



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Diseño del plan de negocio para la empresa Improve-IT que brinda
servicios de tecnología en la nube para PYMES**

**Profesor
Aldo Marlon Salinas Aponte**

**Autor
Mario Alberto Toscano Guanín**

2023

RESUMEN

Las PYMES representan cerca de un tercio de todas las empresas activas en Ecuador y son un componente indispensable en la generación de empleo y riqueza en un país.

Debido a la pandemia causada por el COVID-19, todas las empresas y principalmente las PYMES se han visto obligadas a adoptar estrategias y tecnología que permitan el teletrabajo y la digitalización de sus procesos de negocio.

En este contexto, el presente estudio propone el diseño de un plan de negocio para la empresa Improve-IT. Este plan busca principalmente lograr una mayor penetración de la empresa en su mercado objetivo que son las PYMES de la ciudad de Quito.

La investigación también plantea un análisis de situación de la empresa, así como de su entorno y la competencia con el fin de identificar estrategias aplicables que faciliten el cumplimiento del objetivo del estudio.

La metodología utilizada para el análisis de mercado fue una investigación cualitativa, que entre sus principales hallazgos indica que la mayoría de las PYMES tienen pensado invertir recursos para la adquisición de tecnología.

Como resultado del estudio, se plantea implementar una estrategia de marketing digital, generando contenido focalizado para el mercado objetivo. Esto le permitirá a la empresa llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes con una oferta de valor desarrollada en función de sus necesidades.

ABSTRACT

SMEs represent about a third of all active companies in Ecuador and are an essential component in the generation of employment and wealth in a country.

Due to the pandemic caused by COVID-19, all companies and mainly SMEs have been forced to adopt strategies and technology that allow teleworking and the digitalization of their business processes.

In this context, this study proposes the design of a business plan for the Improve-IT company. This plan mainly seeks to achieve greater penetration of the company in its target market, which is the SMEs in the city of Quito.

The research also proposes an analysis of the company's situation, as well as its environment and competition in order to identify applicable strategies that facilitate compliance with the objective of the study.

The methodology used for the market study was a qualitative investigation, which among its main findings indicates that the majority of SMEs plan to invest resources in the acquisition of technology.

As a result of the study, it is proposed to implement a digital marketing strategy, generating focused content for the target market. This will allow the company to reach a greater number of potential customers with a value offer developed based on their needs.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema.....	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Hallazgos	5
1.3.1 La cuarta revolución industrial	5
1.3.2 Computación en la nube	5
1.3.3 PYMES	7
1.4 Proyectos similares.....	9
1.5 Conclusiones del capítulo	12
CAPÍTULO 2	13
Diagnóstico de la situación actual	13
2.1 Entorno macroeconómico y político	13
2.2 Análisis del sector	15
2.2.1 Ecosistema de la economía digital.....	15
2.2.2 Inversión en TIC.....	16
2.3 Tamaño de la industria.....	17
2.4 Análisis de la competencia.....	18
2.4.1 Amenaza de nuevos competidores (alta).....	18
2.4.1.1 Barreras de entrada	18
2.4.1.2 Inversión inicial	18
2.4.1.3 Posibles nuevos participantes.....	19
2.4.2 Poder de negociación de los proveedores (alta).....	19
2.4.2.1 Proveedores Clave	19
2.4.2.2 Disponibilidad de alternativas	19

2.4.2.3	Costo de los servicios	20
2.4.3	Poder de negociación de los compradores (alto).....	20
2.4.3.1	Segmentos Clave.....	20
2.4.3.2	Disponibilidad de alternativas	20
2.4.4	Productos sustitutos (baja).....	20
2.4.4.1	Servicios sustitutos	20
2.4.4.2	Disponibilidad de alternativas	21
2.4.5	Rivalidad entre competidores.....	21
2.4.5.1	Número de competidores.....	21
2.4.5.2	Rivalidad de competidores.....	22
2.5	Análisis de la situación actual del mercado.....	22
2.5.1	Objetivos de la investigación.....	22
2.5.2	Mercado objetivo.....	22
2.5.3	Metodología de la investigación	23
2.5.4	Plan de trabajo y tamaño muestral	23
2.5.5	Hallazgos del estudio	24
2.6	Mercado y estrategias.....	30
2.6.1	Naturaleza y filosofía	30
2.6.1.1	Misión.....	31
2.6.1.2	Visión	31
2.6.2	Tipo de empresa, estado legal y socios participantes.....	31
2.6.3	Estructura organizacional, ubicación de la empresa:.....	31
2.7	Conclusiones del capítulo	32
CAPÍTULO 3		33
Análisis del sistema funcional del negocio		33
3.1	Funcionamiento de las estrategias de mercadeo existentes.....	33
3.1.1	Servicio de consultoría en TIC con plataformas Cloud	33
3.1.2	Servicio administrado de plataformas TIC	34
3.1.3	Capacitación de uso de plataformas TIC	34
3.1.4	Garantía y servicio postventa.....	34
3.1.5	Mecanismos de atención	35
3.1.6	Formas de pago.....	36

3.2	Funcionamiento de estrategias de distribución	37
3.3	Estrategias de precios.....	37
3.4	Estrategias de promoción y comunicación.....	38
3.4.1	Publicidad	38
3.4.2	Promoción en ventas	38
3.5	Funcionamiento de la estrategia operativa	39
3.5.1	Descripción del proceso.....	39
3.5.2	Capacidad instalada	41
3.5.3	Producción	43
3.6	Situación financiera actual	43
3.6.1	Estado de situación y balance general	43
3.6.2	Estado de flujos de caja.....	45
3.6.3	Análisis de indicadores financieros	45
3.7	Análisis FODA.....	46
3.7.1	Estrategias fortalezas – oportunidades	47
3.7.2	Estrategias debilidades – oportunidades	47
3.7.3	Estrategias fortalezas – amenazas	48
3.7.4	Estrategias debilidades – amenazas	48
3.8	Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto.....	48
3.9	Conclusiones del capítulo	49
CAPÍTULO 4		50
Propuesta de mejora		50
4.1	Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta	50
4.2	Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta	50
4.3	Diseño y desarrollo de la mejora.....	51
4.3.1	Desarrollo de nuevas características	51
4.3.2	Expansión del mercado	52
4.4	Flujo de procesos con las mejoras realizadas	52
4.5	Simulación incluida la mejora específica.....	53
4.5.1	Descripción de la propuesta de mejora e impacto en el negocio	54

4.5.2	Requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora	55
4.6	Indicadores del nuevo desempeño	56
4.7	Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto	57
4.7.1	Estado de situación y balance general	58
4.7.2	Estado de flujos de caja	60
4.7.3	Análisis de indicadores financieros	61
4.8	Conclusiones del capítulo	61
CAPÍTULO 5		62
Conclusiones generales y recomendaciones		62
5.1	Conclusiones	62
5.2	Recomendaciones	63
ANEXOS		64
Anexo 1		64
Análisis PESTEL		64
Entorno político		64
Entorno económico		65
Entorno social		65
Entorno tecnológico		66
Entorno ecológico		67
Entorno legal		67
Anexo 2		69
Tabulación de los resultados de la encuesta		69
Anexo 3		72
Balance general Improve-IT 2020		72
Anexo 4		76
Estado de pérdidas y ganancias Improve-IT 2020		76
Anexo 5		79
Matrices EFI y EFE		79
Anexo 6		81
Costos referenciales para la propuesta de mejora		81

Bibliografía	84
--------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tipos de empresas en Ecuador	7
Tabla 2	Comparativa de proyectos similares	10
Tabla 3	Análisis PESTEL	13
Tabla 4	Indicadores del incremento del uso de TIC	17
Tabla 5	Plan de trabajo del estudio de mercado	23
Tabla 6	Formas de pago	36
Tabla 7	Procesos operativos Improve-IT	40
Tabla 8	Cadena de valor Improve-IT	41
Tabla 9	Capacidad instalada Improve-IT	42
Tabla 10	Estado de situación Improve-IT	43
Tabla 11	Flujo de caja Improve-IT	45
Tabla 12	Indicadores financieros	46
Tabla 13	Matriz FODA Improve-IT	46
Tabla 14	Inversión para la mejora	55
Tabla 15	Indicadores financieros	56
Tabla 16	Indicadores de satisfacción del cliente	56
Tabla 17	Estado de pérdidas y ganancias proyectado	58
Tabla 18	Balance general proyectado	59
Tabla 19	Flujo de caja proyectado	60
Tabla 20	Indicadores financieros proyectados	61
Tabla 21	Tabulación pregunta 1	69
Tabla 22	Tabulación pregunta 2	69
Tabla 23	Tabulación pregunta 3	69
Tabla 24	Tabulación pregunta 4	70
Tabla 25	Tabulación pregunta 5	70
Tabla 26	Tabulación pregunta 6	71
Tabla 27	Tabulación pregunta 7	71
Tabla 28	Matriz EFI Improve-IT	79
Tabla 29	Matriz EFE Improve-IT	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de empresas ecuatorianas por tamaño (año 2020)	8
Figura 2 Planes para invertir en tecnología en las PYMES	17
Figura 3 Tabulación pregunta 1	25
Figura 4 Tabulación pregunta 2.....	26
Figura 5 Tabulación pregunta 3.....	26
Figura 6 Tabulación pregunta 4.....	27
Figura 7 Tabulación pregunta 5.....	28
Figura 8 Tabulación pregunta 6.....	29
Figura 9 Tabulación pregunta 7.....	30
Figura 10 Canal de distribución	37
Figura 11 Estrategia de precios basada en costos.....	38
Figura 12 Flujo de procesos operativos Improve-IT	39
Figura 13 Mapa de procesos Improve-IT.....	53
Figura 14 Costos optimización sitio web	81
Figura 15 Costos gestión redes sociales.....	82
Figura 16 Costos Google Ads.....	83

INTRODUCCIÓN

Las PYMES en el Ecuador desempeñan un papel fundamental, contribuyendo en la generación de empleo y el desarrollo económico del país. Estas empresas se caracterizan por su tamaño y abarcan varios sectores, desde la manufactura hasta los servicios.

En un entorno global duramente golpeado por la pandemia del COVID-19 uno de los sectores más afectados fueron las PYMES, muchas de ellas tuvieron que cesar definitivamente sus actividades, mientras que otras tuvieron que replantear sus objetivos y metodologías de trabajo.

Entre las estrategias que han adoptado las PYMES para mantener su operación se encuentran, la adopción tecnológica, el ajuste de su portafolio de servicios y el teletrabajo. La implementación de estas soluciones representa una gran oportunidad para empresas como Improve-IT, cuyo giro de negocio está en la prestación de servicios tecnológicos sobre plataformas de nube.

En este contexto es de suma importancia desarrollar un plan de negocios que permita establecer metas, estrategias y recursos necesarios que contribuyan con los objetivos de la empresa.

Los objetivos específicos que busca este plan son: realizar el diagnóstico de situación actual de la empresa, definir una estrategia específica para el mejoramiento de la empresa, elaborar el plan de negocio de la empresa enfocado a su mercado objetivo. La creación de este plan pretende también aprovechar al máximo la oportunidad que se tiene en el entorno de las PYMES en cara a la adopción acelerada de tecnologías de la información que estas enfrentan con el afán de mantener su operación y reactivar la economía de uno de los sectores más afectados en la pandemia.

El alcance del plan de negocios incluye: la descripción de la empresa, el análisis del mercado y la competencia, una revisión de sus estados financieros

y procesos clave, la definición de una propuesta de mejora y la estrategia de marketing así como los recursos necesarios para implementarla, y el desarrollo de una simulación de la propuesta para sustentar su validez.

La metodología utilizada para el desarrollo del plan de negocios es la tradicional, ya que esta sigue una secuencia estructurada y proporciona una guía completa y ordenada para la conceptualización, desarrollo y ejecución del plan de manera efectiva. Un componente importante del plan es la información que se utilice para su desarrollo, por esto se accedió a fuentes formales y originales de la compañía como son los documentos legales de conformación de la empresa, los estados financieros publicados en el portal de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mientras que para el estudio de mercado se hace uso de una encuesta cuantitativa para obtener la información detallada del mercado objetivo.

La estructura del proyecto consta de 5 capítulos más una sección de anexos. En el capítulo uno se plantean los objetivos, y el sustento teórico del estudio. El capítulo dos presenta un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve la empresa mediante el uso de herramientas como Porter y PESTEL, así como un análisis del mercado objetivo. El análisis del funcionamiento y las finanzas de la empresa, así como la definición de estrategias para la mejora de alto impacto se desarrolla en el tercer capítulo. En el cuarto capítulo se diseña la propuesta de mejora, se identifican los requerimientos para implementarla y se realiza una simulación de esta. En el quinto y último capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO 1

Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema

1.1 Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son organizaciones flexibles que se adaptan a los nuevos rumbos, protagonistas en el mercado local, en América Latina son fuente de sustento para los hogares y contribuyen a los ingresos fiscales y al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de sus países, en tiempos de pandemia este sector de la economía fue muy afectado.

En Ecuador y en el mundo en general, la pandemia del COVID-19 aceleró de manera significativa la adopción de tecnologías, especialmente en el sector de PYMES. La crisis sanitaria evidenció la necesidad de soluciones tecnológicas que permitan la continuidad de las operaciones empresariales en un entorno remoto.

Uno de los efectos de la pandemia se reflejó en el cambio de comportamiento de los consumidores, se incrementó la preferencia por las compras en línea y la experiencia digital, lo que ha provocado que las PYMES busquen implementar soluciones tecnológicas eficientes, escalables, seguras de fácil acceso sin la necesidad de grandes inversiones en infraestructura física y que permitan digitalizar sus procesos, desde las ventas hasta la gestión de inventarios.

Como respuesta al impacto negativo a causa de la crisis y con el objetivo de promover la productividad y la reactivación económica, el estado ecuatoriano mediante la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19 ha implementado medidas de apoyo a las PYMES, incluyendo entre otros incentivos tributarios como la reducción de 3 y 5 puntos porcentuales en la tarifa del impuesto a la renta para el desarrollo de nuevas

iniciativas y la suscripción de contratos de inversión respectivamente (SRI, 2021).

En este contexto se advierte un ambiente propicio para que la empresa Improve-IT se enfoque en ofrecer servicios tecnológicos basados en plataformas de nube, adaptados a las necesidades de las PYMES en una era postpandemia.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar el plan de negocio para la empresa Improve-IT que brinda servicios de tecnología en la nube enfocado a las PYMES de la ciudad de Quito para el año fiscal 2021 – 2022.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de situación actual de la empresa, identificando sus puntos débiles y fuertes, para análisis de sus problemas y los efectos que producen.
- Definir una estrategia específica para el mejoramiento de la empresa, que resulte del análisis funcional realizado a las estrategias presentes del negocio.
- Elaborar el plan de negocio de la empresa, identificando su mercado objetivo, metas de crecimiento y procedimientos de mejora.
- Plantear las conclusiones y recomendaciones que permitan llevar a la empresa al estado meta descrito en la propuesta de mejoramiento.

1.3 Hallazgos

Para el desarrollo del presente trabajo es importante la revisión de información y literatura académica relevante, que aporte a la comprensión de la empresa, su giro de negocio, su entorno y las características del mercado objetivo.

1.3.1 La cuarta revolución industrial

“La cuarta revolución industrial fue oficialmente presentada por consultoras alemanas en el CeBit de Hannover de 2013 con el nombre de guerra de Industria 4.0, como una evolución natural de la Industria 3.0” (Garrell & Guilera, 2019).

En este nuevo entorno, Garrell & Guilera, (2019) afirman:

Si la industria 3.0 impulsó el perfeccionamiento de las TIC en el entorno de la sociedad digital, la Industria 4.0 impulsa la integración total de la información y el conocimiento en todas las etapas del ciclo de vida del producto en el entorno de la sociedad 4.0 o sociedad digitalizada. (pág.27)

Las aplicaciones basadas en nube son un recurso casi obligado a la hora de hacer efectivo el modelo de Industria 4.0. La necesidad de interconectar todas las empresas que participan en la cadena de valor para obtener la necesaria congruencia de las informaciones que condicionan las interfaces de las relaciones, inclina la balanza hacia el uso de las aplicaciones comunes en la nube. Con las necesarias medidas extremas de ciberseguridad, por supuesto. (Garrell & Guilera, 2019, pág. 71)

1.3.2 Computación en la nube

“La computación en la nube representa un nuevo paradigma consistente en servicios de tecnologías de la información conectados a través de Internet” (Zahera, 2019).

“Este servicio resulta conveniente y rentable tanto para los usuarios como para los proveedores, ya que, a pesar de los riesgos existentes, esta tecnología permite el ahorro de licencias, como el de administración de servicios y equipos” (Ávila, 2011).

Hay varias ventajas que presenta la computación en la nube, Ávila (2011) menciona las siguientes:

- No es necesario disponer de un equipo potente, tan solo un aparato que tenga conexión a Internet.
- No es necesario que el usuario conozca la infraestructura detrás de la nube.
- Es auto reparable, es decir, si surge algún fallo, hay un último respaldo que se convierte automáticamente en la copia primaria y a partir de esta copia se genera una nueva.
- Es escalable, todo sistema y su arquitectura es predecible y eficiente.
- Virtualización, las aplicaciones son independientes del hardware en el que corren.
- El usuario es libre de utilizar la plataforma que desee.
- Posee un alto nivel de seguridad, varios usuarios pueden compartir la infraestructura sin preocuparse de ello y sin comprometer la seguridad de los demás usuarios.
- Disponibilidad de la información, no es necesario guardar la información en la computadora del usuario, ni en ningún medio físico, y el usuario puede tener acceso a ella ya que estará disponible en el Internet.

La computación en la nube ofrece a sus usuarios tecnología de punta sin la necesidad de una gran inversión de dinero. Por este motivo, las PYMES

pueden hacer uso de este servicio como una solución a su falta de recursos económicos para invertir en tecnología.

1.3.3 PYMES

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros clasifica a las empresas en el Ecuador de acuerdo con las siguientes características:

Tabla 1 Tipos de empresas en Ecuador

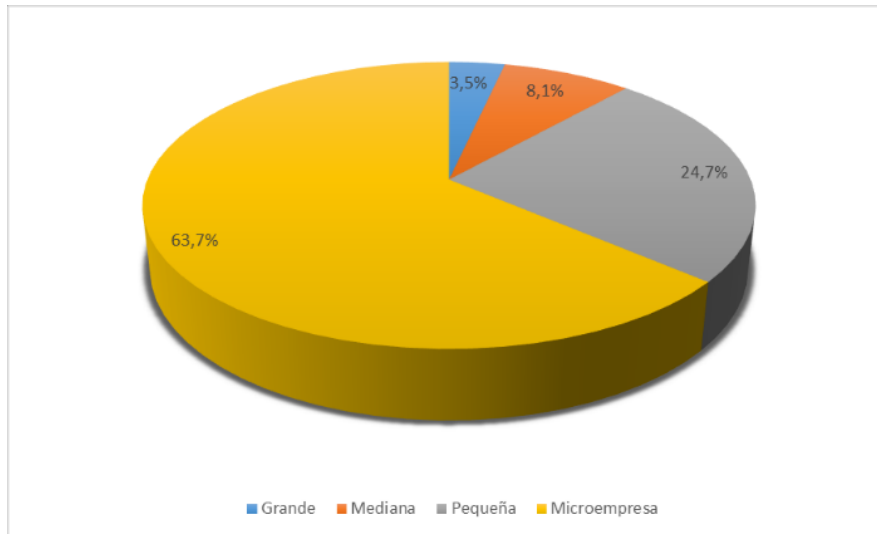
Tipo	Ventas anuales	# Trabajadores
Grande	\$5'000.001 o más	200 en adelante
Mediana	\$1'000.001 a \$5'000.000	50 a 199
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Microempresa	Menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021)

En esta clasificación prevalecen los ingresos sobre el número de trabajadores.

En el ejercicio económico 2020, declarado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el país cuenta con 78.708 empresas activas. De esta cantidad y como se muestra en la figura 1, el 24,7% corresponde a las pequeñas empresas y el 8,1% a la mediana empresa, de lo que se deriva que el 32,8%, es decir que más de un tercio de todas las empresas están dentro de la categoría de PYMES.

Figura 1 Distribución de empresas ecuatorianas por tamaño (año 2020)



Fuente: Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021)

En el Ecuador, las PYMES son “la fuente del desarrollo social en cuanto a producción, demanda y compra de productos o simplemente por valor agregado, lo que significa que se ha convertido en un factor indispensable para generar riqueza y empleo” (Yance, Granda, Burgos, & Hermida, 2017). Sin embargo, se han visto estancadas en dos temas primordiales como: la adquisición de tecnología de punta o la renovación de tecnología obsoleta, y la digitalización de sus procesos financieros y de ventas para optimizar sus tiempos de trabajo (Ron & Sacoto, 2017).

Las PYMES como la mayoría de las empresas se han visto profundamente afectadas por la crisis a partir del COVID-19. La firma Brother International Corporation (2021) en su encuesta realizada a 250 PYMES de Ecuador afirma que en el 68% de estas empresas los resultados económicos disminuyeron durante el año 2020, el 22% se mantuvieron estables y solo el 10% mejoró sus resultados.

1.4 Proyectos similares

A continuación, la tabla 2 presenta una comparativa con el análisis de 3 proyectos similares al desarrollado en el presente estudio.

Tabla 2 Comparativa de proyectos similares

N°	Proyecto	Descripción	Metodología
1	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde servicios ERP (Planificación de recursos empresariales) en la nube para PYMES en la ciudad de Quito	Elaboración del estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde servicios ERP en la nube para PYMES en la ciudad de Quito con software de código abierto (Guzmán, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Estudio técnico • Factibilidad financiera • Organización de la empresa
2	Plan de negocio para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones para la industria financiera	Elaboración de un plan de negocio para la creación de una empresa que permita brindar Servicios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones a la industria financiera de un modo eficiente, sustentable y socialmente responsable (Montares, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado • Análisis estratégico • Modelo de negocio • Plan comercial • Plan de operaciones • Plan de personas • Plan financiero
3	Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de gestión de información en educaciones educativas soportada en Cloud Computing	Elaboración de un plan de negocios, para la creación de una empresa prestadora de servicios de software, según lo estipulado en el paradigma de Cloud Computing, a las instituciones educativas de preescolar, primaria y	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector • Estudio de mercado • Plan de mercadeo • Desarrollo de prototipo de software • Estudio técnico

N°	Proyecto	Descripción	Metodología
		secundaria del área metropolitana de Bucaramanga (Fernandez & García, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio organizativo • Estudio de impacto ambiental • Estudio de impacto social • Estudio legal • Estudio financiero • Análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia

1.5 Conclusiones del capítulo

El plan de negocio será una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos que la empresa desea alcanzar en el tiempo propuesto. Todas las características mencionadas hacen que el Cloud Computing sea un aliado ideal para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con suficiente inversión para competir con las grandes empresas. Los planes de inversión de las PYMES en tecnologías de la información para 2021 hacen que este segmento empresarial sea atractivo para la promoción de tecnologías más costo eficientes y dinámicas como la computación en la nube. Una vez finalizado este capítulo y con un panorama más claro sobre la problemática identificada es importante continuar con el desarrollo de las siguientes etapas del plan de mejoramiento de la empresa:

- Diagnóstico de situación
- Análisis detallado de los procesos de negocio
- Propuesta de mejora

CAPÍTULO 2

Diagnóstico de la situación actual

2.1 Entorno macroeconómico y político

PESTEL, es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias (Betancourt, 2018).

La tabla 3 muestra el resumen de los puntos más importantes del análisis del entorno en el que opera la empresa Improve-IT. El detalle del análisis PESTEL se lo puede revisar en el Anexo 1.

Tabla 3 Análisis PESTEL

Entorno	Aspecto	Detalle
Político	Cambio de gobierno	Implantación de un plan de gobierno focalizando en cinco ejes: económico, social, seguridad integral, transición ecológica, e institucional.
	Agenda digital del Ecuador	Impulsa la digitalización de los hogares, el sistema productivo, los sectores educativos, sociales y económicos del Estado.
Económico	Empresas ecuatorianas	Más del 90% son micro, por eso la importancia en la adopción de TIC en sus procesos productivos.
	Uso de TIC	La mayoría de estas empresas utilizan TIC básicas.
Social	Pandemia COVID-19	Masificó a ritmo acelerado necesidades como, las de acceso a internet, información alojada en nube.
	Teletrabajo	Durante la emergencia sanitaria, el total de teletrabajadores se incrementó a 442.305,

Entorno	Aspecto	Detalle
		del cual 155.904 corresponden al sector privado, y 286.401 al sector público.
Tecnológico	Transformación digital	Las necesidades de innovación tecnológica y transformación digital traen nuevas propuestas para operar de forma remota, con el mayor nivel de seguridad sobre la información posible.
		Los beneficios de reemplazar tecnología conllevan el sello de eficiencia en el uso de energía, el uso de servidores, eliminar de los registros depreciaciones, espacios físicos requeridos, personal para su mantenimiento.
	Adopción de TIC	A pesar de la alta penetración de las TIC en MIPYMES, éstas no se utilizan de forma intensiva.
		La tendencia mundial es hacia el incremento del comercio electrónico, y el Ecuador debe adaptarse a estas nuevas tendencias
Ecológico	Huella de carbono	Es necesario disponer de espacio físico, sistemas de refrigeración y asumir los costes de la energía necesaria.
Legal	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP)	Normativa que permitirá el desarrollo de la innovación y el uso de la tecnología considerando el tratamiento de los datos personales como su eje central de protección.
		Prohibición general para los prestadores de servicios del régimen general de telecomunicaciones, quienes no podrán usar datos personales de los usuarios para promocionar sus servicios o productos a menos que cuenten con su consentimiento expreso.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis del sector

Según la CEPAL (2013), la Economía Digital está constituida por la infraestructura de telecomunicaciones, las industrias TIC (software, hardware y servicios) y la red de actividades económicas y sociales facilitadas por Internet. La economía digital es un facilitador cuyo desarrollo y despliegue se produce en un ecosistema caracterizado por la creciente y acelerada convergencia entre diversas tecnologías, que se concreta en redes de comunicación, equipos de hardware, servicios de procesamiento y tecnologías web.

2.2.1 Ecosistema de la economía digital

La economía digital consta de tres componentes principales, que determinan el nivel de desarrollo de cada país: 1) la infraestructura de redes de banda ancha, 2) la industria de aplicaciones de TIC; y, 3) los usuarios finales.

El primer componente, la infraestructura de redes de comunicación, está compuesto de elementos básicos como la conectividad nacional e internacional, las redes de acceso local, los puntos de acceso público y su costo. El segundo componente, es la industria de hardware, software y aplicaciones, que incluye también servicios facilitados por estas tecnologías. El tercer componente, de los usuarios finales (individuos, empresas y gobierno), define el grado de absorción de las aplicaciones digitales mediante la demanda por servicios y aplicaciones. El grado de absorción en las empresas, les permite mejorar la eficiencia de sus procesos productivos; en el gobierno, aumenta la eficacia en la provisión de servicios públicos y la transparencia, y para los individuos, mejora su calidad de vida. (CEPAL, 2013)

2.2.2 Inversión en TIC

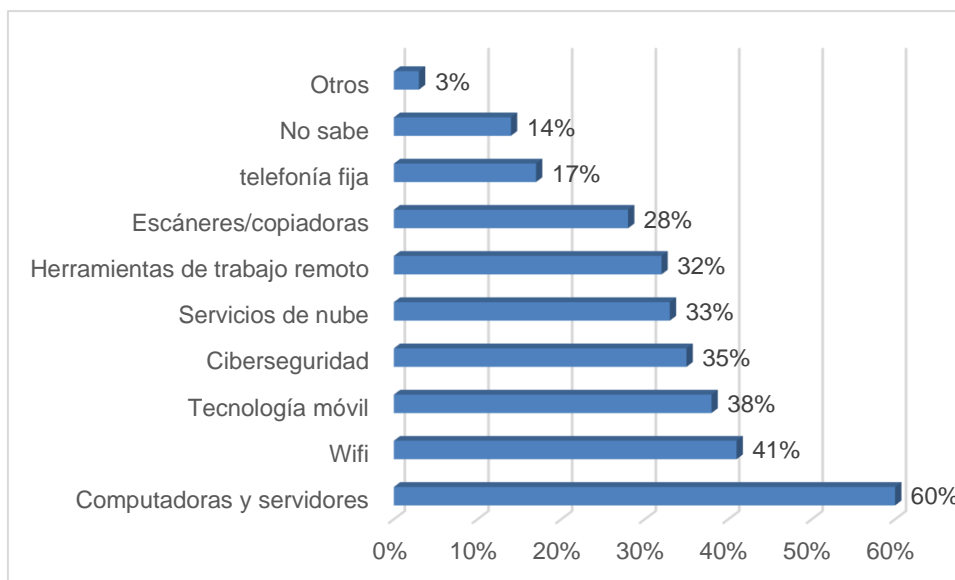
Para desarrollar nuevos productos o líneas de negocio en medio de la crisis, las PYMES tiene que buscar apoyo financiero, lo que puede resultar en un obstáculo para ese tipo de negocios.

Según la encuesta realizada por (Brother International Corporation, 2021) el 28% de las PYMES asegura haber obtenido recursos del sistema financiero, el 12% dice que ha accedido a ayudas de gremios y el 10% del Gobierno. En cambio, el 40% de estos negocios dice que no ha obtenido apoyo.

Si bien hay pequeñas y medianas empresas que han desarrollado nuevos productos y servicios, en este momento apenas el 43% que considera que invertir es la mejor estrategia empresarial. Esto representa un cambio significativo comparado con años anteriores, cuando 60% decía que sería mejor invertir en su negocio en lugar de ahorrar efectivo.

Adicionalmente, Brother International Corporation (2021), revela que el 86% de las PYMES que encuestó tiene previsto invertir en nuevas tecnologías durante el 2021. Las opciones de inversión se muestran en la figura 2.

Figura 2 Planes para invertir en tecnología en las PYMES



Fuente: Adaptado de (Brother International Corporation, 2021)

2.3 Tamaño de la industria

En 2020 de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (2020), las “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” representaron un 6,1% del PIB (\$3.649 millones de dólares), una caída del 13% con respecto a 2019. Se estima para el 2021 un crecimiento cerca del 3,1% (\$4.108 millones de dólares).

El INEC (2020) por su parte, en su plan nacional de desarrollo y dentro del objetivo de “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” hace énfasis en el incremento del uso de la tecnología en los puntos que se detallan en la tabla 3:

Tabla 4 Indicadores del incremento del uso de TIC

Meta	Indicador
Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación, al 2021.	Índice de Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (IDI)

Meta	Indicador
Incrementar de \$ 55,2 USD a \$ 74,5 USD per cápita, las exportaciones de alta, media y baja intensidad tecnológica, al 2021.	Exportaciones alta, media, baja intensidad tecnológica per cápita
Incrementar la Inversión Directa del sector productivo en relación con el Producto Interno Bruto No Petrolero, en condiciones que garanticen el ingreso de divisas, procesos limpios de producción, transferencia de tecnología y generación de empleo, al 2021	En construcción

Fuente: Adaptado de (INEC, 2020)

2.4 Análisis de la competencia

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada (Peiro, 2015). Al realizar el análisis, se pretende determinar la posición de la empresa frente a la competencia y establecer estrategias adecuadas para el éxito de futuros negocios.

2.4.1 Amenaza de nuevos competidores (alta)

2.4.1.1 Barreras de entrada

En el Ecuador no existe una ley que regule el ingreso de nuevos participantes. Para la constitución de nuevas empresas lo único que se necesita es cumplir con los requisitos expuestos por la Superintendencia de Compañías.

2.4.1.2 Inversión inicial

La conformación de una empresa en el Ecuador no representa una inversión onerosa, el valor mínimo fijado por la autoridad reguladora para la

constitución de compañías de responsabilidad limitada es de \$ 400, mientras que, para las sociedades anónimas es de \$ 800.

2.4.1.3 Posibles nuevos participantes

La adopción precipitada de los modelos de trabajo remoto causada por la pandemia, habilita que empresas internacionales con vasta experiencia y de renombre, puedan acelerar la apertura de sucursales en el país ya que los servicios que ofertan se podrían ejecutar con personal desde cualquier parte del mundo.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores (alta)

2.4.2.1 Proveedores Clave

Al momento, el único proveedor de plataformas de nube pública disponible para la empresa es Microsoft, ya que Improve-IT es un canal especializado y autorizado en estas tecnologías.

2.4.2.2 Disponibilidad de alternativas

En el mercado existen otros proveedores de servicios de nube como Amazon Web Services (AWS) o Google Cloud Platform (GCP) a los que la empresa podría recurrir, sin embargo esto implica una inversión en tiempo y dinero, pues tanto el personal técnico como el comercial deben capacitarse en estas plataformas antes de poder ofertarlas.

2.4.2.3 Costo de los servicios

El costo de los servicios de nube es estándar en el mercado y normalmente tienden a la baja, debido al modelo de economías de escala que aplican los grandes proveedores, estos varían de acuerdo con el país y la región en la que se despliegan.

2.4.3 Poder de negociación de los compradores (alto)

2.4.3.1 Segmentos Clave

El segmento de las PYMES en la ciudad de Quito cuenta con aproximadamente 6.000 empresas que se dedican al comercio o a la prestación de servicios. Para este tipo de empresas la tecnología tiene un rol importante en su modelo de negocio ya que es una herramienta que puede acelerar su crecimiento y la mejora constante de sus procesos de negocio.

2.4.3.2 Disponibilidad de alternativas

Actualmente existen 41 proveedores de servicio certificados por Microsoft en la ciudad de Quito a los que los compradores pueden acceder de manera directa. Sin embargo, una vez contratado el servicio de consultoría, los costos y el tiempo que se debe invertir para el cambio de empresa implican una limitante o barrera de salida para los compradores.

2.4.4 Productos sustitutos (baja)

2.4.4.1 Servicios sustitutos

En lo que respecta a servicios sustitutos, se debe considerar a los consultores independientes que pueden ser profesionales autónomos nacionales

o extranjeros, con experiencia y sin relación de dependencia con alguna empresa que brinde servicios de consultoría.

2.4.4.2 Disponibilidad de alternativas

Debido a la aceleración digital causada por la pandemia del COVID-19 y de acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana (CITEC), en el Ecuador hay un déficit de aproximadamente 9.000 ingenieros en sistemas por año. Por este motivo se complica el acceso de los compradores a estos servicios sustitutos.

2.4.5 Rivalidad entre competidores

2.4.5.1 Número de competidores

En Ecuador hay registrados alrededor de 50 proveedores certificados por Microsoft, de los cuales por su presencia y experiencia en el mercado local se pueden destacar:

- Business-IT
- Maint
- Akros
- DOS

A estos se suman nuevos competidores extranjeros y certificados por el proveedor que cuentan con alta experiencia internacional y están ingresando al mercado nacional como:

- Globant (Argentina)
- Kyndryl (USA)

2.4.5.2 Rivalidad de competidores

La competencia entre este tipo de empresas se encuentra principalmente en la estrategia de costos y la diferenciación de los servicios que entregan como parte de la oferta de valor a los compradores.

2.5 Análisis de la situación actual del mercado

Un estudio de mercado de acuerdo con Geoffrey (2003), consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

2.5.1 Objetivos de la investigación

Los objetivos que se planteados para la presente investigación son:

- Identificar la demanda de servicios en la nube del mercado objetivo.
- Determinar el grado de adopción actual que tienen las empresas con respecto a servicios de nube.
- Evaluar el presupuesto destinado para la inversión en TIC de las PYMES para el año 2022.

2.5.2 Mercado objetivo

Kotler (2007) define el mercado meta como “el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing”.

En este contexto mercado objetivo de este estudio son las PYMES de la ciudad de Quito.

2.5.3 Metodología de la investigación

Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación cuantitativa que de acuerdo con Hernández (2006), es un estudio que confía en la medición numérica, el conteo, y en uso de estadística para establecer indicadores exactos.

Como fuente primaria de información se elaboró una encuesta con 9 preguntas dividida en tres secciones que se describen a continuación:

- Sección 1: Información general de la empresa.
- Sección 2: Nivel de adopción tecnológico de la empresa
- Sección 3: Inversión en tecnología para el año fiscal 2021-2022

2.5.4 Plan de trabajo y tamaño muestral

La tabla 4 muestra las actividades macro para la ejecución del estudio de mercado.

Tabla 5 Plan de trabajo del estudio de mercado

Tarea	Duración	Inicio	Fin
Estudio de Mercado	24 días	21-11-29	21-12-31
Elaboración de la encuesta	1 día	21-11-29	21-11-30
Envío de encuesta	1 día	21-11-30	21-12-1
Recolección de datos	20 días	21-12-1	21-12-29
Análisis e interpretación	2 días	21-12-29	21-12-31

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el ranking empresarial 2021 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en la ciudad de Quito existen un total de 8.511 PYMES activas. Para definir el tamaño de la muestra para la ejecución de la encuesta del estudio de mercado, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

σ = desviación estándar de la población

N = tamaño de la población

Z = valor de la distribución normal para un nivel de confianza de 95%

e = límite aceptable del error muestral

n = tamaño de la muestra

Entonces:

$\sigma = 0,5$

N = 8.511

Z = 1,96

e = 0,10

n = 95

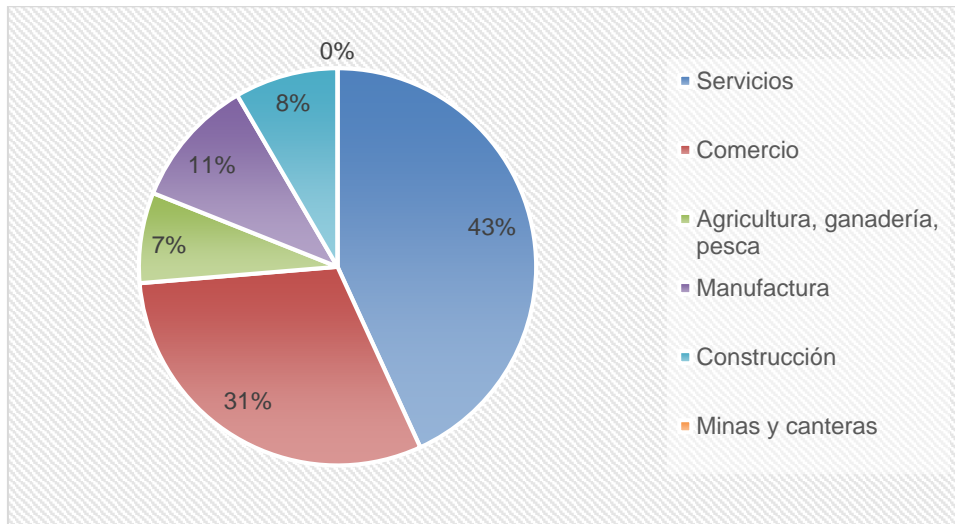
En este escenario se define que es necesario aplicar la encuesta a 95 empresas para que los datos que se obtengan sean representativos.

2.5.5 Hallazgos del estudio

Pregunta 1

Seleccione el sector económico de su empresa.

Figura 3 Tabulación pregunta 1



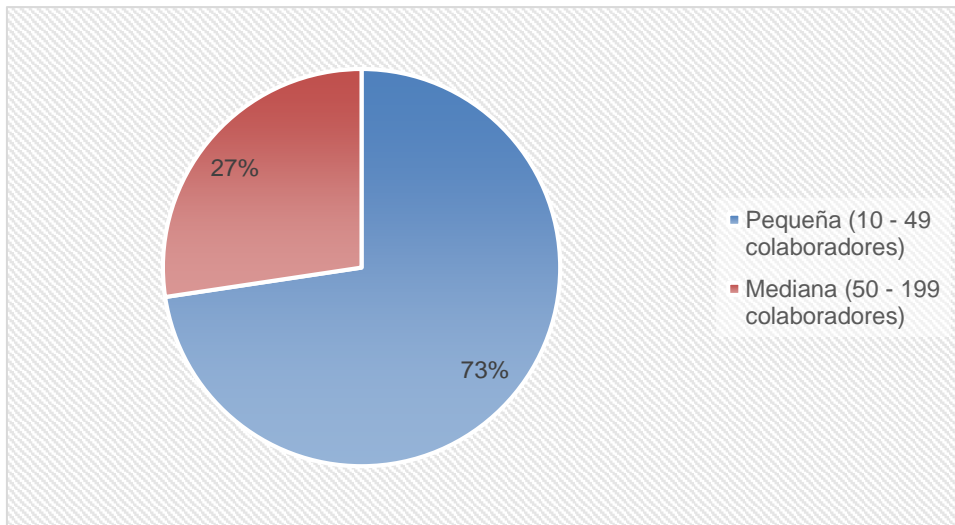
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que más del 70% de las PYMES de Quito son empresas de servicios o se dedican al comercio.

Pregunta 2

Seleccione el tamaño de su empresa.

Figura 4 Tabulación pregunta 2



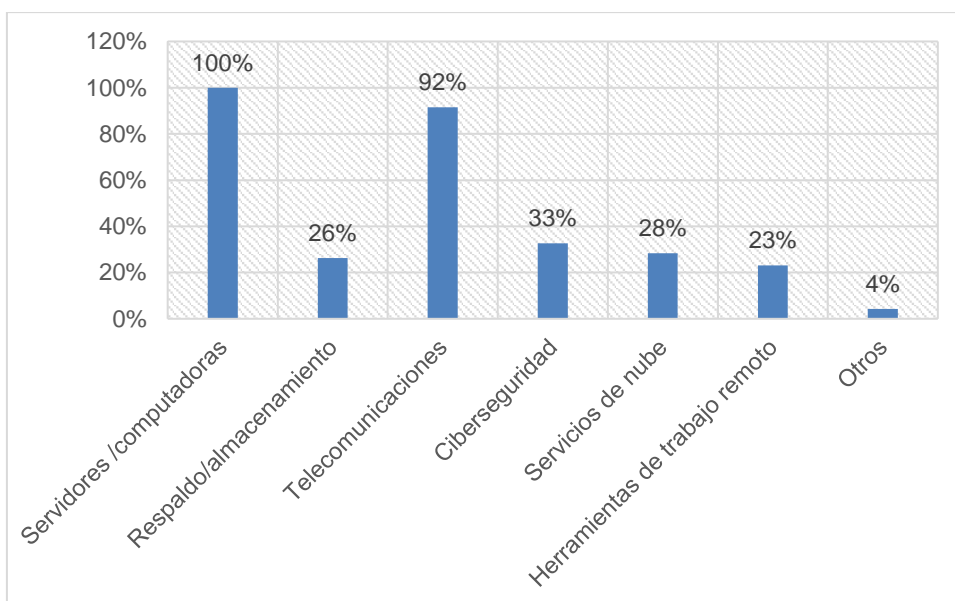
Fuente: Elaboración propia

En su mayoría, el 73% de este tipo de empresas cuenta con una cantidad de colaboradores que no supera las 50 personas.

Pregunta 3

¿Con cuál de las siguientes tecnologías cuenta su empresa actualmente?

Figura 5 Tabulación pregunta 3



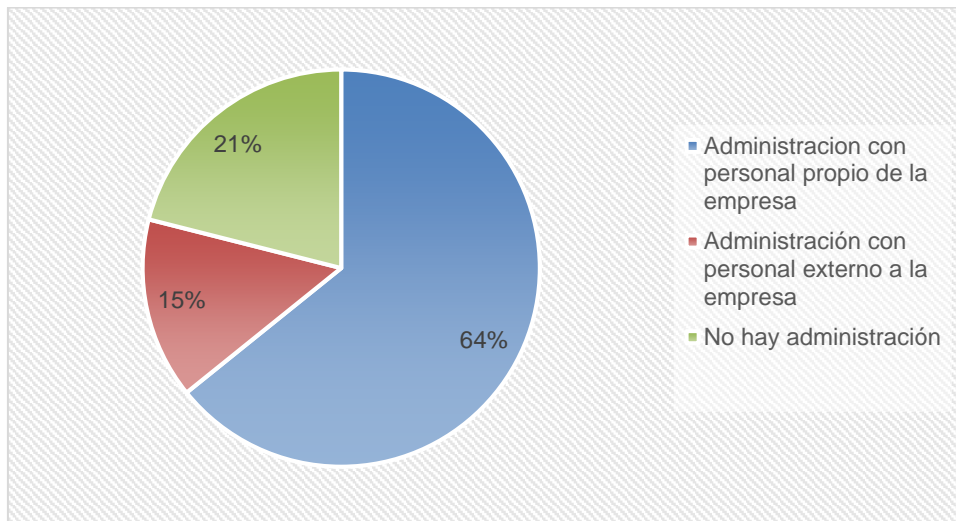
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el uso de tecnologías de la información en las PYMES es muy alto, el 100% de encuestados aseguran utilizar al menos un tipo de solución tecnológica en su negocio.

Pregunta 4

¿Cuál es el modelo de gestión de sus recursos tecnológicos actuales?

Figura 6 Tabulación pregunta 4



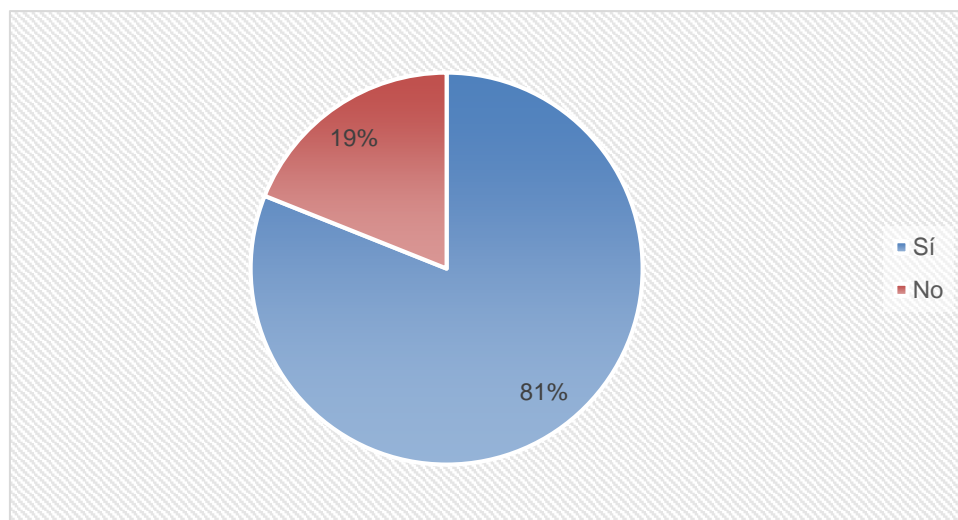
Fuente: Elaboración propia

El resultado de la encuesta indica que la mayoría de las PYMES, el 89%, cuentan con personal interno o externo que se dedica a la gestión de sus servicios tecnológicos, mientras que el 15% restante no realiza ninguna gestión sobre los mismos.

Pregunta 5

¿Tiene previsto realizar alguna inversión en tecnología para el año 2022?

Figura 7 Tabulación pregunta 5



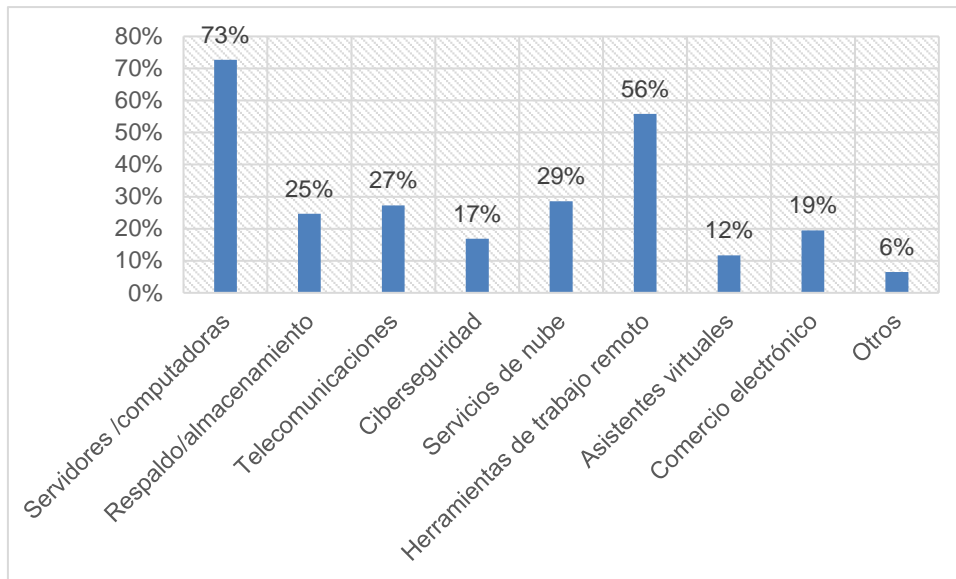
Fuente: Elaboración propia

Para el 2022 el 81% de las pequeñas y medianas empresas tiene previsto destinar recursos económicos para la adquisición o repotenciación de nuevas tecnologías.

Pregunta 6

¿En cuál de las siguientes tecnologías piensa invertir el año 2022?

Figura 8 Tabulación pregunta 6



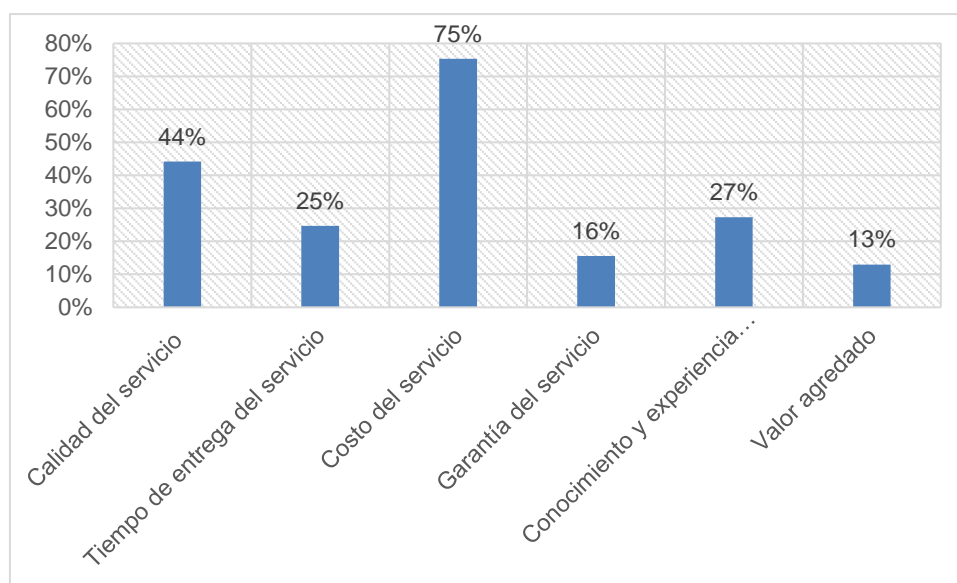
Fuente: Elaboración propia

En este contexto, las PYMES piensan invertir principalmente en servidores y computadoras, herramientas de trabajo remoto y servicios de nube. Además, hay negocios que prevén destinar capital en soluciones de telecomunicaciones y herramientas de respaldo y almacenamiento de datos.

Pregunta 7

Seleccione las dos principales características que usted valora de una empresa proveedora de servicios tecnológicos.

Figura 9 Tabulación pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente el estudio revela que hay una tendencia al ahorro por parte de las PYMES, ya que, al momento de escoger un proveedor de TIC, la mayoría, el 75% valora más los costos antes que la calidad o la experiencia del proveedor, un 44% y 27% respectivamente.

2.6 Mercado y estrategias

“Improve-IT es una empresa ecuatoriana creada con el fin de entregar soluciones y servicios basados en tecnología de punta” (Improve-IT, 2021). Es un proveedor de soluciones tecnológicas especializado en tecnologías y plataformas Microsoft.

2.6.1 Naturaleza y filosofía

La empresa está comprometida con el ambiente y el futuro, cree que, con su forma de actuar y los servicios que oferta, puede reducir el impacto ambiental de su actividad empresarial y principalmente el de sus clientes.

2.6.1.1 Misión

Fortalecer el proceso de mejora continua de sus clientes con el fin de agilizar sus procesos y optimizar sus recursos entregando productos innovadores y servicios de calidad.

2.6.1.2 Visión

Ser líderes en innovación y diseño de soluciones tecnológicas brindando la mejor experiencia a sus clientes.

2.6.2 Tipo de empresa, estado legal y socios participantes

La empresa Improve-IT es una compañía de responsabilidad limitada, legalmente constituida, y registrada en la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Sus cuatro socios son:

- Wladimir Llanos
- Xavier Pérez
- David Rodríguez
- Mario Toscano

Que tienen una participación igualitaria sobre las acciones de la empresa.

2.6.3 Estructura organizacional, ubicación de la empresa:

Actualmente Improve-IT no tiene una estructura organizacional, sin embargo, cuenta con áreas internas claramente definidas que en conjunto han logrado el crecimiento y desarrollo de la empresa. Estas áreas son:

- Administrativa financiera
- Comercial y mercadeo

- Técnica

La **Empresa** se encuentra domiciliada, en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, Calle OE7A N31-130 y Av. Mariana de Jesús.

2.7 Conclusiones del capítulo

El análisis del entorno indica que las condiciones para la empresa son favorables y que pese a los efectos de la pandemia el gobierno y las PYMES están convencidas que la tecnología es un medio indispensable para superar la crisis. Los resultados del estudio de mercado claramente indican la tendencia de las PYMES hacia la renovación tecnológica y aunque las tecnologías tradicionales aún son la principal prioridad de estas empresas, las nuevas tecnologías van ganando terreno en este segmento de mercado. Finalizado este capítulo y con un claro entendimiento sobre el estado de las PYMES respecto a las TIC (especialmente los servicios de nube), se debe continuar con la elaboración de la propuesta de mejora de la empresa Improve-IT enfocado a cubrir las necesidades de sus potenciales clientes.

CAPÍTULO 3

Análisis del sistema funcional del negocio

3.1 Funcionamiento de las estrategias de mercadeo existentes

Improve-IT brinda servicios de consultoría e implementación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a sus clientes en tres modalidades:

3.1.1 Servicio de consultoría en TIC con plataformas Cloud

Es un asesoramiento especializado en TIC, que se ofrece a las organizaciones que desean optimizar sus procesos y alinear su estrategia con la transformación digital.

Este servicio consta de cuatro etapas:

- **Planeación y diseño:** en esta primera etapa se hace un ajuste a la arquitectura de la solución planteada y se define un plan con las tareas y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- **Ejecución:** en esta etapa se pone en marcha todas las tareas planificadas.
- **Pruebas:** es una etapa transversal a todo el proyecto y consiste en realizar diferentes simulaciones para garantizar que la solución funciona y cumple con una serie de requerimientos.
- **Paso a producción:** etapa final donde la solución y todas sus funcionalidades están disponibles para el usuario final.

3.1.2 Servicio administrado de plataformas TIC

Es un acuerdo de gestión donde la empresa asume la responsabilidad de la funcionalidad del servicio y la plataforma TI, para que el cliente pueda dedicarse a lo que verdaderamente le genera valor a su negocio.

La gestión inicia con un levantamiento de información, que tiene como objetivo entender el funcionamiento del servicio y conocer cada uno de sus componentes.

El siguiente paso es la operación, que consiste en garantizar la disponibilidad del servicio y la propuesta de opciones de mejora de este para su posterior implementación o configuración.

Al final cuando se termina el tiempo por el cual se contrató el servicio y de no existir una renovación de este, se realiza un traspaso de información y entrenamiento a los nuevos administradores.

3.1.3 Capacitación de uso de plataformas TIC

Improve-IT cuenta con un centro de capacitación e instructores certificados que dictan cursos oficiales y avalados por Microsoft, para la formación de profesionales en el uso de las TIC. Los cursos se los puede tomar de manera presencial o virtual según el requerimiento del cliente.

3.1.4 Garantía y servicio postventa

La garantía sobre los diferentes servicios que ofrece Improve-IT se establece de acuerdo con el modelo y al ámbito del proyecto.

En el caso de la consultoría, la empresa brinda garantía sobre la implementación y la configuración de la plataforma, el tiempo, que dependerá de la complejidad del proyecto, varía entre tres y seis meses posteriores al cierre de

este. Mientras que la garantía sobre la plataforma y/o herramientas tecnológicas la ofrece directamente el proveedor.

En un servicio administrado la garantía está relacionada con la disponibilidad de la plataforma cuya gestión ha sido derivada a la empresa, normalmente el incumplimiento del SLA implica penalidades económicas.

Mientras que para el servicio de capacitación no existe una garantía asociada.

Improve-IT inicia el seguimiento de postventa una vez que el cliente firma el documento de compra u orden de trabajo. Al inicio de cada proyecto o servicio administrado se hace un levantamiento de expectativas a través de una entrevista con los responsables. En la ejecución se realiza una o varias encuestas que buscan evidenciar puntos de mejora del servicio contratado. Al finalizar el proyecto se ejecuta una entrevista de cierre, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción e identificar posibles negocios futuros.

Hay que mencionar que para el servicio de capacitación oficial únicamente se envía una encuesta digital a los participantes al finalizar el curso.

3.1.5 Mecanismos de atención

Son cuatro los mecanismos principales de atención que utiliza Improve-IT para la atención de sus clientes, el correo electrónico, el teléfono, redes sociales y las plataformas de comunicaciones unificadas.

- **Teléfono:** permite una comunicación inmediata y personalizada, la interacción es humana y el grado de satisfacción del cliente suele ser mayor.

- **Correo electrónico:** el trato con el cliente es más formal y no de forma inmediata. La consulta de un cliente puede ser contestada hasta 24 horas después del envío de su consulta.
- **Redes sociales:** busca comunicar a clientes potenciales de forma masiva todas las novedades o noticias de la empresa. Permite la captación de nuevos clientes, el cliente es el que decide seguir o no a una marca.
- **Comunicaciones unificadas:** es un medio interactivo novedoso que incorpora varias funcionalidades de interacción (chat, audio, video, aplicaciones, etc.) en una sola plataforma.

3.1.6 Formas de pago

Improve-IT en su proceso de cobranza acepta como medio de pago cheques, dinero y los diferentes instrumentos de pago electrónico. La forma de pago difiere de acuerdo con el tipo de servicio como se muestra en la tabla 5.

Tabla 6 Formas de pago

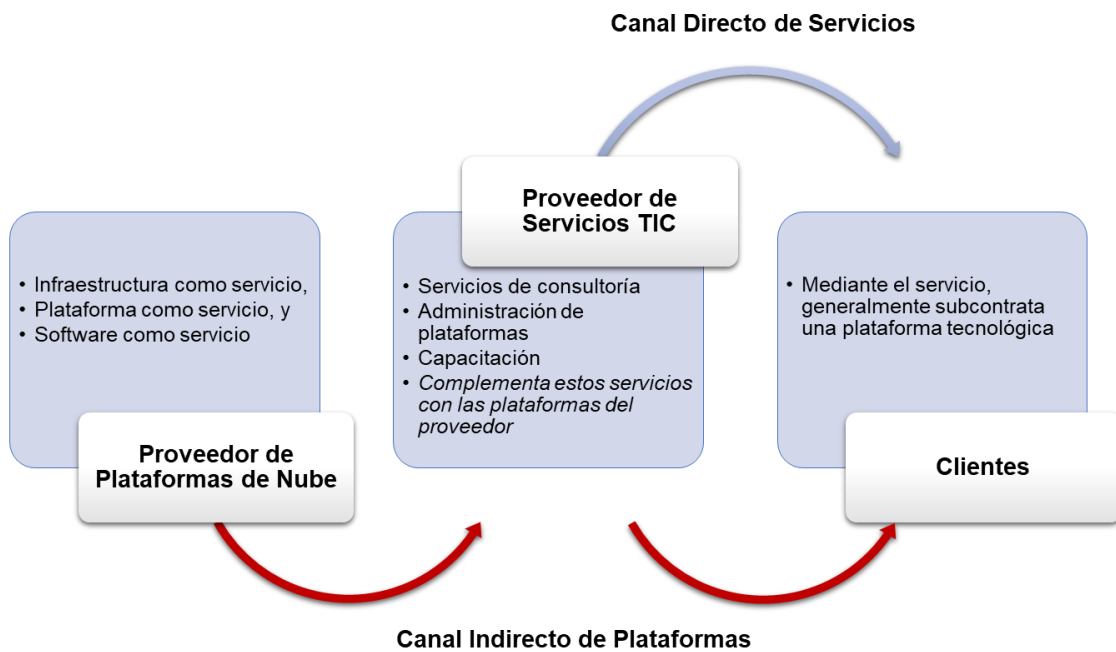
Servicio	Forma de Pago	Detalle
Consultoría	2 o más pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Un pago al inicio del proyecto • Un pago contra entrega del proyecto • Si el proyecto dura más de 2 meses se pueden acordar uno o varios pagos intermedios
Servicio administrado	Pagos mensuales	Pagos fijos mensuales por el tiempo que dura el servicio
Capacitación	Un solo pago	Pago total anticipado, antes del inicio del curso

Fuente: Elaboración propia

3.2 Funcionamiento de estrategias de distribución

La empresa utiliza un sistema de distribución interno, ya que la comercialización de los servicios se realiza principalmente por su equipo de ventas. Además, utiliza un canal de distribución digital directo para llevar los servicios hacia los clientes, mientras que sirve como intermediario, en un canal de distribución indirecto en lo que a plataformas tecnológicas se refiere, tal como se evidencia en la figura 3.

Figura 10 Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategias de precios

La estrategia de precios utilizada por Improve-IT está basada en costos como se aprecia en la figura 4.

Figura 11 Estrategia de precios basada en costos



Fuente: Elaboración propia

La estrategia inicia con la selección del producto o servicio que se va a ofertar al mercado, luego se calculan los costos en función a los recursos y el esfuerzo del capital humano requerido, y en base a esto, se establece el precio de venta y se define un margen de beneficios para la empresa.

3.4 Estrategias de promoción y comunicación

Si bien la empresa no tiene una estrategia formal de promoción, se utilizan los siguientes elementos para cumplir los objetivos de ventas:

3.4.1 Publicidad

Como principales medios de comunicación y promoción de los servicios ofertados se tienen, el sitio web de la empresa y las redes sociales Facebook y LinkedIn.

3.4.2 Promoción en ventas

Una forma de generar necesidad de los servicios que ofrece la empresa es mediante promociones, precios preferenciales o descuentos sobre el monto total de la venta. Estas promociones responden a una categorización interna de la compañía en función al volumen de ventas a los clientes.

- **Clientes tipo A.** Son aquellos que generan ventas por encima de la media.
- **Clientes tipo B.** Son los que generan un volumen de ventas promedio.

- **Clientes tipo C.** Son aquellos que generan un volumen de ventas por debajo de la media.

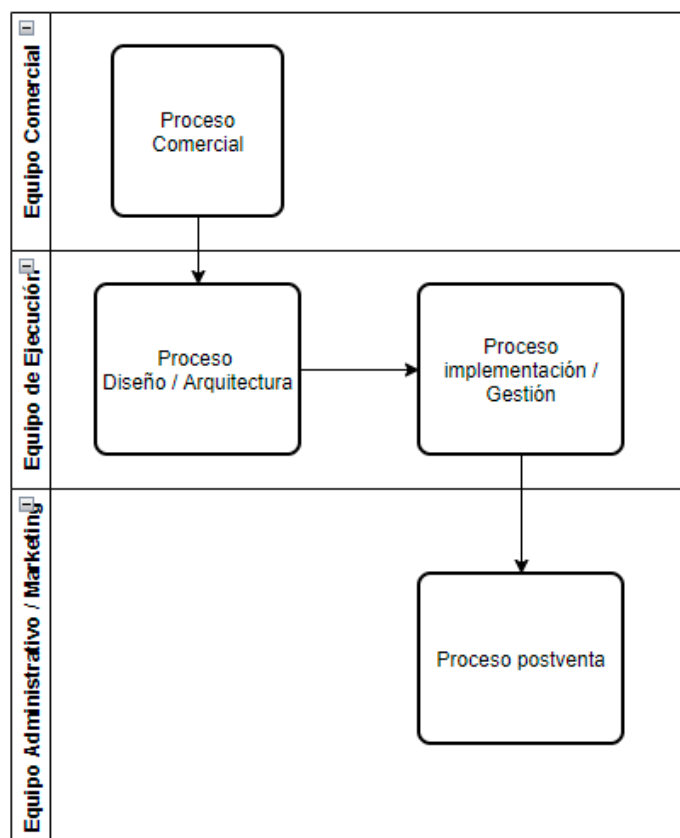
3.5 Funcionamiento de la estrategia operativa

La estrategia operativa de Improve-IT, al momento no es la más adecuada, debido a que sus procesos internos no han sido detallados, esto dificulta la obtención de métricas y la detección de puntos de mejora.

3.5.1 Descripción del proceso

La figura 5 muestra los cuatro macroprocesos que componen el flujo operativo de la empresa y el equipo responsable de llevarlos a cabo.

Figura 12 Flujo de procesos operativos Improve-IT



Fuente: Elaboración propia

La descripción general de cada proceso se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 7 Procesos operativos Improve-IT

Proceso	Responsable	Descripción
Comercial	Equipo comercial	Es el proceso responsable de toda la venta. Va desde la detección de una oportunidad, la construcción y presentación de una oferta comercial, hasta el cierre de la venta
Diseño / Arquitectura	Equipo de ejecución (técnico)	En este proceso se detalla el alcance, diseño y planificación del proyecto desde una perspectiva técnica
Implementación / Gestión	Equipo de ejecución (técnico)	Este proceso consiste en la ejecución de actividades y tareas previstas en la planificación
Postventa	Equipo administrativo / marketing	Este proceso es el responsable de medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a todos los procesos anteriores y la detección de posibles nuevos proyectos.

Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor de Improve-IT detallada en la tabla 8, identifica claramente las actividades primarias y de soporte que generan la ventaja competitiva de la empresa sobre la competencia.

Tabla 8 Cadena de valor Improve-IT

Actividades de Soporte	Infraestructura					Margen
	Estrategia corporativa, dirección administrativa-financiera					
	Recursos humanos					
	Gestión de capacitación, gestión del desempeño y clima laboral					
	Desarrollo de la tecnología					
	Investigación y Desarrollo propuesta de nuevos productos o servicios					
	Abastecimiento					
Gestión de proveedores, gestión de activos para la operación						
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio postventa	Margen
	*Gestión de órdenes de compra	*Levantamiento de requerimientos del cliente *Diseño de la arquitectura de la solución *Implementación de la solución *Pruebas de funcionalidad de la solución	*Entrega de la solución *Capacitación de uso de la solución *Gestión de calidad de la solución	*Definición de plan de cuentas *Creación de campañas de marketing *Preparación de propuestas *Gestión de medios digitales	*Ejecución de garantía y soporte técnico *Seguimiento de satisfacción del cliente	

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Capacidad instalada

Al ser una empresa de servicios, su principal recurso es el talento humano especializado. Como se observa en la tabla 9 Improve-IT cuenta con ocho personas de diferentes perfiles vinculadas directamente en su nómina.

Tabla 9 Capacidad instalada Improve-IT

Perfil	Objetivo	# Personas
Gerente de cuenta	Desarrollar la relación con los clientes, comprender su organización y necesidades, para proveer ofertas de servicio que igualen o superen sus expectativas.	1
Especialista de marketing	Entender las tendencias de comportamiento de los clientes y generar estrategias de mercado que contribuyan a mejorar la imagen organizacional y a incrementar las ventas.	1
Analista de talento humano	Coordinar las acciones necesarias para propiciar el bienestar y desarrollo de los colaboradores.	1
Líder de proyectos	Coordinar la implementación de los proyectos asegurando el cumplimiento de la línea base del alcance, tiempo, costos y calidad planificados.	1
Consultor de soluciones	Analizar, diseñar e implementar soluciones tecnológicas cumpliendo con los estándares de calidad de la empresa.	4

Fuente: Elaboración propia

La capacidad de ejecución de proyectos se calcula en función al número total de horas hombre de los consultores de la empresa. Así, por ejemplo, en un mes la capacidad de ejecución de un consultor es de 160 horas.

En este caso al contar con cuatro consultores la capacidad máxima de ejecución de proyectos en un mes son 640 horas hombre.

3.5.3 Producción

El proceso de asignación de un consultor para iniciar la fase de ejecución de un proyecto empieza con la firma de un contrato u orden de trabajo. El líder técnico se encarga de validar la capacidad disponible de los consultores.

Una vez realizada esta validación se asignará uno o varios consultores al proyecto todo esto en función de su alcance y planificación, considerando siempre que la asignación de cada consultor no podrá superar las 40 horas a la semana.

Es importante mencionar que, cuando la capacidad total de los consultores se ve desbordada por la cantidad de proyectos, Improve-IT recurre a profesionales externos para el apoyo en la ejecución de estos.

3.6 Situación financiera actual

El análisis financiero de la empresa es fundamental para conocer su desempeño económico y financiero, así como para identificar puntos de mejora y los correctivos adecuados para mejorarlos.

3.6.1 Estado de situación y balance general

A continuación, se presenta un resumen del balance general de la empresa al 31 de diciembre del 2020 (Anexo 4).

Tabla 10 Estado de situación Improve-IT

Activos corrientes	\$ 48.349,38
Bancos	\$ 27.935,05
Cuentas por cobrar	\$ 20.182,41
Impuestos anticipados	\$ 231,92
Activos no corrientes	\$ 443,21

Propiedades, plantas y equipos	\$	443,21
TOTAL ACTIVOS	\$	48.792,59
Pasivos corrientes	\$	35.300,06
Cuentas por pagar	\$	4.420,77
Provisiones sociales	\$	2.427,92
Otras cuentas por pagar	\$	28.451,37
Pasivos no corrientes	\$	-
Obligaciones largo plazo	\$	-
TOTAL PASIVOS	\$	35.300,06
Capital social	\$	400,00
Aporte Futuras Capitalizaciones Acumuladas	\$	6.600,00
Utilidad acumulada	\$	5.689,93
Utilidad del ejercicio	\$	802,60
TOTAL PATRIMONIO	\$	13.492,53
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$	48.792,59

Fuente: Elaboración propia tomado de estados financieros Improve-IT

Los activos casi en su totalidad están compuestos por activos corrientes, esto puede ser beneficioso dado el entorno volátil y la incertidumbre causada por la pandemia del COVID-19, aunque también podría limitar su crecimiento a mediano y largo plazo.

La empresa cuenta con un capital de trabajo positivo de \$ 13.049,32 (activos corrientes – pasivos corrientes), lo que indica capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En resumen, el activo supera al pasivo y la empresa tiene un patrimonio neto saludable, lo que sugiere estabilidad financiera y capacidad para cumplir sus obligaciones.

3.6.2 Estado de flujos de caja

El flujo de efectivo de la empresa proviene principalmente de su actividad operacional que es la venta de servicios tecnológicos.

Tabla 11 Flujo de caja Improve-IT

Ventas	\$	203.048,38
(-) Costo de ventas	\$	-154.186,11
UTILIDAD BRUTA	\$	48.862,27
(-) Gastos de administración	\$	-45.309,74
(-) Gastos de ventas	\$	-
UTILIDAD OPERATIVA	\$	3.552,53
Otros ingresos	\$	2.169,32
(-) Otros Gastos	\$	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	5.721,85
(-) Participación trabajadores 15%	\$	-858,28
(-) Anticipo impuesto a la renta	\$	-4.060,97
UTILIDAD NETA	\$	802,60
Depreciación	\$	221,64
FLUJO DE CAJA	\$	1.024,24

Fuente: Elaboración propia tomado de estados financieros Improve-IT

Si bien el flujo de caja no tiene un valor significativo, al tratarse de una empresa de servicios se podría considerar un signo positivo, pues muestra que la empresa está generando el suficiente efectivo para cubrir sus gastos operativos y cuenta con un excedente que se puede utilizar para realizar alguna inversión de manera estratégica.

3.6.3 Análisis de indicadores financieros

Como se visualiza en la tabla 9 el valor actual neto (VAN) obtenido del flujo de caja, es positivo, lo que indica que la empresa es rentable considerando una tasa de descuento del 12%, que es la mínima esperada por los accionistas.

Así mismo, el resultado de la tasa interna de retorno (TIR) es dos puntos porcentuales superior a la tasa de descuento, lo que indica que la empresa está generando ganancias ligeramente superiores a lo esperado.

Tabla 12 Indicadores financieros

Indicador	Valor
VAN	\$447,35
TIR	14%

Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis FODA

Con los resultados del análisis de situación interna y externa de la empresa, que se exponen en el Anexo 6, se da lugar a la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que se muestran en la tabla 12.

Tabla 13 Matriz FODA Improve-IT

Fortalezas		Debilidades	
1.	Buena relación comercial con el proveedor de plataformas tecnológicas.	1.	No se cuenta con procesos internos formalmente definidos.
2.	Equipo técnico especializado y capacitado.	2.	El portafolio de clientes es reducido.
3.	Flexibilidad en la ejecución de proyectos.	3.	No se sigue una metodología estándar para la gestión de proyectos.
		4.	Experiencia frente a la competencia
Oportunidades		Amenazas	
1.	El mercado objetivo aceleró su proceso de transformación digital debido a la pandemia.	1.	Ingreso de competidores extranjeros al mercado ecuatoriano.

2.	Reconocimiento mundial de la marca proveedora de la plataforma tecnológica utilizada (Microsoft).	2.	Desconfianza en relación con la seguridad en el uso de plataformas de nube.
3.	Poca competencia en el mercado objetivo.	3.	Desconocimiento de las normativas locales para el uso de plataformas de nube.
4.	Fácil adopción de modelos de trabajo remoto	4.	Dependencia del proveedor de plataformas tecnológicas en cuanto a costos, disponibilidad, tecnología, etc.

Fuente: Elaboración propia

Como derivación del análisis FODA se han definido las siguientes estrategias:

3.7.1 Estrategias fortalezas – oportunidades

- Fortalecer la relación con el proveedor para obtener mayores beneficios y principalmente referencias con nuevos clientes.
- Desarrollar proyectos a la medida en función a la vertical de cada cliente.
- Promover la ejecución remota de proyectos para optimizar costos.

3.7.2 Estrategias debilidades – oportunidades

- Realizar eventos de generación de demanda para atracción de nuevos clientes.
- Adoptar un marco de trabajo ágil para el desarrollo de proyectos.

3.7.3 Estrategias fortalezas – amenazas

- Desarrollar un plan de comunicación avalado por el proveedor sobre las bondades de la nube con énfasis en temas de seguridad informática.
- Entender el alcance de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y socializarla con los clientes.
- Generar barreras de entrada a otros competidores ofreciendo productos y servicios a precios asequibles y de calidad.

3.7.4 Estrategias debilidades – amenazas

- Promocionar los productos y servicios de la empresa en eventos tecnológicos.
- Especializar al equipo técnico y comercial en los servicios de nube ofrecidos por el proveedor para desarrollar un portafolio especializado.

3.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Luego de finalizados los análisis previos, se define que la estrategia a implementar en la empresa es la de diferenciación, esto significa ofrecer sus servicios con funciones o características más valiosas en comparación a otras empresas similares en el mercado.

En este escenario, la empresa inicialmente podría enfocarse en identificar cuáles son los servicios o herramientas necesarias para satisfacer las necesidades actuales de los clientes, sin que esto implique encarecer el costo del servicio.

3.9 Conclusiones del capítulo

Como resultado de los análisis realizados, se ha identificado el estado actual de la empresa, tanto a nivel de gestión como financiero. Esto permitirá desarrollar estrategias claras que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de sus clientes. Concluido este capítulo, y habiendo definido que la estrategia de mejoramiento de la empresa es la de diferenciación, es importante continuar con el desarrollo de esta, considerando siempre al mercado objetivo como punto central.

CAPÍTULO 4

Propuesta de mejora

4.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

Para la construcción de la propuesta de mejora se consideran los siguientes supuestos:

- **Supuestos sobre el mercado objetivo:** Como se mencionó anteriormente uno de los efectos del COVID-19 sobre las PYMES es la aceleración del proceso de transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías, principalmente aquellas que faciliten el trabajo remoto de sus colaboradores, como es el caso de la computación en la nube, por lo que se asume un incremento anual en inversión en TIC del 20% de este tipo de empresas.

- **Supuestos comerciales:** Con el fin de afianzar la relación con el proveedor y obtener beneficios adicionales como descuentos, entrenamiento técnico y comercial, la empresa ingresará al programa *Microsoft Solutions Partner*.

- **Supuestos operativos:** Se estima incrementar la capacidad instalada de los equipos comercial y técnico:
 - 1 gerente de cuentas, y,
 - 2 consultores de solucionesEsto aumentará la capacidad de ejecución de proyectos en un 50%.

4.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

Como parte del mejoramiento de alto impacto se plantea alcanzar los siguientes objetivos:

- Mantener un flujo positivo de efectivo, asegurando que los ingresos sean mayores a los gastos en cada período contable.
- Aumentar los ingresos de la empresa de manera constante con un incremento en ventas del 30% anual durante los próximos 3 años.
- Duplicar la cartera de clientes dentro del mercado objetivo en los próximos 3 años.

4.3 Diseño y desarrollo de la mejora

La propuesta de mejora contempla dos estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

4.3.1 Desarrollo de nuevas características

De acuerdo con el análisis de mercado realizado anteriormente (Anexo 3) se pudo identificar que las PYMES realizarán importantes inversiones en TIC durante los siguientes años, siendo su principal enfoque la adquisición de servidores, herramientas de trabajo remoto, soluciones de almacenamiento, comercio electrónico y telecomunicaciones.

Estos servicios serán incluidos en el portafolio de Improve-IT, sin embargo, en el ámbito tecnológico y principalmente en lo que a nube se refiere la seguridad de los datos y el cumplimiento de regulaciones son críticos. Por este motivo se propone también incluir componentes de seguridad cibernética esenciales para mantener la confianza de los clientes.

4.3.2 Expansión del mercado

Contar con servicios que cumplan las necesidades de los clientes no es suficiente para tener una mayor penetración en el mercado objetivo, por esto se propone implementar una estrategia de marketing de contenidos que permita:

- Tener mayor presencia online; mediante el correcto uso de los distintos canales digitales como son: el sitio web empresarial, redes sociales, *webinars* y otros, se pretende mantener informados a los clientes sobre los servicios y noticias más relevantes con respecto a la empresa.
- Llegar a más clientes; generar tráfico e interactuar con aquellos clientes que comentan o responden al contenido que se comparte, puede generar clientes potenciales.

4.4 Flujo de procesos con las mejoras realizadas

El mapa de procesos de la empresa que se muestra en la figura 6, permite tener una visión global de la organización. En esta representación gráfica se muestran 3 tipos de procesos:

- **Estratégicos:** Determinan entre otros, políticas, estrategias y objetivos de la empresa, y, serán definidos por la alta dirección.
 - Planificación estratégica
 - Gestión de la innovación
 - Marketing y comunicaciónEstos dos últimos son el objetivo principal donde se implementarán las estrategias de mejora propuestas para la empresa.
- **Operativos:** Están orientados directamente con las necesidades y satisfacción del cliente. Su ejecución es responsabilidad de las áreas comercial y técnica.
 - Comercialización de servicios

- Gestión de proyectos
- Servicio postventa
- **Soporte:** Son los encargados de brindar los recursos necesarios a los procesos estratégicos y operativos.
 - Gestión administrativa y financiera
 - Gestión del talento humano
 - Gestión legal

Figura 13 Mapa de procesos Improve-IT



Fuente: Elaboración propia

4.5 Simulación incluida la mejora específica

Antes de implementar la propuesta de mejora, es importante entender su funcionamiento e identificar los requerimientos para su puesta en marcha.

4.5.1 Descripción de la propuesta de mejora e impacto en el negocio

Para mejorar la eficiencia de las operaciones y el trabajo remoto en los clientes, se plantea incluir en el portafolio de servicios un conjunto de herramientas que combinen la colaboración en línea con la protección de los datos y la privacidad de la información de la empresa. Las siguientes plataformas se incluirán en el portafolio:

- **Microsoft 365** es la nube de productividad, que además de las herramientas de ofimática, cuenta con Microsoft Teams que es una solución de colaboración en línea que facilita la comunicación de equipos dispersos geográficamente y cuenta con capacidades de seguridad avanzada.
- **Azure virtual desktop**, una plataforma de infraestructura flexible en la nube que ofrece escritorios virtuales y aplicaciones remotas de forma segura.
- **La capacitación en ciberseguridad** será esencial para concientizar a los colaboradores sobre prácticas seguras que ayuden a prevenir amenazas cibernéticas.

Así mismo, para aumentar la visibilidad de la empresa y captar nuevos clientes del segmento objetivo la estrategia de marketing digital propuesta incluye:

- **Optimización del sitio web y SEO:** Optimizar el sitio web empresarial para motores de búsqueda (SEO), para que sea fácilmente encontrado. Además el sitio debe ser rápido, responsive y fácil de navegar
- **Contenido de calidad:** Crear contenido valioso y relevante en forma de blogs, videos y webinars que aborde desafíos y necesidades específicas

de las PYMES. Esto posicionará a la empresa como experta en el medio.

- **Publicidad en redes sociales:** Utilizar plataformas de publicidad en redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram para dirigirse específicamente a propietarios de PYMES.
- **Eventos empresariales:** Realizar charlas y demostraciones gratuitas que permitan demostrar el conocimiento y experiencia de la empresa, para ampliar el número de clientes interesados.
- **Medición y ajuste constante:** Mediante el uso de herramientas analíticas se ajustará la estrategia en función de los resultados obtenidos.

4.5.2 Requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora

La puesta en marcha de la mejora propuesta requiere de una inversión que se detalla en la tabla 12.

Tabla 14 Inversión para la mejora

Inversión	Valor anual
Optimización Sitio Web BIM Soluciones	\$ 900
Gestión redes sociales BIM Soluciones	\$ 1.650
Google Ads	\$ 1.560
Capacitación técnica	\$ 2.400
Capacitación comercial	\$ 800

Fuente: Elaboración propia

El proceso de marketing digital será llevado a cabo por una empresa externa con experiencia, mientras que la capacitación y certificación técnica y comercial se la realizará con el proveedor de servicios.

4.6 Indicadores del nuevo desempeño

Con el objetivo de evidenciar el impacto real de la propuesta de mejora, se han definido los siguientes indicadores de desempeño:

- Rendimiento financiero:

Tabla 15 Indicadores financieros

KPI	Descripción	Fórmula
Ingresos totales	Son los ingresos que recibe la empresa procedente de la venta de sus o servicios	ventas netas + otros ingresos
Margen de beneficio neto	Mide la rentabilidad de la empresa después de deducir costos y gastos, incluido impuestos	beneficio neto / ingresos totales
Retorno de inversión	Calcula la rentabilidad de la inversión	$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] \times 100$

Fuente: Elaboración propia

- Satisfacción del cliente:

Tabla 16 Indicadores de satisfacción del cliente

KPI	Descripción	Fórmula
índice de satisfacción del cliente	Mide el nivel de satisfacción del cliente con respecto al producto o servicio adquirido	$(\text{número de clientes satisfechos} / \text{número de clientes encuestados}) \times 100$
Tasa de retención de clientes	Mide la fidelidad de clientes en un período de tiempo específico	$((\text{número de clientes al final del período} - \text{número de nuevos clientes}) / \text{número de clientes al inicio del período}) \times 100$

KPI	Descripción	Fórmula
		de clientes al inicio del período) x 100

Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

Una vez identificado el funcionamiento de la propuesta de mejora y los requisitos necesarios para implementarla, es pertinente realizar el análisis financiero de la misma, considerando siempre los supuestos antes mencionados.

4.7.1 Estado de situación y balance general

En el estado de pérdidas y ganancias representado en la tabla 15, se evidencia la información de ventas, gastos y costos de los servicios ofertados. El primer año muestra una utilidad casi nula, lo que podría deberse a la puesta en marcha de la mejora.

Tabla 17 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 263.962,89	\$ 343.151,76	\$ 446.097,29
(-) Costo de ventas	\$ -190.053,28	\$ -247.069,27	\$ -321.190,05
UTILIDAD BRUTA	\$ 73.909,61	\$ 96.082,49	\$ 124.907,24
(-) Gastos de administración	\$ -68.630,35	\$ -75.493,39	\$ -80.297,51
(-) Gastos de ventas	\$ -7.300,00	\$ -4.110,00	\$ -4.110,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -2.020,74	\$ 16.479,11	\$ 40.499,73
Otros ingresos	\$ 2.639,63	\$ 3.431,52	\$ 4.460,97
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 618,89	\$ 19.910,62	\$ 44.960,70
(-) Participación trabajadores 15%	\$ -92,83	\$ -2.986,59	\$ -6.744,11
UTILIDAD ANTES DE IR	\$ 526,05	\$ 16.924,03	\$ 38.216,60
(-) Impuesto a la renta 25%	\$ -131,51	\$ -4.231,01	\$ -9.554,15
UTILIDAD NETA	\$ 394,54	\$ 12.693,02	\$ 28.662,45

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el balance general evidencia un incremento considerable en el patrimonio a partir del segundo año.

Tabla 18 Balance general proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Activos corrientes	\$ 293.962,89	\$ 373.151,76	\$ 476.097,29
Bancos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 263.962,89	\$ 343.151,76	\$ 446.097,29
Activos no corrientes	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Propiedades, plantas y equipos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 295.462,89	\$ 374.651,76	\$ 477.597,29
Pasivos corrientes	\$ 288.068,35	\$ 354.958,74	\$ 441.934,84
Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 265.983,64	\$ 326.672,66	\$ 405.597,56
Otras cuentas por pagar	\$ 22.084,71	\$ 28.286,08	\$ 36.337,28
Pasivos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 288.068,35	\$ 354.958,74	\$ 441.934,84
Capital social	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Aporte Futuras Capitalizaciones Acumuladas	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00
Utilidad del ejercicio	\$ 394,54	\$ 12.693,02	\$ 28.662,45
TOTAL PATRIMONIO	\$ 7.394,54	\$ 19.693,02	\$ 35.662,45
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 295.462,89	\$ 374.651,76	\$ 477.597,29

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Estado de flujos de caja

El flujo de caja es positivo en cada uno de los años, lo que indica que la propuesta de mejora es efectiva y está generando más efectivo del que está gastando.

Tabla 19 Flujo de caja proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 263.962,89	\$ 343.151,76	\$ 446.097,29
(-) Costo de ventas	\$ -190.053,28	\$ -247.069,27	\$ -321.190,05
UTILIDAD BRUTA	\$ 73.909,61	\$ 96.082,49	\$ 124.907,24
(-) Gastos de administración	\$ -68.630,35	\$ -75.493,39	\$ -80.297,51
(-) Gastos de ventas	\$ -7.300,00	\$ -4.110,00	\$ -4.110,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -2.020,74	\$ 16.479,11	\$ 40.499,73
Otros ingresos	\$ 2.639,63	\$ 3.431,52	\$ 4.460,97
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 618,89	\$ 19.910,62	\$ 44.960,70
(-) Participación trabajadores 15%	\$ -92,83	\$ -2.986,59	\$ -6.744,11
UTILIDAD ANTES DE IR	\$ 526,05	\$ 16.924,03	\$ 38.216,60
(-) Impuesto a la renta 25%	\$ -131,51	\$ -4.231,01	\$ -9.554,15
UTILIDAD NETA	\$ 394,54	\$ 12.693,02	\$ 28.662,45
Depreciación	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
FLUJO DE CAJA	\$ 754,54	\$ 13.053,02	\$ 29.022,45

Fuente: Elaboración propia

4.7.3 Análisis de indicadores financieros

Una vez generado el flujo de caja como se muestra en la tabla 18 el valor del VAN es positivo asumiendo una tasa de descuento del 12%, que es la que viene manejando la empresa desde sus inicios.

Mientras que, el resultado de la TIR con una proyección a 3 años y considerando una inversión inicial aproximada de \$10.000 genera una rentabilidad muy por encima a la esperada por los accionistas.

Tabla 20 Indicadores financieros proyectados

Indicador	Valor
VAN	\$30.234,62
TIR	76%

Fuente: Elaboración propia

4.8 Conclusiones del capítulo

La estrategia de marketing será vital para alcanzar los objetivos propuestos de crecimiento, principalmente para la adquisición de nuevos clientes en el mercado objetivo. Así también el análisis de los estados financieros muestra valores positivos desde el primer año, lo que apalanca la propuesta de mejora y al tratarse de una empresa de servicios no requiere de una inversión inicial onerosa.

CAPÍTULO 5

Conclusiones generales y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa y el análisis de su entorno, se ha identificado que esta enfrenta desafíos significativos, pero también oportunidades de crecimiento clave. Los desafíos incluyen, procesos operativos ineficaces, una cartera de clientes limitada y amenazas externas, como una competencia cada vez más fuerte con la aparición de empresas extranjeras. Sin embargo, existen oportunidades en la expansión de mercado y la innovación tecnológica. Para superar los desafíos y aprovechar estas oportunidades, se definió una estrategia de diferenciación que incluye mejoras en el desarrollo e innovación del portafolio de servicios, y un plan de comunicación basado en marketing digital para impulsar el crecimiento sostenible de la cartera de clientes dando como resultado mayores beneficios económicos para empresa. El resultado del análisis financiero de la simulación del plan revela que la propuesta de mejora y la estrategia planteada es altamente atractiva desde una perspectiva de rentabilidad y viabilidad. Con un VAN positivo y una TIR del 76%, el proyecto se presenta como una inversión sólida que supera ampliamente la tasa de descuento requerida por los accionistas. Esto indica que el negocio tiene el potencial de generar rendimientos significativos y que la inversión requerida es justificable.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda proceder con la implementación de este plan de negocio, ya que ofrece una oportunidad sólida para el crecimiento y el éxito financiero de la empresa a largo plazo.
- Se recomienda que la empresa realice un estudio de expansión de mercado hacia otras geografías. La nueva normalidad como se ha definido a la era post COVID-19 ha permitido que los servicios ofertados por la empresa se puedan ejecutar de manera remota.
- Se recomienda dar un seguimiento y monitoreo continuo a los indicadores de desempeño de la propuesta de mejora, esto permitirá identificar y tomar acciones correctivas oportunas, minimizando así la probabilidad de pérdidas para el negocio.

ANEXOS

Anexo 1

Análisis PESTEL

Entorno político

El Ecuador atravesó un proceso electoral marcado por la fragmentación social e ideológica, en este marco el nuevo gobierno tiene la oportunidad de consolidar los cambios que el país necesita para retomar una senda de crecimiento y prosperidad compartida.

Luego de vacunar a más del 50% de la población en pocos meses, el desafío es conseguir el apoyo de la población, del sector privado y de los actores políticos para que, en conjunto, se superen los efectos de la crisis y se sienten las bases para una recuperación inclusiva y sostenible. En este contexto, la nueva administración estableció un plan de gobierno, focalizando en cinco ejes: económico, social, seguridad integral, transición ecológica, e institucional (Banco Mundial, 2021).

La Agenda Digital del Ecuador elaborada por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) traza el camino hacia la transformación digital, fijando los lineamientos estratégicos, para que los actores impulsen la digitalización de los hogares, el sistema productivo, los sectores educativos, sociales y económicos del Estado. Los grandes ejes de la Agenda Digital están definidos a través de la mejora de la conectividad, la eficiencia de la administración pública con el fomento del Gobierno Digital, el desarrollo de una cultura digital que impulse la economía basada en tecnologías digitales e innovación para el uso de tecnologías emergentes. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021)

Entorno económico

Más del 90% de empresas ecuatorianas son micro, por eso es importante la adopción de TIC en sus procesos productivos. La mayoría de estas empresas utilizan TIC básicas, y, la inversión en este rubro no alcanza el 50% del total de empresas encuestadas (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

El MINTEL (2021) asevera que, el uso de las TIC en las actividades de las MIPYMES se orienta hacia: la gestión con clientes, control y seguimiento de pedidos, servicio de soporte de ventas, investigación y desarrollo, alcanzando porcentajes que varían entre 22% y 36%.

Entorno social

La aparición del COVID-19 ha ocasionado profundos cambios en la sociedad en su conjunto y en el entorno empresarial en particular, en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) como el que vivimos, que obliga a reconsiderar continuamente rutinas para sobrevivir (García & Esteban, 2020).

La pandemia y su posterior influencia, evidencia que la digitalización y el teletrabajo vinieron para quedarse, han roto paradigmas en referencia al trabajo presencial y ha cambiado el comportamiento en general de la sociedad. Obligó a innovar en la forma de hacer negocios, trabajar, estudiar, conectarse con el mundo, masificó a ritmo acelerado necesidades como, las de acceso a internet, información alojada en nube, distanciamiento social, cambios en general en la sociedad, su comportamiento en la mayoría de los ámbitos de interacción, el tener la posibilidad de alojar información relevante y disponer de la misma de forma inmediata y segura, una tendencia de la que nadie debe quedarse fuera.

Durante la emergencia sanitaria, el total de teletrabajadores se incrementó a 442.305, del cual 155.904 corresponden al sector privado, y 286.401 al sector público; lo mismo ocurrió con las empresas e instituciones: estas se

incrementaron a 6.879 bajo esta modalidad, donde 6.617 son empresas o instituciones privadas y 262 públicas. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021)

Entorno tecnológico

Las necesidades de innovación tecnológica y transformación digital vienen cargados de nuevas propuestas de esquema para operar de forma remota, con el mayor nivel de seguridad sobre la información posible, con inmediatez para resolver transacciones, el canal usado para que esta interacción se dé es el internet, de la mano con ésta nueva tendencia dada la crisis generalizada se desempolvan conceptos como la eficiencia, los beneficios de reemplazar tecnología conllevan el sello de eficiencia en la mayoría de sus aristas, eficiencia en el uso de energía, eficiencia en el uso de servidores, eliminar de los registros depreciaciones, espacios físicos requeridos, personal para su mantenimiento, podemos concluir por tanto que el entorno tecnológico con todos los cambios que hoy propone representa un mar de oportunidades para el proyecto propuesto, puesto que estamos en capacidad de ofrecer un producto – servicio que satisface en gran medida éstas necesidades.

De acuerdo con el MINTEL (2021), a pesar de la alta penetración de las TIC en las MIPYMES, éstas no se utilizan de forma intensiva como herramientas comerciales. En países desarrollados, la compra y venta de productos a través de internet es moneda común y cada vez crece el volumen transaccional. En el Ecuador, el 17% de las empresas investigadas hace transacciones comerciales a través de internet, de las cuales, el 15% compró y el 8% vendió productos o servicios. No obstante, la tendencia mundial es imparable hacia el incremento del comercio electrónico, por lo que Ecuador debe adaptarse a estas nuevas tendencias.

Entorno ecológico

Para las empresas, disponer de infraestructura local es costoso desde el punto de vista económico y medioambiental. Es necesario disponer de espacio físico, sistemas de refrigeración y asumir los costes de la energía necesaria para mantenerlo todo en funcionamiento (Labarga, 2021).

Labarga (2021) afirma que, una infraestructura en Nube permite a las empresas ahorrar en costes, desde los asociados al espacio físico, hasta los costes de energía y mantenimiento. Los recursos en Nube se pueden compartir entre varios clientes, disminuyendo la huella de carbono individual.

Entorno legal

Desde mayo del 2021 el Ecuador cuenta con su primera Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP), una normativa que permitirá el desarrollo de la innovación y el uso de la tecnología considerando el tratamiento de los datos personales como su eje central de protección.

Las empresas cuentan desde ese momento con un período de adaptación de dos años con el objetivo de poder adecuar todos sus procesos a lo exigido por la nueva normativa (GlobalSuite Solutions, 2021).

Para garantizar la aplicación de la ley, se concede a los interesados de una serie de derechos: (Ley Organica de Datos Personales, 2021)

- Derecho de acceso
- Derecho de rectificación y actualización
- Derecho de eliminación
- Derecho de oposición
- Derecho de portabilidad
- Derecho a la limitación de tratamiento

- Derecho a no ser objeto de una decisión basada únicamente en valoraciones automatizadas
- Derecho de consulta
- Derecho a la educación digital

Es importante recalcar la prohibición general para los prestadores de servicios del régimen general de telecomunicaciones, quienes no podrán usar datos personales de los usuarios para promocionar sus servicios o productos a menos que cuenten con su consentimiento expreso (GlobalSuite Solutions, 2021).

Anexo 2

Tabulación de los resultados de la encuesta

Pregunta 1

Seleccione el sector económico de su empresa

Tabla 21 Tabulación pregunta 1

Opciones	Respuestas
Servicios	41
Comercio	29
Agricultura, ganadería, pesca	7
Manufactura	10
Construcción	8
Minas y canteras	0

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2

Seleccione el tamaño de su empresa

Tabla 22 Tabulación pregunta 2

Opciones	Respuestas
Pequeña (10 - 49 colaboradores)	69
Mediana (50 - 199 colaboradores)	26

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3

¿Con cuál de las siguientes tecnologías cuenta su empresa actualmente?

Tabla 23 Tabulación pregunta 3

Opciones	Respuestas
----------	------------

Servidores /computadoras	95
Respaldo/almacenamiento	25
Telecomunicaciones	87
Ciberseguridad	31
Servicios de nube	27
Herramientas de trabajo remoto	22
Otros	4

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4

¿Cuál es el modelo de gestión de sus recursos tecnológicos actuales?

Tabla 24 Tabulación pregunta 4

Opciones	Respuestas
Administración con personal propio de la empresa	61
Administración con personal externo a la empresa	14
No hay administración	20

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5

¿Tiene previsto realizar alguna inversión en tecnología para el año 2022?

Tabla 25 Tabulación pregunta 5

Opciones	Respuestas
Sí	77
No	18

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6

¿En cuál de las siguientes tecnologías piensa invertir el año 2022?

Tabla 26 Tabulación pregunta 6

Opciones	Respuestas
Servidores /computadoras	56
Respaldo/almacenamiento	19
Telecomunicaciones	21
Ciberseguridad	13
Servicios de nube	22
Herramientas de trabajo remoto	43
Asistentes virtuales	9
Comercio electrónico	15
Otros	5

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7

Seleccione las dos principales características que usted valora de una empresa proveedora de servicios tecnológicos.

Tabla 27 Tabulación pregunta 7

Opciones	Respuestas
Calidad del servicio	34
Tiempo de entrega del servicio	19
Costo del servicio	58
Garantía del servicio	12
Conocimiento y experiencia del personal	21
Valor agregado	10

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Balance general Improve-IT 2020

IMPROVE-INFORMATION-TECHNOLOGIES CIA. LTDA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

ACTIVO		2019	2020
<u>CORRIENTES</u>			
<u>BANCOS</u>		20,200.30	27,935.05
Banco Internacional		20,200.30	27,935.05
<u>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</u>		20,629.20	20,182.41
Invictus	000000413	20,391.66	259.25
Otecel S.A.	000000444	237.54	2,574.37
Otecel S.A.	000000445		2,444.43
Otecel S.A.	000000449		756.37
AUTOSHARECORP S.A.	000000453		523.91
CONSORCIO SEDEMI - NATIONAL OIL	000000455		834.28
EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	000000461		1,527.75
Comercial Aduanera internacional Raul Coka Barriga Cia. Ltda.	000000463		1,460.84
RECTIFICADORA DEL VALLE RECTI-VALLE CIA. LTDA.	000000468		72.46

SEDEMI SERVICIOS DE MECANICA INDUSTRIAL DISENO CONSTRUCCION Y MONTAJE S.C.C.	000000472		109.20
FENIX INGENIERIA S.C.C.	000000473		21.30
Otecel S.A.	000000474		811.23
Otecel S.A.	000000475		2,444.46
Otecel S.A.	000000476		2,454.10
Otecel S.A.	000000477		428.07
Instasalud S.A.	000000478		677.86
Diozen Integral Consulting By Results S.A.	000000479		185.36
INTCOMEX DEL ECUADOR	000000480		2,597.17
<i>IMPUESTOS ANTICIPADOS</i>		10,446.61	231.92
CREDITO TRIBUTARIO OTROS 2019		1,000.06	-
CREDITO TRIBUTARIO IVA		9,446.55	231.92
<i>NO CORRIENTES</i>			
<i>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</i>			443.21
EQUIPOS DE COMPUT Y SISTEMAS CONTABLES			664.85
DEP.ACUM.EQUIPOS DE COMPUT			-221.64
TOTAL ACTIVOS		51,276.11	48,792.59
PASIVO			
<i>CORRIENTE</i>		38,586.18	35,300.06
PROVEEDORES		31,613.48	
Karla Zambrano	n/a		900.00
Shurerstock	n/a		693.00
Telefónica Global Services GmbH	2020702182		62.15
TECNOMEGA C.A.	020012301		558.84

Nexsys del Ecuador	000059541		1,356.08
MORENO VILLACIS ANDRES GUILLERMO	000000776		257.60
AVIANCA - ECUADOR S.A.	000054395		3.84
Telefónica Global Services GmbH	40420330		50.27
COMERCIAL KYWI S.A.	000325592		25.13
NICEC S.A.	000145789		39.20
Telefónica Global Services GmbH	40426869		92.39
COMERCIAL KYWI S.A.	000268631		10.34
Telefónica Global Services GmbH	2020707942		28.54
COMERCIAL KYWI S.A.	000113220		42.63
AVANSET	003301785		84.23
MyCommerce	00001760744		103.95
Pa-Co Comercial e Industrial	000330445		90.18
Security Data	000095605		22.40
PROVISIONES SOCIALES			
Décimo Tercero por Pagar		959.30	154.99
Décimo Cuarto por Pagar			500.00
Vacaciones por Pagar			914.66
15% Participación Trabajadores			858.28
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			
Impuesto a la Renta por Pagar			-
Préstamos a Terceros Corriente			3,667.31
OTRAS CUENTAS POR PAGAR			
DAVID RODRIGUEZ CXP 2019		3,138.40	1,593.00
SALDO ACCIONISTAS FORM 102 2019		371.66	-
PRÉSTAMOS WLADIMIR LLANOS BANCO PICHINCHA			11,615.98

OTROS FORM 102 2019	2,503.34	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR ajuste		11,575.08
PATRIMONIO	12,689.93	13,492.53
CAPITAL SOCIAL	400	400.00
Aporte Futuras Capitalizaciones Acumuladas	6,600.00	6,600.00
Utilidades Acumuladas	6,852.73	5,689.93
Perdidas de Ejercicios Ant	-1,068.11	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-94.69	802.60
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51,276.11	48,792.59

dif

-

-0.00

Ing. David Rodriguez
Sanchez
**GERENTE
GENERAL**

Lic. Jorge Espinosa, MBA.
CONTADOR

Anexo 4

Estado de pérdidas y ganancias Improve-IT 2020

IMPROVE-INFORMATION-
TECHNOLOGIES CIA. LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
INTEGRALES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2020

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS	7,167.92	7,337.55	10,284.60	22,745.53	15,283.55	21,646.14	22,905.26	21,188.43	15,258.42	16,111.08	19,138.09	23,981.81	203,048.38
Azure	275.50	149.50	149.90	300.00	1,309.52	1,002.35	331.91	749.97	983.79	966.66	828.24	605.23	7,652.57
Consultoría	636.00	-	3,968.40	334.40	6,658.80	11,005.59	1,100.17	9,335.00	478.57	3,607.96	4,573.52	7,976.33	49,674.74
Hardware	2,271.10	750.00	2,260.73	20,170.00	-	3,660.69	14,415.87	440.00	3,898.90	-	-	-	47,867.29
Licenciamiento OV	-	3,338.16	-	-	790.00	-	2,048.60	5,507.00	-	-	4,409.25	5,775.22	21,868.23
Office 365	3,985.32	3,099.89	3,905.57	1,941.13	6,525.23	3,577.48	2,608.68	2,756.43	2,997.13	9,136.43	2,427.05	7,224.97	50,185.31
Servicios Recurrentes	-	-	-	-	-	2,400.03	2,400.03	2,400.03	6,900.03	2,400.03	6,900.03	2,400.06	25,800.24
COSTO DE VENTA	5,334.45	8,991.70	5,732.39	25,528.59	10,389.25	13,884.82	10,350.81	14,940.56	12,764.84	17,197.55	17,090.19	11,980.96	154,186.11
Azure	139.85	143.13	142.76	286.56	782.98	914.49	640.12	674.97	885.41	869.99	745.42	544.71	6,770.39
Comisiones	900.00	1,447.10	2,000.00	784.00	672.00	672.00	672.00	672.00	7,284.15	2,072.00	3,307.03	5,224.60	25,706.88

Consultoría	160.00	1,301.50	-	532.00	178.45	316.68	825.00	4,625.00	99.00	120.00	1,756.94	515.00	10,429.57
Hardware	3,098.00	2,298.56	-	16,496.50	4,093.17	7,605.66	402.00	3,167.00	4.06	700.88	97.48	400.00	38,363.31
Licenciamiento OV	-	2,843.26	-	-	555.60	-	4,255.80	-	-	4,797.00	3,036.90	-	15,488.56
Office 365	981.11	958.15	3,589.63	7,429.53	3,954.67	4,288.00	2,728.71	5,001.59	3,573.42	6,302.37	5,846.42	2,996.65	47,650.25
Servicios Recurrentes	55.49	-	-	-	152.38	87.99	827.18	800.00	918.80	2,335.31	2,300.00	2,300.00	9,777.15
MARGEN BRUTO	1,833.47	(1,654.15)	4,552.21	(2,783.06)	4,894.30	7,761.32	12,554.45	6,247.87	2,493.58	(1,086.47)	2,047.90	12,000.85	48,862.27
OTROS INGRESOS	-	-	227.58	-	357.70	-	355.30	758.31	202.15	-	268.28	-	2,169.32
Revates	-	-	227.58	-	357.70	-	355.30	758.31	202.15	-	268.28	-	2,169.32
GASTOS	3,007.96	2,667.21	2,921.75	3,164.02	3,019.59	3,985.29	2,917.65	3,242.69	3,315.14	7,495.98	4,034.04	5,538.41	45,309.74
Sueldos	1,393.20	1,709.87	1,859.87	1,859.87	2,109.87	1,859.87	1,859.87	1,859.87	1,859.87	1,859.87	1,859.87	1,859.87	21,951.77
Aporte Patronal	169.27	207.75	225.97	225.97	256.35	225.97	225.97	225.97	225.97	225.97	225.97	225.97	2,667.14
Fondos de Reserva	-	-	-	113.32	113.32	113.32	113.32	113.32	113.32	113.32	113.32	113.32	1,019.90
Décimo Tercero	116.10	142.49	154.99	154.99	175.82	154.99	154.99	154.99	154.99	154.99	154.99	154.99	1,829.31
Décimo Cuarto	78.89	100.00	100.00	100.00	116.67	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,195.56
Gasto Vacaciones	58.05	71.24	77.49	77.49	87.91	77.49	77.49	77.49	77.49	77.49	77.49	77.49	914.66
Multas e intereses SRI	3.19	-	-	-	7.39	-	-	-	11.65	-	-	-	22.23
LIQUIDACIONES	-	-	-	-	-	632.61	-	-	-	-	-	-	632.61
Arriendo Oficina	161.00	161.00	183.00	80.50	80.50	-	-	-	-	-	-	-	666.00
Firmas Digitales	49.00	-	-	-	-	-	-	-	-	20.00	-	-	69.00
Gastos de Representación	400.00	-	-	-	-	-	-	360.00	-	4,425.00	-	938.47	6,123.47

Honorarios	-	111.61	-	-	-	400.00	-	-	210.00	-	-	-	721.61
Insumos de Oficina	456.63	-	-	-	-	22.44	47.29	-	62.00	174.07	248.40	-	1,010.83
Internet	19.93	23.50	23.50	23.50	23.50	23.50	35.00	23.50	23.50	26.50	26.50	26.50	298.93
Movilización	-	-	-	-	-	-	-	-	84.00		15.77	16.52	116.29
Servicios Bancarios	14.23	21.99	19.48	10.94	19.79	37.74	27.91	37.46	30.24	23.63	32.80	19.19	295.40
Suscripciones	70.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,746.00	1,816.00
Equipos de Oficina	-	-	-	498.96	-	-	-	-	-	-	-	-	498.96
Capacitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	71.99	27.00	896.99	-	995.98
Intereses Pago Préstamo		42.93	248.98			318.88	257.33	261.61	261.64	249.66	253.46	241.61	2,136.10
Comisiones Revates	-	-	10.00	-	10.00	-	-	10.00	10.00	-	10.00	-	50.00
Caja Chica	-	56.36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56.36
Depreciación de Equipos	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	18.47	221.64
UTILIDAD A DISTRIBUIR	(1,174.49)	(4,321.36)	1,858.04	(5,947.08)	2,232.41	3,776.03	9,992.10	3,763.49	(619.41)	(8,582.45)	(1,717.86)	6,462.44	5,721.85

15% TRAB	858.28
GASTOS NO DEDUCIBLES	
BASE GRAVADA	4,863.57
ANTICIPO 2%	4,060.97
UTILIDAD	802.60

Anexo 5

Matrices EFI y EFE

Tabla 28 Matriz EFI Improve-IT

Factores internos		Ponderación	Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Buena relación comercial con el proveedor de plataformas tecnológicas.	10%	3	0.3
2.	Equipo técnico multidisciplinario y capacitado.	15%	3	0.45
3.	Los productos o servicios ofertados se adaptan a la necesidad de los clientes	10%	2	0.2
4.	Precios competitivos con respecto a la competencia	15%	3	0.45
Debilidades				
1.	No se cuenta con procesos internos definidos.	15%	2	0.3
2.	El portafolio de clientes es reducido.	15%	3	0.45
3.	No se sigue una metodología para la gestión de proyectos.	10%	2	0.2
4.	Experiencia frente a la competencia.	10%	2	0.2
Total		100%		2.55
Balance Positivo				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Matriz EFE Improve-IT

Factores Externos		Ponderación	Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	El mercado objetivo aceleró su proceso de transformación digital debido a la pandemia.	20%	3	0.6
2.	Reconocimiento mundial de la marca proveedora de la plataforma tecnológica utilizada (Microsoft).	15%	4	0.6

3.	Poca competencia en el mercado objetivo.	10%	2	0.2
4.	Fácil adopción de modelos de trabajo remoto	15%	4	0.6
Amenazas				
1.	Ingreso de competidores extranjeros al mercado ecuatoriano.	15%	1	0.15
2.	Desconfianza en relación con la seguridad en el uso de plataformas de nube.	10%	2	0.2
3.	Desconocimiento de las normativas locales para el uso de plataformas de nube.	5%	2	0.1
4.	Dependencia del proveedor de plataformas tecnológicas en cuanto a costos, disponibilidad, tecnología, etc.	10%	2	0.2
Total		100%		2.65
Balance Positivo				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6

Costos referenciales para la propuesta de mejora

Figura 14 Costos optimización sitio web



Fuente: Tomado de bimsoluciones.com

Figura 15 Costos gestión redes sociales

ULTRA

\$ 550

Precio por red social

30 Posts (6 videos y 24 imágenes)
Videos de 5 a 10 segundos (edición básica)
1 Corrección de Texto (por post)
1 Corrección de imagen o video (por post)

Adquirir Plan →

1

Alternativa 1

- 4 imágenes/post sencillos
- 2 carruseles de 4 de imágenes
- 2 motion o gif corto
- 8 videos de 10 segundos

Total: 16 publicaciones (combinación de feed e historias)

2





Alternativa 2

- 8 imágenes/post sencillos
- 2 carruseles de 4 imágenes
- 4 motion o gif corto
- 6 videos de 10 segundos

Total: 20 publicaciones (combinación de feed e historias)

Fuente: Tomado de bimsoluciones.com

Figura 16 Costos Google Ads

BÚSQUEDA	VISITAS	DISPLAY	MÁXIMO RENDIMIENTO / YOUTUBE / SHOPPING
			
\$ 130	\$ 120	\$ 180	\$ 280
Paquete mensual	Paquete mensual	Paquete mensual	Paquete mensual
<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Optimizadas por grupo de Anuncios. - Búsqueda y selección de palabras clave. - Segmentación de un mercado objetivo. - Formato de propuesta de campaña. - Lanzamiento y monitoreo de campaña. - Duración máxima de 30 días. - Optimización de presupuesto - Un agente BIM asignado a tu negocio. - Reporte de resultados. <p>**Inversión de campaña no incluida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Optimizadas por grupo de Anuncios - Búsqueda y selección de palabras clave. - Segmentación de un mercado objetivo. - Definición de Ubicaciones - Formato de propuesta de campaña. - Lanzamiento y monitoreo de campaña. - Duración máxima de 30 días. - Optimización de presupuesto - Un agente BIM asignado a tu negocio. - Reporte de resultados. <p>**Inversión de campaña no incluida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Optimizadas por grupo de Anuncios - Búsqueda y selección de palabras clave. - Segmentación de un mercado objetivo. - Formato de propuesta de campaña. - Lanzamiento y monitoreo de campaña. - Duración máxima de 30 días. - Optimización de presupuesto - Un agente BIM asignado a tu negocio. - Reporte de resultados. <p>**Inversión de campaña no incluida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas Optimizadas por grupo de Anuncios - Configuración de Campañas de Máximo Rendimiento. - Búsqueda y selección de palabras clave. - Segmentación de un mercado objetivo. - Formato de propuesta de campaña. - Lanzamiento y monitoreo de campaña. - Duración máxima de 30 días. - Optimización de presupuesto - Un agente BIM asignado a tu negocio. - Reporte de resultados. <p>**Inversión de campaña no incluida</p>
Adquirir Plan →	Adquirir Plan →	Adquirir Plan →	Adquirir Plan →

Fuente: Tomado de bimsoluciones.com

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, Ó. (19 de Mayo de 2011). *Computación en la nube*. Obtenido de <http://www2.izt.uam.mx/newpage/contactos/anterior/n80ne/nube.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (09 de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN322019.pdf>
- Banco Mundial. (28 de Septiembre de 2021). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Besil, M. d. (2003). *La Mercadotecnia y sus Estrategias*. México: UNAM.
- Betancourt, D. (01 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Brother International Corporation. (2021). *Visión PYMES 2021 Perspectivas sobre tecnología y negocios en las PYMES*. Quito.
- Carrillo, S. (15 de Junio de 2019). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- CEPAL. (03 de 2013). *www.cepal.org*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35408/1/S2013186_es.pdf
- Deloitte. (2016). *Servicios de Tecnología de la Información*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Servicios%20TI.pdf>
- Fernandez, D., & García, C. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de gestión de información en educaciones educativas soportada en Cloud Computing. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- García, M., & Esteban, M. (10 de Diciembre de 2020). *A project management approach to competitive intelligence*. Obtenido de Journal of Intelligence Studies in Business: <https://doi.org/10.37380/jisib.v10i3.636>
- Garrell, A., & Guilera, L. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*. Barcelona: Marge Books. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/106378?page=27>
- Geoffrey, R. (2003). *Principios de Marketing*. España: Thomson Editores.
- GlobalSuite Solutions. (26 de Mayo de 2021). *Claves de La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador*. Obtenido de GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/claves-proyecto-ley-organica-proteccion-de-datos-personales-ecuador/>
- Guzmán, A. (30 de Septiembre de 2013). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que brinde servicios ERP (Planificación de recursos empresariales) en la nube para PYMES en la ciudad de Quito. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Improve-IT. (2021). *Improve-IT*. Obtenido de <http://www.improve-it.com.ec/>
- INEC. (04 de 2020). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2018/2018_ENESEM_Boletin_tecnico.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Kotler, P. (2007). *Marketing versión para América Latina*. México: Pearson Prentice Hall.
- Labarga, R. (28 de Octubre de 2021). *¿Cómo contribuye la computación en la nube al medio ambiente?* Obtenido de DellTechnologies: <https://www.delltechnologies.com/es-es/blog/como-contribuye-la-computacion-en-la-nube-al-medio-ambiente/>
- Ley Organica de Datos Personales. (26 de Mayo de 2021). Ley Organica de Datos Personales. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (Mayo de 2021). *Agenda Digital Ecuador 2021 - 2022*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Montares, L. (2016). Plan de negocio para brindar servicios de tecnología de la información y comunicaciones para la industria financiera. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Peiro, A. (21 de Septiembre de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- REMSA. (28 de Diciembre de 2018). *LA NUBE, LA NUEVA ALIADA DEL MEDIO AMBIENTE*. Obtenido de REMSA: <https://www.reciclaelectronicos.com/blog/2018/12/la-nube-la-nueva-aliada-del-medio-ambiente/>
- Ron, R., & Sacoto, V. (28 de Julio de 2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
- SRI, S. d. (2021). *LEY ORGÁNICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD FISCAL TRAS LA PANDEMIA COVID 19*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-para-el-desarrollo-economico-y-sostenibilidad-fiscal-tras-la-pandemia-covid-19>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2021). *RANKING EMPRESARIAL 2021*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- UNIR. (5 de Abril de 2021). *El impacto del cloud computing en la era COVID*. Obtenido de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/el-impacto-del-cloud-computing-en-la-era-covid/>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. lulu.com.

Weinberger, K. (Junio de 2009). *Plan de Negocios*. Obtenido de Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.:
http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Yance, C., Granda, L., Burgos, I., & Hermida, L. (Junio de 2017). *La importancia de las pymes en el Ecuador*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>

Zahera, M. (2019). *Industria 4.0 y la Dirección e Ingeniería de Proyecto*. Cádiz: UCA.