instalación y soporte del sistema contable que proporciona la facturación electrónica. Las distribuciones de los técnicos son: uno para el

soporte de primer, segundo y tercer nivel y uno que es asignado para el soporte de cuarto nivel e investigación y desarrollo.

La infraestructura de la empresa, así como el equipamiento deben asegurar el servicio a la demanda proyectada y como al servicio ofrecido.

La importancia de establecer lazos comerciales y técnicos con los proveedores se torna indispensable en el ámbito de soporte directo, actividad estratégica dentro del establecimiento y posterior cumplimiento de la promesa de valor. El objetivo es mantener ciclos de certificaciones permanentes tanto técnicas como comerciales que aseguren y fortalezcan el conocimiento del personal para diseñar y solventar las soluciones tecnológicas.

La localización de las oficinas del proyecto, están ubicadas en la calle Luis Cordero y Toledo en Quito, este sitio ha sido seleccionado luego del análisis técnico de la macro y micro localización, ya que está ubicado en la zona comercial central y estratégicamente accesible para atender y movilizar a los técnicos al norte, centro y sur de la ciudad.

En estas oficinas se adaptará para implantar un centro de datos, bodega y área de investigación y desarrollo.

Programa de producción

Se estima que el soporte de un cliente típico requiere 5.5 horas de servicio mensual de acuerdo a la tabla 12.

Tabla 12: Estimación de horas de servicio mensuales

Estimación de servicio por cliente (10 computadoras, 1 servidor y 1 facturación electrónica)						
Computadoras	Estimado de servicio mensual por computadora	Servidores	Estimado de servicio mensual por servidor	Facturación Electrónica	Estimado de servicio mensual por Facturación Electrónica	Total de horas/hombre de servicio mensual
10	0.25	1	1	1	2	5.5

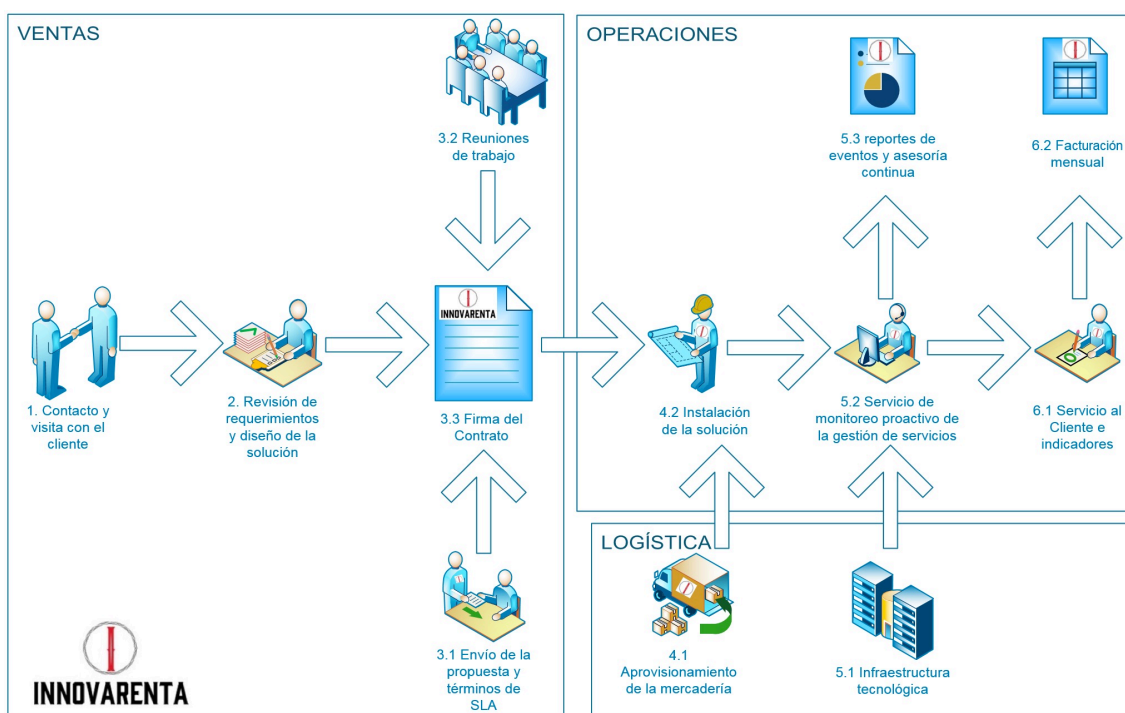
De acuerdo al personal de atención y cumpliendo los niveles de acuerdos de servicio SLA, la capacidad de atención es de 84 clientes con la cantidad de técnicos propuesto en 5 años, ver el cálculo en la tabla 13.

Tabla 13: Capacidad clientes a ser atendidos

Cálculo de capacidad de atención a clientes						
	Horas diarias	Días Laborables	Horas de servicio diarias	Hora de servicio Mensual	Horas estimadas para servicio por cliente	Cientes atendidos
Técnico 1	8	22	7	154	5.5	28.00
Técnico 2	8	22	7	154	5.5	28.00
Técnico I&D	8	22	7	154	5.5	28.00
Capacidad de clientes						84.00

6.2.2. Ciclo de Operaciones

6.2.2.1. Plan de proceso de venta

**Figura 16:** Proceso de venta de servicio gestionado

El proceso de la figura 16 muestra el flujo de trabajo referente a la venta del servicio gestionado con la siguiente descripción:

1. Visita y contacto con el cliente: son los primeros acercamientos con el cliente donde se presentan las ventajas y beneficios de un servicio gestionado, las habilidades de persuasión e información hacia el cliente son muy importantes.
2. Revisión de requerimientos y diseño de la solución: es el momento donde se recopila toda la información y se aplica el conocimiento tecnológico de

cuantas computadoras, servidores y servicios de facturación son necesarios para realizar una propuesta económica.

3. Firma del contrato: con el envío de una propuesta económica y términos de acuerdos de nivel de servicio SLA, el cual InnovaRenta ha adoptado el 99.99%, se realizan reuniones de negociación para finalizar con la firma del contrato de servicios.
4. Instalación de la solución: se realiza el aprovisionamiento de las computadoras y servidores para realizar la entrega e instalación, posteriormente se realiza una capacitación del software de facturación electrónica, es muy importante el correcto desempeño en este punto para dar un impacto positivo en respuesta y que no exista inconvenientes o daños en corto plazo.
5. Servicio de monitoreo proactivo de la gestión de los servicios: continuamente los técnicos de soporte realizar revisiones periódicas para determinar si existe y pueda existir inconvenientes con los equipos instalados. La infraestructura necesaria son los servidores y acceso a internet de la empresa y el software TeamViewer para el mantenimiento remoto. Se realizan reportes mensuales para cumplir con los términos del servicio gestionado.
6. Servicio al cliente e indicadores: el servicio técnico estará disponible para solventar cualquier duda o dar asesoría para la utilización de las computadoras, servidores y sistema de facturación.

6.2.2.2. Plan de proceso de solicitud de servicio por incidente

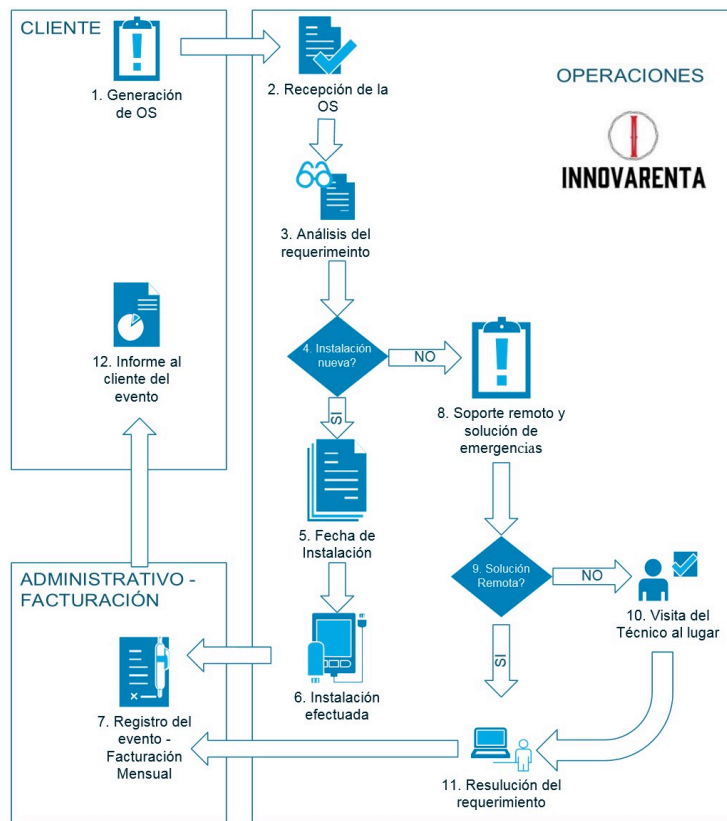


Figura 17: Proceso de servicio en demanda

La figura 17 presenta el flujo operacional del servicio en caso de un incidente:

1. Generación de orden de servicio: es la forma en la que el cliente notifica un incidente bajo demanda, puede ser vía telefónica o correo electrónico.
2. Recepción de la orden de servicio: esta acción es derivada al departamento de Operaciones ya sea por la llamada telefónica o por correo electrónico a la cuenta de servicio.
3. Análisis del requerimiento: el técnico asignado evalúa el incidente en conjunto con la actividad 4, define si es un caso de instalación o direcciona a la actividad 8.
4. Define si se el caso de una instalación.
5. Fecha de instalación: si es el caso de instalación o el cliente ha adquirido más computadoras o servidores, se define una fecha en la que se procederá con la instalación.
6. Instalación efectuada: en la fecha prevista se realiza la instalación, entrega documentada y capacitación de uso.

7. Registro del evento – Facturación mensual: se notifica al área administrativa para la facturación de los nuevos equipos en el caso de una instalación o se registra el evento en la bitácora del cliente.
8. Soporte remoto y solución de emergencias: se procede con el acceso remoto para solucionar el incidente reportado, el acceso es inmediato para cumplir los niveles de servicio que constan en el contrato.
9. Solución Remota: si evalúa si el soporte remoto solucionó el incidente.
10. Visita del técnico al lugar: si el acceso remoto no fue suficiente, se desplaza un técnico a las instalaciones del cliente para solucionar el incidente, el tiempo estimado de respuesta en el área urbana de Quito es de 1 hora luego de ser reportado.
11. Resolución del requerimiento: en cualquier caso, soporte remoto o visita del técnico, se soluciona el problema y se envía al área administrativa para el registro.
12. Informe al cliente del evento: se entrega un informe del evento o una copia del acta de entrega para el caso de una nueva instalación.

6.2.2.3. Plan de proceso de importación

La figura 18 describe el flujo de trabajo correspondiente a la importación de mercadería que estará disponible para la renta, que va desde el proceso de compra, hasta el ingreso al inventario.

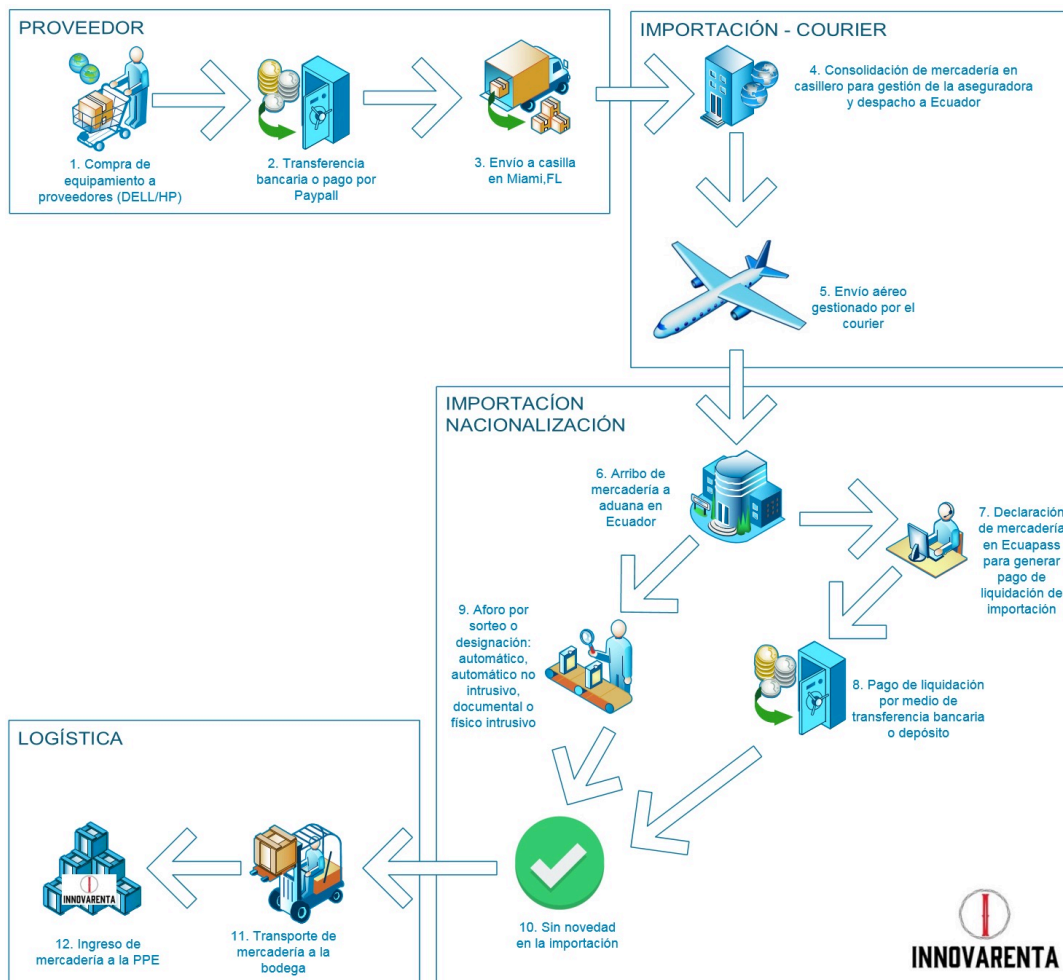


Figura 18: Proceso de importación

6.2.3. Cadena de Valor y Mapa de Procesos de la Empresa

Los anexos 17 y 18 muestran los procesos y actividades en una visión mas clara.

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional está alineada a las normativas que establece la ley de sociedades previamente mencionada. Por otro lado, lo que se busca es lograr simplicidad, horizontalidad y rapidez en lo que a gestión de capital humano y toma de decisiones refiere.

Se busca la máxima eficiencia en la estructura inicial, enfocada en las capacidades de los asociados y definir una estructura poco burocrática que permita garantizar agilidad en la toma de decisiones y claridad en la responsabilidad de los órganos de la empresa.

6.3.1. Tipo de Estructura

La constitución de la empresa es seleccionada como una compañía anónima debido a que se espera que la empresa tenga un crecimiento sostenible a largo plazo y que existan inversionistas los cuales pueden adquirir acciones que posteriormente sean negociadas. Por los demás requisitos que el ente regulador solicita de acuerdo a la Ley de Compañías, no existe inconveniente para su cumplimiento.

Por el tamaño de la empresa y de acuerdo a la aspiración de ventas anuales se va a considerar una Mediana Empresa tipo "A", el capital social estará representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes de los socios según lo establecido en la Ley de Compañías.

La estructura de capital social con el que iniciará la empresa está constituida por un monto de: \$ 231,874.01.

6.3.2. Equipo Gerencial

La conformación del equipo de trabajo se detalla en la tabla 14.

Tabla 14: Equipo de trabajo

Cargo	Año 1	Año 3
Administrador "Gerente"	1	1
Coordinador Administrativo, contable y nómina	1	1
Coordinador Comercial y Marketing	1	1
Ejecutivo de ventas	1	1
Coordinador de Operaciones e importaciones	1	1
Técnico de campo	1	2
Ingeniero de I&D	1	1
Total	7	8

6.3.3. Organigrama de la empresa



Figura 19: Organigrama de la empresa

La propuesta de la estructura organizacional tiene por objetivo fomentar la comunicación horizontal y definir a su vez tres entornos funcionales en la empresa: Administrativo, Comercial y Operaciones. A medida que la empresa tenga un crecimiento, se deben incorporar especialistas por cada una de las gerencias, poniendo énfasis en el ámbito de operaciones debido al incremento de la bolsa de clientes y nuevos productos en el portafolio.

6.3.4. Funciones y sueldos

Los sueldos están de acuerdo al Salario Sectorial Anexo CS12. (Trabajo, 2018)

Tabla 15: Funciones y sueldos de los colaboradores.

Cargo	Funciones	Cantidad	Sueldo
Administrador "Gerente"	Ser el representante legal frente a los organismos de control. Planificar las actividades estratégicas, comerciales, financieras y operativas de la compañía. Controlar y acompañar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	1	\$1200
Coordinador Administrativo, contable y nómina.	Asistencia administrativa de la gerencia. Facturación y asistencia pre legal de los contratos. Procesar el pago de la nómina y todas las obligaciones patronales. Reclutar, seleccionar y desarrollar al personal de la empresa.	1	\$650
Coordinador Comercial y Marketing.	Vigilar del área comercial y contacto ejecutivo con clientes. Supervisar y controlar el presupuesto al ejecutivo de ventas. Mantener y ejecutar el plan de marketing de la empresa.	1	\$650
Ejecutivo de ventas.	Prospectar y persuadir las ventas de los productos del portafolio para cumplir con el presupuesto de ventas asignado. Dar soluciones en base a conocimientos a los clientes.	1	\$400
Coordinador de Operaciones e importaciones.	Supervisión del área técnica y contacto ejecutivo con clientes y coordinar la logística para las actividades de los técnicos. Contacto directo con proveedores para soluciones y casos de éxito.	1	\$650
Técnicos de campo.	Soporte de remoto y en sitio a clientes. Monitoreo proactivo de los sistemas instalados. Instalación de soluciones comercializadas del portafolio.	1	\$400
Técnico de Investigación y desarrollo.	Soporte de especializado de los productos. Investigación de nuevas tecnologías y desarrollo de soluciones a clientes. Actualizar y desarrollar continuamente los portales digitales de la empresa.	1	\$450
TOTAL DE SUELDOS MENSUALES		7	\$4400

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La proyección de ingresos estable en base a la demanda de los servicios ofrecidos las ventas mensuales y anuales que tendrá la empresa.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Se propone una proyección de los primeros 5 años para el presente plan de negocio, los ingresos considerados serán la contratación de servicios gestionados en base a computadoras, servidores y un servicio de facturación electrónica en línea como se ha tratado el análisis de los capítulos anteriores.

7.1.1.1. Supuestos de la proyección de ingresos

Dado el crecimiento de las empresas del 5.06%, se espera una evolución a la par en los ingresos en esta propuesta durante el primer año relacionado con plan de marketing planteado, se considera que a partir del tercer año se realizarán renovaciones de rentas del primer año, incrementando los ingresos por ventas.

La capacidad de producción de los servicios que está sustentado en dos técnicos de campo y uno de investigación y desarrollo dando como resultado al final del quinto año dar servicio a 84 empresas medianas tipo "A".

Considerando un mercado meta de 7.520 empresas dispuestas a la contratación de servicios gestionados, la participación de mercado en el primer año es del 0.16%, con una perspectiva de crecimiento al quinto año del 1.12%, es decir 84 empresas del mercado meta.

Existe la limitación fundamentalmente debido a la inversión inicial para la adquisición de equipamiento, dato característico en esta industria.

Tabla 16: Proyección de ingresos del primer año

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Empresas nuevas con contrato	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empresas con contrato acumulado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por rentas	\$613.5	\$1,227.0	\$1,840.5	\$2,454.0	\$3,067.5	\$3,681.0	\$4,294.5	\$4,908.0	\$5,521.5	\$6,135.0	\$6,748.5	\$7,362.0
Ingresos por instalaciones	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5	\$613.5
Total de Ingresos	\$1,227.0	\$1,840.5	\$2,454.0	\$3,067.5	\$3,681.0	\$4,294.5	\$4,908.0	\$5,521.5	\$6,135.0	\$6,748.5	\$7,362.0	\$7,975.5

En la tabla 16 se muestra los ingresos proyectados para el primer año descrito mensualmente. En la tabla 17 se evidencia los ingresos anuales con el

crecimiento propuesto en referencia al aumento de participación del mercado que gráficamente podemos observar el comportamiento en la figura 20.

Tabla 17: Proyección de ingresos para cinco años

Ingresos por ventas anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	12	24	36	60	84
Ingresos por rentas	\$ 47,853.00	\$ 136,197.00	\$ 224,541.00	\$ 360,738.00	\$ 537,426.00
Ingresos por instalaciones	\$ 7,362.00	\$ 7,362.00	\$ 7,362.00	\$ 7,362.00	\$ 7,362.00
TOTAL INGRESOS	\$ 88,344.00	\$ 176,688.00	\$ 265,032.00	\$ 441,720.00	\$ 618,408.00

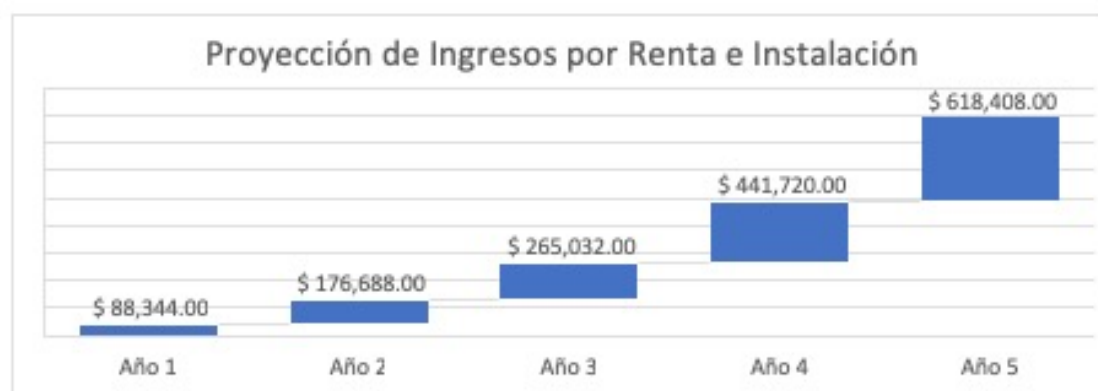


Figura 20: Proyección de ingreso de ventas anual

7.1.2. Proyección de Costos

Al considerarse una empresa de servicios, los costos se basan en implementos para la instalación de computadoras, se considera un incremento del 2.13% de inflación anual resultante de un promedio de los últimos 5 años en los precios.

Tabla 18: Proyección de Costos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de producción	\$ 38,358.15	\$ 41,111.50	\$ 49,574.73	\$ 46,775.25	\$ 52,482.09

7.1.3. Proyección de Gastos

En la proyección de gastos se consideran los gastos generales, la nómina en cada uno de los años y los gastos de amortización, así como la depreciación de la propiedad, planta y equipo, que se detallan en la tabla 19.

Tabla 19: Proyección de Gastos

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$ 24,549.77	\$ 19,163.17	\$ 20,311.84	\$ 19,000.27	\$ 21,622.89
Gastos Sueldos	\$ 64,805.89	\$ 70,629.93	\$ 78,990.70	\$ 81,076.26	\$ 82,746.91
Gastos Amortización	\$ 462.79	\$ 462.79	\$ 462.79	\$ 424.22	\$ 462.79
Gastos Generales	\$ 25,104.18	\$ 25,104.18	\$ 53,939.65	\$ 29,464.12	\$ 51,366.32

7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1. Inversión inicial

En la siguiente tabla se muestra la evolución de la inversión requerida durante los 5 años:

Tabla 20: Inversión Inicial

INVERSIONES	Año 0	Año 2	Año 4
Ítem	Costo Total	Costo Total	Costo Total
Camioneta CHEVROLET N300	\$ 17,490.00		
Herramientas	\$ 900.00		
Switch de comunicaciones 24 puertos	\$ 600.00		
Portátiles	\$ 3,000.00		
Computadoras	\$ 1,120.00		
Servidores	\$ 3,400.00		
Impresoras láser a color	\$ 200.00		
Escritorios	\$ 1,260.00		
Sillas	\$ 420.00		
Equipos para arrendamiento	Costo Total	Costo Total	Costo Total
Servidor DELL - Año 0	\$ 39,578.70		
Computador HP - Año 0	\$ 18,092.25		
Servidor DELL - Año 2		\$ 59,368.05	
Computador HP - Año 2		\$ 27,138.37	
Servidor DELL - Año 4			\$ 39,578.70
Computador HP - Año 4			\$ 18,092.25

7.2.2. Capital de Trabajo

Del análisis financiero, el capital de trabajo requerido para que la empresa pueda satisfacer sus flujos durante los primeros dos años es de \$ 231,874.01.

7.2.3. Estructura de Capital

La estructura de capital de InnoVA Renta S.A. se detalla en la tabla 21 y los gastos de constitución en la tabla 22.

Tabla 21: Capital de Trabajo

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR (USD)	PORCENTAJE
ESTRUCTURA DE CAPITAL - PROPIO	\$ 150,718.11	65%
ESTRUCTURA DE CAPITAL - DEUDA	\$ 81,155.90	35%
TOTAL	\$ 231,874.01	

Tabla 22: Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	Valor
Constitución	\$ 800.00
Tasas notariales	\$ 1,296.96
Comisión abogados	\$ 300.00
TOTAL	\$ 2,396.96

El apalancamiento está propuesto en base a la tasa vigente para créditos empresariales de producción que a la fecha es del 11.83% anual, calculado para cinco años con una cuota fija de \$1,798.30.

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y de Caja

7.3.1. Estado de Resultados

El ciclo de ventas está de acuerdo al crecimiento poblacional de las empresas del mercado meta y en base a inversiones en el año 0, 2 y 4.

Durante el primer año de actividades la empresa registra pérdidas debido al inicio de actividades y el crecimiento propuesto, existen gastos administrativos y de publicidad que están dentro de la propuesta de marketing. En el segundo año existe ya una utilidad neta que se debe a la consolidación de la empresa en el mercado, a partir del tercer año se muestra una utilidad significativa.

Tabla 23: Estado de Resultados Proyectado

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ventas	\$55,215.00	\$143,559.00	\$231,903.00	\$368,100.00	\$544,788.00
Costo de los Servicios vendidos	\$38,358.15	\$41,111.50	\$49,574.73	\$51,003.10	\$56,857.31
UTILIDAD BRUTA	\$16,856.85	\$102,447.50	\$182,328.27	\$317,096.90	\$487,930.69
Gastos sueldos	\$41,923.55	\$45,753.39	\$46,704.25	\$47,675.41	\$48,667.30
Gastos generales	\$22,957.57	\$17,538.96	\$18,654.94	\$19,032.90	\$19,898.49
Gastos de depreciación	\$21,892.98	\$21,892.98	\$50,728.45	\$28,931.47	\$48,155.12
Gastos de amortización	\$462.79	\$462.79	\$462.79	\$462.79	\$462.79
UTILIDAD ANTES DE INT, IMP Y PART	(\$70,380.04)	\$16,799.39	\$65,777.83	\$220,994.33	\$370,747.00
Gastos de intereses	\$8,929.41	\$7,349.02	\$5,571.19	\$3,571.26	\$1,321.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(\$79,309.45)	\$9,450.37	\$60,206.64	\$217,423.07	\$369,425.53
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0.00	\$1,417.55	\$9,031.00	\$32,613.46	\$55,413.83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(\$79,309.45)	\$8,032.81	\$51,175.65	\$184,809.61	\$314,011.70
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$0.00	\$2,008.20	\$12,793.91	\$46,202.40	\$78,502.92
UTILIDAD NETA	(\$79,309.45)	\$6,024.61	\$38,381.73	\$138,607.21	\$235,508.77

7.3.2. Estado de Situación

Dentro de las cuentas consideradas para el estado de situación para Activo, Pasivo y Patrimonio se detallan a continuación en la tabla 24.

De acuerdo a las políticas de la empresa, las utilidades resultantes de los años donde existe utilidad, no se repartirán y se dirigirán a la reinversión, tratando mediante economías de escala incrementar el portafolio de productos en la modalidad de renta gestionada.

Tabla 24: Estado de Situación

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 232,009.31	\$ 141,113.19	\$ 134,399.47	\$ 158,535.93	\$ 285,088.26	\$ 502,445.42
Corrientes	\$ 143,934.44	\$ 78,605.28	\$ 10,952.12	\$ 89,491.01	\$ 190,977.86	\$ 460,164.12
Efectivo	\$ 143,483.44	\$ 74,306.69	\$ 6,384.35	\$ 84,274.19	\$ 185,587.88	\$ 459,550.62
Cuentas por Cobrar	\$ 0.00	\$ 613.50	\$ 613.50	\$ 613.50	\$ 613.50	\$ 613.50
Inventarios Prod. Terminados	\$ 0.00	\$ 3,234.10	\$ 3,493.64	\$ 4,132.87	\$ 4,295.99	\$ 0.00
Inventarios Materia Prima	\$ 287.50	\$ 287.50	\$ 293.64	\$ 299.90	\$ 306.30	\$ 0.00
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 163.50	\$ 163.50	\$ 166.99	\$ 170.55	\$ 174.19	\$ 0.00
No Corrientes	\$ 88,074.87	\$ 62,507.91	\$ 123,447.36	\$ 69,044.92	\$ 94,110.40	\$ 242,813.30
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 86,060.94	\$ 86,060.94	\$ 172,567.36	\$ 172,567.36	\$ 230,238.30	\$ 230,238.30
Depreciación Acumulada	\$ 0.00	\$ 25,104.18	\$ 50,208.36	\$ 104,148.02	\$ 136,290.69	\$ 187,657.01
Intangibles	\$ 2,013.93	\$ 2,013.93	\$ 2,013.93	\$ 2,013.93	\$ 2,013.93	\$ 2,013.93
Amortización Acumulada	\$ 0.00	\$ 462.79	\$ 925.57	\$ 1,388.36	\$ 1,851.14	\$ 2,313.93
PASIVOS	\$ 81,291.20	\$ 69,704.53	\$ 56,966.20	\$ 42,720.93	\$ 30,666.05	\$ 12,514.43
Corrientes	\$ 135.30	\$ 1,198.86	\$ 2,691.17	\$ 4,454.35	\$ 10,407.87	\$ 12,514.43
Cuentas por Pagar Proveedor	\$ 135.30	\$ 135.30	\$ 138.19	\$ 141.14	\$ 144.15	\$ 0.00
Sueldos por Pagar	\$ 0.00	\$ 1,063.56	\$ 1,069.25	\$ 1,245.38	\$ 1,252.12	\$ 329.29
Impuestos por Pagar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,483.73	\$ 3,067.83	\$ 9,011.60	\$ 12,185.15
No corrientes	\$ 81,155.90	\$ 68,505.67	\$ 54,275.04	\$ 38,266.58	\$ 20,258.18	\$ 0.00
Deuda a Largo Plazo	\$ 81,155.90	\$ 68,505.67	\$ 54,275.04	\$ 38,266.58	\$ 20,258.18	\$ 0.00
PATRIMONIO	\$ 150,718.11	\$ 71,408.66	\$ 77,433.27	\$ 115,815.00	\$ 254,422.21	\$ 489,930.98
Capital	\$ 150,718.11	\$ 150,718.11	\$ 150,718.11	\$ 150,718.11	\$ 150,718.11	\$ 150,718.11
Utilidades Retenidas	\$ 0.00	(\$ 79,309.45)	(\$ 73,284.84)	(\$ 34,903.11)	\$ 103,704.10	\$ 339,212.88
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 232,009.31	\$ 141,113.19	\$ 134,399.47	\$ 158,535.93	\$ 285,088.26	\$ 502,445.42

7.3.3. Flujo de Efectivo del Proyecto

Este flujo resulta de las actividades comerciales normales de la empresa y se ha proyectado lo siguiente utilizando el método directo:

Tabla 25: Flujo de Efectivo del Proyecto

FLUJOS DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAIMP	\$ 0.00	(\$ 70,380.04)	\$ 16,799.39	\$ 65,777.83	\$ 220,994.33	\$ 370,747.00
Depreciación + Amortización	\$ 0.00	\$ 22,355.77	\$ 22,355.77	\$ 51,191.24	\$ 29,394.26	\$ 48,617.91
15% Participación a trabajadores	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,417.55	\$ 9,031.00	\$ 32,613.46	\$ 55,413.83
25% Impuesto a la Renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,008.20	\$ 12,793.91	\$ 46,202.40	\$ 78,502.92
Escudo Fiscal	\$ 0.00	\$ 3,236.91	\$ 2,664.02	\$ 2,019.56	\$ 1,294.58	\$ 479.03
I. FLUJO EFECTIVO OPERATIVO	\$ 0.00	(\$ 44,787.36)	\$ 45,244.93	\$ 140,813.54	\$ 330,499.03	\$ 553,760.69
Inversión de Capital de Trabajo Neto	(\$ 451.00)	(\$ 51,132.15)	(\$ 54,001.00)	(\$ 62,582.18)	(\$ 64,131.02)	(\$ 60,867.09)
Variación de Capital de Trabajo Neto	\$ 0.00	(\$ 2,784.03)	\$ 1,223.13	\$ 1,114.13	\$ 5,780.36	\$ 6,883.04
Recuperación de Capital de Trabajo Neto	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	(\$ 12,216.63)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(\$ 451.00)	(\$ 53,916.19)	(\$ 52,777.86)	(\$ 61,468.05)	(\$ 58,350.66)	(\$ 66,200.69)
Inversiones	(\$ 88,074.87)	\$ 0.00	(\$ 86,506.42)	\$ 0.00	(\$ 57,670.94)	\$ 0.00
Recuperación Maquinaria	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 192.75
Recuperación Vehículos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,455.53
Recuperación Equipos de Computación	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,312.13
Recuperación Muebles y Enseres	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,209.60
Recuperación equipo de renta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 11,029.57	\$ 0.00	\$ 362,065.40
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(\$ 88,074.87)	\$ 0.00	(\$ 86,506.42)	\$ 11,029.57	(\$ 57,670.94)	\$ 369,235.40
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(\$ 88,525.87)	(\$ 98,703.54)	(\$ 94,039.35)	\$ 90,375.05	\$ 214,477.43	\$ 856,795.40

7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

7.4.1. Proyección de Flujo de Efectivo del Inversionista

El cálculo del Flujo del Inversionista es analizado de los movimientos de efectivo que en cada uno de los períodos de las actividades referentes al apalancamiento generado al inicio de las actividades, intereses generados por los préstamos, amortizaciones de capital y el escudo fiscal calculado en base a la tasa compuesta (36.25%) resultante del 15% de participación de empleados y el 25% de impuesto a la renta aplicado desde el 2018 a medianas empresa, para InnovaRenta S.A. el comportamiento es similar al estado de resultados proyectado, los dos primeros años presentan datos negativos y a partir del tercer año la situación cambia que es donde se evidencia el crecimiento planificado.

Tabla 26: Flujo de Efectivo del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(\$88,525.87)	(\$98,703.54)	(\$94,039.35)	\$90,375.05	\$214,477.43	\$856,795.40
Préstamo	\$81,155.90	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos Intereses	\$0.00	(\$8,929.41)	(\$7,349.02)	(\$5,571.19)	(\$3,571.26)	(\$1,321.47)
Amortización del Capital	\$0.00	(\$12,650.24)	(\$14,230.63)	(\$16,008.46)	(\$18,008.40)	(\$20,258.18)
Escudo Fiscal	\$0.00	\$3,236.91	\$2,664.02	\$2,019.56	\$1,294.58	\$479.03
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(\$7,369.97)	(\$117,046.28)	(\$112,954.98)	\$70,814.96	\$194,192.36	\$835,694.78

7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento o CAPM, WACC

El CAPM del 13.93% es la tasa de descuento mínima que los inversionistas aspiran para realizar la inversión en InnovaRenta S.A., y, el WACC del 11.69% es el rendimiento mínimo que se necesitará obtener para satisfacer a los inversionistas. Los datos para el cálculo se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 27: Resultados de Tasas de Descuento CAPM y WACC

Evaluación Financiera al *10 de junio de 2018	
CAPM	
*Tasa Libre de Riesgo Rf	2.78%
*Rendimiento del Mercado	15.73%
Beta (Computer Services)	0.89
Beta Apalancada	0.87
*Riesgo País	-0.15%
Razón Deuda Capital	0.54
Costo Deuda Actual	11.83%
Tasa de impuestos compuesta	36.25%
TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	13.93%
WACC	11.69%

7.4.3. Criterios de Valoración

El cálculo basado con las tasas de descuento sobre los Flujos de Caja del proyecto se obtiene valores favorables en el Valor Actual Neto, con una tasa interna de retorno del 47% sobre los flujos de proyecto y del 61% para el inversionista, el índice de rentabilidad de 6.0 y 55.5 respectivamente de acuerdo a los cálculos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 28: Cálculo del VAN, TIR, IR y Período de Recuperación

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO - WACC	
VAN	\$ 443,267.56
IR	6.0
TIR	47%
Periodo recuperación	3.97
CRITERIOS DE INVERSIÓN INVERSIONISTA - CAPM	
VAN	\$ 401,410.13
IR	55.5
TIR	61%
Periodo recuperación	3.97

7.5. Índices Financieros

La tabla 29 describe los índices financieros calculados y comparados con los obtenidos de una empresa perteneciente a la industria, existen índices similares destacables en el sector como es el multiplicador del capital, días de venta en inventario, rotación de activos y rendimientos sobre los activos. En lo contrario, las razones de ganancia de interés y cobertura de efectivo, difieren debido a que la empresa de la competencia analizada no presentaba un apalancamiento representativo en sus estados financieros, un análisis mayor se puede observar en el Anexo 19 tomado de la información que proporciona la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Superintendencia de Compañías, 2018).

Tabla 29: Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Medida	Promedio	Industria
I. Razones de liquidez								
Razón Corriente	65.6	4.1	20.1	18.3	36.8	veces	29.0	7.48
Prueba Ácida	62.5	2.6	19.1	17.9	36.8	veces	27.8	6.85
Razón de efectivo	62.0	2.4	18.9	17.8	36.7	veces	27.6	2.44
Capital de trabajo neto	143,799.14	77,406.42	8,260.95	85,036.66	180,569.99	\$	99,014.63	8,726,353.31
II. Razones de apalancamiento financiero								
Razón de deuda total	35.0%	49.4%	42.4%	26.9%	10.8%	%	32.9%	24.1%
Razón deuda - capital	53.9%	97.6%	73.6%	36.9%	12.1%	%	54.8%	31.8%
Multiplicador del capital	1.5	2.0	1.7	1.4	1.1	veces	1.5	1.3
Razón de ganancia de interés	-7.9	2.3	11.8	61.9	280.6	veces	69.7	123.2
Razón de cobertura de efectivo	-5.4	5.3	20.9	70.0	317.0	veces	81.5	130.7
III. Razones actividad								
Rotación de inventario	10.4	10.4	10.8	10.7	0.0	veces	8.5	12.5
Días de venta en inventario	35.1	35.1	33.9	34.2	0.0	días	27.65	29.25
Rotación de CXC	90.0	234.0	378.0	600.0	888.0	veces	438.0	108.0
Días de venta en CXC	4.1	1.6	1.0	0.6	0.4	días	1.5	3.4
Rotación de activos fijos	0.9	1.2	3.4	3.9	12.9	veces	4.4	6.7
Rotación de activos totales	0.4	1.1	1.5	1.3	1.1	veces	1.1	1.2
IV. Razones de rentabilidad								
Margen de utilidad	-143.6%	4.2%	16.6%	37.7%	43.2%	%	-8.4%	7.3%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	-56.2%	4.5%	24.2%	48.6%	46.9%	%	13.6%	9.0%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	-111.1%	7.8%	33.1%	54.5%	48.1%	%	6.5%	11.8%

Del análisis de la evaluación financiera, se puede destacar el comportamiento de recuperación de la inversión en 3.97 años, si bien es a mediano plazo, el TIR al finalizar el quinto año es del 47% para el proyecto y de 61% para el inversionista. Hay que reconocer que las inversiones en el año 0,2 y 4 son reducen el apalancamiento justificando el alto porcentaje de TIR, acción que es atractivo para posibles inversionistas en la empresa. Un posible cambio en la estructura de capital con un apalancamiento, reduce el TIR e incluso el tiempo de recuperación se penaliza, debido a que es muy sensible a los cambios de inversión en este negocio.

Se recomienda para enfocarse a la generación de economías de escala que trabajen con un crecimiento de la industria del 10.6%, muy por encima del 5.06% del crecimiento del mercado meta y base de este análisis.

8. CONCLUSIONES GENERALES

8.1. Conclusiones

- Los nuevos emprendimientos, las empresas pequeñas y medianas tienen ciertas barreras tecnológicas principalmente dado por la falta de personal especializado en infraestructura de tecnología así como la alta inversión, se concluye que una modalidad de arrendamiento de computadoras y servidores, identificados como los componentes que más demanda tienen, y además de servicios indispensables para cumplir con las entidades de control públicas como es la facturación electrónica, resultan atractivos, escalables y adaptables sin un impacto financiero y operacional con la propuesta, dando una viabilidad técnica del proyecto.
- El crecimiento considerado para el estudio se basó el comportamiento del aumento anual de las empresas del 5.06%, debido a que es el mercado meta del estudio, sin embargo, la industria como tal tiene un crecimiento del 10.6% anual, lo que evidencia que existe una evolución permanente en el ecosistema empresa-tecnología que puede ser mejor aprovechado por el plan de negocios propuesto.
- Un considerable 90.74% de las empresas encuestadas están seguras que la inversión de tecnología generaría mayor rentabilidad, adicionalmente el 44.44% están dispuestas a realizar un pago mensual por infraestructura, dando una oportunidad de viabilidad en un nicho de mercado.
- En el análisis de entornos se había establecido la alta inversión de las empresas pertenecientes al CIU, dato que fue corroborado en el desarrollo del plan de negocios propuesto, sin embargo, en la evaluación financiera los resultados de la tasa de retorno de inversión del 61% es muy atractivo dando una viabilidad y factibilidad si los inversores esperan retribuciones en mediano plazo.

- Considerando la cadena de valor de InnovaRenta S.A. propuesta para sus clientes potenciales, se identificó que actividades y procesos claves con proveedores, cliente interno y externo permiten el cumplimiento de los acuerdos de servicio SLA y afirma el cumplimiento de la promesa de valor.
- Del estudio realizado se determina una viabilidad técnica y financiera para la implementación de plan de negocios desarrollado.

8.2. Recomendaciones

- Es necesario realizar una investigación cuantitativa de acuerdo al cálculo del tamaño de la muestra antes de tomar una decisión de inversión en el presente proyecto, limitante mencionado debido al corto tiempo para la presentación de los resultados del análisis del cliente.
- Ampliar esta investigación a nuevos servicios dirigidos al segmento seleccionado para posteriormente introducirlos en el portafolio, logrando por medio de economías de escala soportar las nuevas líneas a un menor costo.
- Buscar una alternativa de financiamiento con bajo costo de manera que el apalancamiento sea menor, dando al proyecto una mejor rentabilidad.
- El contacto permanente con los clientes es fundamental, por lo que se recomienda mantener una comunicación permanente de nuevas tendencias, de manera que puedan solventar las necesidades de las PyMEs y que permitan obtener mejores márgenes de utilidad al proyecto ya durante la operación.

REFERENCIAS

- (2016). Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Deloitte. (2016). Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/auditoria/Deloitte_ES_Auditoria_NIIF-16-arrendamientos.pdf
- Galindo, E. (2015). *Estadística Métodos y Aplicaciones (3ra. Edición)*. Quito: Prociencia Editores.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2017, de Ecuador en Cifras - Documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- LABORATORIO NACIONAL DE INFORMÁTICA AVANZADA. (2016). Obtenido de Newsletter_57-y-58-LANIA.pdf: http://www.cenpat-conicet.gob.ar/wp-content/uploads/2016/02/Newsletter_57-y-58-LANIA.pdf
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Naucalpan de Juárez: PEARSON.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados (5ta. Edición)*. México: PEARSON EDUCATION.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand, CA: Sage.

- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*.
Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC:
<https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2015).
El 82,3% de Mipymes en el Ecuador utilizan Internet. Obtenido de El
82,3% de Mipymes en el Ecuador utilizan Internet:
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016).
Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Ley-Org%C3%A1nica-de-Telecomunicaciones.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016).
Viceministra Álava destacó logros de TIC en Ecuador, en TIC Fórum 2016. Obtenido de Viceministra Álava destacó logros de TIC en Ecuador, en TIC Fórum 2016:
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/viceministra-alava-destaco-logros-de-tic-en-ecuador-en-tic-forum-2016/>
- NIC. (2015). Obtenido de https://www.contaone.com/wp-content/uploads/2015/11/CONTAONE_NIC-17.pdf
- NIFFs para PyMEs*. (2013). Obtenido de Superintendencia de Compañías del Ecuador:
http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/formularios/RESOLUCION%20SC.SG.DRS.G.13.001.pdf
- NVivo. (2017). *Run a Word Frequency query*. Obtenido de NVivo: http://help-nv11.qsrinternational.com/desktop/procedures/run_a_word_frequency_query.htm
- Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. (2016). Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información:
<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp->

content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-
OFICIAL_30_AGOSTO.pdf

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Tabulados_DIEE2016. (2016). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Tabulados_DIEE2016.xlsx

The Straitstimes. (2017). Obtenido de <https://www.straitstimes.com/business/going-digital-will-boost-smes-growth-survey>

Trabajo, M. d. (2018). *Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales 2018*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=3284&force=1>

Vaca, A. (2017). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de www.puceae.puce.edu.ec:
<http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/finanzas/19-cobertura-riesgos/212-proteccionismo-en-ecuador>

ANEXOS

Anexo 1 – Diseño de la entrevista a experto en tecnología.

1. ¿Cuál cree que son las tendencias de tecnología que deben aplicar las empresas?
2. ¿Cómo cree que aportaría, no solamente empresas grandes sino también a las pequeñas empresas el uso de la tecnología?
3. ¿Cree que hay mercado para ofrecer estos servicios?
4. ¿Cómo cree que es el esquema que las empresas deberían adoptar?
5. ¿Cree usted que la posibilidad de tener servicios gestionados para los nuevos entendimientos ayude a que el nuevo emprendimiento salga adelante?
6. ¿Cómo piensa que está el ambiente de marcas en el medio de tecnológico?
7. ¿Cuáles serían las tendencias de software libre, software pagado, software rentado?
8. ¿Cómo es el servicio, tanto en software libre como software comercial?
9. ¿Quiénes son los que toman las decisiones de compra de infraestructura de tecnología?
10. ¿Cree que es viable o que la tendencia es esa, va apuntado en ese sentido?

Anexo 2 - Diseño de la entrevista a experto en comercialización de servicios de tecnología.

1. ¿Cuál piensa que es la tendencia para el desarrollo de un posible mercado de servicios?
2. ¿Cómo debe estructurarse la empresa para el desarrollo de productos de servicios?
3. ¿Quién realiza el acercamiento de comercialización de servicios y posteriormente el diseño?
4. ¿Cómo está el mercado de personal calificado en Quito para el servicio técnico?
5. ¿Cómo ha sido la comercialización y la rentabilidad de servicios gestionados?
6. ¿Ha sido de ayuda el tener dentro del portafolio de productos una opción de servicios gestionados?
7. ¿Cómo son los términos contractuales para los servicios gestionados?
8. ¿Cómo se avizora el futuro de los servicios gestionados?
9. ¿Los proveedores ayudan para impulsar el servicio gestionado?

Anexo 3 - Diseño de guion del grupo focal.

Duración total: 56 min.

1. Planteamiento del objetivo central de la investigación: el uso de la tecnología en la empresas medianas y pequeñas. Duración: 8 minutos.
2. Discusión entre los participantes sobre la importancia de la tecnología en las empresas. Duración: 6 min.
3. Consulta a los participantes respecto al aprovechamiento de la tecnología en la empresa. Duración: 6 min.
4. Preguntar con respecto a la frecuencia de compra de productos y servicios de tecnología. Duración: 6 min.

5. Consulta respecto a las marcas de mayor reconocimiento. Duración: 4 min.
6. Consulta respecto al canal de compra habitual en las empresas con respecto a la tecnología. Duración: 6 min.
7. Consulta sobre el presupuesto de compra de tecnología y la necesidad de crédito. Duración: 6 min.
8. Consulta sobre quien toma la decisión en la empresa sobre la compra de tecnología. Duración: 6 min.
9. Consulta sobre servicios gestionados de infraestructura tecnológica mediante un pago mensual donde incluye servicios. Duración: 8 min.

Anexo 4 – Análisis cualitativo del experto.

Sobre el interés de producto:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
servicio	58	2.92%	servicio, servicios
tecnología	38	1.92%	tecnología, tecnologías
software	19	0.96%	software
tendencia	14	0.71%	tendencia, tendencias
servidores	12	0.61%	servidor, servidores
emprendimientos	11	0.55%	emprendimiento, emprendimientos
proveedor	11	0.55%	proveedor, proveedores
gestionado	10	0.50%	gestionado, gestionados

Sobre el poder de decisión:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
proyecto	14	1.22%	proyecto, proyectos
comité	12	1.04%	comité
general	10	0.87%	general
gerente	9	0.78%	gerente
objetivos	9	0.78%	objetivos
pequeñas	9	0.78%	pequeña, pequeñas

Procesos clave:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
seguridad	34	1.30%	seguridad, seguridades
software	34	1.30%	software
información	26	1.00%	información
libre	22	0.84%	libre, libres
sistema	20	0.77%	sistema, sistemas
servidor	14	0.54%	servidor, servidores
datos	12	0.46%	datos

Segmentación:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
pequeñas	11	0.99%	pequeña, pequeñas
emprendimiento	8	0.72%	emprendimiento, emprendimientos
gestionado	8	0.72%	gestionado, gestionados
proyecto	7	0.63%	proyecto, proyectos
solución	7	0.63%	solución
mediana	6	0.54%	mediana, medianas
pymes	6	0.54%	pyme, pymes
industrial	6	0.54%	industrial
infraestructura	6	0.54%	infraestructura

Top of Mind:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
hp	9	0.83%	hp
microsoft	9	0.83%	microsoft
telefonía	9	0.83%	telefonía
linux	8	0.73%	linux
cisco	6	0.55%	cisco
dell	6	0.55%	dell

Anexo 5 – Análisis cualitativo.

Comercialización:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
técnico	27	1.43%	técnico, técnicos
arrendamiento	23	1.22%	arrendamiento, arrendamientos
contratos	18	0.95%	contrato, contratos
proveedores	18	0.95%	proveedores
comercial	16	0.85%	comercial
personal	14	0.74%	personal
riesgo	14	0.74%	riesgo, riesgos
asesores	14	0.74%	asesor, asesores
ventas	14	0.74%	venta, ventas
comerciales	10	0.53%	comerciales

Interés del Producto:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
esquema	23	1.17%	esquema, esquemas
mercado	17	0.87%	mercado
arrendamiento	17	0.87%	arrendamiento, arrendamientos
proveedores	17	0.87%	proveedor, proveedores
técnico	14	0.71%	técnico, técnicos
contratos	11	0.56%	contrato, contratos
inversión	10	0.51%	inversión
personal	10	0.51%	personal
ventas	9	0.46%	venta, ventas

Procesos clave:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
seguridad	30	1.09%	seguridad, seguridades
información	25	0.91%	información
sistema	23	0.84%	sistema, sistemas
técnico	20	0.73%	técnico, técnicos
arrendamiento	14	0.51%	arrendamiento, arrendamientos
contratos	13	0.47%	contrato, contratos
proveedores	13	0.47%	proveedor, proveedores
ventas	13	0.47%	venta, ventas
comercial	12	0.44%	comercial
datos	12	0.44%	datos

Anexo 6 – Análisis cualitativo del grupo focal.

Poder de decisión:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
general	6	6.90%	general
gerente	6	6.90%	gerente
financiera	5	5.75%	financiera, financiero
gerencia	3	3.45%	gerencia

Presupuesto:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
crédito	4	1.23%	crédito
tecnología	4	1.23%	tecnología
comprar	3	0.93%	comprar
computadora	3	0.93%	computadora, computadoras

Procesos clave:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
seguridad	27	2.05%	seguridad, seguridades
información	25	1.90%	información
tecnología	23	1.75%	tecnología
software	20	1.52%	software
sistema	19	1.44%	sistema, sistemas
libre	15	1.14%	libre, libres
datos	10	0.76%	datos
recursos	9	0.68%	recurso, recursos
servidor	8	0.61%	servidor, servidores

Segmentación:

Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
cobranzas	3	3.30%	cobranzas
gerente	3	3.30%	gerente
comercio	2	2.20%	comercio
general	2	2.20%	general

Top of Mind:

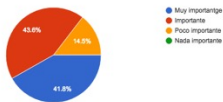
Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
microsoft	9	5.00%	microsoft
hp	5	2.78%	hp
cisco	4	2.22%	cisco
dell	4	2.22%	dell
windows	4	2.22%	windows
linux	3	1.67%	linux

Interés del producto:

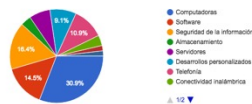
Palabra	Repeticiones	Porcentaje	Palabras asociadas
tecnología	11	1.57%	tecnología, tecnologías
computadora	11	1.57%	computadora, computadoras, computador
proveedor	7	1.00%	proveedor, proveedores
servicio	7	1.00%	servicio, servicios
alquiler	6	0.85%	alquiler
renovar	6	0.85%	renovar
servidores	5	0.71%	servidores
software	5	0.71%	software
soporte	5	0.71%	soporte

Anexo 7 – Resultados de la encuesta.

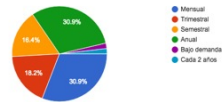
¿Qué tan importante es la posibilidad de recibir servicios de tecnología en base a un pago mensual?
55 respuestas



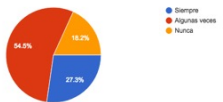
¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa?
55 respuestas



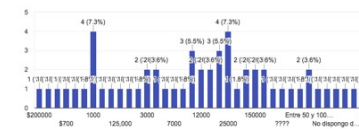
¿Con qué frecuencia demanda su empresa productos de tecnología?
55 respuestas



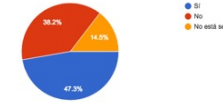
¿Recibe capacitación, asesoría u otro tipo de eventos de parte de su proveedor de tecnología?
55 respuestas



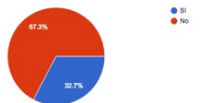
¿Cuál es el presupuesto anual asignado para compra de productos y servicios de tecnología?
55 respuestas



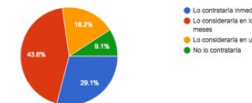
¿Ha utilizado anteriormente algún servicio gestionado donde incluya equipamiento en su empresa?
55 respuestas



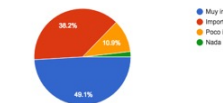
¿Su empresa tiene un proveedor fijo de tecnología?
55 respuestas



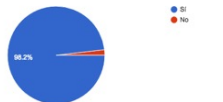
En base a un precio de \$30 mensuales, por un puesto de trabajo, donde incluye computadora, software de ofim...robabilidad es que pueda contratarlo?
55 respuestas



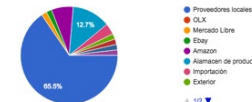
¿Para su empresa es importante adquirir productos y servicios de tecnología directamente del importador o fabricante?
55 respuestas



¿Para su empresa es importante recibir un asesoramiento antes de emprender en una inversión en tecnología?
55 respuestas



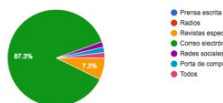
¿Dónde adquiere productos y servicios de tecnología?
55 respuestas



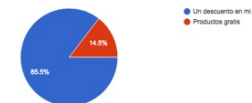
¿En su empresa se realizan procesos de licitación para adquirir productos o servicios de tecnología?
55 respuestas



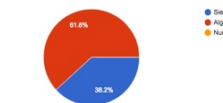
¿A través de qué medio recibe información de productos y servicios tecnológicos?
55 respuestas



¿Qué es más atractivo para usted para decidir una compra de soluciones tecnológicas?
55 respuestas



¿Recibe información de productos y promociones a través de correo electrónico?
55 respuestas



Nivel de correlación Moderado: -0.40

¿En lo que respecta a la compra de productos y servicios de tecnología, quien toma la decisión en su empresa?

Row Labels	Column Labels				Grand Total
	Jefe Técnico	Gerente General	Comité Interno		
Manufactura	0.00%	1.85%	11.11%		12.96%
Servicios	1.85%	59.26%	3.70%		64.81%
Salud	3.70%	0.00%	0.00%		3.70%
Comercio	0.00%	14.81%	0.00%		14.81%
Turismo	0.00%	3.70%	0.00%		3.70%
Grand Total	5.56%	79.63%	14.81%		100.00%

Cruce 2 de resultados: ¿Cree que la inversión en infraestructura de tecnología generaría más ingresos para su empresa? ¿En qué sector se encuentra su empresa?

Nivel de correlación Débil: 0.23

¿Cree que la inversión en infraestructura de tecnología generaría más ingresos para su empresa?

Row Labels	Column Labels		Grand Total
	Si	No	
Manufactura	9.26%	3.70%	12.96%
Servicios	59.26%	5.56%	64.81%
salud	3.70%	0.00%	3.70%
Comercio	14.81%	0.00%	14.81%
Turismo	3.70%	0.00%	3.70%
Grand Total	90.74%	9.26%	100.00%

Cruce 3 de resultados: ¿Qué tan importante es la posibilidad de recibir servicios de tecnología en base a un pago mensual? ¿Cree que la inversión en infraestructura de tecnología generaría más ingresos para su empresa?

Nivel de correlación Moderado: 0.33

¿Qué tan importante es la posibilidad de recibir servicios de tecnología en base a un pago mensual?

Row Labels	Column Labels			Grand Total
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	
Si	42.59%	40.74%	7.41%	90.74%
No	1.85%	1.85%	5.56%	9.26%
Grand Total	44.44%	42.59%	12.96%	100.00%

Cruce 4 de resultados: ¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa? ¿En qué sector se encuentra su empresa?

Nivel de correlación Moderado: -0.33

¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa?

Row Labels	Column Labels					Grand Total
	Seguridad	Software	Servidores	Computadoras	Desarrollo	
Manufactura	0.00%	0.00%	12.96%	0.00%	0.00%	12.96%
Servicios	0.00%	0.00%	0.00%	64.81%	0.00%	64.81%
Salud	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%
Comercio	0.00%	14.81%	0.00%	0.00%	0.00%	14.81%
Turismo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%	3.70%
Grand Total	3.70%	14.81%	12.96%	64.81%	3.70%	100.00%

Cruce 5 de resultados: ¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa? En base a un precio de \$40 mensuales, por un puesto de trabajo, donde incluye computadora, software de ofimática, conectividad a la red de la empresa, servicio y asesoramiento continuo sea aceptable. ¿Qué probabilidad es que pueda contratarlo?

Nivel de correlación Moderado: 0.47
¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa?

Row Labels	Seguridad	Software	Servidores	Computadoras	Desarrollo	Grand Total
Consideraría en 6 meses	3.70%	11.11%	9.26%	3.70%	3.70%	31.48%
Consideraría Inmediatamente	0.00%	3.70%	1.85%	53.70%	0.00%	59.26%
Considerarían 1 año	0.00%	0.00%	1.85%	7.41%	0.00%	9.26%
Grand Total	3.70%	14.81%	12.96%	64.81%	3.70%	100.00%

Cruce 6 de resultados: ¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa? ¿Cuál es la marca de equipos de tecnología que tiene mayor preferencia para su empresa?

Nivel de correlación Fuerte: -0.55
¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa?

Row Labels	Seguridad	Software	Servidores	Computadoras	Desarrollo	Grand Total
HP	0.00%	14.81%	1.85%	64.81%	3.70%	85.19%
DELL	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	0.00%	11.11%
CISCO	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%
Grand Total	3.70%	14.81%	12.96%	64.81%	3.70%	100.00%

Cruce 7 de resultados: ¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa? ¿Cuál es la marca de software que tiene mayor preferencia para su empresa?

Nivel de correlación Moderado: -0.44
¿Cuál es el producto de tecnología que tiene mayor demanda en su empresa?

Row Labels	Seguridad	Software	Servidores	Computadoras	Desarrollo	Grand Total
Microsoft	0.00%	14.81%	0.00%	62.96%	3.70%	81.48%
MacOS	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%	0.00%	1.85%
Linux	3.70%	0.00%	12.96%	0.00%	0.00%	16.67%
Grand Total	3.70%	14.81%	12.96%	64.81%	3.70%	100.00%

Cruce 8 de resultados: ¿En qué sector se encuentra su empresa? ¿Cuál es el presupuesto anual asignado para compra de productos y servicios de tecnología?

¿En qué sector se encuentra su empresa?

Row Labels	Manufatura	Servicios	Salud	Comercio	Turismo	Grand Total
500	0.00%	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	1.85%
700	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
800	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
1000	0.00%	5.56%	0.00%	0.00%	0.00%	5.56%
1200	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
1500	0.00%	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%
2000	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
2500	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
3000	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%	1.85%	3.70%
5000	1.85%	1.85%	0.00%	3.70%	0.00%	7.41%
6000	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%	0.00%	1.85%
7000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
9000	0.00%	3.70%	0.00%	1.85%	0.00%	5.56%
10000	1.85%	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	5.56%
12000	0.00%	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%
18000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
25000	0.00%	1.85%	0.00%	3.70%	0.00%	5.56%
30000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
50000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
75000	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
100000	1.85%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	3.70%
125000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
150000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%	1.85%
200000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
250000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%	1.85%
(blank)	1.85%	7.41%	1.85%	1.85%	0.00%	12.96%
Grand Total	12.96%	64.81%	3.70%	14.81%	3.70%	100.00%

Anexo 10 – Cálculo de presupuesto promedio.

Mediana= 12000
 Q1= 2750
 Q3= 62500
 Rango Intercuartil= Q3-Q1
 RIQ= 59750

Tabla de cálculo de marca de clase

Marca de Clase	Rango de Presupuesto	Manufactura	Servicios	Salud	Comercio	Turismo
29879	800-59750	7.41%	48.15%	1.85%	12.96%	1.85%
89626	59751-119500	3.70%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%
149376	119501-179250	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	1.85%
209126	179251-239000	0.00%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%
268876	239001-298750	0.00%	3.70%	0.00%	0.00%	0.00%
Total porcentual		11.11%	57.41%	1.85%	12.96%	3.70%

Tabla de cálculo de promedio de presupuesto

Marca de Clase	Rango de Presupuesto	Manufactura	Servicios	Salud	Comercio	Turismo
29879	800-59750	\$ 2,213.26	\$14,386.19	\$ 553.31	\$ 3,873.20	\$ 553.31
89626	59751-119500	\$ 3,319.46	\$ 1,659.73	\$ -	\$ -	\$ -
149376	119501-179250	\$ -	\$ 2,766.21	\$ -	\$ -	\$ 2,766.21
209126	179251-239000	\$ -	\$ 3,872.69	\$ -	\$ -	\$ -
268876	239001-298750	\$ -	\$ 9,958.35	\$ -	\$ -	\$ -
Promedio por sector		\$ 5,532.72	\$32,643.18	\$ 553.31	\$ 3,873.20	\$ 3,319.53

Tabla de cálculo promedio en las empresas

Marca de Clase	Rango de Presupuesto	Empresas
29879	800-59750	\$21,579.28
89626	59751-119500	\$ 4,979.19
149376	119501-179250	\$ 5,532.43
209126	179251-239000	\$ 3,872.69
268876	239001-298750	\$ 9,958.35
Promedio Total		\$45,921.94

Anexo 11 – Proforma de competidor potencial.



Paseaje N44B No. E10-26 Intersección Av. 6 de Diciembre Teléfono: (593) 2 396-5200

laborable, respecto de los servicios materia de este contrato, salvo causas de fuerza mayor que impidan hacerlo, respecto de los servicios materia de este contrato.

- La contratante es custodio de los bienes a esta entregados la que será responsable de los mismos, y está obligada a informar a La Competencia S.A. cualquier tipo de daño para que se proceda a la reparación del mismo.
- La contratante no podrá hacer uso de personal técnico que no sea de La Competencia S.A.

CONDICIONES:

El outsourcing que estamos ofreciendo es de un sistema de call center marca NEC con la siguiente configuración:

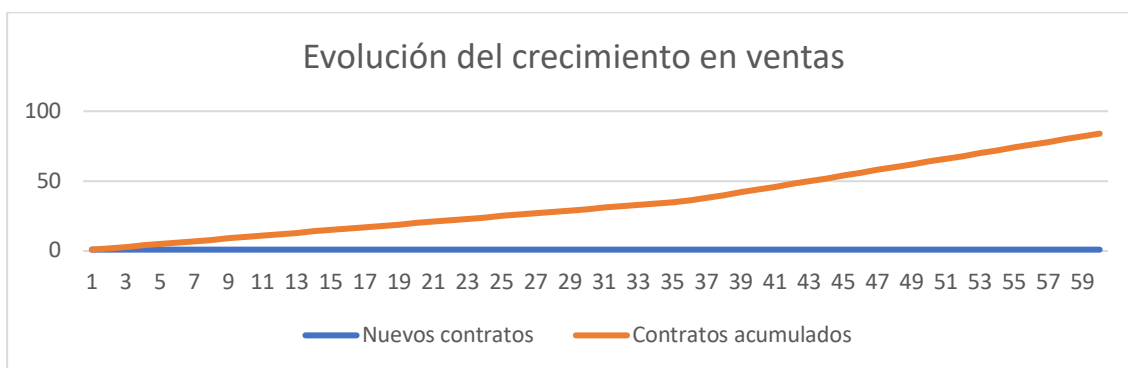
Presupuesto referencial

CANT	DESCRIPCION	UNITARIO	TOTAL
1	Server: Rack PowerEdge R230 (1) Procesador Intel® Xeon® E3-1220 v5, 3.0 GHz, 8M Cache, 4 Core/4 (8MB) memoria: 8GB Memory, 213MB/s, UDIMM; Disco Duro: 2TB 7.2K RPM SATA 6Gps 3.5" Hot-Plug HD; Optico: NO Optical Drive; Fuente de Poder: Single, Cabled Power Supply, 230W (NO Redundante); Controladora: PERC H330 RAID Controller; RAID: 1, 10, 5, 5i; RAIL: 2/4 Static Post Static Rails; Tarjeta de Red: On-Board LOM 1GB Dual Port; 2 x PCIe 3.0 slots: x16 slot, full height (1x8 3.0) x8 slot/low profile (1x4 3.0); Management: iDRAC, Basic with dedicated NIC; Garantía: 15 Months Basic Hardware Warranty Repair; Sx10 HW-Only, Sx10 NBD On Site, Onsite support hasta 4 discos, 3.5" Hot-Plug HD		
1	Dell 16 GB Certified Replacement Memory Module for Select Dell Systems - 2Rx8 UDIMM 2400MHz ECC		
1	2TB 7.2K RPM SATA 6Gbps 3.5in Hot-Plug Hard Drive 136, Cuatris		
1	PowerEdge R230 - Upgrade from 1yr Basic NBD On-Site to 3yr Pro-support NBD On-Site	OUTSOURCING	TOTAL
		\$ 11871	\$ 11871
1	HPE OfficeConnect 1905-24G-PoE+ (370W) 24 Puertos 10/100/1000 PoE+ 2 Puertos SFP - Rack_KT10XEC29	\$ 41.32	\$ 41.32
5	ITL NUC 15-7260U NUC758NH UEFI HDGraphics WIAN BT 4.2		
5	ADATA Premier Series - DDR4 - 8 GB - SO-DIMM 260-pin - 2133		
5	SEAGATE 2.5" ST500LM30 500GB 5400rpm 7mm 128MB SATA3		
5	VWS-MT LED VA1903- 18.5" 1366x768 5ms 200 VGAvgea		
		TOTAL NUC \$ 38.80	\$ 193.98
		TOTAL OUTSOURCING ANTES DEL IVA	\$ 354.00

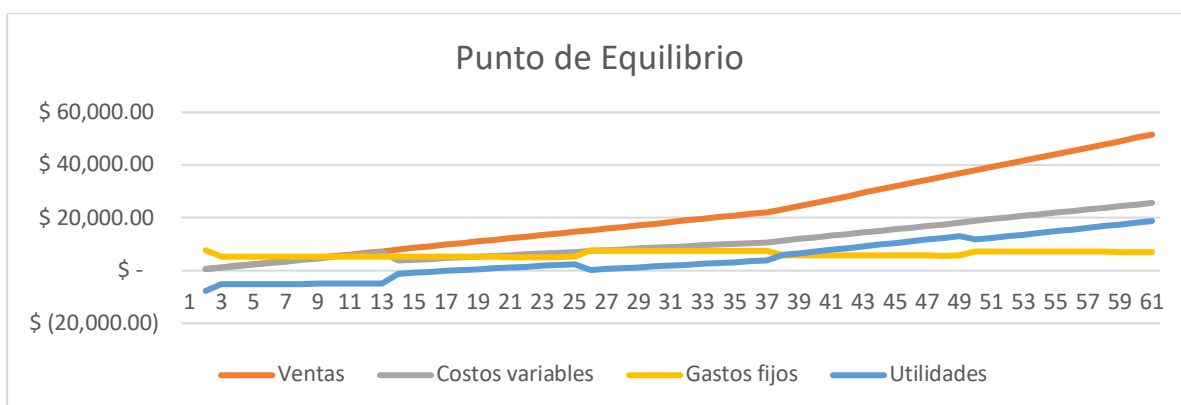
El servicio tendrá un costo mensual del equipamiento detallado anteriormente: **US\$ 354.00 + I.V.A.**

El mismo que deberá ser cancelado mediante autorización de débito bancario automático en los primeros tres días hábiles de cada mes.

Anexo 12 – Gráfico de evolución de crecimiento de ventas proyectado.



Anexo 13 – Gráfico del punto de equilibrio.



Anexo 14 – Estado de Situación Mensual del Año 1.

Estado de Situación	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVOS	219,653.85	209,857.85	200,675.34	192,106.34	184,150.84	176,808.83	170,080.33	162,371.54	156,870.03	151,982.03	147,707.53	141,113.19
Corrientes	133,709.56	126,044.13	118,992.21	112,553.79	106,728.87	101,517.44	96,919.52	91,341.31	87,970.38	85,212.96	83,069.04	78,605.28
Efectivo	129,861.96	121,745.54	114,693.62	108,255.19	102,430.27	97,218.85	92,620.93	87,042.71	83,671.79	80,914.36	78,770.44	74,306.69
Cuentas por Cobrar	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50	613.50
Inventarios Prod. Terminados	2,783.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10	3,234.10
Inventarios Materia Prima	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50	287.50
Inventarios Sum. Fabricación	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50	163.50
No Corrientes	85,944.29	83,813.71	81,683.13	79,552.55	77,421.97	75,291.39	73,160.81	71,030.23	68,899.65	66,769.07	64,638.49	62,507.91
Propiedad, Planta y Equipo	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94	86,060.94
Depreciación acumulada	2,092.02	4,184.03	6,276.05	8,368.06	10,460.08	12,552.09	14,644.11	16,736.12	18,828.14	20,920.15	23,012.17	25,104.18
Intangibles	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93	2,013.93
Amortización acumulada	38.57	77.13	115.70	154.26	192.83	231.39	269.96	308.52	347.09	385.66	424.22	462.79
PASIVOS	80,758.85	80,216.66	79,664.53	79,102.36	78,530.06	77,947.53	77,354.65	75,157.55	74,543.70	73,919.21	73,283.96	69,704.53
Corrientes	601.19	1,067.08	1,532.97	1,998.86	2,464.75	2,930.65	3,396.54	2,268.63	2,734.52	3,200.42	3,666.31	1,198.86
Cuentas por pagar proveedores	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30	135.30
Sueldos por pagar	465.89	931.78	1,397.67	1,863.56	2,329.45	2,795.35	3,261.24	2,133.33	2,599.22	3,065.12	3,531.01	1,063.56
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	80,157.66	79,149.58	78,131.56	77,103.50	76,065.31	75,016.88	73,958.12	72,888.92	71,809.18	70,718.79	69,617.66	68,505.67
Deuda a largo plazo	80,157.66	79,149.58	78,131.56	77,103.50	76,065.31	75,016.88	73,958.12	72,888.92	71,809.18	70,718.79	69,617.66	68,505.67
PATRIMONIO	138,895.00	129,641.19	121,010.81	113,003.98	105,620.78	98,861.31	92,725.68	87,213.98	82,326.33	78,062.82	74,423.56	71,408.66
Capital	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11	150,718.11
Utilidades retenidas	11,823.11	21,076.92	29,707.29	37,714.13	45,097.33	51,856.80	57,992.43	63,504.12	68,391.78	72,655.29	76,294.55	79,309.45

Anexo 15 – Estados de Resultados Mensual del Año 1.

Estado de Resultados Año 1	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$1,227.00	\$1,840.50	\$2,454.00	\$3,067.50	\$3,681.00	\$4,294.50	\$4,908.00	\$5,521.50	\$6,135.00	\$6,748.50	\$7,362.00	\$7,975.50
Costo de los Servicios vendidos	\$2,783.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10	\$3,234.10
UTILIDAD BRUTA	(\$1,556.10)	(\$1,393.60)	(\$780.10)	(\$166.60)	\$446.90	\$1,060.40	\$1,673.90	\$2,287.40	\$2,900.90	\$3,514.40	\$4,127.90	\$4,741.40
Gastos sueldos	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63	\$3,493.63
Gastos generales	\$4,110.34	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38	\$1,713.38
Gastos de depreciación	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42	\$1,824.42
Gastos de amortización	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57	\$38.57
UAIP	(\$11,023.05)	(\$8,463.59)	(\$7,850.09)	(\$7,236.59)	(\$6,623.09)	(\$6,009.59)	(\$5,396.09)	(\$4,782.59)	(\$4,169.09)	(\$3,555.59)	(\$2,942.09)	(\$2,328.59)
Gastos de intereses	\$800.06	\$790.22	\$780.28	\$770.25	\$760.11	\$749.88	\$739.54	\$729.10	\$718.56	\$707.92	\$697.17	\$686.31
UAIP	(\$11,823.11)	(\$9,253.81)	(\$8,630.37)	(\$8,006.84)	(\$7,383.20)	(\$6,759.47)	(\$6,135.63)	(\$5,511.69)	(\$4,887.65)	(\$4,263.51)	(\$3,639.26)	(\$3,014.90)
15% Participación Trabajadores	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UAI	(\$11,823.11)	(\$9,253.81)	(\$8,630.37)	(\$8,006.84)	(\$7,383.20)	(\$6,759.47)	(\$6,135.63)	(\$5,511.69)	(\$4,887.65)	(\$4,263.51)	(\$3,639.26)	(\$3,014.90)
25% Impuesto a la Renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD NETA	(\$11,823.11)	(\$9,253.81)	(\$8,630.37)	(\$8,006.84)	(\$7,383.20)	(\$6,759.47)	(\$6,135.63)	(\$5,511.69)	(\$4,887.65)	(\$4,263.51)	(\$3,639.26)	(\$3,014.90)

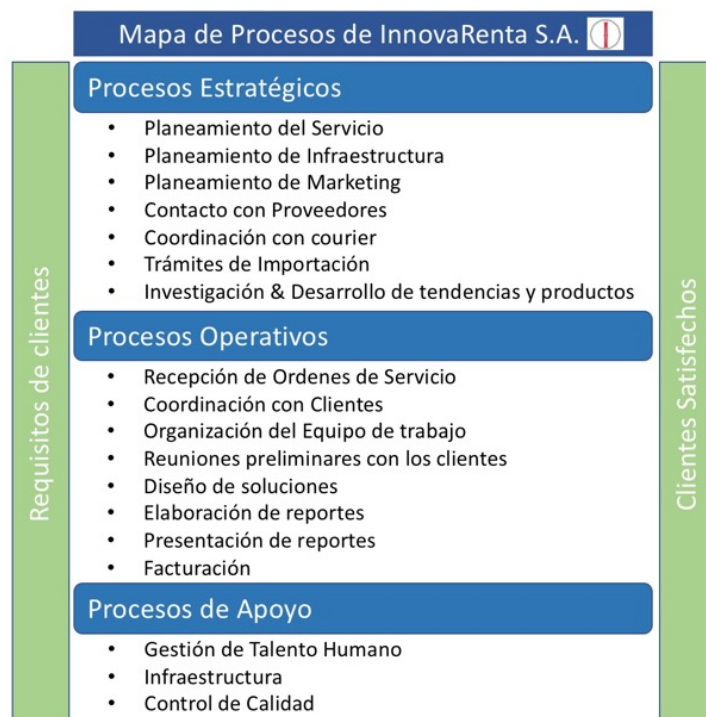
Anexo 16 – Nómina, cantidad de empleados y año de contratación.

Sueldos				
Cargo	Sueldo (mensual)	Número de Empleados	Año de Contratación	Costo / Gasto
Administrador "Gerente"	\$ 1,200.00	1	1	GASTO
Coordinador Administrativo, contable y nómina	\$ 650.00	1	1	GASTO
Coordinador Comercial y Marketing	\$ 650.00	1	1	GASTO
Ejecutivo de ventas 1	\$ 400.00	1	1	GASTO
Coordinador de Operaciones e importaciones	\$ 650.00	1	1	M.O.I.
Técnico de campo 1	\$ 400.00	1	1	M.O.D.
Técnico de campo 2	\$ 400.00	1	3	M.O.D.
Técnico de Investigación y desarrollo	\$ 450.00	1	1	M.O.D.

Anexo 17 – Cadena de valor.



Anexo 18 – Mapa de procesos.



Anexo 19 – Comparativo de índices financieros con la industria.

INDICES FINANCIEROS		Medida	InnovaRenta	Industria	
I. Razones de liquidez					
Razón Corriente	Activos corrientes	veces	18.2	7.48	10,072,007.90
	Pasivos corrientes				1,345,654.59
Prueba Ácida	Activos corrientes - Inventarios	veces	17.3	6.85	9222361.25
	Pasivos corrientes				1345654.59
Razón de efectivo	Efectivo	veces	15.0	2.44	3283248.66
	Pasivos corrientes				1345654.59
Capital de trabajo neto	Activos corrientes - Pasivos corriente	\$	\$ 4,412,683.97	\$ 8,726,353.31	1298554.54 - 788432.82
II. Razones de apalancamiento financiero					
Razón de deuda total	Activos - Patrimonio	%	28.5%	24.1%	1536585.33 - 96267.66
	Activos				12344988.4
Razón deuda - capital	Pasivos	%	43.3%	31.8%	2977768.93
	Patrimonio				9367219.47
Multiplicador del capital	Activos	veces	1.4	1.3	12344988.4
	Patrimonio				9367219.47
Razón de ganancia de interés	UaII	veces	69.7	123.2	4,646,225.85
	Intereses				37,714.97
Razón de ganancia de interés	(UaII + Depreciación)	veces	81.5	130.7	4,928,969.46
	Intereses				37714.97
III. Razones actividad					
Rotación de inventario	Costo de ventas	veces	8.5	12.5	10603440.05
	Inventarios				849646.65
Días de venta en inventario	365 días	días	27.65	29.25	365
	Rotación de inventario				12,479,823.29
Rotación de CXC	Ventas	veces	438.0	108.0	15249665.9
	Cuentas x cobrar				141186.95
Días de venta en CXC	365 días	días	1.5	3.4	365
	Rotación de Cuentas x cobrar				108,010,449.3
Rotación de activos fijos	Ventas	veces	4.4	6.7	15249665.9
	Activos no corrientes				2272980.49
Rotación de activos totales	Ventas	veces	1.1	1.2	15249665.9
	Activos				12344988.4
IV. Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	Utilidad neta	%	-8.4%	7.3%	1108983.76
	Ventas				15249665.9
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad neta	%	13.6%	9.0%	1108983.76
	Activos				12344988.4
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Utilidad neta	%	6.5%	11.8%	1108983.76
	Patrimonio				9367219.47

