



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIO DE UNA CONSULTORA QUE OFRECE SERVICIO DE ASESORÍA
EN ARQUITECTURA EMPRESARIAL PARA OPERADORAS
DE TELECOMUNICACIONES.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas Mención
Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Tomás Villón

Autora
Ing. Laura Alexandra Jácome Maldonado

Año
2015

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, Laura Alexandra Jácome Maldonado, orientado sus conocimientos y competencias para su eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

.....
Ing Tomás Villón
C.I.0907417828

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Yo, Laura Alexandra Jácome Maldonado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente documento.

La Universidad de las Américas, puede hacer uso de los derechos correspondientes al presente trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento, y la normativa institucional vigente.

.....
Ing. Laura Alexandra Jácome Maldonado.

C.I. 1709227431

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque siempre me acompaña en el viaje de la vida. A la virgen María quien siempre me cuida. A mi padre Alfonso Jácome quien me inculcó el amor al estudio. A mi hermano Santiago Jácome por su ánimos para que finalice el trabajo de titulación. A mi profesor guía, por su paciencia, apoyo y orientación para el desarrollo del trabajo de titulación. A mis compañeros de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP por toda su colaboración, en especial a Diego Escobar por todo su tiempo que me brindó. A las personas de la Superintendencia de Compañías quienes me brindaron toda la información solicitada. A mis compañeros y profesores de la universidad con quienes compartí momentos inolvidables. Y a todas mis amigas y amigos que me dieron palabras de aliento para que concluya esta meta.

DEDICATORIA

Dedico a Dios, mi padre celestial es mi motor de vida. En los momentos que me faltan las fuerzas, siento su presencia, su espíritu, su aliento que me dice sigue...A la virgen María quien ha cuidado a mi hijo mientras yo estaba estudiando. Con su sagrado manto ha cubierto a mi hijo para protegerlo en todo momento. A mi amado hijo Esteban Javier, a quien deje mucho tiempo solo por mi sueño de sacar el MBA. Siempre me apoyaste y me dabas ánimos para que estudiara.

CON TODO MI AMOR PARA USTEDES.

RESUMEN

El presente proyecto realiza el análisis para crear una empresa consultora TOOL ARCHITECTURE INNOVATION, la misma que brindará servicios de consultoría de Arquitectura Empresarial especializado en operadoras de telecomunicaciones. Los consultores serán residentes en el país, profesionales con muchos años de experiencia en empresas de telecomunicaciones y serán capacitados por la nueva empresa consultora en arquitectura empresarial.

El manejo de la gobernanza de todos los recursos que manejan las operadoras de telecomunicaciones se hace cada vez más difícil al ser empresas dinámicas en cambios tecnológicos. Por lo que, aparece una brecha en la comunicación en el área de negocios y de sistemas. La implementación del concepto de Arquitectura Empresarial da solución a esta problemática. En el Ecuador este concepto está naciendo, por lo tanto, existe una demanda insatisfecha ya que solo se tiene consultores externos que son muy costosos.

Con la finalidad de validar que el presente proyecto es factible se recolecto información tanto de fuentes primarias como secundarias. Se realizaron entrevistas y encuestas a los empleados de las operadoras más importantes del Ecuador Conecel, Otecel y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP; así como a las consultoras que brindan este servicio Kruger Corporation S.A., Itera y Aseta permitiendo conocer a detalle la demanda y oferta del mercado potencial.

Con toda la información obtenida se realiza la evaluación financiera la cual posibilita el proyecto técnicamente factible y rentable.

ABSTRACT

The present project carries out the analysis to create a consulting entity TOOL ARCHITECTURE INNOVATION, the same that will provide consulting services of Enterprise Architecture specialized in Telecom Operators. Consultants will be resident in the country, professionals with many years of experience in telecommunications and will be trained by the new architecture consulting enterprise.

Governance management of all resources managed by telecom operators as dynamic enterprises in technological changes is becoming more difficult. Therefore, a gap appears in the communication in the business and systems areas. The implementation of the concept of Enterprise Architecture provides a solution to this problem. In Ecuador this concept is new, therefore, there is an unsatisfied demand because it is only provided by external consultants who are very expensive.

In order to validate that this project is feasible, information was collected both primary and secondary sources. Interviews and surveys were conducted to employees of the largest operators of Ecuador Conecel, Otecel and National Telecommunications Corporation CNT EP; as well as consulting firms that provide this service Kruger Corporation SA, Itera and Aseta enabling knowing in detail the demand and supply of the potential market.

With all the information obtained a financial evaluation was performed which enables technically feasible and profitable project it is done.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	4
1.3.1. General	4
1.3.2. Específicos.....	4
1.3.3. Alcance	5
2. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	6
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	6
2.1.1 Naturaleza y filosofía del negocio	7
2.1.2 Estilo corporativo e imagen	7
2.1.3 Eslogan	8
2.1.4 Enfoque social, impacto en la comunidad	8
2.1.5 Misión y Visión	8
2.1.6 Objetivos de crecimiento y financieros	9
2.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	9
2.2.1. Nombre	9
2.2.2. Marcas asociadas	9
2.3. INFORMACIÓN LEGAL.....	10
2.3.1. Tipo de empresa	10
2.3.2. Legislación vigente.....	10
2.3.3. Gastos de constitución	10
3. CONTRATOS DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ..	11
3.1. NORMAS O POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	12
3.2. PARTICIPACIÓN SOCIOS PARTICIPANTES.....	12
3.2.1. Estructura organizacional.....	12
3.2.2. Ubicación	14

3.2.3. Estrategia empresarial	14
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	16
4.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO	16
4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.-.....	19
4.3. ANÁLISIS DE MERCADO.-.....	21
4.3.1. Conceptos básicos de telecomunicaciones.....	21
4.3.2. Productos de telecomunicaciones.....	22
4.3.3. Investigación de mercados.....	23
4.3.3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	26
4.3.3.2. Muestra de la población.....	27
4.3.3.3. Entrevista a responsables de las operadoras de telecomunicaciones:	27
4.3.3.4. Entrevista a empresas consultoras de ae:	28
4.3.3.5. Encuestas a empleados de operadoras de telecomunicaciones:	28
4.3.3.6. ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN PRIMARIA	30
4.3.3.7. Tabulación de los resultados encuestas conecel.....	30
4.3.3.8. Tabulación de los resultados encuestas CNT	34
4.3.3.9. Tabulación de los resultados encuestas Movistar.....	37
4.3.3.10. Consolidación de resultados encuestas.....	41
4.3.3.11. Análisis de las entrevistas.....	43
4.3.3.12. Conclusiones de las entrevistas.....	44
4.3.4. DEMANDA	46
4.3.5. ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN SECUNDARIA	47
4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.-.....	48
4.4.1. Análisis Kruger.-.....	48
4.4.1.1. Análisis Itera.-.....	51
4.4.1.2. Análisis Aseta.-	53
4.5. OFERTA DE LA COMPETENCIA.....	55
4.6. DEMANDA INSATISFECHA	55
4.7. ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO.-	56
4.8. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.-.....	57

5. ESTRATEGIAS DE MERCADO	58
5.1. CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO	58
5.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS	58
5.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	59
5.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	59
5.5. ESTRATEGIA DE SERVICIO	60
5.6. PRESUPUESTO	60
6. OPERACIÓN	63
6.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	63
6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	66
6.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	67
7. PLAN FINANCIERO	68
7.1. GASTOS DE ARRANQUE	68
7.2. GASTOS DE PERSONAL	70
7.3. GENERAR ARCHIVOS DE P&G.	72
7.3.1. Balance general.-	72
7.3.2. Flujo de caja del proyecto	73
7.3.3. Flujo de caja con préstamos	75
7.3.4. Estados de resultados	76
7.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS	77
7.4.1. Costos fijos	77
7.4.2 costos variables	78
7.4.3 costos totales	79
7.4.4 punto de equilibrio	79
7.4.5 periodo de recuperación sin préstamo	81
7.4.6. Periodo de recuperación con préstamo	82
7.4.7. Indicadores de evaluación sin préstamo	82
7.4.8. Indicadores de evaluación con prestamo	84

8. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL	86
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
9.1. CONCLUSIONES	87
9.2. RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS	88
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS	9
Tabla No. 2 El monto para constituir una empresa de sociedad anónima es: .	10
Tabla No. 3 CONTRATOS DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES.....	11
Tabla No. 4 Los gastos para constituir la empresa son:.....	11
Tabla No. 5 PARTICIPACIÓN SOCIOS PARTICIPANTES.....	12
Tabla No. 6 Crecimiento del Ecuador.....	17
Tabla No. 7 Indicador de riesgo país (EMBI).....	17
Tabla No. 8 Tasas en el Ecuador	19
Tabla No. 9 Número de consultoras de Informática	20
Tabla No. 10 Número de Empresas que brindan servicios en Telecomunicaciones.....	23
Tabla No. 11 Las operadoras de telecomunicaciones han generado ingresos del 3,23% del PIB del Ecuador en el 2013.....	24
Tabla No. 12 Referencia	24
Tabla No. 13 Cuadro Resumen.....	24
Tabla No. 14 Las empresas consultoras representan el 0,2% del PIB del 2013	25
Tabla No. 15. Operadoras de Telecomunicaciones con mayor ranking en Ecuador.....	25
Tabla No. 16 ENCUESTAS A EMPLEADOS DE OPERADORAS DE TELECOMUNICACIONES:	29
Tabla No. 17 En CNT el total de encuestados son 62 personas. Se distribuye de la siguiente manera:	29
Tabla No. 18 En MOVISTAR el total de encuestados son 11 personas. Se distribuye de la siguiente manera:	30
Tabla No. 19 En la siguiente tabla se muestra la consolidación de las 3 operadoras a las 9 preguntas de la encuesta:.....	41
Tabla No. 20 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	43
Tabla No. 21 DEMANDA	46
Tabla No. 22 Índices de Kruger.....	49

Tabla No. 23 La oferta de consultores que tiene Kruger es la siguiente de acuerdo a email enviado ver Anexo 31	50
Tabla No. 24 índices de Itera	52
Tabla No. 25 La oferta de consultores que tiene ASETA es la siguiente de acuerdo a email enviado ver Anexo 33	54
Tabla No. 26 La oferta de horas por las empresas consultoras de Arquitectura Empresarial en Pichincha es:.....	55
Tabla No. 27 DEMANDA INSATISFECHA HORAS POR AÑO	55
Tabla No. 28 Encuestas Precio de Consultoría.....	59
Tabla No. 29 Publicidad	60
Tabla No. 30 PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES	60
Tabla No. 31 CAPITAL DE TRABAJO	61
Tabla No. 32 DÍAS DE DESFACE.....	61
Tabla No. 33 CAPITAL DE TRABAJO EN PERIODO DE DESFACE	61
Tabla No. 34 Presupuesto de egresos operacionales.....	62
Tabla No. 35 Valor Licencias Herramienta RSA.....	67
Tabla No. 36 ACTIVOS INMATERIALES	68
Tabla No. 37 Detalle de Licencias.....	68
Tabla No. 38 EQUIPOS	68
Tabla No. 39 MUEBLES Y ENSERES	69
Tabla No. 40 ROL DE PAGOS.....	70
Tabla No. 41 Los valores por consultoría se componen por consultores Externos	70
Tabla No. 42 PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES	71
Tabla No. 43 BALANCE GENERAL	72
Tabla No. 44 Flujo neto de fondos del proyecto	73
Tabla No. 45 Flujo neto de fondos del inversionista.....	75
Tabla No. 46 Estado de resultados proforma	76
Tabla No. 47 COSTOS FIJOS.....	77
Tabla No. 48 COSTOS VARIABLES	78
Tabla No. 49 COSTOS TOTALES	79
Tabla No. 50 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	79

Tabla No. 51 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	80
Tabla No. 52 PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	81
Tabla No. 53 RECUPERACIÓN.....	82
Tabla No. 54 (yahoo finance, 2015).....	83
Tabla No. 55 (yahoo finance, 2015).....	83
Tabla No. 56 Periodo.....	83
Tabla No. 57 Resumen de sensibilización.....	84
Tabla No. 58 INDICADORES DE EVALUACIÓN CON PRÉSTAMO.....	84
Tabla No. 59 Periodo.....	85
Tabla No. 60 Resumen de Sensibilización.....	85

ÍNDICE DE FIGURA

Figura No. 1 ARQUITECTURA EMPRESARIAL	1
Figura No. 2 El logotipo que representa a la empresa	8
Figura No. 3 Organigrama TOOL ARCHITECTURE INNOVATION	12
Figura No. 4 UBICACIÓN.....	14
Figura No. 5. Número de Consultoras de Informática	20
Figura No. 6 Utilidades de Consultoras de Informática	21
Figura No. 7 Proceso de Venta Telefonía Fija.....	22
Figura No. 8 Anexo 6	30
Figura No. 9 Anexo 7	31
Figura No. 10 Anexo8	32
FiguraNo. 11 Anexo 9	32
Figura No. 12 Anexo 10	33
Figura No. 13 Anexo 11	34
Figura No. 14 Anexo 12	35
Figura No. 15 Anexo 13	36
Figura No. 16 Anexo 14	36
Figura No. 17 Anexo 15	37
Figura No. 18 Anexo 16	38
Figura No. 19 Anexo 17	39
Figura No. 20 Anexo 18	39
Figura No. 21 Anexo 19	40
Figura No. 22 Anexo 20	40
Figura No. 23 Diagrama Causa – Efecto Ishikawa.....	45
Figura No. 24 Kruger Flujos de la Operación En miles de Usd	49
Figura No. 25 FODA KRUGER CORPORATION S.A.	51
Figura No. 26 FODA ITERA	53
Figura No. 27 FODA ASETA.....	54
Figura No. 28 FODA TOOL ARCHITECTURE INNOVATION.....	56
Figura No. 29 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	57
Figura No. 30 FRAMEWORK DE AE TMFORUM	63

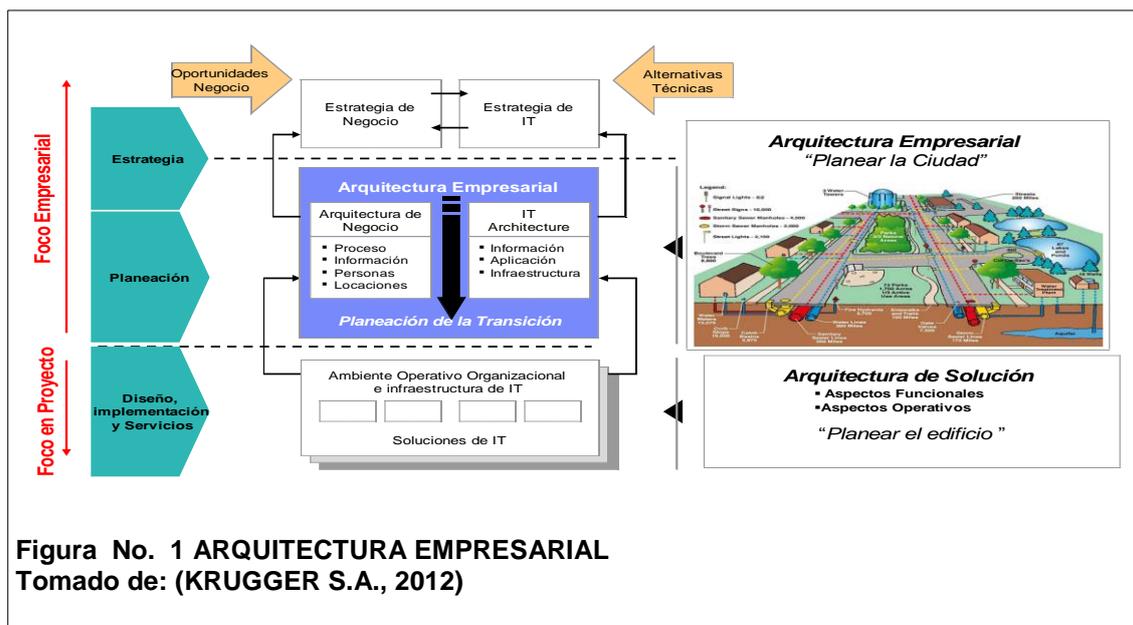
Figura No. 31 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	67
Figura No. 32 Punto de Equilibrio.....	81

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Las operadoras de telecomunicaciones son empresas que deben administrar infraestructura tecnológica, infraestructura de telecomunicaciones, inventario, recursos humanos entre otros recursos de gran volumen. Contar con la implementación de Arquitectura Empresarial (AE) les facilita su administración y toma de decisiones. Una arquitectura empresarial efectiva es esencial para la supervivencia y el éxito del negocio y es indispensable para alcanzar ventaja competitiva a través de TI. La arquitectura empresarial atraviesa múltiples sistemas y múltiples grupos funcionales dentro de la empresa



Como se puede apreciar en la figura anterior. La arquitectura empresarial permite planificar la estrategia de la empresa y tomar decisiones de forma ordenada y eficiente al contar con la información veraz y oportuna. Una Buena arquitectura empresarial habilita a la organización para alcanzar el correcto balance entre eficiencia tecnológica e innovación del negocio. Esta permite que unidades de negocio individuales puedan innovar con seguridad en busca de ventaja competitiva. Al mismo tiempo, esta asegura las necesidades de la

organización de una estrategia de TI integrada, permitiendo la mayor sinergia posible a través de la organización. Una arquitectura empresarial toma en cuentas diferentes vistas de la empresa como por ejemplo:

- Estrategia
- Organización
- Procesos
- Servicios y productos
- Tecnología
- Entorno

Los arquitectos Empresariales son expertos en aplicar la estrategia del negocia apoyados en los sistemas informáticos. Por lo que son considerados como instrumentos proactivos que brindan oportunidades de mejoramiento para la empresa. La implementación de AE con recursos internos propios es difícil por las actividades del día a día que no permiten dar una continuidad y por la experiencia que se requiere. Lo que les limita a ser eficientes. Los principales problemas de implementar AE son:

- En la Estrategia Organizacional deben estar descritos los principios de Arquitectura Empresarial para poder definir el modelo de Arquitectura Empresarial.
- Es prioritario tener el conocimiento de la interoperabilidad de las todas las vistas que forman parte de la Arquitectura Empresarial para desplegar la arquitectura de la empresa.
- Es fundamental contar con una buena gestión de cambio para implementar un modelo de Arquitectura Empresarial
- El emprender una implantación de la Arquitectura empresarial implica contar con un plan de proyectos claros que muestra paso a paso las actividades a realizar para llegar a la arquitectura Objetivo.
- Las Organizaciones no pueden emprender proyectos si no tienen la suficiente adherencia a los principios de la Arquitectura Empresarial y una efectividad con las arquitecturas derivadas de está.

- La Arquitectura Empresarial requiere un constante monitoreo y mejora continua por lo que es necesario contar con un modelo de Gobierno que soporte la Arquitectura Empresarial.
- Para el éxito de la implementación de Arquitectura Empresarial se tienen cuatro factores a tomar en cuenta que son:
 - Alineación negocio y tecnologías de la información
 - Cultura Organizacional
 - Satisfacción del cliente interno y externo
 - Comunicación

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas de telecomunicaciones se encuentran en un mercado cambiante que requieren estar en la vanguardia de la tecnología. Por lo que es necesario que sus sistemas se adapten de forma rápida y oportuna a los requerimientos del negocio. En la mayoría de veces no ocurre esto porque no existe una buena comunicación entre el área de negocio, de operaciones y el área de sistemas.

La naturaleza de las operadoras de telecomunicaciones requiere que sus productos sean pioneros con respecto a su competencia para ganar mayores clientes, que sus servicios sean de excelencia y que cuente con cobertura a nivel nacional e internacional. Existen ocasiones en que el área de negocio lanza productos por la presión que tiene de sus competidores sin contar con un producto maduro tanto en el área de operaciones como de sistemas. Al sacar al mercado productos inestables la credibilidad de la empresa tiende a disminuir y existirá deserción de los clientes.

La consultoría en Arquitectura Empresarial permitirá a las operadoras de telecomunicaciones realizar todos los cambios para el lanzamiento de nuevos productos o cambios tecnológicos de manera ordenada, organizada y con el menor impacto posible. Involucrando a todas las áreas y sincronizando las actividades para cumplir con los objetivos de la empresa. La arquitectura

Empresarial permite contar con la información de todos los elementos que componen la empresa. Al tener una visión general de la empresa la toma de decisiones será más certera ahorrando tiempo y dinero a la empresa.

El Concepto de Arquitectura Empresarial es un concepto nuevo en el país. El sector de telecomunicaciones y bancario ha iniciado la implementación de conceptos de arquitectura en las áreas de sistemas con SOA y creando jefaturas de Arquitectura de TI. Por otro lado, el área de negocio se ha quedado rezagada en madurar este concepto. Existe demanda de estos sectores principalmente para contar con Arquitectura Empresarial, sin embargo el país no cuenta con consultores ecuatorianos expertos en esta materia. Los consultores extranjeros son muy costosos y tienen mucha demanda en sus países. Por lo que existe en el país la oportunidad de crear una consultora especializada en arquitectura empresarial de telecomunicaciones conocedora del mercado ecuatoriano.

1.3. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.3.1. GENERAL

Desarrollar el plan de negocio para la creación de una consultora que brinde el servicio de asesoramiento en Arquitectura Empresarial a Operadoras de Telecomunicaciones con la finalidad de que la empresa cuente con herramientas óptimas en la toma de decisiones.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Elaborar un estudio de mercado analizando las necesidades y dificultades que tienen las operadoras al no contar con una arquitectura empresarial así como la competencia para establecer la viabilidad financiera del negocio.
- Conocer las características de los frameworks del mercado en cuanto a Arquitectura Empresarial.

- Determinar los requerimientos de inversión, financiamiento y organización que se necesita para llevar a cabo dicha instalación.
- Desarrollar estrategias de marketing para introducir la propuesta de la consultoría en Arquitectura Empresarial a las Operadoras de Telecomunicaciones.

1.3.3. ALCANCE

El alcance para el presente proyecto es el siguiente:

- El presente proyecto se enfoca en prestar servicios de consultoría a las principales operadoras de telecomunicaciones que brindan este servicio en Ecuador.
- Recopilación del marco teórico de Arquitectura Empresarial.
- Encuestas a empleados operativos de las empresas de telecomunicaciones.
- Entrevistas a responsables de las áreas involucradas en AE de las operadoras de telecomunicaciones.
- Entrevistas a empresas consultoras de Arquitectura Empresarial Kruger, Itera y Aseta.
- Tabulación de los resultados de las entrevistas y encuestas.
- Investigación de la participación de mercado de las operadoras Claro, Movistar y CNT.
- Análisis de la demanda de asesoría de Arquitectura Empresarial para las operadoras de telecomunicaciones de la provincia de Pichincha.
- Análisis financiero de la factibilidad del negocio.
- Estructura de la compañía
- Plan de Operación de la nueva empresa.

CAPITULO II

2. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

La empresa consultora estará ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, con proyección a expandirnos en las principales ciudades del país a mediano plazo e internacionalmente a largo plazo. Con personal profesional calificado con muchos años de experiencia en cada rama que se requiera, obteniendo la máxima rentabilidad con la finalidad de aportar al desarrollo del sector productivo- económico del país. La consultora de Arquitectura Empresarial realizará las siguientes actividades:

- Se realizará un diagnóstico de la madurez de Arquitectura Empresarial.
- Se formarán un equipo para este proyecto tanto por parte del cliente como de la consultora.
- Se seleccionará con el cliente un proceso prototipo del negocio para analizar desde la estrategia del negocio hasta la infraestructura.
- Se generarán documentación estándar
- Se definirán procesos para la documentación sea en línea.
- Se emitirá informes para mejorar el proceso seleccionado con la finalidad de que se cumplan los frameworks de las mejoras prácticas de telecomunicaciones.
- Se capacitará en el manejo de la herramienta RSA.
- Se documentará todo el proceso en la herramienta.
- Se generarán reportes, diagramas, matrices gerenciales del proceso documentado.

2.1.1 NATURALEZA Y FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

Los patrones de comportamiento como. valores, principios, creencias entre otros factores forman parte de la base filosófica. Los principales principios y valores para esta empresa son:

- 2 Honestidad- Realizar todas las tareas de la empresa enmarcadas en el código ético.
- 3 Innovación- Este principio es uno de los motores principales para sobrevivencia de la empresa.
- 4 Trabajo en equipo- Permite unir fuerzas, conocimientos y recursos para poder llegar a los objetivos de la empresa y dar solución a los problemas de los clientes.
- 5 Confidencialidad y confiabilidad
- 6 Comunicación- Mantener una adecuada comunicación tanto interna como externa con los clientes permitiendo fluidez en las tareas diarias.
- 7 Responsabilidad- Todos los empleados cumplen cabalmente con las tareas que les son asignadas en el tiempo acordado

2.1.2 ESTILO CORPORATIVO E IMAGEN

Se analizaron algunas propuestas para el logo ver Anexo 1 se escoge el que siguiente porque simboliza el concepto de arquitectura que es el ordenar y calzar cada uno de los componentes que conforman la empresa en el sitio adecuado.

El logotipo que representa a la empresa es:



Figura No. 2 El logotipo que representa a la empresa

2.1.3 ESLOGAN

La frase que engloba el sentido de nuestra empresa es:

ARQUITECTURA PARA SER COMPETITIVO

2.1.4 ENFOQUE SOCIAL, IMPACTO EN LA COMUNIDAD

La arquitectura empresarial permite administrar de mejor manera todos los recursos de la empresa

2.1.5 MISIÓN Y VISIÓN

La misión de la empresa es brindar servicios de consultoría de Arquitectura Empresarial en base a los frameworks utilizados para la industria de telecomunicaciones fortaleciendo la comunicación entre el área de sistemas y el área de negocio

La visión es ser la empresa ecuatoriana líder en consultoría de arquitectura empresarial que logre a largo plazo competir en el mercado internacional con la flexibilidad de ampliar los productos para otros sectores como la banca, sector energético, petróleo, entre otros.

2.1.6 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS

Tabla No. 1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS

OBJETIVO	PLAZO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO
CRECIMIENTO	CORTO	Posicionarse en la ciudad de Quito como consultora de Arquitectura Empresarial para compañías de telecomunicaciones.
	MEDIANO	Abrir sucursales en Guayaquil y Cuenca. Aumentar el portafolio de productos a otros sectores como la banca y entidades estatales.
	LARGO	Expansión en nuevos mercados internacionales.
FINANCIEROS	CORTO	En los dos primeros años recuperar la inversión el 100% mediante consultorías en las diferentes arquitecturas (negocios, telecomunicaciones y sistemas)
	MEDIANO	Alcanzar un margen de rentabilidad mayor al 25% anual realizando consultorías de arquitectura empresarial a diferentes sectores.
	LARGO	Reinvertir el 30% de las utilidades para la expansión del negocio.

2.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

2.2.1 NOMBRE

El nombre identifica a la empresa con los servicios que va a brindar

TOOL ARCHITECTURE INNOVATION S.A.

Es una empresa Sociedad Anónima porque tiene proyección a futuro de tener capital externo sin limitación de socios para poder competir internacionalmente.

2.2.1 MARCAS ASOCIADAS

La nueva empresa se asociará con IBM para tener el soporte de la herramienta Rational System Architect (RSA). Así como, se hará miembro de ASETA para

mantener los conocimientos actualizados de telecomunicaciones en los países latinoamericanos.

2.3 INFORMACIÓN LEGAL

2.3.1 TIPO DE EMPRESA

Tool Architecture Innovation S.A. será una compañía de sociedad anónima, permitiendo realizar toda clase de actos civiles o de comercio y de operaciones mercantiles permitidos por la Ley

2.3.2 LEGISLACIÓN VIGENTE

Para constituir la empresa se lo realiza a través de la página web:

<http://www.supercias.gob.ec/portaConstitucionElectronica/>.

Tabla No. 2 El monto para constituir una empresa de sociedad anónima es:

Tipo de sociedad	Capital Mínimo	No de Socios
Sociedad Anónima	\$800	Mínimo 2, sin límite máximo

2.3.3 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

De acuerdo a la Resolución 010-2015 del Consejo de la Judicatura las tasas notariales son:

(Consejo de la Judicatura, 2015)

CAPITULO III

3. CONTRATOS DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES

Artículo 42.- Contratos de constitución. Para autorizar contratos de constitución de sociedades, las tarifas por dicho servicio se calcularán tomando como base el capital suscrito, de conformidad con la siguiente tabla:

Tabla No. 3 CONTRATOS DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES

DESDE	HASTA	No. SALARIO BÁSICO UNIFICADO
---	\$800	0.30
\$801	\$2000	0.40
\$2001	\$5000	0.45
\$5001	\$10000	0.60
\$10001	\$25000	0.75
\$25001	\$50000	0.90
PORCENTAJE DE ACUERDO A LA CUANTÍA		
\$50001	EN ADELANTE	0.8%

Tomado de: (Consejo de la Judicatura, 2015)

Tabla No. 4 Los gastos para constituir la empresa son:

Gastos	Descripción	Valor
Gastos de Constitución	Pago del abogado	\$ 500
	Pago Notaría	\$ 520
	Total	\$ 1.020
Gastos de Estudio	Diseño Logo	\$ 350
	Impresiones	\$ 100
	Análisis de mercado	\$ 550
	Total	\$ 1.000
Gastos Puesta en Marcha	Transporte paso a oficina	\$ 100
	Varios	\$ 580
	Total	\$ 680
Total		\$ 2.700

DIRECTORIO O COMITÉ DE ACCIONISTAS: Conjunto de propietarios de la empresa que deciden quien manejará la empresa

GERENCIA GENERAL: Función principal cumplir con las metas y objetivos planteados de la empresa. El Gerente General será un profesional con mucha experiencia en el área de telecomunicaciones con muchos contactos a nivel directivos en las operadoras de telecomunicaciones ya que una de sus tareas principales es el marketing de la empresa. El sueldo será de 6500 de acuerdo a la consultora Deloitte (El telegrafo, 2014)

JEFATURA ARQUITECTURA EMPRESARIAL: Dirigir y manejar los proyectos de consultoría apoyado de arquitectos externos. El sueldo será de 3500 considerando el salario referencial de un arquitecto de sistemas (laborist.net, 2015)

JEFATURA FINANCIERO ADMINISTRATIVO: Realizar tareas financieras y administrativas de la empresa. El sueldo será 3500 debido que tiene funciones financieras y administrativas, en base a publicación de Multitabajos (Multitabajo (Gerente Financiero), 2015)

ASISTENTE DE GERENCIA: Lleva la agenda del Gerente General, realiza funciones de secretaria, y coordinar eventos de marketing. El sueldo será de 900 de acuerdo a multitabajos (Multitabajos, 2015)

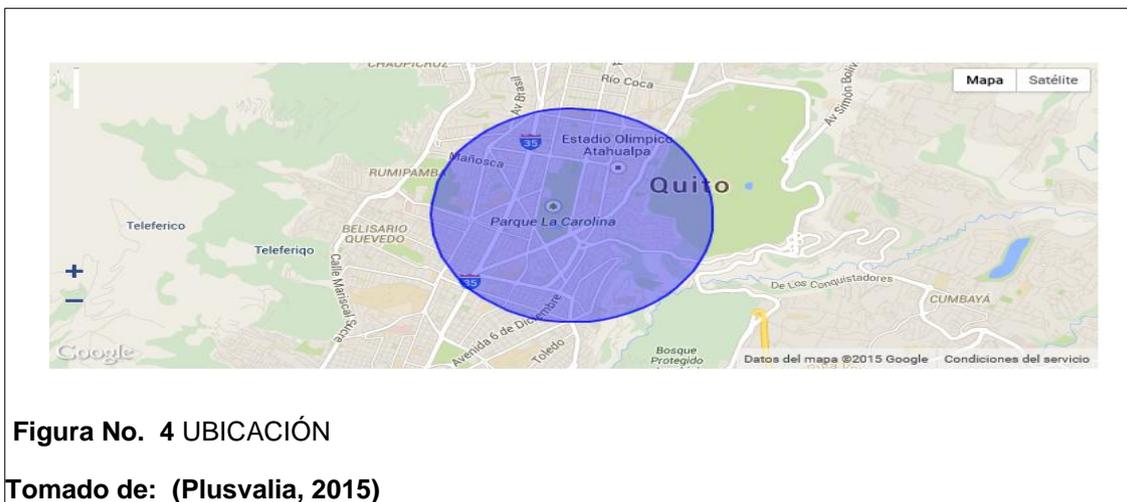
ASISTENTE DE CONTABLE: Apoya al Jefe Financiero en llevar la nómina y los estados financieros. El sueldo será de 700 sueldo referencial en Busco Jobs Ecuador (busco Jobs Ecuador, 2015)

POOL DE ARQUITECTOS. Se contratará de acuerdo arquitectos de sistemas, de telecomunicaciones o del negocioi según se requiere en los proyectos que se tengan. Los arquitectos tendrán un salario de 3000 en referencia al salario de un arquitecto de sistemas Ver Anexo 2

Se estima destinar un valor aproximado de \$5000 anuales por consultoría legal.

La limpieza de la oficina se contratará a una empresa que realice 3 días a la semana por un valor de \$500 mensuales, cotización indicada telefónicamente de la empresa Grupo Repcon (Grupo Repcon, 2015)

3.2.2. UBICACIÓN



La oficina estará ubicada en la Avda. de Los Shyris y Protugal, evaluando costo, sitio de ubicación y seguridad. La oficina tiene una superficie total de 90 mts, el costo de \$1300 mensuales incluyendo alícuota de seguridad.

3.2.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia diferenciadora para entrar al mercado se base en 2 variables: el consultor experimentado y flexibilidad de negociar en el precio de la consultora.

El diferenciador principal son los consultores tanto externos como internos que formarán parte de la empresa. La selección es fundamental para que cumplan con todas las características requeridas.

Las principales competencias que debe cumplir son: trabajo en equipo, facilidad de palabra, proactivo, investigativo. En la parte profesional debe tener mínimo 5 años de experiencia en el área de su experticia (negocios, telecomunicaciones, sistemas). Todos los años debe tener actualizados las

certificaciones respectivas. Con la finalidad de contar con empleados capacitados la empresa apoyará en todas las capacitaciones necesarias.

La empresa tiene previsto invertir 3155,20 anuales para dos consultores que cuesta aproximadamente las capacitaciones de TOGAF en Colombia (1577,6 individual) (FEUD, 2015)

No se tomará en cuenta la edad por lo que personal jubilado de las operadoras de telecomunicaciones que cumplan con los requisitos señalados anteriormente pueden formar parte como consultores externos de la consultora.

Por otro lado, los consultores seleccionados serán de la región es decir que no habrá gastos por movilización. Al abrir nuevas subsidiarias se buscarán profesionales de la ciudad. Por dos aspectos fundamentales: Conocen el mercado, tienen sus contactos por lo que se reducen los costos (vivienda, alimentación, etc). Esto permitirá que el precio de la consultoría sea atractivo para los clientes.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.1. ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO

Para el análisis económico del país se toma el criterio de la Revista Gestión (María de La Paz Vela, 2015) Las circunstancias favorables del entorno internacional se esfumaron: precios altos del petróleo, depreciación del dólar y del TCR, baja tasas para los costos financieros. Soplan los vientos adversos ahora. En esos años: ¿Logró el Ecuador atraer inversión extranjera directa (IED) que genere producción nueva y puestos de trabajo?. No creo condiciones estables para que fluya los capitales hacia el país y con ese flujo se garantice la oferta monetaria que requiere una economía dolarizada. A pesar de que del 2007 al 2014 ingresaron 90.000 millones por exportaciones petroleras el endeudamiento público creció de 6,4% del PIB en 2007 a 11,5% del PIB en 2014 en deuda interna. En deuda externa bajo del 21,8% el PIB en 2007 a 11,8% en 2009 y volvió a subir hasta 16,6% del PIB en octubre 2014. Para enfrentar la crisis actual se juegan las siguientes cartas:

- Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal permitirá mayores impuestos y mejor recaudación.
- Priorización de la inversión pública y reducción de la misma.
- Recorte presupuestario hasta por 15% (el 5 de enero el Ministro de Finanzas anunció un recorte de \$1420 millones) y subejecución presupuestaria.
- Endeudamiento interno y externo utilizando algunos instrumentos como: emisión de bonos de tesorería, certificados de tesorería (Cetes), emisiones de papel de bancos públicos (CFN, BEDE, BNF)
- Algo nuevo es el uso que se quiere dar al “excedente de la liquidez de los bancos” o al encaje bancario, directamente, dineros de los clientes como autoriza el Código Monetario y Financiero vigente desde septiembre del 2014.

La decisión política monetaria del Gobierno del presidente Rafael Correa de adoptar tipos de interés oficiales y no dejar que el mercado los fije a partir de enero del 2008 continuará. Los costos financieros reales a nivel doméstico subirán y los intereses de pago de la deuda pública también se encarecerán. La Asociación de Bancos Privados criticó el hecho de que para desincentivar el crédito de consumo el Gobierno podría subir la tasa de patrimonio técnico/activos ponderados por riesgo desde 9% pero no dice en qué medida. La tasa de interés activa efectiva real con la que inicia enero es de 7,84% y la pasiva de 5,22% aunque hace 12 meses inició con 8,17% y 4,53%, respectivamente. En el siguiente cuadro se indica la proyección de crecimiento del Ecuador según varias fuentes:

Tabla No. 6 Crecimiento del Ecuador

FUENTE	2014	2015
JP MORGAN	3,3	3
FMI	4	4
OECD	4	3,8
MCPE	4,5%-5,1%	4,1%- 4,7%

Tomado de: (María de La Paz Vela, 2015)

Según el riesgo de los países latinoamericanos Ecuador tiene el siguiente riesgo país:

Tabla No. 7 Indicador de riesgo país (EMBI)

Fecha País	16/01/2015	3 mese	1 año
Ecuador	953	505	437

Tomado de: (Celsa, 2015)

Por otro lado, para resumir el eje político y económico actual del Ecuador se considera el criterio de El Comercio (EL COMERCIO, 2015)

El gobierno actual inicia noveno año de gobierno amenazado por crisis económica

Las autoridades preveían para este 2015 un precio promedio del barril de petróleo de USD 79,7, pero el barril de WTI, referencia para el país, abrió este 15 de enero en USD 50,74 dólares.

Ecuador, el miembro más pequeño de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), exportó un 76% de su producción de 556 000 barriles diarios entre enero y noviembre de 2014.

El precio promedio del barril fue de 61,59 dólares en noviembre pasado, frente al de 95,63 dólares de todo 2013.

Para Alberto Acosta Burneo, consultor del grupo Spurrier de análisis económico, por todo esto "no se logrará" el crecimiento del PIB de 4,10% previsto para 2015.

"La única opción para lograr ese crecimiento es que se consiga todo el financiamiento requerido", dijo a la AFP.

El gobierno actual acaba de obtener créditos de China por 7 500 millones de dólares, pero necesita más fondos para impulsar las obras previstas.

Con un sombrío panorama en lo económico, El gobierno actual a también afronta lo que denomina una "derecha conservadora" que según él pretende desestabilizar a su Gobierno. El de mayor duración tras una década en que Ecuador llegó a tener siete mandatarios, tres de ellos derrocados.

La debilitada oposición trata de cerrar el paso a una iniciativa oficialista, que controla el Congreso, de hacer enmiendas constitucionales para establecer la reelección indefinida. De suceder, en 2015 habilitaría al presidente Rafael Correa para los comicios de 2017.

"En el plano político, se intensificarán las tendencias personalistas del modelo, conforme se acerca el fin de su mandato". Eso "conllevará la radicalización de ataques a la oposición", dijo a la AFP Manuel Alcántara, catedrático de Ciencia Política de la Universidad de Salamanca, España, y estudioso de la realidad ecuatoriana.

Sin embargo, el experto consideró que de continuar en 2015 la reducción de la cotización del petróleo y la fortaleza del dólar, el escenario sería preocupante para la economía ecuatoriana y generaría dificultades para la reelección del presidente Rafael Correa.

El mandatario rechazó empero que quiera perpetuarse en el poder.

Según el analista político ecuatoriano Daniel Montalvo, el proyecto del oficialismo de extender el período de la "Revolución Ciudadana" tiene muchas posibilidades de triunfar.

Montalvo estimó que la mayor amenaza a la alta popularidad del presidente Rafael Correa sería una crisis económica, no el fortalecimiento de la oposición, que lleva una decena de derrotas electorales desde que asumió el gobernante.(EL COMERCIO, 2015)

Las tasas en el Ecuador actualmente son:

Tabla No. 8 Tasas en el Ecuador

PERIODO DE FEBRERO DE 2015	TASA DE INTERÉS
PASIVA REFERENCIAL:	5.31%
ACTIVA REFERENCIAL:	7.31%

Tomado de: (Banco Nacional de Fomento, 2015)

La inflación es en el mes de febrero de 4.05% (Banco Central, 2015)

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.-

En el Ecuador el sector similar a brindar consultoría de Arquitectura Empresarial es CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y DE GESTIÓN DE

INSTALACIONES INFORMÁTICAS. En el cuadro siguiente se muestra el número de empresas constituidas a nivel país a partir del año 2008.

Tabla No. 9 Número de consultoras de Informática

No. de consultoras de Informática y de Gestión de Instalaciones Informáticas						
Provincias\Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AZUAY	4	5	5	5	3	3
CHIMBORAZO	0	0	1	0		
GUAYAS	39	40	41	38	43	46
IMBABURA	1	1	1	0		
LOJA	3	5	5	4	4	3
MANABÍ	3	3	3	3	2	1
PICHINCHA	88	103	103	109	101	104
Sto. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	1	1	1	1	1	1
TOTAL	139	158	160	160	154	158

Tomado de: (superintendencia de compañías, 2015)

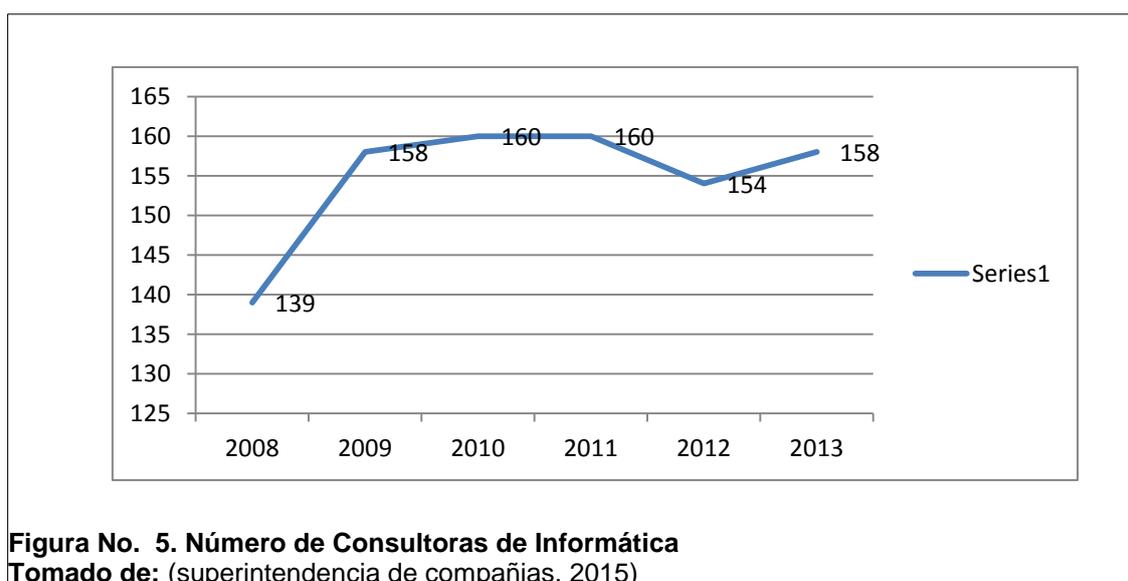


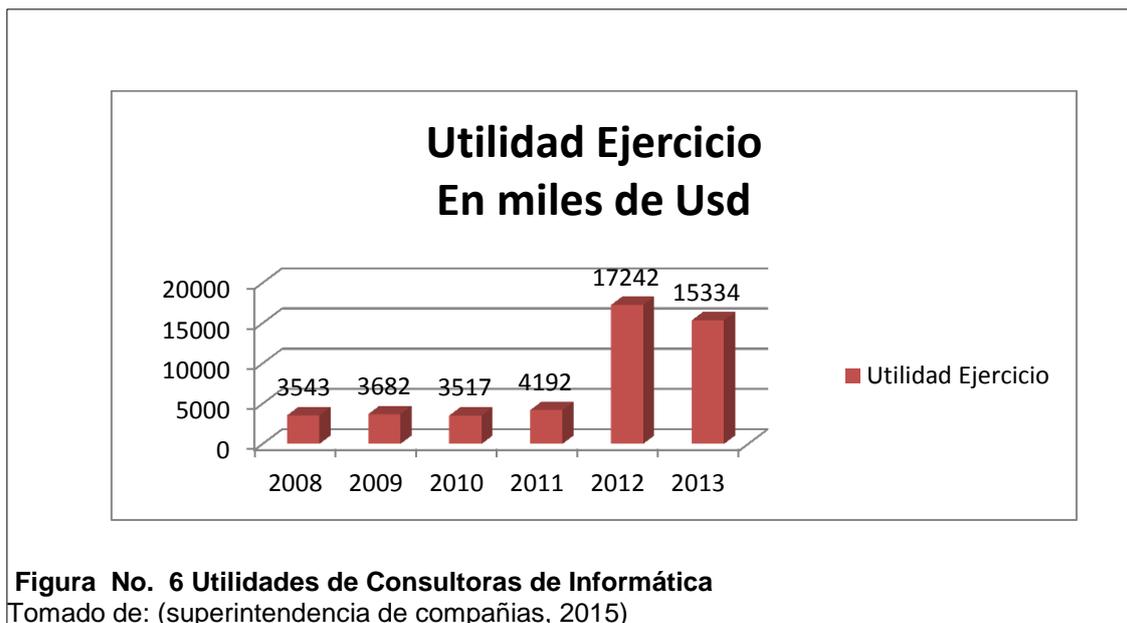
Figura No. 5. Número de Consultoras de Informática

Tomado de: (superintendencia de compañías, 2015)

Como se puede observar las empresas consultoras se encuentran concentradas en las ciudades de Quito y Guayaquil. En el año 2009 hubo un crecimiento en este sector. En los siguientes años se ha mantenido.

En el siguiente gráfico se aprecia el crecimiento de utilidades que ha tenido el sector en especial en el 2012 en el cual se cuadruplica.

(superintendencia de compañías, 2015)



4.3. ANÁLISIS DE MERCADO.-

Toda empresa que apalanca todo su negocio en tecnología necesita Arquitectura Empresarial para poder alinear el negocio con la tecnología. De acuerdo a la evolución que ha tenido el mundo todo está amparado en la tecnología. Por lo que, este concepto aplica a cualquier empresa. Sin embargo, en empresas de tamaño grande se ha evidenciado que es necesidad imperiosa contar Arquitectura Empresarial. El mercado objetivo de este estudio son las empresas de telecomunicaciones. A continuación se realiza un análisis de este sector.

4.3.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE TELECOMUNICACIONES

La palabra telecomunicación viene del prefijo griego “tele” que significa distancia, por lo tanto telecomunicación significa “comunicación a distancia”, esta palabra se emplea para designar la comunicación por medios electrónicos. La telecomunicación puede ser en una sola dirección (radio, televisión) conocido también como simplex o de dos direcciones (telefonía, telegrafía) llamado dúplex.

El sistema de telecomunicaciones más ampliamente difundido es el telefónico, es decir la transmisión de la voz.

4.3.2. PRODUCTOS DE TELECOMUNICACIONES

Las operadoras de telecomunicaciones son empresas que brindan productos y servicios de telecomunicaciones como: telefonía fija, móvil, internet, transmisión de datos, televisión, entre otros. El pilar fundamental de estas compañías es la Estrategia de Innovación y agilidad para cambios empresariales ya que el éxito y subsistencia consiste en mantenerse en la vanguardia de la tecnología.

El proceso básico end to end de la venta de un servicio de telecomunicaciones se lo explica mediante el siguiente gráfico.

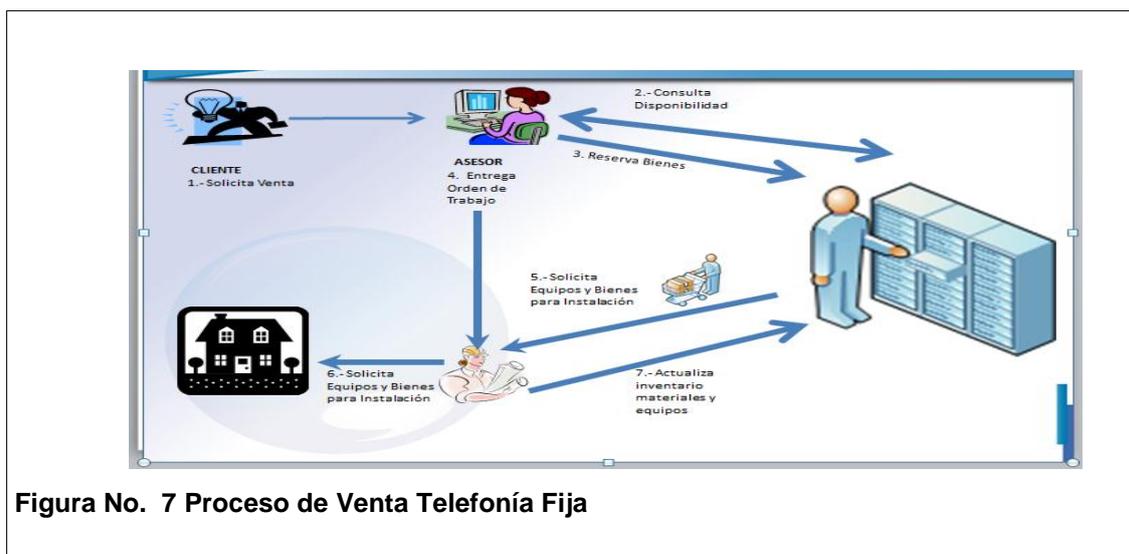


Figura No. 7 Proceso de Venta Telefonía Fija

- El cliente se acerca donde un asesor comercial a solicitar un servicio de telecomunicaciones.
- El asesor comercial toma los datos del cliente, consulta la disponibilidad de los materiales y los reserva.
- Una vez efectuada el contrato con el cliente, se genera la orden para la instalación.
- El área técnica toma la orden y entrega al técnico asignado.

- El técnico asignado retira los materiales reservados de Bodega.
- Realiza la instalación en el lugar indicado por el cliente.
- Una vez concluida la instalación se actualiza los materiales de la Bodega.
- Una vez que se ha finalizado la instalación satisfactoriamente, inicia el proceso de facturación. Si es un servicio pre pago se controla que se cumplan los parámetros establecidos en el contrato como tiempo, ancho de banda, cobertura, etc. Si es servicio pos pago se cobra de acuerdo a lo que ha utilizado en el mes.
- Para el pago existen múltiples canales como: transferencias bancarias, ventanillas, débitos automáticos, etc. Todos estos pagos deben consolidarse en un sistema financiero para contabilizar sus cuentas.

4.3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Actualmente se tiene en el Ecuador de acuerdo a la superintendencia de compañías la siguiente distribución de empresas que brindan servicios de telecomunicación:

Tabla No. 10 Número de Empresas que brindan servicios en Telecomunicaciones

Provincia	No. Empresas Privadas 2013	No. Empresas Públicas 2013	Total
Pichincha	57	1	58
Azuay	5	1	6
El Oro	5		5
Provincia	No. Empresas Privadas 2013	No. Empresas Públicas 2013	Total
Guayas	26		26
Loja	2		2
Manabí	3		3
Tungurahua	3		3
Total	101		103

Tomado de: (superintendencia de compañías, 2015)

Son 58 clientes potenciales en corto plazo tomando en cuenta la provincia de Pichincha, a mediano plazo se tendría 103 clientes a nivel nacional.

Tabla No. 11 Las operadoras de telecomunicaciones han generado ingresos del 3,23% del PIB del Ecuador en el 2013.

Operadoras Telecomunicaciones En millones USD (2013)		Referencias
Privadas	2383	(superintendencia de compañías, 2015)
CNT	664	(VISTAZO, 2014)
Total	3047	

Tabla No. 12 Referencia

PIB 2013 En millones USD	Referencia
94472	(Banco Mundial, 2015)

El siguiente cuadro muestra la distribución de empresas que brindan consultoría en el Ecuador:

Tabla No. 13 Cuadro Resumen

CUADRO RESUMEN NÚMERO DE COMPAÑÍAS POR PROVINCIA AÑO 2013- SECTOR J6202.10	
PROVINCIA	NÚMERO COMPAÑÍAS
AZUAY	3
CUADRO RESUMEN NÚMERO DE COMPAÑÍAS POR PROVINCIA AÑO 2013- SECTOR J6202.10	
GUAYAS	46
LOJA	3
MANABI	1
PICHINCHA	104
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	1
TOTAL GENERAL	158

Tomado de: (superintendencia de compañías, 2015)

Tabla No. 14 Las empresas consultoras representan el 0,2% del PIB del 2013

Consultoras 2013 En millones USD	Referencia
201	(superintendencia de compañías, 2015)

Sin embargo, de las 158 empresas solo 3 empresas lideran consultorías en Arquitectura Empresarial: ASETA, KRUGER e ITERA.

Para el desarrollo de la investigación de mercado se obtendrá información primaria utilizando 2 técnicas: la entrevista y la encuesta y la información secundaria a través de recopilación de datos de varios medios. Las empresas seleccionadas son las 3 operadoras más grandes del país CONECEL (CLARO), OTECEL (MOVISTAR) y CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP así como a 3 consultoras de Arquitectura Empresarial Kruger S.A. empresa ecuatoriana, Itera empresa mexicana y ASETA Organismo internacional sin fines de lucro región Andina.

En la siguiente tabla los datos más relevantes de las 3 empresas:

Tabla No. 15. Operadoras de Telecomunicaciones con mayor ranking en Ecuador

Operadora	Ciudad de operación	Fecha constituida en Ecuador	No. Emp.	Ranking 2013	Ingresos 2013 Millones USD	Referencia
CONECEL	Guayaquil	30/06/1993	2669	1	1.647,68	(superintendencia de compañías, 2015)
OTECCEL	Quito	10/09/1993	1339	2	681,05	(superintendencia)

Operadora	Ciudad de operación	Fecha constituida en Ecuador	No. Emp.	Ranking 2013	Ingresos 2013 Millones USD	Referencia
						de compañías, 2015)
CNT EP	Quito	14/01/2010	7000	3	664,00	(EL TELEGRÁFO, 2014)

Tomado de: (VISTAZO, 2014)

4.3.3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene 3 propósitos principales:

- Recabar información de los diferentes sectores participantes del proyecto. Del análisis de lecturas a empresas que han implementado Arquitectura Empresarial y de la experiencia personal se dirige las entrevistas a responsables de las áreas de TI y de Proyectos de Investigación que son las áreas pioneras que se alinean a AE, así como, a empresas que realizan consultorías de AE. Las encuestas están direccionadas a empleados de diferentes áreas para tener un feedback de la percepción del concepto de AE.
- Con la información proporcionada se tabula y se compara los resultados de cada una de las empresas. Se realiza un análisis del requerimiento real que tiene las operadoras de telecomunicaciones en la implementación de Arquitectura Empresarial en el Ecuador. Lo que nos indicará la viabilidad del proyecto.
- Conocer un monto referencial de cuánto invierten en consultorías las empresas de telecomunicaciones.

4.3.3.2. Muestra de la población

El número total de empleados de las 3 operadoras es 11.008. Sin embargo, el universo de los empleados involucrados en Arquitectura Empresarial es apenas el 3% porque son áreas estratégicas como infraestructura, arquitectura TI, administración de aplicaciones. Por lo tanto el universo es de 330. Utilizando la fórmula cuando se tiene población finita:

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

De donde:

N = Total de la población (330)

Z = 1,96 al cuadrado (Nivel de seguridad 95%)

p = proporción esperada (En este caso 8%=0,08)

q = 1-p (Sería 1-0,08=0,92)

d = precisión (0,05)

Aplicando la fórmula la muestra será de 84.

4.3.3.3. Entrevista a responsables de las operadoras de telecomunicaciones:

Metodología: Las preguntas formuladas en las entrevistas abarcan muchos aspectos cómo la satisfacción de los clientes internos, la cultura organizacional, conocimientos de AE, nivel de implementación de AE en la empresa, etc (Anexo 3). Se entrevistó a jefes o responsables de la empresa que están involucrados en AE y tienen un conocimiento y experiencia en este tema. La

entrevista permitirá recopilar información del personal con experiencia en el tema de AE.

Muestra: En la CNT EP se entrevistó al Jefe de Arquitectura TI, jefe de aplicaciones, Coordinador de Proyectos, a la Gerente del Programa TI, Coordinador Planificación Empresarial

En Movistar se entrevistó al Gerente de Gestión de la Información y administrador de desarrollo de TI. Se grabó la entrevista a los entrevistados. Una vez realizadas las grabaciones se procedió a documentar sus respuestas. Adicional, se obtuvo 1 entrevista escritas por funcionario de TVcable y de Conecel.

4.3.3.4. Entrevista a empresas consultoras de ae:

Metodología: La entrevista está orientada a empresas con muchos años de experiencia que realizan consultorías de Arquitectura como ITERA, ASETA y Kruger . Las preguntas están enfocados al mercado ecuatoriano con lo que nos darán pautas del macro entorno ecuatoriano sin embargo dependiendo de la empresa se solicitará un análisis en otros países. (Anexo 4)

Muestra: En Kruger SA se entrevistó al Coordinador de Arquitectura. En Itera se entrevista a la Gerente Comercial. Y en ASETA al consultor designado para CNT. Se grabó la entrevista en los entrevistados respectivas. Una vez realizadas las grabaciones se procedió a documentar sus respuestas.

4.3.3.5. Encuestas a empleados de operadoras de telecomunicaciones:

Metodología: Las encuestas están direccionados a los empleados operativos para conocer la percepción de la implementación de Arquitectura Empresarial en sus empresas. En la CNT se entregó a funcionarios de representativos de 3 áreas (sistemas, operaciones y comercial). En CONECEL se contactó con

personal de Quito, los cuales no tenían conocimiento de AE, por lo que se gestionó realizar las encuestas en Guayaquil.

La encuesta elaborada para los funcionarios de las operadoras de telecomunicaciones fueron enviadas tanto físicamente como digitalmente para facilidad de los encuestados. Anexo 5

Muestra: En Conecel el total de encuestados son 14 personas. Se distribuye de la siguiente manera:

Tabla No. 16 ENCUESTAS A EMPLEADOS DE OPERADORAS DE TELECOMUNICACIONES:

ÁREA	PORCENTAJE
INGENIERÍA	14.29%
TÉCNICA	64.29%
CALIDAD DE SERVICIO	14.29%
PROYECTOS	7.14%
TOTAL	100,00%

Tabla No. 17 En CNT el total de encuestados son 62 personas. Se distribuye de la siguiente manera:

ÁREA	PORCENTAJE
SISTEMAS	75,81%
OPERACIONES	12,90%
COMERCIAL	11,29%
TOTAL	100,00%

Tabla No. 18 En MOVISTAR el total de encuestados son 11 personas. Se distribuye de la siguiente manera:

ÁREA	PORCENTAJE
SISTEMAS	63,64%
OPERACIONES	27,27%
COMERCIAL	9,09%
TOTAL	100,00%

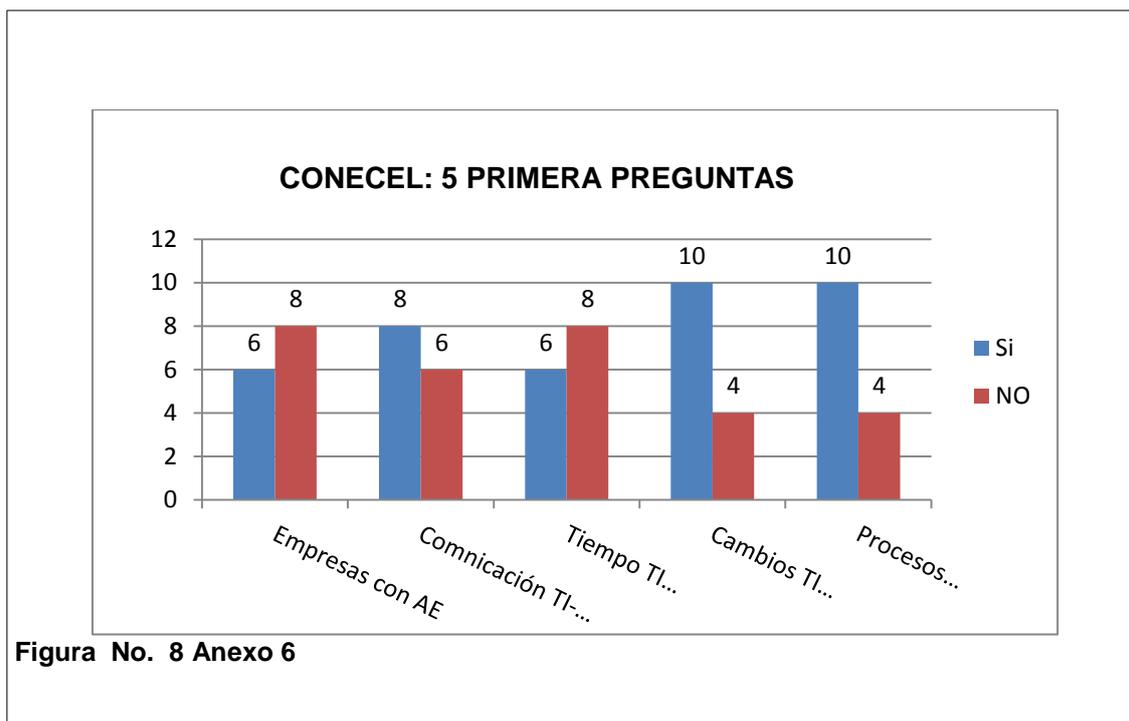
4.3.3.6. ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN PRIMARIA

4.3.3.7. Tabulación de los resultados encuestas conecel

Se realizan las tabulaciones de las encuestas.

4.3.3.7.1. Primeras 5 preguntas:

En el grafico No.6 se sintetiza el resultado de las 5 primeras preguntas de las encuestadas realizadas en CONECEL



4.3.3.7.2. Conclusiones

- Más del 50% de empleados consideran que no se tiene implementado Arquitectura Empresarial en Conecel.
- Alrededor del 42% de los encuestados de Conecel consideran que la comunicación entre el Negocio y el área de sistemas no es buena.
- Más del 50% de los encuestados de Conecel consideran que no se toma en cuenta el tiempo de Sistemas para sacar un nuevo producto.
- El 20 % de los encuestados de Conecel consideran que para los cambios de TI no se considera implicaciones del Negocio.
- El 20 % de los encuestados de Conecel consideran que no se tienen los procesos y funciones actualizados

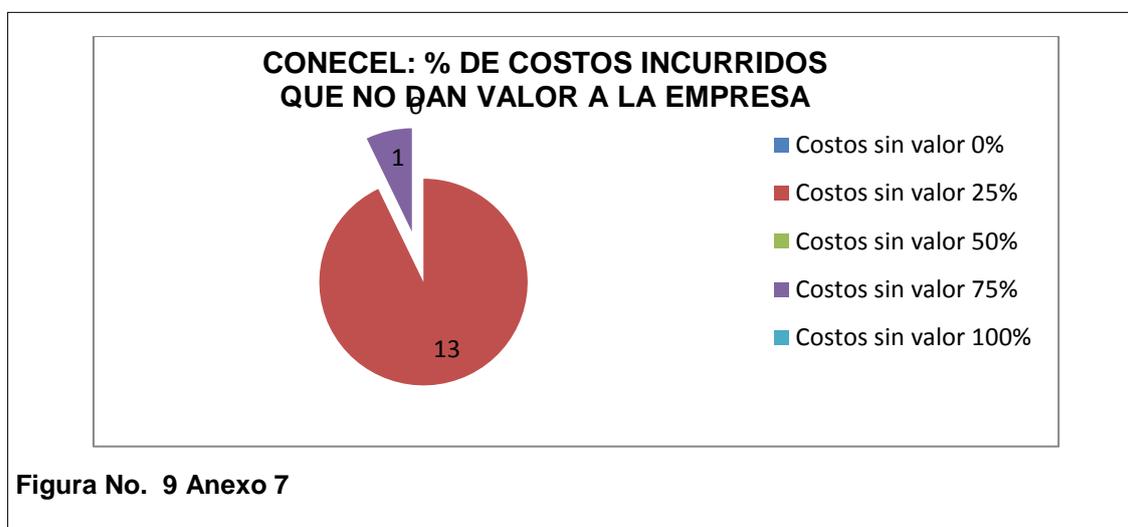
Conecel siendo una empresa multinacional tiene bien definidos y difundidos los procesos a nivel de todas las áreas, lo que permite tener una buena

comunicación entre las áreas de negocio y de tecnologías de la información.

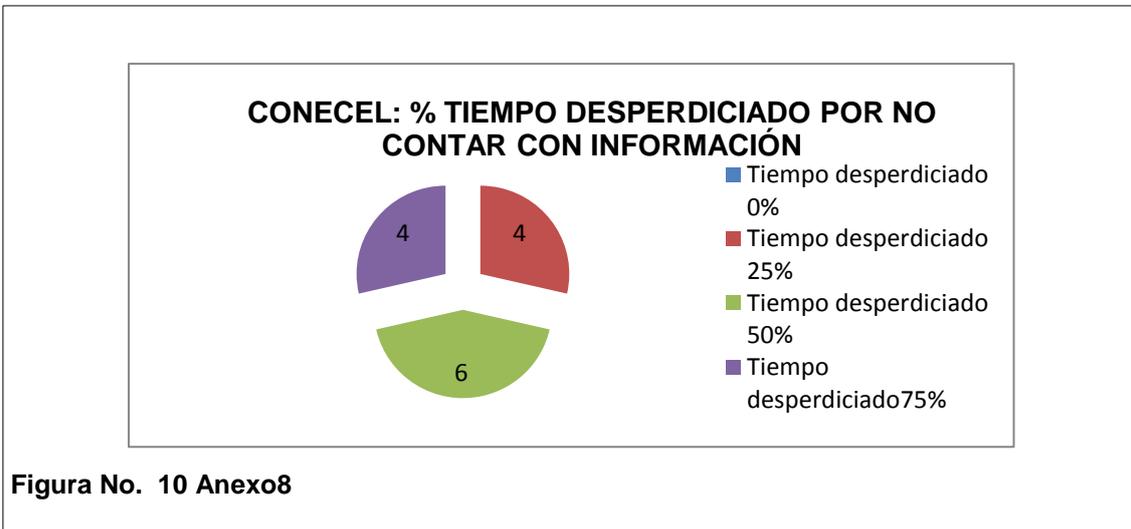
Sin embargo, de acuerdo a las encuestas el tiempo que se demora TI no está considerado en el tiempo para implementar nuevos productos.

4.3.3.7.3. Últimas 4 preguntas:

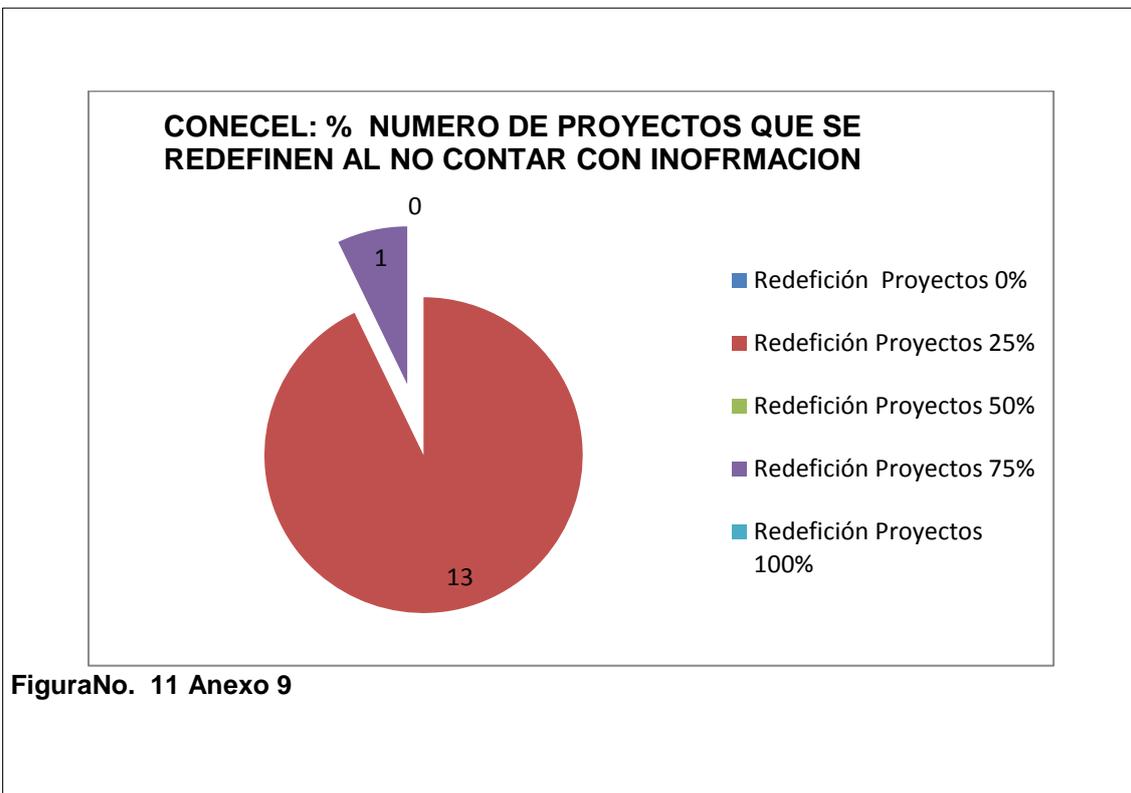
Para la pregunta de la encuesta Cuál es porcentaje de costos de la empresa que no dan valor a la empresa la respuesta se representa en el siguiente gráfico



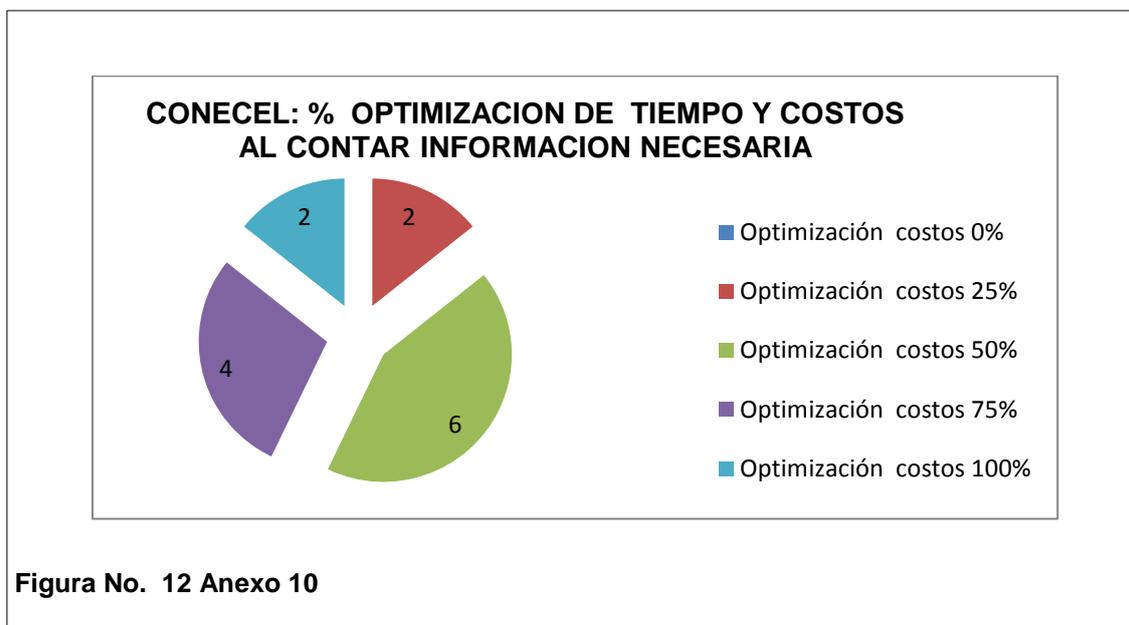
En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: ¿Cuál es el porcentaje del tiempo que se incurre adicional al no contar con una información actualizada y veraz en la toma de decisiones



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: Cuál es el porcentaje del número total de que se debe redefinir al no contar con toda la información necesaria.



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta Al contar con toda la información necesaria de su empresa cuál sería el porcentaje de optimización en los costos en la implementación de los proyectos de su área tanto en tiempo como recursos.



4.3.3.7.4. Conclusiones

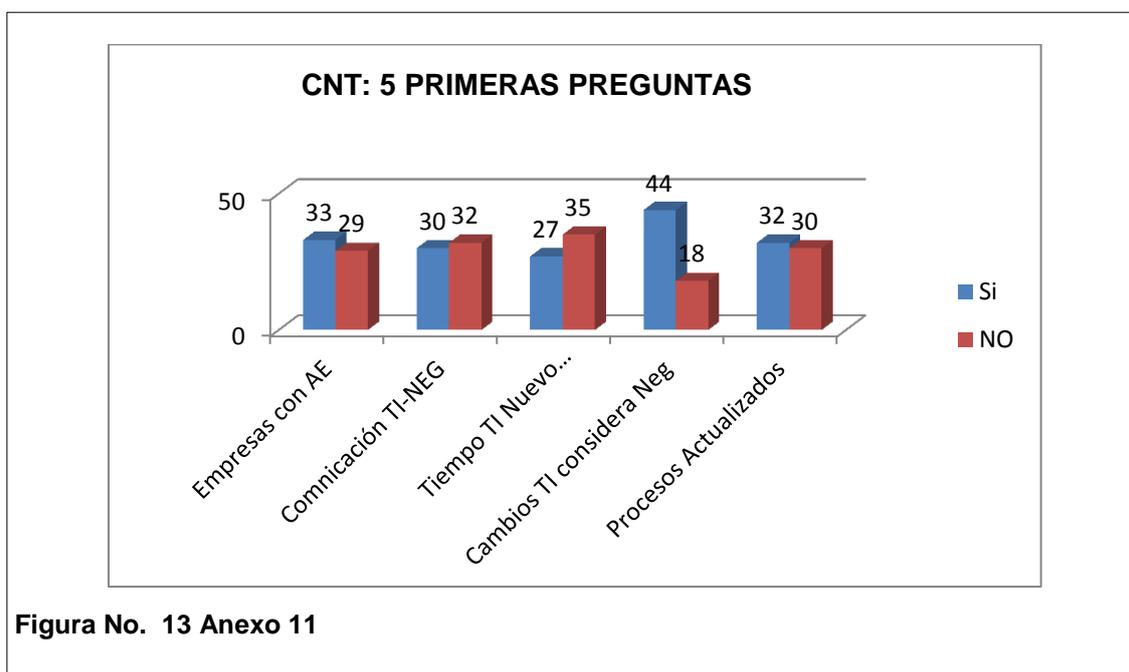
- Realizando un promedio de las respuestas de los encuestados de Conecel . Considera que el 27% de los costos incurridos por la empresa no dan valor.
- El promedio de las encuestas por parte de Conecel indican que el 50% del total de tiempo se desperdicia al no contar con datos veraces.
- El 27% de los proyectos hay que redefinir al no contar con información completa.
- El 60% de los encuestados consideran que se optimizaría el tiempo y recursos al contar con la información completa.

4.3.3.8. Tabulación de los resultados encuestas CNT

Se realizan las tabulaciones de las encuestas.

4.3.3.8.1. Primeras 5 preguntas:

En la figura 22 se sintetiza el resultado de las 5 primeras preguntas de las encuestadas realizadas en CNT.



4.3.3.8.2. Conclusiones

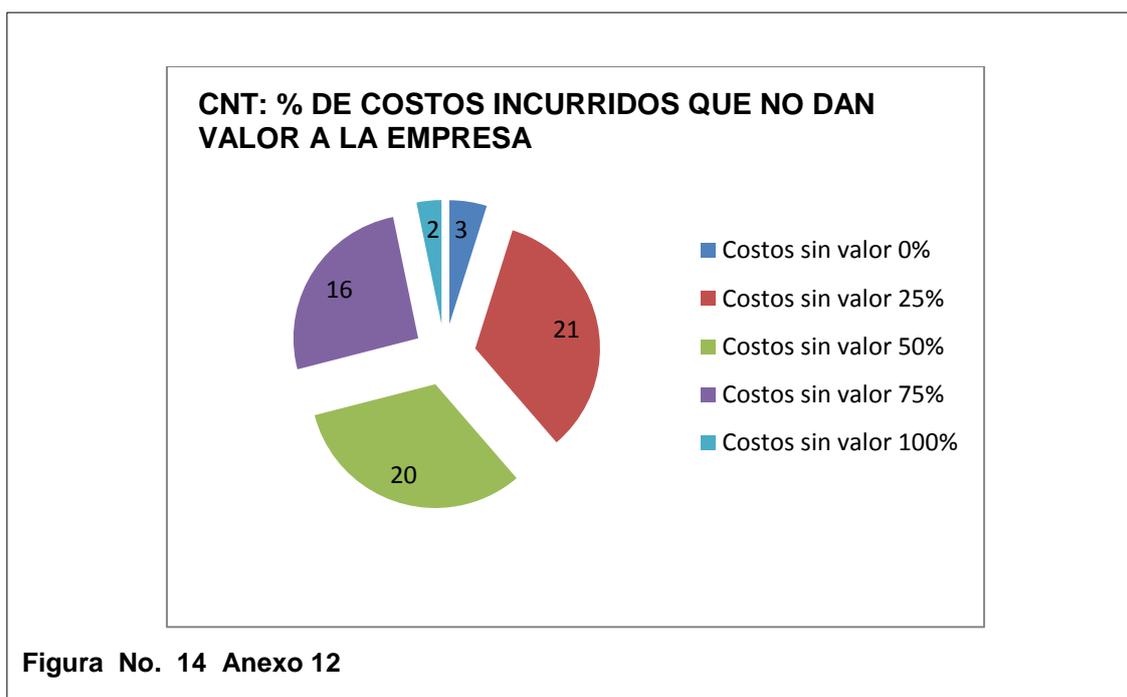
- El 47% de los encuestados de la CNT consideran que no se tiene implementado Arquitectura Empresarial.
- El 52% de los encuestados de la CNT consideran que no se tiene buena comunicación entre TI y Negocios.
- El 44% de los encuestados de la CNT consideran que no se toma en cuenta el tiempo de TI para el lanzamiento de un nuevo producto
- El 28 % de los encuestados de la CNT consideran que no se toma en cuenta al negocio para realizar cambios en TI

- El 48% de los encuestados de la CNT consideran que no se tienen los procesos actualizados.

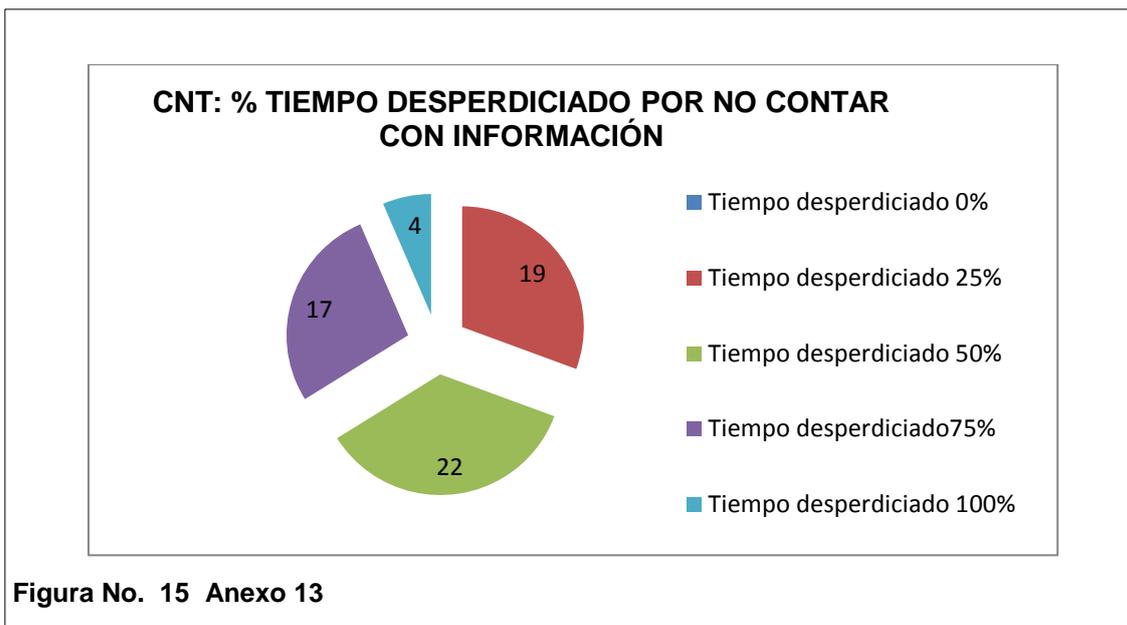
La Corporación Nacional de Telecomunicaciones tiene implementado Arquitectura Empresarial, sin embargo le falta trabajar en la actualización de procesos así como mejorar la comunicación para que se toma en cuenta el tiempo del área de Tecnología de la Información para el lanzamiento de nuevos productos.

4.3.3.8.3. Últimas 4 preguntas:

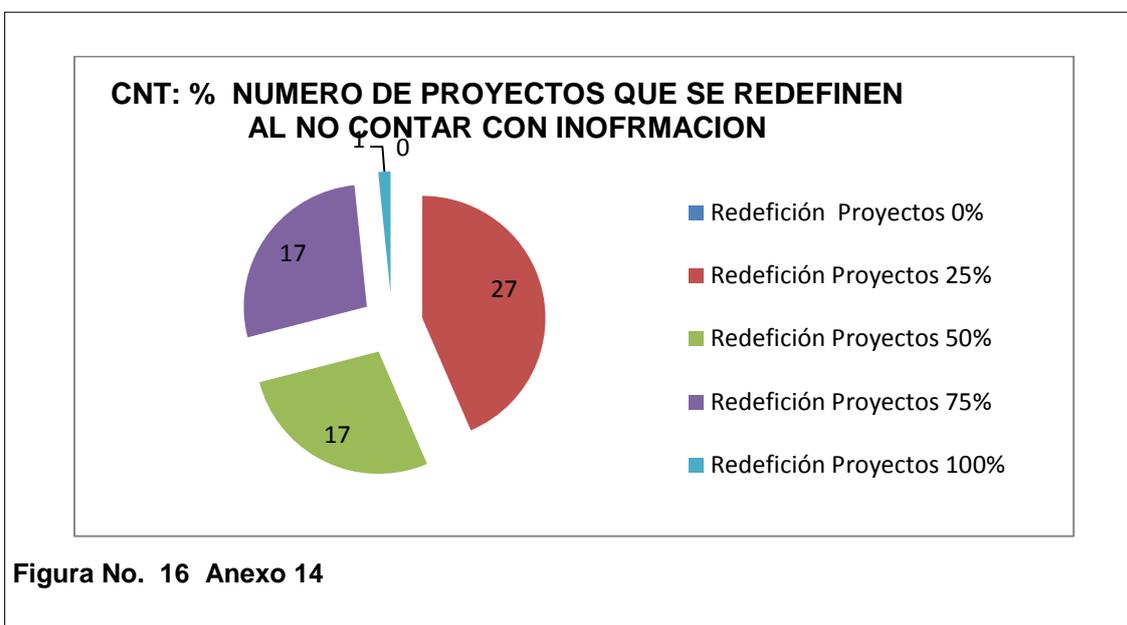
Para la pregunta de la encuesta Cuál es porcentaje de costos de la empresa que no dan valor a la empresa la respuesta se representa en el siguiente gráfico



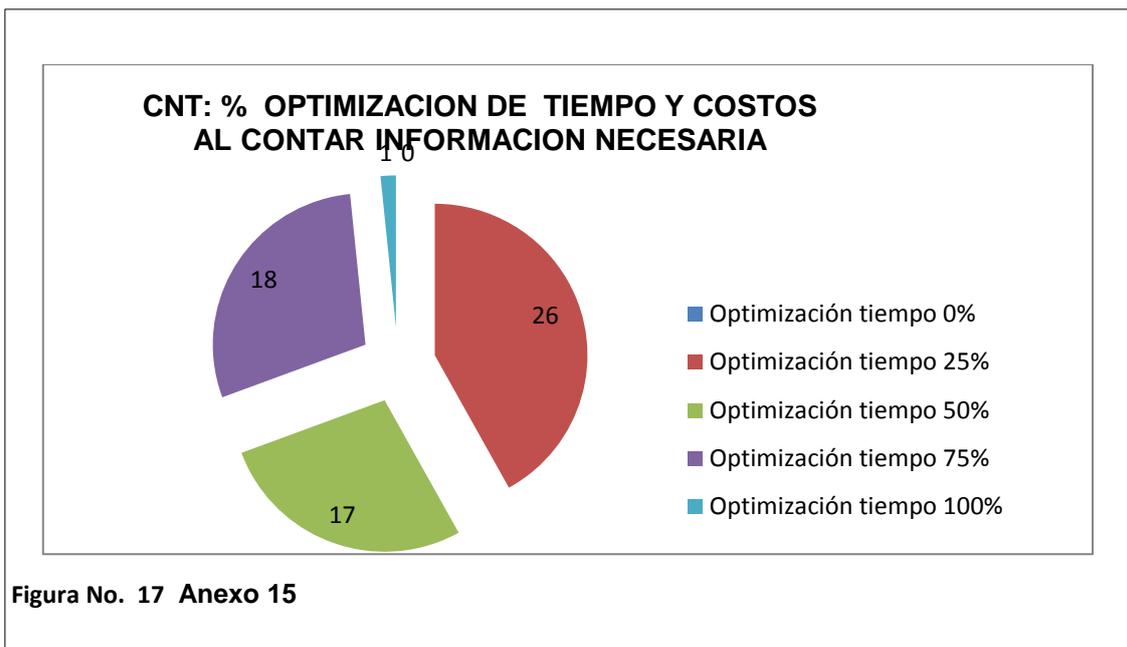
En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: ¿Cuál es el porcentaje del tiempo que se incurre adicional al no contar con una información actualizada y veraz en la toma de decisiones



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: Cuál es el porcentaje del número total de que se debe redefinir al no contar con toda la información necesaria



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta Al contar con toda la información necesaria de su empresa cuál sería el porcentaje de optimización en los costos en la implementación de los proyectos de su área tanto en tiempo como recursos.



4.3.3.8.4. Conclusiones

- Realizando un promedio de las respuestas de los encuestados de CNT considera que el 45% de los costos incurridos por la empresa no dan valor.
- El promedio de las encuestas por parte de CNT indican que el 52% del total de tiempo se desperdicia al no contar con datos veraces.
- El promedio de las respuestas de los encuestados de CNT considera 45% de los proyectos hay que redefinir al no contar con información completa.
- El promedio de los encuestados consideran que se optimizaría en un 47% del tiempo y recursos al contar con la información completa.

4.3.3.9. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS ENCUESTAS MOVISTAR

Se realizan las tabulaciones de las encuestas.

4.3.3.9.1. Primeras 5 preguntas

En la figura 27 se sintetiza el resultado de las 5 primeras preguntas de las encuestadas realizadas en Movistar

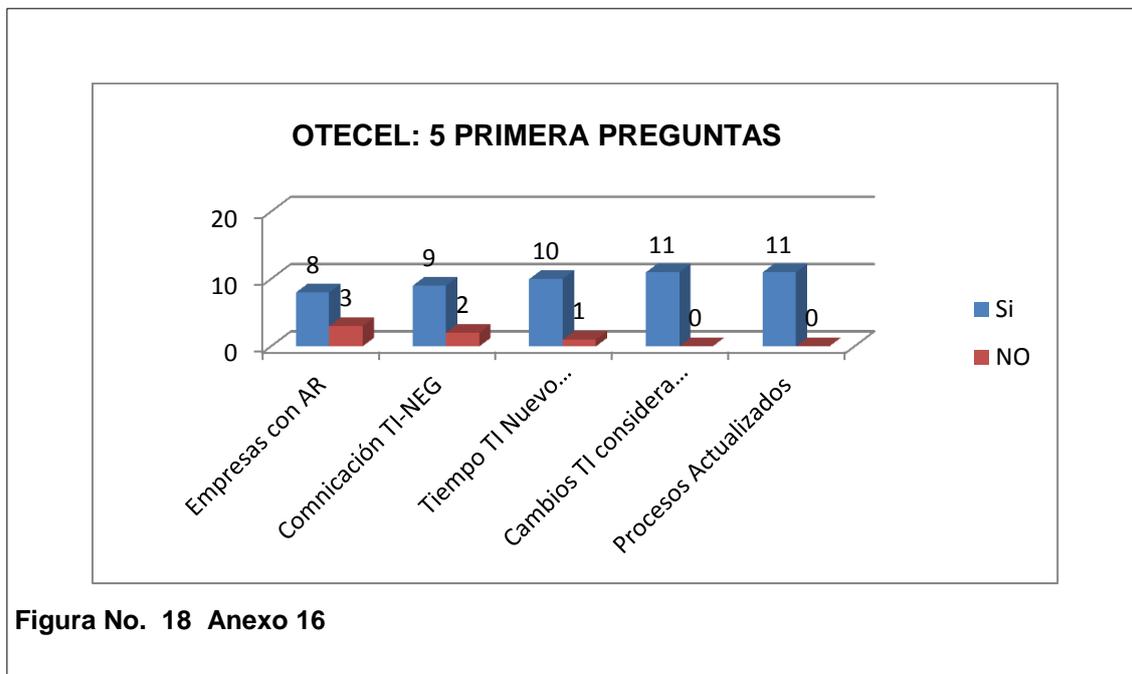


Figura No. 18 Anexo 16

4.3.3.9.2. Conclusiones

- El 27% de los encuestados de Movistar consideran que no se tiene implementado Arquitectura Empresarial.
- El 28% de los encuestados de Movistar consideran que se tiene buena comunicación entre TI y Negocios.
- El 91% de los encuestados de Movistar consideran que no se toma en cuenta el tiempo de TI para el lanzamiento de un nuevo producto
- El 100% de los encuestados de Movistar consideran que se toma en cuenta al negocio para realizar cambios en TI
- El 100% de los encuestados de Movistar consideran que se tienen los procesos actualizados.

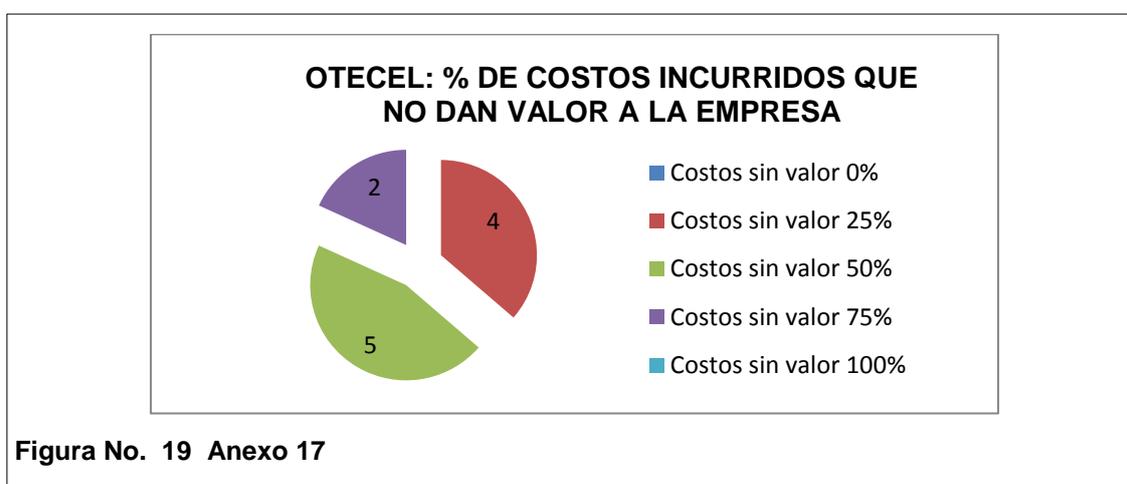
Movistar tiene implementado Arquitectura Empresarial. Al contar con procesos bien definidos, divulgados e implementados facilita a una buena comunicación entre el negocio y el área de TI. Movistar como empresa Internacional se infiere

que tiene nivel alto de madurez en Arquitectura Empresarial de acuerdo al resultado de esta encuesta.

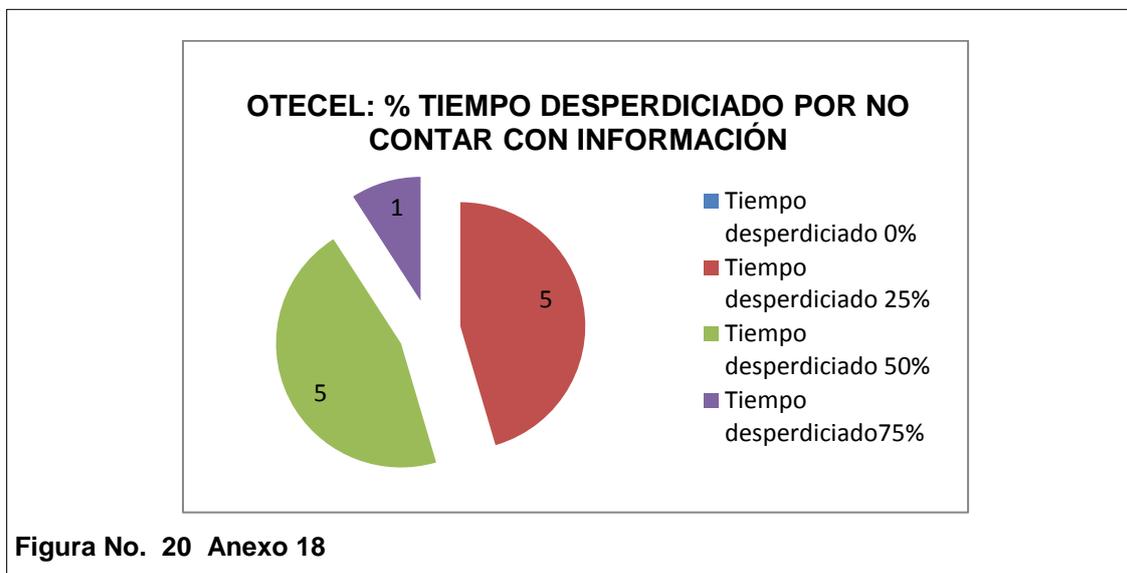
4.3.3.9.3. Últimas 4 preguntas:

En el anexo 18 se encuentra la tabulación de las 4 últimas preguntas de la empresa en base esta tabulación se contemplan los siguientes resultados:

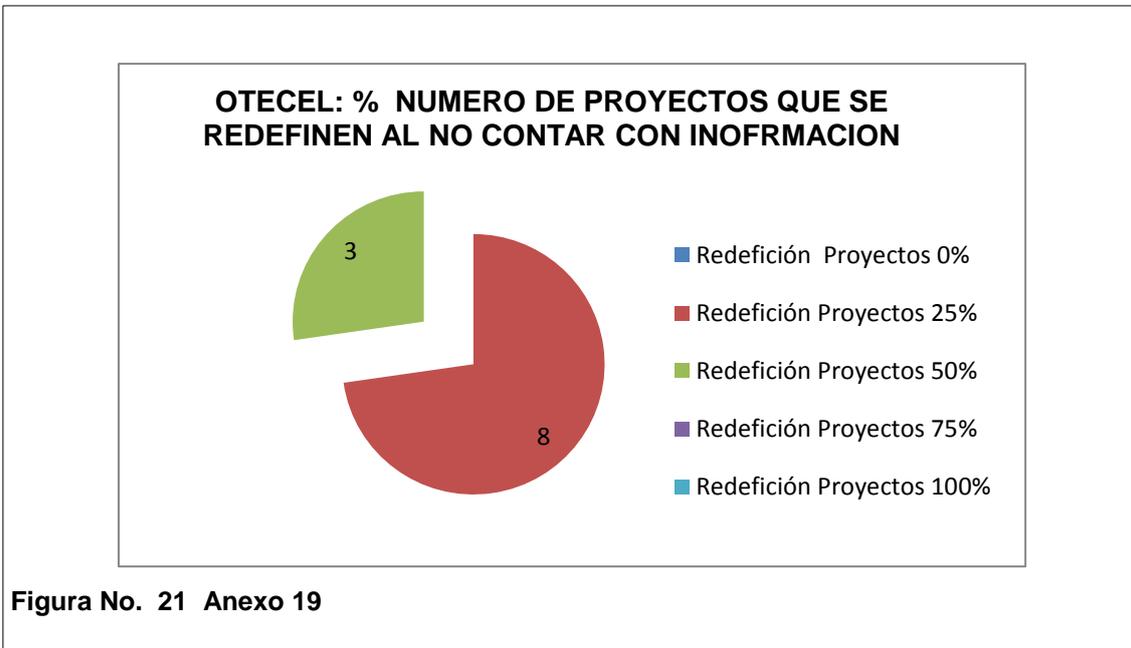
Para la pregunta de la encuesta Cuál es porcentaje de costos de la empresa que no dan valor a la empresa la respuesta se representa en el siguiente gráfico



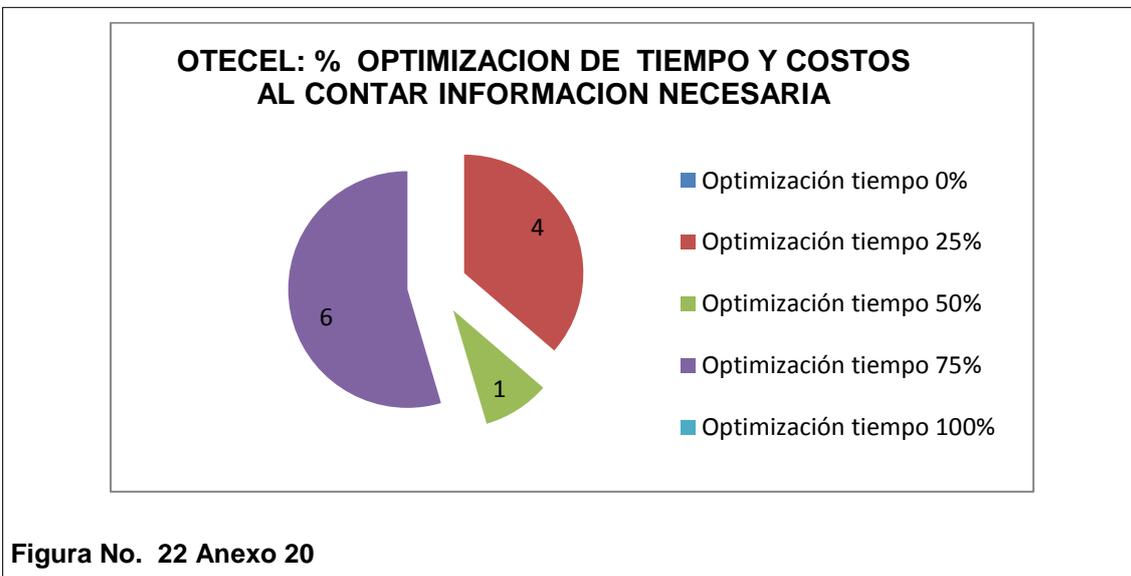
En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: ¿Cuál es el porcentaje del tiempo que se incurre adicional al no contar con una información actualizada y veraz en la toma de decisiones



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta: Cuál es el porcentaje del número total de que se debe redefinir al no contar con toda la información necesaria



En siguiente gráfico muestra el resultado de la pregunta Al contar con toda la información necesaria de su empresa cuál sería el porcentaje de optimización en los costos en la implementación de los proyectos de su área tanto en tiempo como recursos.



4.3.3.9.4. Conclusiones

- Realizando un promedio de las respuestas de los encuestados de MOVISTAR considera que el 40% de los costos incurridos por la empresa no dan valor.
- El promedio de las encuestas por parte de MOVISTAR indican que el 33% del total de tiempo se desperdicia al no contar con datos veraces.
- El promedio de las respuestas de los encuestados de MOVISTAR considera 27% de los proyectos hay que redefinir al no contar con información completa.
- El promedio de los encuestados consideran que se optimizaría en un 70% del tiempo y recursos al contar con la información completa.

4.3.3.10. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTAS

Tabla No. 19 En la siguiente tabla se muestra la consolidación de las 3 operadoras a las 9 preguntas de la encuesta:

CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN RESPUESTA AFIRMATIVA			
PREGUNTA	CONECEL	CNT	MOVISTAR
Implementación con AR	43%	53%	73%
Comunicación TI-NEG	57%	48%	82%
Tiempo TI Nuevo Producto	43%	44%	91%
Cambios TI considera Neg	71%	72%	100%
Procesos Actualizados	71%	52%	100%
Costos sin valor	27%	45%	40%
Tiempo desperdiciado	50%	52%	33%
Redefinición Proyectos	27%	45%	25%
Optimización tiempo	60%	47%	70%

4.3.3.11. Conclusiones de Encuestas a Operadoras de Telecomunicaciones

- Conecel tiene una percepción baja en cuanto a la implementación de Arquitectura Empresarial. La comunicación del negocio para considerar el lanzamiento de nuevos productos es baja, al contrario del área de TI que para sus cambios tiene un alto porcentaje el tomar en cuenta al área del Negocio. La definición de procesos es alto lo que le permite tener un porcentaje bajo en costos incurridos sin valor y redefinición de proyectos. Se tiene un gap que puede mejorar en el tiempo desperdiciado y optimización de tiempo al contar con datos certeros.
- CNT tiene una percepción de un nivel medio en la implementación de Arquitectura Empresarial. La comunicación del negocio con TI es baja. Sin embargo es similar al caso de CONECEL que el área de TI si toma en cuenta para sus cambios al Negocio. Falta definición y socialización de los procesos en todas las áreas de la CNT por lo que el porcentaje en definición de proyectos, tiempo desperdiciado está en porcentaje de alrededor del 50%.
- Movistar tiene un nivel alto de implementación de Arquitectura Empresarial ya que la percepción de sus empleados es alta. Además tiene un alto porcentaje en comunicación entre el área de TI y negocios se infiere que es debido a que tiene el 100% de sus procesos bien definidos, socializados en todas sus áreas, permitiendo tener un bajo porcentaje en redefinición de proyectos, tiempo desperdiciado. Sin embargo, se puede optimizar el tiempo ya que la percepción es alta en este punto.
- Las 3 empresas tienen un diferente nivel de implementación de Arquitectura Empresarial y es visible que requieren mantener continuamente consultorías de Arquitectura Empresarial para optimizar sus tareas diarias necesarias en la naturaleza del negocio de telecomunicaciones.

4.3.3.12. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

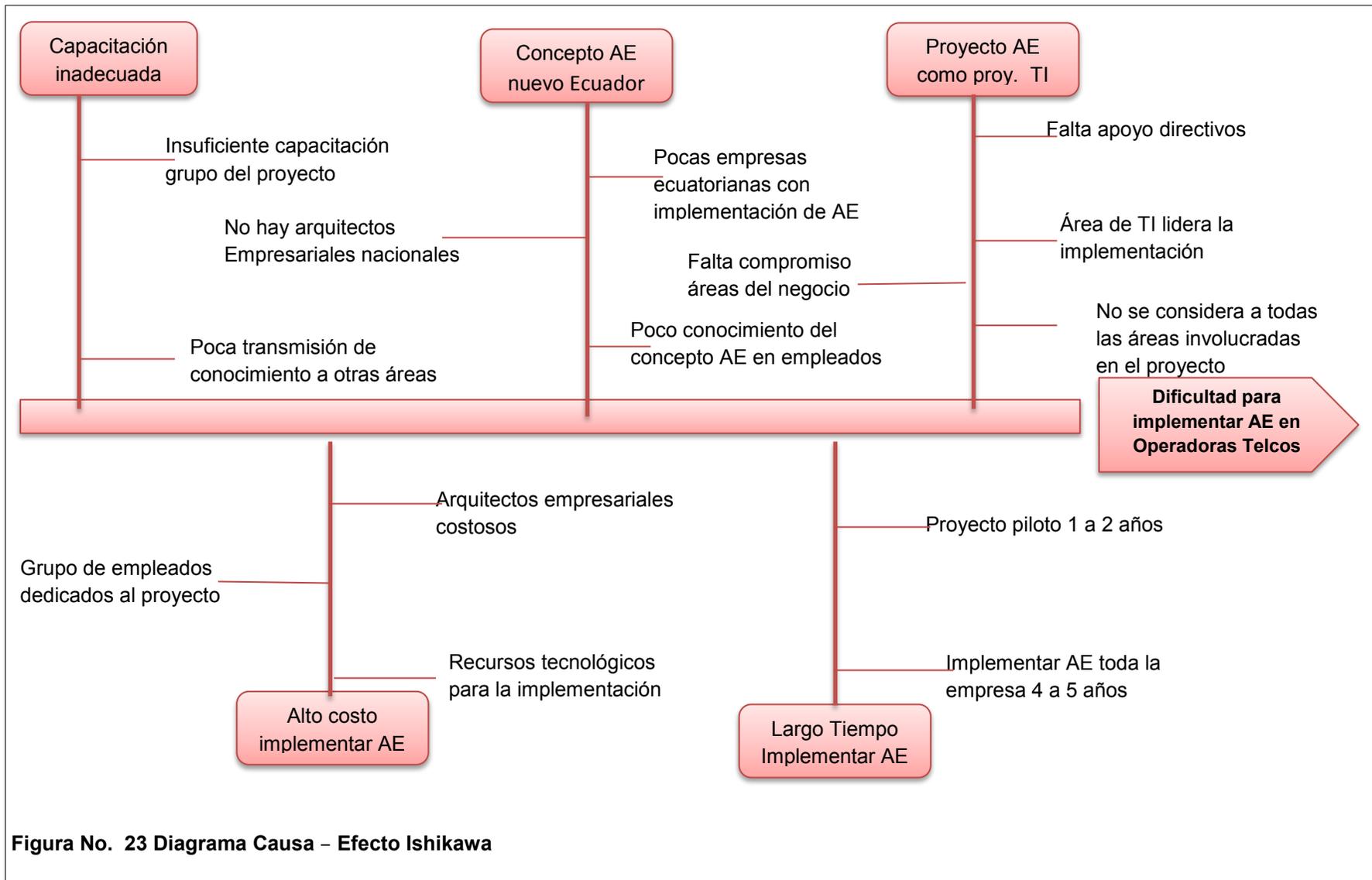
Para agendar una reunión para la entrevista, se llama telefónicamente se le comunica el alcance de la entrevista y se coordina fecha y hora. Se envía emails para la citación.

Tabla No. 20 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO	EMPRESA	CARGO	FECHA	ANEXO
Marianela Ortiz	Movistar	Administrador de Desarrollo TI	1/8/2014	Anexo 21
Jorge León	Movistar	Gerente de Gestión de la Información	1/8/2014	Anexo 22
Rubén Cárdenas	CNT	Jefe de Aplicaciones	10/9/2014	Anexo 23
Roberto Aguilar	CNT	Jefe de Arquitectura TI	10/9/2014	Anexo 24
Carlos Zambrano	CNT	Coordinador Proyectos TI	10/9/2014	Anexo 25
Nancy Chicaiza	CNT	Gerente de programa TI	10/9/2014	Anexo 26
Vinicio Rodríguez	CNT	Coordinador Planificación Empresarial	10/9/2014	Anexo 27
Pablo Zarate	Kruger	Gerente de Operaciones	15/09/2014	Anexo 28
Cristina Granda	Itera	Gerente Comercial	16/09/2014	Anexo 29
Jairo Rodríguez	ASETA	Consultor CNT	16/10/2014	Anexo 30

4.3.3.13. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron muy enriquecedoras. En primera instancia confirmaron las respuestas de las encuestas. Por otra parte, se valida que existen empresas internacionales en el Ecuador dedicadas a la consultoría posicionándose en el tema de AE. La información más relevante de las entrevistas se expone en la siguiente figura espina de pescado:



4.3.4. DEMANDA

En base a las encuestas y entrevistas se puede determinar la demanda en horas que requieren las 3 operadoras en consultoría de Arquitectura Empresarial para implementar un proceso de negocio prototipo que atraviese desde la estrategia hasta la capa de infraestructura.

Tabla No. 21 DEMANDA

Demanda				
Empresas	N° Consultores x día	Total de horas	Horas mes	Horas x Año
CNT				
Arquitecto Empresarial	1	5	100	1200
Arquitecto TI	1	2	40	480
Arquitecto Telecomunicaciones	1	5	100	1200
Movistar				
Arquitecto Empresarial	1	3	60	720
Arquitecto TI	1	1	20	240
Arquitecto Telecomunicaciones	1	3	60	720
Concel				
Arquitecto Empresarial	1	5	100	1200
Arquitecto TI	1	3	60	720
Arquitecto Telecomunicaciones	1	5	100	1200
Total				7.680

Sacando un promedio de las 3 operadoras el número de horas requeridas es de 2560. Para atender a las 58 empresas de telecomunicaciones que están radicadas en Pichincha se tendría una demanda de **148.480** horas al año.

4.3.5. ANÁLISIS DE DATOS INFORMACIÓN SECUNDARIA

CNT contrató a consultores externos por un valor de 5'546.218 de acuerdo a la siguiente publicación (expreso.ec, 2011):

Contratos de \$ 5'546.218 en consultores externos de CNT

El 82% del monto fue asignado a Aseta, un gremio de empresas de telecomunicaciones que asiste técnicamente a la entidad estatal en concursos públicos.

Desde su creación como sociedad anónima en octubre de 2008, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) -hoy convertida en empresa pública- ha destinado un total de 5'546.218 dólares en contratos de consultoría externa.

Los servicios profesionales contratados cubren asesorías en telecomunicaciones, patrocinio y asistencia jurídica, implementación de programas y redes informáticas, manejo y capacitación de recursos humanos y protección ambiental.

La suma total empleada corresponde a 44 compromisos que la empresa estatal suscribió con 10 contratistas.

Estos son: Asociación de Empresas de Telecomunicaciones de la Comunidad Andina (Aseta), Carrasco & Asociados, Consultores Estratégicos Asociados (CEAS), Adeccobusiness, Juan Fernando Colunga, Estudio Jurídico Vizueta & Asociados, Hugo Javier Montalvo, Estudio Jurídico Morales & Andrade Asociados, Renssnature & Consulting y Carlos Cortaza Vinueza.

Aseta suma el mayor monto de las consultorías externas contratadas: casi el 82% con \$ 4'534.170. Este organismo internacional de cooperación, coordinación y asesoría, especializado en

telecomunicaciones, surgió en 1974 en el marco del Acuerdo Subregional Andino. Tiene sede permanente en Quito y la CNT es uno de sus miembros.

(expreso.ec, 2011)

CNT contrato 44 consultorías en el año 2014 en diversos temas (Compras Públicas, 2008-2015)

4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.-

Como se ha indicado anteriormente el concepto de Arquitectura Empresarial es un concepto nuevo. Las empresas más conocidas que brindan consultorías de AE en el Ecuador son: Kruger, Itera, ASETA . De las entrevistas e investigación a estas 3 empresas consultoras se desprenden la siguiente información:

4.4.1. ANÁLISIS KRUGER.-

En el gráfico siguiente se puede apreciar los flujos en los últimos años de Kruger Corporation S.A. Similar a lo que sucede con el sector en el 2012 existe un acelerado crecimiento.

(superintendencia de compañías, 2015)

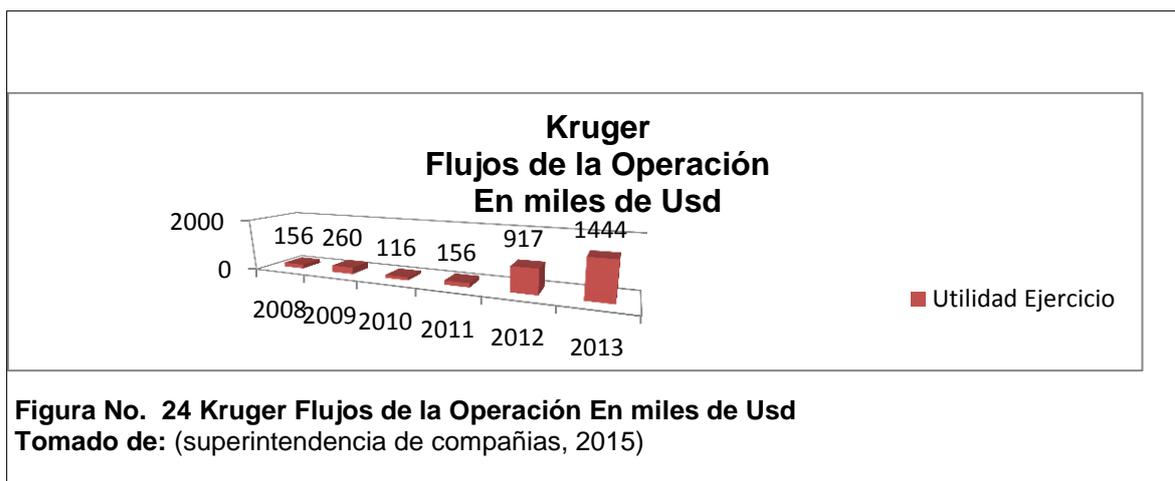


Tabla No. 22 Índices de Kruger

		2012	2011	2010	2009	2008
ILIQUIDEZ	Liquidez Corriente	2,238 9	1,806	1,8356	1,7897	1,7263
	Prueba Acida	2,238 9	1,806	1,8356	1,7897	1,7263
II.SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	0,446 7	0,5537	0,5448	0,5588	0,5793
	Endeudamiento Patrimonial	0,807 2	1,2407	1,1967	1,2663	1,3768
	Endeudamiento del Activo Fijo	2,490 9	5,3655	4,9388	3,9885	2,6333
	Apalancamiento	1,807 2	2,2407	2,1967	2,2663	2,3768
	Apalancamiento Financiero	1,807 2	2,2407	2,2221	2,2663	2,3768
III.GESTION	Rotación de Cartera	/0	3,1178	3,3024	2,3369	9,2257
	Rotación de Activo Fijo	18,93 8	244,97 41	- 85,352 9	- 97,856	- 621,29 28
	Rotación de Ventas	2,909 6	2,0173	1,8698	1,4851	3,6417
	Período Medio de Cobranza	0	117,06 85	110,52 67	156,19 28	39,563 6
	Período Medio de Pago	10,84 4	8,5342	12,141 8	90,054 2	17,115 1
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,202 5	0,1751	0,172	0,1895	0,1187

		2012	2011	2010	2009	2008
	Impacto de la Carga Financiera	0	0	0,0005	0	0
IV. RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	0,2692	0,098	0,0794	0,2	0,186
	Margen Bruto	0,3348	0,4799	0,492	0,5155	0,2548
	Margen Operacional	0,1323	0,0482	0,0335	0,1133	0,048
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,0925	0,0486	0,0425	0,1347	0,0511
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,6954	0,2179	0,1377	0,3812	0,4151
	Rentabilidad Financiera	0,4864	0,2197	0,1744	0,4532	0,4422

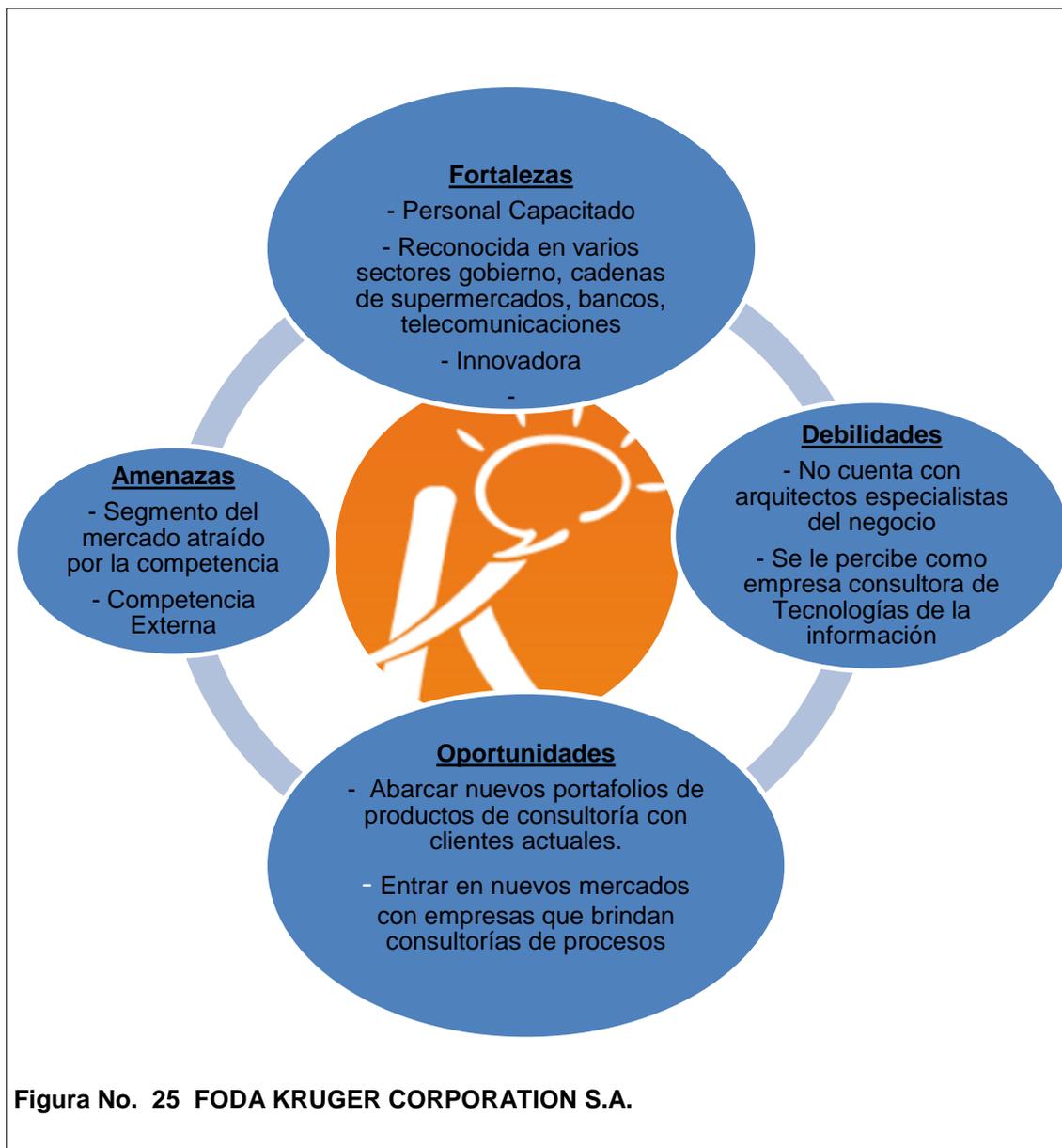
Tomado de: (superintendencia de compañías, 2015)

Tabla No. 23 La oferta de consultores que tiene Kruger es la siguiente de acuerdo a email enviado ver Anexo 31

Arquitecto Empresarial	4
Arquitecto TI	20

Tomado de: Anexo 31

En el siguiente gráfico se resume las Fortalezas, Oportunidades, Débilidades y Amenazas (FODA) de la empresa Kruger Corporation S.A.



4.4.1.1. ANÁLISIS ITERA.-

Es una empresa multinacional con mucha experiencia en implantación, estandarización nueva en el Ecuador constituida desde Noviembre del 2011, en el 2013 su flujo es negativo de -112.785

Los índices son los siguientes obtenidos de la página de la superintendencia de bancos

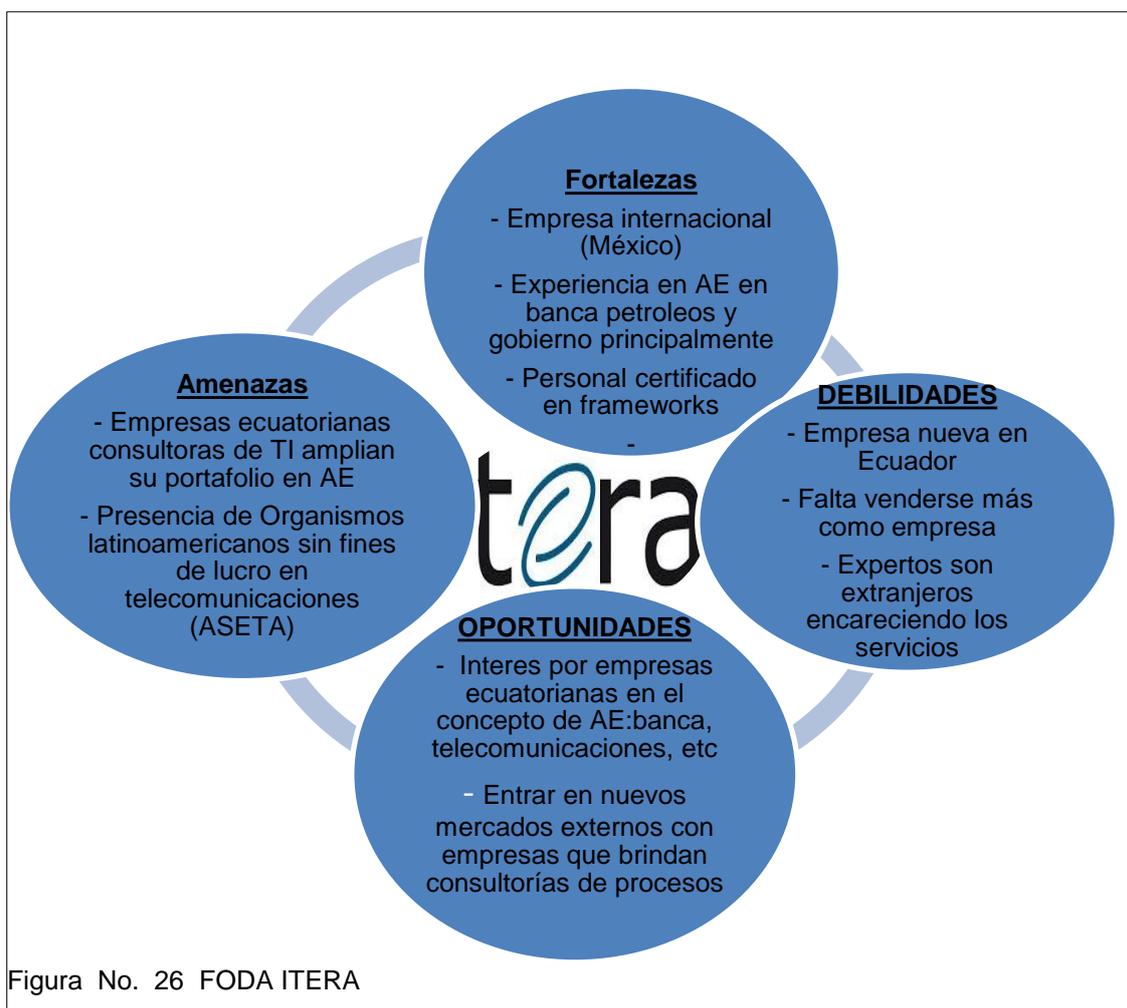
Tabla No. 24 índices de Itera

		2012	2011
I. LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	0,7074	0,0510
	Prueba Acida	0,7074	0,0510
II. SOLVENCIA	Endeudamiento del Activo	1,4136	19,6267
	Endeudamiento Patrimonial	-3,4175	-1,0537
	Endeudamiento del Activo Fijo	-9,4103	/0
	Apalancamiento	-2,4175	-0,0537
	Apalancamiento Financiero	-2,1113	-0,0537
III. GESTION	Rotación de Cartera	42,4199	/0
	Rotación de Activo Fijo	33,4642	/0
	Rotación de Ventas	1,2800	0,0000
	Período Medio de Cobranza	8,6044	/0
	Período Medio de Pago	0,2416	/0
	Impacto Gastos Administración y Ventas	1,2652	/0
IV. RENTABILIDAD	Impacto de la Carga Financiera	0,0450	/0
	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	-0,3970	/0
	Margen Bruto	1,0000	/0
	Margen Operacional	-0,2652	/0
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	-0,3101	/0
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,8205	1,1608
	Rentabilidad Financiera	0,9597	/0

FUENTE: (superintendencia de compañías, 2015)

Itera no cuenta con consultores locales en el Ecuador de acuerdo a email enviado ver Anexo 32

En el siguiente gráfico se resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa Itera



4.4.1.2. ANÁLISIS ASETA.-

ASETA es un Organismo Internacional, sin fines de lucro, que en el ámbito de la Subregión Andina agrupa a empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones y de las tecnologías de la información y la comunicación y a otras entidades del sector o vinculadas a éste, con el propósito de coadyuvar a su desarrollo y al proceso de integración en los países andinos creada en 1974.

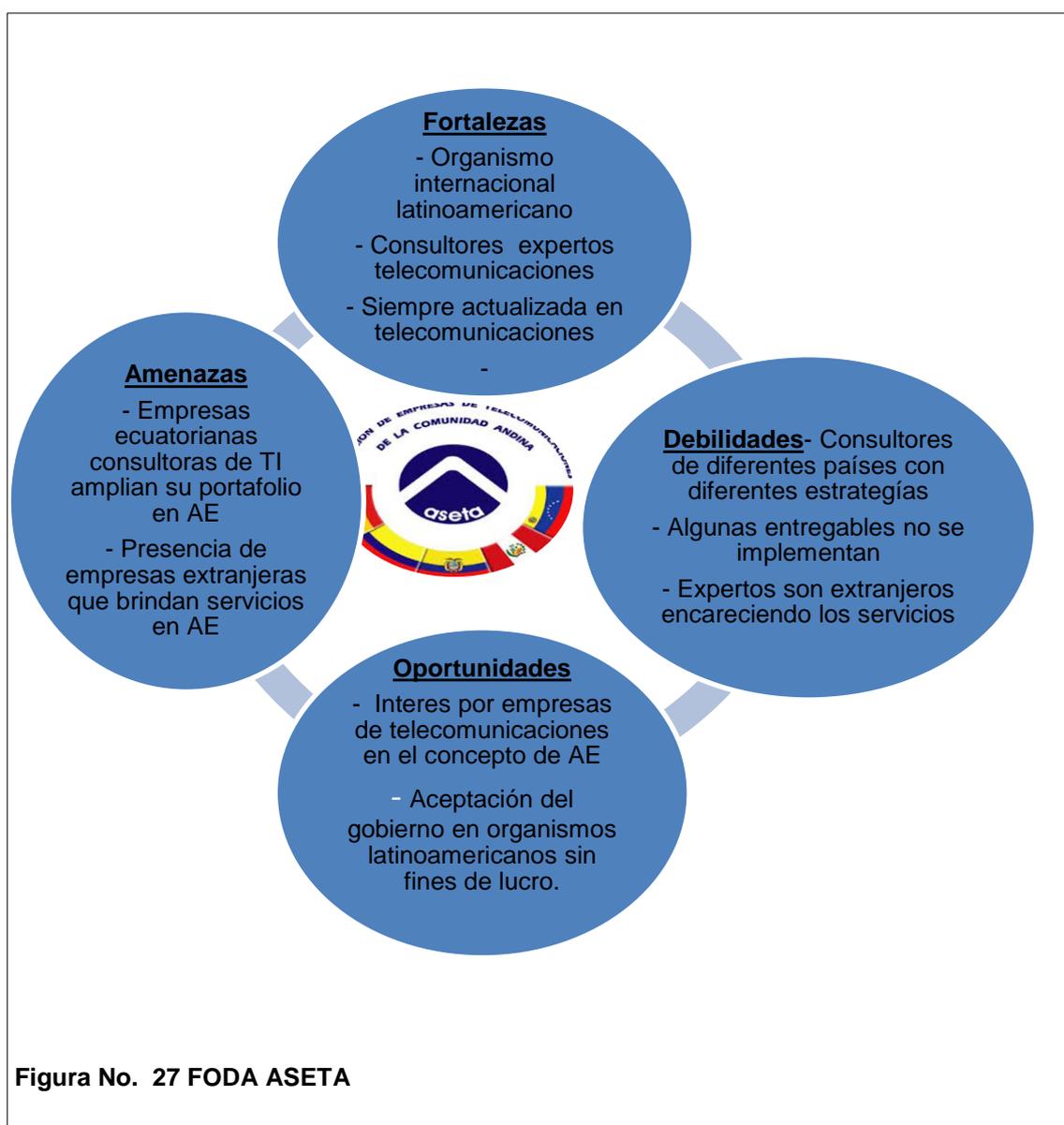
(aseta, 2014)

Tabla No. 25 La oferta de consultores que tiene ASETA es la siguiente de acuerdo a email enviado ver Anexo 33

Arquitecto Empresarial	6
Arquitecto TI	4
Arquitecto Telecomunicaciones	8

Tomado de: Anexo 33

En el siguiente gráfico se resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa ASETA



4.5. OFERTA DE LA COMPETENCIA

Tabla No. 26 La oferta de horas por las empresas consultoras de Arquitectura Empresarial en Pichincha es:

Oferta				
Empresas	N° Consultores	Horas Trabajadas x día	Horas/Mes	Horas x Año
Aseta				
Arquitecto Empresarial	6	8	960	11520
Arquitecto TI	4	8	640	7680
Arquitecto Telecomunicaciones	8	8	1280	15360
Kruger				
Arquitecto Empresarial	4	8	640	7680
Arquitecto TI	20	8	3200	38400
Itera				
Arquitecto Empresarial	0	0	0	0
TOTAL				80.640

4.6. DEMANDA INSATISFECHA

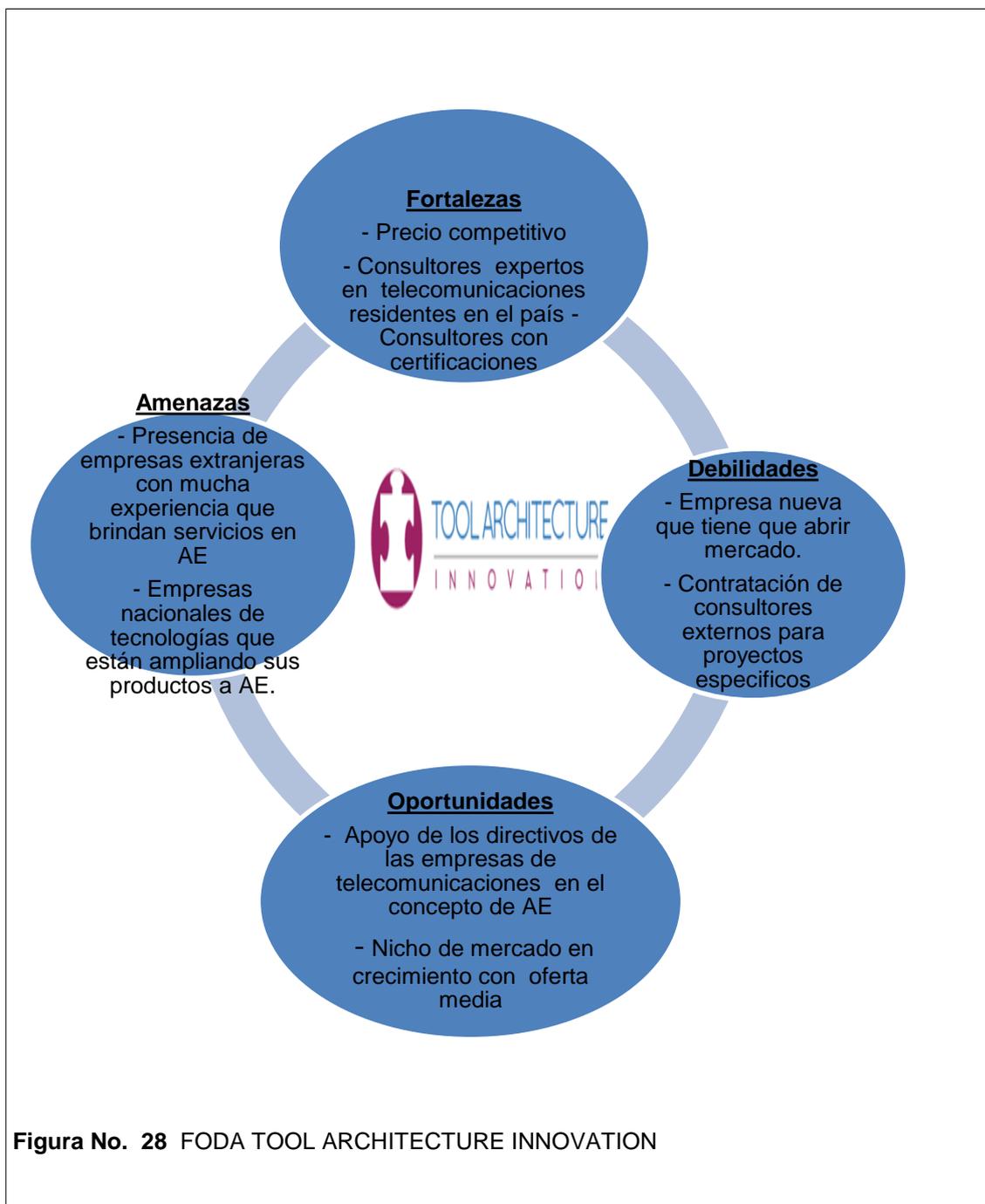
La demanda insatisfecha es la diferencia entre la demanda actual de consultoría que requieren las operadoras de telecomunicaciones y la oferta de la competencia que sería

Tabla No. 27 DEMANDA INSATISFECHA HORAS POR AÑO

DEMANDA HORAS	OFERTA HORAS	DEMANDA INSATISFECHA HORAS
148.480	80.640	67.840

4.7. ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO.-

En el siguiente gráfico se resume el FODA de la empresa TOOL ARCHITECTURE INNOVATION



4.8. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.-

En el siguiente gráfico se muestra las cinco fuerzas de Porter



CAPITULO V

5. ESTRATEGIAS DE MERCADO

5.1. CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO

El servicio que brindará la empresa es consultoría en Arquitectura Empresarial, la oferta analizada es media pero la competencia tiene una marca posesionada en el mercado que dificultará la entrada. Por lo que la diferenciación es primordial determinada por la calidad en el equipo de consultores y precio de la consultoría.

Los arquitectos empresariales para facilitar su tarea en la documentación de la estructura y dinámica de una empresa emplean diversos métodos de negocio, técnicas analíticas y herramientas conceptuales.

Para detallar la organización lógica como los procesos del negocio, aplicativos, capacidades informáticas entre otros los arquitectos utilizan “artefactos” que son diagramas de integración, documentos, modelos, listas. El levantamiento de la Arquitectura Empresarial se lo realiza en referencia a modelos cohesivos que describen la estructura y funciones de una empresa. Dichos modelos están organizados de manera lógica y proporcionan un creciente nivel de detalle sobre la empresa.

5.2. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Con la finalidad de entrar en el mercado el precio será un diferenciador en relación a la competencia. El precio en el primer año será de 50 USD valor que es menor a la hora de consultoría que actualmente pagan las operadoras, en el siguiente cuadro se encuentra el resumen de las encuestas.

Tabla No. 28 Encuestas Precio de Consultoría

Cliente	Proveedor	Nacionalidad	Anexo
OTECEL	INDRA ESPAÑA	ESPAÑA	Anexo 34
OTECEL	INDRA	COLOMBIA	Anexo 35
OTECEL	TATA	ECUADOR	Anexo 36
CNT	IPTOTAL	COLOMBIA	Anexo 37
CNT	IPTOTAL	COLOMBIA	Anexo 38
CNT	KRUGER	ECUADOR	Anexo 39

5.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Dependiendo del número de horas de consultoría se rebajaría el precio por hora. Adicionalmente, el costo de las horas de servicio post venta tendrá un valor del 20% de descuento durante 6 meses una vez finalizada la consultoría con la finalidad de acompañar al cliente en los primeros meses de estabilización de las recomendaciones entregadas de la consultoría.

5.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Es necesario para vender el servicio contar con el apoyo a nivel directivo y jefatura. La publicidad se la realizará a través de 12 desayunos en el año en un prestigioso hotel. La audiencia son 5 altos ejecutivos de las 3 empresas de telecomunicaciones seleccionadas en cada mes. Previo al desayuno se solicitará una cita con los directivos para explicar brevemente los servicios que brinda la empresa y se entregará las invitaciones respectivas. La exposición durará máximo 1 hora. El costo del desayuno en un hotel 4 estrellas ver Anexo 40 (Hotel Dann Carlton, 2015). El costo de la publicidad será:

Tabla No. 29 Publicidad

Publicidad			
N°	Detalle	V. Unitario	V. Total
12	Desayuno	\$ 233,55	\$ 2.802,60
12	Servicio de Proyección	\$ 80,00	\$ 960,00
	Subtotal	\$ 313,55	\$ 3.762,60
	10% Servicio	\$ 31,36	\$ 376,26
	12% Iva	\$ 37,63	\$ 451,51
	TOTAL	\$ 382,53	\$ 4.590,37

5.5. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Una vez finalizado la consultoría, se visitará 3 veces adicionales de 1 hora gratis cada 2 meses con la finalidad de dar seguimiento en la fase de estabilización.

5.6. PRESUPUESTO

Los ingresos proyectados son:

Tabla No. 30 PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES

PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Demanda Insatisfecha	67.840	66.082	62.873	59.664	56.454
% Cobertura del Mercado	7,00	7,50	8,00	8,50	9,00
Demanda Insatisfecha Cubierta	4.749	4.956	5.030	5.071	5.081
Precio prom. productos ofertados * hora	\$ 50,00	\$ 54,53	\$ 59,46	\$ 64,84	\$ 70,71
TOTAL INGRESOS	\$237.440,00	\$270.234,90	\$299.071,36	\$328.833,00	\$359.262,78

De la demanda insatisfecha se considera cubrir únicamente el 7% incrementando 0.5% cada año.

Para calcular la proyección de egresos se determina el capital de trabajo:

Tabla No. 31 CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO		
Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Gasto Personal	\$ 17.531,97	\$ 210.383,60
Suministros de Oficina	\$ 70,00	\$ 840,00
Gasto Arriendo + Servicios Básicos	\$ 1.420,00	\$ 17.040,00
Publicidad	\$ 382,53	\$ 4.590,37
Gasto Transporte (Viáticos)	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Capacitación	\$ 262,93	\$ 3.155,20
Limpieza medio tiempo	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 20.467,43	\$ 245.609,17

La empresa al iniciar sus operaciones deberá subsistir por un lapso de 150 días de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 32 DÍAS DE DESFACE

CALCULO DE DÍAS DE DESFACE	
Descripción	Días
Trámite de contratación consultoría	90
Pagos Bimestrales	60
TOTAL	150

Se calcula el capital de trabajo:

Tabla No. 33 CAPITAL DE TRABAJO EN PERIODO DE DESFACE

No.	Concepto	Costo diario USD	Costo * 150 días USD
1	Gasto Personal	\$ 576,39	\$ 86.459,01
2	Suministros de Oficina	\$ 2,30	\$ 345,21
3	Gasto Arriendo + Servicios Básicos	\$ 46,68	\$ 7.002,74
4	Publicidad	\$12,58	\$ 1.886,45
5	Gasto Transporte (Viáticos)	\$9,86	\$ 1.479,45
6	Capacitación	\$ 8,64	\$ 1.296,66
7	Limpieza medio tiempo	\$16,44	\$ 2.465,75
TOTAL			\$ 100.935,28

Para calcular el valor de las consultorías se toma en cuenta la consultoría de arquitectura empresarial y consultoría legal. Las horas reales de consultoría por año de los consultores externos se calcula de las horas de demanda insatisfecha que cubriría la empresa por año menos las horas del arquitecto empresarial en el año. Estas horas se multiplica por el valor por hora de los consultores externos obteniendo el valor de la consultoría de arquitectura

empresarial. Para obtener el valor de consultoría total se suma el valor fijo de la consultoría legal. Los gastos de personal se encuentran en el capítulo VI. Para el cálculo de los siguientes años se considera como incremento la inflación.

Los egresos proyectados son:

Tabla No. 34 Presupuesto de egresos operacionales

PRESUPUESTO DE EGRESOS OPERACIONALES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gasto Personal	\$ 86.459,01	\$ 89.960,60	\$ 93.604,01	\$ 97.394,97	101.339,47
Costo Consultoría	\$ 58.040,00	\$ 59.233,68	\$ 60.670,88	\$ 61.481,96	61.666,93
Total costos directos	\$ 144.499,01	\$ 149.194,29	\$ 154.274,89	\$ 158.876,93	163.006,40
Gastos generales					
Suministros	\$ 345,21	\$ 359,19	\$ 373,73	\$ 388,87	404,62
Gasto Arriendo + Servicios Básicos	\$ 7.002,74	\$ 7.286,35	\$ 7.581,45	\$ 7.888,50	8.207,98
Publicidad	\$ 1.886,45	\$ 1.962,86	\$ 2.042,35	\$ 2.125,07	2.211,13
Gasto Transporte (Viáticos)	\$ 1.479,45	\$ 1.539,37	\$ 1.601,71	\$ 1.666,58	1.734,08
Capacitación	\$ 1.296,66	\$ 1.349,17	\$ 1.403,81	\$ 1.460,67	1.519,83
Limpieza medio tiempo	\$ 2.465,75	\$ 2.565,62	\$ 2.669,52	\$ 2.777,64	2.890,13
Total gastos generales	\$ 14.476,26	\$ 15.062,55	\$ 15.672,58	\$ 16.307,32	16.967,77
Gastos financieros					
Intereses	\$ 6.134,69	\$ 5.139,80	\$ 4.040,43	\$ 2.825,64	1.132,33
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 165.109,97	\$ 169.396,63	\$ 173.987,91	\$ 178.009,90	181.106,50

diferentes procesos que cumplen la misma funcionalidad comercial, eliminar duplicaciones, detectar lagunas, acelerar el diseño de nuevos procesos y reducir la discrepancia. Con el empleo del marco e TOM es posible evaluar el valor, el costo y la performance de procesos individuales dentro de una organización.

6.1.2 TAM.- TELECOM APPLICATION MAP ofrece un mapa de sistemas que captura cómo se implementan los procesos de negocio en aplicaciones reconocibles desplegables. El marco proporciona un lenguaje común para las comunidades que especifican, adquieren, diseño y venden sistemas de operación y apoyo a las empresas, para que puedan entender los puntos de vista de cada uno. Proporciona agrupaciones lógicas de aplicaciones.

6.1.3 SID.- SHARED INFORMATION AND DATA MODEL Proporciona definiciones estándar para toda la información que fluye a través de la empresa y entre los proveedores de servicios y sus socios de negocios. Reduce la complejidad en el servicio y la integración de sistemas, desarrollo y diseño, proporcionando un modelo de información de la plataforma que puede ser adoptado rápidamente por todas las partes.

6.1.4 TNA.- TECHNOLOGY NEUTRAL ARCHITECTURE El Marco de Integración es un conjunto de estándares que soporta la interoperabilidad entre las aplicaciones definidas en el marco de aplicaciones a través de interfaces de TM Forum. Las interfaces se definen en términos de entidades / atributos del marco de información, y los requisitos para las interfaces desde una perspectiva de proceso de negocio provienen del Marco de Procesos de Negocios. (TMFORUM, 2004)

En base a estas 4 arquitecturas, el servicio que se ofrece es flexible dependiendo de las necesidades del cliente. Para llegar a tener una arquitectura completa se debe realizarse por fases. Dependiendo del nivel de madurez de cada arquitectura y de las prioridades de la empresa se plantea un producto único que se ajusta a cada cliente.

Es casi imposible el administrar la AE sin el apoyo de una herramienta. RATIONAL SYSTEM ARCHITECT (RSA) es una herramienta basada en repositorios, diseñada para implementar AE. Permite modelar, visualizar, analizar y comunicar todos los aspectos de la AE de una organización. Incluye modelos de industria como TOGAF, ZACHMAN, DoDAF, MODAF y FEA entre otros. Sus componentes son: (KRUGGER S.A., 2012):

- **SAEM: (System Architect Encyclopedia Manager)** Herramienta que facilita a un usuario de RSA ejecutar un subconjunto seleccionado de funciones SQL entre las que se encuentran:
 - a) Conectar o desconectar una base de datos de un servidor
 - b) Crear o restaurar copias de seguridad de bases de datos
 - c) Ejecutar sentencias SQL sobre una enciclopedia
 - d) Deshacer cambios entre otras
- **SACM: (System Architect Catalog Manager)** Herramienta que permite administrar la seguridad de RSA. El administrador del sistema puede controlar los permisos que se asignan a los usuarios cuando trabajan en enciclopedias; así mismo, controla los comandos que los usuarios pueden ejecutar en una enciclopedia.
- **RSA XT: (Rational System Architect eXtended Team)** Aplicación WEB, que proporciona a un amplio público acceso de lectura y/o escritura en vivo a la información de una enciclopedia de RSA.

RSA nos permite visualizar muchas vistas de la empresa como: las metas, objetivos, redes, etc.

El framework utilizado para documentar en la herramienta es **TOGAF** desarrollado por The Open Group. El desarrollo original de TOGAF en 1995 estaba basado en la 'Technical Architecture Framework for Information Management' (TAFIM), desarrollado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos. TOGAF ha dividido la arquitectura empresarial en:

- **ARQUITECTURA DE NEGOCIO** escenarios de negocio, funciones, procesos y gobernanza que definen la Arquitectura Base y la Objetivo
- **ARQUITECTURA DE DATOS** vistas lógicas de los datos que soportan la Arquitectura de Negocio y de Aplicación
- **ARQUITECTURA DE APLICACIÓN** mapas de los aplicativos (usan datos definidos en la anterior), interacciones y relaciones con los sistemas *core*
- **ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA** describe las prestaciones lógicas del hardware y software requeridos para soportar el despliegue de negocios, datos y servicios de aplicaciones. Incluye: infraestructura de TI, middleware, redes, comunicaciones, procesamiento, estándares, etc. (KRUGGER S.A., 2012).

6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Una vez que el cliente presente su requerimiento. La consultoría se realizará en las instalaciones del cliente, por lo que el cliente debe proporcionar: espacio físico, acceso a la información, disponibilidad de los empleados para las entrevistas.

El siguiente cuadro muestra el proceso del servicio



6.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Los requerimientos para operar son las licencias de la herramienta RSA, en el siguiente cuadro se menciona el valor de la licencia por 1 año de los tipos de licenciamientos que se requiere.

Tabla No. 35 Valor Licencias Herramienta RSA

# Parte	Descripción	Valor Unitario
E0741LL	IBM RATIONAL SYTEM ARCHITECT XT READ ONLY FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION RENEWAL	\$ 474,4
E078VLL	IBM RATIONAL SYSTEM ARCHITECT FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION&SUPPORT RENEWAL	\$ 2006,36

Tomado de: (KRUGER CORPORATION S.A., 2014) Anexo 41

CAPITULO VII

7. PLAN FINANCIERO

7.1. GASTOS DE ARRANQUE

Para constituir las empresas los gastos inmateriales son:

Tabla No. 36 **ACTIVOS INMATERIALES**

ACTIVOS INMATERIALES	
DETALLE	VALOR
Gasto de Constitución	\$ 500.00
Gasto de Estudio	\$ 1,200.00
Gasto puesta en Marcha	\$ 1,000.00
Licencias	\$ 3,428.36
TOTAL	\$ 6,128.36

Las licencias para la herramienta se tiene de dos tipos con los siguientes valores.

Tabla No. 37 **Detalle de Licencias**

N°	Detalle de Licencias	V. Unitario USD	V. Total USD
3	Licencias RSA de solo lectura	\$ 474,00	\$ 1.422,00
1	Licencias RSA de administrador	\$ 2.006,36	\$ 2.006,36
		\$ 2.480,36	\$ 3.428,36

Los equipos para la operación son:

Tabla No. 38 **EQUIPOS**

EQUIPOS			
Conceptos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
EQUIPO COMPUTACIÓN			
LAPTOP	6	\$ 1300	\$ 7.800,00
IMPRESORA	1	\$ 700	\$ 700,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Telefax	1,00	\$ 120,00	\$120,00
Teléfonos	4,00	\$ 30,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 8.740,00

Los muebles y enseres que se requieren son:

Tabla No. 39 MUEBLES Y ENSERES

MUEBLES Y ENSERES			
Conceptos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
MUEBLES Y ENSERES			
MESAS	1	\$ 100	\$ 100,00
SILLAS	10	\$ 50	\$ 500,00
MENAJE	1	\$ 80	\$ 80,00
ESCRITORIOS	6	\$ 22,9	\$ 137,40
SILLAS ERGONÓMICAS	6	\$ 170	\$ 1.020,00
TOTAL			\$ 1.837,40

7.2. GASTOS DE PERSONAL

El esquema salarial del personal es el siguiente:

Tabla No. 40 ROL DE PAGOS

ROL DE PAGOS							
Nº	No PERSONAS	CARGO	SALARIO MENSUAL	COSTO TOTAL	APORTE IESS	TOTAL COSTOS	COSTO ANUAL
1	1	GERENTE GENERAL	\$6500	\$6.500,00	\$607,75	\$5892,25	\$70707,00
2	1	JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	\$3500	\$3.500,00	\$327,25	\$3172,75	\$38073,00
3	1	ARQUITECTO EMPRESARIAL	\$3500	\$3.500,00	\$327,25	\$3172,75	\$38073,00
4	1	ASISTENTE DE GERENCIA	\$900	\$900,00	\$84,15	\$815,85	\$9790,20
5	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$700	\$700,00	\$65,45	\$634,55	\$7614,60
TOTAL				\$15.100,00	\$1.411,85	\$13.688,15	\$164.257,80

Los valores por consultoría se componen por consultores Externos:

Tabla No. 41 Los valores por consultoría se componen por consultores Externos

Conceptos	Sueldos Consultor	Horas Diaria	Horas x Semana	Horas x Mes	Horas Cosutor x Año	Valor X Hora
Consultoría AE	\$3.000,00	8	40	160	1920	\$18,75
Consultoría Legal	\$5.000,00	8	40	160	1920	\$31,25

La provisión de beneficios sociales del personal de la consultora es:

Tabla No. 42 PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES

PROVISIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES									
Nº	No PERSONAS	CARGO	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
1	1	GERENTE GENERAL	\$6.500,00	\$541,67	\$24	\$270,83	\$789,75	\$1626,58	\$19.519,00
2	1	JEFE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	\$3.500,00	\$291,67	\$24,33	\$145,83	\$425,25	\$887,08	\$10.645,00
3	1	ARQUITECTO EMPRESARIAL	\$3.500,00	\$291,67	\$24,33	\$145,83	\$425,25	\$887,08	\$10.645,00
4	1	ASISTENTE DE GERENCIA	\$900,00	\$75,00	\$24,33	\$37,50	\$109,35	\$246,18	\$2.954,20
5	1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$700,00	\$58,33	\$24,33	\$29,17	\$85,05	\$196,88	\$2.362,60
TOTAL			\$15.100,00	\$1258,33	\$121,67	\$629,17	\$1834,65	\$3.843,82	\$46.125,80

7.3. GENERAR ARCHIVOS DE P&G.

7.3.1. BALANCE GENERAL.-

El balance general es :

Tabla No. 43 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	
DETALLE	VALOR USD
ACTIVOS	
Activos corrientes	
Caja-Bancos	\$ 100.935,28
Total Activo Corriente	\$ 100.935,28
Activos Fijos	
Equipos de Oficina	\$ 240,00
Muebles y Enseres	\$ 1.837,40
Equipos de Computación	\$ 8.500,00
Total Activos Fijos	\$ 10.577,40
Activos diferidos	
Gastos de Constitución	\$ 1.020,00
Gastos del Estudio	\$ 1.000,00
Gatos puesta en marcha	\$ 680,00
Licencias	\$ 3.428,36
Total Activos Diferidos	\$ 6.128,36
TOTAL ACTIVOS	\$ 117.641,04
PASIVO	
Prestamos por pagar	\$ 58.425,64
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
Capital Pagado	\$ 59.215,40
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 117.641,04

7.3.2. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

En el siguiente cuadro se muestra el flujo neto de fondos del proyecto sin incurrir a préstamos:

Tabla No. 44 Flujo neto de fondos del proyecto

FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		\$ 237.440,00	\$270.234,90	\$299.071,36	\$328.833,00	\$ 359.262,78
(+) Ventas de Activos Fijos				\$ 900,00		\$ -
(-)Costos de Operación		\$ 165.109,97	\$169.396,63	\$173.987,91	\$178.009,90	\$ 181.106,50
(=)Utilidad Bruta		\$ 72.330,03	\$100.838,26	\$125.083,45	\$150.823,10	\$ 178.156,28
(-)Depreciaciones		\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07
(-)Amortizaciones		\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
(=)Utilidad Antes Part. Trab. e Impuestos		\$ 68.748,96	\$ 97.257,19	\$121.502,38	\$147.242,03	\$ 174.575,21
(-)15% Participación de Trabajadores		\$ 10.312,34	\$ 14.588,58	\$ 18.225,36	\$ 22.086,30	\$ 26.186,28
(=) Utilidad Antes de Impuestos a la Renta		\$ 58.436,61	\$ 82.668,61	\$103.277,02	\$125.155,73	\$ 148.388,93
(-)22% Impuesto a la Renta		\$ 12.856,06	\$ 18.187,09	\$ 22.720,94	\$ 27.534,26	\$ 32.645,56
(=)Utilidad Neta		\$ 45.580,56	\$ 64.481,52	\$ 80.556,08	\$ 97.621,47	\$ 115.743,36
(+)Depreciaciones		\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07
(+)Amortizaciones		\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
(-)Activos Fijos	\$ 10.577,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO NETO DE FONDOS DEL PROYECTO						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
(-)Activos Diferidos	\$ 6.128,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Capital de trabajo	\$ 100.935,28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Valor de desecho		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.872,03
(=)Utilidad Resultante	\$(117.641,04)	\$ 49.161,63	\$ 68.062,59	\$84.137,15	\$101.202,54	\$ 119.324,44

Elaborado por: *Laura Jácome M.*

7.3.3. FLUJO DE CAJA CON PRÉSTAMOS

En el siguiente cuadro se muestra el flujo de caja incurriendo a préstamos:

Tabla No. 45 Flujo neto de fondos del inversionista

FLUJO NETO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
(+)Ingresos		\$ 237.440,00	\$270.234,90	\$299.071,36	\$328.833,00	\$359.262,78
(+) Ventas de Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ 900,00	\$ -	\$ -
(-)Costos de Operación		\$ 165.109,97	\$169.396,63	\$173.987,91	\$178.009,90	\$181.106,50
(=)Utilidad Bruta		\$ 72.330,03	\$100.838,26	\$125.083,45	\$150.823,10	\$178.156,28
(-)Depreciaciones		\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07
(-)Amortizaciones		\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
(-)Intereses Financieros		\$ 6.134,69	\$ 5.139,80	\$ 4.040,43	\$ 2.825,64	\$ 1.132,33
(=)Utilidad Antes Part. Trab. e Impuestos		\$ 62.614,27	\$ 92.117,40	\$117.461,95	\$144.416,39	\$173.442,88
(-)15% Participación de Trabajadores		\$ 9.392,14	\$ 13.817,61	\$ 17.619,29	\$ 21.662,46	\$ 26.016,43
(=) Utilidad Antes de Impuestos a la Renta		\$ 53.222,13	\$ 78.299,79	\$ 99.842,65	\$122.753,93	\$147.426,45
(-)22% Impuesto a la Renta		\$ 11.708,87	\$ 17.225,95	\$ 21.965,38	\$ 27.005,86	\$ 32.433,82
(=)Utilidad Neta		\$ 41.513,26	\$ 61.073,83	\$ 77.877,27	\$ 95.748,07	\$114.992,63
(+)Depreciaciones		\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07
(+)Amortizaciones		\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
(-)Activos Fijos	\$ 10.577,40					
(-)Activos Diferidos	\$ 6.128,36					
(-)Capital de trabajo	\$100.935,28					
(+) Préstamo	\$ 58.425,64					
(-)Amortización del Préstamo		\$ 9.475,21	\$ 10.470,10	\$ 11.569,46	\$ 12.784,26	\$ 14.477,57
(+) Valor de desecho						
(=)Utilidad Resultante	\$(59.215,40)	\$ 35.619,13	\$ 54.184,80	\$ 69.888,88	\$ 86.544,88	\$104.096,13

Elaborado por: Laura Jácome M.

7.3.4. ESTADOS DE RESULTADOS

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados:

Tabla No. 46 Estado de resultados proforma

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
(+) Ingresos por Ventas	\$ 237.440,00	\$270.234,90	\$299.071,36	\$328.833,00	\$359.262,78
(-) Costo de Ventas	\$58.040,00	\$59.233,68	\$60.670,88	\$61.481,96	\$61.666,93
Utilidad Bruta en Ventas	\$179.400,00	\$211.001,22	\$238.400,48	\$267.351,04	\$297.595,85
(-) Gasto Administrativo	\$100.935,28	\$105.023,15	\$109.276,59	\$113.702,29	\$118.307,24
Utilidad Operacional	\$78.464,72	\$105.978,06	\$129.123,89	\$153.648,74	\$179.288,61
(-) Gastos Financieros	\$6.134,69	\$5.139,80	\$4.040,43	\$2.825,64	\$1.132,33
(-)Otros Egresos	-	-	-	-	-
(+) Otros Ingresos	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Participación	\$72.330,03	\$100.838,26	\$125.083,45	\$150.823,10	\$178.156,28
15% Participación de Trabajadores	\$10.849,50	\$15.125,74	\$18.762,52	\$22.623,47	\$26.723,44
Utilidad Antes de Impuestos a la Renta	\$61.480,53	\$85.712,53	\$106.320,94	\$128.199,64	\$151.432,84
22% Impuesto a la Renta	\$13.525,72	\$18.856,76	\$23.390,61	\$28.203,92	\$33.315,22
Utilidad Neta	\$47.954,81	\$66.855,77	\$82.930,33	\$99.995,72	\$118.117,61

7.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

7.4.1. COSTOS FIJOS

En el siguiente cuadro se muestra los costos fijos:

Tabla No. 47 COSTOS FIJOS

COSTOS FIJOS					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Gasto Personal	\$ 86.459,01	\$ 89.960,60	\$ 93.604,01	\$ 97.394,97	\$ 101.339,47
Gasto Consultoría	\$ 58.040,00	\$ 59.233,68	\$ 60.670,88	\$ 61.481,96	\$ 61.666,93
Depreciaciones	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07	\$ 3.041,07
Amortización	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Total	\$ 148.080,09	\$ 152.775,36	\$ 157.855,96	\$ 162.458,01	\$ 166.587,47

7.4.2 COSTOS VARIABLES

En el siguiente cuadro se muestra los costos variables:

Tabla No. 48 COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Suministros	\$ 345,21	\$ 359,19	\$ 373,73	\$ 388,87	\$ 404,62
Gasto Arriendo + Servicios Básicos	\$ 7.002,74	\$ 7.286,35	\$ 7.581,45	\$ 7.888,50	\$ 8.207,98
Publicidad	\$ 1.886,45	\$ 1.962,86	\$ 2.042,35	\$ 2.125,07	\$ 2.211,13
Gasto Transporte (Viáticos)	\$ 1.479,45	\$ 1.539,37	\$ 1.601,71	\$ 1.666,58	\$ 1.734,08
Capacitación	\$ 1.296,66	\$ 1.349,17	\$ 1.403,81	\$ 1.460,67	\$ 1.519,83
COSTOS VARIABLES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Limpieza medio tiempo	\$ 2.465,75	\$ 2.565,62	\$ 2.669,52	\$ 2.777,64	\$ 2.890,13
Intereses	\$ 6.134,69	\$ 5.139,80	\$ 4.040,43	\$ 2.825,64	\$ 1.132,33
Total	\$ 20.610,95	\$ 20.202,35	\$ 19.713,02	\$ 19.132,96	\$ 18.100,10

7.4.3 COSTOS TOTALES

En el siguiente cuadro se muestra los costos totales:

Tabla No. 49 COSTOS TOTALES

COSTO TOTALES					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos Totales	\$ 148.080,09	\$ 152.775,36	\$ 157.855,96	\$ 162.458,01	\$ 166.587,47
Costos Variables Totales	\$ 20.610,95	\$ 20.202,35	\$ 19.713,02	\$ 19.132,96	\$ 18.100,10
Total	\$ 168.691,04	\$ 172.977,71	\$ 177.568,98	\$ 181.590,97	\$ 184.687,57

7.4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

En los siguientes cuadros se muestra el punto de equilibrio:

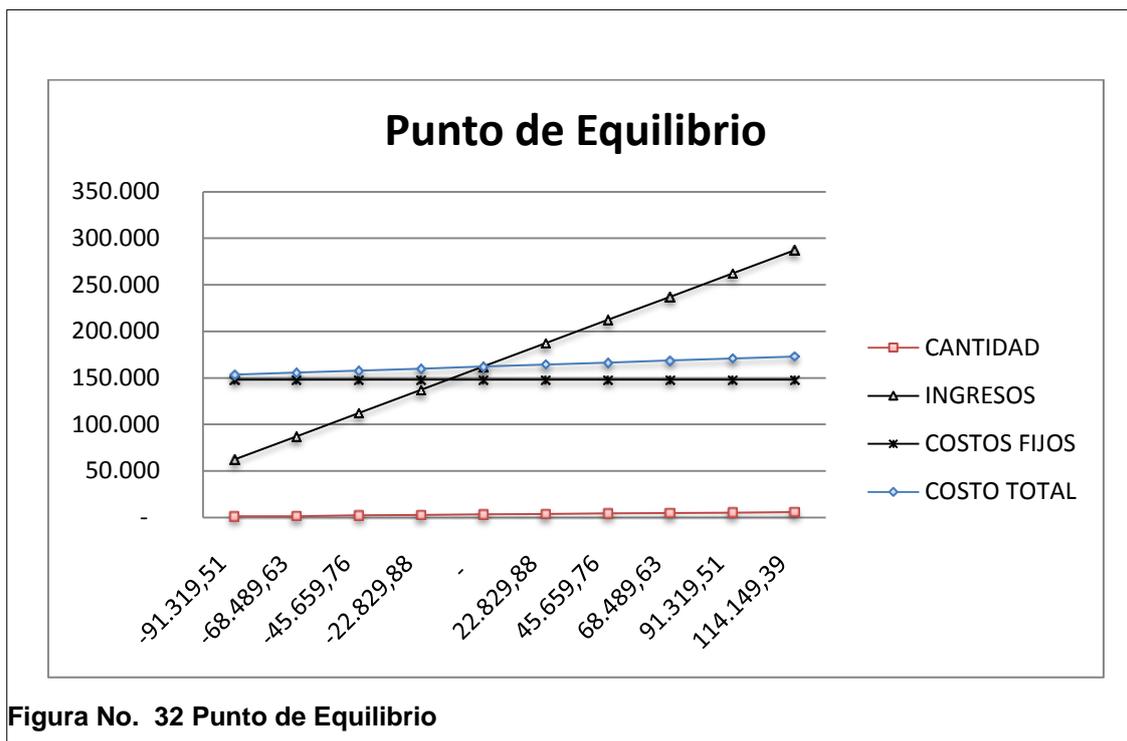
Tabla No. 50 PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Pvu.	\$ 50,00	\$ 54,53	\$ 59,46	\$ 64,84	\$ 70,71
Q	4.749	4.956	5.030	5.071	5.081
Cvu	4,34	4,08	3,92	3,77	3,56
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	3.243,12	3.028	2.842	2.660	2.481
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 162.156,02	\$ 165.119,43	\$ 168.995,12	\$ 172.494,50	\$ 175.425,63

Tabla No. 51 PUNTO DE EQUILIBRIO

CANTIDAD	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	PUNTO EQ.
1.243	\$ 62.156,02	\$ 148.080,09	\$ 5.395,45	\$ 153.475,53	(91.319,51)
1.743	\$ 87.156,02	\$ 148.080,09	\$ 7.565,57	\$ 155.645,66	(68.489,63)
2.243	\$ 112.156,02	\$ 148.080,09	\$ 9.735,69	\$ 157.815,78	(45.659,76)
2.743	\$ 137.156,02	\$ 148.080,09	\$ 11.905,81	\$ 159.985,90	(22.829,88)
3.243	\$ 162.156,02	\$ 148.080,09	\$ 14.075,94	\$ 162.156,02	\$ -
3.743	\$ 187.156,02	\$ 148.080,09	\$ 16.246,06	\$ 164.326,15	\$ 22.829,88

CANTIDAD	INGRESOS	COSTOS FIJOS	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	PUNTO EQ.
4.243	\$ 212.156,02	\$ 148.080,09	\$ 18.416,18	\$ 166.496,27	\$ 45.659,76
4.743	\$ 237.156,02	\$ 148.080,09	\$ 20.586,30	\$ 168.666,39	\$ 68.489,63
5.243	\$ 262.156,02	\$ 148.080,09	\$ 22.756,43	\$ 170.836,51	\$ 91.319,51
5.743	\$ 287.156,02	\$ 148.080,09	\$ 24.926,55	\$ 173.006,64	114.149,39



7.4.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN SIN PRÉSTAMO

Al no tener préstamo el período de recuperación son 2 años y dos días

Tabla No. 52 PERIODO DE RECUPERACIÓN

PERIODO DE RECUPERACIÓN						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (117.641,04)					
Flujos Neto de Caja		\$ 49.161,63	\$ 68.062,59	\$ 84.137,15	\$101.202,54	\$119.324,44
	\$(117.641,04)	\$(68.479,40)	\$ (416,81)	\$ 83.720,34		

Para calcular los días se realiza una regla de 3. Los 84.137,15 se tiene en 360 los 416,81 en cuántos días se pagaría la respuesta 1,78 serían 2 días

7.4.6. PERIODO DE RECUPERACIÓN CON PRÉSTAMO

Al tener préstamo el período de recuperación es de 1 año 5 meses y 9 días.

Tabla No. 53 RECUPERACIÓN

RECUPERACIÓN						
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ (59.215,40)					
Flujos Neto		\$ 35.619,13	\$ 54.184,80	\$ 69.888,88	\$ 86.544,88	104.096,13
	\$ (59.215,40)	\$ (23.596,27)	\$ 30.588,53			

Para calcular los meses y días se realiza la regla de 3. Los 54.184,80 se tiene en 360 días los 23.596,27 en cuantos días se pagaría. El resultado es 158,949354 de los cuales 150 representa 5 meses. Los 8,94354 son 9 días.

7.4.7. INDICADORES DE EVALUACIÓN SIN PRÉSTAMO

Se calcula el TIR y VAN con la finalidad de analizar si el proyecto es factible o no. Para la tasa de descuento que se requiere del VAN se debe calcular el CAPM.

$$\text{CAPM} = r_f + B \cdot \text{MRP} + \text{Riesgo Pais}$$

Primero se calcula el beta desampalancado de 3 empresas similares a la nueva empresa de la siguiente manera:

Tabla No. 54 (yahoo finance, 2015)

	DATOS	HURN	FCN	DST
	Short/Current Long Term Debt	28750	11000	167300
	Long Term Debt	327852	700000	385600
D		356602		552900
E	Market Cap	1430000	1550000	4220000
	Earnings before interes and taxes	114608	152096	818300
	Income Tax Expense	35557	42604	198400
T		0,31024885	0,28011256	0,24245387
BL	Beta Apalancada	0,84	0,84	1,21
BU	Beta Desapalancada	0,71672071	0,63147481	1,1007476

Tomado de: (yahoo finance, 2015)

Promedio de Betas =0,816314

Tabla No. 55 (yahoo finance, 2015)

Datos	Valor	Referencia
Bonos del tesoro (rf) 10/4/2015 10 años	1,96	(U.S- Department of the treasury, 2015)
MRP	4,06	(Damodaran, 2015)
Riesgo Pais Ecuador Promedio de los 2 últimos años	5,98	(Banco Central del Peru, 2015)

Aplicando la fórmula el CAPM es: **11,25%** sería la tasa de descuento. Los flujos sin préstamo son:

Tabla No. 56 Periodo

PERIODOS	VALOR \$
0	- 117.641,04
1	49.161,63
2	68.062,59
3	84.137,15
4	101.202,54
5	119.324,44

TIR	52,88%
VAN	\$ 178.701,81

Los escenarios modificando ciertos parámetros son:

Tabla No. 57 Resumen de sensibilización

RESUMEN DE SENSIBILIZACIÓN					
CONCEPTOS	Variación % -	Variación % +	TIR %	VAN	EVALUACIÓN
Aumento de los Costos		10%	43,45 %	136.663,47	No sensible
Disminución de ingresos	10%		37,33 %	107.472,38	No sensible
Aumento de los Ingresos		10%	67,71 %	249.931,25	No sensible
Disminución de ingresos y Aumento de los cotos simultáneamente	5%	5%	40,42 %	122.067,92	No sensible

7.4.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN CON PRESTAMO

En el caso de tener préstamo se utiliza el WACC. La fórmula es:

$$WACC = r_e * E/DE + r_d * D/DE * (1-T)$$

Tabla No. 58 INDICADORES DE EVALUACIÓN CON PRÉSTAMO

Datos	Valor	Referencia
D=	64.133,09	
E=	65.000,00	
D+E=	129.133,09	
rd=	11,17%	(Banco Nacional del Fomento, 2015)
t=	33,70%	
Re=CAPM	11,25%	

Al aplicar la fórmula el WACC es **9,34%**

Tabla No. 59 Periodo

PERIODO	VALOR \$
0	- 59.215,40
1	35.619,13
2	54.184,80
3	69.888,88
4	86.544,88
5	104.096,13

TIR	83,81%
VAN	\$ 199.288,11

Los escenarios modificando ciertos parámetros son:

Tabla No. 60 Resumen de Sensibilización

RESUMEN DE SENSIBILIZACIÓN					
CONCEPTOS	Variación % -	Variación % +	TIR %	VAN	EVALUACIÓN
Aumento de los Costos		10%	67,20%	155.120,20	No Sensible
Disminución de ingresos	10%		57,16%	124.246,18	No Sensible
Aumento de los Ingresos		10%	109,97%	274.330,03	No Sensible
Disminución de ingresos y Aumento de los cotos simultáneamente	5%	5%	62,23%	139.683,19	No Sensible

CAPITULO VIII

8. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

El impacto económico para las empresas de telecomunicaciones es contar con consultorías de Arquitectura Empresarial con precios accesibles para su implementación. Por otro lado, se apoya a la economía del país con una actividad que beneficia 100%.

En el aspecto regional y social se apoya con fuentes de trabajo a profesionales del área de telecomunicaciones residentes de la región y que pueden estar jubilados. Tienen la posibilidad de continuar laborando mejorando su calidad de vida. Con la capacitación debida mejorarían las competencias de los consultores nacionales para que en un futuro puedan prestar sus servicios en el extranjero.

El impacto ambiental, este proyecto ayuda a cuidar el medio ambiente ya que al contar con la herramienta visual RSA se tendría toda la información en línea de la empresa accesible a todas las áreas que requieran eliminando imprimir hojas innecesarias.

CAPITULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- Se realizó un estudio de mercado tanto de los clientes potenciales analizando las necesidades y dificultades que actualmente tienen las operadoras al no contar con una arquitectura empresarial. Así como a la competencia con la finalidad de determinar la oferta y demanda para obtener la demanda insatisfecha
- Se revisan brevemente los frameworks del mercado para escoger cuales son los idóneos para las operadoras de telecomunicaciones.
- Se analiza financieramente que es factible el proyecto.
- Se elabora una propuesta de marketing flexible para cada cliente.

9.2. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a los escenarios analizados se recomienda que el capital de trabajo este conformado por el 50% de fondos propios y el otro 50% a través de un préstamo.
- El proceso piloto debe ser de alta prioridad pero la complejidad debe ser baja o media. Es decir, que sea un proceso atractivo a la organización pero que su implementación sea relativamente fácil y en un tiempo moderado. La selección adecuada del proyecto piloto definirá la continuidad de la implementación de Arquitectura Empresarial. Dependiendo de la implementación del proceso piloto, se tendrá el apoyo o no para continuar con los demás procesos.
- Es importante que involucrar a empleados de las operadoras de telecomunicación desde el inicio para que utilicen los estándares y herramientas con facilidad y convencimiento.

REFERENCIAS

- aseta. (2 de 12 de 2014). *ASETA*. Recuperado el 11 de 03 de 2015, de <http://www.aseta.org/>
- ASETA. (30 de 3 de 2015). Número de arquitectos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco Central. (28 de 2 de 2015). *Inflacion*. Recuperado el 28 de 3 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Peru. (10 de 4 de 2015). *Banco Central del Peru*. Recuperado el 12 de 4 de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Mundial. (2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 3 de 3 de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Banco Nacional de Fomento. (28 de 2 de 2015). *Tasas del Banco Central*. Recuperado el 28 de 3 de 2015, de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3Aatasas-del-banco-central&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=90&lang=es
- Banco Nacional del Fomento. (28 de 2 de 2015). *Tasas del Banco Central*. Recuperado el 12 de 4 de 2015, de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53%3Aatasas-del-banco-central&catid=20%3Atransparencia-de-informacion&Itemid=90&lang=es
- busco Jobs Ecuador. (15 de 1 de 2015). *Asistente Contable Quito Pichincha para Hispamoda*. Recuperado el 2015 de 2 de 2015, de <http://www.buscojobs.com.ec/trabajo/243982/asistentes-contables-quito-pichincha>
- Celsa. (29 de 01 de 2015). *Economía Latinoamericana*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.cesla.com/> Economía Latinoamericana
- Compras Públicas. (2008-2015). *Compras Públicas*. Recuperado el 11 de 3 de 2015, de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/PC/buscarProceso.cpe?sg=1>

- Consejo de la Judicatura. (29 de 01 de 2015). *Consejo de la Judicatura Tasas Notariadas*. Recuperado el 2015 de 03 de 23, de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/resoluciones/010-2015.pdf>
- Damodaran. (15 de 01 de 2015). *Data Archives*. Recuperado el 13 de 4 de 2015, de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
- EL COMERCIO. (15 de 01 de 2015). *Correa inicia noveno año de gobierno amenazado por crisis económica*. Recuperado el 01 de 02 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/correa-gobierno-amenazado-crisis-economica.html>
- El telegrafo. (26 de 11 de 2014). *Gerentes ganan promedio 20000 al mes*. Recuperado el 17 de 2 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/gerentes-ganan-en-promedio-20-mil-al-mes-infografia.html>
- El Telegrafo. (26 de 11 de 2014). *Gerentes ganan promedio 20000 al mes*. Recuperado el 17 de 2 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/gerentes-ganan-en-promedio-20-mil-al-mes-infografia.html>
- EL TELEGRAFO. (14 de 08 de 2014). *Somos conscientes de que en empresas públicas no hay utilidades*. Recuperado el 24 de 4 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/somos-conscientes-de-que-en-empresas-publicas-no-hay-utilidades.html>
- expreso.ec. (02 de 07 de 2011). *Contratos de \$ 5'546.218 en consultores externos de CNT*. Recuperado el 14 de 02 de 2015, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2329681&idcat=19408&tipo=2>
- FEUD. (2015). *Curso de Arquitectura de Togaf 9.1*. Recuperado el 15 de 3 de 2015, de <http://www.egresadosudistrital.edu.co/index.php/capacitaciones/gestion-y-gobierno-ti/c-arquitectura-empresarial-togaf-91>
- Grupo Repcon. (2015). *Limpieza*. Recuperado el 29 de 3 de 2015, de <http://www.gruporepcon.com/>

- Hotel Dann Carlton. (18 de 02 de 2015). Cotización de alimentos & Bebidas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Itera. (31 de 3 de 2015). Número de arquitectos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- KRUGER CORPORATION S.A. (1 de 4 de 2014). Detalle de Cotización. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kruger Corporation SA. (27 de 3 de 2015). Número de arquitectos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- KRUGGER S.A. (7 de Julio de 2012). Mejoramiento de Proceso de Arquitectura de Software. Quito, Pichincha, Ecuador.
- laborist.net. (14 de 2 de 2015). *Arquitecto Empresarial*. Recuperado el 17 de 2 de 2015, de http://www.laboris.net/oferta-de-trabajo-arquitecto-empresarial-en-madrid_17AD5E50968258B8.htm
- María de La Paz Vela. (2015). 2015 se estrechan los flujos de ingreso. *Gestión*, 13-18.
- Ministro del trabajo. (6 de 3 de 2015). *EXPEDIR EL INSTRUCTIVO PARA EL PAGO DE DECIMOY TERCERA, DECIMA CUARTA Y UTILIDADES*. Recuperado el 15 de 2 de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/ACUERDO-0045-INSTRUCTIVO-UTILIDADES.pdf>
- Multitrabajo (Gerente Financiero). (2015). *Gerente Financiero*. Recuperado el 17 de 2 de 2015, de <http://www.multitabajos.com/empleos/gerente-financiero-1002353919.html>
- Multitabajos. (23 de 1 de 2015). *Asistente de Gerencia Banca Privada*. Recuperado el 17 de 2 de 2015, de <http://www.multitabajos.com/empleos/asistente-de-gerencia-banca-privada-andicoaudi-s.a.-1002342597.html>
- Plusvalia. (2015). *Plusvalia*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de <http://www.plusvalia.com/propiedades/amplia-oficina-frente-tribuna-shyris-50639258.html>
- superintendencia de compañías. (25 de 03 de 2015). Consultoras a nivel país. Quito, Pichincha, Ecuador.

- The Open group. (2006). *Other Architectures and Frameworks*. Recuperado el 2015 de 2 de 2, de <http://www.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/chap37.html>
- TMFORUM. (2004). *FRAMEWORK Arquitectura Empresarial*. New Jersey.
- U.S- Department of the treasury. (10 de 4 de 2015). *U.S- Department of the treasury*. Recuperado el 12 de 4 de 2015, de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Ventanilla única Empresarial. (2015). *Requisitos para constituir una empresa*. Otavalo.
- VISTAZO. (2014). 500 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR. VISTAZO, 174.
- wikipedia. (30 de 10 de 2014). *TOGAF*. Recuperado el 2015 de 2 de 2, de <http://es.wikipedia.org/wiki/TOGAF>
- yahoo finance. (12 de 4 de 2015). *yahoo finance*. Recuperado el 12 de 4 de 2015, de <http://finance.yahoo.com/>
- Zachman, J. A. (2003). *A primer for Enterprise Engineering and Manufacturing*. Recuperado el 2015 de 02 de 02, de http://www.businessrulesgroup.org/BRWG_RFI/ZachmanBookRFIextract.pdf

ANEXOS

Anexo N° 1



Anexo N° 2

		PERIODO LIQUIDADO 01.07.2014 - 31.07.2014				
CODIGO 00006253	NOMBRES JACOME MALDONADO LAURA		CENTRO DE COSTOS 1902002 G. SOLUCIONES TI			
POSICION ARQUITECTO DE TI	UNIDAD ORGANIZATIVA JEF ARQUITECTURA TI		SUELDO/MES 2.440,00			
DIVISION DE PERSONAL PROVINCIA DE PICHINCHA	SUBDIVISION DE PERSONAL INFORMATICA		AREA DE PERSONAL 02 Serv. Pub. Carrera			
DEVENGOS		DEDUCCIONES				
CCN NOMBRE	CANT.	VALOR	CCN NOMBRE	CANT.	VALOR	SALDO
1M92 Fondo de Reserva		203,25	2T00 Aportes al IESS	30,00	279,38	
9010 Retro Anticipo sueldo		100,00	2T05 Impuesto a la renta.	10,00	9,51	
M010 Salario Mensual (Activos)	30,00	2.440,00	2T23 Desc. Créditos comisariat		120,00	
			2T44 Desc. CANACIET	1,00	24,40	
			2T99 Descuento por Anticipo	50,00	1.220,00	
			2T9B Amort prést extraordinari		417,00	834,00
TOTAL DEVENGOS		2.743,25	TOTAL DEDUCCIONES		2.070,29	
PAGO CONSIGNACIÓN : PRODUBANCO		CTA NO 12005470574		NETO A PAGAR		672,96
RECIBÍ:		CC 1709227431		PAGNA 1 DE 1		

Anexo N° 3 ENTREVISTAS EMPLEADOS OPERADORAS DE TELECOMUNICACIONES

ENTREVISTA A EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE AE

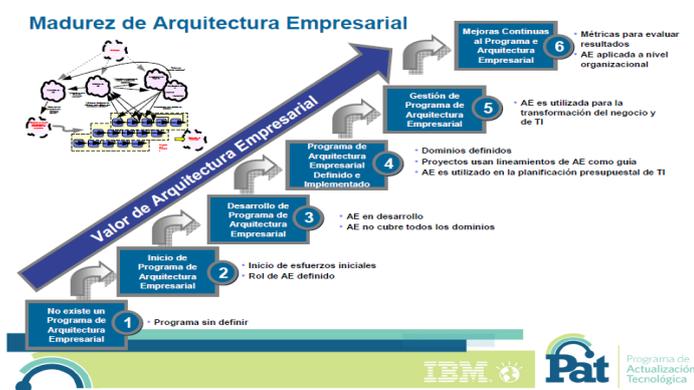
Nombre: _____ Teléfono _____

Empresa _____ Email _____

Industria _____ Cargo _____

ARQUITECTURA EMPRESARIAL según The Open Group: Es crítica para el éxito y supervivencia del negocio y sus medios para lograr ventajas competitivas a través de TI.

MODELO DE MADUREZ DE AE EN UNA EMPRESA



NIVEL	DESCRIPCION
1	No existe un programa de AE
2	Inicio de Programa de AE
3	Desarrollo de Programa de AE
4	Programa de AE definido e Implementado
5	Gestión de Programa de AE
6	Mejoras continuas al programa de AE

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera son los principales problemas que tiene su empresa para la toma de decisiones?
2. ¿Cuáles considera Ud los inconvenientes que tiene TI para implementar las soluciones de negocio?
3. ¿En el giro de negocio de su empresa la demora en la implementación de nuevos productos cómo afecta?
4. Se tiene implementado AE en su empresa?
5. En qué nivel de madurez de AE está su empresa?
6. Que beneficios tiene o tendría su empresa al tener implementado AE?
7. Su empresa ha invertido en consultorías para mejoramiento del desempeño de la empresa?
8. Considera que su empresa estaría dispuesta a invertir en consultoría de AE

Anexo N° 4 ENTREVISTAS A PROVEEDORES

ENTREVISTA A EMPRESAS CONSULTORAS DE AE

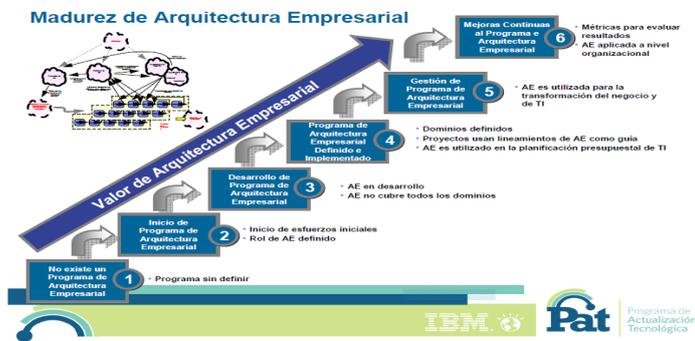
Nombre: _____ Teléfono _____

Empresa _____ Email _____

Industria _____ Cargo _____

ARQUITECTURA EMPRESARIAL The Open Group: Es critica para el éxito y supervivencia del negocio y sus medios para lograr ventajas competitivas a través de TI.

MODELO DE MADUREZ DE AE EN UNA EMPRESA



NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	No existe un programa de AE
2	Inicio de Programa de AE
3	Desarrollo de Programa de AE
4	Programa de AE definido e Implementado
5	Gestión de Programa de AE
6	Mejoras continuas al programa de AE

Preguntas:

1. ¿De acuerdo a su experiencia. Qué tan alineados está el área de Negocio con el área de tecnologías de la Información en las diferentes empresas del mercado Ecuatoriano?
2. A nivel país en las empresas considera Ud. que tienen claro el concepto de AE? Por qué?
3. ¿Los directivos de las empresas con las que usted ha tenido experiencia conocen lo que significa AE?
4. ¿En qué industria hay mercado para implementar AE?
5. ¿En Empresas de Telecomunicaciones cuál es la demanda para implementar AE?
6. Su empresa ha sido proveedor de las empresas de telecomunicaciones del Ecuador? De cuáles?

7. En base a los niveles de madurez que ha definido IBM en qué madurez Ud. considera que se encuentran las empresas de telecomunicaciones con las que su empresa ha tenido relación?

8. ¿Cuál cree Ud. que es un obstáculo para implementar AE en las empresas de telecomunicaciones del Ecuador?

9. ¿Cuál es la frecuencia con la que las empresas contratan para consultorías en mejoramiento de desempeño?

10. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de los ingresos por el rubro de consultoría en mejoramiento de desempeño en las empresas?

11. ¿Qué tiempo promedio tomaría a las empresas actuales de telecomunicaciones llegar a implementar una arquitectura empresarial?

12. En base a su experiencia y conocimiento cuales son los factores críticos para el éxito en la implementación de AE en las empresas.

13. ¿Cuáles son los principales motivos para que las empresas que inicien la implementación de AE falle?

MBA UDLA

OPERADORAS DE TELECOMUNICACIÓN

EMPRESA _____ FECHA _____

ÁREA _____ TIEMPO EN LA EMPRESA _____
AÑOS.

Arquitectura Empresarial permite tomar decisiones oportunas y eficientes al contar con información veraz de la empresa.

El objetivo de esta encuesta es identificar el valor agregado que una arquitectura Empresarial dará a una operadora de telecomunicaciones.

PERCEPCIÓN TRABAJO DE LA EMPRESA

Conteste S (si) N (No)

El objetivo de estas siguientes preguntas es conocer el nivel de implementación de AE (Arquitectura Empresarial) en el área en la que Ud. trabaja.

1. En la empresa que Ud. Trabaja está implementado AE
()
2. Existe buena comunicación y trabajo coordinado entre el área del negocio y el área TI.
()
3. Al sacar un nuevo producto se toma en cuenta el tiempo que requiere TI.
()
4. Al tomar decisiones de cambios TI se considera las implicaciones de negocio.
()
5. Se tiene actualizada la información de los procesos, funciones, aplicaciones, infraestructura en la empresa que usted trabaja.
()

PERCEPCIÓN DE COSTOS INCURRIDOS

El objetivo es obtener índices de los costos que no generan valor al no contar con una AE.

Marque una X en el dato más aproximado.

1.- Cuál considera ud. que es el porcentaje aproximado de los costos incurridos por la empresa en la que Ud. trabaja sin dar valor a la empresa (Implementando sistemas, comprando equipos de telecomunicaciones, implementación de productos, etc) dependiendo del área en la que Ud. trabaja. Es decir en relación de los costos totales de su área.

0% 25% 50% 75% 100%

2.- Cuál es el porcentaje del tiempo que se incurre adicional al no contar con una información actualizada y veraz en la toma de decisiones (Implementando sistemas, comprando equipos de telecomunicaciones, implementación de productos, etc)

0% 25% 50% 75% 100%

3.- Cuál es el porcentaje del número total de proyectos (de acuerdo a su área: Infraestructura, implementación de productos, etc.) que se debe redefinir al no contar con toda la información necesaria.

0% 25% 50% 75% 100%

4.- Al contar con toda la información necesaria de su empresa cuál sería el porcentaje de optimización en los costos en la implementación de los proyectos de su área tanto en tiempo como recursos.

0% 25% 50% 75% 100%

Anexo N° 6 TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL 5 PRIMERAS PREGUNTAS SI O NO DE LA ENCUESTA

TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL 5 PRIMERAS PREGUNTAS SI O NO DE LA ENCUESTA					
ÁREA	OPERADORA TIENE AR	BUENA COMUNICACIÓN TI Y NEGOCIO	CONSIDERA TIEMPO TI AL SACAR NUEVO PROD	PARA CAMBIOS TI SE CONSIDERA IMPLICACIONES DEL NEGOCIO	PROCESOS, FUNCIONES ACTUALIZADOS
INGENIERÍA	N	N	N	S	N
INGENIERÍA	N	S	S	S	S
TÉCNICA	N	N	N	S	N
TÉCNICA	N	S	N	N	S
TÉCNICA	N	N	N	S	N
TÉCNICA	S	S	N	S	S
TÉCNICA	S	N	N	N	S
TÉCNICA	N	N	S	N	S
TÉCNICA	S	S	N	S	S
TÉCNICA	S	S	S	S	S
TÉCNICA	S	S	S	S	S
CALIDAD DE SERVICIO	S	S	S	S	S
CALIDAD DE SERVICIO	N	S	S	S	S
PROYECTOS	S	N	N	N	N

Anexo N° 7 TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA

TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
INGENIERÍA				X	
INGENIERÍA			X		
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA			X		
TÉCNICA				X	
TÉCNICA			X		
TÉCNICA			X		
TÉCNICA					X
CALIDAD DE SERVICIO				X	
CALIDAD DE SERVICIO		X			
PROYECTOS			X		
TOTAL		4	6	3	1

Anexo N° 8 TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES

TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
INGENIERÍA			X		
INGENIERÍA		X			
TÉCNICA				X	
TÉCNICA				X	
TÉCNICA		X			
TÉCNICA			X		
TÉCNICA			X		
TÉCNICA		X			
TÉCNICA			X		
TÉCNICA			X		
TÉCNICA				X	
CALIDAD DE SERVICIO				X	
CALIDAD DE SERVICIO		X			

TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
PROYECTOS			X		
TOTAL	0	4	6	4	0

**Anexo N° 9 TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS
AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA**

TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
INGENIERÍA		X			
INGENIERÍA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TÉCNICA		X			
TECNICA		X			
TECNICA		X			
TECNICA		X			
TECNICA		X			
CALIDAD DE SERVICIO				X	
CALIDAD DE SERVICIO		X			
PROYECTOS		X			
TOTAL	0	13	0	1	0

Anexo N° 10 TABULACIÓN RESPUESTAS CONECEL % OPTIMIZACION TIEMPO Y RECURSOS

TABULACION RESPUESTAS CONECEL % OPTIMIZACION TIEMPO Y RECURSOS SI CONTARA INFORMACION NECESARIA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
INGENIERÍA			X		
INGENIERÍA					X
TECNICA			X		
TECNICA			X		
TECNICA					X
TECNICA		X			
TECNICA			X		
TECNICA			X		
TECNICA		X			
TECNICA				X	
TECNICA			X		
CALIDAD DE SERVICIO				X	
CALIDAD DE SERVICIO				X	
PROYECTOS				X	
TOTAL	0	2	6	4	2

Anexo N° 11 TABULACIÓN RESPUESTAS CNT PREGUNTAS SI O NO

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT PREGUNTAS SI O NO					
ÁREA	OPERADORA TIENE AR	BUENA COMUNICACIÓN TI Y NEGOCIO	CONSIDERA TIEMPO TI AL SACAR NUEVO PROD	PARA CAMBIOS TI SE CONSIDERA IMPLICACIONES DEL NEGOCIO	PROCESOS, FUNCIONES ACTUALIZADOS
COMERCIAL	S	S	S	S	N
COMERCIAL	N	N	S	N	S
COMERCIAL	S	S	N	S	N
COMERCIAL	S	S	S	S	S
COMERCIAL	S	S	S	S	S
COMERCIAL	S	N	N	N	S
COMERCIAL	S	N	N	N	S
OPERACIONES	N	N	N	N	N
OPERACIONES	N	N	N	N	N
OPERACIONES	N	S	S	S	N
OPERACIONES	S	S	S	S	S
OPERACIONES	N	N	S	S	S
OPERACIONES	N	N	S	N	S
OPERACIONES	S	S	S	S	S
OPERACIONES	S	S	N	S	N
SISTEMAS	S	S	N	N	N
SISTEMAS	S	N	N	N	N
SISTEMAS	N	N	N	N	N
SISTEMAS	N	S	S	N	N
SISTEMAS	S	N	N	N	N
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	N	N	N	S	S
SISTEMAS	S	S	N	S	N
SISTEMAS	S	S	S	S	N
SISTEMAS	S	N	S	S	N
SISTEMAS	S	N	N	N	N
SISTEMAS	S	N	N	S	N
SISTEMAS	S	N	N	S	N
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	N	N	N	N	N
SISTEMAS	N	N	N	N	N
SISTEMAS	N	N	N	S	S
SISTEMAS	N	N	N	S	S
SISTEMAS	N	N	N	N	N
SISTEMAS	N	N	N	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	N	S	S	S	N
SISTEMAS	N	N	N	S	N
SISTEMAS	S	S	S	S	N
SISTEMAS	S	S	N	S	S

**TABULACIÓN RESPUESTAS CNT
PREGUNTAS SI O NO**

ÁREA	OPERADORA TIENE AR	BUENA COMUNICACIÓN TI Y NEGOCIO	CONSIDERA TIEMPO TI AL SACAR NUEVO PROD	PARA CAMBIOS TI SE CONSIDERA IMPLICACIONES DEL NEGOCIO	PROCESOS, FUNCIONES ACTUALIZADOS
SISTEMAS	N	S	N	S	S
SISTEMAS	N	N	N	S	N
SISTEMAS	N	N	N	N	N
SISTEMAS	N	N	S	S	N
SISTEMAS	N	S	N	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	S	N	N	N	S
SISTEMAS	N	S	N	S	N
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	S	N	N	S	S
SISTEMAS	S	N	N	S	S
SISTEMAS	N	S	S	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	S	S	N	S	S
SISTEMAS	N	N	S	S	S
SISTEMAS	S	S	N	S	S

Anexo N° 12 TABULACIÓN RESPUESTAS CNT COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL				1	
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS					1
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	

**TABULACIÓN RESPUESTAS CNT
COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA**

ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS					1
SISTEMAS			1		
SISTEMAS	1				
SISTEMAS			1		
SISTEMAS	1				
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS	1				
TOTAL	3	21	20	16	2

**Anexo N° 13 TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO
CONTAR CON DATOS VERACES**

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL				1	
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES				1	
SISTEMAS					1
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS					1
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS					1
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS					1

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
TOTAL	0	19	22	17	4

Anexo N° 14 TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL		1			
COMERCIAL			1		
COMERCIAL		1			
COMERCIAL			1		
COMERCIAL		1			

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT					
% REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES			1		
OPERACIONES		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	1
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
TOTAL	0	27	17	18	1

**Anexo N° 15 TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % OPTIMIZACIÓN TIEMPO Y RECURSOS
SI CONTARA INFORMACIÓN NECESARIA**

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT % OPTIMIZACIÓN TIEMPO Y RECURSOS SI CONTARA INFORMACIÓN NECESARIA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
COMERCIAL			1		
COMERCIAL				1	
COMERCIAL			1		
COMERCIAL		1			
COMERCIAL			1		
COMERCIAL		1			
COMERCIAL			1		
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES			1		
OPERACIONES		1			
OPERACIONES		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	

TABULACIÓN RESPUESTAS CNT					
% OPTIMIZACIÓN TIEMPO Y RECURSOS SI CONTARA INFORMACIÓN NECESARIA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
TOTAL	0	26	17	18	1

Anexo N° 16 TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR PREGUNTAS SI O NO

TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR PREGUNTAS SI O NO					
ÁREA	OPERADORA TIENE AR	BUENA COMUNICACIÓN TI Y NEGOCIO	CONSIDERA TIEMPO TI AL SACAR NUEVO PROD	PARA CAMBIOS TI SE CONSIDERA IMPLICACIONES DEL NEGOCIO	PROCESOS, FUNCIONES ACTUALIZADOS
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	N	S	S	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	N	N	S	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
SISTEMAS	S	N	N	S	S
SISTEMAS	S	S	S	S	S
OPERACIONES	N	S	S	S	S
OPERACIONES	S	S	S	S	S
OPERACIONES	S	S	S	S	S
COMERCIAL	S	S	S	S	S

Anexo N° 17 TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA

TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR COSTOS INCURRIDO SIN DAR VALOR A LA EMPRESA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES			1		
OPERACIONES				1	
COMERCIAL		1			
TOTAL	0	4	5	2	0

Anexo N° 18 TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES

TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % TIEMPO DESPERDICIADO AL NO CONTAR CON DATOS VERACES					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS			1		
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
OPERACIONES			1		
OPERACIONES			1		
OPERACIONES			1		
COMERCIAL		1			
TOTAL	0	5	5	1	0

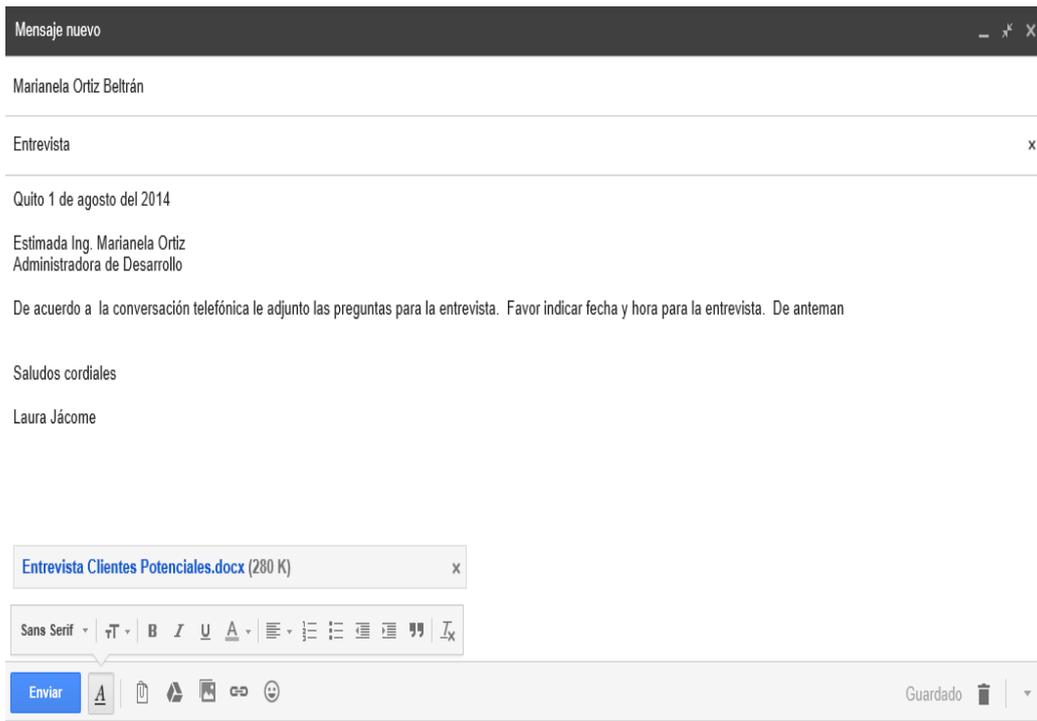
Anexo N° 19 TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA

TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % REDEFINICIÓN DE PROYECTOS AL NO CONTAR INFORMACIÓN COMPLETA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
OPERACIONES			1		
OPERACIONES		1			
OPERACIONES		1			
COMERCIAL			1		
TOTAL	0	8	3	0	0

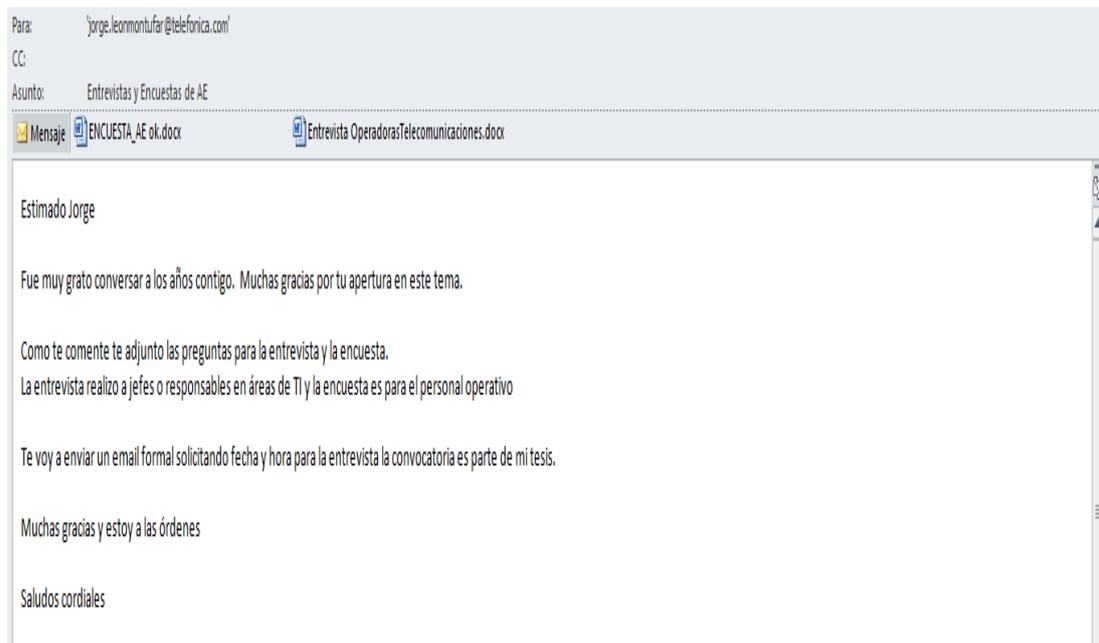
Anexo N° 20 TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % OPTIMIZACIÓN TIEMPO Y RECURSOS SI CONTARA INFORMACIÓN NECESARIA

TABULACIÓN RESPUESTAS MOVISTAR % OPTIMIZACIÓN TIEMPO Y RECURSOS SI CONTARA INFORMACIÓN NECESARIA					
ÁREA	0%	25%	50%	75%	100%
SISTEMAS				1	
SISTEMAS				1	
SISTEMAS			1		
SISTEMAS		1			
SISTEMAS		1			
SISTEMAS				1	
SISTEMAS		1			
OPERACIONES				1	
OPERACIONES		1			
OPERACIONES				1	
COMERCIAL				1	
TOTAL	0	4	1	6	0

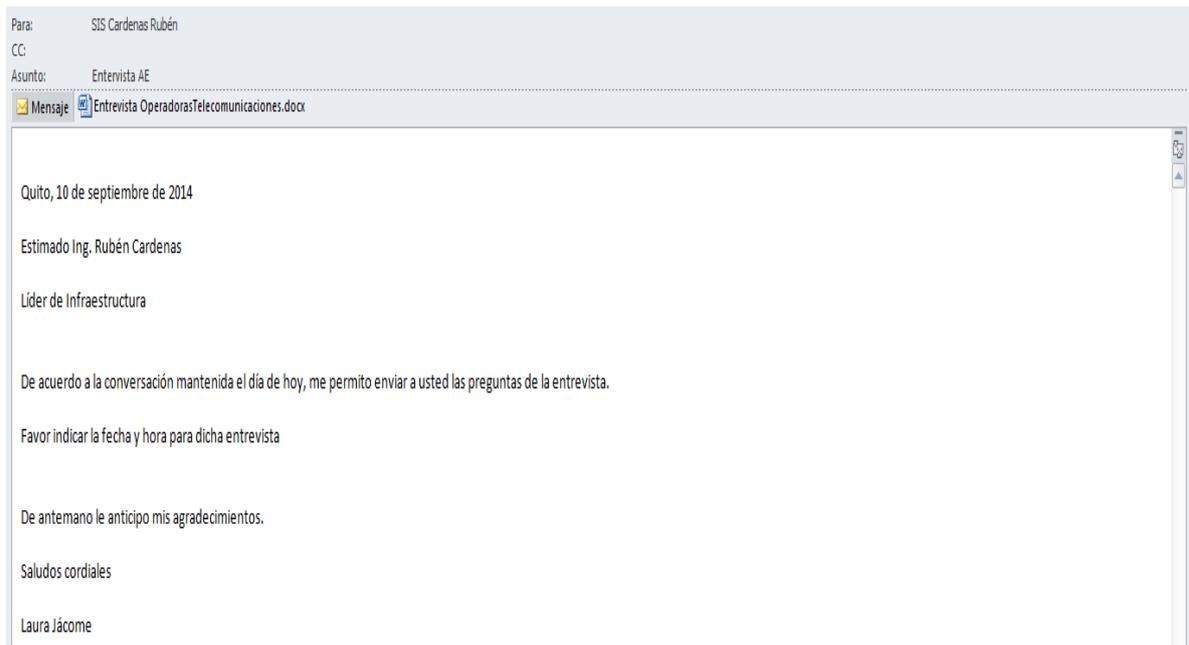
Anexo N° 21 EMAIL para la entrevista Ing. Mariana Ortiz Administradora de Desarrollo



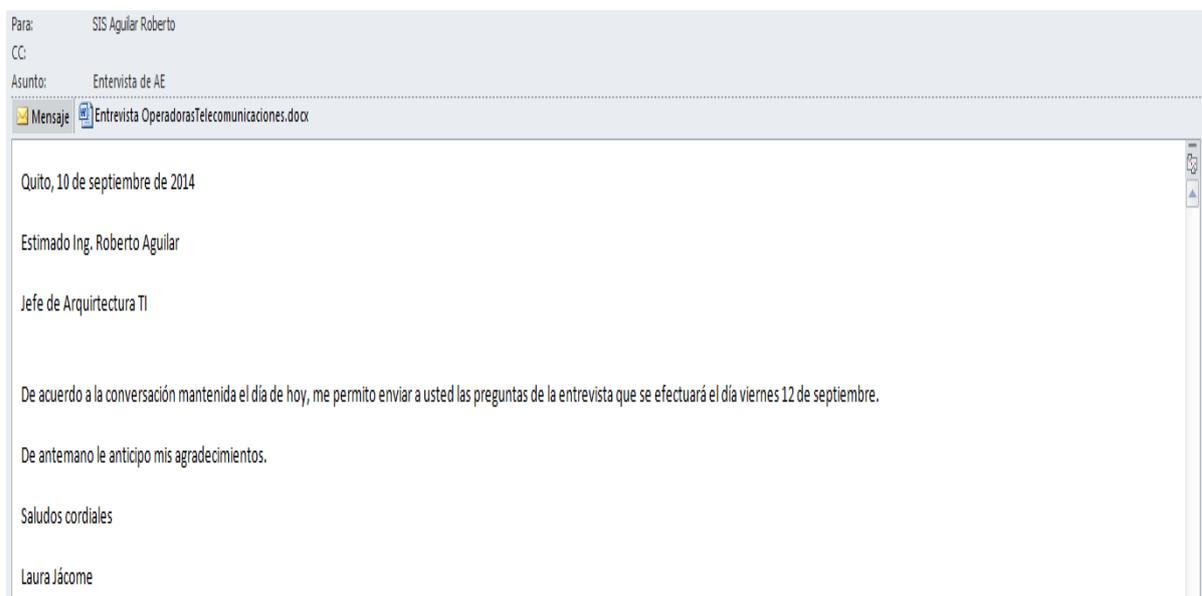
Anexo N° 22 EMAIL para la entrevista Ing. Jorge León Gerente de Gestión de la información



Anexo N° 23 EMAIL para la entrevista Ing. Rubén Cárdenas Líder de Infraestructura



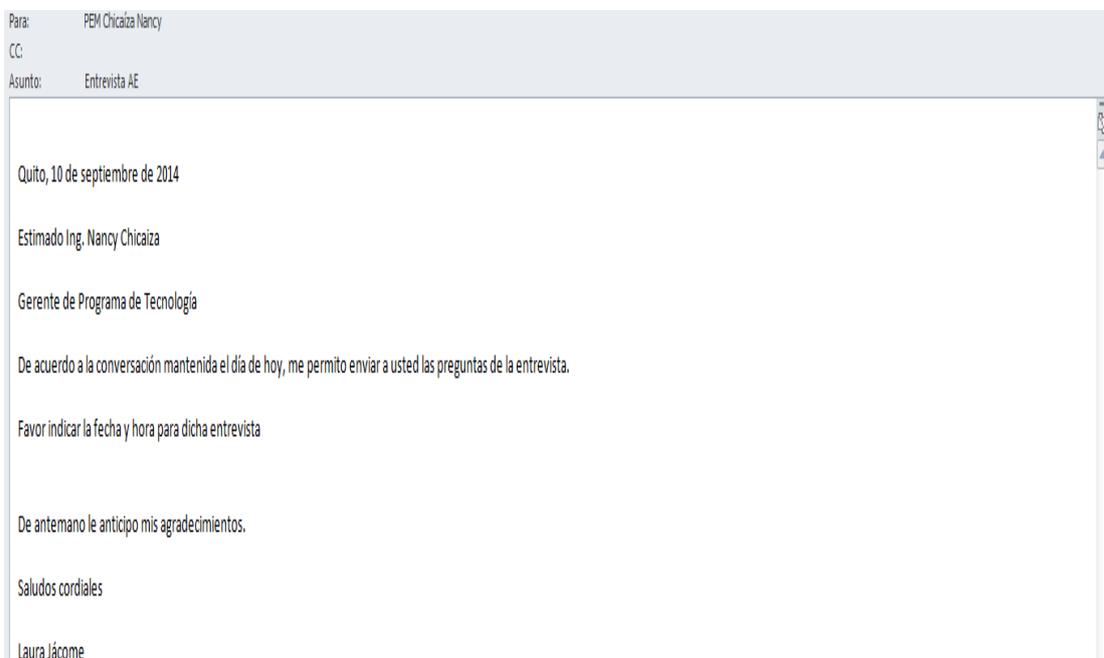
Anexo N° 24 EMAIL para la entrevista Ing. Roberto Aguilar Jefe de Arquitectura TI



Anexo N° 25 EMAIL para la entrevista Ing. Carlos Zambrano Coordinador Proyectos



Anexo N° 26 EMAIL para la entrevista Ing. Nancy Chicaiza Gerente Programa de Tecnología



Anexo N° 27 EMAIL para la entrevista Ing. Vinicio Rodríguez Coordinador Planeación Estratégica

Para: PEM Rodríguez Vinicio
CC:
Asunto: Entrevista AE

Mensaje Entrevista OperadorasTelecomunicaciones.docx

Quito, 10 de septiembre de 2014

Estimado Ing. Vinicio Rodríguez

Responsable del levantamiento de Arquitectura Empresarial

De acuerdo a la conversación mantenida el día de hoy, me permito enviar a usted las preguntas de la entrevista que se efectuará el día lunes 15 de septiembre.

De antemano le anticipo mis agradecimientos.

Saludos cordiales

Laura Jácome

Anexo N° 28 EMAIL para la entrevista Ing. Pablo Zarate Gerente de Operaciones

Para... Pablo Zarate <pzarate@kruger.com.ec>
CC...
Asunto: Entrevista de AE
Adjunto: Entrevista Empresas Proveedoras AE.docx (285 KB)

Quito, 15 de septiembre del 2014

Ing. Pablo Zarate

Gerente de Operaciones de Krugger

De acuerdo a la conversación mantenida el día de hoy, me permito enviar a usted las preguntas de la entrevista.

Favor indicar la fecha y hora para dicha entrevista

De antemano le anticipo mis agradecimientos.

Saludos cordiales

Laura Jácome M.

Anexo N° 29 ITERA

EMAIL para la entrevista Ing. Cristina Granda Gerente Comercial

Para: 'cristina.granda@iteraprocess.com'

CC:

Asunto: Entrevista AE

 Mensaje  Entrevista Empresas Proveedoras AE.docx

Quito, 16 de septiembre del 2014

Ing. Cristina Granda

Gerente de Comercial ITERA

De acuerdo a la conversación mantenida el día de hoy, me permito enviar a usted las preguntas de la entrevista.

La fecha acordada para la entrevista es el martes 23 de septiembre a las 3 pm.

La dirección Avda 6 de diciembre y Pasaje Los Angeles

De antemano le anticipo mis agradecimientos.

Saludos cordiales

Laura Jácome M.

Anexo N° 30 ASETA

EMAIL para la entrevista Ing. Jairo Rodríguez Consultor

Para: OTR Rodriguez Jairo

CC:

Asunto: Entrevista AE

 Mensaje  Entrevista Empresas Proveedoras AE.docx (285 KB)

Estimado Ing. Jairo Rodriguez

Consultor ASETA

De acuerdo a la conversación mantenida el día de hoy, me permito enviar a usted las preguntas de la entrevista que se efectuará el día miércoles 21 de octubre del 2014.

De antemano le anticipo mis agradecimientos.

Saludos cordiales

Laura Jácome

Anexo N° 31 KRUGER NÚMERO DE ARQUITECTOS

 Pablo Zárate <pzarate@kruger.com.ec> 27 mar  
para SIS, mi 

Hola Laurita, aproximadamente tenemos 4 arquitectos empresariales y 20 de sistemas.

Un abrazo



Pablo Zárate | Operations Manager & COO

 pzarate@kruger.com.ec  k_pablo_zarate

 (593 9) 84555444  PBX: (593 2) 383 0050 EXT: 107

 Arizaga Luque N34-206 y Federico Páez Esq. Quito.

www.kruger.com  

Usuarios (2)

pzarate@kruger.com.ec

Añadir a círculos



Mostrar detalles

Anexo N° 32 ITERA NUMERO DE ARQUITECTOS

Angel Endara EC <angel.endara@iteraprocess.com>

31 mar.

para
mí

Mucho gusto estimada Laura,

En nuestro caso, no contamos con recursos locales...

--

<Encárgate del qué, nosotros del cómo>



Siempre un gusto atenderle!

Saludos!!

Angel Endara

(593) 0997441453

(593) 02 3819991 - 3819908

IT Rep IT INSTITUTE ECUADOR

IT Sales Representative ITERA

<http://www.iteraprocess.com>

skype: aabrahameb

twitter: @it instituteorg

facebook: ITERA PROCESS IT Institute

Linkedin: Aabraham Endara

Aulas y Oficinas: Av. Orellana NE9-195 y 6 de diciembre. Edificio Alisal de Orellana. Piso 9.

Anexo N° 33 ASETA NÚMERO DE ARQUITECTOS

----- Mensaje reenviado -----

De: ASETA-Jairo Gomez M. <jgomez@aseta.org>

Fecha: 30 de marzo de 2015, 18:31

Asunto: Re: Número de arquitectos

Para: SIS Jácome Laura <laura.jacome@cnt.gob.ec>

Estimada Laura:

Como le comentara telefónicamente, ASETA lleva a cabo los estudios y proyectos en las diferentes especialidades con expertos asociados, radicados tanto en Ecuador como en países de América y Europa, principalmente.

Las cifras que indico a continuación corresponden a arquitectos que han participado en proyectos ejecutados recientemente. Su vinculación es temporal, acorde con el plazo del proyecto o estudio a realizar.

- Arquitectos empresariales: 6
- Arquitectos de TI: 4
- Arquitectos de telecomunicaciones: 8

Cordial saludo,

Jairo Gómez M.
Director Estudios y Proyectos
ASETA

Web: www.aseta.org

Email: jgomez@aseta.org

Tel.: [\(593 2\) 2563812](tel:(5932)2563812) Cel: (593 9) 99700923 Skype: depjgm

Dirección: La Pradera E7-41 y San Salvador

Quito, Ecuador

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA VALOR DE CONSULTORIAS

Empresa OTECEL

Cargo Administrador de Contrato

Pregunta	Respuesta
Tema de Consultoría	Desarrollo Evolutivo de SW
Proveedor	Local <input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/>
Certificación requerida	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Años de experiencia requerida	5
Valor de Hora por consultor en sitio	45 USD
Tipo empresa	Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero <input checked="" type="checkbox"/>
Valor de Hora por consultor remoto	45 USD
Numero de horas	1000 jornadas (1 jornada = 8 horas)
Horario de la consultoría	7x24
Nombre de la empresa	Indra España
Plazo	1 año
Moneda	Dolares (USD)
Valor total de contrato	360000 USD
El costo por hora es igual sin importar si está fuera de horario	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la certificación que se requiere	CMMI
Nacionalidad de de la Empresa. Ciudad en la que se encuentra la empresa matriz	Española Madrid
Cuanto considera el valor real de la hora en sitio para este tipo de empresa (Indique un rango)	45 USD
Cuantos contratos ha tenido en esta modalidad de horas con este tipo de empresa. Promedio de horas anual.	4 contratos 1000 jornadas anuales
Tiempo que se demora en suscribir el contrato	3 meses a partir del RFP

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA VALOR DE CONSULTORIAS

Empresa OTECEL

Cargo Administrador de Contrato

Pregunta	Respuesta
Tema de Consultoría	Desarrollo Evolutivo de SW
Proveedor	Local <input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/>
Certificación requerida	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Años de experiencia requerida	5
Valor de Hora por consultor en sitio	20 USD
Tipo empresa	Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero <input checked="" type="checkbox"/>
Valor de Hora por consultor remoto	20 USD
Numero de horas	2000 jornadas (1 jornada = 8 horas)
Horario de la consultoría	7x24
Nombre de la empresa	Indra
Plazo	1 año
Moneda	Dolares (USD)
Valor total de contrato	320000 USD
El costo por hora es igual sin importar si está fuera de horario	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la certificación que se requiere	CMMI
Nacionalidad de de la Empresa.	Colombia
Ciudad en la que se encuentra la empresa matriz	Bogotá
Cuanto considera el valor real de la hora en sitio para este tipo de empresa (Indique un rango)	20 USD
Cuantos contratos ha tenido en esta modalidad de horas con este tipo de empresa. Promedio de horas anual.	4 contratos 2000 jornadas anuales
Tiempo que se demora en suscribir el contrato	3 meses a partir del RFP

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA VALOR DE CONSULTORIAS

Empresa _____ OTECEL _____

Cargo Administrador de Contrato

Pregunta	Respuesta
Tema de Consultoría	Desarrollo Evolutivo de SW
Proveedor	Local <input checked="" type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>
Certificación requerida	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Años de experiencia requerida	5
Valor de Hora por consultor en sitio	25 USD
Tipo empresa	Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero <input checked="" type="checkbox"/>
Valor de Hora por consultor remoto	25 USD
N mero de horas	2000 jornadas (1 jornada = 8 horas)
Horario de la consultoría	7x24
Nombre de la empresa	Tata Consulting Services Ecuador
Plazo	1 año
Moneda	Dolares (USD)
Valor total de contrato	400000 USD
El costo por hora es igual sin importar si está fuera de horario	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la certificación que se requiere	CMMI
Nacionalidad de de la Empresa. Ciudad en la que se encuentra la empresa matriz	Ecuador uito
Cuanto considera el valor real de la hora en sitio para este tipo de empresa (Indique un rango)	25 USD
Cuantos contratos ha tenido en esta modalidad de horas con este tipo de empresa. Promedio de horas anual.	4 contratos 1000 jornadas anuales
Tiempo que se demora en suscribir el contrato	3 meses a partir del RFP

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA VALOR DE CONSULTORIAS

Empresa : CNT EP

Cargo Administrador de Contrato : Administrador de Aplicaciones TI

Pregunta	Respuesta
Tema de Consultoría	Prestación de Servicios especializados del NGN Manager Suite
Proveedor	Local <input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/>
Certificación requerida	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Años de experiencia requerida	
Valor de Hora por consultor en sitio	\$ 70
Tipo empresa	Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero <input checked="" type="checkbox"/>
Valor de Hora por consultor remoto	\$ 70
Numero de horas	3.000
Horario de la consultoría	24 horas
Nombre de la empresa	IPTOTAL
Plazo	1 AÑO
Moneda	Dólares
Valor total de contrato	2'500.110
El costo por hora es igual sin importar si está fuera de horario	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la certificación que se requiere	PMO, ITIL
Nacionalidad de la Empresa. Ciudad en la que se encuentra la empresa matriz	Colombiana, Calir
Cuanto considera el valor real de la hora en sitio para este tipo de empresa (Indique un rango)	60 - 70
Cuantos contratos ha tenido en esta modalidad de horas con este tipo de empresa.	1 contrato
Promedio de horas anual.	1920 horas
Tiempo que se demora en suscribir el contrato	3 meses

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA VALOR DE CONSULTORIAS

Empresa _____

Cargo Administrador de Contrato

Pregunta	Respuesta
Tema de Consultoría	Desarrollo de Software
Proveedor	Local <input checked="" type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>
Certificación requerida	Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
Años de experiencia requerida	1 año
Valor de Hora por consultor en sitio	53
Tipo empresa	Nacional <input checked="" type="checkbox"/> Extranjero <input type="checkbox"/>
Valor de Hora por consultor remoto	N A
Numero de horas	3773
Horario de la consultoría	8 A 16:30
Nombre de la empresa	Kruger Corporation S.A.
Plazo	1 año
Moneda	USD
Valor total de contrato	193000 aproximadamente
El costo por hora es igual sin importar si está fuera de horario	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre de la certificación que se requiere	No Aplica
Nacionalidad de de la Empresa. Ciudad en la que se encuentra la empresa matriz	Ecuatoriana
Cuanto considera el valor real de la hora en sitio para este tipo de empresa (Indique un rango)	53
Cuantos contratos ha tenido en esta modalidad de horas con este tipo de empresa. Promedio de horas anual.	2
Tiempo que se demora en suscribir el contrato	3 meses

Anexo N° 40 Anexo No. 1 COTIZACIÓN EVENTO BANQUETES

HOTEL DANN CARLTON QUITO

Es un placer para el HOTEL DANN CARLTON QUITO presentar nuestra oferta de servicios de Banquetes para eventos, de acuerdo al detalle de su solicitud.

FECHA: 18 de febrero del 2015
COMPAÑÍA: TAR CONSULTORA
CONTACTO - CARGO: Laura Jácome
PROCEDENCIA: Quito
EMAIL: lauraalexandra.jacome@gmail.com
TELÉFONO: 0982226095
TIPO DE EVENTO: Desayuno
NUMERO DE PERSONAS: 15 pax
FECHA INICIO: 06 de marzo del 2015
FECHA DE TERMINACIÓN: 06 de marzo del 2015
MONTAJE SUGERIDO: Mesa en U
SERVICIOS SOLICITADOS: Desayuno servido
EQUIPOS AUDIOVISUALES: Pantalla

COTIZACION DE ALIMENTOS & BEBIDAS				
Detalle	Cantidad	Valor	Días	Total
Desayuno	15	\$ 15,57	1	\$ 233,55
Proyector	1	\$ 80,00	1	\$ 80,00
Subtotal				\$ 313,55
10% Servicio				\$ 31,36
12% IVA				\$ 37,63
Total Evento				\$ 382,53

Desayuno servido incluye:

- Desayuno
- Salón privado
- Pantalla
- Pizarra tinta liquida
- 2 parqueaderos de cortesía

Desayuno Americano

Huevos fritos o revueltos

Tocino

Hash Brown

Jugo de naranja

Variedad de Panes Caseros.

Mantequilla y Mermelada.

Café, Leche, Té o Chocolate.

Full English Breakfast

Huevos fritos o revueltos

Tostada

Salchicha, fréjol,

Champiñones salteados a la mantequilla y tomates

Jugo de naranja

Mermelada y Avena

Café, Té, Leche, Chocolate o aromáticas

Desayuno Ecuatoriano

Huevos

(corviche, bolón, empanadas, patacones)

Quesos, jamón

Yogurt

Jugo de frutas

Variedad de Panes (Pan de yuca)

Mantequilla

Café, Té, Leche, Chocolate o aromáticas

Adicionales:

- Micrófonos USD 35.00+22%
- Internet USD 60.00+22% el mega

FORMA DE PAGO: Antes del evento es necesario que nos ayude con el pago del 100% del total y una garantía. (Si la empresa no tiene crédito con el hotel)

Agradecemos su más pronta confirmación por escrito con la mayor anterioridad posible con los datos exactos del evento y la persona responsable de los consumos.

Quedamos a la espera de su favorable respuesta y estaremos gustosos de resolver cualquier inquietud,

Cordial saludo

Alejandra Batallas
Hotel Dann Carlton



PROPUESTA ECONÓMICA

#Parte	Descripción	Cantidad	Unitario	Total	Inicio cobertura	Fin cobertura
E0741LL	IBM RATIONAL SYSTEM ARCHITECT XT READ ONLY FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION & SUPPORT RENEWAL	5	\$ 79.07	\$ 395.35	01-Abril-2014	31-Mayo-2014
E0741LL	IBM RATIONAL SYSTEM ARCHITECT XT READ ONLY FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION & SUPPORT RENEWAL	5	\$ 474.40	\$ 2,372.00	01-Junio-2014	31-Mayo-2015
E078VLL	IBM RATIONAL SYSTEM ARCHITECT FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION & SUPPORT RENEWAL	3	\$ 334.40	\$ 1,003.20	01-Abril-2014	31-Mayo-2014
E078VLL	IBM RATIONAL SYSTEM ARCHITECT FLOATING USER ANNUAL SW SUBSCRIPTION & SUPPORT RENEWAL	3	\$ 2,006.36	\$ 6,019.08	01-Junio-2014	31-Mayo-2015
TOTAL SIN IVA				\$ 9,789.63		

VENTAJAS DE LA RENOVACION

Al adquirir el mantenimiento de licenciamiento IBM los beneficios son los siguientes:

- Actualización de los productos a las últimas versiones, de acuerdo a las necesidades de su negocio.
- Soporte Técnico a usuarios para ayudar a mantener el funcionamiento de sus herramientas y de su negocio.
- Acceso a las últimas innovaciones de Software IBM.
- Puede solicitar apoyo mediante la página Web de IBM <http://www.ibm.com/software/support> independientemente del tamaño de la empresa, se puede definir y escalar, cuestión de apoyo "Gravedad 1", lo que garantiza que gente técnica de IBM trabaje directamente con usted hasta 24x7, hasta que su aplicación este en marcha y trabajando.
- Al adquirir la licencia de mantenimiento garantiza que este cubierto al instalar o actualizar nuevas versiones de Software IBM.

EN CASO DE NO RENOVAR

Si el cliente decide **no renovar** en la fecha que indica IBM, en base al contrato Passport Advantage, y posteriormente el cliente necesitara una nueva versión y su migración, o algún soporte técnico sobre la herramienta en si, para poder satisfacer las necesidades de su negocio, deberá realizarlo por la vía de un **Restablecimiento de Licencias**.

PLAZO DE ENTREGA:





La renovación del licenciamiento Passport Advantage es entregado en un máximo de 20 días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de la orden de compra y/o contrato respectivo.

PERIODO DE VALIDEZ:

Esta propuesta tiene vigencia hasta el **21 de Abril del 2014** fecha máxima en la cual el cliente podrá colocar la Orden de Compra respectiva a Kruger. Si el cliente no renueva y la cobertura del Mantenimiento de su Software caduca, el restablecimiento de la cobertura del Mantenimiento de Software estará sujeto a precios más elevados.

Los precios que constan en la propuesta están sujetos a cambios por parte del fabricante, una vez que haya caducado la vigencia de la misma.

GARANTIAS TECNICAS:

Al aceptar la renovación, el cliente podrá continuar haciendo uso de los beneficios de IBM como son Mantenimiento de Software y Soporte Técnico vía WEB, por el período de duración de dicha renovación.

FORMA DE PAGO:

100% contra entrega de las renovaciones.

La cotización ha sido preparada para uso exclusivo de **CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES** y se considera propiedad intelectual de KRUGERCORPORATION S.A. Sin previa autorización escrita de nuestra compañía, no podrá ser puesta a disposición de personas diferentes del destinatario y/o de las personas que éste designe para propósitos específicamente relacionados con esta cotización.

Agradecemos el interés demostrado por nuestros productos y quedamos a su disposición para cualquier información adicional.

Cordialmente,

Ana Vivian de la Torre
BUSINESS CONSULTANT
KRUGERCORPORATION S.A.

www.kruger.com.ec

