

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**PLAN DE NEGOCIOS DE PORTAL SOCIAL CORPORATIVO PARA
SERVICIOS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

PROYECTO EVA-EXCELLENCE

Frank J. Jarrín Goyes

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Magíster en Administración Tecnológica

Quito, junio de 2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**PLAN DE NEGOCIOS DE PORTAL SOCIAL CORPORATIVO PARA
SERVICIOS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

PROYECTO EVA-EXCELLENCE

Frank J. Jarrín Goyes

John Andrade, Ph.D ò ..
Director de Tesis

Ximena Córdova, Ph.D ò ..
Miembro del comité de Tesis

Fabrizio Noboa, Ph.D ò ..
Director del Programa de Maestria en Administración

Giuseppe Marzano, Ph.D ò ..
Decano del Colegio de Administracion

Víctor Viteri Breedy, Ph.D ò ..
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, junio de 2009

Derechos de autor: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.+ (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Frank J. Jarrín Goyes. 2009

Dedicatoria

Con todo mi agradecimiento a Dios, fuente de vida, de regocijo y sostén del alma.

Para las personas más importantes de mi vida,

Para mi esposa Marlene, el amor de mi vida y la compañera de todo recorrido, de toda vicisitud y todo éxito.

Para Daniela, Mikaela, Ariana y Emi, las nenas preciosas fuente de inspiración, dedicación y ánimo constante, en sus pequeños años reflejan sencillez e inocencia en mi vida y alegría de nuestra familia.

A mis padres, sus enseñanzas y constante apoyo son la base de todo lo logrado, a mis hermanos, Jheison y Francisco, compañeros y mejores amigos.

Agradecimiento

A la prestigiosa Universidad San Francisco y sus profesores, excelentes catedráticos, académicos inspirados para el desarrollo de negocios e investigación científica de la nueva era.

A mi director de Tesis, John Andrade, Phd. Excelente maestro y visionario quien congrega las enseñanzas de innovación tecnológica a las de análisis de mercados y desarrollo de campañas eficientes de mercadeo. A Ximena Córdoba, profesora de la Maestría quien aportó fundamentalmente con opciones muy válidas para mejorar el plan de proyecto de negocios.

A mi esposa, por su gran apoyo y dedicación en la elaboración y revisión de los documentos y todo el proceso, gracias mi amor.

RESUMEN

EVA - Enterprising Virtual Alliance es un nuevo medio empresarial que se basa en un portal de servicios administrados de operaciones básicas en línea para pequeñas y medianas empresas. EVA usa el concepto de red social sobre un portal corporativo que ofrece paquetes de servicios bajo demanda, donde las empresas suscritas pueden reducir costos y tiempos de operaciones fundamentalmente parte de su OPEX (Operational Expenditure) usando tecnologías web para transacciones de gestión de procesos administrativos generales.

El mercado de penetración comprende alrededor de 800 Empresas que mueven más de 250 millones de dólares por año en capital, del cual al menos un 40% representa a los costos operativos.

La misión de EVA es proveer servicios virtuales para la gestión integral de operaciones a bajo costo, alto rendimiento y alta disponibilidad para las empresas locales y regionales. Entregar beneficios asociativos y compartir recursos de alta tecnología. Así como el reto es convertir a EVA en el portal líder para la gestión empresarial asociativa, gestión total de las operaciones, comercio y transacciones financieras en línea con servicios integrados a varios países para las empresas de toda la región Centro y Sudamérica y con proyección a otros mercados.

ABSTRACT

EVA - Enterprising Virtual Alliance is a new business media based in a portal with automated managed services for small and medium companies, allowing them full processing using the social network concept for virtual network organizations.

EVA is a corporate portal which offers on demand services for subscribed companies to get reduced costs and better response timing for their main operations (OPEX).

Penetration market is about 800 companies which do almost 250 million dollars revenue per year, they reported operational costs for almost 40% average. Potential Clients are Managers of small & medium companies located in Ecuador with clear objectives of costs reduction at minimum impact on financials, quality of service and sales results.

EVA mission is to provide virtual online services to manage integral operations at low cost and best time response for small and medium companies, replacing delayed manual and isolated processes, for automated totally controlled and on demand services with high availability delivering additional association benefits with software technology and flexible services for operational expenditures improving business processes in the whole value chain. Such as the challenge is become **EVA** into the top portal for vitalizing enterprise processes & network associations for regional companies in Central & South America with projection to integrate this benefits to other markets.

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

1.2. FUENTE DE INFORMACION PRIMARIA: Encuesta

1.2.1. Objetivo de la Encuesta

1.2.2. Elementos de la Encuesta

1.2.3. Limitaciones del Estudio

1.2.4. Tamaño muestral

1.2.5. Formato de la Encuesta

1.2.6. Encuesta en Línea

1.2.7. Resultados de la Encuesta

1.2.7.1. Industrias y Ciudades.

1.2.7.2. Tamaño de las empresas.

1.2.7.3. Uso de tecnologías.

1.2.7.4. Necesidades de desarrollo.

1.2.7.5. Potencial de inversión.

2. CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

2.1. SITUACION GENERAL DEL ECUADOR

2.1.1. Ámbito Económico

2.1.1.1. Pequeña y Mediana Empresa.

2.1.2. Ámbito Político Legal

2.1.2.1. Política Fiscal

2.1.2.2. Gobierno

2.1.2.3. Pequeña y Mediana Empresa.

2.1.3. Entorno Tecnológico

2.2. LA CADENA DE VALOR DE EVA EXCELLENCE

2.2.1. Actividades de Soporte

2.2.1.1. Infraestructura

2.2.1.2. Recursos Humanos

2.2.1.3. Procesos

2.2.1.4. Desarrollo Interno

2.2.2. Actividades Primarias

2.2.2.1. Logística.

2.2.2.2. Operaciones

2.2.2.3. Marketing y Ventas.

2.2.2.4. Tecnologías de Información

2.2.3. Servicios

2.2.3.1. Gerencia de Cuentas.

- 2.2.3.2. Centro de Atención y Soporte
- 2.2.3.3. Portal Web

2.3. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

- 2.3.1. Barreras de entrada
 - 2.3.1.1. Economías de escala
 - 2.3.1.2. Diferenciación del producto
 - 2.3.1.3. Inversiones de capital
 - 2.3.1.4. Desventaja en costos independientemente de la escala
 - 2.3.1.5. Acceso a los canales o medios de distribución
 - 2.3.1.6. Política Gubernamental
- 2.3.2. Las 5 Fuerzas de Porter

2.4. ANALISIS FODA

- 2.4.1. Fortalezas
- 2.4.2. Oportunidades
- 2.4.3. Debilidades
- 2.4.4. Amenazas
- 2.4.5. Resumen de estrategias combinadas

3. CAPITULO 3. PLAN ESTRATEGICO

3.1. LA ESTRATEGIA GLOBAL

- 3.1.1. Misión
- 3.1.2. Visión
- 3.1.3. Objetivos específicos

3.2. DEFINICIÓN GENERAL DEL MERCADO

- 3.2.1. Demanda Primaria
- 3.2.2. Demanda Selectiva

4. CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

4.1. FRASE ESTRATEGICA

4.2. PRODUCTO

- 4.2.1. Paquetes de Servicios
- 4.2.2. Valor Agregado
 - 4.2.2.1. Soporte Especializado.
 - 4.2.2.2. Innovación continúa.
 - 4.2.2.3. Acuerdos de calidad y servicio.
 - 4.2.2.4. Tecnología de punta para la máxima eficacia.
 - 4.2.2.5. Inversión efectiva.

4.3. PRECIOS: Condiciones Comerciales

4.4. PLAZA

4.5. PROMOCION

4.5.1. Estrategias de Promoción: Brief de Publicidad.

4.5.1.1. Plan de Comunicación

4.5.1.2. Relaciones Públicas

4.5.1.3. Marketing Directo

4.5.1.4. Marketing de Internet

4.5.2. Branding. (Desarrollo de la marca)

4.5.2.1. Mensaje dirigido o Slogan.

4.5.2.2. Contacto Impecable

4.5.2.3. Personalidad Dinámica

4.5.2.4. Imagen Inolvidable

4.5.2.5. Prueba de Concepto

4.5.3. Plan de Ventas

4.6. PERSONAL

5. CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1. ALCANCES DEL PROYECTO

5.2. RECURSOS

5.3. ORGANIGRAMA

5.4. LOGISTICA DE PROCESOS

5.5. GESTION DE LA CALIDAD

5.5.1. Evaluación de satisfacción del cliente, información, retroalimentación y control.

5.5.2. Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.

5.5.3. Fidelización

5.5.4. Descripción Funcional del Portal

5.6. GESTIÓN DE RIESGOS

5.7. PLAN DE TRABAJO

6. CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. INTRODUCCIÓN

6.2. CONSIDERACIONES GENERALES

6.3. MODELO DE COSTOS

6.4. ESCENARIOS DE ESTUDIO DEL PLAN FINANCIERO

6.4.1. Escenario A o Escenario NORMAL.

6.4.2. Escenario B o Escenario PESIMISTA.

6.4.3. Escenario C o Escenario de reinversión

6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

6.6. TIR Y VAN

6.7. RAZONES FINANCIERAS CLAVES

7. CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

7.2. RECOMENDACIONES

8. BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.1. Resultados de niveles de uso de tecnologías de información.

Figura 1.2. Resultados de niveles estimados de requerimiento para solución, y preferencias de desarrollo.

Figura 1.3. Resultados de indicadores preferidos para evaluación de resultados.

Figura 2.1. Inflación Anual : 2006-2008.

Figura 2.2. PIB Trimestral (%): 2003-2008.

Figura 2.3. Desempleo y Subempleo Agregado 5 ciudades: 2008.

Figura 2.4. Componentes de la Balanza Comercial: 2006-2008.

Figura 2.5. BRECHA TECNOLÓGICA-PAIS: 2006.

Figura 2.6. Cadena de Valor de EVA-Excellence.

Figura 2.7. Fuerzas de Porter.

Figura 3.1. Modelo PROFIT de Identificación de Mercado.

Figura 4.1. Logo de la empresa: EVA-Excellence.

Figura 5.1. Organigrama de la empresa EVA Excellence.

Figura 5.3. Plan de proyecto preliminar para desarrollo de Portal e integración de servicios.

Figura 6.1. Total Ventas Costos y Utilidad Neta para Escenario Normal, A.

Figura 6.2. Total Ventas y Ganancia Neta con Escenario Pesimista, B.

Figura 6.3. Total Ventas y Ganancia Neta con Escenario de reinversión, C.

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 2.1.** PIB Trimestral por actividad económica (%): 2007-2008.
- Tabla 2.2.** Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico: 2007-2008.
- Tabla 2.3.** Entorno Competitivo de Porter para proyecto Eva Excellence.
- Tabla 3.1.** Mapa de Estrategias Genéricas.
- Tabla 4.1.** Paquetes de Servicios.
- Tabla 4.2.** Precios mínimos y precios referenciales construidos desde modelo de costos.
- Tabla 4.3.** Modelo de Costos referenciales de Plan de Marketing.
- Tabla 4.4.** Plan de ventas de paquetes de servicios de año 1.
- Tabla 4.4.** Planificación de Iniciativas Estratégicas de personas organización.
- Tabla 6.1.** Resumen de datos iniciales de inversión de Proyecto.
- Tabla 6.2.** Costos de Salarios y obligaciones de pago a personal.
- Tabla 6.3.** Costos fijos por mes y costos de inversión mínima a primer año.
- Tabla 6.5.** Tabla de Punto de Equilibrio en Ventas Año 1 y proyectada a 5 años.
- Tabla 6.6.** Tabla de cálculo de TIR/Tasa Interna de retorno y VAN/valor actual neto del proyecto.

Tabla 6.7. Tabla de Razón circulante y prueba acida para Año 1 y proyectada a 5 años.

Tabla 6.8. Tabla de Razones operativas y retorno sobre activos.

1. CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Para la investigación de mercado de este proyecto se han tomado como referencia fuentes de información primaria y secundaria.

La fuente de información secundaria se toma como una referencia general y fue tomada del estudio de Investigación del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, INSOTEC, de 1997 con actualización de 2006 según reporte de la Cámara de Industrias del Ecuador¹ realizado con el auspicio del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Competitividad.

A partir de los resultados del estudio de INSOTEC se genera como fuente de información primaria, una encuesta genérica, que evalúa en forma más específica algunos de los indicadores generales que se consideran básicos y fuente de la demanda de mercado del proyecto EVA - Enterprising Virtual Alliance, esta encuesta fue construida a partir de la Metodología de investigación para construcción de encuestas².

1.2. FUENTE DE INFORMACION PRIMARIA: Encuesta

1.2.1. Objetivo de la Encuesta

El Objetivo de esta encuesta es cuantificar en forma probabilística y según el tamaño de muestra definido, el mercado potencial de entrada para los servicios ofertados por el portal EVA - Enterprising Virtual Alliance; además de cuantificar

¹ Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC y Ministerio de comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad del Ecuador, MICIP. %Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria+Marzo de 2002.

² Álvarez de Zayas C. Metodología de la investigación científica. Editorial Pueblo y Educación. Centro de estudio de Educación Superior. Universidad de Oriente, 1995, 2005.

las principales variables en las que las empresas de este segmento de mercado se enfocan para un proceso de eficiencia de costos.

1.2.2. Elementos de la Encuesta

Mercado Objetivo: según la fuente de información secundaria, el estudio de INSOTEC, se toman las 802 empresas como población global, de los cuales el 66% cumplen con un nivel de acceso a tecnologías de información e internet y de aquellas un 87% tienen un nivel de aplicación más adecuada de de organización y gestión.

1.2.3. Limitaciones del Estudio

En base a los requerimientos del proyecto esta encuesta brinda resultados del análisis de la demanda primaria, sin embargo cabe mencionar algunas limitaciones propias de este estudio:

- Se constituyó como una muestra de conveniencia entre varias empresas de distintos sectores de las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Los resultados se basan en la participación voluntaria de los participantes en el survey+o prospección en línea propuesta.
- No existe una estratificación a detalle sino más bien inferida a criterio de selección estimada de mercado objetivo.

1.2.4. Tamaño muestral

Usando la forma de distribución normal, se toma en cuenta como población finita 460 (802*66%*87%) empresas el mercado objetivo establecido de la fuente de información secundaria. Se utiliza la formula de proporciones para determinar el tamaño de la muestra:

$$TM = \frac{p * q * z^2}{\beta^2}$$

- Tm** = Tamaño de la muestra.
p = proporción estimada de éxitos.
q = proporción estimada de fracasos (1 - p)
z = nivel de confianza
= nivel de precisión

Para definición de p y q se toma en cuenta los datos de la fuente secundaria de niveles de impacto en innovación tecnológica: 0.33 de alto impacto, 0.67 niveles medio a bajo o sin impacto. Entonces podemos definir como p=0.67, q=0.33. Para evaluar el nivel de confianza se considera del estudio los resultados de organización empresarial, de los que el 87% representan oportunidades directas de mejora de los procesos. Entonces tomamos 87% de nivel de confianza entonces z=1.13, nivel de precisión: 90% y = 0.1

Entonces:

$$TM = (0.67) * (0.33) * (1.13)^2 / (0.1)^2$$

$$TM = 28$$

En base a este análisis estadístico se ha establecido la muestra mínima de 28 encuestas para la fuente primaria.

1.2.5. Formato de la Encuesta

Se uso la herramienta bajo suscripción en línea de FREE ONLINE SURVEYS³. La encuesta se puso en disponibilidad en línea desde el 2 de febrero de 2009 con actualización final hasta 1 de abril de 2009. Se obtuvieron un total de 57 respuestas fiables y confirmadas. En base a los objetivos del proyecto se estableció un paquete de preguntas simples, enfocadas en definir el tamaño de las empresas, sus actuales niveles de costos operacionales y uso de tecnologías de información.

³ www.freeonlinesurveys.com enlace de encuesta generada por cuenta de autor : Frank Jarrin G: <http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=pvp6yjr3bizhcy9568379>

Encuesta: Entorno operativo empresarial / mejora con tecnologías web integradas.

El Objetivo de esta Encuesta es conocer el entorno empresarial operativo del mercado, para apoyar mediante un proyecto viable sus planes de eficiencia, modernización, uso eficiente de recursos y acceso flexible a tecnologías de información. Este es un estudio de carácter confidencial de uso exclusivo académico, realizado para un proyecto de investigación de la Universidad San Francisco. Esta información no tiene ningún uso comercial ni de distribución. La información se mantiene reservada solo al estudio y como referencia genérica. contacto: fygoyes@aol.com

1) Nombre:

2) e-mail:

3) Empresa: (opcional)

4) Industria:

Comercio mayorista	
--------------------	--

Comercio al publico	
---------------------	--

Fábrica / Planta	
------------------	--

Importador / Distribuidor	
---------------------------	--

Exportador	
------------	--

Empresa de servicios	
----------------------	--

Consultora	
------------	--

Laboratorio Farmacéutico	
--------------------------	--

Textil	
--------	--

Bodegas	
---------	--

Electricidad / Electrónica	
----------------------------	--

Electrodomésticos	
-------------------	--

Computación / Informática	
---------------------------	--

Construcción / Inmobiliaria	
-----------------------------	--

Petróleo / Energía	
Imprenta / Gráficas	
Publicidad / Medios	
Otro (por favor especifique):	

5) Ciudad:

6) Número de empleados:	
de 5 a 20	
de 20 a 50	
de 50 a 100	
de 100 a 300	
300 o más	

7) En un número aproximado por favor indique el revenue total (total de ventas aproximado en MILES DE DOLARES USD) de su empresa del año pasado (2008) y el ingreso neto estimado (en %) osea que % de ese ingreso total es la utilidad (aproximadamente).	
Ingresos Totales	
Ingreso Neto estimado (%)	

8) En la siguiente escala, ¿cual consideraría el nivel de uso de tecnologías de información de su empresa?:	
Total (uso extenso de varios sistemas, portal, captura, tiempo real, y transacciones en línea)	
Medio (para uso administrativo interno, algunas gestiones operativas)	
Básico (red interna, sistemas administrativos, facturación y contables)	
En desarrollo (uso no estructurado aún, empresa con muchos procesos manuales)	

9) ¿En cuánto estima Ud el porcentaje aproximado de **costos operativos (OPEX) anuales** de su empresa? (Tome como referencia el último año).
Tome en cuenta solo costos operativos y NO capital de inversión que se use para generación de ventas y desarrollo del negocio.
Recuerde:
Ingresos Netos = Ingresos Totales - Total de Costos
Total de Costos = OPEX (Costos Operativos) + Inversiones de Capital : responda solo sobre el % estimado de OPEX.

10% a 30%	
30% a 50%	
50% a 70%	
70% a 90%	

10) Entre las siguientes tecnologías de información y sistemas podría señalar, ¿con cuales cuenta su empresa actualmente?, señale todos los que apliquen:

Red de datos	
Acceso internet Banda Ancha	
Sitio web corporativo	
Sistema de puntos de venta	
Sistema Contable Financiero	
Base de datos corporativa de inventarios, recursos humanos, ventas.	
Sistema de compras y facturación electrónica por internet.	
Gestión de Clientes CRM	
Gestión integral de proyectos	
Otros:	

11) En términos de tiempo al día (8 hrs por día), ¿qué tiempo considera Ud. que el recurso humano consume en dedicación a las actividades de funciones administrativas y de operaciones? (actividades de apoyo al negocio / pero no de desarrollo de negocios, no de contacto y gestión con Clientes).

al menos 2 hrs /día	
al menos 4 hrs /día	
entre 4 y 6 hrs /día	
más de 6 hrs /día	

12) ¿En cuánto considera el costo (por mes) de desarrollar internamente tecnologías web en línea y aplicaciones de software para mejora de la eficiencia de sus operaciones?	
hasta 500 USD /mes	
hasta 1.500 USD / mes	
entre 1.500 y 3.000 USD / mes	
más de 3.000 USD / mes	

13) ¿Cuánto tiempo le tomaría implementar este tipo de soluciones?	
de 4 a 6 meses	
de 6 a 12 meses	
de 12 a 18 meses	
2 años o más	

14) ¿Actualmente tiene algún proyecto en marcha relacionado con este tipo de soluciones?	
Yes	
No	

15) ¿Cual es la preferencia de la empresa para desarrollar este tipo de soluciones?, ¿es mejor contar con un servicio de consultoría externa especializada o hacerlo con un equipo interno de ingenieros de software o una combinación de ambas?	
Consultoría Externa	
Desarrollo Interno	
Una Combinación de ambas	

16) ¿Qué índice de reducción de costos operativos (anuales) considera Ud. valioso para implementar este tipo de soluciones y para que represente un plan atractivo que apoye el desarrollo de sus estrategias y una gestión de cambio procedente?	
al menos 10%	
entre 15 y 20%	
de 20 a 30%	
de 30 a 50%	

17) Si podría simplificar los costos de sus operaciones y pagar bajo contrato estos costos a un proveedor de estos servicios, Usted preferiría un método de pago:	
pago mensual a 12 meses	
un solo pago anual	
una suscripción anual y un pago mensual	
Otros (favor especifique):	

18) ¿Cuáles serían los indicadores que Ud. Consideraría más valiosos para evaluar el desempeño y la calidad en la mejora de sus operaciones, después de haber implementado este tipo de solución? Señale todos los aplicables.	
Incremento del Potencial de ventas	
Incremento del Volumen de ventas	
Incremento del ingreso neto	
Reducción de costos operativos	
Crecimiento de la satisfacción de sus Clientes	
Otros: (favor especifique):	

1.2.6. Encuesta en Línea

El siguiente es el enlace de la Encuesta generada:

<http://freeonlinesurveys.com/viewresults.asp?surveyid=568379&print=1>

Los beneficios del uso de la herramienta permiten captar los resultados en forma inmediata, una tabulación a detalle, en forma gráfica y una evaluación consistente de los resultados como se presenta a continuación:

1.2.7. Resultados de la Encuesta

Se obtuvieron un total de 57 respuestas validadas, de empresarios y representantes de un total de 114 empresas contactadas de las Ciudades de Quito y Guayaquil.

1.2.7.1. Industrias y Ciudades.

Se consiguió la participación distribuida de varias industrias dentro de la muestra encuestada. Sin embargo sobresale la participación de las empresas de prestación de servicios, comercios y fábricas o plantas.⁴ En cuanto a la representatividad por ciudades se obtuvo un total de 36 respuestas de la ciudad de Quito y 21 de la ciudad de Guayaquil.

1.2.7.2. Tamaño de las empresas.

Sobre el tamaño de las empresas se encontró que más del 75% de las empresas que respondieron tienen menos de 50 empleados en su organización, 7 tienen de 50 a 100 empleados, 2 de 100 a 300 y 5 de ellas tienen un tamaño de más de 300 empleados.⁵

Sobre el tamaño de negocio generado por las empresas, se tienen 3 grupos definidos: pequeñas que generan hasta \$ 500.000 USD de ingresos totales, medianas que generan hasta \$ 2.000.000 USD de ingresos totales y las consideradas grandes que reportan ingresos totales de más de \$ 2.000.000 USD en el año 2008.

En general se evidencia un porcentaje estimado de ingresos netos oscilante entre 17% y 38% con la mayor parte de datos de la distribución ubicados en una media de 26%.

⁴ Ver Anexo 1.0 Resultados de Encuesta. Preguntas 4 y 5.

⁵ Ver Anexo 1.0 Resultados de Encuesta. Preguntas 6, 7, 8 y 9.

Sobre el porcentaje total de costos operativos (OPEX) considerados anualmente, se evidencia que más del 40% de los encuestados lo reportan entre el 30 y 50 % y casi el 60% del resto de encuestados reportan costos entre 10 y 30%.⁶

1.2.7.3. Uso de tecnologías.

Sobre el uso de tecnologías de información se evidencia que la mayor parte de empresas (más del 70%) responden estar en un nivel básico de la escala de uso de tecnologías de información complementarias e integrales.

En la siguiente escala cuál consideraría el nivel de uso de tecnologías de información de su empresa:  Chart Wizard

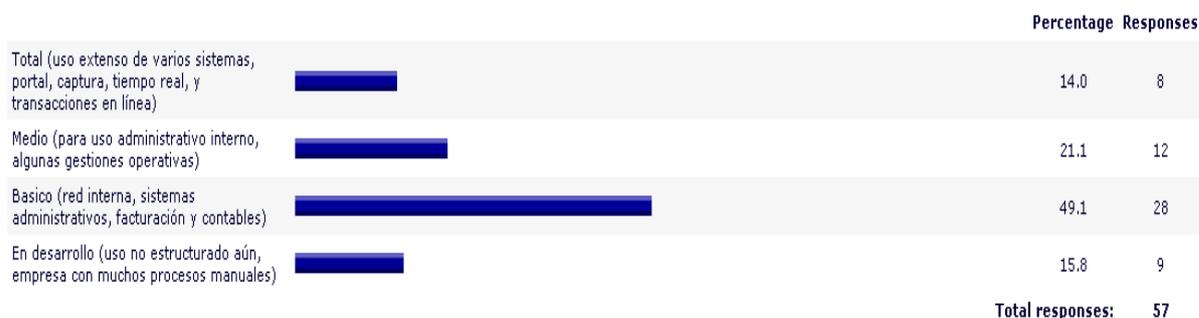


Figura 1.1. Resultados de niveles de uso de tecnologías de información,
Fuente: Resultados de encuesta onlinesurvey realizada por autor.

Sin embargo también se puede evidenciar que las tecnologías de información en referencia están más bien relacionadas con el acceso a conectividad de redes de dato, internet y banda ancha y el uso de un sistema contable financiero que generalmente es un sistema de gestión de inventario y facturación, adecuado a normas y reglamentación local, y del cual no se explota el potencial de información e integración a otros sistemas de evaluación de la situación de la empresa y de desarrollo de negocio.

⁶ Ver Anexo 1.0 Resultados de Encuesta. Preguntas 6, 7,8 y 9.

1.2.7.4. Necesidades de desarrollo.

Según las respuestas obtenidas en las preguntas de nivel de desarrollo y los costos y tiempos actuales de labores administrativas para gestión de la operación, se obtuvo que más del 80% de las respuestas indican un tiempo diario entre 4 y 6 hrs por día.

Un abrumador 93% responde sin embargo, no tener en planes actualmente un plan o proyecto que ataque directamente la necesidad de optimizar estos tiempos a través de una solución puntual.

Solamente un 10% de las respuestas mencionan preferir un desarrollo interno cuando en su mayor parte el enfoque sería optar por una solución a través de una consultoría externa y/o una combinación de ambas, lo que ratifica las posibilidades de generación de demanda de entrada del plan de proyecto.⁷

14) Actualmente tiene algún proyecto en marcha relacionado con este tipo de soluciones?  [Chart Wizard](#)



15) Cual es la preferencia de la empresa para desarrollar este tipo de soluciones?
- es mejor contar con un servicio de consultoría externa especializada o hacerlo con un equipo interno de ingenieros de software o una combinación de ambas? 
[Chart Wizard](#)

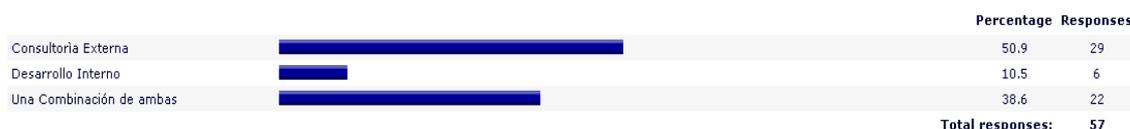


Figura 1.2 Resultados de niveles estimados de requerimiento para solución, y preferencias de desarrollo.

Fuente: resultados de encuesta onlinesurvey realizada por autor.

⁷ Ver Anexo 1.0 Resultados de la encuesta, preguntas 11 a 15.

1.2.7.5. Potencial de inversión.

En cuanto a las posibilidades de llevar adelante este tipo de inversión, se evidencian que las respuestas obtenidas muestran las siguientes expectativas en términos de resultados:

Al menos el 50% de encuestados esperarían obtener entre un 15 y 20% de reducción de costos operativos y un interesante 32% siguiente estaría interesado con resultados de al menos una reducción de 10%.

Igualmente se demuestra que el interés en la forma de pago para una adopción de este tipo de proyecto, se orienta hacia el pago diferido anual pues se tiene que él más del 80% responde afirmativamente a tener un contrato a 12 meses de ellos el 60% está de acuerdo con un pago de suscripción y pagos mensuales bajo contrato anual.⁸

Sobre los indicadores propuestos para evaluar resultados se evidencia una distribución regular entre todos ellos, por lo que la expectativa de medir la calidad de los resultados después de una implementación sería muy bien enfocada en cuanto a lo propuesto (respuestas a pregunta 18).

18) Cuáles serían los indicadores que Ud. Consideraría más valiosos para evaluar el desempeño y la calidad en la mejora de sus operaciones, después de haber implementado este tipo de solución? Señale todos los aplicables.  Chart Wizard

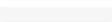
		Percentage	Responses
Incremento del Potencial de ventas		21.5	38
Incremento del Volumen de ventas		23.7	42
Incremento del ingreso neto		16.4	29
Reducción de costos operativos		21.5	38
Crecimiento de la satisfacción de sus Clientes		15.8	28
Other		1.1	2

Figura 1.3. Resultados de indicadores preferidos para evaluación de resultados.
Fuente: Resultados de encuesta pregunta 18 onlinesurvey realizada por autor.

⁸ Ver Anexo 1.0 resultados de encuesta realizada por autor, preguntas 16, 17 y 18.

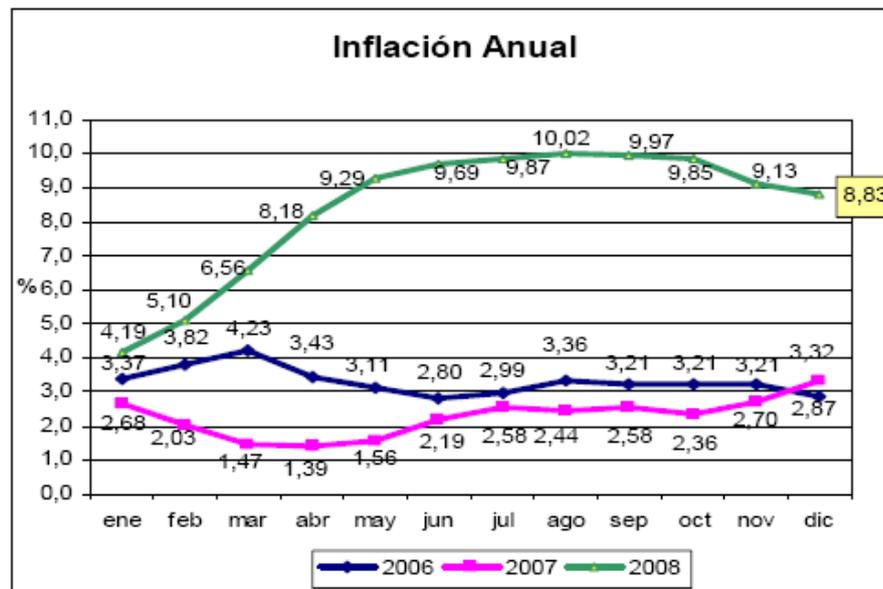
2. CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

2.1. SITUACION GENERAL DEL ECUADOR

2.1.1. Ámbito Económico

El análisis del ámbito económico actual del Ecuador, se hizo con base en el Boletín de Coyuntura Económica; diciembre de 2008 y enero-febrero de 2009. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macro fiscal del Ministerio de Finanzas del Ecuador.⁹

En cuanto a la inflación anual, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, muestra un valor de 8.83%, inferior al de noviembre (9.13%). El actual registro anual se ubica 5.51 puntos porcentuales por encima de la inflación anual de diciembre del año 2007.

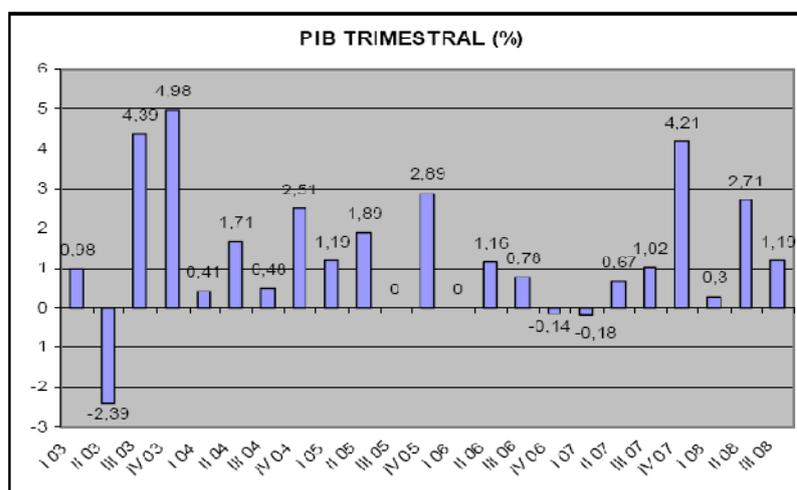


Fuente: INEC

Figura 2.1. Inflación Anual: 2006-2008

⁹ BOLETIN DE COYUNTURA ECONOMICA del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macrofiscal: DICIEMBRE 2008 Y ENERO-FEBRERO 2009

En el tercer trimestre de 2008, la tasa de crecimiento de la economía se ubica en 1.19%, inferior en 1.52 puntos porcentuales a la cifra revisada del trimestre anterior. En el tercer trimestre de este año, la categoría con mejor desempeño continua siendo la construcción.¹⁰



FUENTE: BCE

Figura 2.2. PIB Trimestral (%): 2003-2008

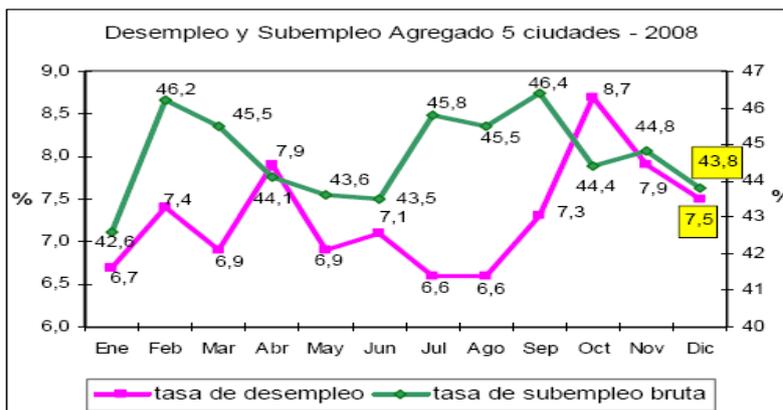
PIB TRIMESTRAL POR ACTIVIDAD ECONOMICA (%)							
ACTIVIDAD ECONOMICA	I 07	II 07	III 07	IV 07	I 08	II 08	III 08
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,3	-0,1	0,2	1,9	1,8	3,5	-1,3
Pesca	-4,0	-0,2	1,8	4,7	2,2	3,1	0,9
Explotación de minas y canteras	-2,8	0,7	-0,2	3,2	-0,9	-1,9	-1,3
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	0,8	1,5	1,6	2,2	3,0	1,6	1,7
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-3,1	4,5	-5,9	1,4	-4,0	3,0	-8,6
Suministro de electricidad y agua	4,8	10,0	2,5	5,7	4,1	8,9	-9,1
Construcción	-0,9	-0,2	3,5	7,6	0,1	9,0	8,1
Comercio al por mayor y menor	-0,8	-0,4	0,7	3,8	1,2	2,6	1,8
Transporte y almacenamiento	1,2	-0,4	1,5	0,1	1,8	1,9	2,1
Intermediación financiera	0,0	2,1	3,2	3,9	2,4	2,6	2,2
Gobierno General	-1,5	1,5	9,1	1,0	3,1	3,8	2,5
Otros Servicios (2)	2,0	1,2	2,7	4,2	0,8	2,0	1,7
Servicio doméstico	1,5	0,5	-1,3	0,3	-3,1	-1,5	-0,7
PIB TOTAL	-0,2	0,7	1,0	4,2	0,3	2,7	1,2

Fuente: BCE

Tabla 2.1. PIB Trimestral por actividad económica (%): 2007-2008

¹⁰ BOLETIN DE COYUNTURA ECONOMICA del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macrofiscal: DICIEMBRE 2008 Y ENERO-FEBRERO 2009

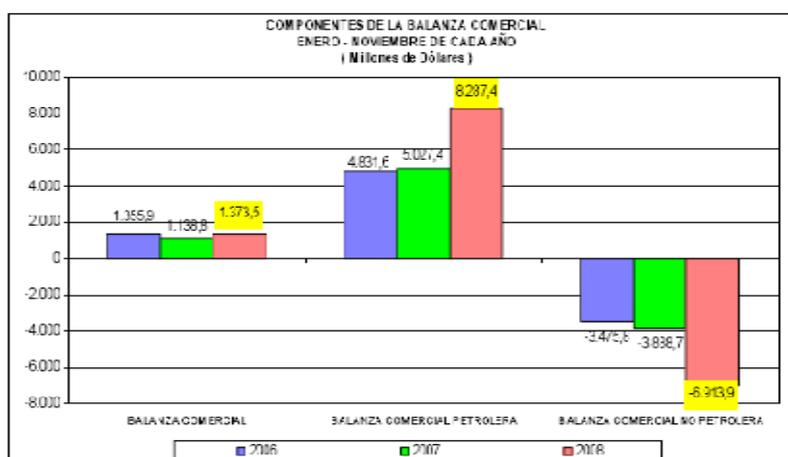
Respecto a la tasa de desempleo, que hace referencia al número de personas que están desocupadas con respecto al total de personas económicamente activas; durante el mes de diciembre de 2008, esta alcanza un nivel de 7.5%, 4 décimas por debajo del registro del mes anterior. Guayaquil mantiene el mayor índice, registrando un valor de 9.5%, igual al nivel alcanzado en noviembre.¹¹



Fuente: INEC

Figura 2.3. Desempleo y Subempleo Agregado 5 ciudades: 2008

En cuanto a la Balanza Comercial, la figura 2.5 muestra que durante el período enero - noviembre de 2008, el saldo de la balanza comercial fue positivo y alcanzó los USD 1.373,5 millones, evidenciando un crecimiento de 21% con respecto al mismo período del año anterior, en que solamente alcanzó un nivel de USD 1.138 millones.¹²



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual.

Figura 2.4. Componentes de la Balanza Comercial: 2006-2008

¹¹ BOLETIN DE COYUNTURA ECONOMICA del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macrofiscal: DICIEMBRE 2008 Y ENERO-FEBRERO 2009

¹² BOLETIN DE COYUNTURA ECONOMICA del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macrofiscal: DICIEMBRE 2008 Y ENERO-FEBRERO 2009

2.1.1.1. Pequeña y Mediana Empresa.

La dinámica del comercio ecuatoriano continua; a pesar de algunos esfuerzos, dependiendo de las actividades productivas de sus tres productos primarios tradicionales: petróleo, banano y camarón; cuyo valor agregado es bastante limitado y no contribuye a la participación masiva de los ecuatorianos, ya que sus beneficios económicos y decisiones fundamentales se mantienen sujetos al mando de grupos de interés muy limitados, monopolios y políticas comerciales externas.

La crisis económica mundial ha golpeado fuertemente al país; el desplome de los precios del petróleo, la caída de las remesas y la reducción de la inversión extranjera, han sido las principales y más negativas consecuencias. Todo esto motivó al Gobierno Nacional a tomar decisiones para evitar el derrumbe de una economía fuertemente golpeada; el proteccionismo de la industria local a través de las restricciones a la importación de todo tipo de productos, ha convertido a este país particularmente vulnerable.

La situación del Ecuador debido al proteccionismo introducido desde el mes de enero de este año, podría reflejarse de manera negativa en su economía. Están en riesgo además innumerables empleos, tanto en Ecuador como en los vecinos andinos que representan casi la mitad de sus importaciones.¹³

Otro de los puntos sensibles de la economía ecuatoriana es la pérdida de competitividad de los productos locales, que se registra en condiciones en que la mayoría de sectores productivos en el Ecuador adolecen de una bajísima productividad, derivada de una combinación de factores que tienen raíces estructurales, pero que han tendido a agravarse en determinadas coyunturas, tales como el retraso tecnológico, las deficiencias de infraestructura básica que encarecen el costo de las externalidades, la baja calificación y formación de los recursos humanos, los mayores costos financieros frente a los productores del

¹³ Situación Económica de Ecuador estaría en riesgo debido al proteccionismo+ Portal de Comercio Exterior. 02 Marzo 2009. <http://www.pymex.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=395:situacion-economica-de-ecuador-estaria-en-riesgo-debido-al-proteccionismo&catid=6:internacionales&Itemid=3>

resto del mundo; y, en general, la ausencia de políticas de apoyo a los productores, que se encuentran abandonados a las libres fuerzas del mercado.

La Pequeña y Mediana empresa en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos, sin embargo es necesario que las instituciones respectivas den mayor apoyo para un desarrollo adecuado y de esta manera convertirse en el motor de la economía nacional y alcancen a tener mayor participación de producir para el mercado internacional.

2.1.2. Ámbito Político Legal

2.1.2.1. Política Fiscal

Según nuevos datos publicados por el Banco Central del Ecuador, el sector público tuvo un déficit de 240 millones de dólares para finales del 2008; contradictoriamente con el superávit fiscal de alrededor de 1.600 millones que el país venía presentando hasta octubre de ese año, es decir 3,4% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto indica que el quebranto económico fiscal se generó en los últimos dos meses del año como resultado de la disminución en los ingresos petroleros, debido a la mala situación del sector.

2.1.2.2. Gobierno

El Gobierno ha logrado obtener fuertes puntos a su favor; darle fin a las antiguas maquinarias políticas, creando un entorno Macro Político más cercano a las demandas del pueblo, tener el control adecuado y diverso en todos los poderes del Estado, realizar la Reforma Constitucional y el fuerte apoyo de la población.

Sin embargo y a pesar de los cambios que quieren establecerse; de mano de la crisis mundial, ha venido el comienzo de un periodo más difícil, que se torna aun peor, teniendo en cuenta que también se han cometido errores en cuanto a la conducción económica del país.

2.1.2.3. Pequeña y Mediana Empresa.

No se ha consolidado una estructura real de apoyo a la modernización de la pequeña industria. Las instituciones que se han creado en los últimos años han tenido que ver más con el fomento a las exportaciones, con un marco de referencia general y no específico para la industria y, menos aún, para la pequeña industria.¹⁴

Las Cámaras de Pequeña Industria, a pesar de haber sido creadas para generar apoyo al sector en el desarrollo de sus procesos productivos, estas no tienen la suficientes cobertura que se requiere.

En relación al Marco Legal directamente vinculado al sector, desde 1994, cuando se obtuvieron los últimos beneficios de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, las pequeñas industrias no han tenido una legislación específica. Y en cuanto al Marco Normativo, no existe registro ni formalidad específica para estudiar, hacer seguimiento y generar apoyo para el desarrollo del sector.

2.1.3. Entorno Tecnológico

En la última década, las tecnologías de la información y las comunicaciones han entrado en las vidas de las personas para quedarse y jugar un papel principal en la nueva visión que se tiene del mundo y en el desarrollo de las diferentes actividades cotidianas y de negocios. La elevada penetración en el uso de estas tecnologías y especialmente la intensidad en su uso, ponen de manifiesto que estas tecnologías son útiles y atractivas para las personas, la sociedad y la empresa; no en vano, estas tecnologías satisfacen necesidades primarias del ser humano y las organizaciones como la comunicación, el manejo de información o la difusión del conocimiento.

¹⁴ Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC y Ministerio de comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad del Ecuador, MICIP. %Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria+Marzo de 2002.

El Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico 2007-2008, que se muestra en la tabla 2.2; fue elaborado por en el Foro Económico Mundial. Este listado mide el entorno de 127 países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías así como la disposición de sus gobiernos, negocios e individuos con el mismo propósito; en él, Ecuador ocupa el puesto 107, casi al final de la lista.

Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para evaluar entorno y disposición de los países para las tecnologías, muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aun atascados. Cambiar profundamente en esta década o permanecer al margen del desarrollo tecnológico es la alternativa y el desafío del país entero.¹⁵

El principal reto hoy día es desarrollar estrategias globales y establecer iniciativas y proyectos concretos, que ayuden a disminuir la brecha tecnológica existente entre el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo.

La diferencia que existe entre las personas, comunidades, provincias o países que cuentan con las condiciones óptimas para utilizar adecuadamente las Tecnologías de la Información y la Comunicación en su vida diaria, y aquellas que no tienen acceso a las mismas o que aunque lo tengan, no saben utilizarlas o aprovecharlas; se denomina Brecha Tecnológica. En la figura 2.5, puede observarse como el país vuelve a ocupar uno de los últimos lugares, lo que indica que hay mucho por que trabajar para mejorar el entorno tecnológico del Ecuador.

¹⁵ Naranjo, Plutarco. Ecuador y el desarrollo tecnológico.+ Periódico Universo, 29 de Julio de 2008. <http://www.eluniverso.com/2008/07/29/0001/21/D1AA34B606AE4663A05A0318CAF6596A.html>

The Networked Readiness Index Rankings 2005

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	United States	2.02	59	El Salvador	-0.24
2	Singapore	1.89	60	Kazakhstan	-0.24
3	Denmark	1.80	61	Ghana	-0.25
4	Iceland	1.78	62	Colombia	-0.27
5	Finland	1.72	63	Egypt	-0.29
6	Canada	1.54	64	Bulgaria	-0.31
7	Taiwan	1.51	65	Uruguay	-0.31
8	Sweden	1.49	66	Panama	-0.33
9	Switzerland	1.48	67	Pakistan	-0.34
10	United Kingdom	1.44	68	Indonesia	-0.36
11	Hong Kong SAR	1.44	69	Costa Rica	-0.37
12	Netherlands	1.39	70	Philippines	-0.37
13	Norway	1.33	71	Argentina	-0.38
14	Korea, Rep.	1.31	72	Russian Federation	-0.39
15	Australia	1.28	73	Azerbaijan	-0.40
16	Japan	1.24	74	Trinidad and Tobago	-0.42
17	Germany	1.18	75	Vietnam	-0.47
18	Austria	1.18	76	Ukraine	-0.49
19	Israel	1.16	77	Morocco	-0.51
20	Ireland	1.15	78	Namibia	-0.53
21	New Zealand	1.14	79	Uganda	-0.60
22	France	1.11	80	Serbia and Montenegro	-0.63
23	Estonia	0.96	81	Venezuela	-0.65
24	Malaysia	0.93	82	Macedonia, FYR	-0.67
25	Belgium	0.87	83	Sri Lanka	-0.68
26	Luxembourg	0.80	84	Tanzania	-0.69
27	Portugal	0.56	85	Peru	-0.70
28	United Arab Emirates	0.54	86	Armenia	-0.72
29	Chile	0.52	87	Algeria	-0.72
30	Malta	0.51	88	Gambia	-0.72
31	Spain	0.47	89	Dominican Republic	-0.73
32	Czech Republic	0.36	90	Nigeria	-0.74
33	Cyprus	0.36	91	Kenya	-0.75
34	Thailand	0.35	92	Mongolia	-0.76
35	Slovenia	0.34	93	Tajikistan	-0.77
36	Tunisia	0.33	94	Moldova	-0.78
37	South Africa	0.30	95	Mali	-0.78
38	Hungary	0.27	96	Georgia	-0.82
39	Qatar	0.25	97	Bosnia and Herzegovina	-0.87
40	India	0.23	98	Guatemala	-0.88
41	Slovak Republic	0.19	99	Cameroon	-0.88
42	Italy	0.16	100	Honduras	-0.89
43	Greece	0.08	101	Mozambique	-0.94
44	Lithuania	0.08	102	Madagascar	-0.99
45	Mauritius	0.07	103	Kyrgyz Republic	-1.01
46	Kuwait	0.06	104	Cambodia	-1.03
47	Jordan	0.03	105	Zimbabwe	-1.04
48	Turkey	0.00	106	Albania	-1.04
49	Bahrain	0.00	107	Ecuador	-1.07
50	China	-0.01	108	Benin	-1.07
51	Latvia	-0.03	109	Bolivia	-1.10
52	Brazil	-0.04	110	Bangladesh	-1.11
53	Poland	-0.09	111	Guyana	-1.11
54	Jamaica	-0.11	112	Nicaragua	-1.14
55	Mexico	-0.14	113	Paraguay	-1.23
56	Botswana	-0.16	114	Chad	-1.36
57	Croatia	-0.23	115	Ethiopia	-1.39
58	Romania	-0.23			

Tabla 2.2. Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico: 2007-2008
Fuente: Reporte de Foto Económico Mundial

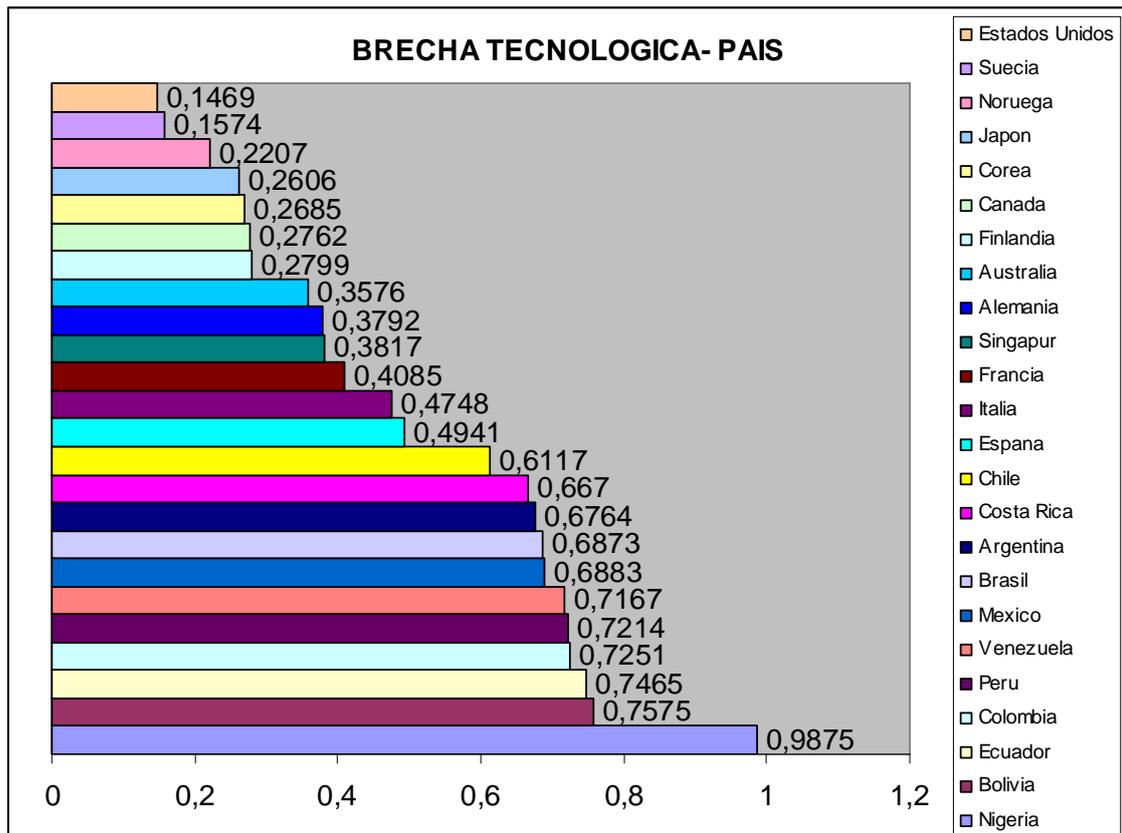


Figura 2.5. BRECHA TECNOLÓGICA-PAIS: 2006

Fuente: Asociación de Empresas de Telecomunicaciones de la Comunidad Andina, ASETA 2006.

2.2. LA CADENA DE VALOR DE EVA EXCELLENCE

La Cadena de valor comprende las Actividades de Soporte para la sustentación de la operación hacia las Actividades Primarias que a su vez generan la entrega de valor hacia el Cliente.

Dada la naturaleza del negocio de EVA - Enterprising Virtual Alliance se considera que las actividades primarias realizadas por las áreas críticas se ejecutan en paralelo y enfocadas en el desarrollo de los servicios integrales entregado a través de los paquetes de soluciones en forma contractual. En ese sentido es vital la gestión de cuenta para el seguimiento de la calidad contrato a contrato.

A continuación, en la figura 2.6 se detallan los componentes de la cadena de valor además de los factores críticos, considerados más relevantes para cada uno de ellos en el desarrollo del proyecto EVA - Enterprising Virtual Alliance.

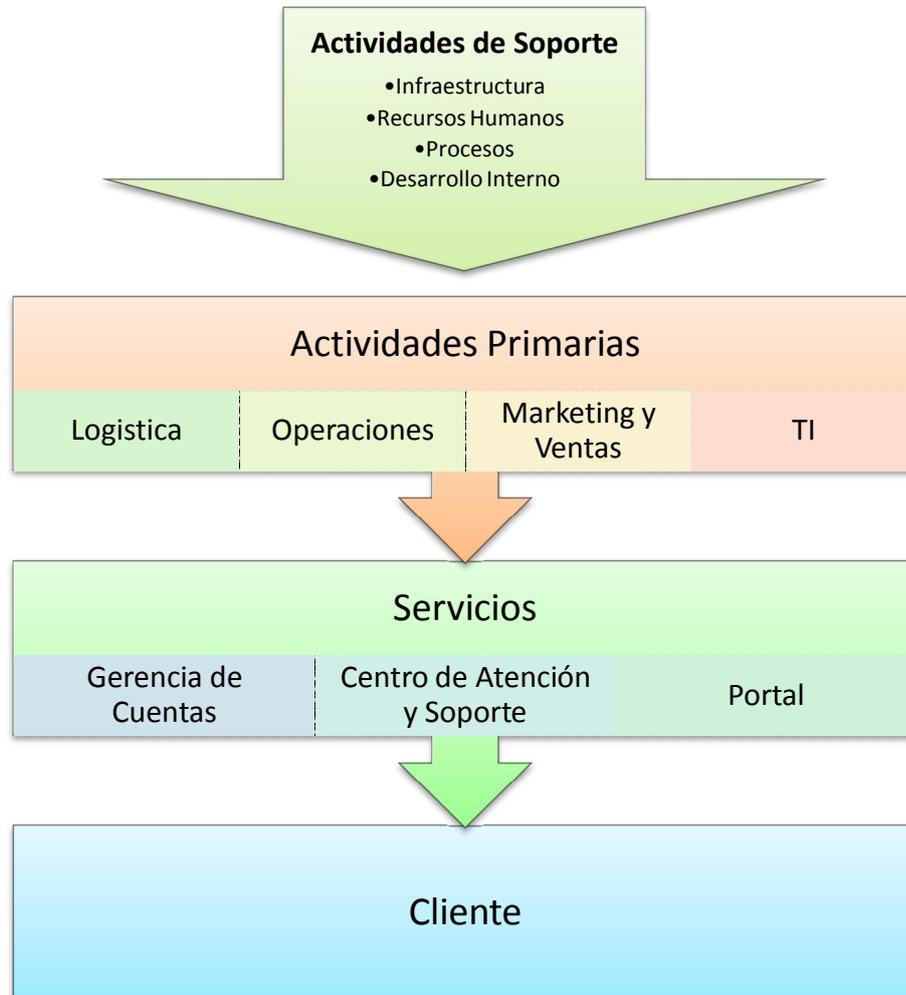


Figura 2.6. Cadena de Valor de EVA - Enterprising Virtual Alliance
Fuente: interpretado por autor a partir del modelo de cadena de valor de Porter

2.2.1. Actividades de Soporte

2.2.1.1. Infraestructura

El componente de equipamiento, lugar físico, oficinas, y toda la plataforma tecnológica que soporta la operación del negocio. Según se explica en el plan de operaciones se considera el primer año oficina y la infraestructura básica de operación y desarrollo de portal.

Factor Crítico: Contar con toda la infraestructura mínima de operación planteada según el plan de proyecto y cumplir con el plan de presupuesto y soporte para el primer año y el plan de inversión mínima a 5 años.

2.2.1.2. Recursos Humanos

Se considera los procesos de selección y plan de desarrollo del talento humano, así como la organización de personal de acuerdo al organigrama de la organización. Se detalla igualmente en el capítulo 5 del Plan de Operaciones.

Factor Crítico: Cumplimiento de objetivos de reclutamiento, mercadeo interno, entrenamiento, desarrollo de proyectos en base al alcance planteado, cumplir con las tareas distribuidas según se plantea en el plan de proyecto y según procesos de personas del plan de marketing.

2.2.1.3. Procesos

Para la definición de procesos se considera algunos de los procesos administrativos desde la recepción de requerimientos hasta la generación de órdenes, cuentas y facturación. También se consideran los procesos de desarrollo de negocio, ventas y gestión de proyectos. Estos se definen más adelante en el capítulo 5 en los ítems 5.2 y 5.3.

2.2.1.4. Desarrollo Interno

Que constituye el plan de desarrollo del portal, los packs de servicios, y aplicaciones complementarias que permitirán la gestión e integración con las herramientas asociadas y la entrega de los servicios según el plan de proyecto de EVA - Enterprising Virtual Alliance. El Desarrollo se menciona en el plan de proyecto en el capítulo 5.

2.2.2. Actividades Primarias

2.2.2.1. Logística.

Se define como la logística para recepción y entrega de productos y servicios internos y externos.

La logística interna se basa en los procesos para compra de licencias de aplicaciones de socios de negocio, así como la compra de equipamiento, contratación de servicios de terceros y otros productos y servicios para la provisión de insumos y dinámica de procesos del negocio de EVA - Enterprising Virtual Alliance. Se menciona el proceso en los puntos 5.3 y 5.4 de experiencia del Cliente.

La logística externa de EVA - Enterprising Virtual Alliance al ser un portal de comunidad corporativa se centra en las operaciones y transacciones en línea, así como los procesos de entrega de servicios y gestión de la calidad que se detallan más adelante en el capítulo 5.

2.2.2.2. Operaciones

Tiene que ver con la gestión de las operaciones internas administrativas de control de los procesos, control de costos, presupuestos, planificación y gestión organizacional.

Factor Crítico: Capacidad de adaptación a los cambios tanto tecnológicos como, sobre todo, de hábitos de los consumidores y aprovecharlos para liderar el mercado.

Dotar a la empresa de la flexibilidad operativa necesaria para desarrollar el negocio en un entorno en constante evolución y de auto innovación.

2.2.2.3. Marketing y Ventas.

Actividades para gestión integral de cuentas, procesos de ventas, investigación de mercado, bechmarking, estrategias de crecimiento y desarrollo de negocio. Se mencionan en detalle adelante en el plan de marketing del capítulo 4.

Se constituye como el componente fundamental para el desarrollo de negocio planteado. Los escenarios de ventas considerados se basan totalmente en las respuestas esperadas del mercado incluso en un entorno agresivo y retardado por la crisis financiera actual.

Factor Crítico: Influenciar a la demanda para generar el tiempo de reacción del mercado para asumir de forma masiva la tendencia hacia una red asociativa empresarial, explotando experiencias y entornos de redes sociales relacionadas: Ej.: Facebook. El Plan de Marketing estará alineado a este objetivo.

2.2.2.4. Tecnologías de Información

Dada la naturaleza del proyecto, las actividades de TI o IT tienen que ver con la experiencia del Cliente de soporte especializado sobre sus paquetes de servicios o ~~packs~~ packs+. Las actividades de soporte IT engloban la evaluación, entrega, instalación, puesta en marcha, e integración de las aplicaciones web y de tecnologías de software así como los servicios en sitio y asesoramiento técnico.

Factor Crítico: Implementación de portal, y difusión asociativa enfocada en el segmento de mercado a atacar, posicionar los beneficios de asociatividad de Clientes a proveedores, desarrollar cadenas multiplicativas de contactos. (CRM interno).

Lograr la alta disponibilidad de conectividad y herramientas a través de seguimiento de calidad en la provisión de servicios y el soporte técnico adecuado. Multiplicar nuevas oportunidades que proporcionarán el crecimiento de consumo de servicios de tecnologías de comunicaciones y de internet, especialmente el

crecimiento de servicios de internet corporativo, el acceso móvil que permitirán acceder a los servicios del Portal desde cualquier punto y momento.

2.2.3. Servicios

2.2.3.1. Gerencia de Cuentas.

El Cliente recibe comunicaciones oficiales y la gestión integral de sus requerimientos a través de la Gerencia de cuentas que coordina y enlaza las actividades de Marketing y Ventas, siempre enfocándose en el tratamiento personalizado y de satisfacción del Cliente, además de la gestión positiva del modelo de contrato.

Factor Crítico: Involucramiento total y directo del gerente de cuentas en el seguimiento de negocios en un entorno de CRM activo para demostración de valor.

2.2.3.2. Centro de Atención y Soporte

Servicio integrado para el soporte especializado de aplicaciones, gestión de problemas, seguimiento de requerimientos técnicos, soporte remoto y en sitio, actualizaciones, evaluación de niveles de servicio y seguimiento de tareas.

Factor Crítico: seguimiento de actividades de soporte con cliente, y bajo la coordinación de la gerencia de cuenta y de IT para el aseguramiento de resultados positivos en las evaluaciones de Cliente.

2.2.3.3. Portal Web

El principal medio de enlace para la entrega del portafolio de servicios de EVA - Enterprising Virtual Alliance, el portal engloba herramientas y servicios para cubrir todas las actividades primarias a realizarse con los Clientes.

Factor Crítico: Entrega dinámica de requerimientos de Cliente, lograr un incremento de transacciones a portal por Cliente y relacionados de ellos, que multipliquen las expectativas de demanda primaria, seguimiento de actividades de soporte, transacciones, y resultados. Alta disponibilidad de los sistemas, seguimiento continuo de accesos y nuevos requerimientos.

Administración de contenidos basada en contenidos sociales empresariales, enlaces de actualidad y relacionado a investigaciones de territorio y gestión de la cuenta.

2.3. ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Esta es una metodología propuesta desde el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy*.¹⁶

El método de Porter analiza la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad y crecimiento a largo plazo de un mercado o de algún segmento de él. La idea es que la empresa en estudio debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo, como muestra la figura 2.7.

Para el caso de EVA - Enterprising Virtual Alliance y según el modelo de análisis competitivo de Porter se han identificado posibles competidores, productos sustitutos y elementos de negociación considerables en el desarrollo del negocio y en una proyección estimada de crecimiento a 5 años.

¹⁶ Porter E, Michael. *Competitive Strategy: techniques for analyzer industries and competitors*. New York, 1980. Grafico interpretado por el autor, Jarrín, Frank.

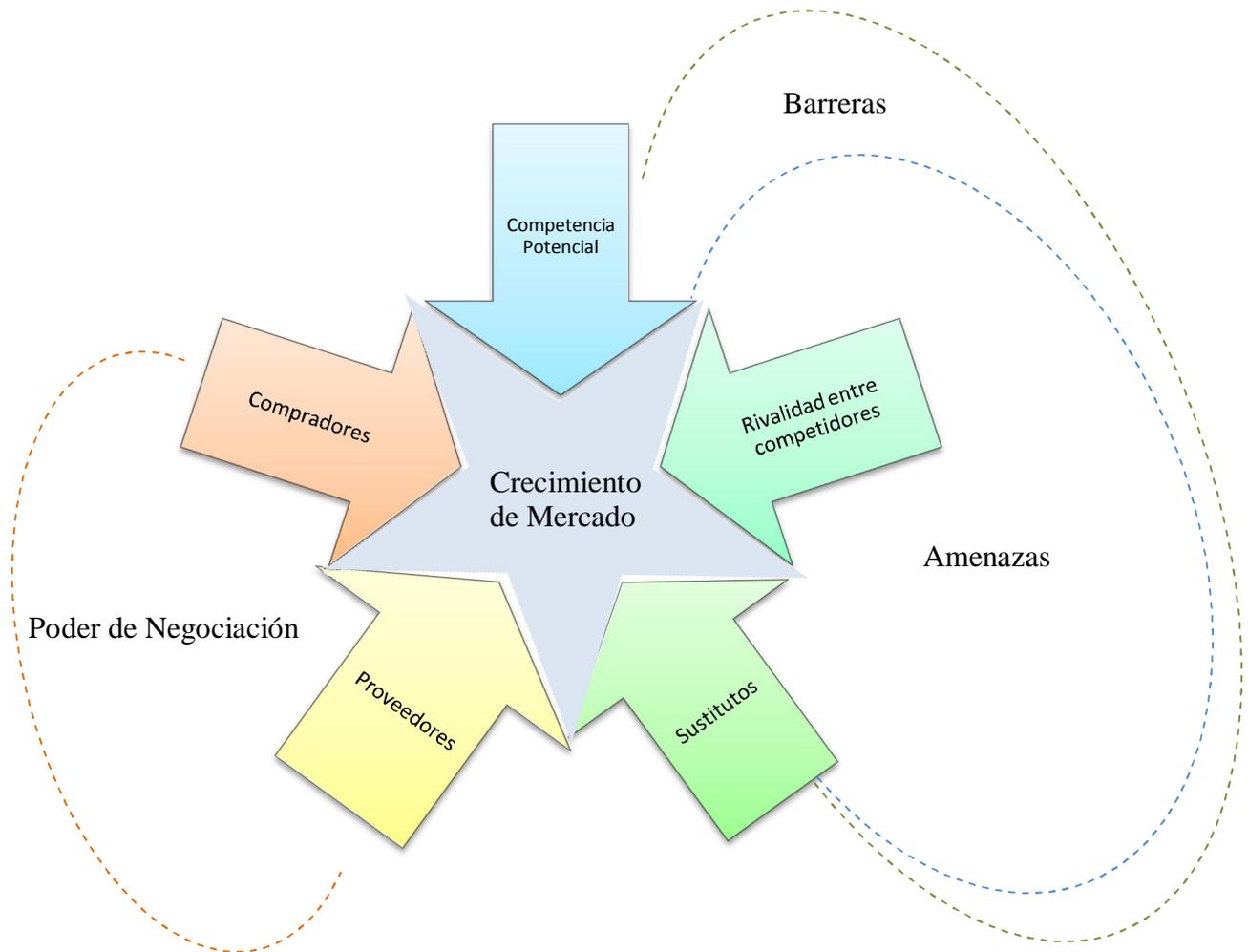


Figura 2.7. Fuerzas de Porter
Fuente: Porter E, Michael. Competitive Strategy: 1980 Ed. 1999, adaptación del autor.

Según las teorías de Michael Porter para la planeación estratégica de negocios se han identificado las 6 barreras de entrada y las 5 fuerzas fundamentales de ingreso y desarrollo del mercado para EVA - Enterprising Virtual Alliance.

2.3.1. Barreras de entrada

2.3.1.1. Economías de escala

Para este caso, es fundamental mantener el concepto de contrato de servicios especializados, en donde como se muestra en el plan financiero se evidencia la importancia de retener contratos por el flujo circulante mes a mes, que permite la gestión enfocada en el segmento de mercado objetivo. La inversión inicial y capital de desarrollo de mercadeo no permiten considerar un crecimiento de

volumen de ventas instantáneo, y más bien muestran retornos y ganancias netas sustentables con un mínimo de contratos adecuado al modelo de negocio.

2.3.1.2. Diferenciación del producto

La amenaza de ataque de IBM BlueHouse o similares quienes pueden optar por costos más bajos dada su capacidad de penetración en el mercado así como de capacidad multiplicativa de provisión de servicios, hace que el enfoque diferenciado hacia la simplicidad, alienación cultural y política y la personalización de los servicios prestados se muestren como evidencia para ganar el valor diferencial que permita vencer esta barrera.

2.3.1.3. Inversiones de capital

Según los resultados esperados es fundamental contar con un plan agresivo de reinversión con objetivos de crecimiento en cobertura de territorio, y en penetración de servicios en las cuentas fundamentales, esto supone inversiones de Capital que apoyarán además las estrategias para enfrentar las barreras de entrada de Economías de Escala y Diferenciación.

Se considera un plan de inversión mínimo sobre utilidades que permita el crecimiento nacional hacia mercados como Guayaquil y regionales hacia Lima en Perú y Bogotá y Cali en Colombia.

2.3.1.4. Desventaja en costos independientemente de la escala

En este caso es fundamental mantener los acuerdos de exclusividad y precios de servicios con los socios Salesforce.com y SISInfor Ecuador (Cadillac System). Evitando de esta forma que otros competidores pudieran ofertar estos mismos servicios.

2.3.1.5. Acceso a los canales o medios de distribución

Más bien enfocado en los procesos de experiencia del Cliente, desde la generación de requerimientos, análisis de su situación y entrega y puesta en marcha de la solución.

Los canales y medios de distribución para este caso deben mostrar el valor diferencial de la presencia en sitio, soporte continuo, atención personalizada, que permitan generar recordación de valor agregado al servicio entregado. Proponiendo además múltiples canales y vías de comunicación sin dejar espacios desprovistos del plan de entrega de servicios en forma dinámica; WEB Portal, transacciones en línea y soporte en sitio.

2.3.1.6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de estos servicios o de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos sobre los modelos contractuales propuestos y la entrega de estos servicios en base a las leyes de contratación de personas (tercerización de servicios). Esta barrera podría ocasionar la parada en el inicio de operaciones, de igual forma podría ser elemento motivador para llevar este modelo de entrega de beneficios a las instituciones y organizaciones públicas.

2.3.2. Las 5 Fuerzas de Porter

Nuevos Competidores Potenciales	Se ha identificado algunos posibles competidores, que se categorizarían entre los de gran poder de difusión, los de innovación bajo el esquema de redes sociales y los nuevos. Los de gran poder de difusión como serían portales de negocios como CNNExpansion.com; o proveedores de tecnología enfocados en los mismos objetivos de la solución como serían IBM BlueHouse, entre otros.
---------------------------------	--

	<p><i>Estrategia:</i> desarrollo de Benchmarking competitivo y generación de plan de innovación en valor específico para segmento de mercado.</p>
<p>Rivalidad entre los competidores</p>	<p>En el entorno actual no se avizoran estrategias de mercado en las que la rivalidad de competidores estén definidas, siendo aun una oferta innovadora, existen algunos factores que no se han terminado de consolidar en el ambiente corporativo de tecnologías de información por demanda. Si bien existen algunos actores que brindan estos servicios enfocados en alguno de los paquetes, ellos están orientados a los extremos del segmento de demanda, es decir soluciones para grandes empresas y otras para usuarios finales de ventas y Marketing. (Más bien enfocado en CRM), por ej: Avanzo de Colombia.</p> <p><i>Estrategia:</i> Diferenciación de bajo costo. Además de la segmentación del mercado por localidad, por industrias y especialidades de operaciones.</p>
<p>Poder de Negociación de los proveedores</p>	<p>Como proveedores fundamentales de la solución integral de EVA - Enterprising Virtual Alliance se consideran a los propietarios en patente de los paquetes de Software por demanda a ser usado como componentes de la plataforma integrada propuesta: por ej: Salesforce.com. Así mismo a los proveedores de almacenamiento y dominio web del portal EVA y de las transacciones seguras sobre el mismo: Verisign / McAfee Site Security / Hostek / BlueHost / globat, entre otros.</p> <p><i>Estrategia:</i> Uso extensivo de los servicios integrales y de paquetes de adquisición bajo demanda. Es beneficioso el hecho de que para servicios de hosting el equipamiento de hardware y seguridad existe una relativa oferta muy competitiva que da espacio a la flexibilidad. Para las herramientas de software el asunto cambia pues son proveedores casi exclusivos o muy pocas alternativas disponibles, en donde habrá que aplicar la estrategia de asociación y de crecimiento por redistribución e integración de sus productos.</p>

<p>Poder de Negociación de los Clientes</p>	<p>Los Clientes tienen una fuerte resistencia al cambio y a la gestión externa de estos procesos operativos hacia un entorno de servicios bajo demanda o en línea. Sus principales argumentos para la negociación tendrán que ver con la seguridad de las transacciones, la disponibilidad de los servicios, la confidencialidad de la información, los recursos laborales, los tiempos de adopción y sobretodo una comparativa cuantificable de costo beneficio para pasar a este esquema de trabajo.</p> <p><i>Estrategia:</i> Uso de imagen corporativa sólida, demostración directa de valor para cada caso de negocio.</p> <p>Marketing directo y estrategia de enfoque basada en la gestión de la cuenta (Agendas personales del grupo de compradores y sponsors dentro de su organización) además del uso efectivo de las relaciones.</p>
<p>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</p>	<p>En el mercado existen actualmente varios portales que brindan soluciones corporativas que en líneas generales pueden sustituir al portafolio de servicios de EVA - Enterprising Virtual Alliance.</p> <p>El más fuerte sustituto a nivel regional lo constituye avanxo.com una empresa localizada y enfocada en el mercado Colombiano que lleva un crecimiento interesante atendiendo esencialmente las necesidades de soluciones bajo demanda, servicios especializados para desarrollar entornos corporativos colaborativos entre otros.</p> <p><i>Estrategia:</i> Fragmentación</p> <p>No se puede, ni se debe competir con grandes como IBM BlueHouse o con especializados como salesforce.com. dadas las condiciones de crecimiento y potencial del mercado, la estrategia será de integración de líneas de soluciones ya existentes formando asociaciones, complementando soluciones de desarrollo interno para brindar paquetes específicos de soluciones que brindan respuesta rápida para pequeñas y medianas empresas hacia el cambio de sus operaciones hacia un modelo bajo demanda y en línea, siempre enfocados en la creación de valor</p>

diferencial, únicos con la provisión completa de este tiempo de servicios en un solo esquema de adopción, y alineado a las realidades de operación y negocio.

Se generará asociación con Salesforce.com para la provisión de CRM, y con otros representantes como se explica en el plan de operaciones y plan de proyecto.

Tabla 2.3. Entorno Competitivo de Porter para proyecto Eva Excellence
Fuente: Diseño propio del autor

2.4. ANALISIS FODA

2.4.1. Fortalezas

- Entrega de Alta tecnología.
- Entrega de servicios innovadores.
- Capacidad de integración inmediata.
- Amplio potencial redistributivo de demanda.
- Flexibilidad frente a los cambios.
- Flexibilidad de asociación.
- Integración empresarial horizontal.
- Se cuenta con el capital para inversión.

2.4.2. Oportunidades

- Crisis Económica obliga planes de eficiencia de costos.
- Crecimiento sostenido de internet corporativo y redes sociales.
- Limitación de recursos propios en las empresas.
- Creciente desarrollo de cadenas productivas (redes de negocios).
- Mano de obra aún barata.
- Capacidad de generación de empleo.

2.4.3. Debilidades

- Alta dependencia de soluciones bajo demanda y aplicaciones de terceros.
- Limitada capacidad de adaptación a las necesidades organizacionales de la operación de clientes.
- Recursos de soporte limitados.
- Plan de Inversión limitado.
- Limitada capacidad de adaptación de Clientes.

2.4.4. Amenazas

- Marco legal cambiante.
- Crisis del sistema financiero que dificulta la recuperación del sector productivo.
- Desequilibrios económicos generados por cambios en las industrias de los productos tradicionales.
- Incumplimiento de políticas gubernamentales para promover la producción y fortalecer el desarrollo.
- Violaciones de seguridad a sistemas en línea.

2.4.5. Resumen de estrategias combinadas

DO: Debilidades y Oportunidades.

DA: Debilidades y Amenazas.

FA: Fortalezas y Amenazas.

FO: Fortalezas y Oportunidades.

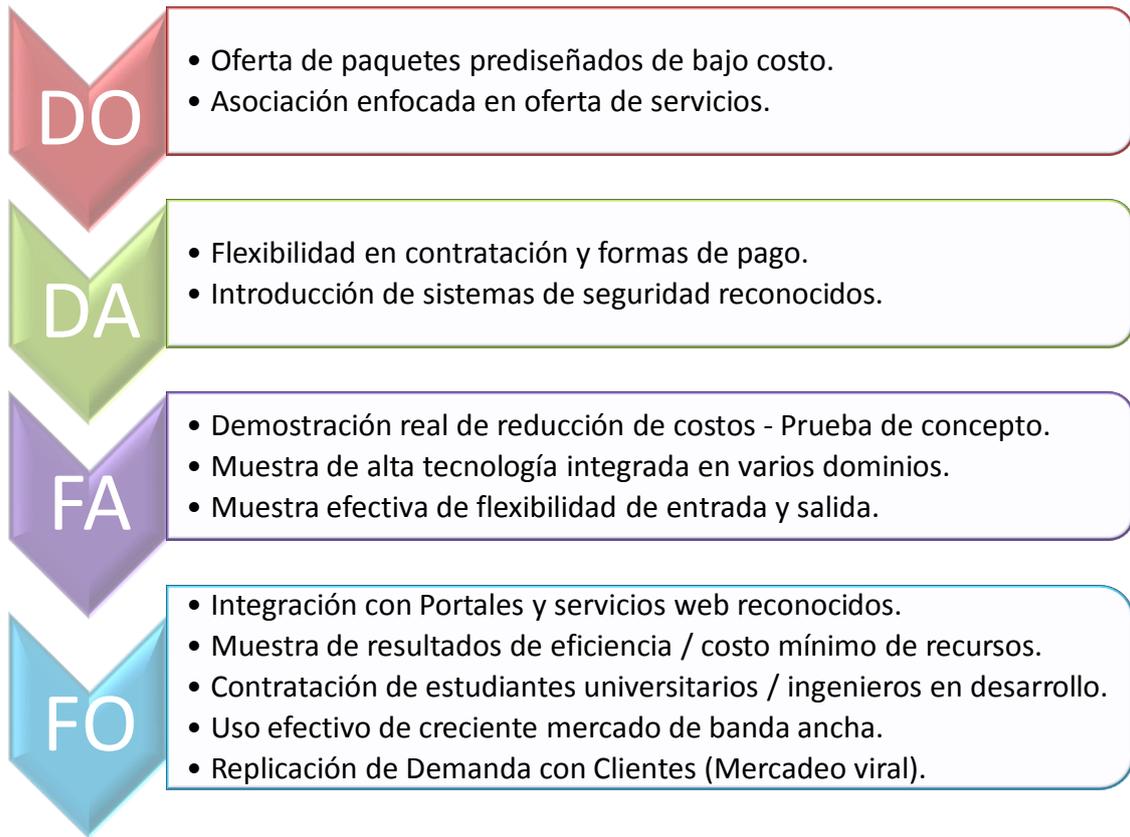


Figura 2.8. Estrategias frente a Análisis FODA de EVA - Enterprising Virtual Alliance
Fuente: Diseño del autor.

3. CAPITULO 3. PLAN ESTRATEGICO

3.1. LA ESTRATEGIA GLOBAL

3.1.1. Misión

La misión de EVA - Enterprising Virtual Alliance es proveer servicios virtuales para la gestión integral de operaciones a bajo costo, alto rendimiento y alta disponibilidad para las empresas locales y regionales. Entregar beneficios asociativos para compartir recursos de alta tecnología y flexibilidad en los planes de gastos operacionales, lo que permite una mejora sustancial en las inversiones de capital y la gestión enfocada al negocio.

3.1.2. Visión

Convertir a EVA - Enterprising Virtual Alliance en el portal líder para la gestión empresarial asociativa, gestión total de las operaciones, comercio exterior y transacciones financieras. Proveer servicios integrados a varios países para las empresas de toda la región Centro y Sudamérica y con proyección a otros mercados.

3.1.3. Objetivos específicos

- Tener en cartera de Clientes, prospectos del primer año, al menos 80 empresas ecuatorianas que tengan posibilidades de inversión en base a sus ingresos anuales, de ellas lograr al menos un 20 contratos en el primer año, lo que debe permitir lograr una rentabilidad mínima y cubrir costos operativos y de ventas. Procesos definidos para mostrar reducción del al menos 10 a 20 % de OPEX de la cartera de Clientes en el primer año, y lograr la máxima renovación de contratos para el segundo año mostrando una rentabilidad creciente superior al 30%.

- Mantener un crecimiento sostenido de la cartera de Clientes al segundo año y crecer consecutivamente en los índices de retención de contratos como prioridad de enfoque en los años siguientes superando los ingresos netos en 25% por año para que desde el tercer año la empresa pueda iniciar su plan de inversiones adicionales.
- Facturar un promedio mensual de \$ 5.000 USD y alcanzar niveles por sobre 100.000 USD anuales en contratos para el tercer año, lograr aumentar los ingresos antes de impuestos (neto) al menos de 25%.

3.2. Definición general del mercado

En base al modelo de Dirección Estratégica es fundamental tener una definición del mercado para este proyecto. Para lo que se tomo como referencia el Modelo PROFIT de Dirección de Marketing de Dee Towmey, que se muestra en la Figura 3.1.¹⁷

Posibles Clientes en el mercado objetivo, al menos se consideran el 87% en referencia a los resultados del estudio de investigación de INSOTEC referido en los Anexos.

Se establecen dos segmentos de entrada a partir de la información obtenida de la Encuesta, que están conformados por las pequeñas y medianas empresas. Empresas medianas: desde 30 empleados o más, más de 1 Millón de dólares en ingresos por año y las empresas pequeñas con menos de 30 empleados, e ingresos totales por año de menos de 1 Millón de dólares. También se consideran para la demanda primaria y selectiva.

¹⁷ Dee, Towmey. Marketing Directo en una semana: Habilidades Directivas. Barcelona, 2005. Pág., 32-35

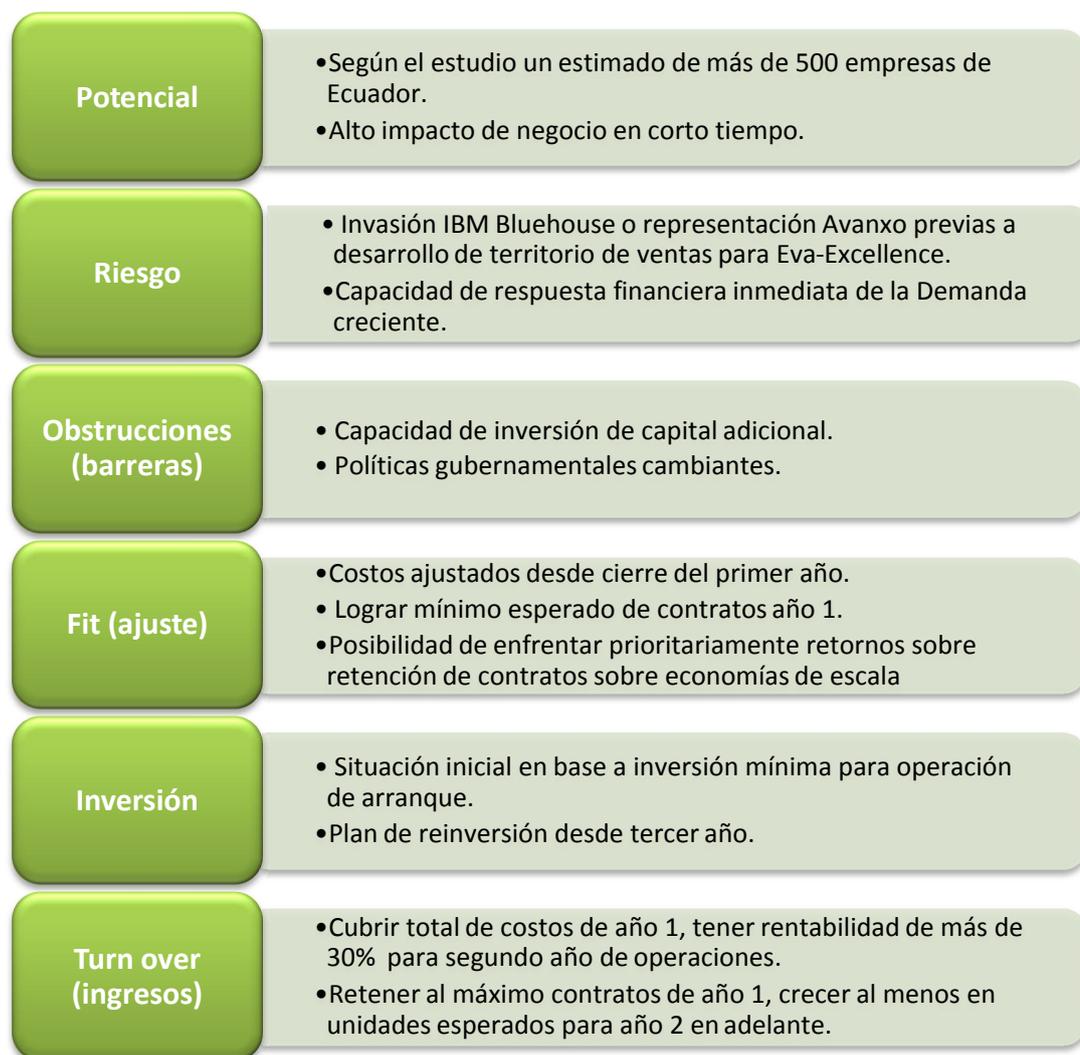


FIGURA 3.1. Modelo PROFIT de Identificación de Mercado
Fuente: interpretación de autor tomada de Marketing Directo, Dee Towney, 2005.

3.2.1. Demanda Primaria

Se considera como Demanda primaria a las empresas actualmente en planes de restructuración, en búsqueda de reducción de costos operativos y que cuyo desarrollo de nivel de tecnologías supongan un estado bajo o medio.

En este grupo se consideran a: empresas e industrias pequeñas de distribución, venta de productos y servicios a nivel comercial, farmacéuticas, oficinas para comercialización de servicios, venta minorista, etc.

Se considera también a las empresas de mayor tamaño de empleados, con cierto crecimiento en la madurez tecnológica y el uso de nuevas tecnologías como son: Bancos, Empresas internacionales, Empresas petroleras, exportadoras, cadenas de almacenes, fábricas y plantas de procesamiento de materias primas, alimentos, fabricación de bienes de consumo y ventas al por mayor.

3.2.2. Demanda Selectiva

Es importante considerar en este grupo a los potenciales clientes de productos sustitutos y las referencias de nuevos mercados. Así también en esta demanda se considerará a las empresas con altos costos operativos por encima de la media del estudio, y que consideren positivo el entorno para incluir esta solución a través de una consultoría externa y los servicios prestados. Según estas consideraciones del mercado potencial, se ha ensamblado un mapa de estrategias genéricas que hace referencia a la Demanda y las estrategias del plan de mercadeo como se muestra en la Tabla 3.1

Mapa de Estrategias Genéricas		Evo Excellence	Marketing Externo	Marketing Interno	Implicaciones en Mark Mix
Demanda Primaria	Atraer Nuevos Clientes	Prueba de concepto 1 mes	Campaña directa ofrecida en eventos de promoción y presentaciones.	Construcción subportal y Workshop DEMO. Capacitación interna	Plan de Promoción. Capacitación de Personas. Procesos
	Incrementar Servicios en Clientes de primer año	Demostración de Beneficios Comparativos / Resultados	Oferta de Taller práctico y acceso a tutorial de prueba	En base a resultados de investigación diseñar modelo Dinámico en línea. Construir al menos dos modelos con empresas	Plaza, Plan de Promoción, Procesos
		Incluir otros servicios de valor agregado	Ofertar servicios complementarios: Soporte IT, Capacitación de usuarios (taller)	Entrenamiento Cruzado entre personal	Precios, Procesos, Servicios
	Demanda Secundaria	Ampliar el mercado	Programas de promoción de fidelización	Por renovación temprana de contrato descuento y beneficios adicionales en aplicaciones seleccionadas	Campaña con Ventas y Administración
Captar Clientes de Otros Servicios - Competencia y Sustitutos		Plan para expansión a empresas de Guayaquil	Campaña directa de visitas a Guayaquil: replicación eventos y plan de promoción y publicidad	Reclutamiento Guayaquil - Presentación interna de Oportunidad de Mercado en Guayaquil	Plaza, Personas
		Diferenciación por precios / resultados / integración con provision de servicios corporativos de datos	Plan de seguimiento CRM - talleres tipo benchmarking para mostrar beneficios corto plazo - asociación con proveedores de servicios isp, soporte IT, asesores comerciales	Construcción de modelo de precios diferenciado, comparativa y benchmarking internos	Personas, Precios
Conservar Clientes		Evaluación de satisfacción de Clientes Marketing Activo	Incluir agenda de seguimiento de calidad / responsables, Plan Seguimiento a detalle de Clientes, agendas de negocios, agenda personal	CRM interno, SQ Plan interno, entrenamiento activo de Marketing Directo para Ventas, Gerencia de Cuentas, Representantes de Area.	Personas, Procesos, Servicios

Tabla 3.1 Mapa de Estrategias Genéricas
Fuente: Diseño del autor basado en mapa de estrategias genéricas propuestas por Giltinan ¹

4. CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

4.1. FRASE ESTRATEGICA

Para los segmentos de mercado de este proyecto, EVA - Enterprising Virtual Alliance es el Portal de servicios integrados para gestión eficiente de operaciones, que brinda respuesta a corto plazo al proceso de madurez empresarial y de reducción de costos operacionales, ampliando las posibilidades de desarrollo de negocios.

El Plan de marketing ha sido elaborado con base en conceptos contemplados en los textos de Estrategias de Crecimiento y Iniciativa emprendedora del Harvard Business Review.¹⁸, y los textos de Marketing de la bibliografía.

4.2. PRODUCTO

4.2.1. Paquetes de Servicios

Dado el tamaño de mercado considerado, se han diseñado los paquetes de entrada para pequeñas y medianas empresas de acuerdo a los servicios de mayor demanda y de alta penetración.

Los paquetes de servicios son escalables es decir que cada paquete de servicios de nivel superior contiene los beneficios del anterior o mayor. Todos ellos se han diseñado en base a los factores de desarrollo de mercado considerados desde los resultados de la investigación obtenidos en el capítulo 1 y el enfoque estratégico, por lo que deben cumplir los requerimientos de:

¹⁸ G Stalk, Jr., - D.K., Pecaut ó B., Burnett ó W.C., Kim ó R. Maubourgne ó P.L., Anslinger ó T.E. Copeland ó C., Markides ó A., de Geus ó R.N., Ashkenas ó L.J., Demonaco ó S.C., Francis ó J.C., Anderson ó J.A., Narus ó J.F., Rayport ó J.J., Sviokla. "Estrategias de Crecimiento", Harvard Business Review. Barcelona 1999.
W. Chan Kim ó Renee Mauborgne "La Estrategia del Oceano Azul", Harvard Business School, Norma Ed 2005.

- Solución de bajo costo para la gestión integral de operaciones, que permita la gestión de estas actividades en un entorno flexible. Esta solución debe mostrar menores rubros de inversión y resultados enfocados en períodos anuales en términos de mejora en el potencial y volúmenes de ventas, reducción probada en costos de operaciones y mejora en la calidad de servicio a Clientes.
- Acceso inmediato a sistemas que permiten la ejecución, control y seguimiento de operaciones y transacciones cotidianas con clientes y proveedores.
- Modelo contractual anual de servicios administrados en un esquema de portafolio de servicios bajo suscripción, que permite el costeo mínimo sin provisiones de inversión de largo plazo o gastos adicionales en infraestructura o recursos para la gestión de estas operaciones.
- Acceso a una gama de opciones de desarrollo del negocio y redes de contactos a través de una base de datos corporativa experimentada, enfocada en una cartera de empresas prestadoras de servicios, todas en línea para gestionar transacciones más eficientes y asociatividad en un entorno seguro, profesional y de alto impacto.

En la tabla 4.1 se muestra un esquema referencial de los paquetes de servicios a ser ofertados en el portafolio de soluciones de EVA - Enterprising Virtual Alliance. En el capítulo 6 de Plan financiero se explica cómo se construyeron el modelo de costos y precios ahí referenciados.

4.2.2. Valor Agregado

4.2.2.1. Soporte Especializado.

Se ofrece la asesoría de especialistas en traducir las operaciones a un entorno virtual seguro, un grupo de profesionales con enfoque en más generación de negocios. EVA - Enterprising Virtual Alliance entrega transferencia de conocimiento adicional y talleres de desarrollo de aprendizaje para los usuarios.

Paquetes	Usuarios	Transacciones	TecnologíaWEB	Clientes	Suscripción	/mes
Alfa-Alliance	3 Perfiles de Manager 5 Perfiles administrativos 10 Perfiles Operativos 2 perfiles IT	Órdenes: Compra Entrega Contabilidad de costos Track de Comunicaciones	1 Subportal 250 Gb Hasta 20 cuentas email Administración Básica 20 hrs.	Cartera de Clientes: Hasta 50 Cuentas Cuenta adicional: \$ 200/mes	\$ 1.500	\$ 1000
Opera-Pack	5 Perfiles de Manager 10 Perfiles administrativos 20 Perfiles Operativos 2 perfiles IT	Órdenes: Compra Entrega Contabilidad de Costos Track de Comunicaciones Cuentas / Pagos	2 Subportales 500 Gb Hasta 50 Cuentas Email Administración remota dedicada 8x5	Cartera de Clientes: Hasta 100 Cuentas Cuenta adicional: \$150/mes	\$ 2.000	\$ 1.500
ACROM-Pack	10 Perfiles de Manager 20 Perfiles administrativos 40 Perfiles Operativos 5 perfiles IT	Órdenes: Compra Entrega Contabilidad Track de Comunicaciones Cuentas / Pagos CRM Siebel Básico Ordenes Importación	2 Subportales 1000 Gb Hasta 100 Cuentas Email Administración remota dedicada 8x5 En sitio 8 hrs/semana	Cartera de Clientes: Hasta 500 Cuentas Cuenta adicional: \$80/mes	\$ 2.000	\$ 2.000
EVA-Alliance	20 Perfiles de Manager 20 Perfiles administrativos 50 Perfiles Operativos 10 perfiles IT	Órdenes: Compra Entrega Contabilidad Track de Comunicaciones Cuentas / Pagos CRM Siebel Total Project Track WEBEX Ordenes Import /Export	2 Subportales 1000 Gb Hasta 100 Cuentas Email Administración remota dedicada 24x7 En sitio 20 hrs/semana	Cartera de Clientes: ilimitado	\$ 2.000	\$ 2.500

Tabla 4.1. Paquetes de Servicios
Fuente: Diseñado por el autor

4.2.2.2. Innovación continúa.

Empresa joven pero con amplio portafolio de servicios en integración de negocios a entornos tecnológicos modernos y a la infraestructura actual del Cliente. El éxito se cuantifica, y es tangible desde el trabajo en equipo con los Clientes hasta los resultados en indicadores en todo el ciclo del proceso de transformación.

4.2.2.3. Acuerdos de calidad y servicio.

Se dará seguimiento constante y retroalimentación de los diferentes procesos y servicios al cliente, a través de estrategias de:

- a. Evaluación de satisfacción y retroalimentación de Clientes.
(Al menos 2 por año)

- b. Acuerdos de nivel de servicio bajo contrato a ser revisados y evaluados trimestralmente a través de un comité de calidad con representantes del Cliente.

Estas dos tácticas permitirán estar cercanos a los avances de cada proyecto, hacer una gestión enfocada en resultados y expectativas del Cliente y además de promover negociaciones para renovación de contratos, y mantenimiento de cartera.

4.2.2.4. Tecnología de punta para la máxima eficacia.

Entregarle la mejor y última tecnología de computación empresarial y comunicaciones al Cliente, ofreciéndole alta disponibilidad y respuestas inmediatas a bajos costos de inversión en infraestructura y de equipamiento; además de la eliminación de complejidades y retrasos en procesos administrativos.

4.2.2.5. Inversión efectiva.

Mantener al máximo la eficiencia de las operaciones, para elevar los ciclos de generación de negocios de los Clientes. Se entregan informes semestrales de resultados y planes de acción que muestran beneficios y mejoras de la inversión en estos servicios.

4.3. PRECIOS: Condiciones Comerciales

Se ha considerado el siguiente plan de precios bajo contrato anual y que se paga contra factura mensual de acuerdo al paquete contratado por la empresa:

Precios Venta / Estimados (mínimos)	AlfaAlliance	Opera-Pack	ACROM-Pack	EVA-Alliance
TOTAL precio SUSCRIPCIÓN	\$ 885	\$ 1.560	\$ 1.935	\$ 3.135
TOTAL tarifa / mes	\$ 277	\$ 321	\$ 408	\$ 516
TOTAL PRECIO / AÑO / PACK	\$ 3.326	\$ 3.856	\$ 4.892	\$ 6.188
TOTAL CONTRATO ANUAL	\$ 4.211	\$ 5.416	\$ 6.827	\$ 9.323



Linea de Precios de Paquetes EVA-Excellence Services Año 1						
PRECIOS LANZAMIENTO 2010	Suscripción	Pago/mes	Contrato Anual	%m /costo	%m /pre min	
AlfaAlliance	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 19.500	87%	78%	
Opera-Pack	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 26.000	88%	79%	
ACROM-Pack	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 32.000	87%	79%	
EVA-Alliance	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 38.000	85%	75%	
Precios Contrato						

Tabla 4.2. Precios mínimos y precios referenciales construidos desde modelo de costos
Fuente: Diseño de autor según plan de marketing y plan financiero¹⁹

Como valor agregado se incluye un servicio de Administración remota y en sitio de distinto alcance de acuerdo al plan contratado. Esto permite además al Cliente contar con el beneficio de reducir sus costos de administración de infraestructura tecnológica, representando menos del 30% de los costos reales para administración de Tecnologías de Información en ambientes propios²⁰.

¹⁹ Hoja Excel de modelo de costos/precios construido por autor, Jarrín, Frank Nov. 2008, actualización Marzo 2009.

²⁰ ComputerWorld, CIO Investments, Artículo Ed. junio 2008 No. 2710

Además se incluyen plataformas completas para la gestión en línea de proyectos, CRM (Sistema de Gestión de Relaciones y Negocios con Clientes), transacciones bancarias y de cartera. Estas plataformas están disponibles bajo el mismo portal en ambiente seguro garantizando un espacio virtual de servidor dentro de la infraestructura, lo que da la versatilidad de contratarlo como servicio sin hacer inversiones altas de puesta en marcha, administración y costos de depreciación.

Una condición comercial que asegura la continuidad es la firma de contrato anual, renovable cada año.

Estos valores no incluyen impuestos IVA 12% sobre factura comercial, y otros costos extras que no sean considerados exclusivamente de los servicios ofertados en el contrato.

4.4. PLAZA

Se considera como la plaza de mercado según el plan estratégico definido, las empresas de Quito y Guayaquil segmentadas según el estudio de investigación. Aproximadamente 560 empresas. Se espera lograr en el primer año al menos 20 contratos, es decir al menos una penetración de 3%.

Se consideran como canales de distribución:

- Socios de negocios Quito y Guayaquil: Nexys, Cadillac Systems, Redpartner, new Access internet, puntonet, CompSesa.
- Venta Directa de ejecutivos de EVA - Enterprising Virtual Alliance
- Portal Corporativo de EVA - Enterprising Virtual Alliance

4.5. PROMOCION

El Cliente del portafolio de servicios de EVA - Enterprising Virtual Alliance es el Gerente que quiere generar cambios en la empresa para cumplir con planes de modernización, uso de su capital en plataforma tecnológica y reducción agresiva de costos operacionales.

Todos estos son objetivos empresariales que han tomado fuerza en los mercados internacionales y regionales desde los últimos cinco años con las fluctuaciones del mercado de inversiones y las industrias petroleras y de manufactura, principales fuentes de producción de nuestros países. En el Ecuador no es excepcional el uso de estrategias combinadas para aumentar el control de costos impactando al mínimo posible la eficiencia, los ingresos netos y recortes de la fuerza laboral para la generación de resultados financieros positivos.

4.5.1. Estrategias de Promoción. : Brief de Publicidad.

Las estrategias de acciones de promoción se basarán en la suma proactiva de varias actividades ligadas al plan de mercadeo.

4.5.1.1. Plan de Comunicación

- a. Publicidad y promoción visual: vallas promocionales y folletos corporativos.
- b. Publicidad en prensa y revistas específicas: El Comercio, Revista Gestión, El Universo, Revista Diners.

4.5.1.2. Relaciones Publicas

Se desarrollará una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos.

2 Eventos de alto nivel, en hotel, promociones de lanzamiento. (Ref: Hotel Marriot Quito)²¹.

4.5.1.3. Marketing Directo

Se realizará Mercadeo Directo a través del envío de correos electrónicos a empresas de las bases de datos de las Cámaras de Comercio e Industriales de Ecuador.

4.5.1.4. Marketing de Internet

Publicación promocional en sitios de búsqueda: Publicidad de Google (Google AdWords), y otros buscadores, así como referencias en redes sociales, portales de consultoría, servicios, investigación de mercados, soporte financiero y económico.

Se considera la inversión en el primer año para suscripción a Google AdWords y también a los portales más visitados por empresarios ecuatorianos del mercado objetivo, estos servicios están considerados en el mismo plan de promoción de las revistas y medios escritos.

4.5.2. Branding. (Desarrollo de la marca)

La generación de un posicionamiento de alto impacto inicia con la campaña publicitaria y que es parte del plan de promoción del Marketing MIX. El posicionamiento inicial de la marca arranca con varias actividades enfocadas en el proceso de generación de marca de alto impacto:

4.5.2.1. Mensaje dirigido o Slogan.

EVA: Enterprising Virtual Alliance

²¹ Hotel, JW Marriot Quito, Eventos de promoción salón con atención buffet y música para 100 personas. Olu Entertainment Quito, Circus, Prime Models, (referencias para el plan financiero).

4.5.2.2. Contacto Impecable

Eventos fuera de serie para primer contacto con Clientes, shows y entrevista con personas que rompan la tradición de establecimiento de contactos empresariales. Los ejecutivos expondrán una imagen de alto impacto, su discurso será agresivo, de alta penetración y llegada, sencillo, claro, generador de confianza y ganador.

4.5.2.3. Personalidad Dinámica

EVA - Enterprising Virtual Alliance se mostrará como una empresa sólida, moderna y de gran relacionamiento empresarial, por lo que dentro del Plan de Marketing se considera eventos de generación de relaciones de su fuerza ejecutiva quienes representan las relaciones comerciales y de negocios de la empresa, así mismo para el desarrollo de asociaciones clave a nivel local.

4.5.2.4. Imagen Inolvidable

Se creará una serie de momentos únicos en los eventos y sesiones de trabajo que generen altos niveles de recordación en los Clientes. Debemos estar en la capacidad para cuantificar la respuesta de los Clientes desde el primer contacto y darle seguimiento tangible al desarrollo de la imagen corporativa y de socio de negocios. Para ello se ha pensado en una modelo que lleve el nombre e imagen de la empresa y que sea parte de un evento de fuegos pirotécnicos y/o acústica de tambores interpretados mientras salen mensajes de recordación al cierre del evento, está cuantificado como parte de la publicidad.

Se aplicará un logo con imagen profesional, fuerte y moderna que cumpla con la mentalización de la imagen del mercado empresarial moderno. El uso extensivo del nombre EVA a lo largo del plan publicitario.



FIGURA 4.1. Logo de la empresa: EVA - Enterprising Virtual Alliance
Fuente: Diseño del autor

El Logo de EVA - Enterprising Virtual Alliance será mencionado en todos los materiales de comunicación, distribución y publicaciones, así mismo el slogan o frase de posicionamiento.

Se Considera la elaboración de material promocional enfocado en el segmento de Clientes de alto potencial para EVA - Enterprising Virtual Alliance.

4.5.2.5. Prueba de Concepto

Independientemente de las acciones internas encaminadas a la fidelización de los clientes (que siempre será cualitativamente superior en términos de estrategia de mercadeo), se apoyará además la estrategia de penetración en el mercado y acceso a nuevos clientes mediante Pruebas Piloto, o Pruebas de concepto (los costos han sido ya considerados en el resumen de costos del Plan de Marketing, como se puede ver en la tabla 4.3).

A tal efecto se realizará un pack de prueba con las transacciones fundamentales que podrán ser probadas con acceso exclusivo al portal para una cuenta de Cliente de muy bajo costo interno y que permita en un plazo corto (30 días) demostrar el valor de la solución a los Clientes. De este concepto se generarán:

- a. Una demostración de los beneficios que obtienen con la gestión renovada a través de los servicios de EVA - Enterprising Virtual Alliance.

- b. Una demostración visual y palpable de la reducción de costos operativos a través de los servicios implementados.
- c. Una demostración de la mejora en actividades de negocio, y aprovechamiento de recursos.

Resumen de costos de Plan de Marketing año 1						
Cant	Promocion	Costo Unitario	Unidad	Unidad	Costo	Total
A. Publicidad en Medios						\$ 8.840
1	Gastos generales	\$ 400	mes	12	\$	4.800
2	publicacion en el comercio 4to de pagina domingo	\$ 450	pub	2	\$	1.800
2	publicacion en lideres 4to de pagina	\$ 300	pub	1	\$	600
2	publicacion en revista diners	\$ 420	pub	1	\$	840
2	publicacion en el universo	\$ 400	pub	1	\$	800
B. Relaciones Publicas / Eventos						\$ 9.660
2	Evento Hotel JW Marriot	\$ 3.800	dia	1	\$	7.600
2	Entretenimiento para hotel	\$ 800	dia	1	\$	1.600
1	sesion de fotos modelo - gastos de modelo	\$ 460	dias	1	\$	460
C. Marketing Directo						\$ 2.720
1	Marketing Adworks GooGle Ecuador	\$ 600	año	1	\$	600
1	Portales Ecuador	\$ 140	mes	6	\$	840
1	Desarrollo Marketing Portal interno	\$ 80	mes	6	\$	480
1	Publicidad Grafica Brochures - carpetas-plumas	\$ 400	pub	2	\$	800
Total						\$ 21.220

Tabla 4.3 Modelo de Costos referenciales de Plan de Marketing
Fuente: Desarrollo del autor en base a costos cotizados de mercado a marzo de 2009.

En la tabla 4.3 se resume los costos estimados para la implementación del Plan de marketing (primer año) y tal como se ha contemplado para el Plan financiero.

4.5.3. Plan de Ventas

Según la infraestructura de operaciones mínima, el plan de mercadeo y los costos de inversión se plantea un plan de ventas enfocado en lograr un mínimo de contratos por tipos de paquetes de servicios que permitan cubrir los gastos y acelerar los ingresos recurrentes mes a mes. Para esto se construyó una tabla de ventas referenciales mínimas que se reflejan en los escenarios de análisis del Plan Financiero. El Modelo de escenario estándar o normal que sirve de base para el análisis del plan financiero considera:

- 0 ventas en los 3 primeros meses (enero a marzo de primer año referencial)
- 1ra suscripción de contrato Alfa Alliance a lograrse en abril de primer año.
- Crecimiento mínimo en ventas hasta llegar al menos al total establecido de 20 contratos de la siguiente forma:
 - o 8 contratos de Paquete Alfa.
 - o 6 contratos de Opera y 5 de Acrom.
 - o 1, Al menos un contrato al final de año de Alliance.

Esto representa un total de ingresos por ventas del año 1 de \$ 239.500 USD que en relación a los costos fijos y variables permiten obtener finalmente cubrir más del 90% del total de costos operativos y de ventas del primer año y dejar un incremento circulante para una utilidad neta al segundo año de 45%. En adelante en el Plan financiero se hace un análisis más a detalle de los escenarios de ventas esperados a 5 años proyectados.

Escenario de Analisis / Ventas Esperadas / año 1 (por mes) 4 años (proyectados)														Años	
VENTAS		2010												2010	
		ventas/mes												Probabilidad	
Servs/Mes	Suscrip	Precio V.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AlfaAlliance	\$ 1.500	\$ 1.500	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8
Opera-Pack	\$ 2.000	\$ 2.000	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	6
ACROM-Pack	\$ 2.000	\$ 2.500	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	5
EVA-Alliance	\$ 2.000	\$ 3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Ingreso Susc/mes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 3.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 7.500	\$ 1.500	\$ -	\$ 36.000
	Ingresos pagos/mes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.500	\$ 3.500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 1.500	\$ -	\$ 203.500
	Ing Total facturado /mes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ 8.500	\$ 16.500	\$ 22.500	\$ 28.500	\$ 34.500	\$ 45.500	\$ 41.000	\$ 39.500	\$ 239.500

Tabla 4.4 Plan de ventas de paquetes de servicios de año 1.
Fuente: Desarrollo del autor en base a plan financiero a marzo de 2009.

4.6. PERSONAL

La Gestión humana es el soporte de la administración de la empresa, para motivar a personal hacia la participación de un estilo de liderazgo orientador, facilitador e incentivado con el propósito de utilizar al máximo la inteligencia y la

gestión humana de las personas, para agregarle el valor a la organización, a sus miembros, socios y clientes.

Para lograr lo anterior, es necesario establecer y desarrollar un conjunto de estrategias, descritas a continuación en la tabla 4.4, que abarcan los aspectos más relevantes y que se adecuó en al tamaño del negocio a desarrollar.

Iniciativa Estratégica	Acción	Resultado Esperado
Implementar una metodología de medición de escala salarial actual y reevaluarla de acuerdo con las competencias del cargo y evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de compensación de acuerdo con la competencia. - Elaborar estudio de escala salarial. - Evaluar las responsabilidades, competencia y el desempeño laboral. - Toma de acción para nivelar a la escala salarial correspondiente los cargos evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el ingreso medio de la población de la empresa. - Nivelar la compensación de acuerdo con el sistema de gestión por competencias.
Implementar el plan de capacitación con el objeto que el personal cumpla con las competencias establecidas de acuerdo con el cargo que ocupa.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, Desarrollar y Evaluar un plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir las quejas de clientes internos y externos. - Mejorar el nivel de los procesos. - Cumplir indicadores.
Implementar una herramienta para establecer el grado de satisfacción del cliente interno.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los resultados de la herramienta. - Desarrollar las políticas que permitan mejorar el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un clima laboral excelente, evidenciado en la evaluación aplicada con el mismo nombre.
Implementar el plan de políticas que permitan retener a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar programas de capacitación y desarrollo, planes de sucesiones, reconocimientos y status, programas de compensación, beneficios extralegales y planes de carrera. - Desarrollar programas de bienestar que permitan motivar y educar al empleado en cuanto a salud y recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la tasa de deserción, de personal y que la empresa no se vea afectada. - Disminución del número de trabajadores incapacitados.
Implementar un programa de bienestar y de actividades que promuevan la calidad de vida de los trabajadores y su familia.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar necesidades de los empleados. - Establecer los programas de recreación, capacitación y salud al trabajador y su familia. - Evaluar y seguimiento de las actividades y del impacto de este en el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las necesidades como base para elaborar el plan. - Clima organizacional sano que promueva un trabajo seguro y con calidad.

Cumplimiento de la evaluación de desempeño y retroalimentación del jefe al grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Reevaluar la evaluación de desempeño de acuerdo con la competencia. - Aplicar la evaluación de desempeño, dando las instrucciones pertinentes. - Realizar seguimiento al cumplimiento de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar la evaluación con base en la Gestión por competencias. - Evaluar el grado de avance en el desempeño con relación a los planes de capacitación estipulados. - Todos los empleados sean evaluados en los tiempos correspondientes.
Cumplimiento del proceso de ingreso de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una matriz de necesidades de acuerdo con el cargo. - Verificar el cumplimiento del check list cada vez que se realice un ingreso. - Tomar las acciones en caso de no cumplirse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las necesidades por cargo. - Garantizar que se cumpla el proceso. - Dar cumplimiento al proceso de ingreso.
Implementación y seguimiento del plan de Cultura de Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer análisis de las quejas reportadas por los clientes. - Realizar entrenamiento a través de módulos no formales respecto a la fidelización de servicio al cliente. - Evaluar la disminución de las quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el grado de satisfacción del cliente interno. - Promover la cultura de servicio en la empresa. - Medir el grado de avance con relación a la implementación del plan.

Tabla 4.4. Planificación de Iniciativas Estratégicas de personas
Fuente: Diseño del autor basado en tabla de marketing estratégico de la organización ²²

²² Jeremy Kourdi, "Estrategia", Claves para tomar decisiones en los negocios, The Economist, Ed 2006.

5. CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES

Se propone un análisis de proyecto utilizando un esquema simplificado de la metodología de PMI (Project Management Institute) para el desarrollo de este proyecto en lo que tiene que ver al desarrollo interno de la solución o portal más la integración de los componentes administrativos y de negocio que permitirán la comercialización y el cumplimiento del plan de negocios planteado.²³

5.1. ALCANCE DEL PROYECTO

Integración de componentes comerciales, técnicos y de negocio para el montaje de las operaciones de EVA - Enterprising Virtual Alliance así como de las funcionalidades de portal que permitirán la gestión de las transacciones comerciales a ofertar.

Por lo que se ha considerado como alcance del proyecto:

- Implementación de la infraestructura de operaciones mínima de cómputo
- Contratación de personal según escenario de ventas y plan de recursos del plan financiero.
- Contratación de servicios de soporte y asociación con proveedores de soluciones bajo demanda, como se explica en la tabla de costos fijos, gastos de inversión y costos variables.
- Desarrollo de portal WEB, implementación de servicios bajo demanda.
- Ejecución de Plan de Marketing alineado con las tácticas descritas en el Plan de estrategia y según plan de costos referido en la tabla 4.3

²³ Norman Gaither, Greg Fraizer, "Administración de Operaciones", Thompson Ed 2005.

5.2. RECURSOS

Se cuenta al menos con la infraestructura de arranque y el equipo de ingenieros para el desarrollo de las aplicaciones que se integrarían a las soluciones contratadas bajo demanda.

Para cumplir con lo estipulado en el plan de marketing, se plantea el pago de los salarios de empleados en el primer año desde el inicio de operaciones con las actividades de desarrollo del proyecto previstas para al menos 6 meses antes del lanzamiento. En la tabla 6.1 se muestran los recursos mínimos estimados para el inicio de las operaciones y los costos estimados en salarios y beneficios del equipo de trabajo. (Esto en relación al plan de ventas y escenarios de análisis de crecimiento del negocio).

Es así que para el primer año de operaciones y de acuerdo al tamaño de desarrollo de negocios que se propone, se considera 1 perfil de cada dominio más 1 de administración del portal y 2 ingenieros de soporte. Se definen además actividades que cumplen roles paralelos de desarrollo de la posición, mientras se consolida el modelo de servicio para la demanda de mercado creciente según se contempla en el Plan. Al menos esto permite hacer uso efectivo eficiente de los recursos para el desarrollo de los servicios que prestará EVA - Enterprising Virtual Alliance y el cumplimiento de las actividades técnicas relacionadas.

5.3. ORGANIGRAMA

EVA - Enterprising Virtual Alliance contará con un equipo de Trabajo innovador, se consideran sesiones de trabajo de desarrollo de negocios con todos involucrados, entorno horizontal evitando las jerarquías funcionales y dándoles carácter de reporte, para dinamizar la apertura de conceptos y de propuestas de todas las áreas.

En un marco diferente y dadas las características del negocio, el Gerente de Tecnologías de Información será más bien un CIO, pieza clave que trabajará de manera no tradicional bajo el área de Operaciones, sino más bien con la Gerencia de Ventas y en plena asociación con los Gerentes de Cuenta, pues el equipo de

ingenieros estará habilitado al desarrollo de negocios apar te del soporte postventa que será encargado netamente a los Ingeni eros de Soporte.

El Área de Marketing, estará a nivel de asesor de la Gerencia con el objeto de que todas las acciones del equipo estén completamente vinculadas al plan estratégico de la organización, se considera el lema **“Aquí todos vendemos, todos tenemos las soluciones+”**

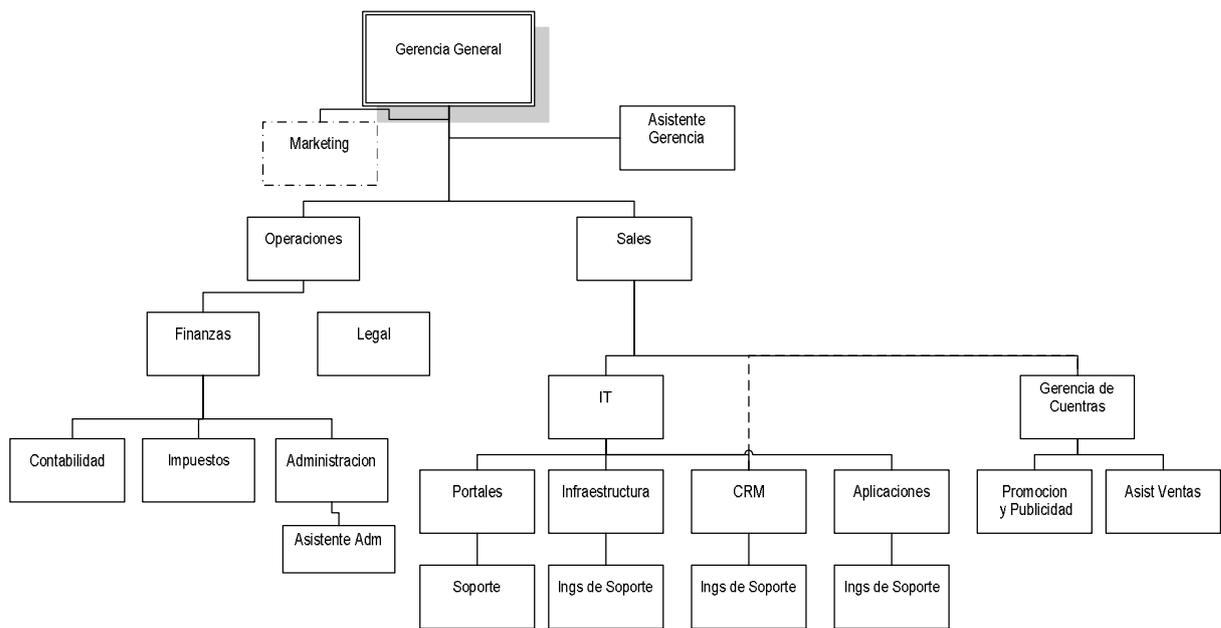


Figura 5.1. Organigrama de la empresa EVA Excellence
Fuente: Diseño del autor.

Esta Gerencia es corazón para el desarrollo de la estrategia, debe permitir crecer y generar todos los conceptos de creatividad de todas las áreas, permitir además de que en un ambiente amigable e informal se generen muchas ideas que aporten a cambiar las reglas del juego, que hagan dinámico el proceso de ventas y de desarrollo de negocios.

5.4. LOGISTICA DE PROCESOS

La Logística del Proceso a desarrollar consiste básicamente en un flujo de trabajo bien definido desde la generación de orden de compra bajo contrato a la implementación, la adopción de servicios en la infraestructura de los Clientes que

comprende un paquete incluido de entrenamiento para su personal junto con instalación de servicios y aplicaciones computacionales.

La distribución usará también las líneas de alianza con las empresas prestadoras de servicios de: Gestión de personal, Telecomunicaciones, Soluciones de IT, Soluciones empresariales ERP ERP (Enterprise Resource Planning), y de bases de datos.

Se consideran las alianzas con Cadillac System, SalesForce.com, Nexys y redPartner Ecuador, además del uso bajo suscripción de las herramientas de soporte en línea, gestión de proyectos y portal. Estos costos se reflejan en el plan financiero (inversión infraestructura inicial de operaciones).

El flujo de trabajo simplificado para la distribución de las soluciones de EVA-Excellent se describe en la Figura 5.2.

5.5. GESTION DE LA CALIDAD

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización son uno de los pilares sobre los que se fundamentará el éxito y la diferencia respecto a los posibles competidores. Tres son los fundamentos sobre los que se sustentará la política de clientes, tal como se muestra en la Figura 5.2.

5.5.1. Evaluación de satisfacción del cliente, información, retroalimentación y control.

Un elemento básico diferencial del direccionamiento hacia cliente es la ⁹garantía de satisfacción+ compromiso por el cual EVA - Enterprising Virtual Alliance se compromete al cumplimiento de tiempos, servicios y con estándares de calidad predefinidos.

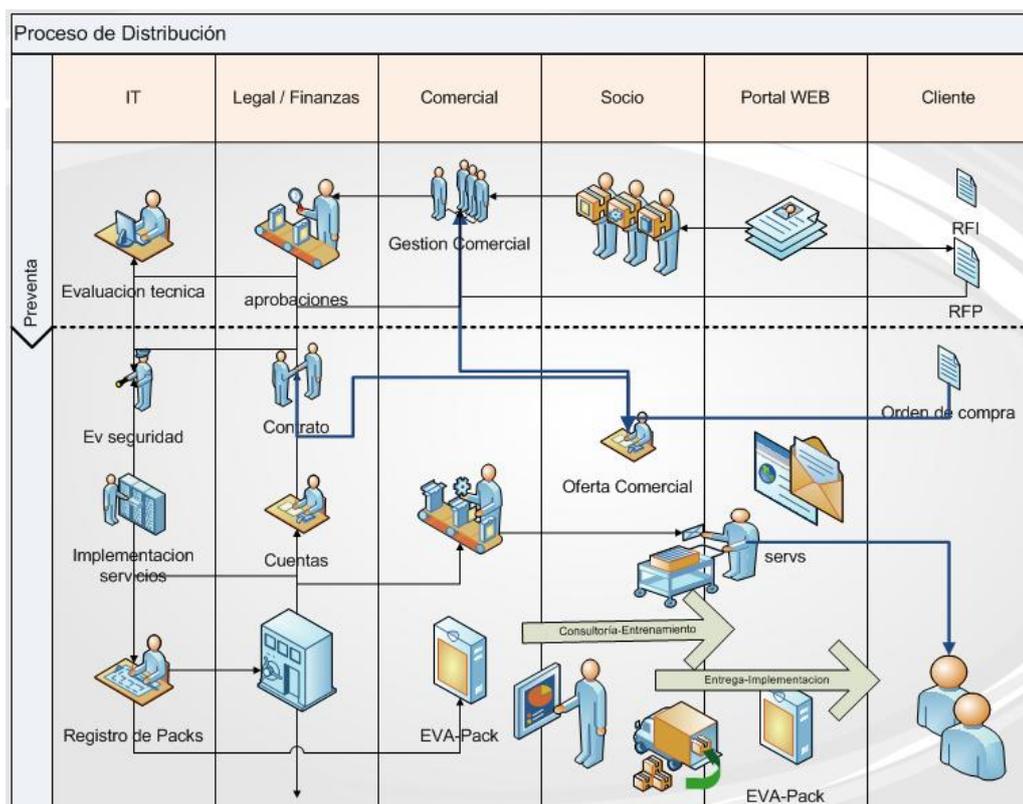


Figura 5.2. Diagrama de proceso de distribución de EVA Services

Fuente: Diseño del autor

Sobre esta premisa que significa un compromiso contractual, actuará un responsable específico del departamento de calidad que, dependiendo directamente de la dirección general, tendrá como misión el seguimiento permanente de las garantías aplicadas, de las reclamaciones recibidas y de las Soluciones adoptadas así como los subsiguientes costes por parte de la compañía y la evaluación de los distintos responsables. Se adjunta en anexo el texto de dicha garantía de satisfacción.

5.5.2. Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.

La diferenciación substancial lograda por el trato personalizado y excepcional, la información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a los clientes, es un elemento clave del posicionamiento de la marca en el mercado. Para lograrlo, la propuesta se basa en tres elementos:

1. Cada cliente tendrá un asesor asociado a su cuenta cuyos objetivos, además de los eminentemente comerciales, serán la relación personal con los Clientes y el seguimiento completo en el sistema de gestión CRM (Sistema de Gestión de Relaciones y negocios con Clientes) interno.
2. Adicionalmente, se creará un departamento de calidad para la atención remota de los clientes, la recepción de sus quejas y sugerencias y la información sobre el estado de sus servicios o proyectos. Este departamento estará en dependencia directa de la dirección general y lo conformará personal especialmente entrenado a tal efecto.
3. Todo el personal de la compañía sin excepción, recibirá formación concreta respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación. Se dispondrá de un manual con normas específicas al efecto.

5.5.3. Fidelización

Naturalmente, un factor esencial del éxito de la empresa es conseguir la renovación de los contratos anuales de los clientes o su repetición en los servicios o la ampliación de los mismos.

Tenemos claro que este es un elemento imprescindible para optimizar los esfuerzos en marketing y los costes de venta.

Por esta razón se establece un programa de fidelización basado en los siguientes elementos:

1. Incentivos. Descuentos por fidelidad, horas de servicio y entrenamientos además de regalos de colaboración para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de servicios.
2. Cliente preferente. Se iniciará un programa de cliente preferente de modo que en función de la constancia del Cliente y puntos por volumen de

transacciones un cliente obtenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás (horas de soporte administrado). Las condiciones para acceder a dichos servicios no serán subjetivas y secretas sino públicas y notorias.

3. Acciones promocionales internas. Los clientes serán objeto de promociones (2 a 3 por año) de formatos y oportunidad distintas de modo que se mantenga el interés, atención y regularidad en la generación de transacciones.

Dado de que EVA-Excellent genera negocios en base a soluciones empresariales dedicada al segmento de mercado de las pequeñas y medianas empresas privadas locales y regionales en busca de planes de eficiencia en costos operacionales, el enfoque será en un plan de marketing directo.

El Plan de distribución igualmente contempla la relación directa con estas empresas, la distribución de los servicios se realiza en forma directa a través de la gestión de un equipo de ejecutivos y técnicos que trabajan para EVA-Excellent en el desarrollo de negocios, gestión de cuentas e instalaciones técnicas.

5.5.4. Descripción Funcional del Portal

El Portal a desarrollar es un sitio Web (Website) corporativo interactivo y con muchas funciones y accesos de valor agregado.

Internet es el medio, el portal será ejemplo de imagen sólida, entorno corporativo y seguro, sitio de confianza y un ejemplo de portal cualquier empresa. Se dispondrá de tres áreas de trabajo y una de información general.

1. Portal Corporativo de consulta empresarial.
 - a) Noticias y Eventos
 - b) Bases de información corporativa global

- c) Herramientas de gestión empresarial y enlaces
- d) Acceso a Subportal con servicios en línea.
- e) Servicios de registro
- f) Servicios integrados de seguimiento de operaciones / transacciones
- g) Servicios en línea de Gestión de Clientes CRM
- h) Gestión de Proyectos
- i) Conferencias Web
- j) Entrenamiento en Línea
- k) Soporte Técnico

2. Sección de seguimiento de cuenta, servicios, administración

3. Información general adicional.

5.6. GESTIÓN DE RIESGOS

El riesgo que se ha identificado en este proyecto, surge de las suposiciones iniciales, y en otros casos surge de un análisis del equipo que se encuentra inmerso en cada etapa del proyecto. La planificación de riesgo se llevará a cabo durante el ciclo de vida del proyecto, y antes de arrancar una fase.

Cada riesgo identificado deberá ser comunicado al gerente del proyecto y documentado en la matriz de riesgos del proyecto. Los planes de respuesta a cada riesgo son desarrollados por los miembros del equipo y tendrán que ser documentados igualmente.

El riesgo se documentará a través de los reportes de riesgos e incidentes que permitirán cuantificarlos y llevarlos al modelo de costos del proyecto.

5.7. Plan de trabajo

En la figura 5.3 se muestra el plan de trabajo preliminar que se ha definido para el cumplimiento del proyecto interno que permitirá la entrega eficaz de la plataforma de servicios sobre el portal y los paquetes de servicios personalizados.

Las etapas originalmente consideradas son: Análisis y Ejecución del Proyecto de integración de aplicaciones y paquetes de servicios. Este plan contempla al menos 6 meses de desarrollo previo y será estructurado finalmente con la aprobación de financiamiento del proyecto.

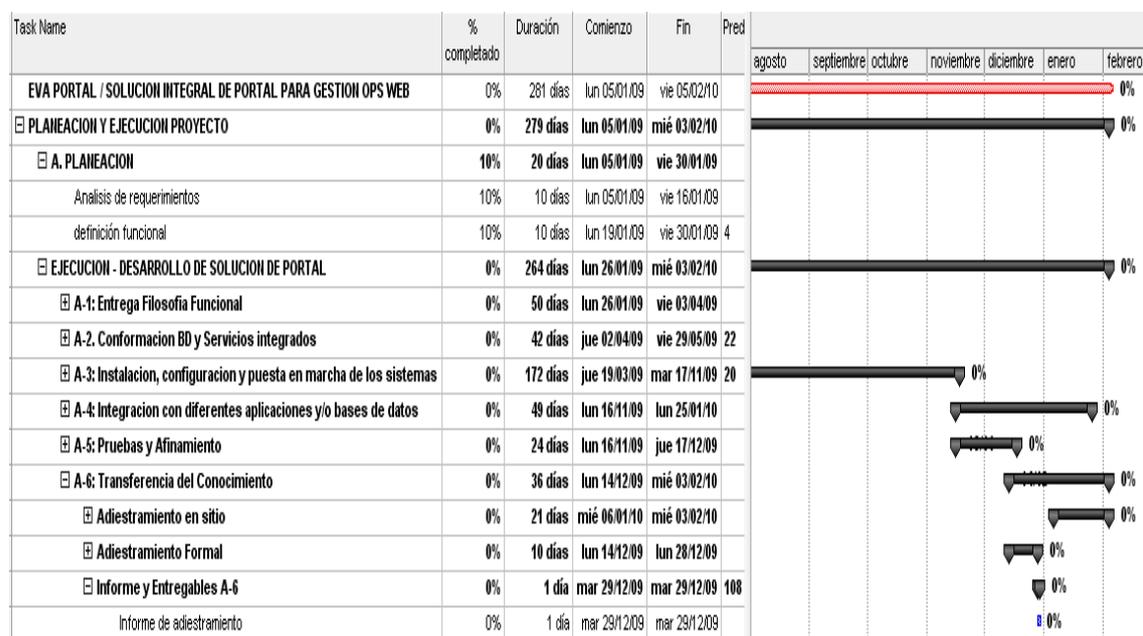


Figura 5.3 Plan de proyecto preliminar para desarrollo de Portal e integración de servicios.
Fuente: Desarrollado por el autor.

6. CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. INTRODUCCION

El Plan financiero fue construido a partir del modelo de plantilla de Innovateur²⁴, del cual se adquirió los derechos de uso en 2006 y se personalizó acorde a los requerimientos y ajustes propios de este plan de proyecto.

Innovateur, es una empresa consultora que presta servicios para el asesoramiento global en el desarrollo de negocios, investigación de mercados, planes de inversiones, entre otros.

Se generaron 2 archivos de Microsoft Excel que hacen referencia a los flujos de trabajo que presentan los datos de entrada, los estados financieros de flujos de efectivo, estado de pérdidas y ganancias, así como el análisis de escenarios y las gráficas que muestran el análisis financiero en detalle para los doce meses del primer año y la proyección a 5 años para todos los casos.

En el primer archivo Excel denominado Plan Total.xls se construyó desde el inicio un detalle de costos fijos y variables, para la estimación de precios a fijar por paquetes y por contratos anuales de servicios en general. Adicionalmente este archivo contiene los datos de entrada más importantes para el llenado del Plan Financiero: El Escenario de ventas que consiste en una matriz de ventas esperadas por paquetes de servicios, los costos y resultados asociados. (Se deben llenar solo los casilleros en blanco, el resto de los cálculos se han automatizado para facilitar el análisis dinámico de variables o análisis de sensibilidades que qui era realizarse).

²⁴ Innovateur.com.mx ó Consultoría especializada en desarrollo de negocios. 2006 ó 2009.

Para cada escenario se tiene una carpeta independiente para el análisis, se tienen tres escenarios: Escenario Normal, Escenario Pesimista y Escenario de Reinversión desde el año 3.

Los precios de venta sugeridos se basan en márgenes mínimos aceptables generados a partir de los totales de costos y datos de referencia tomados de los costos variables por cada paquete de servicios así como los de los costos fijos para la implementación de este año.

El segundo archivo Excel es el tomado del formato de *innovateur* y personalizado por el autor para este proyecto, se denomina plan financiero 5 anos.xls y contiene todos los datos de entrada del plan desde la situación inicial de capital hasta los resultados de estados de pérdidas y ganancias y flujos de efectivo del proyecto.

Este archivo permite la fácil navegación descriptiva entre las áreas de análisis gracias a la inclusión de las macros y los cálculos completamente automatizados en base a los parámetros generales de proyecto y datos de entrada fundamentales.

6.2. CONSIDERACIONES GENERALES / ACÁPITE DE DATOS FINANCIEROS

En general se considera todos los datos numéricos en USD. Dólares y los principales datos de referencia así:

- IVA para ventas de 12%
- IVA para costos y pagos de 12%
- Depreciación para equipos y activos de oficina = 5 años (20% / año)

- Depreciación para activos intangibles y otros activos de 5%²⁵
- Se considera para el primer año un grupo de 6 empleados que soportan el modelo de operación base y que cambian, según los escenarios que se plantean. (8 para el segundo año y 12 desde el tercero).
- Se considera salarios y obligaciones para empleados en las escalas laborales del sector privado de la misma industria y de otras industrias en un modelo competitivo (empresas de Tecnologías de Información y de prestación de servicios).
- Para los costos fijos se considera todos los detallados y requeridos por el proyecto así como los genéricos según legislación ecuatoriana.
- Para incremento de costos se consideran además los datos de inflación del Ecuador por año desde el año de referencia 2008 (diciembre) tomados del reporte económico académico del Banco Central del Ecuador de febrero de 2009.
- Para los costos variables se consideran las horas de soporte mínimo involucrados (soporte técnico especializado), así como las herramientas de software y/o licencias que permitan la generación de las soluciones a ser entregadas según paquete de servicios.
- Se considera márgenes mínimos de recuperación sobre costos de 50% para suscripciones (implementación de nuevo contrato de Cliente) y de 80% para precio de tarifa mensual del contrato.
- Para la fijación de precios se hizo una comparativa genérica con la situación actual de mercado, aproximados de costos actuales de servicios paralelos y tomando las respuestas y tendencia de la fuente de información primaria de este estudio.

²⁵ Datos de referencia ó Gerencia de Administración y Finanzas : Schlumberger Ecuador / Yage Quito

- Para todos los análisis se considera 5 años de estudio, empezando actividades a enero de 2010 como referencia.
- Para cálculo de TIR y VAN se toma la tasa de descuento del 14% según la tabla de riesgos y tasas sugeridas del texto de principios de Administración Financiera de Lawrence J. Gitman. (pág. 380)²⁶.
- Igualmente se considera para la situación de entrada los siguientes detalles de capitales disponibles y deudas previo inicio del proyecto:

1. ACTIVOS ACTUALES		Balance de Efectivo en el Banco	30.000
		Acciones Iniciales [exc IVA]	0
		Deudores Comerciales [Inc IVA]	4.704
2. ACTIVOS FIJOS		<i>Todos Excluyendo IVA</i>	COSTO DE ACTIVO FIJO
		TI / Equipo de Oficina	7.600
		Infraestructura de Operaciones	14.000
		Activos Intangibles [Desarrollo]	2.500
		Otros Activos Fijos	3.000
			27.100
3. ADEUDOS ACTUALES			
	Acreedores y Acumulaciones [Inc IVA]		9.968
	Acreedor de IVA (-Deudor)		2.500
4. FINANCIADO POR ACCIONISTAS, FONDOS Y PRESTAMOS:			
	INVERSIÓN DE ACCIONISTAS		9.500
	PRESTAMOS DE DIRECTORES		6.000
	PRESTAMOS A LARGO PLAZO		25.000
GANANCIA / (-RESERVA DE PERDIDA) [de actividades hasta el momento]			4.241

Tabla 6.1 Resumen de datos iniciales de inversión de Proyecto.
Fuente: Desarrollado por autor usando las herramientas Excel de referencia del Plan Financiero.

²⁶ Lawrence J. Gitman, *Principios de Administración Financiera*, Prentice - Ed 2004.

6.3. MODELO DE COSTOS

El modelo de costos del proyecto constituye el fundamento base para la construcción del modelo financiero y se realizó sobre el mismo archivo Excel de construcción de precios por paquetes de servicios y escenarios (Plan Total), permitiendo además la interpretación interactiva con las macros construidas para la generación de estados de flujo de caja y de pérdidas y ganancias del proyecto.

Se considera inicialmente según la tabla 6.2 los siguientes costos por concepto de salarios de personal y gastos en pagos de obligaciones. Siendo el costo total de salarios para la operación del primer año de \$ 5.970 USD por mes.

- Salario mensual por posición (funciones) y por número de recursos asignados para soportar la operación y ventas planeadas para primer año.
- Pago de obligaciones de dependencia (IESS, Imp Renta).
- Requerimientos para la operación de arranque de actividades y desarrollo del primer año de negocio.
- En el área legal no se considera pago mensual dado de que se maneja como un costo reembolsable fijo a través de consultoría externa prestada por abogado particular²⁷.

SALARIOS		1er año		2010							
Personal											
	6	1	0	0	1	0	0	1	0	1	2
Salarios/mes	GeneG	Marketing	Asist Ger	Finanzas	Asist Fin	Legal	IT	PortalAdm	Infra	Ings	Soporte
\$	5.970	\$ 2.200	\$ 1.800	\$ 480	\$ 850	\$ 400	\$ 500	\$ 1.100	\$ 700	\$ 700	\$ 560
Funciones compartidas	Ger Ops	G Ventas Prom	Asist Ventas Prom	Contab	Adm As Proyectos		CRM Prom	CRM	Apps Portal Adm		
		Pub									
22%	Seguro IESS	\$ 484,00	\$ 396,00	\$ 105,60	\$ 187,00	\$ 88,00	\$ 110,00	\$ 242,00	\$ 154,00	\$ 154,00	\$ 123,20
9,35%	Imp Renta	\$ 160,45	\$ 131,27	\$ 35,01	\$ 61,99	\$ 29,17	\$ 36,47	\$ 80,22	\$ 51,05	\$ 51,05	\$ 40,84
	Salario Neto	\$ 1.555,55	\$ 1.272,73	\$ 339,39	\$ 601,01	\$ 282,83	\$ 353,54	\$ 777,78	\$ 494,95	\$ 494,95	\$ 395,96

Tabla 6.2 Costos de Salarios y obligaciones de pago a personal
Fuente: Diseño en base a modelo de costos, Autor.

²⁷ Referencia de Estudio Jurídico Sandoval, Bufete de Abogados Quito, abril 2009.

Los costos fijos incluyen gastos administrativos, de marketing, de operacionales y de salarios del recurso humano según plan de proyecto; y los costos variables incluyen los costos de pago a proveedores de servicios como Salesforce, y otros, además el licenciamiento de CRM Salesforce, de licencias de Cadillac, servicios generados de soporte bajo demanda, transacciones web, gestión de tareas y todas aquellas relacionadas con los servicios a prestar a un nuevo contrato.

Para los costos fijos se considera todos los gastos de inicio y mantenimiento de las operaciones según lo planteado en los capítulos 4 y 5 y acorde al modelo de plan financiero usado. Como se muestra en la tabla 6.3 se evidencia el pago mensual de \$14.251 USD en costos fijos, que dan un total de \$171.015 USD al año. Además se consideran los costos de pago una vez al año de las inversiones anuales acorde al plan de marketing y de instalación de la infraestructura base y portal web para la operación del negocio.

Costos de Operaciones y Costos Variables por servicios			
Costos Fijos	Costo /mes (Ex IV)	Costo Anual	Pago Pub (1
Oficinas y Rentas	\$ 800	\$ 9.600	
Salarios y Obligaciones	\$ 5.970	\$ 71.640	
Servicios (agua, luz, etc.)	\$ 220	\$ 2.640	
Teléfonos Celulares	\$ 400	\$ 4.800	
Seguros	\$ 300	\$ 3.600	
Papelera y Envíos	\$ 200	\$ 2.400	
Renta de Equipo de Oficina	\$ -	\$ -	
Costos de Sitio Web Portal	\$ 320	\$ 3.840	\$ 2.400
Costos de Contabilidad - Fin	\$ -	\$ -	
Honorarios Legales	\$ 140	\$ 1.680	(considerado
Viajes y Subsistencia	\$ 145	\$ 1.740	\$ -
Gastos de Transporte	\$ -	\$ -	
Gastos Generales	\$ 150	\$ 1.800	(caja chica cc
Cargos Bancarios	\$ 540	\$ 6.480	(pago presta
Costos de SW y Servicios	\$ 1.800	\$ 21.600	
Gastos de Marketing	\$ 1.768	\$ 21.220	\$ 3.800
Gastos de Investigación	\$ -	\$ -	
Costos Desarrollo Portal / Mant	\$ 500	\$ 6.000	\$ -
Provisión de Malas Deudas	\$ 998	\$ 11.975	
TOTAL	\$ 14.251	\$ 171.015	\$ 6.200

Tabla 6.3 Costos fijos por mes y costos de inversión mínima a primer año.

Fuente: Diseño en base a modelo de costos, Autor.

6.3. ESCENARIOS DE ESTUDIO DEL PLAN FINANCIERO

Según lo requerido, y con el objetivo de generar una visibilidad práctica de las alternativas y variables fundamentales de este proyecto, se han creado tres escenarios:

- Escenario Normal, A.
- Escenario Pesimista, B.
- Escenario de Reinversión (desde 3er año), C.

En el archivo de Excel Plan Total se ingresan los datos de ventas esperadas en números de servicios por períodos y contratos circulantes usando el formato como se mostró en la tabla 4.4.

6.3.1. Escenario A o Escenario NORMAL.

En este escenario se considera una interacción adecuada con el mercado y el proceso de desarrollo de negocios planteada. Se considera un nivel de generación de ventas mínimas de paquetes al menos de uno por mes. Se mantienen los precios, se consideran también los niveles mínimos de ventas así:

- 8 contratos Pack1 . Alfa desde el cuarto mes
- 6 contratos de Pack 2 . Opera, después de quinto mes.
- 5 contratos de Pack 3 - ACROM, después de medio año
- 1 contrato de Pack 4 - EVA-Alliance logrado a finales del primer año. (octubre).

En base al análisis de los datos se considera para este escenario un volumen total de ventas de \$ 239.500 USD para el año 2010. (Tomados del ejercicio con carga de datos en la plantilla Excel.

Según este ejercicio se tienen los siguientes datos:

Ventas Netas por mes en el primer año de:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ 8.500	\$ 16.500	\$ 22.500	\$ 28.500	\$ 34.500	\$ 45.500	\$ 41.000	\$ 39.500

Los costos de ventas de:

COSTO DE VENTAS ANUAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
	12,95%	9,43%	11,31%	11,16%	5,80%

, y tasas de incremento de ventas proyectadas de:

INCREMENTO ANUAL VENTAS	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
		20%	7%	7%	4%

Los resultados de balance de efectivo para este escenario se mostrarían así:

2010	2011	2012	2013	2014
2.651	183.432	325.197	555.869	821.045

En proyección a 5 años se logran TIR (tasa interna de retorno) de: 14% y VAN (Valor actual neto) de: \$ 485.134.

La gráfica resultante del total de ventas y ganancia neta sería como se muestra en la Figura 6.1.

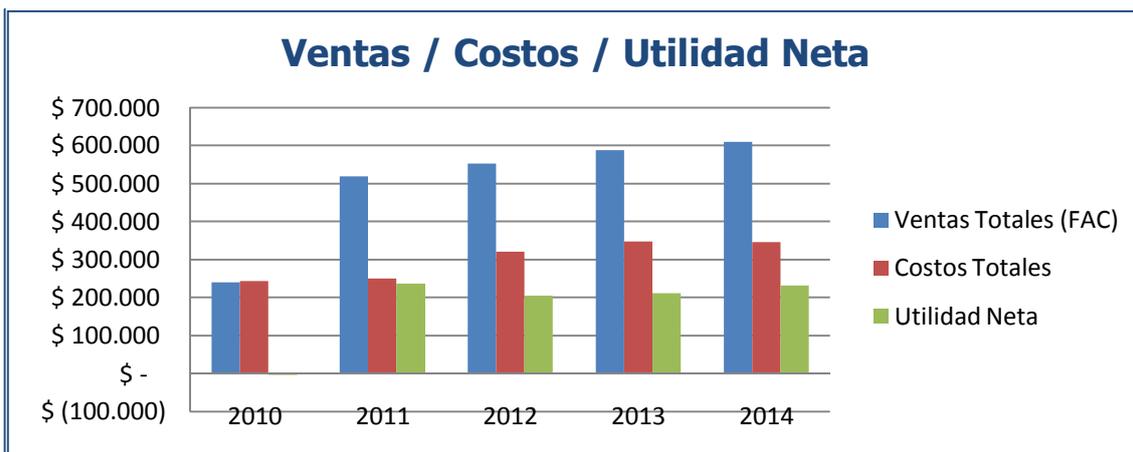


Figura 6.1 Total Ventas Costos y Utilidad Neta para Escenario Normal, A.
Fuente: Edición de ejercicio Excel de autor en base a modelo de costos y ventas.

6.3.2. Escenario B o Escenario PESIMISTA:

En este escenario se considera una situación ralentizada del mercado que impediría un desarrollo coherente para la penetración de los servicios ofertados. Se considera un nivel de generación de ventas recortado, con números limitados de contratos asignados. Se mantienen los precios, se consideran también los niveles mínimos de ventas así:

- 4 contratos Pack1 . Alfa apenas 1 desde medio año.
- 2 contratos de Pack 2 . Opera, cercanos al cuarto trimestre.
- 1 contratos de Pack 3 - ACROM, a finales de año
- 0 contratos de EVA-Alliance, sin resultado a primer año.

En base al análisis de los datos se considera para este escenario:

Un volumen total de ventas de 62.000 USD para el año 2010. (Tomados del ejercicio con carga de datos en la plantilla Excel.

Según este ejercicio se tienen los siguientes datos:

Ventas Netas por mes en el primer año de:

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ 4.500	\$ 3.000	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 14.000	\$ 12.500

Los costos de ventas de:

COSTO DE VENTAS ANUAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
	12,95%	10,66%	12,81%	7,43%	5,42%

, y tasas de incremento de ventas proyectadas de:

INCREMENTO ANUAL VENTAS	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
		287%	8%	4%	3%

Los resultados de balance de efectivo para este escenario se mostrarían así:

2010	2011	2012	2013	2014
-96.599	-79.506	-117.367	-109.695	-97.304

En proyección a 5 años se logran TIR (tasa interna de retorno) de: **-16%** (no viable) y VAN (Valor actual neto) de: \$ 126.148.

Este Escenario confirma como es muy importante la retención y renovación de contratos más allá del crecimiento de territorio. Dada la naturaleza de soporte de operación de este negocio es mejor invertir al máximo en la retención más alta posible de contratos que en la generación de nuevos.

La gráfica resultante del total de ventas y ganancia neta sería como se muestra en la figura 6.2.

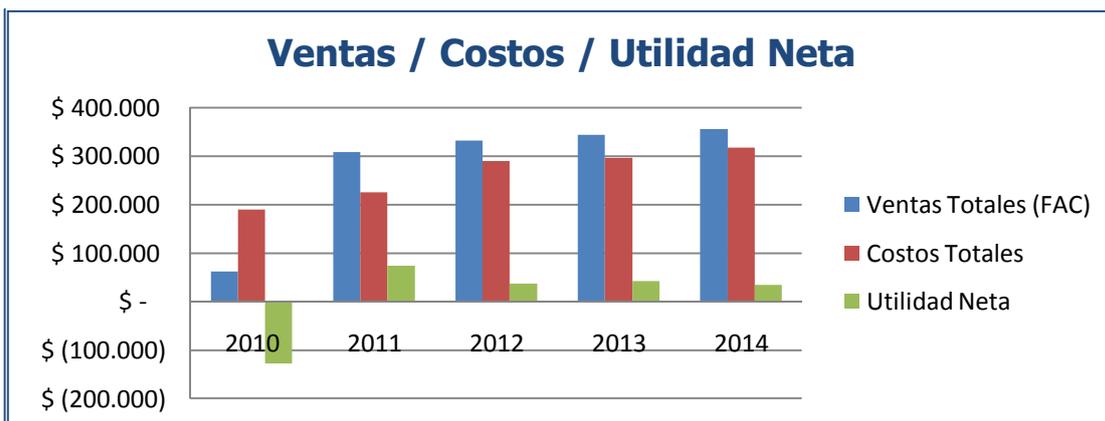


Figura 6.2 Total Ventas y Ganancia Neta con Escenario Pesimista
Fuente: Edición de ejercicio Excel de autor en base a modelo de costos y ventas.

En ninguno de estos dos escenarios se considera refinanciación ni la introducción de capitales de nuevos socios. Para este caso se generó a partir del escenario normal un posible escenario de refinanciamiento de capitales, a ser tomado en cuenta desde el año 3, y además a la generación multiplicativa de grandes probabilidades para crecimiento de contratos y operaciones, como se muestra en el punto 6.4.3.

6.3.3. Escenario C o Escenario de reinversión

En un tercer escenario independiente llamado *plan de reinversión* se analiza las posibilidades de incrementar capitales desde el tercer año y repartición de dividendos siguiendo los lineamientos empresariales de mercado.

Para este escenario se considera la inyección de capital mínima que permita atender con la misma infraestructura tecnológica un crecimiento mercado en otra ciudad como Guayaquil .

Para ello se ha considerado lograr al menos un 3% adicional de incremento en ventas. Los costos adicionales a ser considerados serían los de infraestructura para soporte de las operaciones ampliadas que suponen al menos 15.000 USD adicionales. Esto significa también un incremento en el equipo de trabajo costos de salarios de: \$16.450 totales por mes, igualmente se considera la reinversión en un 100% adicional en costos de Marketing para 2012. Para esto se ha considerado un aporte de capital propio de \$ 30.000 dólares, más un préstamo

adicional a banco de \$ 30.000 dólares (tasa de 17%). Se asumen circunstancias no cambiantes para año 1 y 2.

En base a este escenario se tienen los siguientes resultados del ejercicio:

Los costos de ventas de:

COSTO DE VENTAS ANUAL	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
	12,95%	9,43%	9,34%	6,86%	5,98%

, y tasas de incremento de ventas proyectadas de:

INCREMENTO ANUAL VENTAS	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
		20%	64%	20%	-5%

Los resultados de balance de efectivo para este escenario se mostrarían así:

	2010	2011	2012	2013	2014
	-4.736	168.116	460.240	913.233	1.365.2

En proyección a 5 años se logran TIR (tasa interna de retorno) de: 16% y VAN (Valor actual neto) de: \$ 534.098.

Este Escenario muestra cuán viable puede resultar en términos numéricos de resultados financieros un plan de reinversión de capital con objetivos agresivos de crecimiento, sin embargo es evidente nuevamente la necesidad fundamental de renovación de contratos y retención máxima de cartera, ya que si bien el plan numéricamente soporta la estrategia de crecimiento supondría una investigación adicional del mercado a actualizarse a tercer año en donde se podría evidenciar grandes restricciones que impidan cumplir el plan de incremento de contratos estimado en este escenario.

La gráfica resultante del total de ventas y ganancia neta sería como se muestra en la figura 6.3.



Figura 6.3 Total Ventas y Ganancia Neta con Escenario de reinversión
Fuente: Edición de ejercicio Excel de autor en base a modelo de costos y ventas.

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Usando las mismas tablas del modelo de *Innovateur* se obtienen los datos de punto de equilibrio en ventas para los doce meses del primer año más los datos proyectados para los 5 años como se muestra en la siguiente tabla:

PUNTO DE EQUILIBRIO Y NIVELES DE CONSUMO DE EFECTIVO					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS - Exc IVA (Asumiendo CDV + Distribución como % de Ventas)	239.527	289.817	378.194	333.941	324.328
QUEMA DE EFECTIVO - ANTES DE VENTAS (Excluyendo Capital)	161.757	219.307	289.416	255.298	248.230
QUEMA DE EFECTIVO - ANTES DE VENTAS (Incluyendo Capital)	166.007	223.557	293.666	259.548	252.480
QUEMA DE EFECTIVO - INCLUYENDO VENTAS (Incluyendo Capital)	-6.861	-232.136	-306.106	-405.849	-293.379

Tabla 6.5 Tabla de Punto de Equilibrio en Ventas Año 1 y proyectada a 5 años.
Fuente: Diseño en base a modelo de costos y ventas, Autor.

En esta tabla se puede evidenciar que el volumen mínimo generado en ventas para punto de equilibrio en 2.010 sería de \$ 239.527 USD, asumiendo costos de distribución de ventas iguales al porcentaje estimado para las ventas estimadas generadas en el escenario de primer año.

6.5. TIR Y VAN

Tasa Interna de Retorno y Valor actual neto del proyecto. ²⁸ (Se consideran periodos proyectados hasta 2017) .

Según los datos proyectados se obtienen TIR de 20% y VAN de \$ 449.461 USD a 2014 (5 años) y si proyectamos a 10 años TIR de 44% y VAN de \$981.701 USD. (Sin considerar porcentaje de reinversión sobre flujo de caja).

Dado de que TIR y VAN permiten evaluar la factibilidad económica del proyecto, esto nos permite mostrar que después del primer año se tiene una tasa interna de retorno muy favorable y que inclusive en un escenario de reinversión sobre flujo de caja de al menos 20% desde el tercer año TIR sería de 35% y con VAN a 2.017 de \$ 422.060 USD. (uso de capital de utilidades).

²⁸ Ver glosario de términos para definiciones de TIR y VAN , y otras.

CALCULO TIR Y VAN

Escenario *Normal*

	2010	2011	2012	2013	2014
Ganancia Bruta	208.477	469.584	601.498	678.628	506.428
Total Costos Adm	171.015	219.307	289.416	255.298	248.230
Costos de Ventas y Distrib	29.121	63.045	80.737	86.817	65.879
Depreciación	4.110	3.679	2.943	2.354	1.884
Total Costos	204.247	286.032	373.096	344.469	315.992
Neto	4.230	183.552	228.402	334.159	190.436
Inversion Proyecto (inicial)	114.772				
Otros Costos de inicio					
% incremento Gananc		125%	28%	13%	-25%
% Inc Costos		40%	30%	-8%	-8%

Proyecto EVA				TIR y VAN	
Año	Ingresos	Egresos	Flujo de Caja	Neto	
2010	0	\$319.019	-\$319.019		
2011	\$208.477	\$286.032	-\$77.555	-\$396.574	
2012	\$469.584	\$373.096	\$96.488	-\$300.086	
2013	\$601.498	\$344.469	\$257.029	-\$43.057	
2014	\$678.628	\$334.159	\$344.469	\$301.412	
2015	\$506.428	\$379.722	\$126.706	\$428.118	
2016	\$684.672	\$431.499	\$253.173	\$681.291	
2017	\$925.651	\$490.335	\$435.317	\$1.116.608	
2018	\$1.251.446	\$557.193	\$694.253	\$1.810.861	
2020	\$1.691.909	\$633.168	\$1.058.741	\$2.869.602	
			a 10 años		a 5 años
			TIR	44%	20%
			VAN	\$988.701	\$449.461
% Inversion adicional dcto de neto		0%			
% Tasa de descuento		14%			

Tabla 6.6 Tabla de cálculo de TIR/Tasa Interna de retorno y VAN/valor actual neto del proyecto.
Fuente: Diseño en base a modelo de costos y ventas, Autor.

6.6. RAZONES FINANCIERAS CLAVES

Algunas razones financieras clave calculadas para el proyecto son:

Razón de circulante y Razón de la prueba acida:

RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
ACTIVOS NETOS					
ACTUALES	24.115	204.896	446.062	760.379	959.257
RAZÓN DE CIRCULANTE	2,1	10,0	20,6	13,5	10,3
ACTIVOS NETOS					
LIQUIDOS	24.115	204.896	446.062	760.379	959.257
RAZÓN DEL ACIDO (liquidez)	2,1	10,0	20,6	13,5	10,3

Tabla 6.7 Tabla de Razón circulante y prueba acida para Año 1 y proyectada a 5 años.
Fuente: Diseño en base a modelo de costos y ventas, Autor.

Las razones financieras de Operaciones y de retorno sobre activo:

RAZONES OPERATIVAS	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
MARGEN BRUTO DE GANANCIA %	87%	91%	91%	95%	93%
COSTO DE VENTAS %	9%	9%	5%	7%	13%
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN %	12%	12%	12%	12%	12%
GANANCIA EN VENTAS %	2%	35%	34%	47%	35%
RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO					
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	37%	97%	54%	45%	20%
RETORNO SOBRE CAPITAL	-23%	1663%	2229%	3410%	2373%

Tabla 6.8 Tabla de Razones operativas y retorno sobre activos.
Fuente: Diseño en base a modelo de costos y ventas, Autor.

7. CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

7.1.1. Antes de iniciar su plan de inversión económica, toda empresa, inclusive en modelos de negocios de innovación tecnológica, debe establecer sus relaciones con las demás fuerzas del entorno para poder fijar sus estrategias y sus planes de acción, esto permitirá evaluar los impactos de planes de ventas, financieros y de desarrollo de mercado.

7.1.2. El análisis activo del auténtico Marketing es ser consciente de que la comercialización de paquetes de servicios de negocio, tienen un ciclo que hay que controlar, aún más en proyectos como el de este estudio, donde las variables de calidad y relacionamiento son fundamentales dados los retornos máximos a obtener en base a retención de contratos.

7.1.3. En la actualidad las empresas, en especial las dedicadas al mercado de consumo (bienes y servicios), necesitan adoptar una postura dinámica y flexible, capaz de amoldarse a los constantes cambios que se den al entorno, para que de esta manera, puedan responder rápidamente a las necesidades y tendencias de sus clientes y del mercado.

7.1.4. Es importante la calidad que se le puede dar al cliente mediante un servicio al máximo personalizado, gerenciamiento de cuenta activo y dinámico que esta debe estar presente desde el diseño hasta la entrega del paquete de servicios. Es así también importante la continuidad y evaluación periódica del Cliente, solo de esta manera se garantizará la fidelidad y el compromiso de los clientes con la marca y la empresa.

7.1.5. El slogan de la empresa realmente es una herramienta muy fuerte al momento de crear fidelidad y reconocimiento por parte del cliente, cuando se la conjuga con un plan de seguimiento del Cliente enfocado en las técnicas de CRM y en sus objetivos de negocio. Lo importante es siempre generar congruencia y solidez desde una Promesa Única de Ventas (PUV) que está respaldada y sobre todo la mayor necesidad que tenga el segmento de mercado.

7.1.6. Para el desarrollo de un proyecto basado en asociación corporativa y tecnología de portal de servicios web, el aplicar el análisis integral de Marketing Mix permite definir estrategias no solo enfocándose en la oferta de productos, servicios o de precios, sino que también en las otras Ps del Marketing que sin lugar a dudas generan una mejor visibilidad de las necesidades de los clientes, a la vez que generan oportunidades de enfoque del negocio para lograr mayor rentabilidad y elevar la posición en el mercado.

7.2. RECOMENDACIONES

7.2.1. Tener una visión clara que vaya acorde con la misión, los objetivos, políticas y estrategias para lograr la ejecución del proyecto. realizar una evaluación anual del plan estratégico para alinear objetivos con los de Cliente; crear un sentido de negocio más cercano de entendimiento a sus reales necesidades.

7.2.2. Desarrollar un plan integral para cubrir los acuerdos de asociación con terceros que permita acelerar el proceso de reconocimiento de la marca y difusión de la oferta de servicios. Además de considerar el crecimiento enfocado en concepto de red social corporativa y de portal para organizaciones virtuales.

7.2.3. Valorar o cuantificar, los escenarios operativos y de ventas con el modelo construido, incluyendo las capacidades de toda índole con que cuenta la empresa

para que se sepa con que recursos cuenta y cuáles habría que disminuirlos o incrementarlos, acorde a un análisis de inteligencia de negocios.

8. BIBLIOGRAFIA

1. Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC y Ministerio de comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad del Ecuador, MICIP. %Diagnostico de la Pequeña y Medi ana Industria+Marzo de 2002.
2. Álvarez de Zayas C. %Metodología de la investigación científica+ Editorial Pueblo y Educación. Centro de estudio de Educación Superior. Universidad de Oriente, 1995, 2005.
3. Encuesta EVA-Excellence, Jarrín, Frank. www.freeonlinesurveys.com. Febrero 2009.
<http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=pvp6yjr3bizhcy9568379>
4. BOLETIN DE COYUNTURA ECONOMICA del Ministerio de Finanzas del Ecuador. Publicación elaborada por la Subsecretaría de Consistencia Macrofiscal: DICIEMBRE 2008 Y ENERO -FEBRERO 2009
5. Situación Económica de Ecuador estaría en riesgo debido al proteccionismo+. Portal de Comercio Exterior. 02 Marzo 2009.
http://www.py.mex.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=395:situacion-economica-de-ecuador-estaria-en-riesgo-debido-al-proteccionismo&catid=6:internacionales&Itemid=3
6. Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC y Ministerio de comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad del Ecuador, MICIP. %Diagnostico de la Pequeña y Medi ana Industria+Marzo de 2002.
7. Naranjo, Plutarco. %Ecuador y el desarrollo tecnológico.+ Periódico Universo, 29 de Julio de 2008.
<http://www.eluniverso.com/2008/07/29/0001/21/D1AA34B606AE4663A05A0318CAF6596A.html>
8. Porter E, Michael. %Competitive Strategy: techniques for analyzer industries and competitors+. New York, 1980. Grafico interpretado por el autor, Jarrín, Frank.

9. Dee, Towmey. *Marketing Directo en una semana: Habilidades Directivas*+. Barcelona, 2005. Pág., 32-35
10. Giltinan. *Strategic Plan Design*+. Edición 1990.
11. G Stalk, Jr,- D.K., Pecaut . B., Burnett . W.C., Kim . R. Maubourgne . P.L., Anslinger . T.E. Copeland . C., Markides . A., de Geus . R.N., Ashkenas . L.J., Demonaco . S.C., Francis . J.C., Anderson . J.A., Narus . J.F., Rayport . J.J., Sviokla. *Estrategias de Crecimiento*+, Harvard Business Review. Barcelona 1999.
12. W. Chan Kim . Renee Mauborgne *La Estrategia del Oceano Azul*+, Harvard Business School, Norma Ed 2005.
13. ComputerWorld, CIO Investments, Artículo Ed junio 2008 No. 2710
14. Kourdi, Jeremy. *Estrategia*+: Claves para tomar decisiones en los negocios. The Economist. Edición 2006.
15. Gaither, Norman y Fraize, Greg. *Administración de Operaciones*+. Editorial Thompson, 8ª Edicion 2005.
16. Innovateur.com.mx . Consultoría especializada en desarrollo de negocios. 2006 . 2009.
17. Gitman J., Lawrence. *Principios de Administración Financiera*+. Edición 2004.
18. P. F. Drucker . R.G. Eccles . J. A. Ness . T.G. Cucuzza . R. Simons . A. Davila . C. Meyer . R. S. Kaplan . D. P. Norton *Cómo medir el rendimiento de l empresa*+, Harvard Business Review. Bogotá 2003.

ANEXOS

ANEXO 1. ESTUDIO INSOTEC

El INSOTEC recibió del Ministerio de Industrias Comercio Integración y Competitividad MICIP, un listado con 8.437 registros de empresas correspondientes a los subsectores 31 a 38 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, de las provincias de Pichincha, Tungurahua, Azuay, Manabí y Guayas.

Al hacer un análisis inicial de los listados, se observó que las probabilidades de tener información desactualizada serían altas; por lo que esta razón se solicitó a las Cámaras de la Pequeña Industria la entrega de listados actualizados de las PYMES afiliadas.

Posteriormente, se estableció un convenio con la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria del Guayas (CAPIG) para realizar el levantamiento de encuestas.

De acuerdo a lo establecido en los términos de referencia del proyecto, se encuestarían 790 firmas. La distribución muestral se tomó por provincia y por sector en base a la información registrada en el MICIP, quedando como se observa en la siguiente tabla:

PROVINCIAS	No. de empresas a encuestar
Azuay	126
Guayas	220
Manabí	60
Pichincha	300
Tungurahua	94
TOTAL	800

Distribución de la Muestra

INVESTIGACION DE MERCADO; ESTUDIO ISONTEC

La precisión del alcance de las encuestas y de las variables a utilizar se encaminó a establecer indicadores de competitividad de las PYMES en el Ecuador. Estos indicadores resultan de la interacción de diversos factores como la definición de la estrategia empresarial, el grado de acceso a la información, el tipo de gestión empresarial, en áreas como mercadeo producción, recursos humanos, finanzas; el grado de modernidad de la planta y adicionalmente, el entorno y el marco institucional en el que las firmas se desenvuelven.

El procedimiento utilizado para la determinar las empresas a encuestar consistió en aplicar la metodología de muestreo aleatorio, en base a los listados de las firmas afiliadas a cada una de las Cámaras de la Pequeña Industria donde se llevó a cabo el estudio.

El diagnóstico llevado a cabo puso énfasis en los siguientes aspectos: caracterización general de la PYME, evaluación de las condiciones de los factores de la producción, análisis de la situación competitiva y evaluación de la influencia de los factores externos o del ambiente en el desenvolvimiento de las actividades productivas.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO DEL ESTUDIO DE INSOTEC

Teniendo en cuenta que la misión del Plan de Negocios a elaborar en el presente proyecto tiene que ver con el desarrollo y ofrecimiento de servicios virtuales para la gestión integral de operaciones a bajo costo, se tendrán en cuenta los resultados del diagnóstico relacionados estrechamente con esta misión, en especial los referentes a la evaluación de las condiciones de los factores de la producción y los costos de operación.

Condiciones de los Factores de la Producción

Recursos humanos: De todo el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. El 14.8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de la PYME, adicionalmente se encuentra ya un 1.3% de personas con formación de postgrado.

Capacitación. El 60.8%% de las empresas no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, incluso sectores como madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos, rebasan el 60% de respuestas en este sentido. Solamente el 27.1% de las empresas capacita su personal en forma periódica. El 73% no tiene entre sus prioridades la capacitación pues, o no capacita o lo hace esporádicamente. No obstante la importancia de la capacitación para mejorar la productividad, no existe una política de Estado que apoye al desarrollo industrial y específicamente al proceso de innovación.

Tecnología. Al evaluar el grado de automatización de la maquinaria utilizada, se encontró un mejoramiento con relación a la situación encontrada en investigaciones anteriores. Sin embargo, el proceso de modernización tecnológica de la PYME, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada.

Los resultados que se recogieron dan cuenta de un conjunto de acciones emprendidas por las empresas, las mismas que se encaminan hacia la innovación en los productos, los procesos y la organización. Sin embargo, sobre el impacto de las iniciativas de innovación ejecutadas los resultados no son tan satisfactorios, ya que para la mayoría el 33% fue de nivel alto; para el 41%, medio; para el 14% bajo y para el 12% no tuvo ningún efecto.

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas manifiesta que no dispone de sistemas de computadores en red y un limitado acceso a internet, y el 35%, que dispone de uno para Gerencia y en promedio uno adicional por cada 10 empleados.

Es evidente que las empresas que llevan mayor tiempo de utilización de estas tecnologías informáticas presentan un perfil distinto de organización y gestión, así también, la intensidad de uso en lo administrativo, financiero y comercial ha significado una sustancial mejora en estas áreas. Hay, sin embargo, una especie de atrofia tecnológica en otras áreas como producción, control de calidad, mantenimiento, gestión de proyectos, gestión de Clientes y procesos. Se tomará en cuenta a este grupo de empresas del que se define más adelante el tamaño muestra, que es el sustento de la encuesta como fuente primaria del proyecto.

Procesos de Producción. La mayoría de las empresas encuestadas muestran debilidades en cuanto a la concentración de sus esfuerzos en los procesos de producción internos, lo que conlleva a la gran diferencia que se observa entre las PYMES y las grandes empresas, y serias limitaciones dentro del mercado interno.

Dadas sus limitadas condiciones financieras y el estado de situación de las empresas productoras, es difícil que la PYME entre ampliamente como sector, en la adopción de sistemas internacionales de calificación de calidad.

En promedio, la PYME ocupa el 62% de su potencial de producción. Los bajos niveles de utilización se deben a limitaciones del mercado, la competencia entre empresas locales y con la oferta importada.

Control de Costos. Se verificó que el 39% de empresas no tendría contabilidad de costos. De las empresas que llevan contabilidad de costos, el 87% lo hace por cuenta propia, pero el tema se estaría considerando como un asunto exclusivo de fabricación, sin advertir la pertinencia de hacerlo en las fases de diseño, comercialización, servicios de postventa, etc. El 77% sostiene que utiliza medios

computarizados y el 23%, todavía emplea sistemas manuales. Sin embargo, el 76% de PYMES estaría trabajando con datos atrasados ya que obtiene balances con periodicidad mayor a la trimestral, es decir, en la práctica no se cuenta con información oportuna para tomar decisiones.

Integración Intersectorial. Únicamente el 30% de las empresas utiliza servicios de subcontratación. En sectores como alimentos, papel e imprenta, industria química y minerales no metálicos, la proporción es significativamente menor. A pesar de que más del 50% de PYMES afirman disponer de capacidad instalada para trabajar como subcontratistas, este tipo de relación es para la mayoría de empresas de carácter esporádico. Es decir, este mecanismo de aprovechamiento de capacidad y reducción de costos fijos no se está aprovechando adecuadamente.

La investigación ha permitido concluir que el tejido industrial en la mayor parte de sectores es sumamente débil. Esto se ratifica al verificar que tan sólo el 23% de empresas afirma que mantiene esquemas de cooperación con otras empresas en temas relacionados con producción. En comercialización nacional, tan solo el 8% sostiene que mantiene algún tipo de cooperación; en comercialización externa, un 7%; en capacitación, 11%; y, en diseño y desarrollo de productos, el 6%.