



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA DIVISIÓN DE SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA DATAMATIUM CIA LTDA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Master en Administración de Empresas

Profesor Guía:

Tomás Carlos Villón Matute

Autor:

Bernardo Adrián Romo Moncayo

Año

2013

DECLARACION PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, Bernardo Adrián Romo Moncayo, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

.....
Tomás Carlos Villón Matute

C.I: 090741782-8

DECLARACION DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

.....
Bernardo Adrián Romo Moncayo
C.I: 170656112-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de las Américas y a la Coordinación de la Maestría en Administración de Empresas por el excelente esfuerzo realizado para el éxito de la maestría, también quedo muy agradecido de todos y con cada uno de los profesores de la maestría, por brindarme sus valiosos conocimientos y experiencias, que serán de mucha utilidad en los nuevos emprendimientos que realice. Y finalmente agradezco a todos mis compañeros, amigos, por brindarme la oportunidad de compartir con ellos cada uno de los días y tareas vividos dentro y fuera de las aulas de la maestría.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa Gina y a mis hijos Bryan Adrián y Giana Milena a los que debo muchas horas de presencia familiar y que a pesar de eso, siempre estuvieron a mi lado listos para ayudarme con cariño cuando se los he solicitado. Sólo con el amor y apoyo de la familia se logran alcanzar las tareas más complicadas.

Resumen

La necesidad de obtener nuevas formas de ingresos y dinamismo en la actividad de la empresa Datamatium Cia. Ltda., provoca que a finales del 2011, la Gerente General de la Empresa manifieste su interés en llevar a cabo un estudio de amplio alcance sobre la creación de una división de soluciones corporativas, este estudio tiene el objetivo principal de determinar opciones de desarrollo plausibles y asequibles que permitieran impulsar el crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo.

Este documento está dividido en 8 capítulos en donde se desarrolla el análisis necesario para sustentar el proyecto. En el capítulo 1 se detalla la evolución de la empresa desde su fundación y el cambio de su estructura organizacional de una empresa desarrolladora de aplicaciones a una empresa de infraestructura de HW, adaptándose a las demandas del mercado. En el capítulo 2 se analizan los productos que son parte del portafolio de la empresa y la propuesta de valor de la empresa, buscando el objetivo de ser canal autorizado e implementando el proceso de ventas profesionales adaptado del modelo que utiliza IBM. En cambio, en el capítulo 3 se analiza el mercado, segmentándolo en el sector institucional público y privado, se analiza la competencia que tiene el sector identificando 2 tipos de proveedores, los canales autorizados por los fabricantes y los revendedores, en donde los canales autorizados disputan el 80% de las oportunidades de negocios. En el capítulo 4 se realiza el análisis FODA de la empresa y se desarrollan las estrategias para alcanzar el éxito del plan de negocios, se reafirman las oportunidades de negocios como canal autorizado y la focalización de las estrategias a través de la especialización de

los servicios técnicos como objetivo para posicionarse en el mercado. El capítulo 5 se analiza los recursos humanos y se destaca su extrema importancia dentro del proyecto. En el capítulo 6 se especifica el plan de marketing y los FCE del plan, se analiza la rentabilidad de los productos identificando a los servicios como fuente principal de los ingresos y se indica la forma de generación de demanda, comunicación y precios de los productos. El capítulo 7 muestra el modelo final, especificando el proceso de manejo de las oportunidades de negocios que es primordial para alcanzar los objetivos de ventas y finalmente el capítulo 8 detalla y cuantifica los montos necesarios de inversión y presupuesto, se muestran las proyecciones de balance, de resultados, flujo de caja que hacen viable la implementación de la división de infraestructura con las conclusiones del trabajo realizado.

Summary

The need for new forms of revenue and dynamism in business activity of Datamatium Cia Ltda, causes in late 2011, the General Manager of the Company expresses the interest in carrying out a comprehensive study on the creation of corporate solutions division, this study has the main objective of determining development options that would allow plausible and affordable growth of the company in the short and long term.

This document is divided into 8 chapters, which develops the necessary analysis to support the project. Chapter 1 shows the evolution of the company since its foundation and the change of its organizational structure of an enterprise application developer a HW infrastructure company, adapting to market demands. Chapter 2 looks at products that are part of the portfolio of the company and the value proposition of the company, seeking the goal of being authorized channel and implementing the professional sales process adapted from the model using IBM. In contrast, Chapter 3 discusses the market, segmenting it in public and private institutional sector, competition is analyzed that the sector has identified two types of providers authorized channels by manufacturers and resellers, where authorized channels dispute the 80% of business opportunities. In Chapter 4 SWOT analysis and develop strategies to achieve the success of business plan reaffirms business opportunities authorized channel and targeting strategies through specialized technical services aim to position itself in the market. Chapter 5 discusses human resources and highlights its extreme importance in the project. Chapter 6 specifies the marketing plan and the CSF, analyzes the profitability of products

and services by identifying the main source of income and indicates how demand generation, communication and product prices. Chapter 7 shows the final model by specifying the process management business opportunities is essential to achieve sales targets and finally Chapter 8 describes and quantifies the amounts needed investment and budget projections show the balance, results, cash flow that make feasible the implementation of the infrastructure division with the conclusions of the work.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1. Introducción	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. General.....	1
1.1.2. Específicos	1
1.2. Descripción de la Empresa	1
1.2.1. Estructura Organizacional 1992-2000	2
1.2.2. Estructura Organizacional y modelo de negocio desde el 2000 al 2012.....	3
1.2.3. Estructura Organizacional desde el 2012.....	10
1.3. Alcance o Cobertura	11
CAPITULO II.....	12
2. Productos y Servicios	12
2.1. Propuesta de Valor.....	12
2.2. Descripción del Servicio.....	12
2.3. Marcas	13
2.4. Productos.....	15
2.5. Características Cualitativas de los nuevos productos.....	17
2.6. Cobertura y Aplicaciones	18
2.7. Empaquetamiento del proceso de ventas	19
2.8. Volúmenes de Ventas y Márgenes.	20
CAPITULO III	23
3. Mercado.....	23
3.1. Las 5 fuerzas de Porter en la división de infraestructura corporativa	23
3.2. Segmentación de Mercado de Servidores y Unidades de Almacenamiento.....	27

3.2.1. Análisis de las importaciones del Ecuador en máquinas para procesamiento de datos.....	27
3.3. Estudio del Cliente.....	29
3.3.1. Cliente del Sector Público.....	29
3.3.2. Cliente del Sector Privado	31
3.4. Análisis de la Competencia.....	32
3.5. Análisis PEST	34
3.6. Análisis de la Cadena de Valor	38
CAPITULO IV.....	41
4. Estrategia Competitiva.....	41
4.1. Análisis FODA.....	41
4.1.1. Fortalezas	42
4.1.2. Oportunidades	43
4.1.3. Debilidades	45
4.1.4. Amenazas	47
4.2. Valoración Cualitativa	49
4.3. Estrategia.....	50
4.3.1. Estrategia Ofensiva	50
4.3.2. Estrategia Reactiva.....	52
4.3.3. Estrategia Adaptiva.....	53
4.3.4. Estrategia Defensiva.....	54
CAPITULO V	56
5. Recursos Humanos.....	56
5.1. Competencias.....	56
5.2. Capacitación.....	57
5.2.1. Capacitaciones de Ventas	58
5.2.2. Capacitaciones Técnicas.....	58
5.3. Relaciones con sus clientes.....	59
CAPITULO VI.....	60
6. Plan de Marketing.....	60

6.1. Estrategia	60
6.1.1. Crear diferenciación del producto “SERVICIO PROFESIONAL” en Arquitectura de Infraestructura.....	60
6.1.2. Contratación y retención de vendedores especializados	60
6.1.3. Estrategia de crecimiento Horizontal.....	61
6.1.4. Entorno de especialización.....	61
6.2. Factores Críticos de Éxito (Efecto en las ventas).....	62
6.3. Resultado de la encuesta de preferencia de los clientes	63
6.4. Análisis de Rentabilidad de los Productos, Cliente	65
6.5. Generación de Demanda y Métodos de Comunicación.....	66
6.6. Estrategia de Precios y Ventas	68
CAPITULO VII	72
7. Oportunidades de Negocio.....	72
7.1. Modelo de Negocios Futuro	72
7.2. Proceso de administración de oportunidades futuras.....	73
7.3. Expansiones Futuras.....	76
CAPITULO VIII	77
8. Financiación y Estructura de Negociación.....	77
8.1. Presupuesto Primer Año	77
8.2. Obtención de Recursos	78
8.2.1. Obtención de Capital	78
8.2.2. Línea de crédito de mayoristas.....	79
8.3. Proyecciones.....	79
8.4. Índices de Eficiencia de la División	85
8.5. Conclusiones.....	88
Anexos.....	89
Referencias.....	114

CAPITULO I

1. Introducción

1.1. Objetivos

1.1.1. General

Desarrollar la División de Soluciones de Infraestructura para incrementar en un 50% los ingresos de la empresa en el primer año después de la creación de la División bajo la proyección de un crecimiento anual del 15% para los siguientes cinco años.

1.1.2. Específicos

1. Estudiar y analizar en el mercado las necesidades en soluciones completas y/o complementarias de infraestructura que se adapten a los requerimientos de los clientes.
2. Crear un modelo de negocios para la implementación de la división de soluciones de infraestructura, describiendo los procesos operativos del mismo fundamentado en el cumplimiento de las inversiones en infraestructura y capital humano exigidos por los fabricantes y mayoristas.
3. Análisis económico y financiero de la nueva división de negocios.
4. Crear un plan estratégico para la introducción de la división de soluciones de infraestructura corporativa.

1.2. Descripción de la Empresa

La Empresa Datamatium Cia. Ltda., nace el 11 de octubre de 1992 en la ciudad de Quito, por la iniciativa de 4 jóvenes ingenieros de sistemas, que ven en el

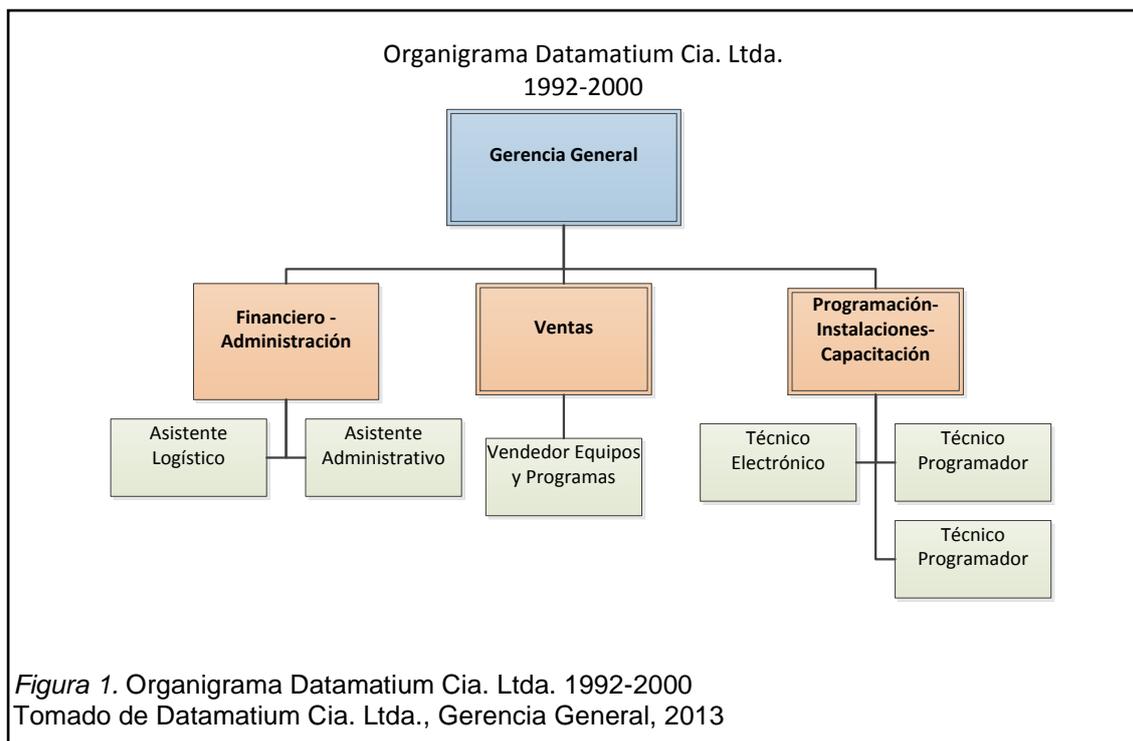
creciente mercado informático de esa época una oportunidad para ofrecer servicio completo a la mediana y pequeña empresa.

1.2.1. Estructura Organizacional 1992-2000

La empresa en sus inicios consta de 3 áreas fundamentales con 10 colaboradores las mismas que estaban distribuidas en:

- Gerencia General
- Área Financiera, Administrativa y de Logística, realizaba las tareas de registro contable, requisiciones de compras, administración de personal y coordinación logística con las otras áreas de la empresa.
- Área de Ventas y Marketing con 2 colaboradores dedicados específicamente a generar las oportunidades de negocios.
- Área de Sistemas o programación y capacitación, la cual estaba encargada del análisis, desarrollo e implementación de sistemas de computación, también, elaboraba y ejecutaba cursos específicos de los productos comercializados. Adicionalmente implementaba las Instalaciones de Hardware y el ensamblaje de los equipos.

El organigrama de la empresa 1992-2000 se lo describe en la Figura 1.



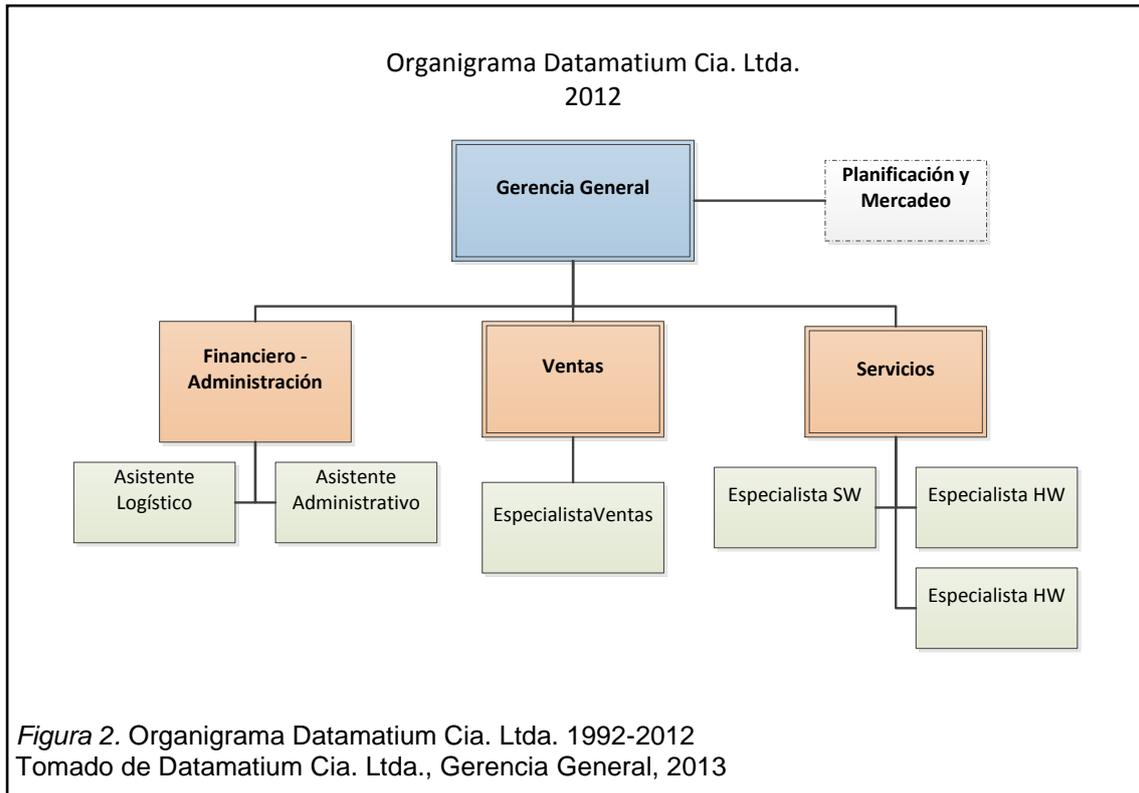
1.2.2. Estructura Organizacional y modelo de negocio desde el 2000 al 2012

Desde el año 2000 debido a cambios en el capital accionario, se produjo una reestructuración de las áreas, desde ese momento denominándose departamentos, esta nueva estructura se mantiene hasta la actualidad por lo cual la empresa se compone principalmente de:

- a. Departamento de Planificación y Mercadeo, encabezado por el Gerente General y compuesto por los jefes de los departamentos de ventas, servicios y administrativo - financiero.
- b. Departamento Administrativo – Financiero,
- c. Departamento de Ventas dedicado al suministro de componentes e insumos para los clientes que forman su base de datos, y.

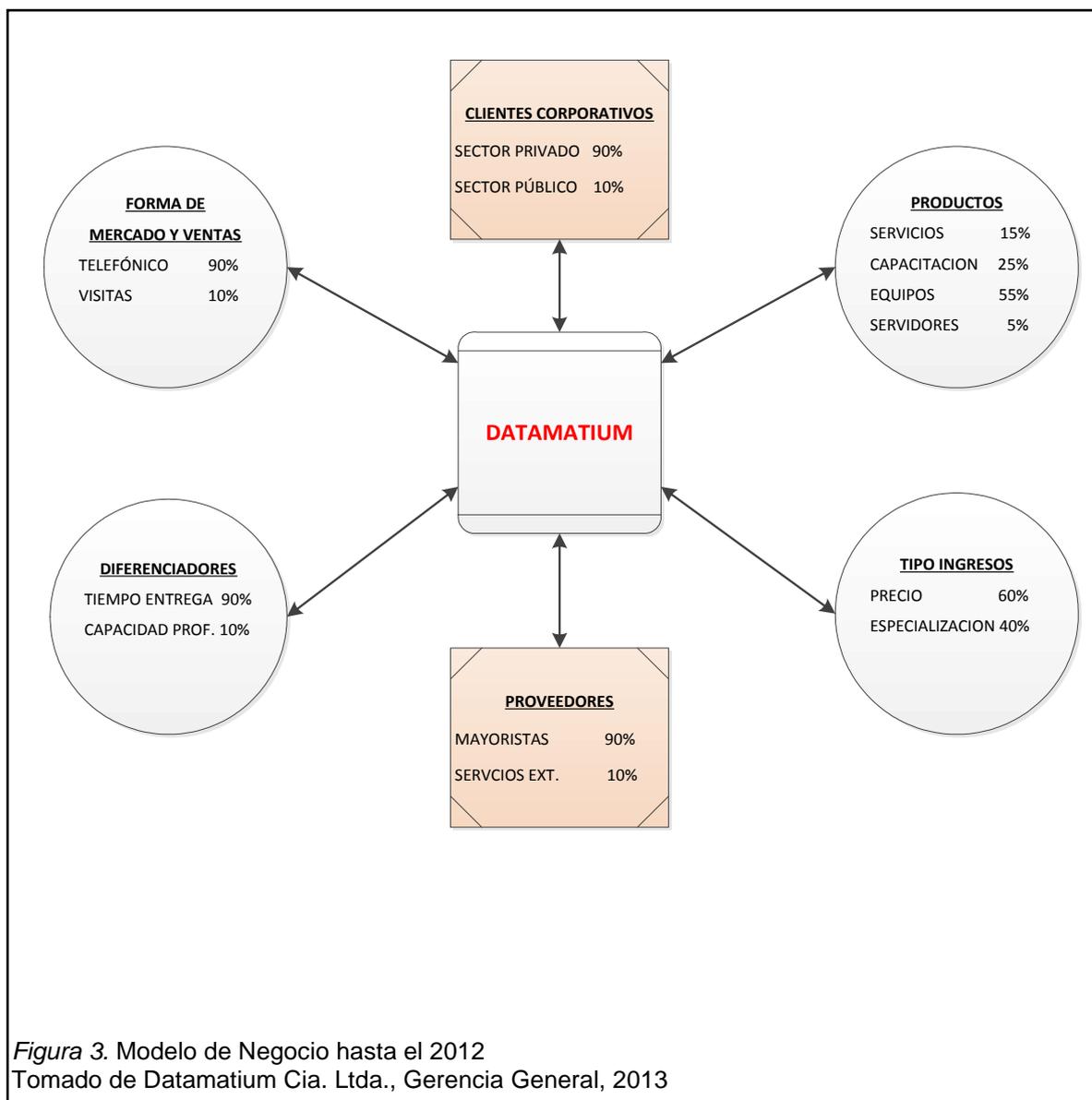
- d. Departamento Servicios, este integra a los especialistas técnicos y dedica sus esfuerzos hacia la actividad de soporte post-venta de los productos vendidos.

El actual organigrama de la empresa se lo describe en la Figura 2.



El Modelo de Negocio de Datamatium Cia. Ltda., tal como se muestra en la

Figura 3 está compuesto por:



- **Clientes Corporativos o Institucionales**, se dividen básicamente en:
 - **Clientes del Sector Privado**, representan el mayor ingreso para la empresa, son clientes básicamente empresas y negocios familiares que requieren de infraestructura y servicios informáticos los cuales están diversificados en diferentes sectores económicos.

- **Clientes del Sector Público**, son instituciones del Estado a los cuales Datamatium atiende vía compras públicas. Estos clientes representan en la actualidad un 10% de los ingresos de la compañía.
- **Forma del mercado y ventas**, la operativa de acceso al mercado y ventas es de dos formas:
 - **Contacto Telefónico.-** Se lo realiza por barrido de la base de datos de clientes para:
 - Prospección de clientes nuevos
 - Dar a conocer los offerings (ofertas) de productos disponibles
 - Tomar los requerimientos de clientes para diseñar, dimensionar y cotizar el servicio o producto requerido (al momento existen 2 colaboradores encargados de realizar estas tareas)
 - **Visitas Profesionales.-** Este nuevo proceso se lo implementará usando la metodología CVDM, Client Value Deal Management, desarrollado por la empresa IBM, que propende el relacionamiento con el cliente vía citas o reuniones de presentación de la empresa, sus productos y servicios. Adicionalmente se establecen visitas periódicas con la base de clientes para inspeccionar oportunidades de negocio. A este proceso estarán asignados 2 colaboradores que deberán obtener sus certificados de especialización del fabricante en los productos de servidores y unidades de almacenamiento.

El proceso de empaquetamiento de la solución a través del cual se administrará el seguimiento de las oportunidades se lo explica en el literal 2.7

- **Diferenciadores.**
 - **Tiempo de Entrega Menor a Una Hora.-** El principal valor que se ofrece al cliente es el tiempo de entrega de los productos ofertados bajo planificación eficaz de los inventarios disponibles con los proveedores. La empresa se enfoca a proponer productos que se encuentran en inventario propio o de nuestros proveedores por lo que se le garantiza al cliente el mejor tiempo de entrega. Para aquellos productos con tiempo de entrega futuro, la característica principal es garantizar la fecha ofrecida.
 - **Capacidad Profesional.-** Cada propuesta que se presenta al cliente esta previamente avalada con un diseño y dimensionamiento profesional dado por un especialista certificado ya sea con personal propio de la empresa o soportados a través del mayorista o fabricante, cada producto entregado es garantizado que cumple con las especificaciones y requerimientos del cliente. El mensaje principal a nuestros clientes es: “Es la asesoría oportuna a las necesidades de tecnología”.
- **Productos**
 - **Equipos de computación, partes y piezas,** entre los que se destaca para el caso de este estudio.
 - **Servidores y Unidades de almacenamiento**

- **Servicios de instalación, configuración y soporte**
 - **Servicios de capacitación técnica.**

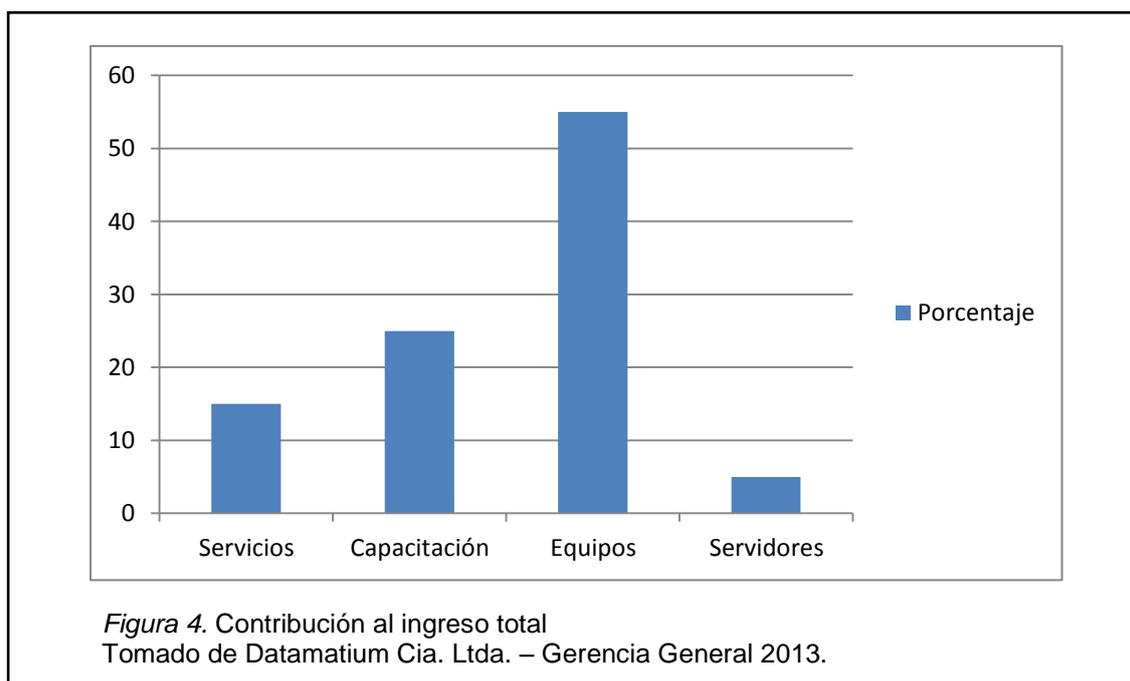
La empresa divide sus ingresos de la siguiente forma, ver Tabla 1 y

Figura 4

Tabla 1. CONTRIBUCION AL INGRESO POR LÍNEA DE PRODUCTOS

SEGMENTO	PORCENTAJE %
Servicios	15
Capacitación	25
Equipos	55
Servidores	5

Nota: Las ventas de equipos, partes y piezas excepto servidores representan el 55%, los servidores y equipos corporativos sólo representan el 5% de las ventas, los servicios el 15% y la capacitación el 25%.

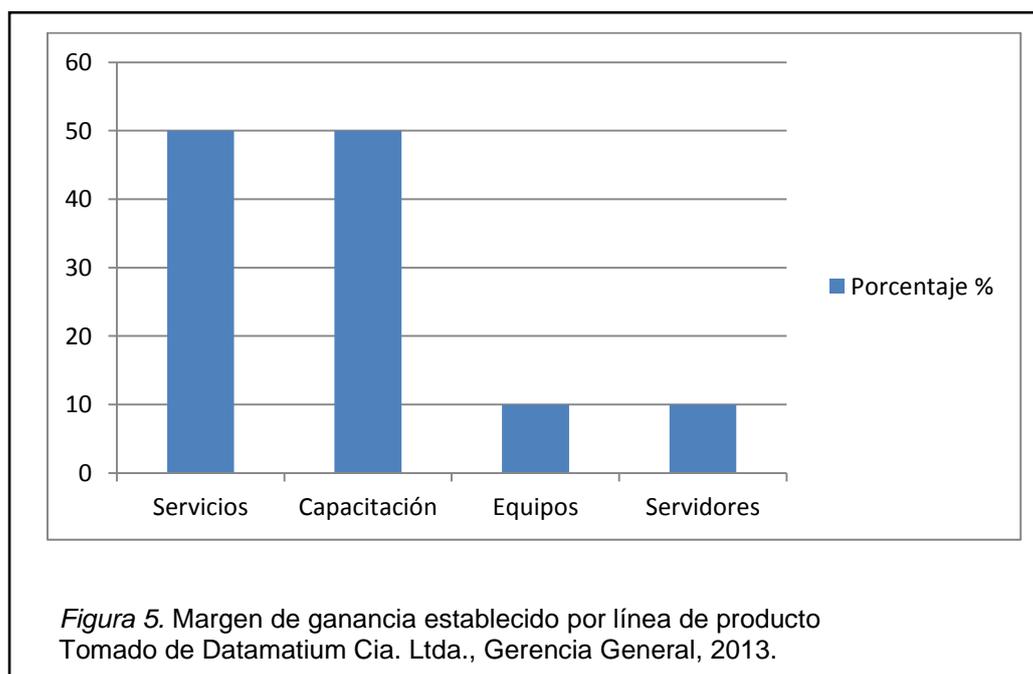


De acuerdo a la experiencia la empresa ha implementado una tabla de márgenes en donde cada línea de producto puede alcanzar un margen para su comercialización, estos valores se los muestra en la Tabla 2 y Figura 5.

Tabla 2. Margen de ganancia establecido por línea de producto

SEGMENTO	HASTA %
Servicios	50
Capacitación	50
Equipos	10
Servidores	10

Nota: El margen de ganancia típico por línea de producto muestra que los servicios son más rentables que los equipos y servidores.



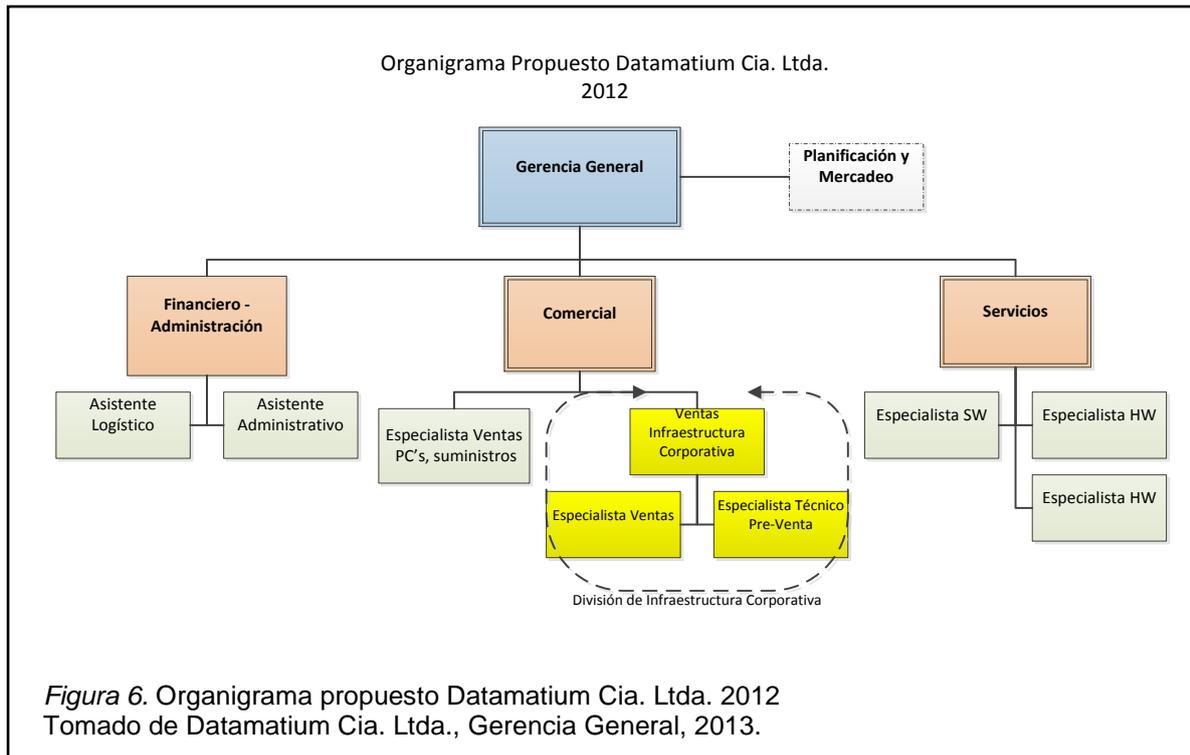
- **Tipo Ingresos.-** Al momento de realizar este plan según los datos expresados por la gerencia, la empresa basa sus ventas en dos tipos de precios:
 - **Precio competitivo**, que genera el 60% de las ventas con un margen promedio del 10%.
 - **Precio de especialización**, genera el 15% de las ventas y un margen del 30%.
 - **Y por separado, los servicios de capacitación**, que generan el 25% de las ventas y se obtiene una utilidad de hasta el 50%.

- **Proveedores.-** Existen 2 tipos de proveedores:
- **Mayoristas de equipos, programas, partes, piezas y suministros.-**
Son empresas locales y/o extranjeras que son representantes autorizados de los fabricantes de los productos que comercializa la empresa.
- **Proveedores de servicios profesionales.-** Son contratados de forma externa a empresas o profesionales especialistas independientes, estos servicios son integrados a las soluciones que propone la empresa a sus clientes.

La forma de pago a los proveedores se lo realiza en base a los términos de una vía línea de crédito, previamente aprobada por los mayoristas o distribuidores autorizados donde se obtiene de 30 a 60 días de plazo para pagar.

1.2.3. Estructura Organizacional desde el 2012

Para el año 2012 debido a la influencia de la evolución del mercado informático en el país, la gerencia conjuntamente con el directorio de la empresa determinan que es necesario que la empresa implemente un nuevo modelo de negocio y estructura organizacional, Figura 6, con el cual se dinamice el área de servicios, para esto la actual gerente general obtiene el apoyo de los socios para desarrollar el estudio para la implantación de una nueva división que se encargará de desarrollar negocios en el área de soluciones corporativas, es decir, servidores y unidades de almacenamiento.



- Gerente de División
 - Especialista en Ventas Certificado
 - Especialista Técnico de Preventa Certificado

Adicionalmente para el soporte técnico post venta la empresa definirá la capacitación de dos sus técnicos de servicios, uno en el área de servidores y otro para unidades de almacenamiento.

1.3. Alcance o Cobertura

Para la nueva división se determina:

COBERTURA REGIONAL: El campo de acción es en la ciudad de Quito con proyección a implementar una sucursal para el mercado de la costa en la ciudad de Guayaquil. Para la implantación de la nueva sucursal se esperará un año desde el arranque de la nueva división en la ciudad de Quito.

CAPITULO II

2. Productos y Servicios

2.1. Propuesta de Valor

- a) Proyectar los servicios hacia el sector público, los cuales requieren de ventas con soporte en preventa con más relacionamiento. Se desea llegar alcanzar el mismo volumen de ventas e inclusive superarlo ya que al momento la operativa se centra un 90% en empresas del sector privado.
- b) Cambiar el enfoque tipo “Call Center” o receptor de pedidos vía telefónica hacia el de ventas profesionales, que genera una relación a largo plazo y permite controlar las transacciones de ventas con los clientes.
- c) Incrementar más funcionalidades a la página web de la empresa, para impulsar las ventas de aquellos productos y servicios que ahora son realizados vía telefónica.
- d) No depender exclusivamente de la variabilidad del precio del mercado de los productos, y en lugar de ello apalancar el incremento de las ventas en la capacidad profesional y especialización en productos de más alta tecnología.

2.2. Descripción del Servicio

- a) Ofrecer a los clientes productos y servicios complementarios con la infraestructura de hardware que requieran soluciones de servidores de rango medio para sus requerimientos de infraestructura.

- b) Ofrecer soluciones completas y/o complementarias de Hardware IBM y HP que se adapten a los requerimientos de los clientes, estableciendo la relación de negocios tipo “CANAL AUTORIZADO” con estos fabricantes.
- c) Estar en continuo contacto con los avances tecnológicos tanto de Hardware como de Software de los sistemas de infraestructura ofertados para brindarles a nuestros clientes el adecuado asesoramiento profesional que les permita satisfacer sus requerimientos.
- d) Mantener al personal de ventas y técnico constantemente actualizados y certificados en los productos y servicios de forma que se cumpla con los términos requeridos por los fabricantes.

2.3. Marcas

Las marcas escogidas para la implantación de la División de Soluciones Corporativas son:

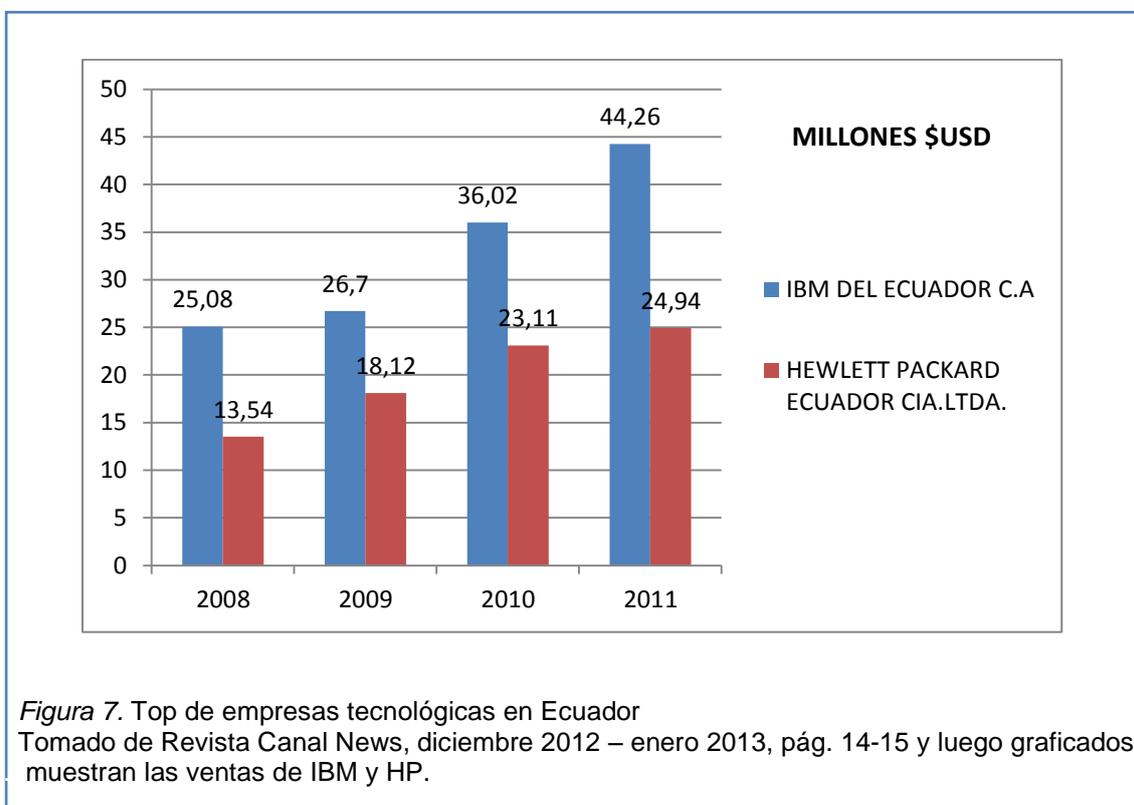
- IBM
- HP

Esta decisión se la ha tomado en base a la encuesta realizada por el Autor a 100, empresas de diferentes sectores, estas son las marcas de mayor reconocimiento, en cambio, marcas como DELL, ACER y otras no tienen presencia local, esto ha provocado que las empresas pierdan la confianza debido a los largos tiempos de entregas, manejo de garantías y soporte.

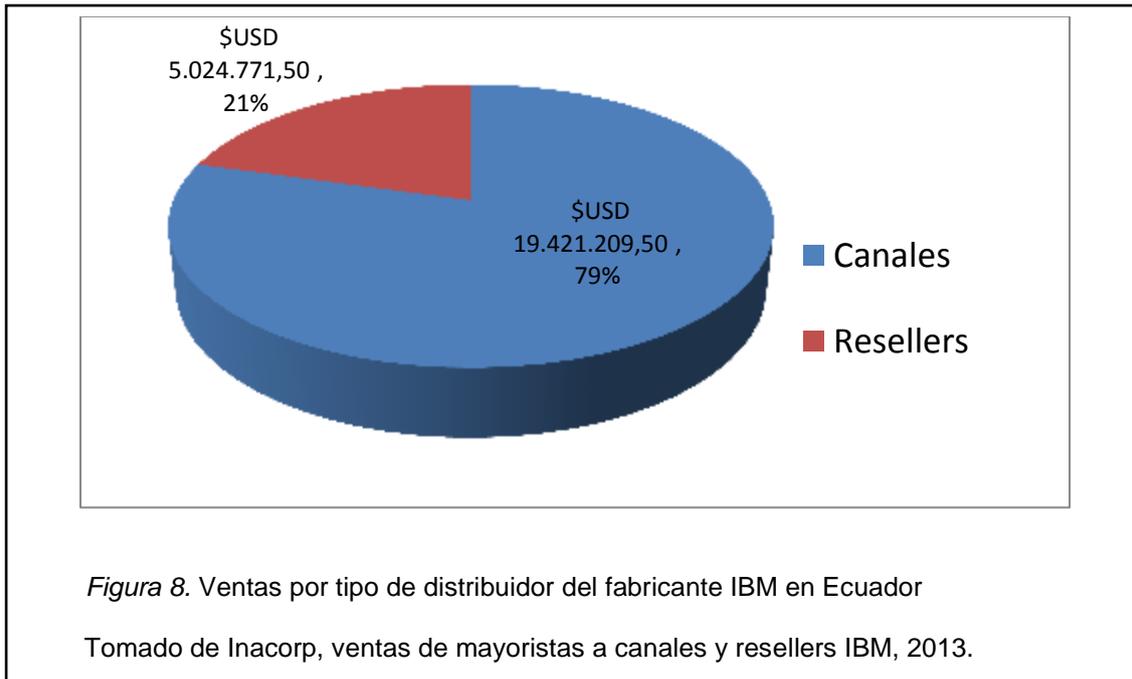
Adicionalmente nos orientamos a escoger estas marcas por ser aquellas que actualmente rigen el desarrollo de la tecnología y su presencia en el mercado ecuatoriano es líder y está en continuo crecimiento.

Son marcas de prestigio que se diferencian por su innovación y liderazgo mundial que basan su estrategia de ventas de servidores y unidades de almacenamiento en la creación de relaciones a largo plazo con sus clientes.

Esto lo muestra el continuo crecimiento que han tenido estas marcas en el país, según lo publica la revista CANAL NEWS en su edición de diciembre del 2012, enero del 2013 en donde se muestran el “TOP DE EMPRESAS TECNOLOGICAS EN ECUADOR”, (CANAL NEWS, 2013, p.14-15) Figura 7.



Y de acuerdo con los datos de ventas de los mayoristas de IBM, podemos apreciar una mayor oportunidad de ventas siendo canal autorizado en vez de “reseller” revendedor de productos, como se muestra en la Figura 8.



2.4. Productos

Los productos que por su capacidad técnicas están orientados como plataformas para soluciones corporativas son:

1) Servidores Corporativos:

- Nivel Entrante, son aquellos cuya capacidad de crecimiento es limitada y orientados a funciones del tipo departamental de una gran empresa o para soportar aplicaciones para las PYMES.
 - Rango de precios: \$USD 1.000 a \$USD 10.000
 - Tipos de equipos:
 - Escritorio
 - Rack
- Nivel Intermedio, son aquellos que tienen capacidad de crecimiento expandible y se utilizan orientados en la mediana y gran empresas.

- Rango de precios: \$USD 10.000 a \$USD 50.000
- Tipos de equipos: Escritorio o Rack

2) Unidades de Almacenamiento.

- Nivel Entrante, son aquellos de limitada capacidad y cuyas funcionalidades están orientadas a pequeñas empresas o a soluciones departamentales.
 - Rango de precios: \$USD 10.000 a \$USD 25.000
 - Tipos de equipos: Escritorio o Rack
- Nivel Intermedio, son aquellas unidades con capacidad de crecimiento y funcionalidades especiales que se adaptan a requerimientos de grandes y medianas empresas.
 - Rango de precios: \$USD 25.000 a \$USD 100.000
 - Tipos de equipos: Rack

3) Productos Complementarios

- Software
 - Sistemas Operativos UNIX, Windows y Software de respaldos “Backup”.
- Asesoría y Consultoría en TI
 - Diseño de Centros de Datos “Datacenter”; Dimensionamiento de Servidores; Planeamientos de Capacidad “Capacity Planning”; Planeamientos de Recuperación de Desastres “Disaster Recovery Planning (DRP)”.

- Soporte Técnico
 - Instalación, Configuración de HW y SW; Migraciones de datos
- Capacitación
 - Sistemas Operativos UNIX y Windows; Software de Backup; Disaster Recovery Planning

2.5. Características Cualitativas de los nuevos productos

A nivel de Equipos Servidores y Unidades de Almacenamientos de los equipos ofertados cumplen las características de:

- Confiabilidad, es una característica de Seguridad y Calidad.
- Disponibilidad, es una característica de tolerancia a fallas; Redundancia; Auto-diagnóstico y Corrección de fallas.
- Serviciabilidad, es una característica de Garantía; Atención al cliente
- Amigables con el medio ambiente, es una característica de Bajo consumo de energía eléctrica; Menos espacio; Bajas emisiones contaminantes.
- Bajo Costo de Propiedad (TCO), es una característica de Bajo costo de operación; Bajo consumo de energía eléctrica y enfriamiento; Ahorro en el licenciamiento de software; Ahorro en capacitación y entrenamiento.

A nivel de servicios

- Capacitaciones certificadas por los fabricantes
 - Profesionales y Especialista con certificaciones actualizadas

- Capacitaciones pedagógicas y prácticas
- Servicios personalizados según los requerimientos del clientes
 - Servicios garantizados
 - Alto nivel de excelencia.

A nivel de negociación

- Control de satisfacción del cliente.
 - Cumplimiento de normas técnicas
 - Cumplimientos de estándares internacionales
 - Cumplimiento de los acuerdos comerciales
 - Tiempo de entrega
 - Alcance acordado
 - Ejecución personalizada de garantías

2.6. Cobertura y Aplicaciones

La Cobertura de esta división es el sector institucional de la ciudad de Quito, sea este de empresas públicas o privadas, en donde se ofrecerán productos y servicios personalizados con un alto valor agregado de asesoría y/o consultoría en infraestructura de servidores y unidades de almacenamiento, que le permitan la definición, creación e implantación de soluciones para su infraestructura de hardware de acuerdo a sus requerimientos específicos.

La aplicación de estos productos y servicios está directamente relacionada con:

- Diseño
- Instalación

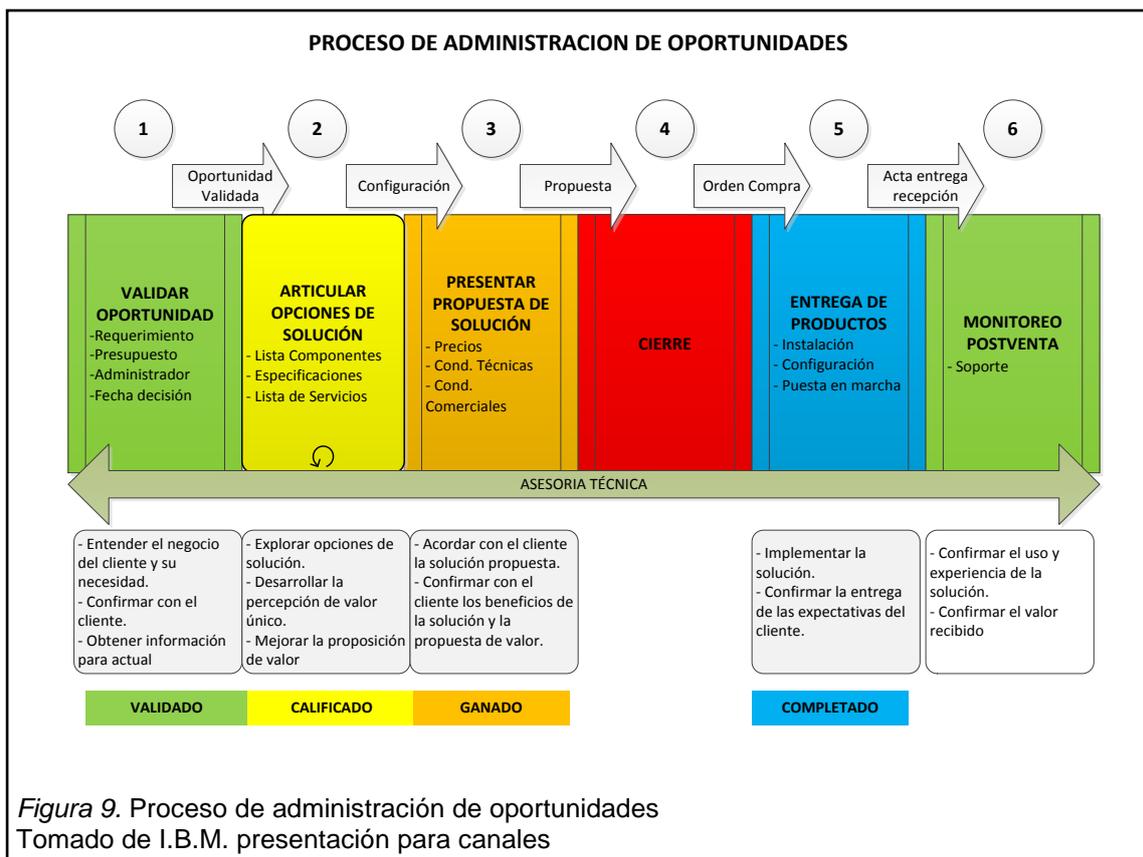
- Configuración
- Puesta en marcha y
- Soporte Técnico

De productos para infraestructura de hardware y software que soportará todas las aplicaciones del negocio de la empresa.

2.7. Empaquetamiento del proceso de ventas

El proceso de negociación u obtención de oportunidades de ventas, su administración, monitoreo y control, que la empresa ha decidido implantar es una adaptación del modelo de administración de oportunidades CVDM (Client Value Deal Management) desarrollado por la empresa IBM. Este proceso consta de 6 pasos fundamentales que permiten empaquetar a cada transacción u oportunidad en una serie de tareas dependientes de forma tal que garanticen el éxito de la transacción, (I.B.M., 2013).

Este proceso establece una metodología de ventas “profesionales” de productos y servicios, que en cada paso del mismo genera valor y crea en el cliente la percepción de valor único de la solución, esto se debe a que constantemente se muestra al cliente la asesoría y soporte técnico del equipo de la división de infraestructura de la empresa, esto se lo esquematiza en la Figura 9.



Para mayor detalle de todo el proceso CVDM, Ver Anexo 1

2.8. Volúmenes de Ventas y Márgenes.

La cuota de ventas para canales autorizados de los fabricantes IBM y HP está especificada en Cuadro 2.1, estas cuotas a su vez deben al menos generar servicios por el monto especificado en el Cuadro 2.2 y ventas de Software por una cantidad del Cuadro 2.3 y que se ven resumidos en el Diagrama 2.3.

- **Cuota mínima fijada por los fabricantes.**

Tabla 3. Cuota de hardware				
Fabricante	Línea	Cuota	% Margen	Util
IBM	Servidores	150.000	10	15.000
	Storage	75.000	10	7.500
HP	Servidores	50.000	10	5.000
	Storage	50.000	10	5.000
TOTAL		325.000		32.500

Nota: La cuota mínima del primer año para canales nuevos en IBM en servidores es de \$USD150.000 mientras que en HP es de \$USD50.000

- **Proyección de Ventas de Servicios relacionados al HW.**

Tabla 4. Proyección de Ventas de Servicios

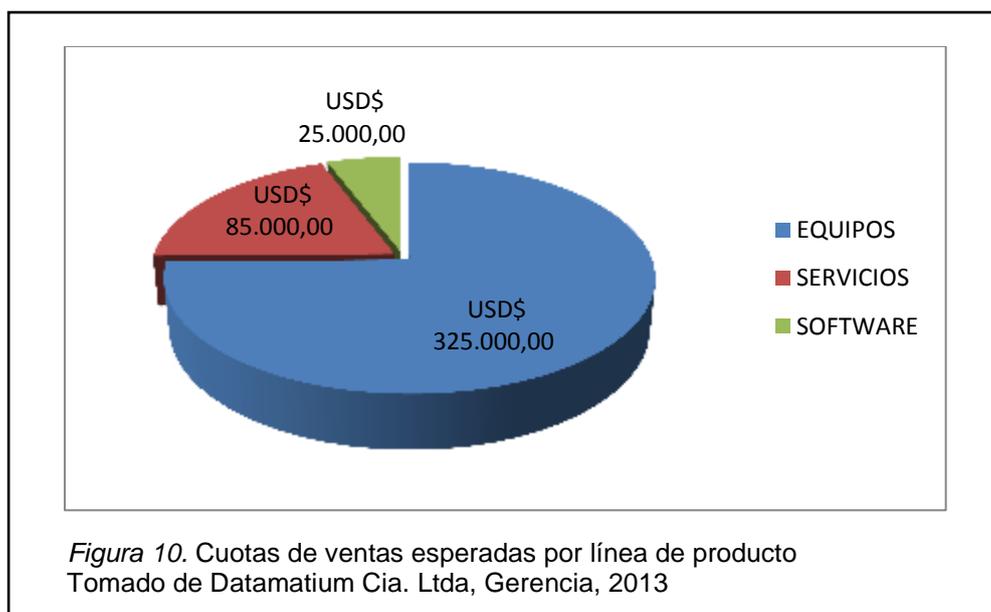
Servicio	Cuota	% Margen	Util
Instalación/Config	20.000	50	10.000
Capacitación	50.000	50	25.000
Asesoría	15.000	50	7.500
TOTAL	85.000		42.500

Nota: Cuota estimada de servicios para el primer año es de \$USD 85.000.

Tabla 5. Proyección de venta de productos complementarios

Productos	Cuota	Margen %	Util
Software Microsoft	20.000	10	2.000
Software UNIX	2.500	10	250
Software Otro	2.500	10	250
TOTAL	25.000		2.500

Nota: Cuota estimada de productos complementarios es de \$USD 25.000.



En los siguientes capítulos desarrollaremos el plan estratégico de la nueva división de infraestructura corporativa. Primero analizando el mercado de la venta de infraestructura corporativa para lo cual seguiremos la estrategia de: Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Análisis del sector de la Venta de Tecnología, Segmentación del Cliente, Análisis PEST (Político, Económico,

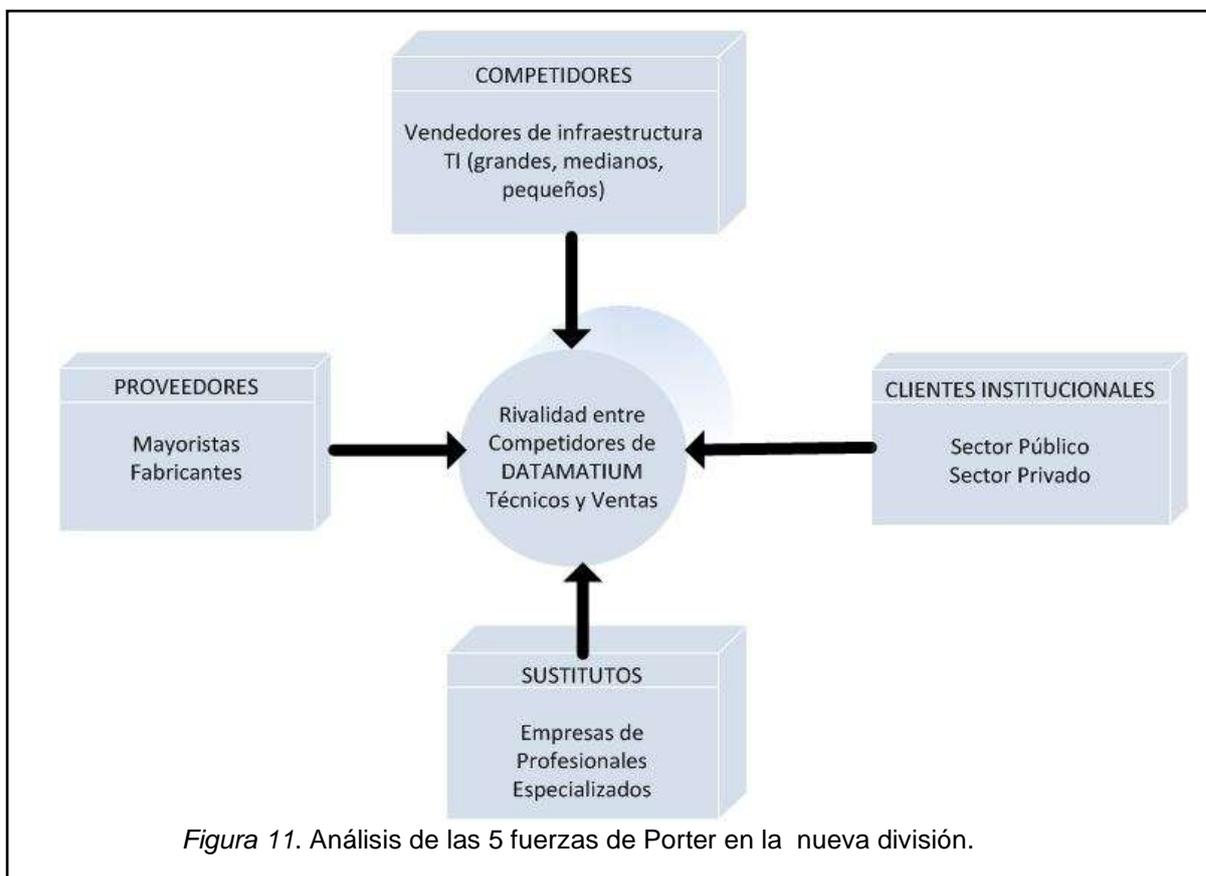
Social y Tecnológico) del entorno de la empresa, Análisis de la Cadena de Valor, Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la empresa, hasta llegar a definir el plan estratégico y los FCE (Factores Críticos de Éxito) de este proyecto, conforme nos plantea la orientación académica de la disciplina de la dirección estratégica (MATA, 2007, pp 11-17).

CAPITULO III

3. Mercado

3.1. Las 5 fuerzas de Porter en la división de infraestructura corporativa

Luego de establecer el sector del negocio y los tipos de clientes con los que tratará la nueva división, el método de planeación y competencia de Gustavo Mata (MATA, 2007, p.36) nos indica que es necesario analizar la fuerza que ejercen en el mercado los competidores directos, proveedores, clientes, sustitutos de la nueva división y la rivalidad que afecta a los mismos.



- **COMPETIDORES**, son las empresas que tienen el grado de distribuidores o canales autorizados por los fabricantes, para lograr esto, las empresas deben calificar con los fabricantes cumpliendo los requisitos de Inversión

mínima (equipos demostración, aulas de capacitación, etc.); Certificaciones y/o especializaciones en Ventas y Técnicas; Cobertura de mercado.

La principal amenaza que se tiene de estas empresas es su capacidad de negociación de productos similares, es mediante el oportuno registro de las transacciones y oportunidades ante los fabricantes donde se podrán protegerlas de forma que se tenga la ventaja de descuento de precios y/o prohibición por parte del fabricante para que otra empresa registrada, participe en el mismo negocio. Los principales competidores en la marca IBM son, ver Tabla 6.

Tabla 6. CANALES IBM

NOMBRE	COBERTURA	MERCADO	RELACION
ASIC	QUITO/GUAYAQUIL	PUBLICO	BP
BINARIA	QUITO	PRIVADO	BP
BUSINESS MIND	QUITO/GUAYAQUIL	PRIVADO/PUBLICO	BP
COMPESA	GUAYAQUIL	PRIVADO	BP
CORESOLUTIONS	CUENCA	PRIVADO/PUBLICO	BP
SIFUTURO	QUITO	PUBLICO	BP
SOLUTIONS	QUITO	PUBLICO	BP
SINERGYHARD	QUITO/GUAYAQUIL/AMBATO	PUBLICO	BP
SINERGY TEAM	QUITO/GUAYAQUIL	PUBLICO/PRIVADO	BP

Nota: Los datos son tomados de la información de canales que provee el mayorista.

Los principales competidores en la marca HP son, ver Tabla 7.

Tabla 7. CANALES Y DISTRIBUIDORES HP

NOMBRE	COBERTURA	MERCADO	RELACION
AKROS	QUITO	PRIVADO	DISTRIBUIDOR
ALLIANCETECH	QUITO	PRIVADO	BP
BINARIA	QUITO	PRIVADO	DISTRIBUIDOR
COMPUSARIATO	GUAYAQUIL	PRIVADO	BP
COMPUFACIL	CUENCA	PUBLICO/PRIVADO	BP
DOS	QUITO/GUAYAQUIL/CUENCA	PUBLICO/PRIVADO	DISTRIBUIDOR
ECC TRADING GROU	QUITO	PRIVADO/PUBLICO	BP
COMPSESA	GUAYAQUIL	PUBLICO/PRIVADO	DISTRIBUIDOR
EPSILUM	GUAYAQUIL	PRIVADO	BP
EQUICOMPU	CUENCA	PRIVADO/PUBLICO	BP
DINFORSYSMEGA	QUITO	PRIVADO/PUBLICO	BP
GREEN TECHNOLOG	QUITO	PRIVADO	BP
IMC	QUITO/GUAYAQUIL	PUBLICO/PRIVADO	BP
INFOLINK	QUITO/CUENCA	PRIVADO/PUBLICO	BP
INTELLICOMP	GUAYAQUIL	PRIVADO/PUBLICO	BP
MAINT	GUAYAQUIL/QUITO	PUBLICO/PRIVADO	DISTRIBUIDOR
OPENSYSMEMS	QUITO	PRIVADO/PUBLICO	BP
PUNTO NET	GUAYAQUIL	PRIVADO/PUBLICO	BP
REPYCOM	QUITO/CUENCA	PRIVADO/PUBLICO	BP
SONDA	QUITO/GUAYAQUIL	PRIVADO/PUBLICO	DISTRIBUIDOR
UNISYS DATA	QUITO	PUBLICO	DISTRIBUIDOR

Nota: Los datos son tomados de la página web del fabricante HP, <http://www.hp.com/latam/ec/pyme/distribuidores/>.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.**- Se da por 2 razones:
 - Capacidad Técnica Certificada.- Esta le permite a la empresa poder abordar negocios en donde la especialización es fundamental para demostrar profesionalismo a sus clientes.
 - Capacidad de Integración con otros productos.- Esta le permite a la empresa poder ofrecer a sus clientes productos complementarios a través de los cuales puede abordar una mayor variedad de proyectos.

La regulación de preferencia sobre oportunidades de negocios la realiza el fabricante a través de su sistema de control de “leads” (Oportunidades), en donde de acuerdo al oportuno registro, monto de la transacción, y atención al

cliente (Presencia en el cliente) la administración de las oportunidades garantiza la asignación y protección de la misma.

- **SUSTITUTOS.-** Son empresas de servicios o comercializadoras de productos de tecnología que no están posicionadas directamente como proveedoras de productos de infraestructura de TI, pero que dentro de sus portafolios de productos y servicios ofrecen estos productos integrados o complementarios a las soluciones que son parte de su actividad principal, por ejemplo: Empresa de Soluciones de tratamiento de imágenes de radiología RIS y PACS como GENERAL ELECTRIC, SIEMENS, otro tipo de soluciones que integran la parte de infraestructura son las Empresas de Soluciones de medios digitales o teledifusión, estas ofrecen productos de marcas como PANASONIC, SONY, MATROX, etc. que terminan integrándose a servidores y unidades de almacenamiento.
- **CLIENTES INSTITUCIONALES.-**
 - **Sector Público.-** Compuesto por las organizaciones y empresas que comprenden el sector gobierno y que están regidas por el sistema de contratación de compras públicas. Dentro del sector público la empresa circunscribe su campo de acción a todas las instituciones que se encuentran domiciliadas en la ciudad de Quito, DM.
 - **Sector Privado.-** En este mercado Datamatium Cia. Ltda. se dirige a la empresa:
 - Mediana, y Pymes, emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

- Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: Pueden tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros y su capital fijo no puede sobrepasar de 120.000 dólares.

El detalle de la segmentación y la forma de comercialización en cada una de estas se las analiza en las secciones 3.2, 3.3 y 3.4.

3.2. Segmentación de Mercado de Servidores y Unidades de Almacenamiento

3.2.1. Análisis de las importaciones del Ecuador en máquinas para procesamiento de datos.

Para poder determinar el monto de dinero en equipos de infraestructura que se negocian en el mercado ecuatoriano, recurrimos a analizar el monto de importaciones que se realizan en el Ecuador, para esto recurrimos al Banco Central de donde analizamos el monto de importaciones de máquinas para procesamiento de datos como se muestra en la Tabla 8 y su tendencia positiva en la Figura 12.

Tabla 8. (BCE1,2013)

IMPORTACIONES DE MAQUINAS PARA PROCESAMIENTO DE DATOS				
Descripción	2010 (miles \$)	2011 (miles \$)	2012 (miles \$)	Partida
Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos digitales	\$135.288,67	\$164.813,68	\$ 203.639,57	<u>8471300000</u>
Funciones de impresión, copia, fax conectadas a máquinas automáticas para procesamiento de datos o de una red	\$ 6.928,91	\$ 33.676,60	\$ 38.281,99	<u>8443310000</u>
Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos.	\$ 40.064,41	\$41.168,56	\$ 31.067,06	<u>8528510000</u>
Las demás unidades de máquinas automáticas para el tratamiento o procesamiento de datos.	\$13.753,33	\$ 9.590,54	\$ 10.736,30	<u>8471800000</u>
Total	\$196.035,32	\$ 249.249,38	\$ 283.724,92	

Nota: La tabla 8 fue generada de la información del Banco Central (BCE1, 2013) en donde se resume el monto de importaciones de varias partidas que se refieren a máquinas para procesamiento de datos en valores CIF (costo, seguro y flete)

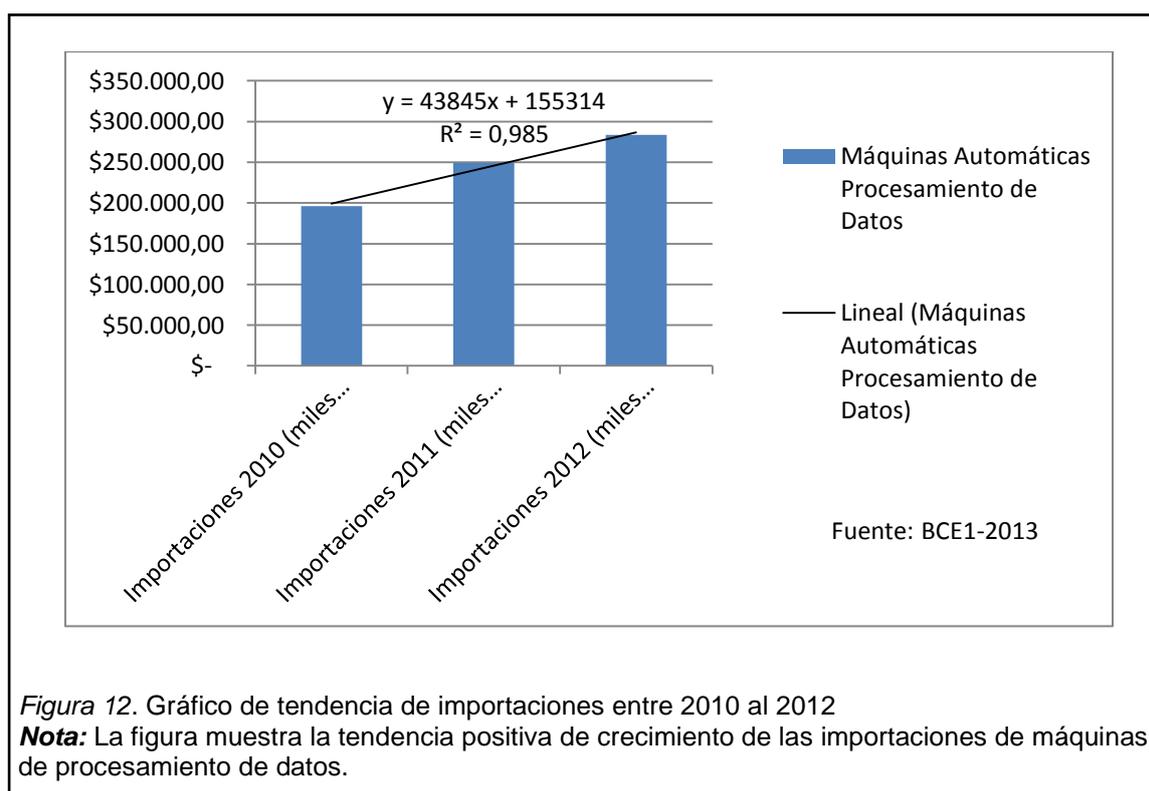
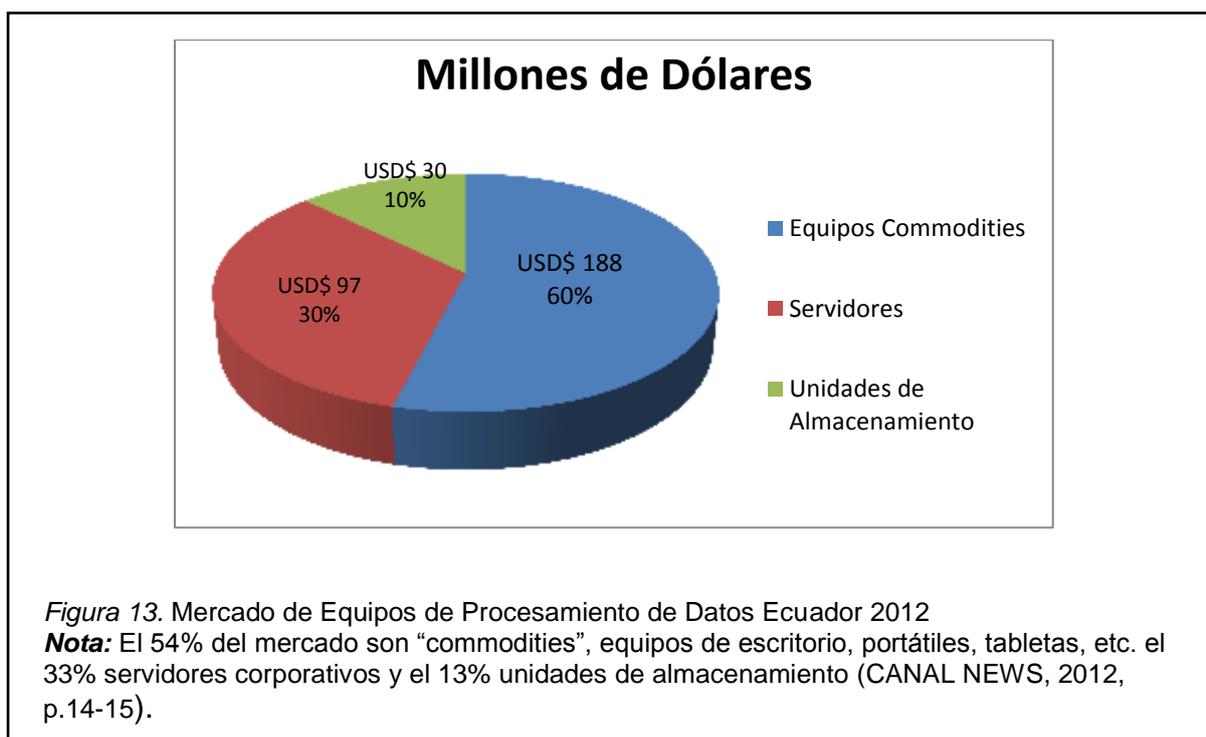


Figura 12. Gráfico de tendencia de importaciones entre 2010 al 2012

Nota: La figura muestra la tendencia positiva de crecimiento de las importaciones de máquinas de procesamiento de datos.

Según la revista Canal News el mercado de equipos de tecnología de información se divide en: equipos "commodities" en los que se identifica equipos de escritorio, portátiles, tabletas, impresoras, plotters, scanners; los

servidores son equipos para procesamiento de datos corporativos y las unidades de almacenamiento como discos duros y “storages” sean estos cajas de discos, unidades de cinta y librerías de cartuchos, la distribución en montos de ventas para el 2012, esto lo podemos ver en la Figura 13.



3.3. Estudio del Cliente

3.3.1. Cliente del Sector Público

Es el principal cliente de productos de infraestructura, en la actualidad cada una de las dependencias que forman el sector público está en capacidad de crear, contratar y mantener sus propias infraestructuras de servidores y unidades de almacenamiento, la composición del sector público lo podemos ver en la Figura 14.

Para poder realizar ventas al sector público las empresas deben calificarse en el sistema de compras públicas, a través de INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas).



Las compras se realizan mediante el sistema automático de compras públicas, implementado por el Gobierno para transparentar los procesos de compras, este sistema permite 4 formas de participación del oferente, este se muestra en la Tabla 9:

Tabla 9. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE OFERENTE EN INCOP

Tipo de Participación	Invitados	Monto
Licitación (INCOP1,2013)	Se invita a todos los Proveedores categorizados en el código del producto (CPC)	Ser mayor o igual a \$391.639,05
Subasta Inversa Electrónica (INCOP2, 2013)	Se aplica cuando hay dos o más ofertas que hayan sido calificadas por la Entidad Contratante	Cualquier monto
Menor cuantías en bienes y servicios (INCOP3, 2013)	Se privilegia a las micro y pequeñas empresas - MYPES	Inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado <i>del correspondiente ejercicio económico.</i>
Cotización (INCOP4,2013)	Se realiza una invitación a 5 Proveedores seleccionados de manera aleatoria por el Sistema.	Cualquier monto

Nota: Las formas de participación se diferencian por la cuantía de los procesos y por el tipo de oferente.

El detalle de las formas de participación del oferente en el INCOP se muestra en el Anexo 4

3.3.2. Cliente del Sector Privado

En este mercado nos dirigimos a las empresas definidas como Pymes: La Superintendencia de compañías publicó en el Registro Oficial N° 335 del 07 de Diciembre del año 2010 la resolución SC-INPA-UA-G-10-005. Acójase la clasificación de las PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente.

Tabla 10. RESOLUCIÓN PARA LA CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

Variables (**)	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor Bruto de las Ventas anuales (\$US) *	< \$ 100.000	\$ 100.001	\$ 1'000.001	\$ 2'000.001
		\$ 1.000.000	\$ 2'000.000	\$ 5'000.000
(*) Margen comercial para las empresas comerciales				
(**) Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio del personal ocupado				

Nota: Según la normativa existente a la fecha, las empresas tipo PYMES se estratifican de acuerdo al personal ocupado y al valor bruto de sus ventas.

Tabla 11. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS (SUPER1, 2013)

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Grandes
Personal Ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥ 200
Valor bruto de las ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 – 5000000	> \$ 5'000.000
Monto de Activos				
Desde US \$	\$ -	\$ 100.001,00	\$ 750.001,00	> \$ 4'000.000
Hasta US \$	\$ 100.000,00	\$ 750.000,00	\$ 3.999.999,00	

Nota Fuente: Registro Oficial 335 – Superintendencia de Compañías.

Y en lo que se refiere a su tamaño de Industria estas pueden ser:

- Mediana y Pymes, estas emplean hasta 10 trabajadores y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: Pueden tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros y su capital fijo no puede sobrepasar de 120.000 dólares. (MIP1, 2013)

3.4. Análisis de la Competencia

Son todas las empresas nacionales y extranjeras que venden infraestructura de TI, a todos estos competidores se los puede dividir básicamente en:

Tabla 12. TIPOS DE COMPETIDORES

	Tipo Inversión	Capital	Marcas	Certif.	Presencia	Autorizados
Grandes	Nacional/Extranjera	>\$50.000	Varias	SI	Nacional	SI
Medianos	Nacional/Extranjera	\$10.000-\$50.000	Varias	SI	1 o 2 Ciudades	SI/NO
Pequeños	Nacional	< \$10.000	Una	NO	Local	NO
Potenciales	Nacional /Extranjera	< \$50.000	Varias	SI	Nacional/Local	SI/NO

Nota Fuente: Datamatium Cia. Ltda., Gerencia General.

- **Grandes Competidores**, son empresas de capital nacional y/o extranjero que son distribuidores autorizados de varias marcas de

productos informáticos y que inclusive son representantes locales de los fabricantes y que entregan servicios certificados por los fabricantes, tienen presencia a nivel nacional en las principales ciudades del país, entre otras tenemos a: BINARIA SISTEMAS; MAINT; ADEXUS; DOS; COMPUEQUIP; SINETCOMP; COMPSESA.

- **Medianos Competidores**, son empresas nacionales que en algunos de los casos son distribuidores autorizados de marcas reconocidas en el mercado y que poseen una capacidad técnica en algunos de los casos certificada por los fabricantes, estas pueden tener presencia en 1 o 2 ciudades del país, entre otras podríamos enumerar: SIFUTURO; SOLUTIONS; BUSINESSMIND; UNIPLEX.
- Integradores de soluciones de sistema de información
- **Pequeños Competidores**, son empresas nacionales que son revendedores de productos informáticos: COMPURIPLEY; YUKO; TECHNOLOGY; DESIMA; SYSCOMPSA.
- **Competidores Potenciales**, son todas aquellas nuevas empresas que pueden escalar a obtener el grado de distribuidor de servidores y unidades de almacenamiento de parte de los fabricantes, también pueden ser nuevas empresas que formen y que logren su capacidad de canales autorizados de los fabricantes.

3.5. Análisis PEST

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

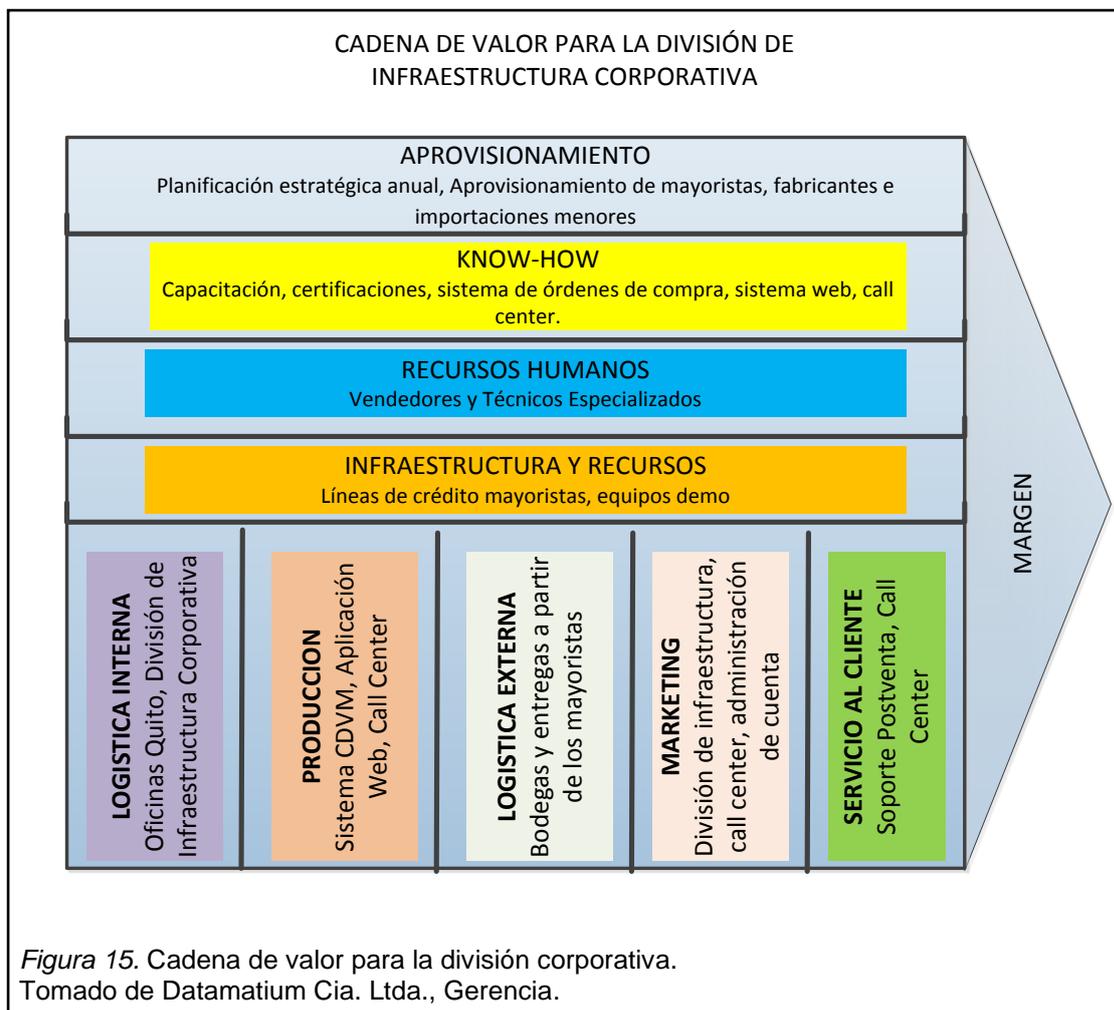
- Político - Legales: En el país podemos enumerar las siguientes hechos importantes de este ámbito como son:
 - Nueva ley antimonopolio aprobada por parte de la Asamblea.
 - Leyes de protección del medioambiente y a la salud.
 - Regulación del comercio exterior, para compensar la balanza comercial sólo ha afectado a los sectores de comercio de productos suntuarios o de consumo, para nuestro caso, por el contrario se mantiene las preferencias en un bajo arancel.
 - Regulación sobre el empleo, a partir del año 2006 la eliminación de la tercerización estuvo en concordancia con las expectativas de lo que esperan los clientes de este sector.
 - Promoción de la actividad empresarial, se están creando mecanismos para mejorar el proceso de creación de empresas, disminución de la carga impositiva, beneficios por contratación de nuevo personal, esto favorece la creación de empresas y desmotiva el comercio informal.
 - Estabilidad gubernamental, después de las últimas elecciones, la ratificación de la confianza popular en el actual Presidente y la mayoría alcanzada en la asamblea da por sentado un ambiente favorable para la implementación de las políticas del gobierno sin presiones de otros sectores políticos.

- Económicos:
 - El entorno económico del Ecuador para el año 2012 fue favorable a pesar de su fuerte dependencia del Gasto e Inversión pública, esto resulta beneficioso debido a que el Estado está comprando equipos nuevos ya sea para renovación tecnológica o para mejorar su capacidad instalada.
 - El presupuesto General del Estado para el año 2012 asciende a \$26,000 millones aproximadamente. Se prevé un déficit de \$6,191 millones.
 - La balanza comercial no petrolera continuará en negativo y la total también tendrá un resultado negativo.
 - Crecimiento de la economía se estima del 5%.
 - El Ecuador muestra una mayor desaceleración de precios ubicándose con un porcentaje de inflación al 2011 del 5,4%.
 - Tipos de interés, la tasa Activa Nominal es de 9,97% y la Pasiva Nominal 5,07% ha venido creciendo desde el 2005 en donde estuvo en su valor más bajo del 3,48%, esto puede desmotivar el uso del apalancamiento económico vía el sistema financiero.
 - Tasa de desempleo, está en el orden del 4,9% y el subempleo en 43,9%, esto puede causar el ingreso a la competencia de una serie de actuales sustitutos del mercado representado por personas naturales que apunten a tratar de hacer negocios con el estado.

- Sin embargo, los índices macroeconómicos saludables le permitirán al país encontrar las fuentes de financiamiento necesarias para financiar el Presupuesto General del Estado.
- El crecimiento se debe básicamente a la actividad del gasto interno, lo cual es beneficioso para la actividad comercial de consumo. (BCE2, 2013)
- Socio-culturales:
 - La inversión por parte del gobierno en el área social, conlleva la adquisición de infraestructura que le permita la administración de todos estos programas sociales.
 - Existe un cambio cultural en la población que exige al mercado se implementen nuevos servicios automatizados y en línea, obligando al mismo la adquisición de tecnología que permita satisfacer estos requerimientos, estos servicios necesitan de infraestructura de servidores y unidades de almacenamiento para su soporte.
 - El incremento en el nivel educativo de toda la población unida con la difusión de las normas de seguridad ambiental, responsabilidad social y desarrollo tecnológico obliga a que los proveedores de infraestructura cumplan con todas estas normas internacionales en los productos y servicios que proveen, es por esa razón la utilización de infraestructura de marcas de prestigio mundial que están obligadas a cumplir con las mismas, lo cual motiva la venta de estos productos y hacen sustentable a la organización.

- Tecnológicos:
 - Gasto público en investigación, el gobierno está empeñado en aumentar el nivel de educación y convertir al país en el “País del Conocimiento” esto beneficia al sector debido a su creciente requerimiento de tecnología.
 - Costo de Propiedad y Grado de obsolescencia, el sector gobierno y privado están siempre preocupados de mantener las capacidades de la tecnología, así también, el costo que ésta genera es una carga que tienen que administrar, es por tal motivo que el uso de tecnología que ayuden a reducirlo crea una ventaja competitiva en el mercado, empresas como IBM, HP están preocupados en proveer equipos que disminuyan el costo de propiedad de los mismos y tengan una vida útil acorde con los estándares internacionales que son 5 años.

3.6. Análisis de la Cadena de Valor



ACTIVIDADES DE APOYO

- **APROVISIONAMIENTO**
 - Planificación estratégica anual administrada por la gerencia
 - Aprovisionamiento a través de mayoristas, fabricantes e importaciones menores, integración de servicios profesionales externos
- **KNOW-HOW**
 - Plan de carrera y crecimiento profesional
 - Capacitación local o en el exterior y certificaciones anuales.

- Plan de retención de talentos
- Sistema de órdenes de compra.
- Call-center
- **RECURSOS HUMANOS**
 - Son los especialistas de ventas y técnico de preventa contratados para la división
- **INFRAESTRUCTURA**
 - Financiamiento a través de líneas de crédito con mayoristas
 - Laboratorio de equipos de demos para préstamos y pruebas de concepto

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **LOGISTICA INTERNA**
 - Oficina Quito, se dedica a la administración y coordinación de actividades de control y entrega de los productos y servicios.
 - División de Infraestructura Corporativa, realiza la administración de las transacciones comerciales de servidores y unidades de almacenamiento.
- **PRODUCCION**
 - Sistema de control de oportunidades CDVM (Client Deal Value Management).
 - Aplicación Web de órdenes de compra, Call Center, permiten la interacción para el procesamiento de los requerimientos del cliente.

- **LOGISTICA EXTERNA**

- Son las bodegas y control de entregas a través de mayoristas, aprovechamos la capacidad instalada de los mayoristas para bodegaje y despachos de los productos a los clientes.

- **MARKETING**

- División de infraestructura, se encarga de administrar el proceso de relacionamiento, el control de cuentas de los clientes, establece las agendas de visita, las políticas de descuento y promociones e implementa todas las actividades de generación de demanda.
- Call Center, permite la coordinación y atención de los requerimientos de los clientes.

- **SERVICIO AL CLIENTE**

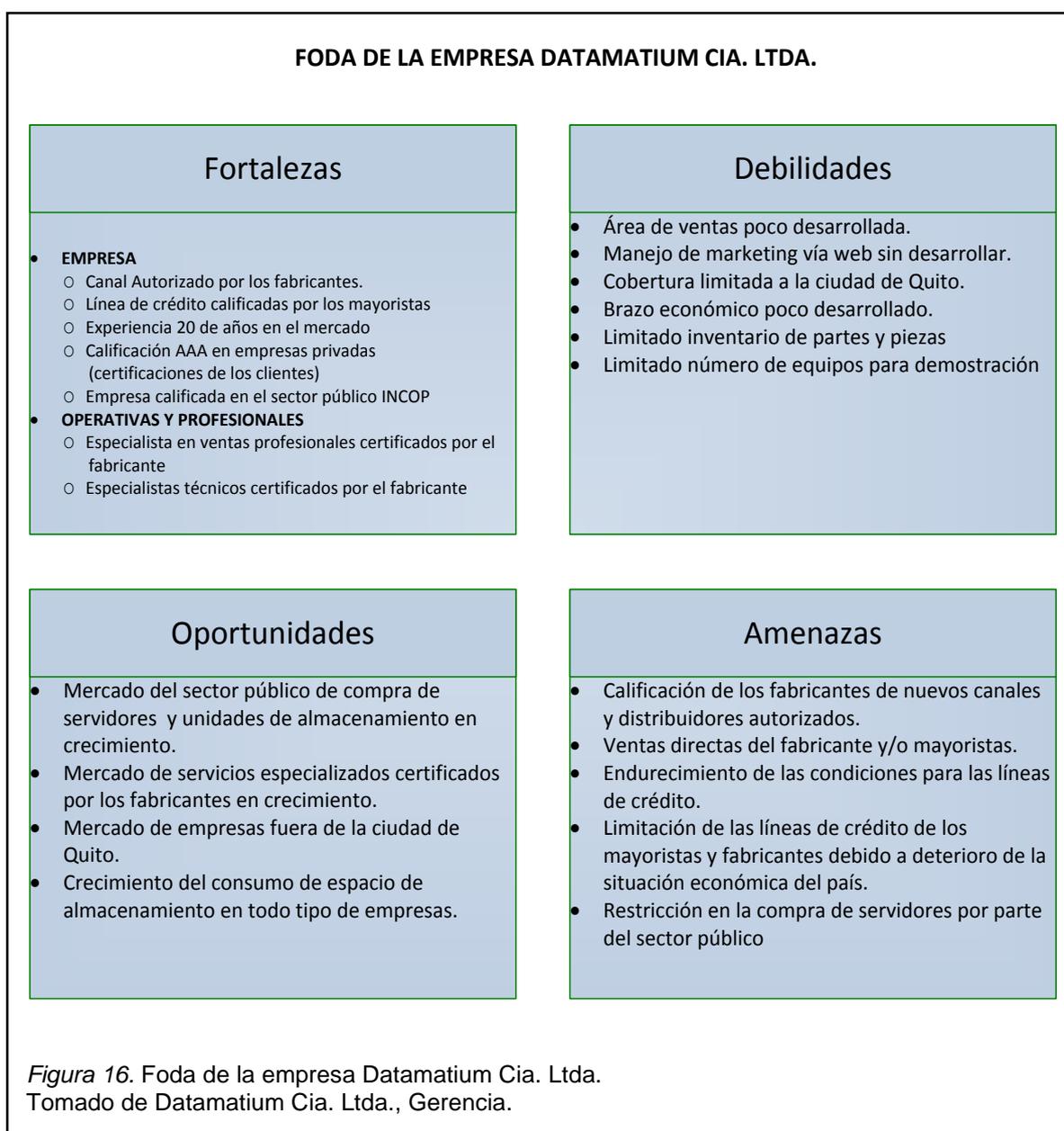
- Soporte post-venta, es la atención de requerimientos, llamadas, incidentes que se producen en los productos y servicios entregados o en producción que posee el cliente.
- Call-center, atiende o recibe los requerimientos, llamadas e incidentes generando o abriendo los tickets de atención para el servicio post-venta.

CAPITULO IV

4. Estrategia Competitiva

4.1. Análisis FODA

Luego realizar un análisis profundo de la situación actual de la empresa, la Gerencia conjuntamente con todas las áreas de la misma obtiene como resultado el análisis foda como se lo muestra en la Figura 16.



4.1.1. Fortalezas

- **Empresa**
 - Canal Autorizado por los fabricantes, ésta fortaleza es condición importante para la conservación de la categoría con los fabricantes y la obtención de oportunidades de negocios en los sectores en donde se requiere esta calificación. Además, permite la obtención de descuentos en los precios de los productos lo que permite tener una ventaja competitiva y/o mejorar el margen en la transacción.
 - Línea de crédito calificadas por los mayoristas, permite obtener una ventaja competitiva financiera, para abordar un mayor número de transacciones comerciales ocupando más eficientemente los recursos que dispone la empresa o también para que la empresa participe en transacciones de mayor cuantía en donde la competencia es de valor.
 - Experiencia de 20 años en el mercado, el mercado exige empresa con experiencia y con profesionalismo demostrado a través de una hoja de vida de trabajo y permanencia en el mercado.
 - Calificación AAA en varias empresas privadas (certificaciones de los clientes), es fundamental para demostrar el profesionalismo y la calidad de los productos y servicios entregados, que la empresa tenga y muestre los testimonios de sus clientes a través de sus certificaciones.

- Empresa calificada en el sector público INCOP, esta fortaleza es muy importante de conseguirla y mantenerla cumpliendo con satisfacción los procesos en los que participe, porque permite a la empresa acceder y mantenerse en el mercado del sector público, el cual es el más grande comprador de servidores y unidades de almacenamiento.
- **Operativas y Profesionales**
 - Especialista en ventas profesionales certificados por el fabricante, es una condición de cumplimiento de los términos de acreditación de canal de los fabricantes, además que es la garantía de ofrecer a los clientes asesoría profesional constante y conocimiento de los productos y servicios que permitan dar solución a los requerimientos del cliente.
 - Especialista técnico certificado por el fabricante, es una condición de cumplimiento de los términos de acreditación de canal autorizado, garantiza el profesionalismo en el análisis y diseño de las configuraciones al mejor costo – beneficio.

4.1.2. Oportunidades

● **Mercado del sector público de compra de servidores y unidades de almacenamiento en crecimiento**, al momento en el Ecuador debido a las políticas de fortalecimiento del sector público, existe por parte del gobierno un aumento del presupuesto para el mejoramiento tecnológico de la infraestructura de servidores y unidades de almacenamiento de todas las instituciones, esto

conlleva a la compra y/o renovación de equipos en los “Datacenter”, haciendo que el país invierta alrededor de \$350M de dólares al año de los cuales alrededor de \$130M de dólares se destinan a la compra de servidores y unidades almacenamiento (CANAL NEWS, 2012).

La creación del anillo de fibra del Gobierno y la infraestructura centralizada en CLOUD Privada de la CNT es la línea de tendencia que constituye una oportunidad para aquellas empresas que estén como proveedoras de infraestructura para la CNT y que crea oportunidades en servicios de soporte, capacitación para aquellas empresas que se integren a estos servicios y que transformen sus gastos de infraestructura en (OPEX) gastos operativos.

•**Mercado de servicios especializados certificados por los fabricantes en crecimiento**, la comercialización de servidores y unidades de almacenamiento requiere de personal debidamente capacitado con perfiles profesionales debidamente certificados por los fabricantes tanto en el área de ventas como en la técnica. La asesoría, diseño e implementación de este tipo equipos debe ser realizada por especialistas probos, con experiencia, alrededor del 90% de los clientes prefieren servicios ejecutados por especialistas certificados por el fabricante, según lo indicaron en la encuesta que se realizó a profesionales que contratan servicios de infraestructura, las preguntas que se les realizaron constan en el Anexo 5.

•**Mercado de empresas fuera de la ciudad de Quito**, si consideramos que solamente el 40% de la capacidad productiva está concentrada en la ciudad de Quito, podemos deducir que existe un mercado potencial para la empresa

distribuido en otras ciudades del país, es así que tenemos una capacidad de expansión del 60% en Guayaquil y del 40% en el resto del país (MIP1, 2003).

•**Crecimiento del consumo de espacio de almacenamiento en todo tipo de empresas.** La necesidad de información y su almacenamiento inteligente para las empresas es primordial en el mundo actual se estima que a nivel mundial existe un aumento del 20-30% anual en los requerimientos de almacenamiento y que la información se duplica cada 18 a 24 meses, ver Anexo 3, es por esta razón que conceptos de Base de Datos, “Data Warehouse” o Bodega de datos Corporativos, “Big Data”, Minería de Datos, “Business Intelligence”, etc., están creciendo día a día y todas estas tendencias tecnológicas tienen su sustento en el uso de las nuevas unidades de almacenamiento.

4.1.3. Debilidades

•**Área de ventas poco desarrollada.** El motor del proceso CVDM es la atención personalizada del cliente. Al momento el área de ventas sólo se maneja con 2 colaboradores que administran todas las transacciones de los clientes mediante el sistema atención telefónica (call center), esto implica la poca atención personalizada y el poco involucramiento en el conocimiento del cliente. Para la implementación eficaz del sistema de ventas profesionales CVDM se requiere integrar dentro del equipo de trabajo a 2 colaboradores adicionales a través de los cuales se repartan la administración y el desarrollo de las cuentas de los clientes.

•**Manejo de marketing vía web sin desarrollar,** la empresa tiene implementado un sistema web que le permite a los clientes conocer el

inventario de productos y servicios disponibles de la empresa, pero al momento se requiere implantar la lista de productos para consulta del cliente, adicionalmente se requiere de una herramienta de órdenes de compra que permita a los clientes colocar sus órdenes directamente descargando del trabajo de call center a 2 colaboradores que pueden dedicar sus esfuerzos al mantenimiento del inventario vía Web.

•**Cobertura limitada a la ciudad de Quito**, al momento sólo se atienden requerimientos en la ciudad de Quito, ciudades importantes como Guayaquil, Cuenca, Portoviejo, Manta, Ambato, Ibarra son centros económicos a los cuales se puede ampliar la cobertura de los productos y servicios que brinda la empresa, estas son fuentes de negocios que pueden ser explotadas en proyectos futuros de expansión de la empresa.

•**Brazo económico poco desarrollado**, es necesario capitalizar la empresa para poder abordar transacciones de mayor monto al momento con las líneas de créditos disponibles, según la sección 8.1, la capacidad máxima es de \$470.000 a 45 días lo que limita la posibilidad de participar en licitaciones de mayor cuantía.

•**Limitado inventario de partes y piezas**, uno de los requerimientos más exigidos por los clientes es la de una preexistencia de partes y piezas que garantice la rápida solución de problemas de garantías o la atención rápida de mejoras o expansión a la capacidad instalada, en la mayoría de licitaciones se califica la disponibilidad y el tamaño de los inventarios de partes y piezas, a pesar que esto aumenta el valor del activo, en cualquiera de los casos para expandir el inventario se requiere de incrementar el capital u obtener recursos

de financiamiento, por eso es conveniente trabajar con el inventario del fabricante o el de los mayoristas.

- **Limitado número de equipos para demostración**, es importante disponer de equipos de demostración o pruebas, esto permite realizar pruebas de concepto de los proyectos de los clientes, incrementando la tasa de cierre de negocios ya que esta opción permite generar mayor demanda por la predisposición favorable que se da en la relación con el cliente.

4.1.4. Amenazas

- **Calificación de los fabricantes de nuevos canales y distribuidores autorizados**, el incremento de las cuotas de ventas y el crecimiento propio del mercado crea espacio vacíos (White Spaces), los cuales provocan que la competencia de otras marcas traten de cubrir dichos espacios. Si no se adoptan medidas de cobertura del mercado por parte de los actuales canales, los fabricantes y mayoristas se ven avocados a buscar nuevos canales de distribución para cubrir el espacio y ganar ese mercado (market share)

- **Ventas directas del fabricante y/o mayoristas**, es una condición no deseada, producida por la falta de cobertura, o dureza de la competencia que provoca que los fabricantes y/o mayoristas se lancen a cubrir esos espacios de mercado, compitiendo contra sus propios canales, es necesario insistir en mantener una cadena de distribución sana en la que sólo los canales sean los puntos de venta de los productos. Esto se logra mediante el control estricto de las oportunidades de negocios y de la relación que los canales puedan generar con sus clientes.

•**Endurecimiento de las condiciones para las líneas de crédito**, el eventual no cumplimiento de las cuotas de ventas provoca el enfriamiento de las relaciones con los fabricantes y mayoristas que conllevan a cambiar las relaciones de negocios y al endurecimiento de las líneas de crédito es por eso que es necesario el adecuado tratamiento de las relaciones comerciales con los proveedores para evitar el deterioro de las mismas.

•**Limitación de las líneas de crédito de los mayoristas y fabricantes debido al deterioro de la situación económica del país**, el deterioro de la situación económica es una posibilidad que debe ser considerada como una amenaza porque repercute en las condiciones de las líneas de crédito por parte de los fabricantes hacia los mayoristas, reduciendo el tiempo y monto de las mismas, esto hace que además que se encarezca el crédito debido al incremento del riesgo país que provoca un incremento en los márgenes o tasas de descuento de los fabricantes para compensar el riesgo. Esto se traduce en un incremento de los precios de los productos y por consiguiente en disminución de ventas.

•**Restricción en la compra de servidores por parte del sector público**, cambios en las políticas de inversión en materia de tecnología, así como el impulso a la utilización del sistema de “CLOUD”, nube centralizada de servicios del estado, a través de la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), pueden producir una disminución en la venta de servidores y unidades de almacenamiento, siendo el estado el principal consumidor de estos productos puede producir una fuerte baja en los montos de ventas que afectan directamente a los ingresos de la empresa.

4.2. Valoración Cualitativa

Las empresas y sus administradores exigen del mercado características cualitativas dependiendo del tipo de producto y servicio que se requiere, para esta división hemos valorado las siguientes cualidades mediante una encuesta enviada a 100 empresas tanto del sector público como privado, entre las características cualitativas que una división o empresa nueva debe tener inspeccionamos:

- Monto de Capital Social respecto de la cuantía de los productos o servicios ofertados.
- Monto del Capital Social de una empresa proveedora de infraestructura.
- Importancia de mantener inventarios disponibles.
- Importancia de mantener un inventario de partes y piezas disponibles.
- Importancia del tiempo de permanencia en el mercado.
- Importancia de las certificaciones del fabricante.
- Importancia de poseer un sitio web.
- Importancia de la visitas a los clientes para conocer sus necesidades.
- Importancia de las presentaciones de producto y empresa.
- Importancia de empaquetar bienes y servicios en una sola oferta de valor.

Ver Anexo 5.

4.3. Estrategia

4.3.1. Estrategia Ofensiva

Tabla 13. Oportunidades

FORTALEZAS		Mercado del sector público de compra de servidores y unidades de almacenamiento en crecimiento	Mercado de servicios especializados certificados por los fabricantes en crecimiento	Mercado de empresas fuera de la ciudad de Quito	Crecimiento del consumo de espacio de almacenamiento en todo tipo de empresas
	Canal Autorizado por los fabricantes	E1	E1	E7	E1
	Línea de crédito calificadas por los mayoristas	E2	E2	E7	E2
	Experiencia 20 de años en el mercado	E3	E3	E7	E3
	Calificación AAA en varias empresas privadas	E4	E4	E7	E4
	Empresa calificada en el sector público INCOP	E5	E5	E7	E5
	Especialista en ventas profesionales certificados	E6	E6	E7	E6
	Especialistas técnicos profesionales certificados	E6	E6	E7	E6

Estrategias E1 a E7:

- (E1) Estar a tiempo de la elaboración de los TDR (Términos de referencia) de las licitaciones para influenciar que se exija que los participantes en las licitaciones sean autorizados por fabricantes.
- (E2) Acompañar las propuestas con opciones de pago atractivas.

- (E3) Destacar el tiempo de trayectoria de la empresa en el mercado, mediante la generación de eventos que remarquen esta característica y ventaja competitiva.
- (E4) Destacar las certificaciones de los clientes con los que la empresa ha realizado operaciones.
- (E5) Mantener la habilitación del INCOP. Verificar constantemente que el área administrativa mantenga como parte de su operativa el control de la calificación del INCOP, mediante el estricto cumplimiento de los requerimientos de habilitación.
- (E6) Preparar anualmente un plan de capacitación en ventas y técnicas para mantener actualizadas y vigentes las certificaciones exigidas por los fabricantes y ofrecer la calidad de ser distribuidor autorizado, además sobrepasar las certificaciones de forma de tener el nivel de preparación más alta en cada uno de los productos.
- (E7) Plan de negocio de expansión de operaciones fuera de la ciudad de Quito, fuera del alcance de este estudio.

4.3.2. Estrategia Reactiva

Tabla 14. Amenazas

		Calificación de los fabricantes de nuevos canales y distribuidores autorizados	Ventas directas del fabricante y/o mayoristas,	Endurecimiento de las condiciones para las líneas de crédito,	Limitación de las líneas de crédito de los mayoristas	Restricción en la compra por parte del sector público
FORTALEZAS	Canal Autorizado por los fabricantes.	E11	E13-E14	E18	E18	E20
	Línea de crédito calificadas por los mayoristas.	E12	E13-E14	E19	E19	E20
	Experiencia 20 de años en el mercado.	E13	E14	E19	E19	E20
	Calificación AAA en varias empresas privadas.	E14	E14	E19	E19	E20
	Empresa calificada en el sector público INCOP.	--	E14	E18-E19	E18-E19	E20
	Especialista en ventas profesionales certificados.	E16	--	E19	E19	E20
	Especialistas técnicos profesionales certificados.	E17	E17	E19	E19	E20

Estrategias E11 a E20:

- (E11) Destacar las certificaciones de canal autorizado del fabricante.
- (E12) Potenciar las fuentes de financiamiento para apalancar opciones de créditos para los clientes.
- (E13) Destacar el tiempo de permanencia en el mercado de la empresa.
- (E14) Destacar y exigir un mínimo de certificaciones de los clientes.
- (E16) Destacar el profesionalismo del equipo de ventas.
- (E17) Exigir la utilización de personal certificado por el fabricante.

- (E18) Buscar nuevas fuentes de financiamiento, sector financiero, socios.
- (E19) Analizar nuevos fabricantes y/o mayoristas.
- (E20) Desarrollar plan de negocios para expansión de operaciones.

4.3.3. Estrategia Adaptiva

Tabla 15. Oportunidades

	Mercado del sector público de compra de servidores y unidades de almacenamiento en crecimiento	Mercado de servicios especializados certificados por los fabricantes en crecimiento	Mercado de empresas fuera de la ciudad de Quito	Crecimiento del consumo de espacio de almacenamiento en todo tipo de empresas	
DEBILIDADES	Área de ventas poco desarrollada.	E21	E21	E8	E21
	Manejo de marketing vía web sin desarrollar.	E22	E22	E8	E22
	Cobertura limitada a la ciudad de Quito.	E8	E8	E8	E8
	Brazo económico poco desarrollado.	E24	E24	E8	E24
	Limitado inventario de partes y piezas.	E25	E5	E8	E5
	Limitado número de equipos para demostración.	E26	E26	E8	E26

Estrategias E21 a E26

- (E21) Empezar proceso de contratación de personal de ventas, especializándolo en la venta de unidades de almacenamiento.
- (E22) Contratar el mejoramiento de la aplicación Web de la empresa.
- (E24) Buscar fuentes de financiamiento, vía nuevos socios o mediante la utilización de préstamos o líneas de crédito en el sistema financiero.
- (E25) Analizar la adquisición de inventario para cubrir las expectativas de los clientes y mejorar los tiempos de entrega.

- (E26) Adquirir al menos 1 equipo en demostración de servidores y/o unidades almacenamiento para la implementación de pruebas de concepto y/o préstamo a los clientes, también pueden ser usados en capacitación.

4.3.4. Estrategia Defensiva

Tabla 16. Amenazas

DEBILIDADES		Calificación de los fabricantes de nuevos canales y distribuidores autorizados.	Ventas directas del fabricante y/o mayoristas.	Endurecimiento de las condiciones para las líneas de crédito.	Limitación de las líneas de crédito de los mayoristas.	Restricción en la compra por parte del sector público.
	Área de ventas poco desarrollada	E31	E31	--	--	--
	Manejo de marketing vía web sin desarrollar	E32	E32	--	--	--
	Cobertura limitada a la ciudad de Quito	E33	E33	--	--	--
	Brazo económico poco desarrollado	E34	E34	--	--	--
	Limitado inventario de partes y piezas	E35	E35	--	--	--
	Limitado número de equipos para demostración	E36	E36	--	--	--

Estrategia E31 a E36:

- (E31) Apalancarse en las certificaciones de ventas y técnicas.
- (E32) Establecer proceso de atención vía call-center, visitas a clientes.
- (E33) Enfocarse en oportunidades de negocios en la ciudad de Quito.
- (E34) Administrar las líneas de crédito, obtener nuevas líneas con otros mayoristas y/o fabricantes.

- (E35) Establecer alianzas con mayoristas y fabricantes para tener acceso al inventario de estas empresas.
- (E36) Establecer alianzas con mayoristas y fabricantes para tener accesos a sus laboratorios y equipos demos.
- (--) Salirse del negocio antes de perder dinero.

CAPITULO V

5. Recursos Humanos

5.1. Competencias

Un factor diferenciador y de extrema importancia para alcanzar el éxito de la división de infraestructura corporativa, es aquella que tiene que ver con la integración de colaboradores que tengan las siguientes características:

Cognoscitivas:

- Poseer título de 3er nivel en Tecnología de Sistemas y/o Electrónica.
- Conocer y comprender el proceso de Administración de Ventas.
- Conocer de Infraestructura, Tecnología y Sistemas de Computación e Informática.
- Manejo mínimo para comprender, leer y escribir el idioma inglés.

Habilidades:

- Capacidad para la administración del tiempo y actividades.
- Capacidad analítica de las situaciones de negocio.
- Comunicación escrita y oral desarrollada.
- Capacidad de negociación.
- Responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades.
- Don de gentes y atención a los clientes.
- Responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades.

Valores:

- Motivación al trabajo en equipo.

- Iniciativa y autonomía para descubrir y desarrollar oportunidades.
- Entusiasmo para el constante aprendizaje.
- Capacidad para afrontar la resolución de problemas con el nivel y calidad requeridos.
- Adaptación a los cambios de tecnología y a los entornos.

Estas características personales de los colaboradores permitirán asumir de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo, se requiere que los colaboradores estén preparados para constantemente entrar en el proceso de la formación-acción el cual es un proceso de auto motivación para la formación cuya finalidad es el aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo.

Los puestos de trabajo para división son:

- Especialista en Ventas. Ver Anexo 6
- Especialista Técnico de preventa. Ver Anexo 7

5.2. Capacitación

Por el tipo de servicio que presta la empresa se requiere alta especialización de las personas, por lo cual se promueve la capacitación en comercial y técnica en cada uno de los productos de servidores y unidades de almacenamiento.

Los colaboradores deben tomar los cursos o seminarios financiados totalmente por la empresa y pasar los exámenes necesarios que le permitan obtener la acreditación de la certificación respectiva. Este proceso toma 6 meses obtener el certificado.

Para obtener la certificación, la empresa invierte en el costo del o los cursos y se paga el primer examen que asciende a 200 dólares y si la persona falla el examen esta debe repetir ese examen, en este caso el costo lo asume el colaborador, es condición de empleo que el colaborador alcance las certificaciones necesarias, el único limitante es el tiempo fijado.

5.2.1. Capacitaciones de Ventas

- Participación en capacitaciones generadas por los fabricantes.
- Obtención de las certificaciones de ventas para mantenimiento de contratos de asociados de negocios.

Para esto cada colaborador de la división de infraestructura tiene que llegar a obtener las certificaciones de:

- Certificación en Ventas (Comercial)
 - Especialista en Ventas de Servidores
 - Especialista en Ventas de Sistemas de Almacenamiento.

5.2.2. Capacitaciones Técnicas

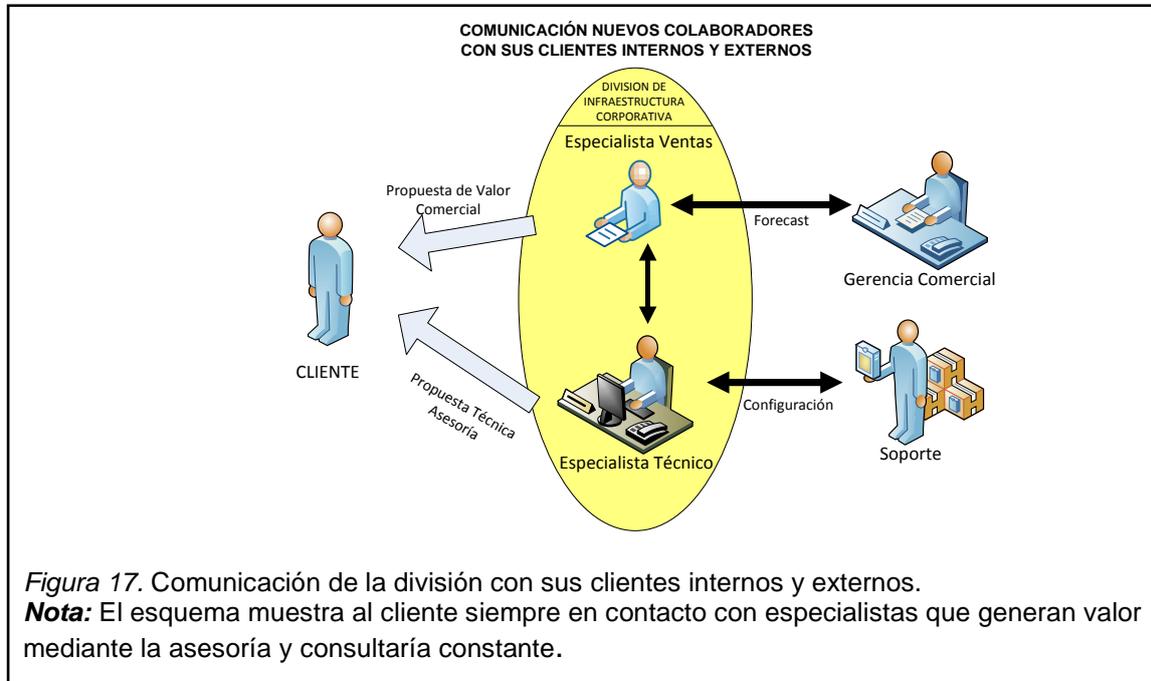
- Asistencia capacitaciones técnicas de los especialistas en instalación, configuración y capacitación.
- Obtención de los certificados de autosuficiencia exigidos por fabricantes.

Para esto cada colaborador de la división de infraestructura tiene que llegar a obtener las certificaciones de:

- Certificación técnico de preventa. (Técnica)

- Especialista técnico experto en servidores
- Especialista técnico experto en sistemas de almacenamiento.

5.3. Relaciones con sus clientes



CAPITULO VI

6. Plan de Marketing

6.1. Estrategia

6.1.1. Crear diferenciación del producto “SERVICIO PROFESIONAL” en Arquitectura de Infraestructura.

La empresa busca la lealtad de sus clientes, por la diferenciación del propio producto que son los “Servicios Profesionales”, esto genera prestigio para la empresa, la cual se verá reflejada en el precio del producto, por haber sido el primero en entrar proveyendo a sus clientes de un servicio de asesoría que crea valor, esto genera automáticamente una barrera para el ingreso de otros; los nuevos entrantes necesitarían realizar un gran esfuerzo, el que representan esos gastos iniciales, en conseguir la identificación, que no serían recuperables si se abandonase el tiempo y esfuerzos invertidos en el sector o cliente.

6.1.2. Contratación y retención de vendedores especializados

En este sector se precisa una alta inversión en conocimiento y compromiso con la empresa, para poder instalarse en condiciones de viabilidad. Esto supone una barrera para el acceso de los competidores. La inversión es necesaria para crear la especialización del personal, no está orientada al crecimiento de las instalaciones, también esa inversión -no recuperable-, está orientada a generar el valor que espera transformarse en lealtad de los clientes.

La retención de los vendedores especializados y/o los talentos técnicos es importante para el mantenimiento de la confianza del cliente, debido a que este la deposita a través del consejo y asesoría que le brindan los colaboradores de

la división, para ello sea considerado en el presupuesto de la división mostrada en la sección 8.1 la asignación de sueldos variables ejecutables de forma trimestral, estos están orientados a estimular la consecución de las metas establecidas en el plan anual de ventas. Otro punto importante para la retención de los especialistas de la división es el constante apoyo a su desarrollo profesional mediante la capacitación local o internacional también tomada en cuenta en el presupuesto anual de la división.

6.1.3. Estrategia de crecimiento Horizontal

- Entrar con nuevos productos en los mercados actuales
 - Especialización del personal.
- Diversificación por productos relacionados como son:
 - Servidores de Nivel Entrante e Intermedio
 - Unidades de almacenamiento

6.1.4. Entorno de especialización

- El entorno en donde se maneja la división de infraestructura corporativa es de alta especialización no tiene sentido luchar por la máxima cuota de mercado posible, lo que se quiere es mantener un segmento del mercado y obtener la mayor ganancia basado en las altas características de los productos y servicios ofrecidos.
- Entorno de máxima rentabilidad el cual se obtiene para una cuota limitada, y solamente manteniéndose en el nivel más alto de especialización se puede influenciar en los precios.

- Sí se trata de penetrar más el mercado se podría perder la exclusividad percibida por el segmento de mercado interesante, por tanto si se quiere crecer, habrá que acudir a la diversificación de productos y servicios (MATA, 2007, p11)

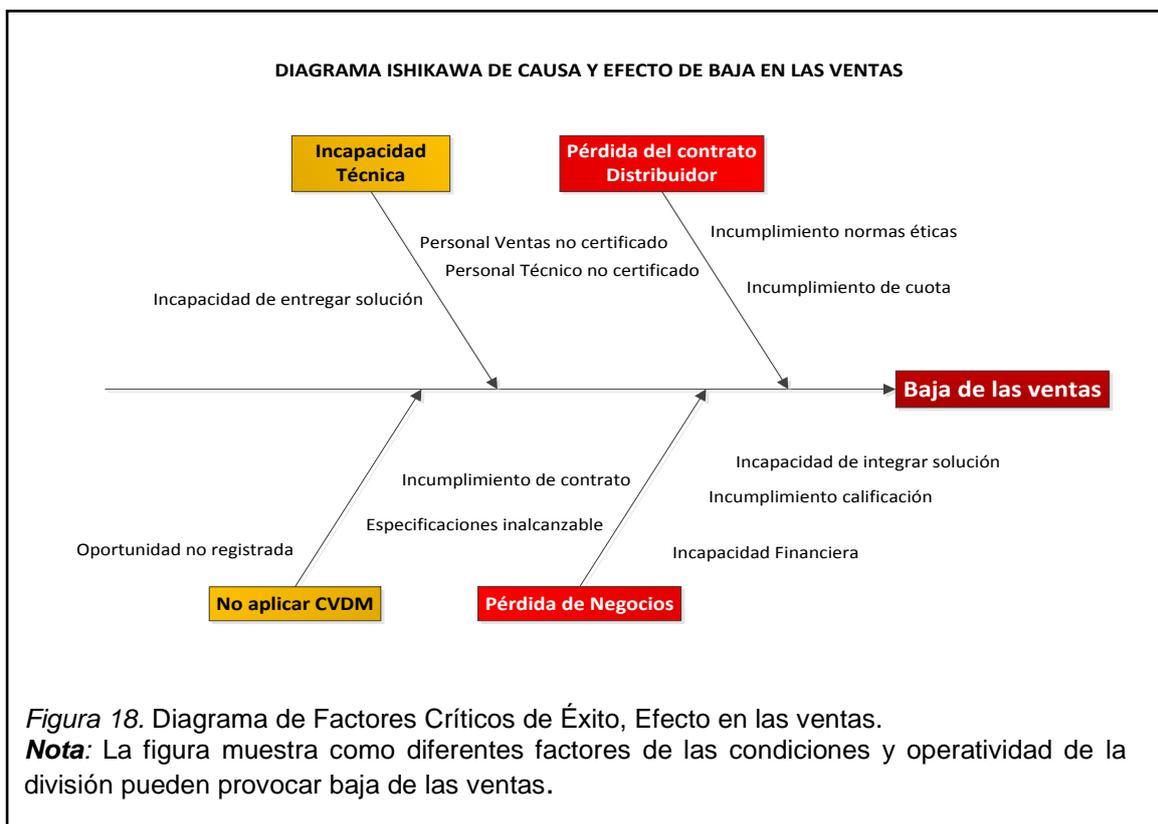
Los pasos a seguir son:

1. Especializarse en pocos segmentos de mercado (servidores y unidades de almacenamiento corporativos), para lograr esto se requiere obtener la distribución autorizada (CANAL CERTIFICADO) de una marca reconocida en el mercado (IBM o HP).
2. Reorientar a la marca de la empresa en el nicho de clientes que requieren de productos y servicios de infraestructura cuya diferencia y relevancia es la alta especialización, es decir, “El que sabe, sabe”.
3. Reinventar la lista de servicios creando un área de ventas corporativas con servicios certificados de alto nivel, creando una fuente de consultoría y asesoría constante para el cliente para crear la diferencia.
4. Desarrollar en internet una capacidad innovadora y diferenciadora de ayuda que permita la llegada al cliente corporativo, que demanda conocimiento para la atención de sus requerimientos.

6.2. Factores Críticos de Éxito (Efecto en las ventas)

- a. CONSEGUIR UN SPONSOR, se lo realiza a través de los mayoristas quienes sugieren al fabricante quienes puede acceder o calificar como canal autorizado por IBM o HP.

- b. INCREMENTAR VENTAS.- Significa cumplir con la cuota mínima exigida por los fabricantes. El sentido inverso del éxito estaría dado por la “Baja en las ventas”, lo que obligaría a salirse del mercado, para esto analizamos en la Figura 18.

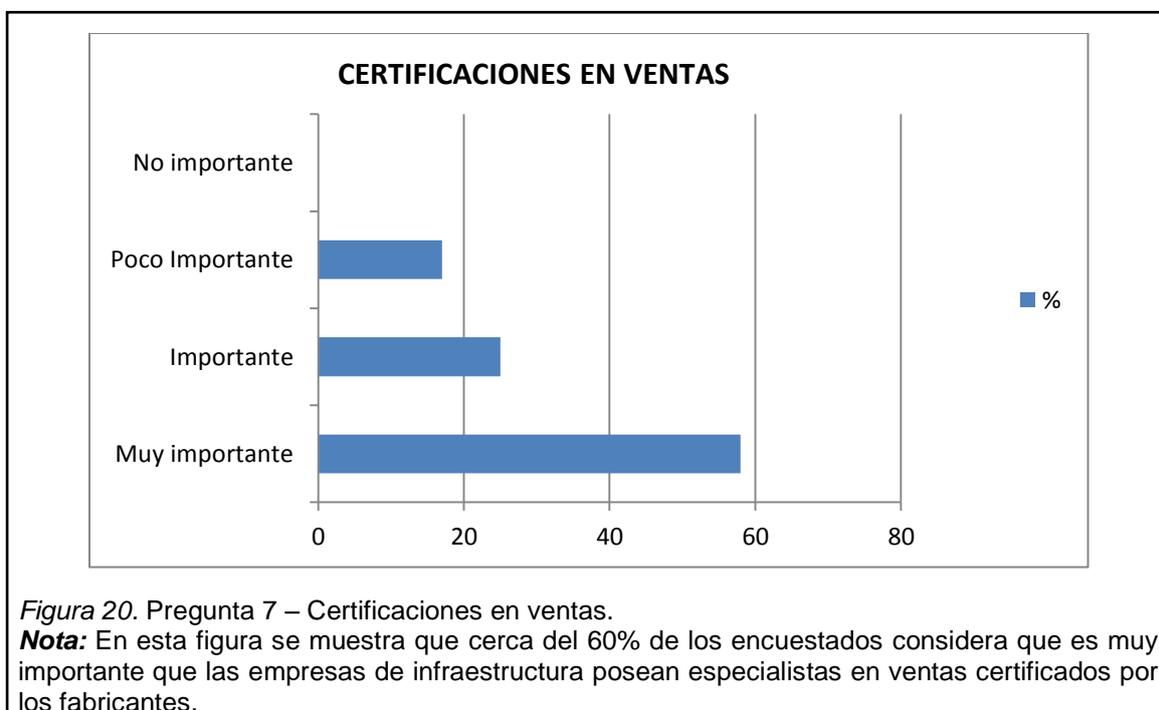
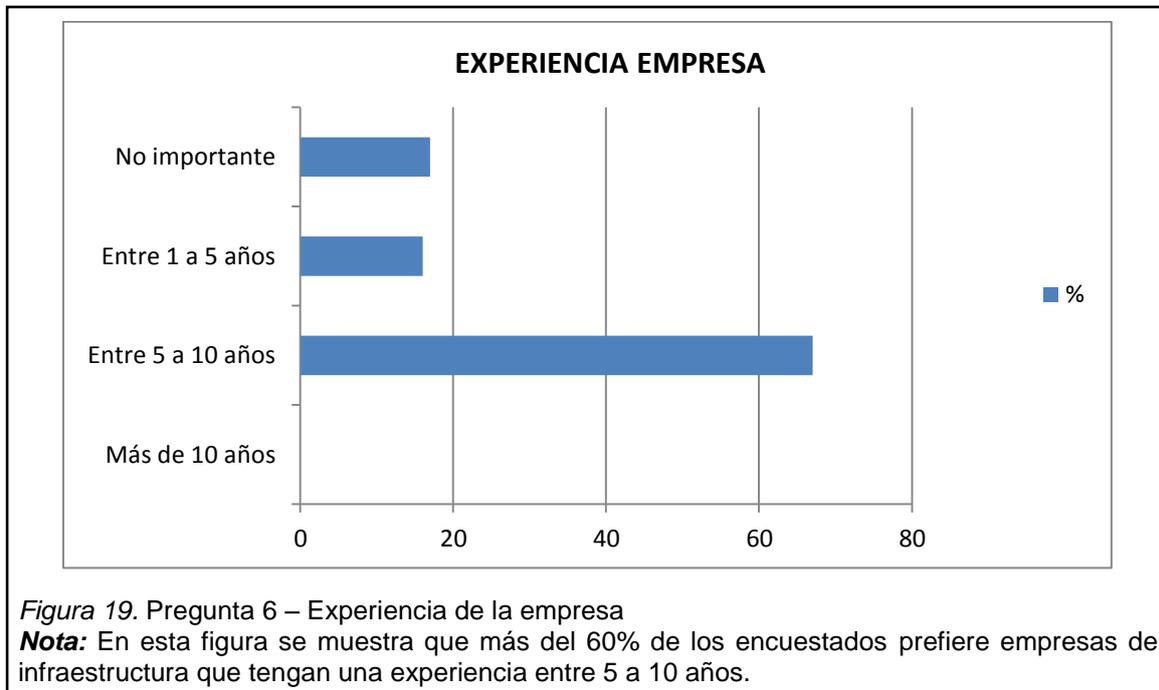


(*) Incapacidad financiera es imposibilidad de obtener crédito con los mayoristas, no obtener las pólizas de buen uso de anticipo, no obtener garantías bancarias, no tener posibilidad de crédito en el sistema financiero.

6.3. Resultado de la encuesta de preferencia de los clientes

Título de la encuesta: “CARACTERISTICAS DE UNA NUEVA DIVISION O EMPRESA DE INFRAESTRUCTURA DE TI”, Anexo 5, las preguntas que muestran la relevancia para el cliente al momento de decidir por las características que debería tener la nueva división o empresa son las

preguntas 6, 7 y 8 cuyos resultados se muestran en las Figuras 19, 20, 21 respectivamente.



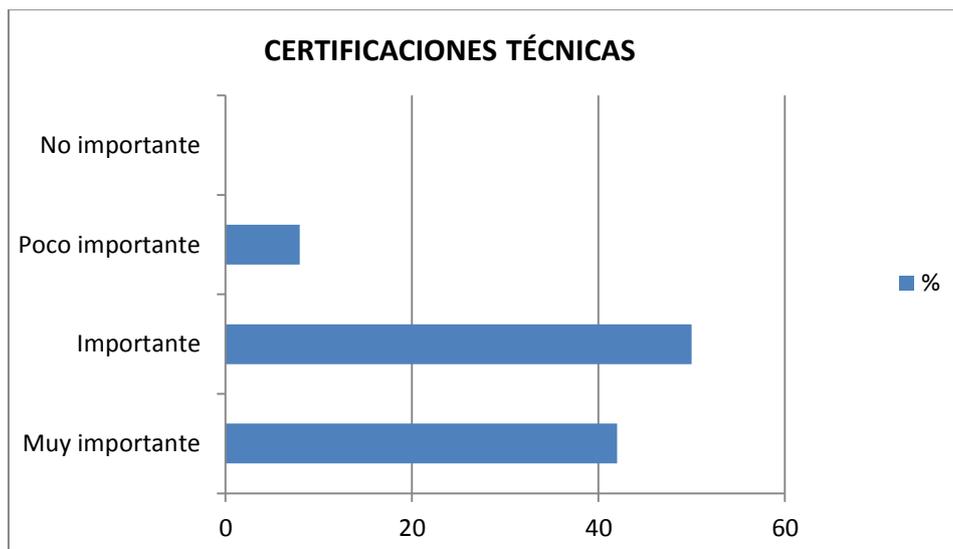


Figura 21. Pregunta 8 – Certificaciones técnicas.

Nota: Esta figura se muestra, que los encuestados consideran que es importante el 40% y muy importante el 50% que las empresas de infraestructura posean especialistas técnicos certificados por los fabricantes.

En conclusión: El mercado de productos y servicios de infraestructura requiere de empresas con alto nivel de especialización para la entrega de los mismos.

6.4. Análisis de Rentabilidad de los Productos, Cliente

La empresa utiliza el método de cálculo de beneficios o rentabilidad obtenidos del análisis de costos por línea de productos insumos o componentes de la solución entregada al cliente. Este método tradicionalmente se lo aplica en forma detallada por producto de cada línea de negocio y pretende encontrar las pérdidas en las que se puede incurrir al soslayar costos ocultos en la línea final del beneficio. Este método pretende descubrir la generación de costos en cada una de las líneas de productos con el fin de poder tomar decisiones bien informadas que le permitan mejorar la rentabilidad, reducir costos o mejorar eficiencias operativas.

- I. La empresa ha dividido los productos en 4 líneas, ver Tabla 16

Tabla 16. Líneas de Productos

Línea	Sub-línea
EQUIPOS	o COMPUTADORES
	o PARTES PIEZAS
	o SERVIDORES
	o COMPLEMENTARIOS
SOFTWARE	
CAPACITACION	
SERVICIOS	o INSTALACIONES
	o SOPORTE TECNICO
	o MANTENIMIENTO
OTROS	

Nota fuente: Datamatium Cia. Ltda., Gerencia.

Para los servicios internos se calcula en base al costo de hora de hombre tomando en cuenta el salario del colaborador, si este es interno o el costo de los honorarios si este es un profesional contratado por proyecto.

- II. El análisis de la utilidad o beneficio de la solución vendida, se lo realiza según el Anexo 8

6.5. Generación de Demanda y Métodos de Comunicación

DIRECTOS

- Presentaciones semestrales de nuevos productos y servicios a grupos de clientes actuales y potenciales.
- Visitas técnicas trimestrales a los clientes nuevos o de la base instalada, para conocer y entender los nuevos requerimientos de los clientes con este servicio “implícito” de consultoría, se genera el valor para el cliente.

INDIRECTOS

- Actualización semanal de productos y servicios a los clientes vía email.
- Creación y actualización de promociones vía página Web de la empresa.
- Creación y actualización de noticias, documentos técnicos vía la página Web de la empresa.

De acuerdo a la encuesta las preferencias de los clientes para su atención, se aprecian en la pregunta 14, 16 y 17 se muestran en las Figuras 22,23 y 24:

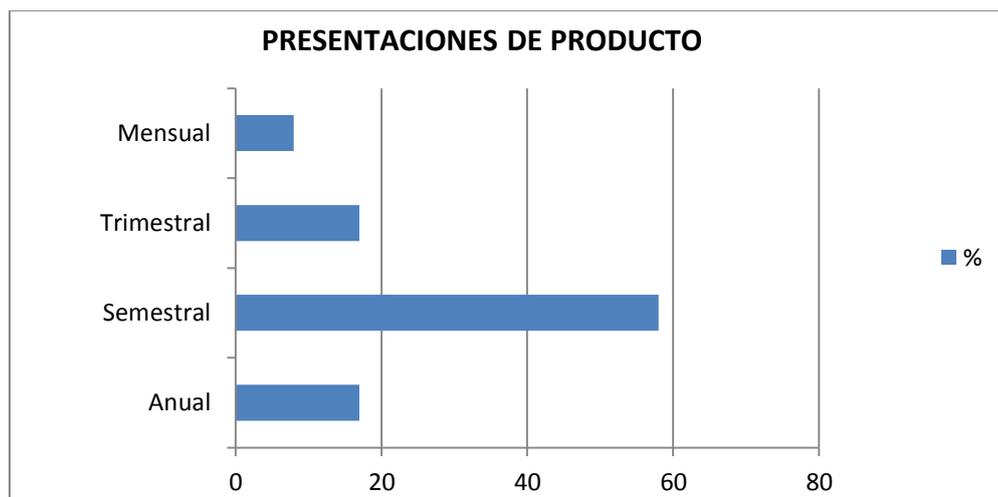
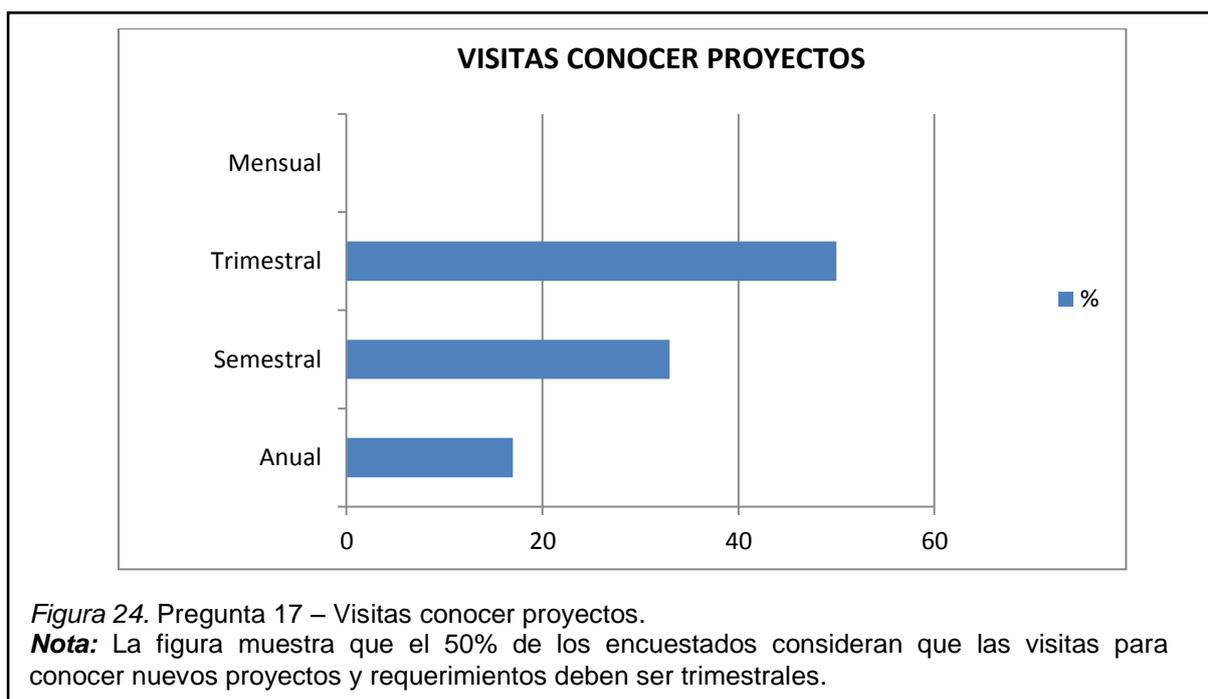
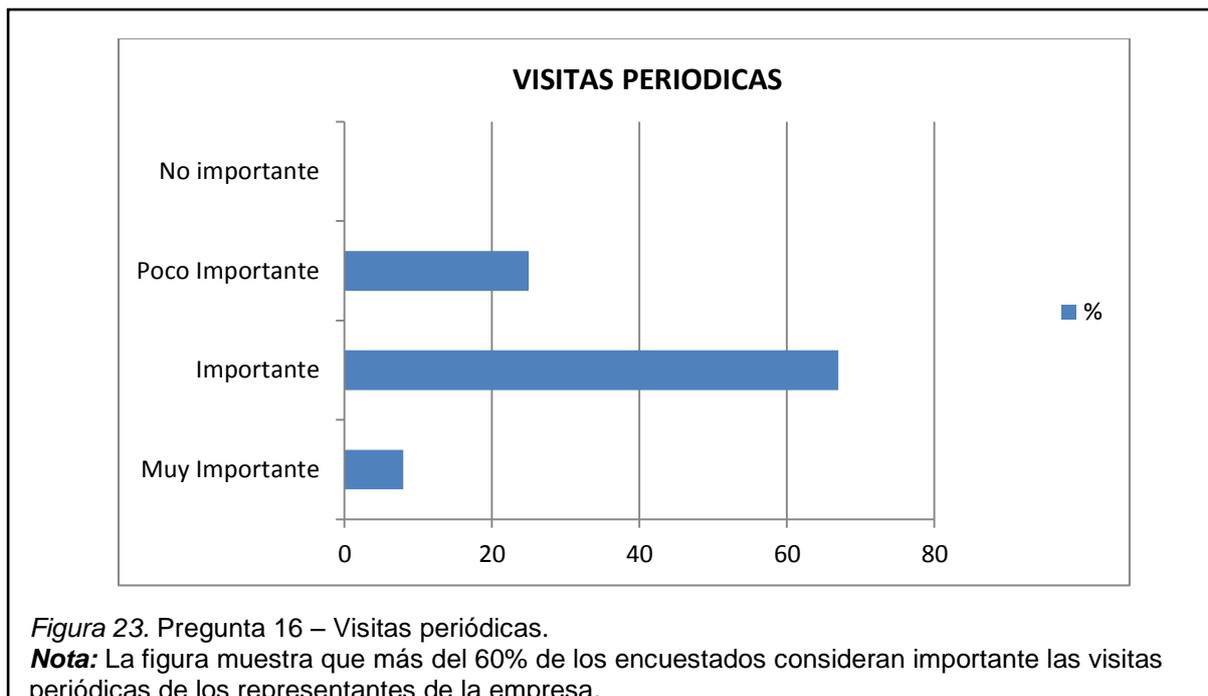


Figura 22. Pregunta 14 – Presentaciones de Producto.

Nota: La figura muestra que cerca del 60% de los encuestados prefieren que las presentaciones de productos sean semestrales.



6.6. Estrategia de Precios y Ventas

Básicamente la empresa utiliza 2 estrategias de precios, y su distribución por línea de producto se muestra en la Tabla 17:

Tabla 17. Estrategia de Precios

ESTRATEGIA DE PRECIOS			
LÍNEA	SUB-LÍNEA	TIPO DE PRECIO	MEDIDA DE CÁLCULO
EQUIPOS	o COMPUTADORES	Competencia	Solución Completa
	o PARTES PIEZAS	Competencia	Solución Completa
	o SERVIDORES	Competencia	Solución Completa
	o COMPLEMENTARIOS	Competencia	Solución Completa
SOFTWARE		Competencia	Solución Completa
CAPACITACION		Prestigio	(Horas/hombre)
SERVICIOS	o INSTALACIONES	Prestigio	(Horas/hombre)
	o SOPORTE TÉCNICO	Prestigio	(Horas/hombre)
	o MANTENIMIENTO	Prestigio	(Horas/hombre)
OTROS		Competencia	Solución Completa

Nota Fuente: Datamatium Cia. Ltda., Gerencia General.

1. Precio de prestigio para los servicios.- Este precio está avalado en el mercado por las certificaciones y experiencia de la empresa y sus especialistas técnicos, a través de estos se puede proponer un precio alto ya que el sustento de las certificaciones transmiten una imagen de calidad o exclusividad que permiten captar al segmento con mayor poder adquisitivo.
2. Precio de competencia para los productos de HW y SW.

Para acceder a estos precios de competencia es necesario generar un caso de precios con el fabricante. El caso de precios del fabricante requiere:

- a) Registro de la oportunidad de negocios
- b) Análisis de competencia, en el cual se deben describir:
 - I. Marcas competidoras
 - II. Configuración ofertada acorde a los términos de referencia del cliente

III. Posibles opciones de productos que competirían en forma directa.

- c) Presupuesto referencial del cliente.
- d) Propuesta completa incluido los servicios aplicables a la solución.
- e) Margen de la cadena de valor (mayorista, canal) lo más ajustado.

Las estrategias de ventas con los clientes se las muestra en la Tabla 18:

Tabla 18. Estrategias de Ventas

ESTRATEGIA	FRECUENCIA	COSTO CLIENTE	COSTO INTERNO *	ESTADO
Servicio de transferencia de conocimientos.	Durante la entrega del producto	Gratuito	Horas/hombre	Implementada
Download documentos de referencia	Permanente	Gratuito	Horas/hombre	Por implementar
Organización de visitas	Trimestral	Gratuito	Horas/hombre	Por Implementar
Emailing, promociones, listas, etc.	Mensual	Gratuito	Horas/hombre	Implementada
Referidos propios y del fabricante	Durante el proceso de venta	Gratuito	Horas/hombre	Implementada
Servicio de Dimensionamiento, consolidación, análisis de capacidad.	Durante el proceso de análisis de los requerimientos del cliente	Gratuito	Horas/hombre	Implementada

Nota fuente: Datamatium Cia. Ltda., Gerencia General.

*Promedio 3 horas/hombre cuyo valor para la empresa es: \$30,00

- Brindar servicios de transferencia de conocimientos tipo “Hands on Labs” gratuitos durante la instalación física de los equipos en el cliente.
- Uso de página web para colgar documentos de referencia y apoyo técnico de descarga automática gratuita.
- Call-Center, utilizar el sistema de Call-Center de la empresa para programar visitas a clientes.
- E-mailing , utilizar el correo para envío de promociones, listas de precios.

- Utilización de referidos propios y del fabricante, durante la fase de presentación de propuesta.
- Dimensionamientos, consolidación de servidores, capacity planning son servicios que se utilizan para generar valor en el proceso de la venta.

CAPITULO VII

7. Oportunidades de Negocio

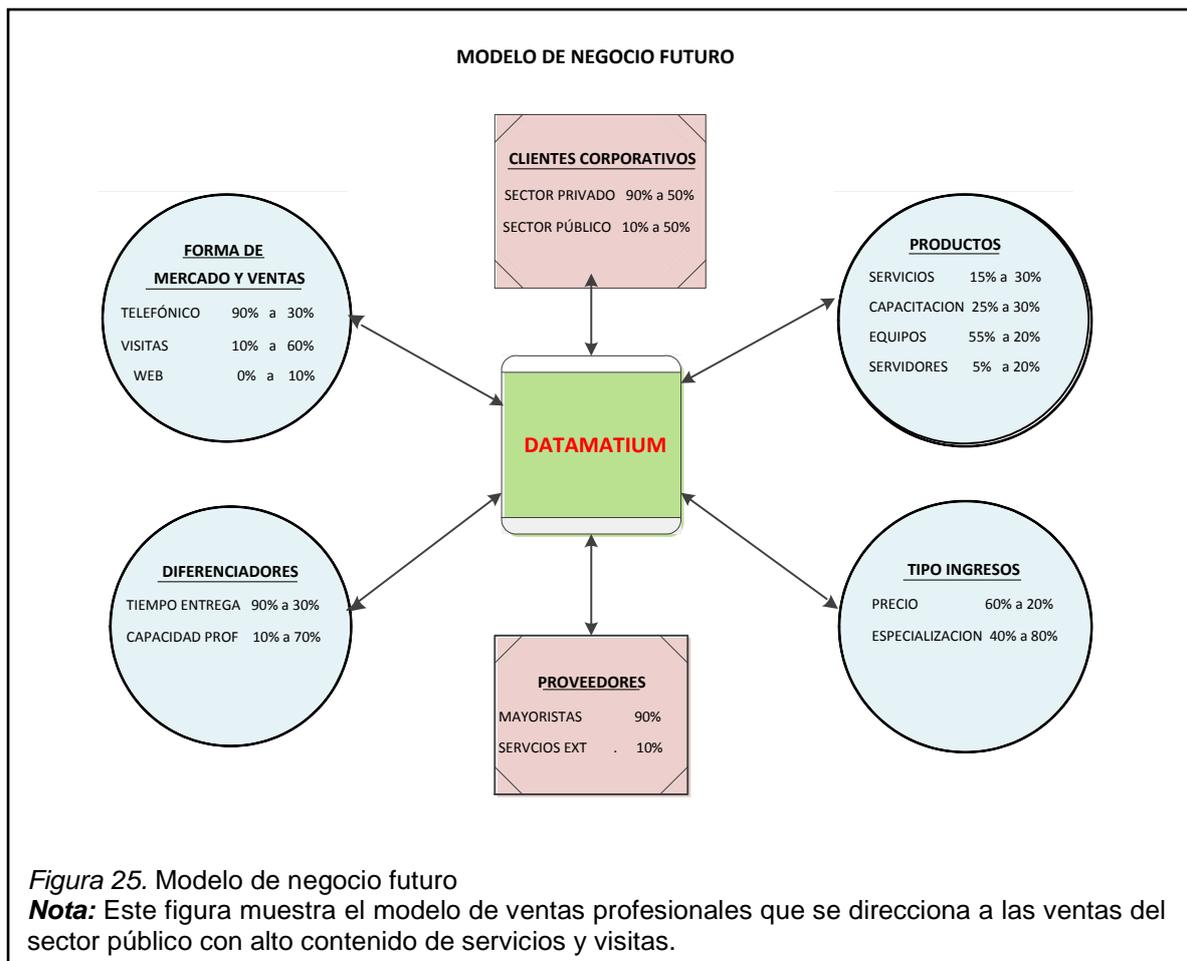
7.1. Modelo de Negocios Futuro

Con el desarrollo de este plan de negocios se desea reorientar el funcionamiento del modelo de negocios actual hacia el desarrollo de un modelo basado en las ventas profesionales, esto es: (Ver Figura 25)

1.- Desarrollar el servicio hacia las empresas de gobierno, las cuales requieren de ventas profesionales. Se desea llegar a alcanzar el mismo volumen de ventas que al momento se centra en empresas del sector privado, pasar a una relación 50-50.

2.- Cambiar el enfoque tipo Call Center al de ventas profesionales que genere un mayor relacionamiento y control de las ventas con los clientes, adicionalmente desarrollo una página web que impulse las ventas de aquellos productos que ahora se venden vía telefónica.

3.- No depender exclusivamente de la variabilidad precio del mercado de los productos, apalancando la rentabilidad y el incremento de las ventas en la capacidad profesional y especialización en producto de más alta tecnología.



7.2. Proceso de administración de oportunidades futuras

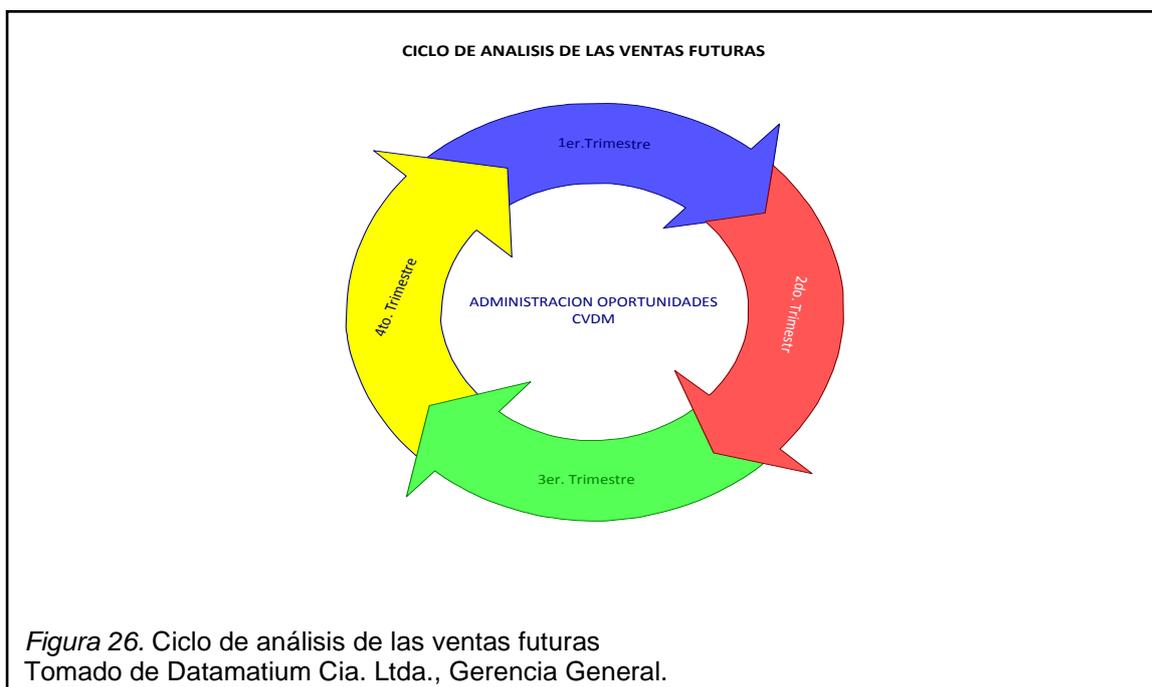
El proceso de administración de los negocios u oportunidades futuras se lo realiza mediante la aplicación del CVDM de IBM tal como se explicó en el Capítulo 2.

Los objetivos de CVDM son proporcionar un foro coherente para:

1. Establecer estrategias sobre oportunidades claves.
2. Coaching y Desarrollo de Habilidades
3. Mejorar la oportunidad de ganar mediante debates que se centren en la búsqueda de soluciones mediante sesiones semanales de deliberación. Las sesiones se centran en el fortalecimiento y

desarrollo de la propuesta de valor al cliente, la comprensión de los comportamientos de compra y los conductores de valor, lo que garantizará el conocimiento profundo del caso para establecer claramente las acciones (razón de peso para actuar), y que se deriva en la oferta única diferenciada. Además las sesiones pretenden abordar precios, descuentos, términos y condiciones, formas de envío / entrega y analizar las condiciones críticas o de borde que conlleven al cierre exitoso del negocio.

La evaluación del desempeño de las ventas es cíclico, y se lo realiza trimestralmente, se pone foco en aquellas oportunidades que pueden ser cerradas hasta 15 días antes del cierre de cada trimestre.



Las sesiones del comité de ventas, Figura 27, da seguimiento semanal a la lista de oportunidades cuya fecha de cierre están estimadas para dentro del trimestre, en estas sesiones se analiza el estado de los requerimientos

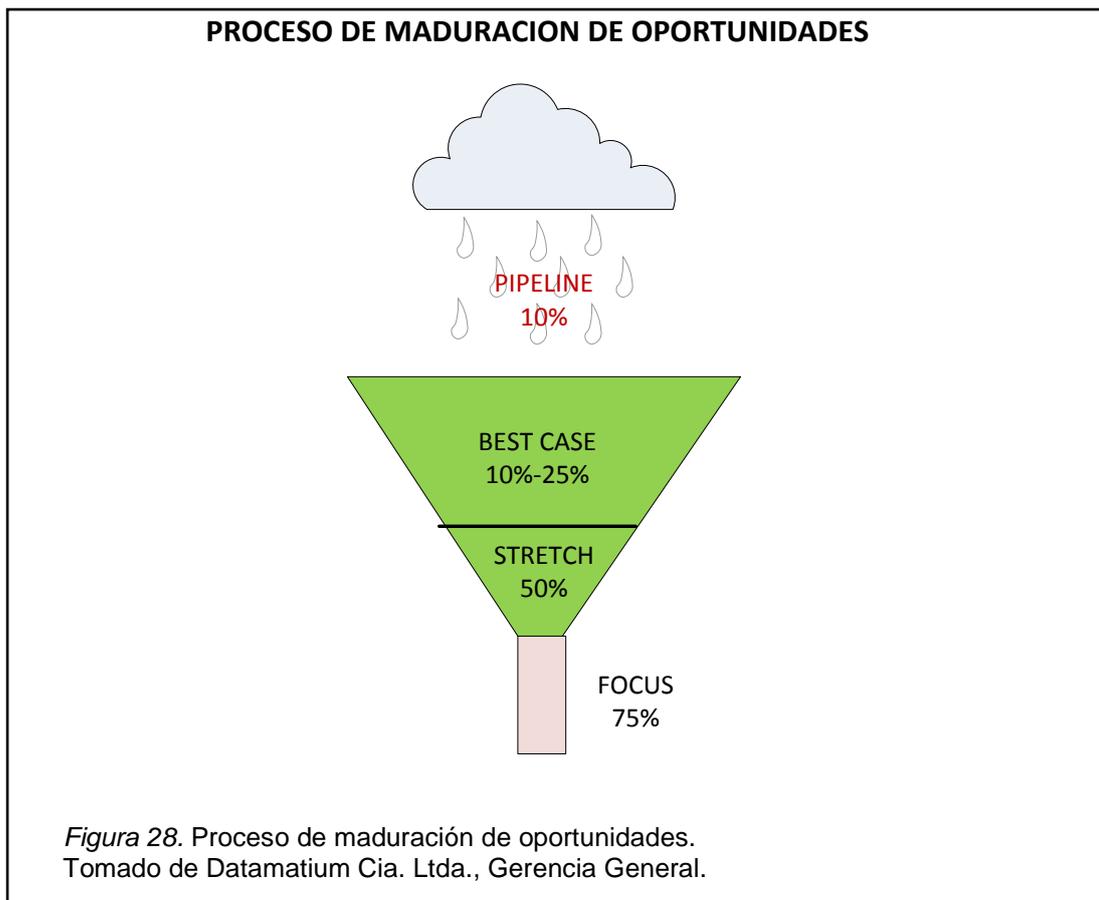
planteados por el cliente y se emiten las razones para actuar. Adicionalmente se actualizan los estados de las oportunidades en las herramientas de seguimiento que tiene el proveedor (mayorista o fabricante) con el propósito de evitar la pérdida o el retiro de la oportunidad.



Durante al tiempo que se demora una oportunidad en madurar, es decir, desde su nacimiento hasta que el cliente pone la orden de compra, las oportunidades son categorizadas en 4 estados:

- Oportunidades en estado “Pipeline”, validadas sin configuración.
- Oportunidades en “Best Case”, validadas en fase de configuración
- Oportunidades en estado “Stretch”, con propuesta presentada
- Oportunidades en estado “Focus”, es espera de decisión para orden de compra.

El comité se encarga de dar seguimiento al proceso usando el Anexo 10 y toma las acciones necesarias para provocar que las oportunidades se muevan dentro del proceso, Figura 28:



7.3. Expansiones Futuras

Consideramos que la expansión de la empresa se la puede alcanzar mediante la conquista de nuevo mercado local e internacional, este análisis está fuera del alcance de este plan y queda planteado para un futuro y esto es:

- Ampliación de mercado hacia la ciudad de Guayaquil.
- Ampliación de mercado fuera del país hacia las ciudades de Bogotá (Colombia) y Lima (Perú).

CAPITULO VIII

8. Financiación y Estructura de Negociación

8.1. Presupuesto Primer Año

El presupuesto con su detalle de rubros de gasto e inversión se lo se lo muestra en la Tabla 19.

Tabla 19. Presupuesto Anual de la División

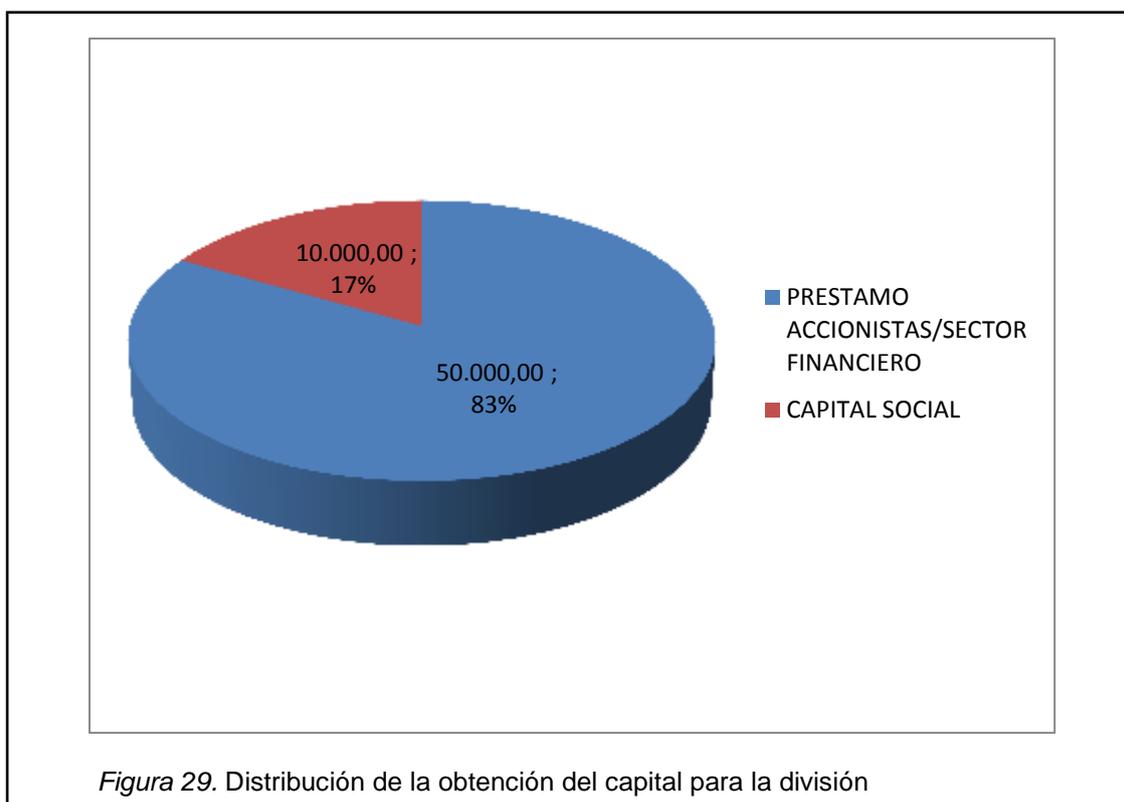
Presupuesto Gasto Anual División					\$ 90.114,00
Rubro	Cant.	Val. Unit.	Total	Total Rubro	
Sueldos y Salarios				\$55.674,00	
Sueldo básico Anual	3	\$7.200,00	\$21.600,00		
Décimo tercero	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00		
Décimo cuarto	2	\$ 318,00	\$ 636,00		
Aporte patronal	3	\$ 803,00	\$2.409,00		
Comisiones (cuota)	3	\$7.200,00	\$ 21.600,00		
Décimo tercero comisión	3	\$600,00	\$ 1.800,00		
Aporte patronal comisión	3	\$803,00	\$ 2.409,00		
Seguro médico	2	\$960,00	\$ 1.920,00		
Teléfono	2	\$750,00	\$ 1.500,00		
Capacitación				\$ 3.600,00	
Certificaciones	8	\$200,00	\$1.600,00		
Cursos	2	\$1.000,00	\$2.000,00		
Generación Demanda				\$ 7.680,00	
Eventos clientes	10	\$500,00	\$ 5.000,00		
Visitas clientes	100	\$12,00	\$1.200,00		
Material POP	200	\$5,00	\$1.000,00		
Administración web	12	\$40,00	\$ 480,00		
Infraestructura de HW y SW				\$23.160,00	
Página web	1	\$5.000,00	\$5.000,00		
Equipo Demo/Pruebas	2	\$7.000,00	\$14.000,00		
Equipos Trabajo	2	\$1.280,00	\$ 2.560,00		
Adecuaciones Oficina	2	\$800,00	\$ 1.600,00		

Nota: Los valores son dólares americanos

8.2. Obtención de Recursos

8.2.1. Obtención de Capital

Para la financiación del proyecto se ha considerado realizar un aumento de capital para lo que se solicitará a los socios la aportación conforme a su porcentaje de participación hasta obtener el valor de \$USD 10.000. Adicionalmente se decidirá si el resto de la financiación de \$USD 50.000 se lo realiza vía préstamos a los socios o aplicando a un financiamiento del sistema financiero nacional, la distribución se la muestra en la Figura 29.



8.2.2. Línea de crédito de mayoristas

Para la financiación de la operativa con los proveedores se recurrirá a la Calificación y Ampliación de líneas de crédito en los principales mayoristas de productos de infraestructura, el detalle se lo muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Mayoristas y sus Líneas de Crédito

PROVEEDOR	ESTADO	FABRICANTE	MONTO	DIAS
○ INACORPSA	Calificado	IBM	\$200.000	30
○ CARTIMEX	Calificado	IBM	\$20.000	30
○ INTCOMEX	Calificado	HP	\$50.000	45
○ SIGLO 21	Calificado	HP	\$20.000	30
○ TECNOMEGA	Calificado	HP	\$20.000	15
○ MEGAMICRO	Calificado	HP	\$20.000	30
○ AVNET	En solicitud	IBM	-	-
○ ADISTEC	En solicitud	HP	-	-

Nota: Tomado de Datamatium Cia. Ltda. – Administrativo-Financiero

8.3. Proyecciones

Es necesario analizar las proyecciones de la división para determinar la factibilidad financiera y económica de la división, para esto se utilizó los datos de los balances de situación y resultados de últimos 5 años de la empresa desde 2008 al 2012 del Anexo 1, de donde se obtuvieron las curvas de tendencias de cuentas por cobrar y gastos fijos. También se realizaron estimaciones de porcentaje de márgenes y gastos, estos se muestran en la Tabla 21 de Hipótesis del Proyecto. Debido a la importancia de los servicios en la creación de valor y que con estos se puede definir un precio de privilegio, se consideró sensibilizar al margen de ganancia de este producto para analizar el VAN y el TIR de la división de infraestructura corporativa

Tabla 21. HIPOTESIS DEL PROYECTO

DESCRIPCION	VALOR	UNIDAD
Tiempo Amortización Deuda	5	Años
Tiempo Depreciación Muebles	10	Años
Tiempo Depreciación Eq y SW	3	Años
Crecimiento Anual Esperado	15%	
Incremento anual gastos	5,0%	
% Interés Préstamo	25%	
% Ventas en Equipos	80%	
%Margen Promedio en Vta. Equipos	10%	
ESCENARIO 1:%Margen Vta. Servicios	36%	
ESCENARIO 2:%Margen Vta. Servicios	40%	
ESCENARIO 3:%Margen Vta. Servicios	48%	
Cuota Inicial HW, SW	500.000,00	
Cuota Inicial Servicios	125.000,00	
Cuota Inicial Total	625.000,00	
Inventario	5%	5% de las ventas de HW y el resto se trabajará con el del mayorista
Cumplimiento Vtas	100%	

Nota: Los porcentajes son estimaciones que se utilizan más adelante en las proyecciones.

Utilizando los valores de la Tabla 21 se realizó el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones de la deuda que se muestran en la Tabla 22.

Tabla 22. Cálculo de Depreciaciones y Amortizaciones (Dólares)

AÑO	1	2	3	4	5
Inflación estimada	5%	5%	5%	5%	5%
Depreciación Muebles	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Depreciación Eq. Demostración	4.666,67	4.666,67	4.666,67	5.402,25	5.402,25
Depreciación Eq. Oficina	853,33	853,33	853,33	987,84	987,84
Depreciación SW	1.666,67	1.750,00	1.837,50	1.929,38	2.025,84
Amortización deuda	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

Nota: Los valores son expresados en dólares americanos

Tabla 23. Balance Situación División Proyectado División Infraestructura (Dólares)

	AÑO 0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente	36.840,00	92.258,00	73.929,20	73.368,94	76.307,98	121.557,98
Caja/Bancos	36.840,00	35.761,10	8.260,40	(1.696,76)	(8.413,37)	26.883,42
Proyección CxC		46.496,90	54.168,80	61.840,70	69.512,60	77.184,50
Inventario División		10.000,00	11.500,00	13.225,00	15.208,75	17.490,06
Activo Fijo	23.160,00	15.813,33	8.633,33	1.378,33	12.344,76	4.058,24
Software Web	5.000,00	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Equipos Demostración	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	30.206,75	30.206,75
Equipo Oficina	2.560,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00	5.523,52	5.523,52
Muebles Oficina	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Depreciación Acum.Eq.Demostración		(4.666,67)	(9.333,33)	(14.000,00)	(19.402,25)	(24.804,50)
Depreciación Acum.Eq.Of		(853,33)	(1.706,67)	(2.560,00)	(3.547,84)	(4.535,68)
Depreciación Acum.Mue.Of		(160,00)	(320,00)	(480,00)	(640,00)	(800,00)
Depreciación Acum.SW		(1.666,67)	(3.416,67)	(5.254,17)	(7.183,54)	(9.209,39)
TOTAL ACTIVO	60.000,00	98.071,33	71.062,53	61.522,28	73.443,99	108.126,15
PASIVO	50.000,00	99.872,00	61.051,00	42.968,00	45.623,00	69.016,00
Proyección CxP		59.872,00	31.051,00	22.968,00	35.623,00	69.016,00
CxP Préstamo	50.000,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00	-
PATRIMONIO						
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Utilidad		(11.800,67)	11,53	8.554,28	17.820,99	29.110,15
TOTAL PASIVO – PATRIMONIO	60.000,00	98.071,33	71.062,53	61.522,28	73.443,99	108.126,15

Nota: La ecuación de la línea de tendencia para el cálculo de las proyecciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar fueron obtenidas vía línea de tendencia de los datos de los balances de los últimos 5 años de la empresa, Anexo 1.

Tabla 24. RESUMEN DE BALANCE CON ESCENARIO 2

RESUMEN DE BALANCE CON ESCENARIO 2						
Año	0	1	2	3	4	5
Caja/Bancos	36.840,00	40.761,00	11.883,00	2.469,00	(3.623,00)	32.393,00
Activo Corriente	36.840,00	97.258,00	77.552,00	77.535,00	81.099,00	127.067,00
Activo Fijo	23.160,00	15.813,00	8.633,00	1.378,00	12.345,00	4.058,00
TOTAL ACTIVO	60.000,00	103.071,00	74.685,00	65.688,00	78.235,00	113.636,00
CxP Préstamo	50.000,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00	0
Utilidad		(6.801,00)	3.634,00	12.720,00	22.612,00	34.620,00

Nota: Tabla de resumen aplicando el escenario 2 deseado en Dólares

Tabla 25. Resumen de Balance con Escenario 3

RESUMEN DE BALANCE CON ESCENARIO 3						
	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente	36.840,00	106.074,25	84.796,70	85.866,57	90.680,25	138.086,09
Caja/Bancos	36.840,00	49.577,35	19.127,90	10.800,87	5.958,90	43.411,53
Activo Fijo	23.160,00	15.813,33	8.633,33	1.378,33	12.344,76	4.058,24
TOTAL ACTIVO	23.160,00	348.497,69	232.761,88	198.926,19	216.211,78	366.208,68
CxP Préstamo	50.000,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00	0,00
Utilidad		2.015,58	10.879,03	21.051,90	32.193,26	45.638,26

Nota: Tabla de resumen aplicando el escenario 3 optimista en Dólares

Tabla 26. Balance de Resultados Proyectado División de Infraestructura (Dólares)

Balance de Resultados Proyectado División de Infraestructura (Dólares)						
Año	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas HW, SW		500.000,00	575.000,00	661.250,00	760.437,50	874.503,13
Ventas Servicios		125.000,00	143.750,00	165.312,50	190.109,38	218.625,78
Venta Totales		625.000,00	718.750,00	826.562,50	950.546,88	1.093.128,91
(-) Csto Vtas HW, SW		460.000,00	529.000,00	608.350,00	699.602,50	804.542,88
(-) Csto Vtas Servicios		80.000,00	92.000,00	105.800,00	121.670,00	139.920,50
(-) Certific./Cursos		3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
(-) Generac. Demanda		7.680,00	8.064,00	8.467,20	8.890,56	9.335,09
(-) Comis.+Gtos Venta		29.229,00	30.690,45	32.224,97	33.836,22	35.528,03
Utilidad Bruta		44.491,00	55.215,55	67.751,33	82.380,14	99.426,59
EGRESOS						
Gastos Fijos		26.445,00	27.767,25	29.155,61	30.613,39	32.144,06
Total Gastos Fijos		26.445,00	27.767,25	29.155,61	30.613,39	32.144,06
EBITDA		18.046,00	27.448,30	38.595,71	51.766,75	67.282,53
Gtos.Depreciación		(7.346,67)	(7.430,00)	(7.517,50)	(8.479,47)	(8.575,93)
Amortización Deuda		(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)
EBIT		699,33	10.018,30	21.078,21	33.287,29	48.706,59
Gastos Intereses		(12.500,00)	(10.000,00)	(7.500,00)	(5.000,00)	(2.500,00)
Utilidad antes impuestos		(11.800,67)	18,30	13.578,21	28.287,29	46.206,59
15% trabajadores		-	(2,75)	(2.036,73)	(4.243,09)	(6.930,99)
22% IR		-	(4,03)	(2.987,21)	(6.223,20)	(10.165,45)
UTILIDAD NETA		(11.800,67)	11,53	8.554,28	17.820,99	29.110,15

Nota: Los resultados de la tabla muestran el resultado operativo considerando el escenario 1 con el margen del 30% en las ventas de servicios.

Tabla 27. RESUMEN DE RESULTADOS CON ESCENARIO 2

RESUMEN DE RESULTADOS CON ESCENARIO 2						
Utilidad Bruta		49.491,00	60.965,55	74.363,83	89.984,52	108.171,62
EBITDA		23.046,00	33.198,30	45.208,21	59.371,13	76.027,56
EBIT		5.699,33	15.768,30	27.690,71	40.891,66	57.451,62
Utilidad antes impuestos		-6.800,67	5.768,30	20.190,71	35.891,66	54.951,62
UTILIDAD NETA		-6.800,67	3.634,03	12.720,15	22.611,75	34.619,52

Nota: Tabla de resumen aplicando el escenario 2 deseado en Dólares

Tabla 28. RESUMEN DE RESULTADOS CON ESCENARIO 3

RESUMEN DE RESULTADOS CON ESCENARIO 3						
Utilidad Bruta		59.491,00	72.465,55	87.588,83	105.193,27	125.661,68
EBITDA		33.046,00	44.698,30	58.433,21	74.579,88	93.517,62
EBIT		15.699,33	27.268,30	40.915,71	56.100,41	74.941,69
Utilidad antes impuestos		3.199,33	17.268,30	33.415,71	51.100,41	72.441,69
UTILIDAD NETA		8.898,67	44.536,60	74.331,43	107.200,82	147.383,37

Nota: Tabla de resumen aplicando el escenario 3 deseado en Dólares

Tabla 29. Flujo de Caja Proyectado División de Infraestructura (Dólares)

Flujo de Caja Proyectado División de Infraestructura (Dólares)						
	Año	1	2	3	4	5
FLUJO CORRIENTE						
Utilidad Neta	-	(11.800,67)	11,53	8.554,28	17.820,99	29.110,15
(+)Depreciación	-	7.346,67	14.776,67	22.294,17	30.773,63	39.349,57
Variación AC (Cx C)	-	46.496,90	7.671,90	7.671,90	7.671,90	7.671,90
Variación PC (Cx P)	-	59.872,00	(28.821,00)	(8.083,00)	12.655,00	33.393,00
(-)Variación AC-PC	-	13.375,10	(23.117,80)	(38.872,70)	(33.889,60)	(8.168,50)
Total Flujo Corriente	-	8.921,10	(8.329,60)	(8.024,26)	14.705,02	60.291,22
FLUJO INVERSION ACTIVOS						
(-)Variación Bienes	(23.160,00)	(23.160,00)	(23.410,00)	(23.672,50)	(43.118,40)	(43.407,80)
FLUJO CAPITAL						
Variación deuda	50.000,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00	-
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total Flujo de Capital	60.000,00	50.000,00	40.000,00	30.000,00	20.000,00	10.000,00
CAJA	36.840,00	35.761,10	8.260,40	(1.696,76)	(8.413,37)	26.883,42

Nota: En el escenario 1 se presenta un problema de falta de efectivo en el año 3 y 4

Para corregir el problema de efectivo de caja en el año 3 y 4 de los escenarios 1 y 2, podemos recurrir a un nuevo endeudamiento que es totalmente factible por los buenos índices de liquidez que se tiene o podemos realizar correcciones en las cuentas por cobrar para recuperar cartera.

Tabla 30. ANÁLISIS ESCENARIO 1

ANÁLISIS ESCENARIO 1	
TASA DE DESCUENTO	25%
Inversión	(\$10.000,00)
2013	(\$11.800,67)
2014	\$11,53
2015	\$8.554,28
2016	\$17.820,99
2017	\$29.110,15
VNA	\$ 1.427,94
TIR	27,96%

Nota: Margen servicios 36%

Tabla 31. ANÁLISIS ESCENARIO 2

ANALISIS ESCENARIO 2	
TASA DE DESCUENTO	25%
Inversión	(\$10.000,00)
2013	(\$6.800,67)
2014	\$3.634,03
2015	\$12.720,15
2016	\$22.611,75
2017	\$34.619,52
VNA	\$ 11.203,09
TIR	49,63%

Nota: Margen servicios 40%

Tabla 32. ANÁLISIS ESCENARIO 3

ANALISIS ESCENARIO 3	
TASA DE DESCUENTO	25%
Inversión	(\$10.000,00)
2013	\$2.015,58
2014	\$10.879,03
2015	\$21.051,90
2016	\$32.193,26
2017	\$45.638,26
VNA	\$ 29.995,78
TIR	98,65%

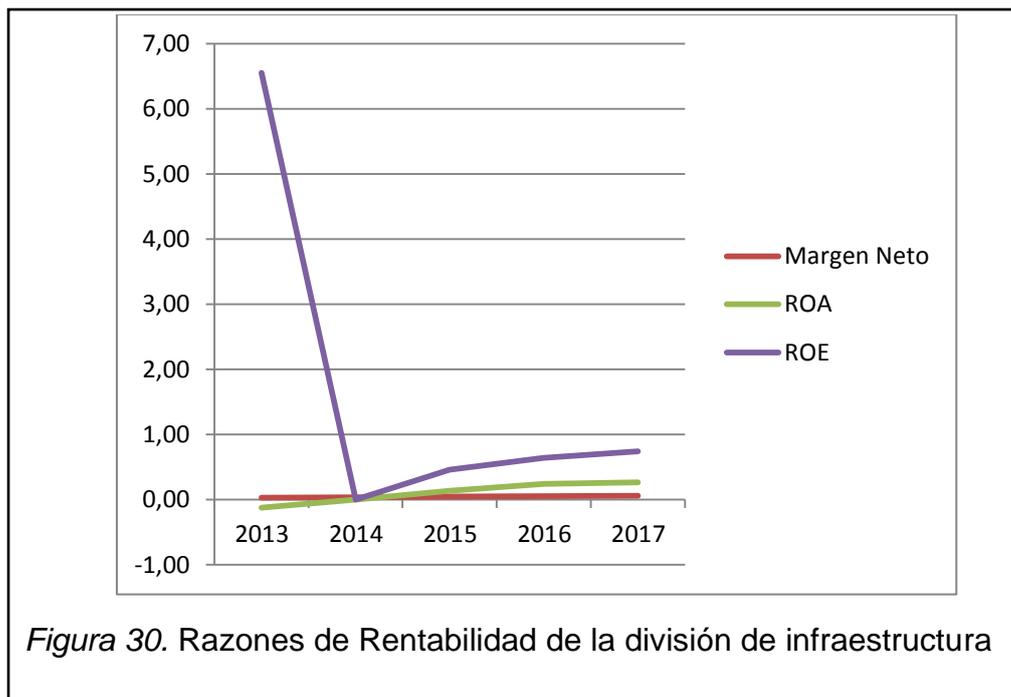
Nota: Margen servicios 48%

8.4. Índices de Eficiencia de la División

Tabla 33. Índices de Eficiencia de la División

INDICES	DIVISION DE INFRAESTRUCTURA CORPORATIVA				
	2013	2014	2015	2016	2017
FINANCIEROS					
Razón Corriente	0,92	1,21	1,71	1,67	1,7
Prueba ácida	0,82	1,02	1,40	1,34	1,51
Razón deuda/capital	1,02	0,86	0,70	0,62	0,64
Multiplicador del capital	-54,46	7,10	3,32	2,64	2,76
Cobertura Intereses	1,44	2,74	5,15	10,35	26,91
Rotación de Inventarios	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
Duración prom. de inven.	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84
Rotación de CxC	13,44	13,27	13,37	13,67	14,16
Días de venta en CxC	27	28	27	27	26
Rotación de CxP	10,44	23,15	35,99	26,68	15,84
Días de CxP	35	16	10	14	23
Ciclo de conversión de efectivo	-8	12	17	13	3
Rotación del total de activos	6,37	10,11	13,44	12,94	10,11
Margen Neto	0,03	0,04	0,05	0,05	0,06
ROA	-0,12	0,0002	0,14	0,24	0,27
ROE	6,55	0,00	0,46	0,64	0,74

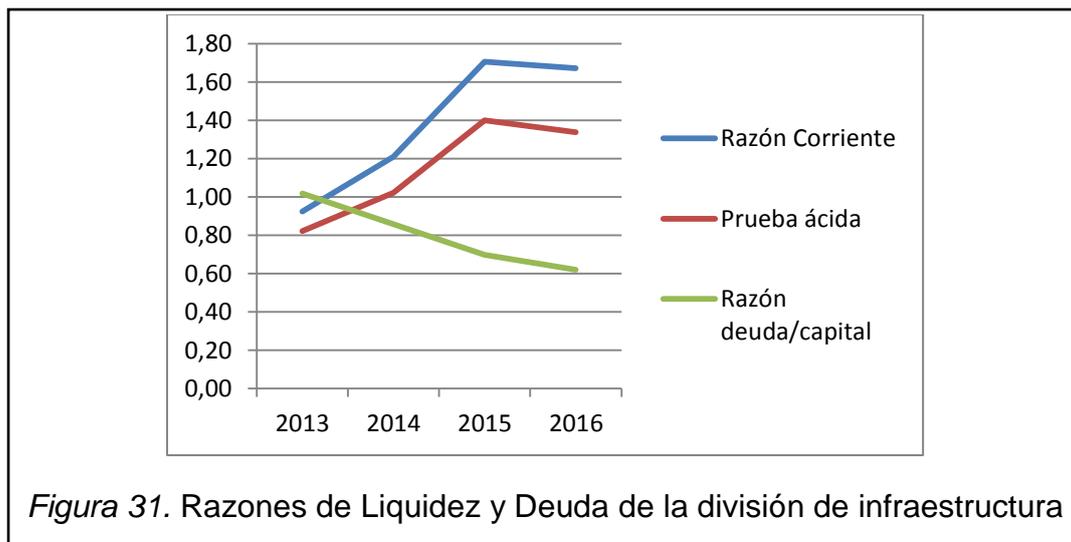
Nota: Los índices están calculados en función del escenario 1



ANÁLISIS:

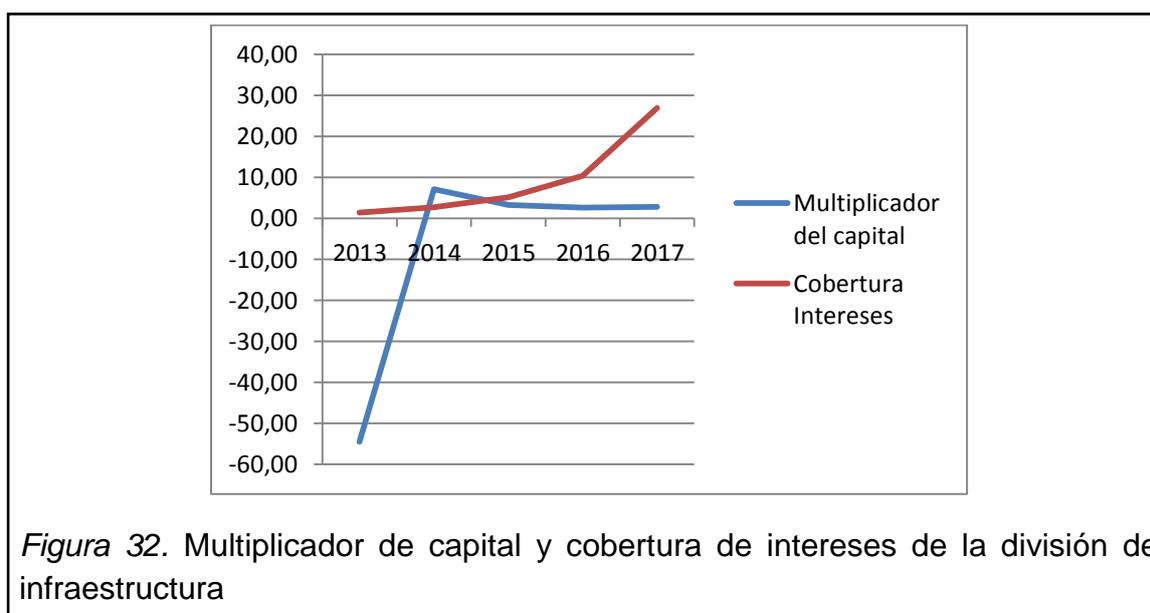
Podemos apreciar que conforme las proyecciones realizadas, la división aumentara año a año sus utilidades por el aumento de su margen neto, esto factible manteniendo un buen esquema de control de costos.

Al ser el ROA más alto que el ROE podemos concluir que la división producirá una mejor rentabilidad a sus accionistas, sin apalancarse en deuda para el crecimiento de las utilidades, lo que permitirá desarrollar nuevos proyecto a futuro.



ANÁLISIS:

Debido a que se asumió una proyección de CxC y CxP de los balances históricos podemos observar que se mantiene la liquidez de la empresa para afrontar sus compromisos con sus proveedores y que operaremos con inventario fijo propio sólo para efectos de garantías, y adicionalmente podemos apreciar que la liquidez va en aumento año tras año.



ANÁLISIS:

El proyecto deja de estar apalancado en deuda para el 2017 en donde sólo dependeremos del flujo efectivo ya que la liquidez del proyecto permite cancelar la deuda para el 2017.

8.5. Conclusiones.

1. Es imprescindible la redirección de la empresa para crecer en el entorno de especialización.
2. Si no se realiza el proyecto a la empresa se le hará cada vez más difícil mantener su espacio en el mercado.
3. El mercado institucional es un sector que demanda especialización.
4. El sector de productos de servicios especializados es un nicho con alta rentabilidad.
5. La extensión de los productos es totalmente factible.
6. El precio de los servicios es la componente que puede ser manejada para incrementar la rentabilidad de la división ya que esta es la que genera valor al negocio de la venta de infraestructura por su alto contenido de especialización.
7. La generación de servicios en la división impacta directamente a ejecución de servicios de toda la empresa. Costo → Ingreso (servicios)

Anexos

Anexo 1 – Balance de situación y resultados de la empresa de los últimos 5 años.

Tabla 34: BALANCE DE SITUACIÓN HISTÓRICO DE LA EMPRESA

BALANCE DE SITUACION HISTÓRICO DE LA EMPRESA					
	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja/Bancos	10.932,57	1.993,15	1.167,70	4.452,90	112.130,66
CxC Clientes	32.395,24	12.496,30	91.679,83	67.358,16	57.015,92
Otras Cxc	19.371,71	15.470,40	-	-	13.414,96
- Provisión CxC	(360,21)	(360,21)	(360,21)	-	-
Crédito Tributario IVA	12.366,82	16.295,04	28.460,08	12.986,68	-
Crédito Tributario IR	14.524,38	12.872,67	15.037,89	-	-
Inventarios	2.753,92	21.226,44	20.018,98	29.612,34	-
Total Activo Corriente	91.984,43	79.993,79	156.004,27	114.410,08	182.561,54
Activo Fijo					
Muebles Enseres	4.636,04	4.636,04	5.536,04	5.536,04	5.536,04
Maquinaria	5.690,19	5.690,19	5.690,19	12.637,14	
Equipo Computación	22.090,89	22.090,89	22.090,89	22.090,89	22.090,89
Vehiculos	21.331,41	21.331,41	21.331,41	-	
Otros	613,05	613,05	613,05	-	12.637,14
Depreciación activos	(22.813,09)	(31.507,31)	(41.392,82)	(32.544,43)	(34.361,75)
Total Activo Fijo	31.548,49	22.854,27	13.868,76	7.719,64	5.902,32
Total Activo	123.532,92	102.848,06	169.873,03	122.129,72	188.463,86

PASIVO					
Pasivo Corriente					
CxC Proveedores	11.941,96	18.090,98	11.042,97	16.916,40	62.274,00
Otras CxP corriente	48.064,97	8.293,89	25.114,15	5.783,68	11.000,00
Imp.renta por pagar	3.457,09	868,46	-	109,48	911,39
Participación trab x p	1.885,68	613,03	-	1.188,66	7.824,23
Total Pasivo Corriente	65.349,70	27.866,36	36.157,12	23.998,22	82.009,62
Pasivo Largo Plazo					
Obligaciones Largo Plazo	17.740,42	10.742,09	27.594,15	19.317,09	15.233,28
Prestamos accionista	3.852,41	24.900,86	43.186,66	15.000,00	
Total Pasivo Largo Plazo	21.592,83	35.642,95	70.780,81	34.317,09	15.233,28
Total Pasivo	86.942,53	63.509,31	106.937,93	58.315,31	97.242,90
Patrimonio					
Capital	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Aportes Futuras Cap.	553,80	553,80	-	-	
Reserva Legal	882,17	882,17	1.055,87	1.055,87	2.426,20
Otras Reservas	12.243,67	12.243,67	12.797,47	12.797,47	12.797,47
Utilidad No distribuida	12.139,70	22.653,75	25.085,41	44.002,48	49.561,07
Utilidad Ejercicio	10.371,05	2.605,36	23.596,35	5.558,59	26.036,22
Total Patrimonio	36.590,39	39.338,75	62.935,10	63.814,41	91.220,96
Total Pasivo + Patrimonio	123.532,92	102.848,06	169.873,03	122.129,72	188.463,86

Nota Fuente: Datamatium Cia. Ltda, Gerencia General

Tabla 35: ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DE LA EMPRESA					
INGRESOS	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
· VENTAS	269.537,80	196.778,09	233.966,09	210.986,21	368.337,16
· EQUIPOS	180.590,33	123.970,20	128.681,35	139.250,90	277.965,21
o COMPUTADORES	111.966,00	76.861,52	79.782,44	96.083,12	165.430,00
o PARTES PIEZAS	23.476,74	16.116,13	16.728,58	25.065,16	25.780,00
o SERVIDORES	18.059,03	12.397,02	12.868,13	13.925,09	74.255,21
o COMPLEMENTARIOS	27.088,55	18.595,53	19.302,20	4.177,53	12.500,00
· SOFTWARE	2.695,38	9.838,90	9.358,64	10.549,31	15.350,00
· CAPACITACION	60.646,01	39.355,62	37.434,57	31.647,93	52.900,04
· SERVICIOS	25.606,09	19.677,81	58.491,52	18.988,76	20.067,99
o INSTALACIONES	10.242,44	7.871,12	14.622,88	7.595,50	5.500,00
o SOPORTE TECNICO	13.571,23	10.429,24	38.604,40	10.064,04	12.800,00
o MANTENIMIENTO	1.792,43	1.377,45	5.264,24	1.329,21	1.767,99
· OTROS	0	3.935,56	0	10.549,31	1.630,00
GASTOS Y COSTOS					
Costo de Ventas	200.320,49	144.167,50	153.013,82	153.175,99	179.929,59
Utilidad Bruta	69.217,31	52.610,59	80.952,27	57.810,22	188.407,57
Margen %	25,68%	26,74%	34,60%	27,40%	51,15%
Gasto Adm,Fin	55.613,54	49.954,00	57.595,61	47.986,25	157.534,90
Utilidad Neta	13.603,77	2.656,59	23.356,66	9.823,97	30.872,67

Nota Fuente: Datamatium Cia. Ltda, Gerencia General

Anexo 2 – Proceso del modelo CVDM para la administración de oportunidades

El proceso consta de: (I.B.M., 2013)

1.- Validar la oportunidad de negocio con el cliente.

Este un proceso que forma parte del trabajo del especialista en ventas y es quien mantiene la relación con el cliente, aquí el especialista debe llegar a entender el negocio del cliente y confirmar su necesidad, para esto se requiere:

- Entender el negocio del cliente.
- Determinar la necesidad concreta del producto y/o requerimiento el cliente.
- Determinar la asignación de un presupuesto.
- Reconocer a los usuarios claves del requerimiento.

El resultado final de este proceso es obtener una oportunidad de negocio válida que podrá formar parte consistente del pronóstico futuro de ventas, para esto es necesario que esté sustentada con la siguiente información.

- Requerimiento del cliente
- Monto del presupuesto asignado
- Contactos o administradores del proyecto
- Fecha de toma de decisión

2.- Articular opciones de solución para satisfacer el requerimiento del cliente.

Este proceso es realizado por el especialista técnico de preventa, el cual con la información del requerimiento del cliente procede a:

- Dimensionar el requerimiento.
- Crear un modelo conceptual de la solución.
- Plantear posibles configuraciones de productos y servicios.

Durante el desarrollo de este proceso se logra con el cliente:

- Desarrollar la percepción de valor único de la solución.
- Mejorar la proposición de valor.

El resultado del proceso es:

- Lista de Componentes que soporte la solución.
- Especificaciones técnicas de equipos, programas.
- Lista de Servicios.
- Aceptación del cliente de la solución encontrada.

3.- Presentar una propuesta de la solución técnica encontrada

Este proceso es realizado por el especialista en ventas y este debe contener de manera clara a más de la configuración aceptada por el cliente, la siguiente información

- Precios ajustados al presupuesto.
- Condiciones Técnicas de la solución propuesta.

- Condiciones comerciales.

Al concluir esta fase el cliente habrá percibido:

- Beneficios de la solución ofertada
- Beneficios de la propuesta de valor

4.- Cerrar el negocio.

Si todos pasos anteriores han sido ejecutados de manera eficaz el proceso de cierre se facilita enormemente.

Es esta fase se obtienen los beneficios del proceso CVDM los cuales son:

- Obtener una propuesta con profundo entendimiento del cliente, su entorno y requerimientos.
- Haber desarrollado una fuerte proposición de valor de la solución para el cliente.
- Tener una exclusiva estrategia de administración de la oportunidad con la colaboración de todas las áreas de la organización.
- Permitir una rápida solución a los cuestionamientos del cliente, incrementando la velocidad de la venta.
- Obtener visibilidad de otras oportunidades que podrían ser integradas a la solución global.

5.- Entregar los productos y servicios ofertados.

Durante este proceso tanto el especialista en ventas como el técnico, confirman conjuntamente con el cliente que se entreguen todas las expectativas que fueron encontradas en los procesos anteriores.

Para cumplir esto, el proceso debe incluir:

- Especificación de un punto de contacto que trate los temas de la entrega de la solución.
- Revisión detallada de la entrega.
- Consejos del procedimiento a todo el equipo de entrega.
- Reconocimiento y/o acta de entrega recepción con la aceptación del cliente.

6.- Monitorear el estado posventa de la solución entregada.

En esta fase se debe permanentemente confirmar el uso satisfactorio de la solución por parte del cliente.

Para conseguir una relación con el cliente, se debe procurar repetidamente:

- Confirmar con el cliente y los iniciadores del proyecto, el valor de la solución entregada.
- Verificar el valor, haciéndolo visible y manteniendo la relación con el cliente.

Anexo 3 – Crecimiento de la data en los sistemas de almacenamiento (I.B.M, 2011)

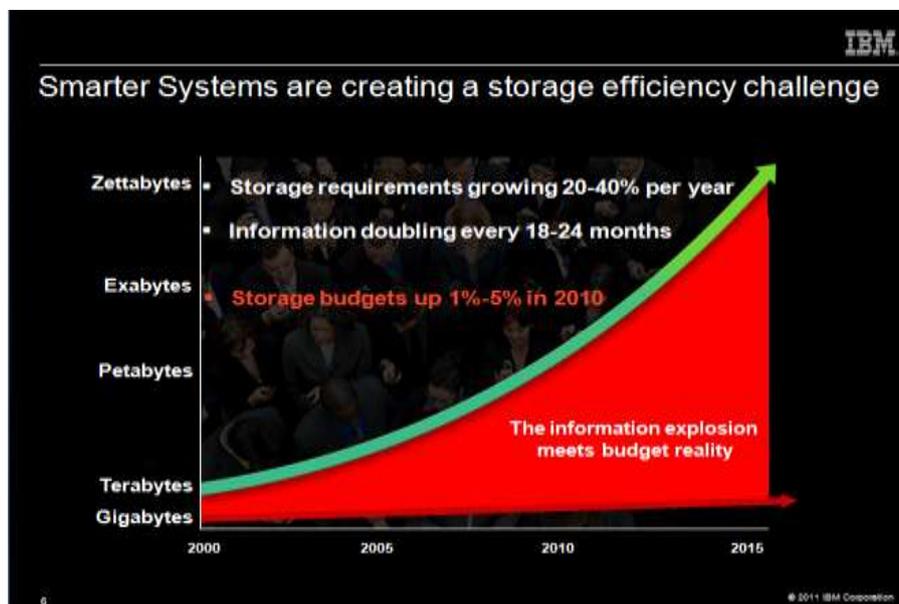


Figura 30. Curva de crecimiento de los sistema de almacenamiento inteligente
Tomado de: Una nueva era en eficiencia de almacenamiento Autor: Vladimir Atanaskovik, IBM, Manager Storage Client Technical Sales

La tendencia del uso de sistemas de almacenamiento continuará creciendo año a año y es por eso, que a través del uso de los nuevos sistemas de almacenamiento. Los proyectos de consolidación y virtualización de almacenamiento que han implementado empresas como IBM han reducido los costos de almacenamiento en un 50%, los costos de copias de seguridad se redujeron en un orden de magnitud de \$ 22/GB/mes a \$ 3 en el primer año, a US \$ 0,50 en 2009. Estos proyectos de eficiencia de almacenamiento interno que IBM ha implementado produjeron un ahorró de suficiente dinero para financiar IBM Cloud Storage, una de las primeras nubes privadas a gran escala.

Anexo 4 – Formas de participación de oferente en el

INCOP

Licitación.- Es el procedimiento de contratación, en el cual en base al producto de contratación seleccionado por la Entidad Contratante, el Sistema le enviará una invitación para participar en el proceso, siempre y cuando tenga registrado en su RUP la categoría CPC del producto.

Si el objeto de contratación es una obra la adjudicación siempre deberá ser total, a diferencia de bienes y servicios donde la adjudicación del proceso puede ser parcial.

Un proceso de Licitación puede ser declarado desierto de manera total o parcial, dependiendo del tipo de adjudicación y si el objeto de contratación es una obra, un bien o un servicio.

En un proceso de Licitación, se realiza la invitación a participar en el proceso a todos los Proveedores categorizados en el código del producto (CPC) objeto de contratación.

Para la contratación de bienes y prestación de servicios no normalizados.

Si el presupuesto referencial de la contratación es mayor o igual al valor que resulta de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado.

Es decir para el año 2013 el presupuesto referencial para la contratación de un bien o servicio mediante un proceso de Licitación debe ser mayor o igual a \$391.639,05.

Se lo aplica para la contratación de bienes y servicios normalizados, sólo en el caso de que el proceso de Subasta Inversa Electrónica que realizado con anterioridad haya sido declarado desierto. (INCOP1-2013)

Subasta Inversa Electrónica.- Se aplica cuando hay dos o más ofertas que hayan sido calificadas por la Entidad Contratante, y cuyos Proveedores hayan subido al Portal la oferta económica inicial.

De existir un solo Proveedor calificado, el cual subió la oferta económica inicial, se procede a una etapa de Negociación; en esta etapa el Proveedor realizar un descuento de al menos el 5% respecto al presupuesto referencial del proceso de contratación, como condición para que pueda ser susceptible a la Adjudicación.

Al existir más de un Proveedor habilitado se realizará la etapa de Puja, durante esta etapa los Proveedores participantes deben subir sus ofertas económicas, teniendo en cuenta dos aspectos básicos:

a) El valor de la oferta económica inicial debe ser menor al presupuesto referencial, no importa en qué monto.

b) Durante la Puja, los valores de las ofertas que envíen a través del Portal, respecto a la oferta anterior, deben respetar dos reglas básicas:

Descuento mínimo: Deben ser menores en al menos el porcentaje de la "variación mínima de la oferta durante la puja", dato que está en los pliegos y en la Información del proceso de contratación que encuentra en el Portal.

Descuento máximo: El valor no puede ser superior al 50% respecto a la oferta anterior.

En ambos casos, el sistema presenta una alerta, indicando que no acepta un valor que no cumpla con una de estas dos reglas básicas.

Una vez terminada la Puja, el sistema le presenta un resumen de lo ocurrido durante la subasta, y:

- Ordena a los Proveedores de acuerdo a los precios ofertados si no se ha aplicado márgenes de preferencia o;
- Ordena a los Proveedores de acuerdo a los precios de comparación para el caso que se haya aplicado márgenes de preferencia.

Con la información que genera el sistema, la Comisión Técnica elaborará un informe que será puesto a consideración de la máxima autoridad, en función de lo cual ésta adjudicará o no el proceso. (INCOP2-2013)

Menor Cuantía de Bienes y Servicios.- De acuerdo al artículo 51 de la LOSNCP, en los numerales 1 y 3 se menciona lo siguiente: Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (Para el año 2013 se refiere a montos menores que \$52.218,54).

3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los números 1 y 3 se podrá contratar directamente."

El Proceso de Contratación de Menor Cuantía, tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas - MYPES - (personas naturales o jurídicas), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Un proceso de contratación de Menor Cuantía de Bienes y Servicios, toma en cuenta ciertos parámetros que permiten realizar la adjudicación del mismo.

1.- Parámetros de Evaluación de Proveedores

En Menor Cuantía de Bienes y Servicios el Sistema agrega automáticamente 3 parámetros obligatorios para la calificación, como son:

La Entidad Contratante deberá agregar los parámetros adicionales (tales como especificaciones técnicas, experiencia, etc.) que permiten calificar la oferta que haya enviado.

2.- Parámetros de Inclusión y Contratación Preferente

La Menor Cuantía es una contratación preferente utilizada para bienes y servicios **NO NORMALIZADOS** y que además privilegia a los Proveedores ubicados en el Cantón donde se realice el proceso de contratación.

Para que sea seleccionado como Proveedor, primero debe cumplir con los parámetros de contratación preferente y compras de inclusión del proceso, ya que el Sistema presenta a la Entidad Contratante un listado de oferentes, que cumplen con estos parámetros. Del listado presentado, la Entidad Contratante selecciona a un Proveedor, el cual será invitado a participar en el proceso.

Si después de ser invitado a participar en el proceso de contratación, no envía la aceptación o rechaza la invitación, el Sistema informático, permite a la Entidad Contratante realizar la re-selección de otro Proveedor o a su vez volverlo a invitar a participar en el proceso, en el caso de que haya olvidado enviar su respuesta.

Si después de ser invitado a participar en el proceso de contratación, no envía la aceptación o rechaza la invitación, el Sistema informático, permite a la Entidad Contratante realizar la re-selección de otro Proveedor o a su vez volverlo a invitar a participar en el proceso, en el caso de que haya olvidado enviar su respuesta. El Sistema muestra a la Entidad Contratante un reporte que evidenciará si rechazó, aceptó o no contestó a la propuesta.

En el caso de que no exista manifestación de interés a nivel Nacional, el Sistema permitirá a la Entidad Contratante seleccionar a un Proveedor que no cumpla con los requisitos de la Contratación Preferente.

Si no existe manifestación de interés a nivel local, el Sistema informático permite a la Entidad Contratante realizar la búsqueda de un Proveedor a nivel Provincial hasta llegar a nivel Nacional. "(INCOP3-2013)

Cotización.- Es el procedimiento de contratación mediante el cual, la Entidad Contratante selecciona la oferta más favorable de entre las ofertas presentadas por los Proveedores habilitados en el RUP y que cumplen con las condiciones y requerimientos establecidos en los Pliegos.

En un procedimiento de Cotización se pueden observar las siguientes características:

Para que pueda participar en el proceso de Cotización debe cumplir con los parámetros de inclusión, contratación preferente (Tipo de Proveedor y Localidad) y tener registrado en su RUP el código CPC del objeto de la contratación.

Se realiza una invitación a 5 Proveedores seleccionados de manera aleatoria por el Sistema.

Cabe recalcar que en un proceso de Cotización de Bienes o Servicios si la Entidad Contratante selecciona como tipo de adjudicación "Parcial", el Sistema seleccionará a 5 Proveedores por cada ítem (producto) del proceso de contratación. Mientras que en un proceso de Cotización de Obras la adjudicación siempre es total, por lo que solo existirán 5 Proveedores invitados por el Sistema.

Si fue favorecido en el sorteo para participar en un proceso de Cotización, obtendrá una puntuación adicional de 2 puntos para la etapa de calificación de ofertas, no así si se auto-invita al mismo.

Si no fue favorecido en el sorteo y desea participar en un proceso de Cotización, puede auto-invitar al mismo siempre y cuando esté habilitado en el RUP y tenga registrado el CPC correspondiente al objeto del proceso de contratación

El procedimiento de Cotización es usado por las Entidades Contratantes para la adquisición de bienes o prestación de servicios, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para la contratación de bienes o prestación de servicios de productos no normalizados.

- El presupuesto referencial para la contratación de un Bien o Servicio mediante un proceso de Cotización debe estar entre \$ 52.218,54 y \$ 391.639,05

El procedimiento de Cotización es usado por las Entidades Contratantes para la contratación de una obra, teniendo en cuenta que el presupuesto referencial debe estar entre \$ 182.764,89 y \$783.278,11 (INCOP4, 2013).

Anexo 5 – Cuestionario para la evaluación de la creación de una división de infraestructura TI.

1. ¿Estaría usted interesado que una nueva empresa de productos y servicios de infraestructura de TI pueda formar parte de su lista de proveedores?. 4=muy interesado; 3= interesado; 2 poco interesado 1=no interesado (Indique una respuesta)

Respuesta:

2. ¿Cuán importante es para usted que la empresa que le provee productos de infraestructura tenga un capital social equivalente a la cuantía de los productos que le proveerá? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

3. ¿Cuál es el monto del capital social que usted cree que la empresa que le provee productos de infraestructura debería tener para considerarla como proveedor suyo? (Escoja 1 respuesta)

Respuesta: ___ más de \$50.000; ___ entre \$10.000 a \$50.000; ___ entre \$1.000 a \$10.000; ___ no es importante

4. Cuán importante es para usted que la empresa que le provee productos de infraestructura tenga un inventario mínimo de partes o piezas de los productos que vende? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

5. ¿Qué tipo de inventarios considera usted que debería mantener la empresa que le provee productos de infraestructura?. (Escoja 1 respuesta)

Respuesta: ___ al menos 1 equipos de características iguales o equivalentes; ___ al menos partes y piezas importantes; ___ inventario conjunto con el fabricante; ___ no es importante

6. Cuánto tiempo de creación o experiencia en el mercado debe tener la empresa que le provee productos de infraestructura? (Escoja 1 respuesta)

Respuesta: ___ más de 10 años; ___ entre 5 a 10 años; ___ entre 1 a 5 años; ___ no es importante

7. Cuán importante es para usted que la empresa que le provee este tipo de productos tenga certificaciones de ventas avalizadas por el fabricante de los productos? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

8. ¿Cuán importante es para usted que la empresa que le provee este tipo de productos tenga certificaciones técnicas abalizadas por el fabricante de los productos? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia . (Indique una respuesta)

Respuesta:

9. ¿Cuán importante es para usted que la empresa que le provee productos de infraestructura tenga como parte de su rol de colaboradores a técnicos certificados de los productos que le provee? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

10. ¿Cuán importante es para usted que la empresa que le provee productos de infraestructura integre o subcontrate técnicos certificados de los productos que le provee? 4=muy importante; 3= importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

11. ¿Cuánto tiempo de experiencia técnica debe tener el personal técnico de la empresa que le provee productos de infraestructura? (Escoja 1 respuesta)

Respuesta: ___ más de 10 años; ___ entre 5 a 10 años; ___ entre 1 a 5 años; ___ no es importante.

12. ¿Cuáles de las siguientes marcas de servidores merece por usted la mayor importancia dentro del mercado y podrían ser parte de su infraestructura? Ordene su preferencia 5=mayor preferencia; 1=menor preferencia.

Respuesta: ___ ORACLE; ___ IBM; ___ HP; ___DELL; ___ OTRA (nombre:_____)

13. ¿Cuán importante es para usted que su proveedor tenga un sitio web que muestre información de los productos y servicios que ofrece? 5=muy importante; 4= medianamente importante; 3= más o menos importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

14. ¿Cada qué tiempo considera usted que su proveedor de infraestructura debería organizar las presentaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa.? (Escoja 1 respuesta)

Respuesta: ___ anual; ___ semestral; ___ trimestral; ___ mensual; OTRA (periodo:_____)

15. ¿Cuán importante es para usted que su proveedor organice presentaciones de información técnica de los productos y servicios que ofrece? 5=muy importante; 4= medianamente importante; 3= más o menos importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

16. ¿Cuán importante es para usted que su proveedor le visite periódicamente para conocer y discutir de sus proyectos en el área de infraestructura que posee? 5=muy importante; 4= medianamente importante; 3= más o menos importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

17. ¿Cada qué tiempo considera usted que su proveedor de infraestructura debería acercarse o contactarse con usted o su empresa para conocer y discutir de sus proyectos? (Escoja una respuesta)

Respuesta: ___ anual; ___ semestral; ___ trimestral; ___ mensual; OTRA (periodo:_____)

18. ¿Cuán importante es para usted que su proveedor tenga servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los productos de infraestructura que provee? 5=muy importante; 4= medianamente importante; 3= más o menos importante; 2 poco importante 1=sin importancia (Indique una respuesta)

Respuesta:

19. ¿Estaría usted de acuerdo que sea sólo el fabricante el que provea los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los productos de infraestructura que su proveedor le provee? 5=muy de acuerdo; 4= medianamente de acuerdo; 3= más o menos de acuerdo; 2 poco de acuerdo 1=no de acuerdo. (Indique una respuesta)

Respuesta:

20. ¿Cuán importante es para usted que su proveedor también provea servicio de capacitación de los productos de infraestructura que provee? 5=muy importante; 4= medianamente importante; 3= más o menos importante; 2 poco importante 1=sin importancia. (Indique una respuesta)

Respuesta:

Anexo 6 – Perfil de especialista de ventas de producto

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO	
Título del puesto	ESPECIALISTA COMERCIAL DE PRODUCTO
Departamento	MARKETING Y VENTAS
Gerencia	COMERCIAL
Puesto al que reporta	GERENTE COMERCIAL

PROPÓSITO DEL PUESTO

Desarrollar la comercialización y ventas del o los productos asignados con el propósito de aumentar las ventas de dichos productos conforme al plan estratégico desarrollado por la Gerencia General

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

VENTAS	40%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener actualizada la base datos de los clientes corporativos de la empresa 2 Inspeccionar o prospectar los requerimientos de bienes y servicios de los clientes de infraestructura corporativa asignados de la empresa 3 Organizar las citas o reuniones de negocios con los clientes asignados de la empresa 4 Preparar propuestas, cotizaciones para licitaciones, concursos e invitaciones privadas o públicas de los productos ofrecidos por la empresa 5 Apoyar y dar seguimiento a los procesos postventa de instalación y entrega definitiva de los bienes y servicios. 6 Alcanzar y sobrepasar la cuota definida por el plan estratégico de la empresa. 	
MARKETING	30%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Organizar reuniones individuales de presentación de productos con los clientes de la empresa 2 Preparar presentaciones, charlas y seminarios para el desarrollo de los productos de la empresa 3 Preparar y elaborar documentación de soporte que se requiera para la difusión de los productos asignados 	
PLANEACION Y SEGUIMIENTO	30%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener las certificaciones técnica comerciales y de ventas para la línea de productos de la cual es especialista 2 Preparar el plan trimestral de actividades conforme a sus funciones de ventas y marketing 3 Preparar el plan capacitación y certificación semestral de su puesto de trabajo 4 Presentar los avances semanales de la evolución de las transacciones bajo su responsabilidad. 5 Presentar las nuevas oportunidades desarrolladas por las actividades de ventas y marketing 6 Presentar los avances semanales de las actividades de marketing 	

EVALUACION DEL PUESTO

1 Cumplimiento de objetivos de cuota	70%
2 Cumplimiento de objetivos de atención a clientes --> 0 (cero) quejas	10%
3 Cumplimientos de objetivos de desarrollo (certificaciones y capacitación)	10%
4 Cumplimiento de objetivos de marketing	10%

PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIÓN MÍNIMA

- 1 Poseer título de 3er nivel de Tecnología de Computación y/o Electrónica

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS		
1	Conocer y comprender el proceso de administración de ventas	100%
2	Conocer de Infraestructura, Tecnología y sistemas de computación e informática	80%
3	Manejo mínimo para comprender, leer y escribir el idioma inglés	60%

FORMACION COMPLEMENTARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO		
1	Conocer y dominar el uso de herramientas de colaboración como	
	- Correo electrónico	100%
	- Procesador de palabras,	100%
	- Hoja de cálculo,	100%
	- Manejador de presentaciones	100%

HABILIDADES y APTITUDES NECESARIAS PARA DESARROLLAR EN EL PUESTO		
1	Capacidad para la administración del tiempo y actividades	
2	Capacidad analítica de las situaciones de negocio	
3	Comunicación escrita y oral desarrollada	
4	Capacidad de negociación	
5	Responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades	
6	Actitud positiva a los cambios	
7	Don de gentes y atención a los clientes	

APTITUDES PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES PARA EL PUESTO		
1	Alta ética para el manejo de operaciones comerciales con los clientes y asociados de negocios	
2	Alta ética profesional para el desarrollo de todas sus actividades dentro y fuera de la empresa	

EQUIPO ASIGNADO AL COLABORADOR		
	Computador portátil	
	Cuenta de correo electrónico	
	Teléfono portátil	
	Puesto de trabajo	

EXPOSICION A RIESGOS DEL TRABAJO		
	Salir tarde de las oficinas de los clientes	
	Viajar fuera de la ciudad	
	Asaltos debido a la inseguridad de las calles cuando se traslada hacia los clientes	
	Enfermedades virales por contacto con personas contagiadas en los clientes	

Anexo 7 – Perfil de especialista técnico de producto

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PUESTO	
Título del puesto	ESPECIALISTA TECNICO DE PRODUCTO
Departamento	MARKETING Y VENTAS
Gerencia	COMERCIAL
Puesto al que reporta	GERENTE COMERCIAL

PROPÓSITO DEL PUESTO
Apoyar a la gestión de ventas mediante el desarrollo del análisis de los requerimientos del cliente para la elaboración y validación del diseño de la configuración de la solución técnica que será parte de la propuesta al cliente, siempre alineados con el propósito de aumentar las ventas de dichos productos conforme al plan estratégico desarrollado por la Gerencia General

FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO	
SOPORTE PREVENTA	65%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Participar en la reuniones de análisis de los requerimientos para el dimensionamiento de las posibles soluciones 2 Desarrollar el diseño de la arquitectura en la que se apoyará la solución del cliente 3 Articular todas las posibles configuraciones de la solución que serán propuestas al cliente 4 Organizar y participar en la elaboración de las pruebas de concepto de las soluciones ofertadas 5 Preparar la propuesta, técnica para licitaciones, concursos e invitaciones privadas o públicas de los productos ofrecidos por la empresa 6 Apoyar y dar seguimiento a los procesos postventa de instalación y entrega definitiva de los bienes y servicios 7 Alcanzar y sobrepasar la cuota definida por el plan estratégico de la empresa 	
MARKETING	10%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Organizar reuniones individuales de presentación de productos con los clientes de la empresa 2 Preparar presentaciones, charlas y seminarios técnicos para el desarrollo de los productos de la empresa 3 Preparar y elaborar documentación de soporte que se requiera para la difusión de los productos asignados 	
PLANEACION Y SEGUIMIENTO	25%
<ol style="list-style-type: none"> 1 Mantener las certificaciones técnica comerciales para la línea de productos de la cual es especialista 2 Preparar el plan trimestral de actividades conforme a sus funciones de pre-ventas y marketing 3 Preparar el plan capacitación y certificación semestral de su puesto de trabajo 4 Presentar los avances semanales de la evolución de las transacciones bajo su responsabilidad 5 Presentar los avances semanales de las actividades de marketing 	

EVALUACION DEL PUESTO	
1 Cumplimiento de objetivos de cuota	30%
2 Cumplimiento de objetivos de atención a clientes --> 0 (cero) quejas	20%
3 Cumplimientos de objetivos de desarrollo (certificaciones y capacitación)	40%
4 Cumplimiento de objetivos de marketing	10%

PERFIL DEL PUESTO**INSTRUCCIÓN MÍNIMA**

- 1 Poseer título de 3er nivel en Tecnología de Computación y/o Electrónica

CONOCIMIENTOS BÁSICOS REQUERIDOS

- | | |
|--|------|
| 1 Conocer y comprender el proceso de administración de ventas | 50% |
| 2 Conocer de Infraestructura, Tecnología y sistemas de computación e informática | 100% |
| 3 Manejo mínimo para comprender, leer y escribir el idioma inglés | 70% |

FORMACION COMPLEMENTARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

- | | |
|--|------|
| 1 Conocer y dominar el uso de herramientas de colaboración como correo electrónico | 100% |
| procesador de palabras, | 100% |
| hoja de cálculo, | 100% |
| manejador de presentaciones | 100% |

HABILIDADES y APTITUDES NECESARIAS PARA DESARROLLAR EN EL PUESTO

- 1 Capacidad para la administración del tiempo y actividades
- 2 Capacidad analítica de las situaciones de negocio
- 3 Capacidad de trabajo en equipo
- 4 Capacidad para la resolución de problemas
- 5 Responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades
- 6 Actitud positiva a los cambios
- 7 Don de gentes y atención a los clientes

APTITUDES PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES PARA EL PUESTO

- 1 Alta ética para el manejo de la información proporcionada por los clientes y asociados de negocios
- 2 Alta ética profesional para el desarrollo de todas sus actividades dentro y fuera de la empresa

EQUIPO ASIGNADO AL COLABORADOR

Computador portátil
Cuenta de correo electrónico
Teléfono portátil
Puesto de trabajo

EXPOSICION A RIESGOS DEL TRABAJO

Salir tarde de las oficinas de los clientes
Viajar fuera de la ciudad
Asaltos debido a la inseguridad de las calles cuando se traslada hacia los clientes
Enfermedades virales por contacto con personas contagiadas en los clientes

Anexo 8 – Análisis de la utilidad de la solución

PASO 1 – Cálculo del Utilidad: Ejemplo condensado por sub-línea de producto

		Incrementos o reducciones porcentuales						
Simulación =>		0%	0%	0%				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)- (4)	(6)=(5)x(2)	(7)=(6)/U tilidad	(8)=[(3) - (4)]/(3)	
Líneas	Sublínea	Uni. Ven.	Precio de Venta Unitario	Costo Unitario	Margen Bruto Unitario	Margen Bruto Total	Aporte el Beneficio	Ratio de Contrib ución
EQUIPOS								
	o COMPUTADORES	6	\$ 1.200,00	\$ 1.080,00	\$ 120	\$ 720,00	13,5%	10,0%
	o PARTES PIEZAS	5	\$ 300,00	\$ 270,00	\$ 30	\$ 150,00	2,8%	10,0%
	o SERVIDORES	1	\$ 15.000,00	\$ 13.500,00	\$ 1.500	\$ 1.500,00	28,2%	10,0%
	o COMPLEMENTARIOS	20	\$ 80,00	\$ 70,00	\$ 10	\$ 200,00	3,8%	12,5%
SOFTWARE								
		3	\$ 70,00	\$ 60,00	\$ 10	\$ 30,00	0,6%	14,3%
CAPACITACION (Horas/hombre)								
		16	\$ 150,00	\$ 50,00	\$ 100	\$ 1.600,00	30,1%	66,7%
SERVICIOS (Horas/hombre)								
	o INSTALACIONES	8	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 50	\$ 400,00	7,5%	50,0%
	o SOPORTE TÉCNICO	8	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 50	\$ 400,00	7,5%	50,0%
	o MANTENIMIENTO	8	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ 40	\$ 320,00	6,0%	50,0%
OTROS								
		1	\$ 30,00	\$ 27,00	\$ 3	\$ 3,00	0,1%	10,0%

Utilidad : \$ 5.323,00

Paso 2 – Cálculo del monto de ventas

(1)	(2)	(3)	(4)=(3)x(2)	(5)=(4)/Ventas	
Líneas	Sub-línea	Unidades Vendidas	Precio de Venta Unitario	Fracción de las Ventas	
EQUIPOS					
	o COMPUTADORES	6	\$ 1.200,00	\$ 7.200,00	23,9%
	o PARTES PIEZAS	5	\$ 300,00	\$ 1.500,00	5,0%
	o SERVIDORES	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	49,7%
	o COMPLEMENTARIOS	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00	5,3%
SOFTWARE					
		3	\$ 70,00	\$ 210,00	0,7%
CAPACITACION (Horas/hombre)					
		16	\$ 150,00	\$ 2.400,00	8,0%
SERVICIOS (Horas/hombre)					
	o INSTALACIONES	8	\$ 100,00	\$ 800,00	2,7%
	o SOPORTE TÉCNICO	8	\$ 100,00	\$ 800,00	2,7%
	o MANTENIMIENTO	8	\$ 80,00	\$ 640,00	2,1%
OTROS					
		1	\$ 30,00	\$ 30,00	0,1%

Ventas : \$ 30.180,00

Paso 3 – Cálculo de los Gastos de Marketing y Ventas, M y V (continuación ejemplo)

(1)		(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)=(5)/(2)	(7)=(5)/Total Gasto M y V
Líneas	Sub-línea	Monto de Ventas	Gasto en actividades de Marketing y Ventas			Tasa Gasto M y V	
			Indirecto	Directo	Total	Nivel Sub-línea	Respecto al total
EQUIPOS							
	o COMPUTADORES	\$ 7.200,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 720,00	10,0%	28,14%
	o PARTES PIEZAS	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0,0%	0,00%
	o SERVIDORES	\$ 15.000,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00	10,0%	58,63%
	o COMPLEMENTARIOS	\$ 1.600,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 32,00	2,0%	1,25%
SOFTWARE		\$ 210,00	\$ 10,50	\$ 10,50	\$ 21,00	10,0%	0,82%
CAPACITACION (Horas/hombre)		\$ 2.400,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 240,00	10,0%	9,38%
SERVICIOS (Horas/hombre)							
	o INSTALACIONES	\$ 800,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 16,00	2,0%	0,63%
	o SOPORTE TÉCNICO	\$ 800,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 16,00	2,0%	0,63%
	o MANTENIMIENTO	\$ 640,00	\$ 6,40	\$ 6,40	\$ 12,80	2,0%	0,50%
OTROS		\$ 30,00	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,60	2,0%	0,02%
TOTAL		\$30.150,00	\$ 1.279,20	\$ 1.279,20	\$ 2.558,40	8,5%	

Paso 4 – Cálculo de los Gastos Fijos (continuación ejemplo)

(1)		(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)=(5)/(2)	(7)=(6)/Total Costos Fijos
Líneas	Sub-línea	Monto de Ventas	Costo Fijos			Relación del Costo Fijo	
			Indirecto	Directo	Total Costos Fijos	Nivel de sub-línea	Respecto del total CF
EQUIPOS							
	o COMPUTADORES	\$ 7.200,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 144,00	2,0%	23,9%
	o PARTES PIEZAS	\$ 1.500,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 30,00	2,0%	5,0%
	o SERVIDORES	\$ 15.000,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 300,00	2,0%	49,7%
	o COMPLEMENTARIOS	\$ 1.600,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 32,00	2,0%	5,3%
SOFTWARE		\$ 210,00	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 4,20	2,0%	0,7%
CAPACITACION (Horas/hombre)		\$ 2.400,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 48,00	2,0%	8,0%
SERVICIOS (Horas/hombre)							
	o INSTALACIONES	\$ 800,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 16,00	2,0%	2,7%
	o SOPORTE TECNICO	\$ 800,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 16,00	2,0%	2,7%
	o MANTENIMIENTO	\$ 640,00	\$ 6,40	\$ 6,40	\$ 12,80	2,0%	2,1%
OTROS		\$ 30,00	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,60	2,0%	0,1%
TOTAL		\$ 30.180,00	\$ 301,80	\$ 301,80	\$ 603,60	2,0%	

Paso 5 – Rentabilidad de los productos por sub-línea de negocio (continuación ejemplo)

(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(3)- (4)-(5)	(7)=(6)/Total Costos Fijos	(7)=(6)/(2)
Líneas	Sub-línea	Monto de Ventas	Margen Bruto Total	Gastos de M y V	Total Costos Fijos	Utilidad Neto	Razón con la utilidad	Utilidad Sobre las Vtas
EQUIPOS								
	o COMPUTADORES	\$ 7.200,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 144,00	-\$ 144,00	-100,00%	-2,00%
	o PARTES PIEZAS	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 0,00	\$ 30,00	\$ 120,00	400,00%	8,00%
	o SERVIDORES	\$ 15.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 300,00	-\$ 300,00	-100,00%	-2,00%
	o COMPLEMENTARIOS	\$ 1.600,00	\$ 200,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 136,00	425,00%	8,50%
SOFTWARE		\$ 210,00	\$ 30,00	\$ 21,00	\$ 4,20	\$ 4,80	114,29%	2,29%
CAPACITACION (Horas/hombre)		\$ 2.400,00	\$ 1.600,00	\$ 240,00	\$ 48,00	\$ 1.312,00	2733,33%	54,67%
SERVICIOS (Horas/hombre)								
	o INSTALACIONES	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 368,00	2300,00%	46,00%
	o SOPORTE TÉCNICO	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 368,00	2300,00%	46,00%
	o MANTENIMIENTO	\$ 640,00	\$ 320,00	\$ 12,80	\$ 12,80	\$ 294,40	2300,00%	46,00%
OTROS		\$ 30,00	\$ 3,00	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 1,80	300,00%	6,00%
		\$ 30.180	\$ 5.323	\$ 2.558	\$ 604	\$ 2.161		7,16%

Fuente: Datamatium Cia. Ltda. Gerencia Comercial

Conforme al análisis anterior podemos concluir:

- a) El margen del 10% para la sub-línea de computadores y servidores genera una pérdida equivalente a todo el costo fijo de esas sub-líneas, lo que nos permite tomar correctivos para evitar que las mismas no generen valor a la rentabilidad.
- b) Definitivamente el valor del negocio son los servicios, estos son los que aportan la mayor utilidad.

Anexo 9 – Formulario de reporte de oportunidades

REPORTE DE OPORTUNIDADES						
Nivel	Código	Producto	Descripción	Fecha Creación	Fecha última actualización	% Avance
FOCUS						
STRETCH						
BEST CASE						
PIPELINE						

Referencias

- BCE1 (2013) . *Datos Importaciones*. Recuperado el 01 de Enero del 2013. Obtenido de Web de Banco Central del Ecuador:
http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- BCE2.(2013). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 01 de Enero del 2013. Obtenido de Web de Banco Central del Ecuador:
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- CANAL NEWS. (2013). *Top de empresas tecnológicas*. Revista CANAL NEWS. (20. Ed.). Diciembre 2012 – Enero 2013.
- I.B.M. (2011). *IBM Information Infrastructure*. Recuperado el 15 de Octubre del 2011. Obtenido de Web de I.B.M.:
http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=ibm%20storage%20grow%20presentation&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww-05.ibm.com%2Fbg%2Fevents%2Finformation_infrastructure%2Fppt%2FA-New-Era-in-Storage-Efficiency.ppt&ei=DEjUeHDN4u40QGt2
- I.B.M. (2013). *CVDM Web Site*. Recuperado el 01 de Enero del 2013. Obtenido de Web de IBM Partner World: <http://w3-03.ibm.com/transform/worksmart/docs/CVDM.html>
- INCOP1. (2013). *Introducción a la licitación*. Recuperado el 17 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de INCOP:
<http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/mod/book/view.php?id=609&characterid=381>
- INCOP2. (2013). *Introducción a la Subasta Inversa*. Recuperado el 17 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de INCOP:
<http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/mod/book/view.php?id=60&characterid=40>
- INCOP3. (2013). *Introducción a la Menor Cuantía de Bienes y Servicios*. Recuperado el 17 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de INCOP:
<http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/mod/book/view.php?id=227>
- INCOP4. (2013). *Introducción a la Cotización*. Recuperado el 17 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de INCOP:
<http://www.incopcapacita.gob.ec/virtual/mod/book/view.php?id=476>
- MATA, G. (2007). *Estrategia y Competencia MUDE*. Madrid, España: Universidad Europea de Madrid.

MIP1. (2013). *Documentos del Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 19 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de Ministerio de Industrias y Productividad:
<http://aplicaciones.mipro.gob.ec/sim/frontEnd/main.php?idDash=1>

SUPER1. (2013). *SuperIntendencia de Compañías*. Recuperado el 19 de Marzo del 2013. Obtenido de Web de Clasificación compañías:
<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&ubc=Principal/%20Instructivos%20y%20Manuales>