



**Universidad del Azuay**  
**Maestría en Administración de Negocios**  
**MBA V**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE LA DIVISION DE NEGOCIO DE  
HARDWARE EN LA EMPRESA PALACIOS SOFTWARE CIA. LTDA.”

Tesis previa a la obtención del título de  
Magister en Administración de Negocios.

Autor: Ing. Fabricio Palacios Cordero.

DIRECTOR DE TESIS: Ec. Teodoro Cubero Abril, MBA

Cuenca – Ecuador

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Andrea, Alejandra y Niko, quienes han sido parte de este trabajo aportando lo más valioso, su tiempo y comprensión.

A mis Padres, a quienes debo mi existencia y su apoyo incondicional.

A mi esposa Jackeline, compañera en las buenas y malas, pilar fundamental para mis logros en la vida.

A Dios por brindarme la oportunidad de estar aquí y permitirme compartir con los seres que más quiero.

Ing. Fabricio Palacios Cordero.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera particular al Ec. Teodoro Cubero Abril, quien me ha ayudado en el momento más crucial para la finalización de este postgrado con su acertada dirección en la elaboración de este proyecto.

A la universidad del Azuay, donde siempre estado formándome en la parte personal y profesional.

A todos los que hacemos la empresa Palacios Software Cía. Ltda. De la cual como experiencia de vida nos ha brindado el bienestar y los recursos para lograr continuar con mis estudios superiores.

A todas las personas que de una u otra manera han aportado para que mis emprendimientos sigan adelante.

Ing. Fabricio Palacios Cordero.

# INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE.....	IV
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. <i>Introducción y situación Actual</i> .....	1
1.2. AVANCES TECNOLÓGICOS.....	3
1.2.1 <i>El mundo actual y la tecnología</i> .....	3
1.2.2 <i>Brecha Digital</i> .....	5
1.3. RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1.4. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO.....	7
1.5. NUEVA VISIÓN DE LA EMPRESA.....	9
1.6. NUEVA MISIÓN DE LA EMPRESA.....	9
1.7. VALORES.....	9
1.8. SECTOR TECNOLÓGICO EN CUENCA.....	10
1.8.1. <i>Descripción del sector tecnológico</i> .....	10
1.8.2. <i>Situación actual y futura del sector tecnológico</i> .....	11
CAPITULO II.....	13
2. PLAN DE NEGOCIOS.....	13
2.1. <i>Estudio de Mercado</i> .....	13
2.1.1. Antecedentes.....	13
2.1.2. Situación de mercado.....	14
2.1.3. Objetivo de mercado.....	14
2.1.4. Objetivo de la investigación.....	15
2.1.5. Acciones Posteriores.....	15
2.1.6. Grupo objetivo.....	15
2.1.7. Variables básicas a considerar.....	16
2.1.8. Aspectos técnicos.....	16
2.1.9. Productos resultados de la investigación.....	16
2.1.10. Requerimientos en cuanto al tiempo.....	16
2.1.11. Forma de Pago.....	17
2.1.12. Condiciones Generales.....	17
2.1.13. Persona con la cual debe mantener la comunicación.....	17
2.1.14. Plan detallado por actividades para la investigación.....	17
2.1.15. Encuesta y resultados.....	19
2.2. <i>Análisis del Recurso Humano</i> .....	27
2.2.1. Resumen Ejecutivo.....	27
2.2.2. Objetivo.....	27
2.2.2.1. Identificación del problema.....	28
2.2.2.2. Objetivos de Recursos Humanos.....	28
2.2.2.3. Plan de acción.....	29
2.2.2.4. Implementación del Plan de acción.....	42

2.3.	<b>Análisis FODA</b> .....	45
2.3.1.	Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades .....	45
2.3.2.	Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas .....	47
2.4.	<b>Análisis de la Oferta y Demanda</b> .....	50
2.4.1.	Oferta.....	50
2.4.2.	Demanda.....	52
2.5.	<b>Plan de Marketing</b> .....	54
	Resumen Ejecutivo .....	54
	Recursos Físicos .....	55
	Recursos Económicos .....	55
	Recursos Administrativos.....	55
	Estrategias .....	56
	Área Técnica: .....	56
	Entrenamiento Comercial: .....	56
2.5.1.	Captación del mercado .....	56
2.5.2.	Incrementar el marketshare .....	58
2.5.3.	Diferenciadores para toma de decisiones.....	60
2.6.	<b>Estructura Comercial o Ingeniería del Proyecto</b> .....	62
2.6.1.	Presupuesto de Ventas.....	62
2.6.2.	Planes de financiamiento .....	62
2.6.3.	Inversiones.....	63
2.6.4.	SopORTE Técnico.....	63
2.7.	<b>Factibilidad</b> .....	64
2.7.1.	<b>Análisis Administrativo – Financiero</b> .....	64
2.7.1.1.	Inversiones .....	65
2.7.1.2.	Presupuestos.....	66
2.7.1.3.	Flujos .....	67
2.7.1.4.	Punto de Equilibrio .....	69
2.7.1.5.	Índices Financieros.....	69
2.7.2.	<b>Análisis de Riesgos</b> .....	71
2.7.2.1.	Riesgos Legales .....	71
2.7.2.2.	Riesgos Técnicos.....	71
2.7.2.3.	Riesgos Económicos.....	71
2.7.3.	<b>Análisis de Impacto en la Organización</b> .....	72
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>74</b>
3.	<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	74
3.1.	<b>Buenas prácticas para implementar el plan de negocios</b> .....	74
	Resumen ejecutivo:.....	75
	Empresa:.....	76
	Misión y Visión: .....	76
	Formato Legal:.....	77
	Alianzas estratégicas: .....	78
	Regulaciones especiales: .....	78
	Historia: .....	79
	Producto o Servicio: .....	79
	Identificación:.....	79
	Factores diferenciadores:.....	80
	Producción y Entrega: .....	81
	Marketing:.....	82
	Definición del mercado: .....	82
	Perfil del Cliente: .....	83
	Plan de marketing: .....	84
	Posicionamiento:.....	85
	Estructura de precios: .....	86
	Estrategia de ventas:.....	87
	Canales de distribución: .....	87
	Promoción, Publicidad: .....	88

Competencia: .....	88
Ventajas competitivas:.....	89
Riesgos:.....	90
Equipo Gerencial o fundadores:.....	90
Necesidades de capital:.....	91
Calculo: .....	93
Estrategias de salida o recuperación de la inversión: .....	94
Plan Financiero:.....	97
Conclusión: .....	102
Negociación y Financiamiento: .....	103
Anexos: .....	103
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>4.1. Conclusiones.....</b>	<b>104</b>
<b>4.2. Recomendaciones.....</b>	<b>105</b>
<b>DISEÑO DE TESIS.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>118</b>
<b>DIRECTORIO DE GRAFICOS.....</b>	<b>121</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>123</b>

## RESUMEN

La nueva división de hardware de la empresa Palacios Software Cía. Ltda., partner autorizado de Oracle, fue requerida por los clientes actuales y potenciales de la empresa, resultado de la experiencia de muchos años en el mundo tecnológico y resultado de una investigación de las necesidades de los clientes. Iniciamos planteando la situación actual de mercado y de la empresa luego una larga y completa descripción del plan de negocios, partiendo del estudio de mercado, describiendo las fortalezas, debilidades e identificando las oportunidades y amenazas, luego un análisis del recurso humano actual y futuro para pasar al plan de marketing, más adelante la descripción de la estructura comercial, identificando los factores de riesgo determinando la viabilidad y factibilidad del proyecto. Finalmente los recursos teóricos para soportar cada uno de los puntos indicados, todo en su conjunto para identificar una verdadera oportunidad de hacer crecer un negocio en marcha y brindar un servicio integral.

## ABSTRACT

The new hardware division of *Palacios Software Ltd.*, Oracle authorized partner, was required by the current and potential customers of the company due to its many years of experience in technology and because of the results that produced an investigation of the customer needs.

We begin considering the current market and the company's situation after a long and full description of the business plan based on a market study, describing strengths, and weaknesses as well as identifying opportunities and threats, then an analysis of current and future human resource and after that continue with the marketing plan.

Later we continue with the description of the business structure, identifying risk factors, determining the viability and feasibility of the project. Finally, the theoretical background to sustain each of the points was indicated so as to identify the real opportunity to make a business grow and provide a comprehensive service.

**Keywords:** Oracle, Palacios Software, Hardware Division, Technology



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lourdes Crespo".

Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## Capítulo I

En este capítulo analizaremos la situación actual del entorno empresarial del Ecuador y con énfasis en la ciudad de Cuenca en la utilización de la tecnología.

Analizaremos la brecha digital que es muy importante en estos días que nos servirán como información importante para canalizar bien nuestro proyecto.

Revisaremos los antecedentes con los que nace este proyecto, las razones por lo que la empresa Palacios Software Cía. Ltda., ha decidido ingresar en el mundo del hardware y poder brindar un servicio integral a sus clientes actuales y a los nuevos que pueda incorporar.

Se revisará la nueva visión y misión de la empresa para que se pueda orientar adecuadamente los recursos actuales y nuevos de la empresa, así dar cumplimiento al alcance que se plantea en el plan de negocios.

### **1. Antecedentes**

#### **1.1. Introducción y situación Actual**

Cuando una empresa mediana, PYME o grande de la ciudad de Cuenca desea realizar un nuevo proyecto de tecnologías de la información entra en una gran cantidad de cuestionamientos y necesariamente tiene que apoyarse en una gran cantidad de proveedores, de software, de hardware, etc., y en cada una de estas subdivisiones, el sistema operativo, la aplicación, la base de datos, el servidor de aplicaciones, la complejidad inicial no es nada comparado cuando ya la empresa está en plena producción y necesita actualizar algún componente sin importar cuál sea este, lo que sí importa es que luego de la actualización el resto de componentes van a funcionar adecuadamente?. Esto implica un TOC - costo total de la propiedad (Total cost of ownership) – muy elevado que los empresarios e informáticos no tienen previsto al inicio, únicamente decide por el

precio más bajo. Cuantos informáticos existen en las directivas de las empresas Cuenquinas que no tienen un idea clara de lo que es TOC y peor aún de lo que es un ROI ( Return of investment ) retorno de la inversión o como recuperar el dinero invertido, por la mayoría de empresas miran las inversiones en tecnologías de la inversión como simples gastos y así inicia el poco intereses o la resistencia a realizar inversiones adecuadas en herramientas tecnológicas que en buena medida nos favorecen en los indicadores mencionados y no solo a nivel informático sino con un impacto directo en los números de las empresas.

El hablar de software y hardware, hace un universo muy grande de estudio, nuestro interés es únicamente en el mundo empresarial en empresas que al menos posean un servidor.

Muchos proveedores informáticos tienen una línea específica en nuestra Ciudad, es y ha sido tradicional, inclusive en el entorno mundial, pero cómo podemos mejorar la manera de adquirir esos bienes y la manera de beneficiarse de mucho valor de parte de los proveedores, con la competencia, pero precios bajos es igual a menos valor agregado, y seguramente en algún momento esos valores perdidos o bajados serán recuperados por los proveedores en ocasiones subsiguientes.

En la actualidad, según la Cámara de Comercio de Cuenca, no existe ningún proveedor en la ciudad de Cuenca que pueda brindar todos los componentes de un proyecto informático ( software y hardware ) para sustentar empresas, inclusive en la actualidad para la adquisición de servidores existe un proveedor que acapara el mercado causando un problema de mercado, el mejor amigo de los beneficios que tienen valor ( no solo precio ) es la competencia sana y la competitividad que logran las empresas cuando ven riesgo en sus negocios.

Oracle, es una empresa que en sus inicios elaboró software para las empresas desde hace cerca de 40 años (fuente [www.oracle.com](http://www.oracle.com)), ellos comprendieron que el costo total de propiedad y el retorno de la inversión puede ser mucho más eficientes si un mismo proveedor puede brindar toda la solución en forma integrada (Appliance) así si hay cambios de componentes, ya el resto está certificado para dichos cambios y se asegura la continuidad de operaciones.

Palacios Software Cía. Ltda. Empresa Cuencana con cerca de 14 años de operación también de la mano de Oracle ha sido proveedora en nuestro medio de soluciones de software únicamente; que con la experiencia y los productos que este fabricante de tecnología desea ingresar al campo de la venta de soluciones integrales, tanto de software como la de hardware y así beneficiar a todos los potenciales clientes de tecnología de nuestra ciudad, y luego por supuesto del país.

Oracle ha demostrado que una empresa de software puede entrar en el mundo del hardware más fácilmente que una empresa de hardware quiera incurrir en el tema de software, esto aseguraría que la empresa Palacios Software Cía. Ltda., tendría los mismos resultados, no cabe duda.

## **1.2. Avances Tecnológicos**

### **1.2.1 El mundo actual y la tecnología.**

Es importante que todos sepamos lo que significa tecnología, en forma sencilla son herramientas que permiten hacer más fácil las actividades del ser humano. Crear productos y servicios que permitan satisfacer necesidades humanas se puede ver en situaciones elementales de la vida, por ejemplo usar cubiertos para llevar los alimentos a la boca, cortar la carne con un cuchillo, aplastar un botón y tener luz eléctrica, usar un vehículo.

Nuestra generación quizá sea la generación que ha visto en forma más acelerada la creación de estas tecnologías y más aún tecnologías electrónicas e informáticas, un ejemplo muy palpable es el teléfono celular, que en la actualidad se ha convertido en muchas facilidades, hablar por teléfono, comunicarse con mensajes, comunicarse con video, intercambiar correo, intercambiar experiencias, compartir fotografías, etc, etc. Antes una comunicación entre personas del planeta era impensable, ahora segundos. Otro tema importante es la integración y comunicación lograda a través de las redes sociales, muy discutidas pero utilizadas por millones de usuarios ávidos de consumir tecnología y sobre todo tecnología móvil.

En el campo empresarial en equipos muy pequeños podemos ver poderosos computadores, que comparados con los primeros que existían por los años 90, son incomparables en tamaño, capacitación de almacenamiento y capacidad de procesamiento. La velocidad de procesamiento, cientos, miles, hasta millones de usuarios conectados al mismo tiempo, grandes volúmenes de información, hoy hablamos del BIG DATA, mucha información de las redes sociales y como poderlas entender, procesarlas y usarlas. El Internet un gran facilitador de las cosas, hoy en día una herramienta tecnológica que no puede faltar, muchas interacciones en segundos para realizar muchas tareas y todo desde la casa u oficina como por ejemplo matricular a los niños en el colegio, pagar facturas de servicios básicos, comprar bienes y servicios, hacer pagos de consumos, revisar cuentas bancarias, revisar correo electrónico, participar en redes sociales, etc.

Muchas personas y muchas actividades nos estamos acostumbrando y dependiendo tanto de esta tecnología que el solo hecho de no tener dicho servicio por minutos u horas nos resulta frustrante y a veces impactantes en nuestras actividades.

Oracle en la actualidad es líder indiscutible (según la revista FORBES) de tecnología porque ellos crean más y más facilidades tecnológicas, ese ha sido su éxito durante

muchos años y esperamos que siga en la misma línea. Todas las personas o empresas que usan esta tecnología tienen un alto grado de satisfacción.

Palacios Software Cía. Ltda., hace posible que la tecnología de Oracle llegue a todos los usuarios de una manera fácil y directa con mucho valor agregado, pero en la actualidad existen muchas complicaciones al momento de escoger plataforma de hardware, mucha inconsistencia y mucho costo para el cliente final al combinar tecnología, cuando entreguemos toda la solución de un solo proveedor todas las partes funcionarían perfectamente y traerá un beneficio económico, técnico y sobre todo dará continuidad al negocio. Imaginemos una solución que se actualiza sin dejar de atender, se mejoran las versiones de sistema operativo, base de datos, aplicaciones sin tener que parar o trabajos de madrugada o fines de semana.

La velocidad de producción de bienes y servicios resulta complicado para cualquier empresa de tecnología así Oracle con sus grandes remanentes ha adquirido mucha buena tecnología así como Sun Microsystems, People Soft, JD Edwards, Siebel, BEA, más o menos unos cincuenta mil millones de dólares en compras, lo que le ha convertido en la empresa más grande del mundo en su rama y en el futuro seguiremos viendo estas adquisiciones para poder ofrecer mejores productos y servicios, sobre todo centrados en el costo total de la propiedad y de los retornos de inversión.

### **1.2 2 Brecha Digital.**

¿Cuántas personas en el mundo poseen herramientas tecnológicas? Es una gran pregunta ya que en nuestro medio el acceso a las tecnológicas de información está por debajo del 30% (según el Informe sobre desarrollo Humano Ecuador 2001 auspiciado por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). El hecho que una persona u hogar tiene que adquirir tecnología en forma de computadoras y además de destinar un valor mensual para tener servicios de internet o servicios de

telefonía celular, donde muchos hogares viven del sueldo básico o con el bono de desarrollo, esta brecha se hará cada vez más grande, la ignorancia informática crecerá en el futuro, sin embargo las decisiones políticas del gobierno podrían hacer que esta brecha se detenga o disminuya dando acceso a muchas personas que no pueden tenerla.

Pero podemos hablar de una brecha digital por falta de uso eficaz de la tecnología, si definitivamente si, esta brecha es la que se tiene que trabajar con el uso adecuado de la tecnología y es lo que se ofrece por parte de Oracle y por parte de Palacios Software Cía. Ltda. Mejor costo beneficio, mayor rentabilidad, mayor ROI, mejor TCO. Indicadores fundamentales diferenciadores de la competencia.

### **1.3. Resumen Ejecutivo**

El sector empresarial en Ecuador para cuando requieren hacer consumos tecnológicos, en especial el sector empresarial de Cuenca esta delineado por lo que la mayoría de ellas hacen, es decir copian la operativa de otras empresas, no existe un estudio planificado y valorado de tal forma que la adquisición de tecnología sea un proceso técnico y profesional, a esto tenemos que sumar la falta de proveedores serios y profesionales que cubran las expectativas de las empresas y sean realmente soluciones integrales, de costos adecuados, de características adecuadas, muchas instalaciones están sobre dimensionadas y debido a la falta de capacitación del recurso humano informático se sacrifica la calidad del software por soluciones de hardware más fáciles de implementar pero más costosos, sin valor agregado y sin tasa de retorno.

En vista de que no hay opciones en donde poder escoger y una guía clara integrada entre hardware y software creemos con el apoyo de la marca Oracle brindar este servicio integrado, de alta calidad, de costos adecuados y lleno de valor con retornos de inversión, que serán factibles por la gran experiencia de la empresa Palacios Software Cía. Ltda. En un sinnúmero de instalaciones en la misma ciudad de Cuenca y en el Ecuador.

Nos enfocaremos en el segmento de mercado de empresas de Cuenca que tengan al menos un servidor para su aplicación ERP (Enterprise Resource Planning) – Sistema informático integrado – sin distinción de su segmento de producción, empresas de servicios, de producción, de comercio, de salud, de educación, etc.

El estudio lo iniciamos haciendo una encuesta a los diferentes jefes o gerentes departamentales de las empresas, luego de tabular estas encuestas, encontramos una gran oportunidad de negocio totalmente factible de implementar y complementar los productos y servicios que en la actualidad Palacios Software Cía. Ltda. Ya brinda al colectivo empresarial de Cuenca.

Brindar una alternativa seria, de alto contenido en valor agregado, totalmente integrado, tasa de retorno de la inversión asegurada y costo total de propiedad más bajo será el objetivo y la estrategia para ingresar al mercado de Cuenca para romper esta especie de monopolio generado de manera circunstancial y tener certeras opciones para escoger.

#### **1.4. Descripción y Alcance del Proyecto.**

El proyecto de la apertura de la división de hardware en la empresa Palacios Software Cía. Ltda., tiene la finalidad de presentar a la colectividad de Cuenca y del Ecuador una solución integral de software y hardware. De la mano de Oracle Corp. que tiene el portafolio de productos para este cometido y con la elaboración del plan de negocios para este fin encontraremos la factibilidad y viabilidad de este proyecto así como medir su rentabilidad para que los directivos de la empresa tomen o no la decisión de llevar a la vida real.

El proyecto iniciará con un estudio de mercado en la ciudad de Cuenca con una toma significativa dentro del mundo empresarial, de ella se tabularan encuestas y de los resultados se establecerán recursos económicos, humanos, y otros que permitan visualizar los posibles resultados en el futuro si se decidiera implementarlo.

Uno de los retos más grandes para la empresa Palacios Software Cía. Ltda., será lograr en primera instancia la distribución del hardware de Oracle y luego tener una gran estrategia de ventas y mercadeo que permita hacer que los jefes y gerentes de sistemas adquieran esta tecnología y así revertir el marketshare actual.

Para una mejor comprensión de la problemática que queremos resolver veamos el siguiente ejemplo ya que en una solución integral tecnología se requiere los siguientes componentes: a) uno o dos servidores con ciertas características en donde se guardará la información y se tendría el servidor donde se publica una aplicación informática (ERP), b) los servidores requieren sistema operativo, c) el servidor requiere licencias de base de datos Oracle, d) el servidor de aplicaciones requiere licencias de middleware Oracle, e) El cliente tiene una aplicación que fue desarrollada en la misma empresa o que fue adquirida a otra empresas que brinda ese servicio.

Esta simple configuración requiere de al menos 2 proveedores, en la realidad resultan ser muchos más, por ejemplo: los equipos son marca IBM, los sistemas operativos pueden ser RedHat, Linux o Windows Server, la base de datos es Oracle, el Middleware puede ser Oracle o Microsoft y la aplicación un sinnúmero de opciones de distintos proveedores locales o extranjeros, o simplemente software empaquetado de fábrica sin opción a cambios.

Entender el costo total de propiedad y la compatibilidad entre todos los proveedores y fabricantes de software y hardware resulta muy complejo, y justamente al no haber coordinación inclusive hay muchos proveedores rivales entre sí que jamás llegaran a acuerdos entonces como se podría uno beneficiar usando tecnología heterogénea y depender de todos ellos, que lo más probable cuando tenga problemas es que el uno eche la culpa al otro y hasta descubrir el resultado o pagar a un experto por soluciones, seguro estoy incrementando la insatisfacción interna y externa de la empresa y lo más crítico que

es el costo que esto implica para la empresa que seguramente no estará en ningún presupuesto, es muy difícil presupuestar cosas que nadie sabe que van a pasar.

Si el mismo proveedor brinda el servidor, el sistema operativo, la base de datos, el middleware, la aplicación lo más lógico es que todos trabajen en forma integrada y cuando exista algún inconveniente el proveedor tiene la capacidad y la experiencia para solventarlo cuanto antes, es más ni siquiera debería darse ese tipo de inconvenientes, a lo largo del tiempo la solución seguramente es más económica y menos frustrante ya que la atención a los clientes será continua y adecuada.

### **1.5. Nueva Visión de la Empresa**

Este nuevo emprendimiento tendrá que cambiar la visión de la empresa, que resumimos en lo siguiente:

Brindar productos y servicios integrales de software, hardware y capacitación que ayuden a generar valor a sus clientes y les permita ser más eficientes en el uso de la tecnología.

### **1.6. Nueva Misión de la Empresa**

Queremos ser la mejor alternativa tecnológica integrada para nuestro medio, tener relación de negocios de largo plazo y adaptarnos a los cambios tecnológicos futuros para brindar mejores productos y servicios para nuestros clientes.

### **1.7. Valores**

- Honestidad para que los negocios se realicen en forma natural.
- Calidad para que nuestros clientes tengan la certeza del servicio recibido.
- Humildad para mantener los principios y valores durante la vida institucional.
- Solidaridad para ayudar incondicionalmente a nuestros colaboradores y clientes.
- Gentileza para dar el trato que se merecen los clientes.
- Responsabilidad social para integrarnos a la sociedad y brindar oportunidades.

## **1.8. Sector Tecnológico en Cuenca**

### **1.8.1. Descripción del sector tecnológico**

El sector tecnológico de Cuenca de acuerdo a las Cámaras de la producción de Cuenca está dividido en varios segmentos, empresas que venden computadores personales, partes y repuestos de las mismas que están orientadas a soluciones de hogar, este sector es el más grande y podemos ver empresas como APC, Compufácil, Repycom, y muchas que se encuentran en el sector de San Blas, lugar escogido para este fin por este tipo de empresas. Empresas y profesionales que se dedican a vender Software elaborado y que generalmente se realizan muchas versiones del mismo software debido a la idiosincrasia nuestra de que a pesar que los negocios son iguales pero lo manejamos en forma distinta, de acuerdo a cada uno de los requerimientos, recordemos que la mayoría de empresas o negocios en Cuenca son familiares. No existen registros o agrupaciones representativas en el medio para este segmento. Empresas que venden servidores para empresas medianas y grandes, este segmento justamente motivo de nuestro proyecto, ahí podemos encontrar únicamente dos marcas IBM y HP, del cual IBM cubre la mayor cantidad de marketshare. Empresas y profesionales consultores para brindar servicios profesionales de asesoría técnica, acompañamiento en implementación, adquisición y validación de software y hardware. No existen registros claros de las personas y empresas que brindan este servicio, está más orientado a personas conocidas en el medio. El complemento del sector tecnológico hacen las Universidades que cada semestre gradúan una gran cantidad de profesionales que han sobrepoblado nuestra ciudad y que muchos de ellos hoy en día realizan actividades que no tienen nada que ver con la carrera informática. Se suman también empresas locales y de otras ciudades del Ecuador, principalmente de Quito y Guayaquil que brindan productos y servicios de software, hardware y de capacitación sobre todo porque Cuenca es una plaza atractiva pero difícil de trabajarla.

### **1.8.2. Situación actual y futura del sector tecnológico.**

Los avances tecnológicos van a una velocidad extrema, equipos más poderosos, software más elaborado, programas llenos de soluciones, La brecha tecnológica entre Cuenca comparado con Quito y Guayaquil se ha reducido drásticamente según las revistas que circulan en nuestro medio como COMPUTERWORLD y CANAL NEWS, las facilidades que brinda la tecnología ha hecho posible esta situación positiva para Cuenca. Ha sido muy grato escuchar sin embargo a más de una persona de los proveedores de marcas reconocidas de software que los mejores ingenieros de sistemas han salido de Cuenca, inclusive algunas empresas de software y muchos profesionales cuencanos se encuentran en otras ciudades, clara razón para no encontrar empresas realmente grandes que sirvan a Cuenca y todo el país, especialmente desarrollando aplicaciones o soluciones específicas, como por ejemplo ERP, CRM y otros.

Soluciones de Hogar existen muchos y creo bien servido el sector, hay una gran variedad de ofertas y negocios más que empresas que satisfacen esa necesidad. Dentro del mundo empresarial, como ya hemos indicado es limitado el número de proveedores y sobre todo locales, eso convierte en una gran oportunidad para incursionar en ese nicho de mercado.

Otro factor muy importante debemos recalcar es la piratería de software, campante se venden CD y programadas de computador como música, libre de impuestos, perjudicando a sus fabricantes. Según la BSA (Business Software Alliance) entidad que vela por la piratería de software, publica en su página web que en Ecuador tenemos un 42% de uso ilegal de software, similar al porcentaje regional.

Sin embargo la piratería de software constituye una oportunidad para las empresas que venden tecnología, adecuando el valor que puede generar usar software legal

seguramente hace que mejoremos los costos de propiedad y la tasa de retorno de inversión.

El futuro informático se lo está viviendo en este momento, Cuenca no va a ser la excepción. La nueva tendencia informática es Cloud Computing o computación en la nube, esto cambia fundamentalmente la manera de usar tecnología, no comprar software, no comprar hardware, únicamente pagar un arrendamiento por un servicio, es definitivamente más conveniente económicamente y si reduce drásticamente el costo de propiedad y retornos de inversión, sin embargo el concepto en si hace que muchos empresarios aun no opten la tecnología debido a que no saben dónde reside la información de la empresa, inclusive países como México en el sector público prohíbe que la información este fuera de las fronteras, los fabricantes para cumplir esas normas han montado Data Center ( Centros de cómputos especializados ) en los países para dar cumplimiento a estas políticas.

Muchas empresas de tecnología tendrán que reforzar o cambiar en el futuro para acoplarse a estas nuevas formas de vender y usar tecnología. Es importante no estar en el área de confort y pensar que el negocio de la tecnología será siempre igual, las empresas que sobrevivirán serán las que estén dispuestas a cambiar, crear, descubrir y sobre aceptar que se debe cambiar y adaptarse a estas nuevas tendencias y a todas las tendencias que vengan en el futuro informático.

## Capítulo II

En este capítulo realizaremos todos los pasos requeridos para la implementación del plan de negocios planteado en este trabajo, iniciaremos con un estudio de mercado que nos ira dando pautas para ver la factibilidad que tendrá este proyecto y conocer certeramente si valdrá la pena llevarlo a la realidad.

Realizaremos un estudio del recurso humano, fundamental en un plan de negocios, analizaremos a través de un FODA todas las fortalezas y debilidades de la actual empresa y de las nuevas perspectivas que da este proyecto, luego revisaremos la oferta y demanda para conocer el punto de equilibrio, para luego pasar a realizar un plan de marketing y analizar sus pasos para entender las capacidades de mercado y mercadeo que deberemos realizar para llegar con nuestro nuevo producto al mercado objetivo planteado y su factibilidad. Terminaremos realizando un estudio financiero para ver en números la rentabilidad del proyecto y su tasa de retorno, sin descuidar los riesgos del proyecto y el impacto que tendrá dentro de la organización actual.

### **2. Plan de Negocios**

#### **2.1. Estudio de Mercado**

##### **2.1.1. Antecedentes**

La actividad actual de Palacios Software Cía. Ltda., es la comercialización, distribución, diseño, instalación, afinamiento y desarrollo de software, así como también la prestación de servicios informáticos como: asesoría, capacitación, auditoría e ingeniería de sistemas. Su ámbito de operación es el Austro ecuatoriano con base de operación en la Ciudad de Cuenca y en otras ciudades de nuestro país. Desde Agosto del año 2000, Palacios Software Cía. Ltda., es miembro activo de OPN (Oracle Partner Network) y cuenta con el aval de Oracle Corporation, lo que le permite comercializar todos los productos Oracle incluyendo servicios de reventa de Educación formal y gozar de los beneficios que ésta membrecía ofrece.

En los años 2001 y 2003 obtuvo de Oracle Corporation los siguientes reconocimientos: Outstanding Coverage Performance in Ecuador; Outstanding Sales Performance in Ecuador; Best Growing in Sales in Ecuador. En los años subsiguientes Oracle no opera en Ecuador en forma directa sino a través de Mayoristas los cuales han reconocido el aporte de la empresa y siempre ha estado en los primeros lugares a nivel nacional.

Para atender de mejor manera a sus clientes con productos y servicios integrales, la compañía ha establecido y seguirá estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas multinacionales que proveen productos y servicios informáticos como Microsoft, RedHat, Adobe, Symantec, DbVisit, PL/SQL Developer, entre otros.

En los objetivos principales se indica que se trabajaran con los “clientes” pymes y corporativos de la ciudad de Cuenca, razón por que la encuesta se basa en una muestra muy representativa de los “clientes” pymes y corporativos de Palacios Software Cía. Ltda., que serán los futuros consumidores de esta propuesta.

#### **2.1.2. Situación de mercado.**

Los requerimientos del mercado son altamente exigentes y ante la falta de opciones para la adquisición de hardware; Palacios Software Cía. Ltda., quiere explorar esta oportunidad para ofertar servidores de la misma marca Oracle aprovechando el portafolio de clientes y cobertura durante ya cerca de 13 años y la experiencia adquirida por el mismo fabricante.

#### **2.1.3. Objetivo de mercado.**

- Brindar a las empresas una opción de compra integral con hardware y software.

#### **2.1.4. Objetivo de la investigación.**

- **Objetivo General**

Conocer el grado de aceptación del servicio en el segmento al cual está dirigido.

- **Objetivo Especifico**

¿Quiénes demandarán el servicio?

¿Por qué los clientes requerirían de este servicio?

¿Cuál sería el tiempo de mayor demanda?

¿Quiénes serían nuestros competidores?

¿Cuál sería el precio de estos productos?

¿Los equipos ofertados cubrirían las expectativas del mercado?

¿Qué percepción tendrán de la seriedad y nivel técnico de la empresa?

¿Cuál será el presupuesto de la empresa para la promoción y operación de este nuevo producto?

¿A través de qué medio se promocionaría el servicio?

#### **2.1.5. Acciones Posteriores.**

Si existiera la aceptación del nuevo producto se ejecutará el plan de marketing para ingresar al mercado teniendo en cuenta la opinión de los clientes para ofrecer el mejor servicio posible que maximice la satisfacción de los clientes y permitiendo una rentabilidad satisfactoria de la empresa.

#### **2.1.6. Grupo objetivo.**

El grupo objetivo de Palacios Software Cía. Ltda. Son las empresas que tienen la necesidad de adquirir al menos un servidor, y empresas que deseen simplificar su proceso de compra.

#### **2.1.7. Variables básicas a considerar.**

- Grado de aceptación del producto
- Perfil cliente
- Frecuencias con que se realizan las compras de servidores
- Valor agregado del servicio
- Medios por los que se difundirá el nuevo producto
- Atributos del producto que valore el cliente
- Medios de Financiamiento

#### **2.1.8. Aspectos técnicos.**

Para realizar esta Investigación de Mercado utilizaremos la técnica no probabilística de encuesta, a través de la cual obtendremos la información necesaria que nos permitirá recolectar, procesar, analizar los datos y publicar los resultados.

#### **2.1.9. Productos resultados de la investigación.**

- Definir la aceptación del servicio
- Características relevantes que se necesitará para vender el nuevo producto
- Expectativas de satisfacción
- Base de datos completa de la investigación
- Toma de decisiones.

#### **2.1.10. Requerimientos en cuanto al tiempo.**

Los resultados de la presente investigación se entregarán en un plazo de un mes contados a partir de la firma por parte de gerencia autorizando la efectividad del proceso.

#### **2.1.11. Forma de Pago.**

Palacios Software Cía. Ltda., realizará la investigación con personal propio y asumirá los gastos de operación.

#### **2.1.12. Condiciones Generales.**

Los datos y la información obtenida durante la investigación será propiedad de la misma empresa y los socios son los únicos que tienen acceso a dicha información y tomar decisiones de acuerdo a la misma.

#### **2.1.13. Persona con la cual debe mantener la comunicación.**

Nombre: Ing. Fabricio Palacios

Cargo: Gerente General

Teléfonos: 072819982

Mail: fabricio@palaciossoftware.com

#### **2.1.14. Plan detallado por actividades para la investigación.**

##### **2.1.14.1. Determinación del objetivo General de la investigación.**

Conocer el grado de aceptación de nuevo producto en el segmento al cual está dirigido.

##### **2.1.14.2. Investigación sobre estudios similares.**

No existe ningún estudio similar.

#### **2.1.14.3. Investigación exploratoria. Entrevistas de profundidad.**

Entrevista realizada en forma electrónica con invitación mediante correo electrónico.

La entrevista en profundidad se utiliza en la investigación exploratoria, para realizar la investigación final debemos obtener información cualitativa en función del objetivo a conseguir, para ello se ha encuestado a jefes y gerentes de sistemas buscando responder las siguientes preguntas.

- Empresa donde trabaja
- Que marca de Servidor usted utiliza con mayor frecuencia
- Cree que es importante la integración entre hardware y software
- Conoce los servidores Oracle
- Cuál es su presupuesto anual para la adquisición de servidores
- Planea realizar compras de servidores a corto plazo
- Con que frecuencia renueva sus servidores
- Que es lo que más valora al momento de comprar un servidor
- Le gustaría que el mismo proveedor le venda hardware y software de la misma marca.

#### **2.1.14.4. Selección de Procedimientos.**

Como procedimiento se utilizaran las encuestas personales.

#### **2.1.14.5. Método.**

El método a usar es el no probabilístico porque se utilizara la técnica de sondeo.

#### **2.1.14.6. Forma de selección de la muestra – ubicación de los informantes.**

Se realizara las encuestas a los jefes y gerentes de sistemas que toman la decisión tomando como base de información de los clientes más relevantes de la empresa Palacios Software Cía. Ltda. Son 140 encuestas.

#### **Ver anexo 4 – Encuesta Final**

#### **2.1.15. Encuesta y resultados.**

Luego de realizar las entrevistas a profundidad se elaboró la encuesta final presentada con las preguntas del punto 2.1.14.3, de las cuales se desprenden los siguientes resultados:

El servidor más usado en nuestro medio es IBM con 69%, pero la mayoría de usuarios no conoce los servidores Oracle 95%, la variable más relevante para comprar los servidores es el soporte técnico con 41% y en segundo lugar el precio con 31%.

La inversión más frecuente esta entre US\$ 10.000,00 Y US\$ 20.000,00, lo que constituye una muy buena oportunidad, además de lo cíclico, la mayoría cambia su servidor en los 3 primeros años con 70%, lo que coincide con la compra de un servidor en el corto plazo con 52%; la integración de hardware y software es importante para los tomadores de decisión con 91% y el 73% le gustaría que sea el mismo proveedor quien le facilite el software y hardware en forma integrada.

A continuación el detalle de cada una de las preguntas y respuestas, acompañadas de su gráfico.

¿Qué marca de Servidor usted utiliza con mayor frecuencia?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
IBM	96	69%	69%
HP	37	26%	95%
OTRO	7	5%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	

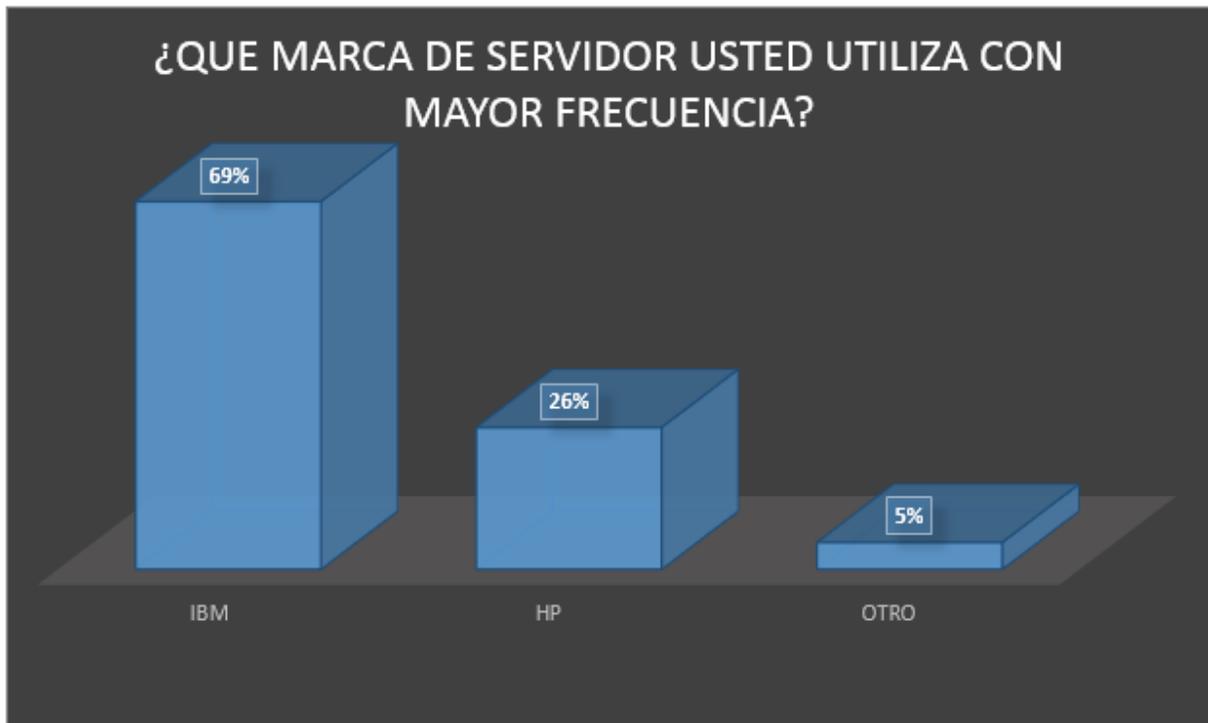


Gráfico 2.1 (Fuente Autor)

¿Cree que es importante la integración entre hardware y software?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	128	91%	91%
NO	12	9%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	

¿Cree que es importante la integración entre hardware y software?

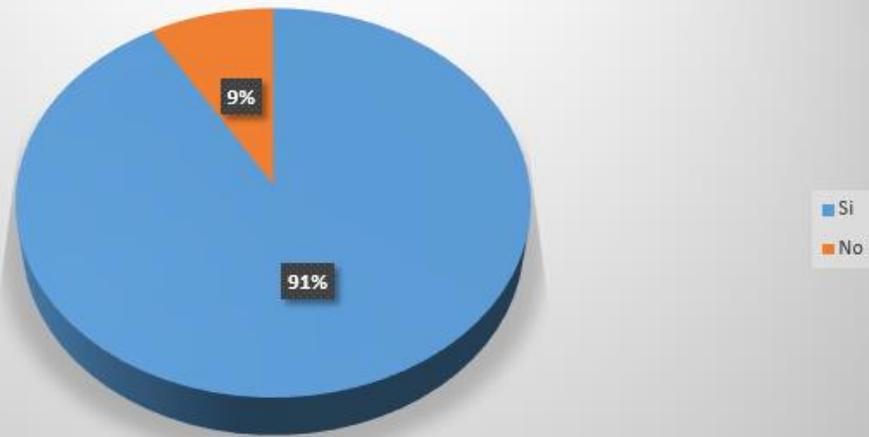


Gráfico 2.2 (Fuente Autor)

¿Conoce los servidores Oracle?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	7	5%	5%
NO	133	95%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	



Gráfico 2.3 (Fuente Autor)

¿Cuál es su presupuesto anual para la adquisición de servidores?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
US\$ 0 - 5K	15	11%	11%
US\$ 5K - 10K	27	19%	30%
US\$ 10K - 20K	89	64%	94%
MAS DE 20K	9	6%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	

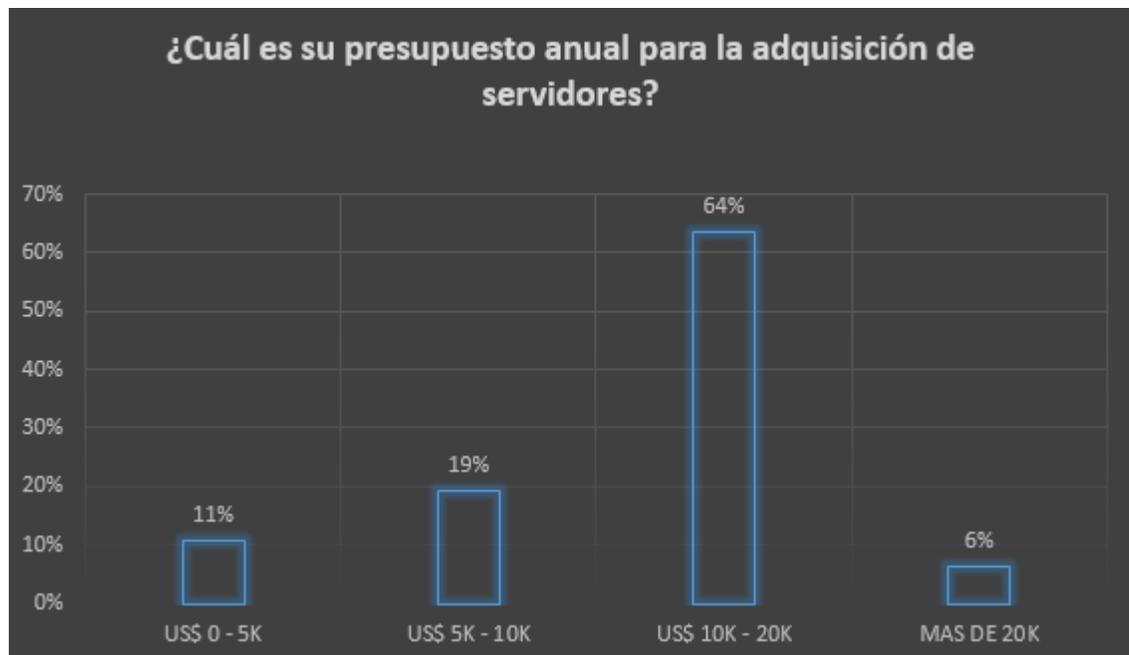
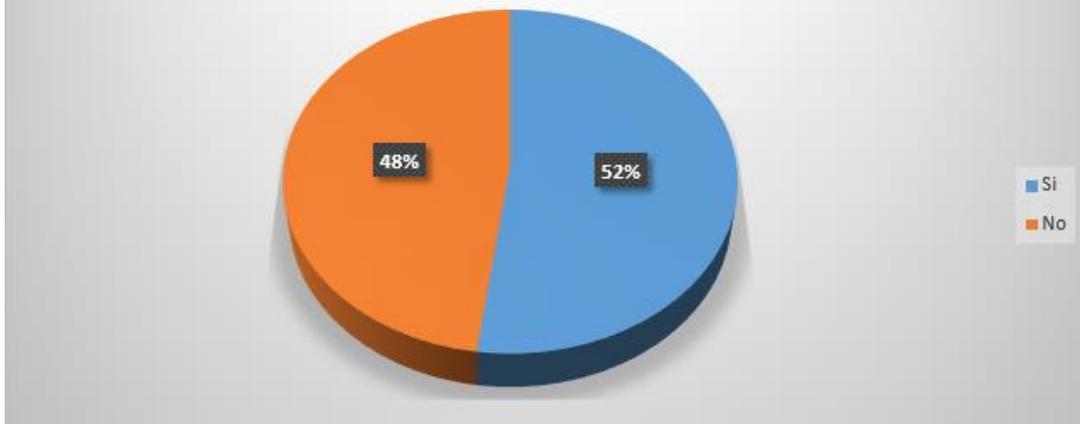


Gráfico 2.4 (Fuente Autor)

¿Planea realizar compras de servidores a corto plazo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	73	52%	52%
No	67	48%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	

**¿Planea realizar compras de servidores a corto plazo?**



**Gráfico 2.5 (Fuente Autor)**

**¿Con que frecuencia renueva sus servidores?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
De 1-3 años	98	70%	70%
De 3-5 años	34	24%	94%
mas de 5 años	6	4%	99%
Nunca	2	1%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	



**Gráfico 2.6 (Fuente Autor)**

¿Qué es lo que más valora al momento de comprar un servidor?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Precio	44	31%	31%
Soporte técnico	57	41%	72%
Marca	35	25%	97%
No sabe	4	3%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	



**Gráfico 2.7 (Fuente Autor)**

**¿Le gustaría que el mismo proveedor le venda hardware y software de la misma marca?**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Si</b>	102	73%	73%
<b>No</b>	38	27%	100%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	

¿Le gustaría que el mismo proveedor le venda hardware y software de la misma marca?

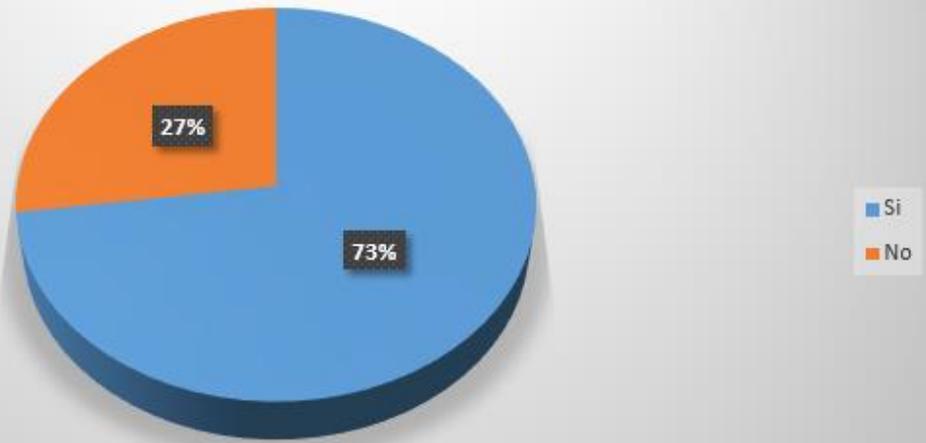


Gráfico 2.8 (Fuente Autor)

## **2.2. Análisis del Recurso Humano**

### **2.2.1. Resumen Ejecutivo**

Para poder brindar a los clientes locales y nacionales la posibilidad cierta de adquisición de software y hardware en conjunto, debemos incorporar a la empresa un recurso humano acorde con el mercado actual (competencia) y con la expectativa de los clientes.

En la época actual los cambios tecnológicos avanzan aceleradamente, y las empresas se encuentran con una enorme presión para ser mejores, más rápidas y competitivas. En consecuencia, será preciso diseñar un nuevo organigrama dentro de la empresa creando puestos de trabajo con la aplicación correcta de los conceptos y las técnicas de la administración de personal para reclutar, seleccionar, contratar, evaluar y administrar este nuevo capital humano dentro de la institución que hará posible conseguir un desarrollo y crecimiento sostenido en función a las necesidades del mercado y de los directivos de la empresa. No existen empresas en la localidad que ofrezcan los mismos productos y servicios integrados, sin embargo en cada una de las líneas que comercializa existe una competencia indirecta a través de las empresas de Hardware y de Software de otras localidades. La competencia futura será firmas locales, nacionales e internacionales que quieren cubrir el mismo mercado ofreciendo los mismos productos y servicios.

### **2.2.2. Objetivo**

El objetivo de la empresa es desarrollar un plan estratégico para la gestión y administración de Recursos Humanos que reclute, seleccione y contrate al personal de ventas, personal técnico y personal para capacitación que permitirá un crecimiento en ventas aproximadamente del 65% en comparación al cierre del

ejercicio fiscal del año anterior. La elaboración y ejecución de este Plan Estratégico será de un año.

Con este proyecto se busca ampliar la cobertura a nivel regional y nacional para hacer frente a la competencia.

#### **2.2.2.1. Identificación del problema**

Palacios Software Cía. Ltda., no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por su tamaño y manejo eficiente de sus propietarios, quienes desempeñan las funciones de Gerente General y Gerente Financiera – Administrativa; su trabajo lo realizan apoyados de una Asistente de Gerencia y un Contador.

En la actualidad, la compañía enfrenta las amenazas del mercado como son: la competencia de empresas proveedoras de software nacionales y extranjeras, así como la competencia desleal y la sobreoferta de productos.

#### **2.2.2.2. Objetivos de Recursos Humanos**

Palacios Software Cía. Ltda., cuenta con líneas tecnológicas de punta que deben ser expandidas inicialmente a nivel local, para brindar el mejor servicio, realizando la venta unificada de hardware y software. En consecuencia el desarrollo del plan estratégico de acuerdo a los objetivos planteados nos llevará a: Reclutar, seleccionar, contratar al personal idóneo para las áreas de Ventas, técnica y capacitación, lo que permitirá ampliar la cobertura a nivel regional y nacional para hacer frente a la competencia e incrementar las ventas en un 65% aproximadamente en comparación con el cierre del año fiscal 2013.

El tiempo de ejecución de este plan estratégico será de un año.

Con la inversión en capital humano la empresa estará en capacidad de cumplir este objetivo, mantener sus objetivos y proyectar un crecimiento sustentable.

### **2.2.2.3. Plan de acción**

#### **a) Planeación de necesidades de recursos humanos**

Desde el punto de vista práctico, para planificar las necesidades de Recursos Humanos vamos a utilizar el Análisis de la Razón, estimando que las ventas totales al cierre del ejercicio fiscal del año 2014 alcanzarían US\$ 640,000.00, es decir incrementando un 65% respecto del año anterior.

Considerando que cada vendedor debe producir US\$200.000.00 debemos reclutar, seleccionar y contratar dos vendedores "Sales Consultant". Un vendedor cubrirá la Región Austro y otro la Región Costa que inicialmente será la ciudad de Guayaquil. El mejor vendedor será promovido a Supervisor o Jefe de Ventas una vez que se evalúen sus resultados al término de 1 año, sin embargo no se descarta la posibilidad de contratar directamente este recurso. Para dar un servicio pre y post venta inclusive así como para dar soporte a los vendedores, es necesario contratar a un Soporte Técnico "Help desk". Por otro lado se contratará un Instructor para brindar servicios de capacitación en todas las líneas de Hardware y Software que se comercializan.

Con este plan estratégico procuramos realizar una correcta selección de personal que minimice la rotación, sin embargo por la actividad propia del negocio se estimaría que la rotación sea de un año.

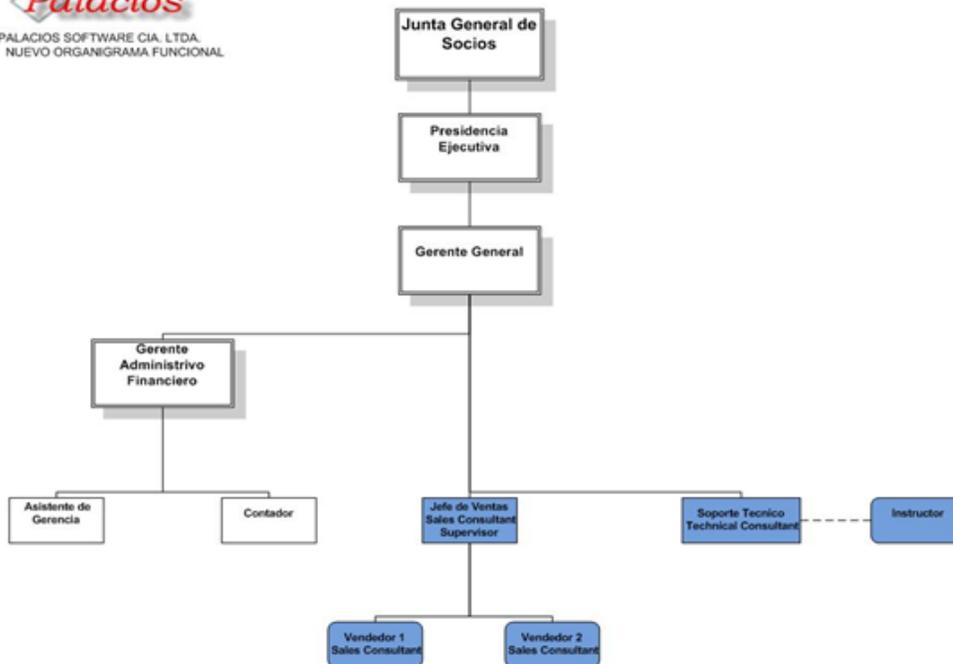
Para la contratación del personal, y para solventar sus salarios, compensaciones e incentivos los recursos financieros se obtendrán de los ingresos propios del negocio y de la producción misma de los vendedores, en

caso de ser necesario los socios aportarían hasta que el personal empiece a generar recursos.

#### **b) Reclutamiento y selección de personal**

La empresa Palacios Software Cía. Ltda., para conseguir mejorar la estructura actual del Recurso Humano ha planificado reclutar nuevo personal para cumplir con las expectativas en ventas y luego de un período de pruebas lograr la siguiente estructura organizacional.

El Análisis de puestos a efectuarse en Palacios Software Cía. Ltda. nace de la necesidad de alcanzar los objetivos de incrementar en aproximadamente un 65% de las ventas con relación al año 2013, por tanto el personal a seleccionar deberá proporcionar todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal. El reclutamiento se lo realizará externamente, ya que no se cuenta con personal para ser ascendido. Por tratarse de una empresa de venta de hardware y software el análisis de personal será de empleados aptos y altamente capacitado para ocupar los puestos de Sales Consultant (Vendedor Supervisor), Sales Consultant (Vendedor), Soporte Técnico "Help desk" e Instructor en el tiempo de 45 días para que se ejecute el plan de acción a finales del año 2013.



**Gráfico 2.9 Organigrama Funcional (Fuente Autor)**

Por ser una empresa organizacionalmente pequeña, no se cuenta con personal que nos pueda apoyar en la estandarización de los puestos, sin embargo, por su amplia experiencia en el mercado tanto laboral como empresarial el Gerente de la empresa, ha proporcionado los detalles como: breve descripción, obligaciones y responsabilidades, lineamiento jerárquico, estándares de desempeño y perfil del candidato a seleccionar.

Sin olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Los nuevos empleados formarán parte de esta estructura organizacional, y algo importante que debe mencionarse es la oportunidad que tendrá para desarrollar habilidades y aptitudes para ser lo más satisfactorio así mismo y a la empresa en la que laborará. Palacios Software Cía. Ltda. Considerará el siguiente esquema para la selección y reclutamiento de personal:

**(Ver Anexo 1)**

**Pronósticos de la oferta de empleados:** La Empresa Palacios Software Cía. Ltda., consideró el análisis de la razón, ya que el factor causal del incremento de la ventas que se estiman serán de 65% con relación al ejercicio 2013, basándose en las ventas estimadas anuales durante los 3 años anteriores a este ejercicio fiscal, meta que se puede alcanzar con la incorporación de los 2 vendedores, el soporte técnico y el instructor. Sin embargo en los siguientes años se incrementará gradualmente el porcentaje de ventas.

**Oferta externa de trabajo:** La oferta interna no se realizará dentro de la empresa ya que no se cuenta con personal para ascender a los nuevos cargos solicitados, ni un inventario de personal.

Por la estructura organizativa de la empresa y al no contar con su propio departamento de personal se encargará del reclutamiento y selección de personal fuentes externa de trabajo mediante:

- Oficinas de empleos virtuales
- Empresas especializadas en contratación de personal calificado.
- No podemos desinteresarnos en las recomendaciones de los clientes, que también serán muy importantes para el reclutamiento.

El diseño de los anuncio lo realizará la agencia especializada en empleos. Se entregará a la agencia una descripción del puesto, los requisitos así como el perfil de la persona a ocupar el cargo.

**(Ver Anexo 2)**

Es importante para Palacios Software Cía. Ltda., una vez ejecutado este plan mantener una base de potenciales empleados futuros.

Las pruebas de selección de personal: una vez que las empresas externas nos proporcionen la lista de candidatos aptos para llenar la vacante, las entrevistas y selección de personal lo realizará el Gerente de la empresa.

La entrevista consistirá en preguntas relacionadas con:

- La experiencia del empleado; académica, laboral, metas, autoevaluación
- El factor intelectual
- La Motivación
- La personalidad de individuo

Una vez realizada la entrevista se verificarán la experiencia a con una prueba posterior teórica – práctica, esto implica tiempo para el candidato y allí se verá la disponibilidad de compromiso con la empresa.

La confiabilidad de las pruebas de selección será consistente, por la experiencia del Gerente General de Palacios Software Cía. Ltda., ya que su experiencia en el medio lo ha llevado a los niveles de liderazgo en el mercado Local y Nacional.

**Costo del reclutamiento:** El costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula.

**Decisión final:** Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, el Gerente General de Palacios Software Cía. Ltda. Tomará la decisión final.

**(Ver Anexo 3)**

### **c) Capacitación y desarrollo de personal.**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

El propósito general será impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre la parte administrativa, técnica y de ventas, y con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer los requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar la productividad y la calidad.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos de acuerdo a la evolución del Partner, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Dentro de los objetivos de la capacitación y desarrollo de personal tenemos que preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, y brindar las oportunidades de desarrollo dentro de la misma empresa, como empresa además de proveer los conocimientos y experiencias necesarias, actualizar y ampliar constantemente los conocimientos, contribuir a elevar un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo, ayudar a la certificación de cada uno de los miembros del equipo acorde a los objetivos y requisitos de la empresa, finalmente apoyar a la continuidad y desarrollo de la empresa.

Las estrategias a emplear son:

**Entrenamiento técnico:**

- Seminarios de productos (de fabricantes y de mayorista)
- Subsidios para cursos de capacitación
- Ayuda en preparación de exámenes para certificación (software de exámenes en oficina de palacios software)
- Preparación para enfrentar técnica y comercialmente la competencia

**Entrenamiento Comercial:**

- Cursos de preparación de venta consultiva
- Cursos de Oracle hardware y software
- Cursos de preventa especializada y consultiva
- Clínica de ventas (individualizado y especializado)
- Cursos técnicos para vendedores

- Transferencia de know how en cómo ser exitoso comercializando hardware y software.

#### **d) Evaluación del desempeño**

La Evaluación del Desempeño al personal de Palacios Software Cía. Ltda., será un proceso técnico en forma sistemática realizado por sus Directivos, a través del cual se medirán un conjunto de actitudes y rendimientos en el plano laboral por parte de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. Los términos en que se hará esta evaluación están en función de la calidad del servicio prestado.

La Evaluación es un proceso que está llamado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están realizando su trabajo, lo cual hará que se implementen planes de mejoramiento continuo.

Por estas razones Palacios Software tendrá en la Evaluación del Desempeño una herramienta importante para la toma oportuna de decisiones en cuanto a promociones, ascensos, despidos o aumentos salariales. También será de necesario uso para determinar las necesidades de Capacitación tanto individual como empresarial. Al tratarse de una empresa que ya tiene posicionamiento algún tiempo en el mercado, es conveniente tomar la decisión a nivel de Gerencia sobre, el peso o injerencia que tendrá cada factor, para llegar a la conclusión de que todos los factores son importantes para la empresa por lo tanto todos tendrán igual valor.

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	Excelente	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
Conocimiento del Puesto	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Calidad de Trabajo	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Rendimiento	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Cooperación	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Asistencia	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Responsabilidad	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Relaciones Interpersonales	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20
Iniciativa	81 a 100	61 a 80	41 a 60	40 a 21	1 a 20

**Gráfico 2.10 (Fuente Autor)**

La gerencia elaborará el programa de Evaluación de Desempeño y se encargará de realizar la misma. Una vez realizadas las evaluaciones, los formularios debidamente firmados serán sujetos al análisis respectivo. Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de cada evaluado y el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como: Excelente, Bueno, Regular, Mediocre, Débil.; según la tabla que a continuación se explica:

GRADOS	VALOR	CALIFICACION
A	81- 100	EXCELENTE
B	61 – 80	BUENO
C	41 – 60	REGULAR
D	21 – 40	MEDIOCRE
E	1 – 20	DEBIL

**Gráfico 2.11 (Fuente Autor)**

Luego de concluidas las evaluaciones, el Gerente Evaluador hará un informe anotando los comentarios y observaciones que se tengan sobre el proceso. Se realizará una entrevista personal con cada uno de los trabajadores evaluados en un clima de cordialidad y respeto, haciendo que el trabajador tenga participación activa durante la entrevista.

Los formularios de evaluación personal serán archivados en la carpeta respectiva del trabajador. Las mismas servirán para realizar un análisis

comparativo sobre la evaluación del rendimiento de cada trabajador y la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos del proceso.

Una vez que el Gerente tiene conocimiento de los resultados procederá a premiar o sancionar según el caso lo amerite.

Se premiará al trabajador excelente, de acuerdo al cumplimiento de su trabajo según el FORECAST y se continuará en su capacitación e instrucción. Al personal con bajo rendimiento se le enviará una carta de amonestación indicándole sus puntos débiles y aconsejándole los pasos que deben seguir para su mejoramiento.

En primera instancia se le capacitará en el área de bajo rendimiento. Luego se le amonestará y por ultimo despido.

Como conclusión podemos indicar que es importante para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

#### **e) Administración de compensaciones**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la Compañía.

Es por todo lo expresado que existe la necesidad de encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la Compañía que constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Para llegar al punto de equilibrio realizaremos un estudio que determinara las tarifas salariales para los puestos de trabajo de Palacios Software Cía. Ltda., que a continuación se detallan:

- Soporte Técnico
- Jefe de Ventas
- Vendedor
- Instructor

Para poder desarrollar el estudio es necesario contar con la participación directa del Presidente Ejecutivo de la Compañía, ya que es necesario ir definiendo si esta va hacer líder o seguidora en cuestiones salariales. Luego de haber discutido acerca de este tema se determinó que se optaría por una política de liderazgo en cuestiones salariales, esto por la naturaleza de la

actividad laboral. El promedio de remuneración unificada encontrado en el mercado es de 600 dólares. De nuestro análisis propondremos una compensación o salario variable de acuerdo al cumplimiento del forecast o satisfacción del cliente. Así podemos mostrar un plan de rol de pagos como el siguiente:

Nombre	Puesto	Sueldo	Comision	Total Ingresos	9.35% aporte personal IESS	Fondo reserva 8.33%	Sueldo a cobrar	Firma
xxxxx	Vendedor	323.00	-	323.00	30.20	26.91	319.71	
xxxxx	Vendedor Supervisor	323.00	-	323.00	30.20	26.91	319.71	
xxxxx	Instructor	600.00	-	600.00	56.10	49.98	593.88	
xxxxx	Asistente Tecnico	600.00	-	600.00	56.10	49.98	593.88	
<b>TOTALES</b>		<b>1,846.00</b>	<b>-</b>	<b>1,846.00</b>	<b>172.60</b>	<b>153.77</b>	<b>1,827.17</b>	

**Gráfico 2.12 (Fuente Autor)**

**GASTOS CORRIENTES ANUALES PROYECTADOS**

Puesto	XIII	XIV	Vacaciones	Aporte Patronal
Vendedor	323.00	318.00	13.46	470.93
Vendedor Supervisor	323.00	318.00	13.46	470.93
Instructor	600.00	318.00	25.00	874.80
Asistente Tecnico	600.00	318.00	25.00	874.80
<b>TOTALES</b>	<b>1,846.00</b>	<b>1,272.00</b>	<b>76.92</b>	<b>2,691.47</b>

**Gráfico 2.13 (Fuente Autor)**

**f) Seguridad y salud de los empleados**

Todo empleador debe proporcionar trabajo y lugares de trabajo que sean seguros y saludables. Es decir que como empleador Palacios Software Cía. Ltda., debe cumplir con las leyes estatales que rigen la seguridad y salud en el trabajo. No hacerlo podría constituir una amenaza tanto para el personal como para la empresa.

Está claro que las condiciones en las que se debe realizar un trabajo repercuten en la eficiencia y rapidez del personal. El ambiente que rodea a los colaboradores de una empresa influye directamente en la motivación para ejecutar sus tareas.

En el Ecuador la Seguridad Social es un tema al cual no se le ha dado la importancia debida, pero aun así la ley se extiende tanto a los patronos como a los empleados. Por esta razón es que los empleados que sean contratados para laborar en la empresa Palacios Software serán asegurados a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y todas las prestaciones que este ofrece.

A futuro, dadas las condiciones financieras, la empresa podría considerar la posibilidad de contratar una póliza de seguro con cobertura de vida, asistencia médica y accidentes para todo el personal, lo cual dará una mayor seguridad a los colaboradores.

Por el momento, la contratación de nuevo personal incluirá la afiliación y aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

#### **g) Administración de personal con enfoque de clase mundial**

Una empresa que desee considerarse de CLASE MUNDIAL, debe reunir algunas características que la cataloguen como tal. Estas características son el resultado de una extensa investigación a través de nuevos modelos de gestión que generen el máximo valor agregado para sus clientes, consumidores, propietarios, directivos, personal y proveedores.

Debido al acelerado cambio tecnológico, cultural, social, político, económico, y científico, no es suficiente tener en cuenta factores estáticos sino aquellos que elementos dinámicos que permiten a las empresas responder y adaptarse con eficacia a los cambios del entorno y además hacen posible que la empresa sea causante de un cambio agregándole valor. El objetivo a corto y mediano plazo es que Palacios Software adopte como cultura empresarial este camino para conseguir la categoría de empresa de Clase Mundial; ya que se tiene planificado expandir su mercado hacia países del área andina como Colombia y Perú, en donde existen grandes posibilidades de expansión. La ventaja competitiva que a su vez es la fortaleza de Palacios Software es la experiencia adquirida en todos estos años, que han servido para mejorar la calidad de sus productos, el servicio al cliente y sobretodo la apertura de nuevas posibilidades de negocios que se van presentando

#### **2.2.2.4. Implementación del Plan de acción**

##### **2.2.2.4.1. Recursos Físicos**

Las gestiones involucradas en el proceso de entrevistas, calificación, selección y decisiones del personal adecuado, técnicamente se realizaran en las instalaciones de la empresa.

Se contara con un equipo de computación donde se almacenara la información del personal que labora en la empresa o que aspira ingresar a ella conservando una copia física del currículum e historial del personal. Llevando una base de datos completa de los aspirantes para cualquier seguimiento o decisión sobre la futura contratación, ascensos o liquidación del personal.

Se contará con equipos de comunicación, material didáctico y acceso a internet.

Para capacitación la empresa cuenta con un laboratorio equipado.

El personal técnico utilizara una oficina debidamente instalada.

Para visitas VIP o fuera de la ciudad se cuenta con un vehículo.

#### **2.2.2.4.2. Recursos Económicos**

La empresa cuenta con recursos propios para la ejecución del plan estratégico en lo referente a los gastos de selección y contratación de personal.

Las fuentes de financiamiento para el pago de salarios y compensaciones se originaran de la productividad en ventas. De existir algún déficit en los primeros meses la empresa y/o sus propietarios asumirá estos costos.

En el presupuesto se detallará los ingresos y gastos proyectados.

#### **2.2.2.4.3. Recursos administrativos**

Como recursos administrativos tenemos al representante legal de Palacios Software quien como Gerente General lidera la administración de la empresa y toma las decisiones de contratación y selección de nuevo personal, adicionalmente cuenta con apoyo de la dirección financiera y de un software de Recursos Humanos.

#### **2.2.2.4.4. Evaluación y control**

Una vez diseñada la estructura organizacional y el Plan Estratégico de Recursos Humanos, es necesario que en Palacios Software se establezcan sistemas apropiados de Evaluación y Control. Los administradores deben decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño de las acciones y

objetivos del Plan. Las opciones a seguir en el caso específico de recursos humanos van desde controles de desempeño, productividad, responsabilidad, remuneración e incentivos, capacitación, etc.

En este proyecto en cuanto a una estrategia de diferenciación del producto por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica y ofrecer un producto innovador y eficiente. Este aspecto ayudará a la evaluación del personal técnico (soporte técnico).

En el aspecto de captación de una mayor porción de mercado, será necesario un sistema de control que establezca la fidelidad de los actuales clientes más los nuevos negocios que puedan ser incorporados. (Dpto. de ventas: venta y postventa)

En el ámbito de manejo del nuevo personal ya sea de ventas o administrativo, la evaluación y control del Plan Estratégico será necesario para evaluar aspectos como la Conocimiento del Puesto, Calidad del Trabajo, Rendimiento, Cooperación, Asistencia, Responsabilidad, Relaciones Interpersonales e Iniciativa. Esta evaluación y control que se realizará permanentemente de acuerdo a los períodos que establezca la Administración de Palacios Software según la siguiente matriz condensada.

FACTORES DE EVALUACION	EVALUACIONES PERIODICAS									PROMEDIO TOTAL
	1	2	TOTAL	3	4	TOTAL	5	6	TOTAL	
Conocimiento del Puesto										
Calidad de Trabajo										
Rendimiento										
Cooperacion										
Asistencia										
Responsabilidad										
Relaciones Interpersonales										
Iniciativa										
<b>TOTAL</b>										

**Gráfico 2.14 (Fuente Autor)**

Luego de la aplicación de estas evaluaciones periódicas la función de Gerencia General o Administrativa es controlar que se vaya cumpliendo el Plan Estratégico y que el personal haya encajado en las políticas corporativas como individuales. En caso de distorsiones, es obligación de la administración introducir mecanismos de control continuo que “alerten” de inconvenientes y que éstos puedan ser solucionados a tiempo.

Con estos procesos el Plan de Recursos Humanos siempre será una herramienta que permita el mejor desempeño de la empresa y de su equipo de trabajo.

## 2.3. Análisis FODA

### 2.3.1. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

#### a) Capacidad Física

##### Fortalezas:

- Oficinas administrativas ubicadas en la ciudad de Cuenca; las cuales cuentan con toda la infraestructura en cuanto a salas de capacitación y espacio físico para mantenimiento de equipos.
- Local propio, ubicado estratégicamente.
- Tecnología y Equipos de última generación.

- Capacidad de expansión, con proyección a ubicarse en otras ciudades.
- Capacidad tecnológica en servicios de Internet Banda Ancha que permite comunicarse con clientes y proveedores a nivel nacional e internacional.
- La empresa posee un vehículo que facilita el traslado del personal a los lugares que sean necesarios para entrevistarse con proveedores, clientes, etc.

**Debilidades:**

- Falta de personal capacitado en el área administrativa y de ventas.
- Falta de espacio físico adecuado para dar atención de servicio técnico.
- Falta de espacio físico para dar atención de soporte técnico.

**b) Capacidad Económica**

**Fortalezas:**

- Palacios Software es una empresa que funciona con capital propio y de acuerdo a un presupuesto planificado según sus necesidades.
- Existe un alto índice de liquidez, debido a que no se manejan políticas de crédito en la venta de sus servicios.
- La empresa financia sus operaciones con capital proveniente de inversión propia. No ha sido necesario recurrir a la banca para tramitar capital de trabajo.
- Al no tener créditos o deudas vigentes, somos sujetos de crédito en las instituciones financieras, pudiendo conseguir recursos económicos rápidamente y cumpliendo los requisitos que exige la banca.

**Debilidades:**

- No otorgar crédito a largo plazo.
- Márgenes de utilidad reducidos por la oferta y demanda del mercado.
- Capacidad limitada para inversiones.
- Acceso a montos limitados en créditos.

### **c) Capacidad Administrativa**

#### **Fortalezas:**

- Personal con alto conocimiento tecnológico y del mercado en el desarrollo de software.
- Compañía legalmente constituida y avalada por la Cámara de Comercio de Cuenca.
- Miembro activo de Oracle Network Partner (OPN), RedHat, Dbvisit, etc.

#### **Debilidades:**

- Ausencia de Departamento de Recursos Humanos.
- Falta de personal capacitado en ventas.
- Carencia de un coordinador que se encargue de realizar negociaciones en otras sucursales.
- No tener oficinas en las ciudades principales del país.

### **2.3.2. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.**

#### **a) Ambiente Económico**

##### **Oportunidades:**

- Mercado Amplio por explotar en el mercado local.
- Mercado sin muchas opciones de elección en productos.
- Posibilidad de expansión a nivel internacional.
- Conocimiento de la marca a nivel empresarial.

##### **Amenazas:**

- Competencia de empresas proveedoras de equipos provenientes otras localidades y a nivel internacional.
- Competencia desleal y agresiva.
- Sobreoferta de productos.

- Mercado marcado por una sola marca y proveedor local.

#### **b) Ambiente Político – Legal**

##### **Oportunidades:**

- Ley para que las empresas presenten un informe de Gerencia a la Superintendencia de Compañías para la legalidad de las licencias de software que utilizan.
- Ley de Protección Intelectual.
- Control anti piratería por parte de Business Software Alliance (BSA) y de los fabricantes de software y hardware.
- Reporte obligatorio a organismos de control como Super de bancos y Super de cooperativas para poseer soluciones de alta disponibilidad y contingencia.

##### **Amenazas:**

- No hay seguridad política – jurídica por parte del Gobierno para que garantice la inversión en esta área.
- Riesgo País.
- Corrupción en empresas públicas y privadas.
- Falta de regulación en precios de hardware, software y servicios.

#### **c) Ambiente Socio – Cultural**

##### **Oportunidades:**

- Educación Superior no acorde a los avances tecnológicos.
- Revolución tecnológico – cultural
- Certificación en productos y marcas de tecnología.
- Educación virtual.

##### **Amenazas:**

- Discriminación al producto y proveedor local.
- Celo profesional de la competencia.

**d) Ambiente Tecnológico**

**Oportunidades:**

- Constante innovación en la tecnología.
- Necesidad de modernización de las empresas e industrias.
- Más dependencia de la tecnología en todos los entornos empresariales.
- Ser socio del fabricante más grande del mundo de software y hardware

**Amenazas:**

- Uso de tecnología obsoleta.
- Quiebra o fusión de los fabricantes de software y hardware.
- Uso de la nube (cloud computing)
- Falta de control en importación y exportación de software y hardware.

**e) Impacto de la competencia doméstica e internacional**

**Oportunidades:**

- Calidad deficiente de la competencia.
- Cobertura de la competencia
- Conocer idiosincrasia de técnicos locales.

**Amenazas:**

- Capacidad Económica
- Cobertura a través de servicios internet.
- Calidad de Servicio
- Personal Calificado

**f) Impacto del mercado doméstico e internacional**

**Oportunidades:**

- Cantidad de oportunidades a nivel local, nacional e internacional.

- Software y Hardware con calidad y precio.
- Valor Agregado al Hardware y software.

**Amenazas:**

- Saturación de Mercado Local
- Mercados atendidos desde mercados emergentes
- Facilidades Tecnológicas
- Personal altamente calificado en cualquier parte del mundo.

## **2.4. Análisis de la Oferta y Demanda**

El estudio de mercado nos permite conocer la oferta y la demanda del producto en la actualidad y la factibilidad que tendría nuestro nuevo producto y servicio de incorporarse al mercado.

En la actualidad no existe ninguna información estadística que nos permita conocer estos rubros de oferta y demanda en el mercado actual por lo que la información a usar será el resultado de nuestro propio estudio de mercado.

A continuación una breve explicación de la oferta y demanda en función de nuestro proyecto.

### **2.4.1. Oferta**

En nuestro caso de acuerdo al estudio de mercado podemos ver que tenemos en oferta pocas marcas de hardware entre ellas IBM y HP. Si bien la oferta está directamente relacionada con el precio, en este caso la oferta está basada en productos puntuales.



**Gráfico 2.15 (Fuente Internet)**

Una buena estrategia será tener una política de precios bajos para incrementar la cantidad vendida para dar cumplimiento a esta filosofía, situación que nos va a resultar difícil ya que por calidad nuestro producto inicialmente es más caro que el de la competencia. Resultará más difícil la colocación del producto haciendo primar la calidad y diferenciadores de servicios entre nuestros productos y servicios de la competencia.

El no conocer el tamaño real del mercado nos hemos basado en nuestro estudio de mercado, así la mayoría de instituciones usan equipos IBM.

El número más cercano de tamaño de mercado será lo que actualmente vende la empresa que distribuye equipos IBM, más un pequeño número de equipos HP.

Para este tipo de negocio no es conveniente segmentar el mercado ya que simplemente cualquier tipo de empresa o tamaño requiere un servidor, por tanto el segmento será la ciudad de Cuenca.

Los atributos y servicios serán calidad y disponibilidad, lo más importante es el post-venta y soporte técnico.

Los precios de los servidores oscilan entre US\$ 5,000.00 y más de US\$ 30,000.00 dependiendo de la tecnología a usar y de las características de uso o necesidad puntual de los clientes.

La promoción juega un papel muy importante y por ejemplo cada cierre de año fiscal de los proveedores siempre se observan promociones interesantes que dan mayor accesibilidad a los clientes. La sana competencia también es un factor muy importante de promoción.

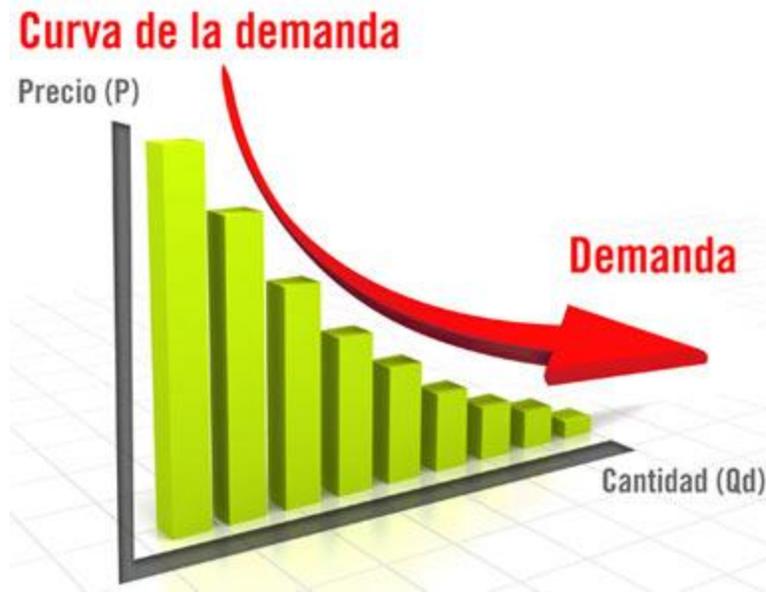
El grado de satisfacción es difícil de medir ya que no hay con que comparar, simplemente hoy en día hay un concepto de no conozco otro proveedor por tanto no se si estoy bien o mal.

La competencia en la actualidad cubre la mayor cantidad de mercado, quizá sea esa la mayor debilidad de ellos, sin embargo la mayoría percibe calidad y cumplimiento que será difícil de salir de la línea.

#### **2.4.2. Demanda**

La demanda del producto está basada en los ciclos de renovación tecnológica, aproximadamente 3 años y de las nuevas instalaciones que se vayan logrando introducir nuestro producto.

A continuación la gráfica de la demanda.



**Gráfico 2.16 (Fuente Internet)**

Claramente vemos que si el precio sube la demanda bajará, lo que nos preocupa ya que nuestro producto para el segmento de mercado es más caro que la competencia, pero en otros segmentos será más económico.

De los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercados, las encuestas fueron orientadas al tipo de producto a colocar en forma conveniente, así preguntamos si conocían de hardware Oracle, que valor aproximadamente se invierte en este tipo de equipo y el ciclo de compras.

Por las razones indicadas nuestros clientes potenciales son todos los que ya tienen servidores HP e IBM que prefieran cambiar su plataforma y todos los que tienen aplicaciones informáticas operando en nuestra ciudad, desde pequeñas empresas hasta muy grandes.

Es importante recalcar que el nivel de satisfacción actual es alto, sin embargo no existe con que comparar y la falta de conocimiento de la marca tradicionalmente de software vendiendo hardware. También teniendo en Cuenca que la marca es Sun que ya existía y

que no logró en su momento consolidarse resultará dificultosa y la demanda al inicio será pequeña.

## **2.5. Plan de Marketing**

### **Resumen Ejecutivo**

El presente Plan de Marketing tiene como principal objetivo desarrollar estrategias de mercado que permitan conocer la situación actual en cuanto a la oferta de venta de servidores Sun – Oracle (hardware) a las empresas usuarias.

Creemos que actualmente existe una necesidad muy grande en cuanto a complementar las soluciones de software en forma integrada con el hardware y es por eso que a través de esta herramienta podremos conocer con precisión cómo llegar a nuestro cliente objetivo, ofreciéndole un producto y servicio de alta calidad.

En la época actual los cambios tecnológicos avanzan aceleradamente, y las empresas se encuentran con una enorme presión para ser mejores, más rápidas y competitivas. En consecuencia, será preciso diseñar un Plan de Marketing que hará posible conseguir un desarrollo y crecimiento sostenido en función a las necesidades del mercado.

La actividad de esta nueva división de hardware será la de brindar un hardware integrado con software de acuerdo a sus necesidades. Su ámbito de operación es el Austro ecuatoriano con base de operación en la Ciudad de Cuenca, con proyección a expandirse a otras zonas geográficas a mediano y largo plazo. Es necesario aprovechar a fondo las ventajas competitivas de Palacios Software Cía. Ltda. en la actualidad como es haber sido el primer y único canal de distribución para el Austro Ecuatoriano de la marca Oracle, experiencia de más de 20 años de parte de sus técnicos, haber obtenido reconocimientos y haber destacado a nivel nacional, pese a la competencia con grandes canales de distribución, pero pensamos que la ventaja más relevante es que la mayoría de personas que están dirigiendo la parte informática empresas conocen y reconocen de la trayectoria

del Gerente de Palacios Software y siendo cercanos en varias experiencias, da lugar a la facilidad de accesibilidad a la compra-venta de productos y servicios que comercializa la empresa, es decir existe una buena relación cliente-empresa. A continuación definiremos los Recursos Físicos, Económicos y Administrativos necesarios para Implementar el Plan.

### **Recursos Físicos**

- Equipos de comunicación, material didáctico y acceso a internet.
- Para capacitación la empresa contará con laboratorios equipados.
- El personal técnico utilizara una oficina debidamente instalada.
- Existe la estructura física y el respectivo local ubicado en la ciudad Cuenca
- Para visitas VIP o fuera de la ciudad se cuenta con un vehículo.

### **Recursos Económicos**

- Se cuenta con recursos propios para la ejecución del plan marketing en lo referente a los gastos de investigación de mercado, publicidad, merchandising y contratación de personal.
- Las fuentes de financiamiento se originaran de la productividad en ventas. De existir algún déficit en los primeros meses el Instituto como tal asumirá estos costos.
- En el presupuesto se detallara los ingresos y gastos proyectados de acuerdo a las necesidades.

### **Recursos Administrativos**

El representante legal del Instituto es el Ing. Fabricio Palacios quien como Director General lidera la administración y toma las decisiones en cuánto a con contratación de instructores; también del personal en el área administrativa.

## **Estrategias**

Las estrategias a emplear dentro del Plan de Marketing serán:

### **Área Técnica:**

- Seminarios de productos (de fabricantes y de mayorista)
- Subsidios para cursos de capacitación
- Capacitación continua o e-learning.
- Ayuda en preparación de exámenes para certificación (software de exámenes en oficina)
- Preparación para enfrentar técnica y comercialmente la competencia.

### **Entrenamiento Comercial:**

- Cursos de preparación de venta consultiva
- Cursos y certificación en Oracle (hardware y software)
- Cursos de preventa especializada y consultiva
- Clínica de ventas (individualizado y especializado)
- Transferencia de know how en cómo ser exitoso comercializando hardware y software

### **2.5.1. Captación del mercado**

Para la captación de mercados hemos propuesto dos mecanismos fundamentales, el primero será la investigación de mercados realizado en el punto 2.1 y segundo realizar una segmentación de mercado.

Es sumamente importante que todo el proceso de captación de mercado esté acorde a las políticas del fabricante Oracle, la línea de penetración y estrategias de marketing ya están delineadas por el fabricante y han demostrado ser muy efectivas, razones por las que según la información de su página web muchas empresas han copiado el modelo de negocio usado por esta marca.

El primer paso que vamos a revisar es la situación actual de los clientes, que como conclusión del estudio de mercado es que los clientes no tienen opciones para escoger sobre la elección de servidores de bases de datos y de aplicación, básicamente la mayoría está escogiendo IBM, si bien la marca es de alta calidad y con buena reputación también el contrapeso en varios sentidos como calidad, rendimiento, facilidad, costo, etc., harían que tengamos una opción adecuada para generar un mejor costo beneficio y también una buena tasa de retorno de inversión, además de que nuestro costo total de propiedad sea el óptimo.

Otra buena opción será segmentar mercado, la opción ideal para iniciar operaciones en la venta de servidores de este tipo será empezar desde abajo, con las empresas más pequeñas para luego ir atacando los segmentos más grandes y aprovechando de la experiencia que se vaya alcanzando durante el proceso de cobertura del segmento, se generaran 3 segmento de mercado bien establecidos, el primero para servidores pequeños, con tecnología INTEL, que no cuesten más allá de 16 mil dólares. El segundo segmento con servidores más grandes de hasta 50 mil dólares y el ultimo con servidores con un costo mayor de 50 mil dólares, siendo el segmento objetivo en el futuro ya que ahí resulta más difícil de llegar por los riesgos tecnológicos y económicos que implican, por esa razón se iría dando los pasos correspondientes y atacando estos segmentos de mercado en periodos sucesivos. La segmentación propuesta es en base al monto de inversión potencial de cada una de las empresas, información resultante del estudio de mercado realizado en el punto 2.1.

La idea de segmentar y atacar el mercado pequeño inicialmente es para lograr una ventaja competitiva ya que ese mercado no resulta muy atractivo para un proveedor que está atendiendo ya el tercer segmento propuesto. De esta manera nos permitirá identificar necesidades específicas en cada segmento, luego irnos posesionando sólidamente en cada segmento, también podremos realizar ofertar orientados a cada segmento por lo que podremos confrontar a nuestra competencia por segmentos así ir identificando

debilidades o falta de interés en algún segmento específico de tal manera podamos ir generando nuevas oportunidades de crecimiento.

Nuestra solución será muy simple de escoger no generaremos complejidades que hagan que la experiencia de elegir este producto resulta frustrante para el cliente.

Finalmente en función de esta segmentación de clientes y de mercado, buscaremos un mercado meta e ir estableciendo un nicho de mercado de acuerdo a los resultados obtenidos y a la aceptación por parte de los consumidores de este nuevo producto y servicio a brindar por parte de la empresa Palacios Software Cía. Ltda.

### **2.5.2. Incrementar el marketshare**

Vamos a iniciar nuestra participación de mercado en cero, pero con 14 años de experiencia en venta de la parte complementaria que es el software por tanto realmente no estamos iniciando a ciegas este proceso, ya tenemos un atractivo portafolio de productos y servicios, además de contar con una base de clientes actuales.

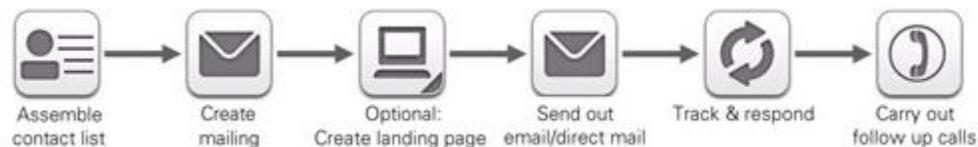
En primera instancia tomaremos las recomendaciones que hace el mismo fabricante para la incrementación de mercado, luego iremos personalizando esta política para llegar en forma personalizada y local a nuestros clientes, repitiendo el modelo exitoso logrado en la comercialización del software.

Debemos recordar que los ingresos provienen de la base de clientes instalada y de los nuevos clientes, para incrementar el volumen de ventas y por ende incrementar nuestra participación de mercado es necesario retener la base instalada de clientes y generar mucho valor para que nuevos se vayan incorporando, de hecho este nuevo producto deberá generar otros tipos de clientes a los que antes no hemos podido llegar.

Debemos tener una buena estrategia para la captación de nuevos clientes y esta estará basada en empaquetar la solución TI – hardware y software – haciendo que sea más atractivo y sencillo para el cliente.

El fabricante Oracle nos ofrece una serie de recursos como los kits de marketing que permiten hacer todo el proceso de generación de demanda:

**Gráfico 2.17 (Fuente [www.oracle.com](http://www.oracle.com))**



Utilizaremos este beneficio para incrementar nuestra participación de mercado mejorando y controlando todo el proceso desde la generación de demanda hasta la venta misma. Una de estas estrategias es usar mailing (envío de correo en forma masiva), empresas de tecnología usando tecnología para su proceso comercial.

El objetivo será tener una participación de 20% de mercado en 1 año de operaciones para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

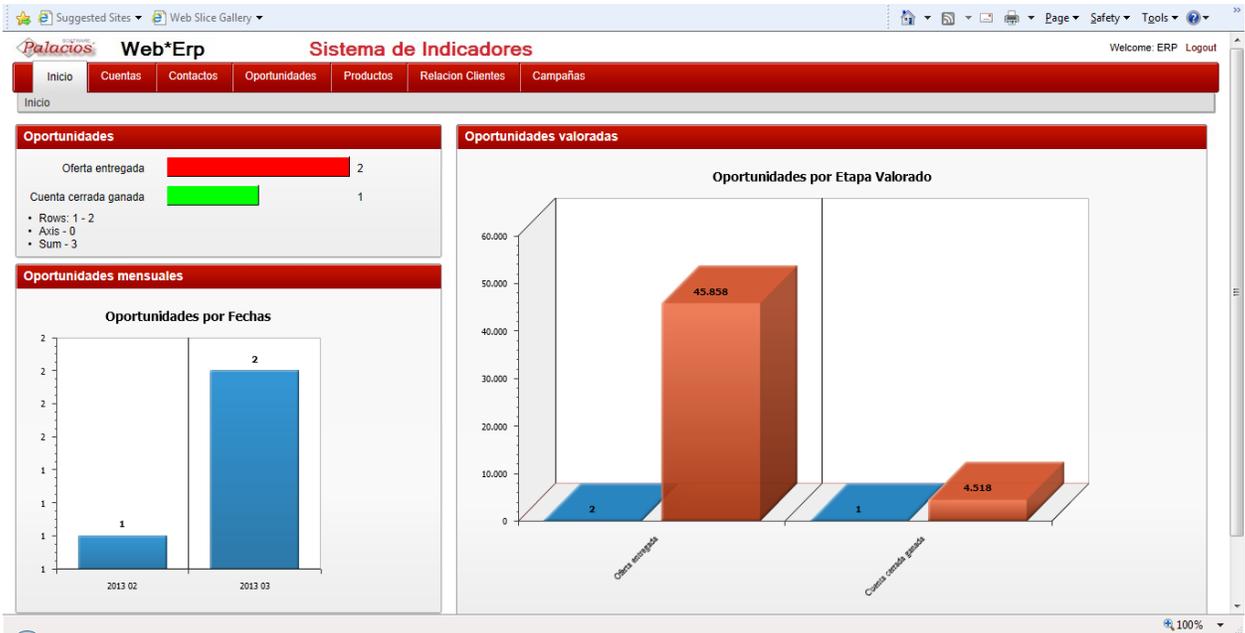
- Identificación del mejor segmento de mercado a atacar primero
- Asignar recursos económicos y humanos para cumplir el objetivo
- Realizar campaña de marketing para lograr informar a nuestros posibles clientes usando recursos del fabricante.
- Calcular los costos de campaña vs beneficios a obtener del proceso.
- Realizar compensaciones a clientes leales.
- Vender más productos a los mismos clientes.
- Comunicación frecuente con el cliente a través de llamadas telefónicas, encuestas, entrevistas personales.
- Realización de publicidad, promoción, venta directa, marketing directo y hacer relaciones públicas de ser el caso.

### **2.5.3. Diferenciadores para toma de decisiones.**

La manera efectiva que permite tomar decisiones es tener toda la información del entorno del cliente, productos y proceso comercial. Esto es manejar en CRM (Customer Relationship Management).

En la actualidad la empresa posee una herramienta que permite crear todos los potenciales clientes de la empresa que se denominan leads, luego se crean todos los contactos en cada uno de estos clientes, contactos administrativos como gerentes, subgerentes, directores, etc, contactos técnicos como gerentes ti, jefes ti o encargados que es muy común en nuestro medio. Luego registramos todas posibilidades de ventas que pueden ser por diferentes motivos, el cliente llamo, se visitó al cliente, se pueden crear campañas de marketing para generar demanda, luego de este proceso se genera un forecast o presupuesto de ventas que será detallado más adelante.

Se registran todas las actividades que tienen que ver con el cliente, llamadas, reclamos, pedidos, comentarios, etc. Así la empresa estará en la capacidad de tomar decisiones para la generación de demanda, entendiendo bien que quiere ofrecer a los clientes nuevos y los que están por venir.



### Sistema CRM Palacios Software Cía. Ltda.

**Gráfico 2.18 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

Del lado del cliente debe visualizar bien los diferenciadores que debemos presentar por parte de la empresa para que sin duda el cliente elija nuestro producto.

Podemos ver una lista de diferenciadores para tomar la decisión correcta, escoger nuestro producto.

- El hardware tiene la misma marca del software, es decir proviene del mismo fabricante por tanto queda exento de incompatibilidades.
- Soporte local e inmediato.
- Empresa con 14 años de experiencia en el mercado y con una alta credibilidad.
- Servicio personalizado.
- Atención inmediata de parte de la empresa y del fabricante.
- Solvencia económica.
- Sólidos conocimientos técnicos.
- Brindar el mejor soporte técnico de la región.

## 2.6. Estructura Comercial o Ingeniería del Proyecto

### 2.6.1. Presupuesto de Ventas

Alineados con nuestro Mayorista y Fabricante de software Oracle, cada viernes se genera y revisa el cumplimiento del forecast (presupuesto de ventas) de ventas para cada uno de los vendedores.

Con el uso de la herramienta CRM generaremos todo el proceso de presupuesto de ventas.

The screenshot displays a web browser window with the URL 'Web\*Erp' and the title 'Sistema de Indicadores'. The main content area is titled 'Oportunidades' and contains a form with various input fields and dropdown menus. A 'Ver Cuenta' button is located at the top right of the form. To the right of the form, there is a section titled 'Seguimiento de la Oportunidad' which includes a table with columns for 'Fecha', 'Siguiente Paso', and 'Descripcion'. The table currently shows 'No data found.' and an 'Agregar Fila' button.

Ingreso de Oportunidades – Presupuesto de Ventas – Forecast

Gráfico 2.19 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)

### 2.6.2. Planes de financiamiento

La empresa usara uno de los métodos de financiamiento que no cuesta a la empresa y es solicitar al proveedor fabricante o mayorista nos otorgue un plazo prudencial para el cobro y pago de lo requerido.

Es importante sabe que este negocio no necesariamente requiere tener inventario para poder vender los productos, estos se importan una vez el cliente haya escogido y aceptado la importación del producto en condiciones de precio y plazo.

No obstante la empresa solicitara una línea de crédito para poder financiar empresas pequeñas que requieran hacer sus pagos en plazos mayores a 6 meses calendario.

### **2.6.3. Inversiones**

Todas las inversiones que se requieran van a provenir de la empresa y de ser necesario de los dueños de la empresa Palacios Software.

La empresa cuenta con local propio y está en proceso de mejorar su logística por lo que adquirirá uno nuevo o en su defecto remodelará su local actual, estos costos ya están contemplados dentro del giro normal del negocio y tendrá la capacidad de crecimiento a las líneas de software y también a la nueva de hardware para albergar al nuevo personal contratado y atender con la infraestructura a los clientes de este nuevo producto / servicio.

### **2.6.4. Soporte Técnico.**

Para brindar el servicio de soporte técnico contaremos con la primera capa de servicio que serán nuestros vendedores que al ser consultivos tendrán la capacidad técnica de determinar si el problema debe ser escalado.

Si el problema escapa de las manos del vendedor consultivo para al centro de soporte de la empresa, en donde el técnico de servicio técnico atenderá la llamada usando el CRM de la empresa, se registrara y asignara un número de caso para dar el seguimiento respectivo.

Si el problema persiste o no está al alcance de solventarlo por parte del cliente se podrá escalar el problema al mayorista o al socio comercial del equipo del cual se solicita el soporte técnico, el tiempo de reacción es sumamente importante por lo que la decisión de escalar los problemas deberá ser inmediatos. Si ninguno de estos pasos ha sido suficiente entonces se abrirá un caso en Oracle Metalink para solicitar

ayuda técnica y de garantía siempre y cuando el usuario final cuente con este servicio y se ingresara el caso en modalidad 1-4 de severidad dependiendo de la magnitud del problema y de la disponibilidad y premura del cliente pudiendo llegar a una severidad 1 que permite que un técnico del centro de soporte en la India diagnostique el caso y se resuelva en el menor tiempo posible. Tanto el mayorista o socio de negocios del equipo deberá garantizar la continuidad del negocio y estar a la altura del servicio ofrecido en modalidad silver, gold, platinumm dependiendo de lo que haya escogido el cliente final.

Este servicio será el más importante diferenciador entre la competencia, aspiramos tener el mejor servicio técnico para estos casos.

## **2.7. Factibilidad**

### **2.7.1. Análisis Administrativo – Financiero**

De acuerdo a las necesidades del proyecto no se requiere una inversión inicial significativa ya que se arrancarían con la infraestructura ya montada, esto realmente resulta un privilegio para iniciar con una nueva línea de negocio y también ayuda a usar los recursos actuales de mejor manera. Incrementar las ventas en primera instancia en más del 50% y proyectar en el futuro ventas sobre el millón de dólares sin mayor inversión resulta totalmente satisfactorio y sobre todo un buen negocio. Si se alcanza las metas de ventas y con una rentabilidad esperada del 20% se cubriría el total de gastos anuales de inversión en personal y quedaría un remanente que se iría reinvertiendo en el negocio para ir creciendo en cada año transcurrido.

Para tener en cuenta los números presentamos a continuación el balance de la empresa Palacios Software Cía. Ltda., correspondiente al último año de operaciones.

## BALANCE GENERAL

DESCRIPCION	VALOR
ACTIVO	136.587,53
CORRIENTE	89.454,45
ACTIVO FIJO	47.133,08
OTROS ACTIVOS LARGO PLAZO	-
PASIVO	86.812,55
PASIVO CORRIENTE	75.878,73
PASIVO LARGO PLAZO	10.933,82
PATRIMONIO	26.306,65
CAPITAL Y RESERVAS	3.667,96
UTILIDADES Y PERDIDAS	22.638,69

<b>ACTIVO</b>	<b>136.587,53</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>136.587,53</b>

**Gráfico 2.20 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

## BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DESCRIPCION	VALOR
INGRESOS	388.254,93
INGRESOS OPERACIONALES	380.859,31
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.395,62
COSTO DE VENTAS	233.808,75
COSTO DE VENTAS	233.808,75
GASTOS	130.977,85
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	130.918,36
EGRESOS NO OPERATIVOS	59,49

<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>23.468,33</b>
------------------------------	------------------

**Gráfico 2.21 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

### 2.7.1.1. Inversiones

Las inversiones a realizar en un periodo de un año se detallan a continuación, hemos recalcado que muchas de las inversiones necesarias ya están contempladas en el giro normal del negocio para sustentar la

situación actual, justamente aprovechando esa gran ventaja montar la nueva plataforma de venta de hardware y servicios no tendrán mayores complicaciones.

Descripción	Valor
Sueldos y Salarios Capital de trabajo	US\$ 20,000.00
Membresías	US\$ 10,000.00
Capacitación	US\$ 20,000.00
<b>Total Inversión 1 año</b>	<b>US\$ 50,000.00</b>

**Gráfico 2.22 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

**2.7.1.2. Presupuestos**

De acuerdo al recurso humano a contratar y a la proyección para el primer año de operaciones se prevé ventas trimestrales iguales planteadas de la siguiente manera:

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
<b>VENDEDOR 1</b>	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	200,000.00
<b>VENDEDOR 2</b>	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	200,000.00
	<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>400,000.00</b>

**Gráfico 2.23 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

Los ingresos se proyectan con la venta de servidores Oracle y con costos de instalación, configuración y puesta en marcha de los servidores que serán complementados con venta de licencias e instalación de software dando un valor agregado al proceso de venta de software.

Los gastos previstos no todos son mandatorios como los de capacitación que se realizaran una vez hayamos arrancado con la venta al menos cumplida la meta del primer trimestre. Por tanto se requerirá únicamente

tres mil dólares para solventar gastos de movilización y salarios del nuevo personal, que podría inicialmente ser menor mientras se configura el equipo completo para atender este nuevo servicio en la empresa.

### **2.7.1.3. Flujos**

El propósito de este análisis es evaluar el desempeño del proyecto, proyectando una ganancia estimada de 80K para el primer año, el cual deberá repetir anualmente o incrementar de acuerdo a lo propuesto de al menos 15% anual.

Gráfico 2.24 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)

PROYECCION FINANCIERA PRIMER AÑO

	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	TOTAL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas de Productos y Servicios	100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
	100,000	100,000	100,000	100,000	400,000
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>					0
Compras Productos Oracle	70,000	70,000	70,000	70,000	280,000
	70,000	70,000	70,000	70,000	280,000
					0
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	30,000	30,000	30,000	30,000	120,000
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					0
					0
APORTES ACCIONISTAS	0	0	0	0	0
PRESTAMOS BANCARIOS	0	0	0	0	0
VENTA DE ACTIVOS	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					0
					0
Compensaciones al personal	170	170	170	170	680
Salarios y Beneficios legales	7,680	7,680	7,680	7,680	30,720
Gastos de personal (Premios, incentivos, agasajos)	80	96	104	120	400
Gastos de publicidad	150	158	165	174	647
Seguros Varios	200	200	200	200	800
Capacitación	350	350	350	350	1,400
Teléfono/Internet/Celulares	150	158	165	174	647
Agua/Luz	40	42	44	46	172
Combustible	200	210	221	232	862
Suministros y Utiles de Oficina	20	21	22	23	86
Mantenimiento de Equipos	150	158	165	174	647
Mantenimiento de Oficinas	300	315	331	347	1,293
Mantenimiento vehiculos	150	158	165	174	647
Otros egresos	10	11	11	12	43
	9,650	9,725	9,794	9,874	39,043
					0
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-9,650	-9,725	-9,794	-9,874	-39,043
<b>FLUJO NETO</b>	-3,000	20,350	20,276	20,206	80,957

#### 2.7.1.4. Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio para este proyecto resulta un tanto sencillo debido a que no existen inversiones significativas iniciales, el punto de equilibrio se mantendría cada Q (trimestre) considerando cumplida la meta de venta y solventado los gastos de operación tendríamos una utilidad proyectada de 20K por cada trimestre. En ese sentido tendríamos que hacer un proceso comparativo cada Q y al final del año para saber si hemos llegado al punto de equilibrio en dicha evaluación. Sin embargo el punto de equilibrio será cercano al Q2, ya que se habrá logrado el valor necesario para cubrir los gastos de personal, de membresías y de capacitación para todo el año.

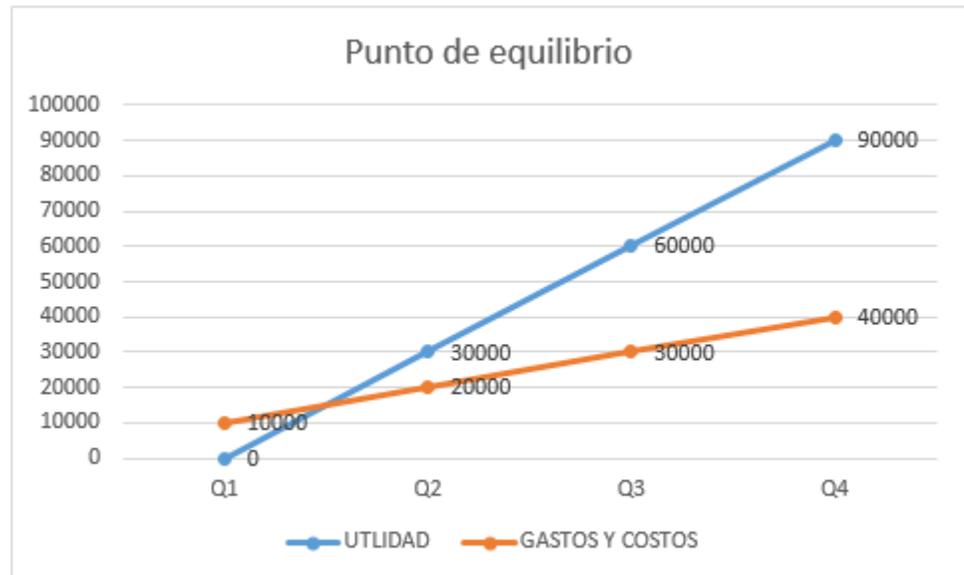


Gráfico 2.25 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)

#### 2.7.1.5. Índices Financieros

Para identificar la rentabilidad y la tasa de retorno de inversión hemos realizado del flujo de efectivo y de las ventas propuestas un balance de

pérdidas y ganancias que al final del periodo nos refleja una VAN y una Tasa de retorno de inversión adecuados.

**Gráfico 2.26 (Fuente Palacios Software Cía. Ltda.)**

BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ventas de Productos y Servicios	400,000
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	
Compras Productos Oracle	280,000
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>120,000</b>
Compensaciones al personal	680
Salarios y Beneficios legales	30,720
Gastos de personal (Premios, incentivos, agasajos)	400
Gastos de publicidad	647
Seguros Varios	800
Capacitación	1,400
Teléfono/Internet/Celulares	647
Agua/Luz	172
Combustible	862
Suministros y Utiles de Oficina	86
Mantenimiento de Equipos	647
Mantenimiento de Oficinas	1,293
Mantenimiento vehiculos	647
Otros egresos	43
	0
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>39,043</b>
	0
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>80,957</b>
15% Trabajadores	12,144
<b>BASE ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>68,814</b>
22% Impuesto a la Renta	15,139
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>53,675</b>
Rendimiento sobre ventas totales	
utilidad neta	<u>53,674.59</u> = 13%
ventas	400,000.00

**VAN**                      \$ 63,234.76  
**TIR**                        678%

La tasa de retorno de inversión justifica el proyecto, y la inversión inicial de \$ 3,000.00 resultara una VAN sobre los 60 mil dólares.

## **2.7.2. Análisis de Riesgos**

En todo proyecto van a existir riesgos potenciales que harán fracasar la idea planteada, esta información será valiosa para minimizar todos estos riesgos y tener un porcentaje más alto de éxito en la implementación del proyecto y máxima sus beneficios.

### **2.7.2.1. Riesgos Legales**

El entorno legal de nuestro país si bien no es lo mejor está en un momento de equilibrio, en ocasiones se habla de inseguridad jurídica; las leyes en cuanto a impuestos no es constante, por ejemplo la salida de capitales que se ha ido incrementando, otro factor de riesgo son las políticas de importaciones, prohibiciones, etc. Cualquier cambio en políticas estatales constituye un riesgo de alta probabilidad.

### **2.7.2.2. Riesgos Técnicos**

El riesgo más crítico sería que la empresa fabricante Oracle deje de proveer la venta de servidores o deje de dar soporte a estos equipos, o que la empresa quiebre.

Otro riesgo importante sería que no podamos contar con personal calificado y certificado o que este recurso humano deje la empresa.

### **2.7.2.3. Riesgos Económicos**

El riesgo económico no representa ninguna amenaza a este proyecto debido a que no se requiere de la compra de un inventario y su mantención dentro de la empresa, ese riesgo lo asume directamente el mayorista o simplemente se importa contra pedido. El mayor riesgo será cuando un cliente solicite un equipo, cancela el 70% para la importación y luego no desee el equipo, sin embargo el riesgo será mínimo ya que ese porcentaje

cubrirá casi todo el valor de costo del equipo y se podrá vender el equipo a un costo mucho más accesible.

Al momento se vive una estabilidad económica en el país que podría cambiar en cualquier momento lo que haría que las empresas dejen de adquirir hardware o software y que orienten sus recursos económicos a áreas que consideren más importantes.

Otro riesgo evidente es la crisis económica a nivel mundial que algún momento nos pasara factura especialmente porque la dependencia del producto es directa con USA y los problemas económicos que estos puedan tener.

### **2.7.3. Análisis de Impacto en la Organización**

La empresa Palacios Software Cía. Ltda., es una organización pequeña, el impacto es altamente positivo porque da una línea de crecimiento para el negocio ya llegando a términos de PYME en Ecuador con ventas cercanas al millón de dólares con la inclusión de la nueva línea de negocio.

El cambio es necesario para consolidar la oferta de productos y servicios a la comunidad local y nacional, resulta muy acertado ofrecer llave en mano servicios tecnológicos de alta calidad de la mano del fabricante más grande del mundo de software y hardware.

Los usuarios finales aceptaran fácilmente la propuesta, que por ahora es una proyecto pero en la situación actual vemos que el fabricante Oracle está logrando grandes avances, ya tiene el procesador más rápido del mundo, poco a poco irán haciendo diferenciadores fundamentales dentro del mundo de los TICS.

Existirá una carga operativa más acentuada y será conveniente contratar más personal pero se compartirán los recursos con la operación actual del negocio, también el personal actual operativo y financiero tendrán que ir capacitándose con estos nuevos términos y formas de comercialización que se incorporaran en razón del nuevo reto de venta de hardware. Por experiencias de proveedores similares, es mucho más fácil y natural que un vendedor de software venda hardware que lo contrario, un punto más a favor nuestro vs la competencia.

## Capítulo III

En este capítulo se describe cada uno de los temas que debemos ir desglosando y realizando para tener un buen plan de negocios, cada uno de los pasos nos sirve como marco de referencia para el desarrollo de nuestro proyecto de llevar a cabo la apertura de la división de hardware en la empresa Palacios Software Cía. Ltda. Todo plan de negocios debe ser muy ameno de leer y debe cubrir todas las expectativas del lector, así de fácil comprensión y con los elementos suficientes para tomar decisiones gerenciales que viabilicen la implementación del proyecto.

Existen algunas propuesta de plan de negocios o plan de empresa, la que presentamos es una propuesta por Holley, y hacemos una breve descripción de cada uno de los pasos a seguir y de algunas recomendaciones que debemos tomar en cuenta para lograr el éxito que requiere, ya sea logrando el ok de los inversionistas o en este caso visualizando todas los elementos de juicio para proceder con el proyecto a corto plazo. Este capítulo esta tomado y transcrito del módulo: Plan de Negocios y del material entregado por el Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones como consecuencia de todo el aprendizaje recibido y del resultado de la información recabada en este proyecto.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1. Buenas prácticas para implementar el plan de negocios**

Según Alicia Castillo Holley que se pregunta para que se hace un plan de empresa o de negocios indica lo siguiente:

Un plan de empresas es un mapa de lo que pensamos que será el camino a seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. Es un instrumento de autoevaluación indispensable para medir las expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar.

El plan es dinámico, por lo tanto puede cambiar y debe esperarse que cambie, incorporando lo aprendido a lo largo de la continua exploración del mercado y la práctica del negocio. Con la preparación de un plan de empresas o negocios no solo se aprende a fijar objetivos y la manera de alcanzarlos, sino también como crear un proceso capaz de generar riqueza y distribuirla.

La mayoría de los planes de empresas se realizaron con la finalidad de captar recursos comúnmente en forma de capital. Por eso, considera que la parte operativa de la empresa no debe ser divulgada a inversionistas, salvo aquella que represente un punto de apoyo. Sin un plan de empresas es poco probable conseguir financiamiento y mucho menos medir el éxito de las actividades, si no sabes dónde vamos, tampoco sabremos cuando llegamos. Escribir un plan de negocios es una labor tediosa pero fascinante, sobre todo en países con grandes asimetrías de información como Chile. Exige una gran dedicación a los detalles a la vez que ejercita la creatividad a la solución de los problemas detectados. Un plan de empresas o negocios solo abre pertas.

Como una consideración especial en base a la experiencia de Alicia Castillo, indica que no es conveniente indicar el manejo operativo de la empresa en un plan dirigido a personas extrañas a la misma. Esto forma parte del valor intransferible de la empresa misma, de sus fundadores y del personal que labora en ella.

Las partes principales del plan de empresas son:

**Resumen ejecutivo:**

El objetivo es convencer al lector de continuar, si el resumen no tiene un buen efecto, el plan no se venderá. Debe ser dinámico, positivo y real, no tener errores gramaticales ni errores ortográficos.

Debe tener datos de la empresa, capital requerido, descripción del producto o servicio, recurso humano, resumen financiero, y sistemas de retorno de inversión.

**Longitud:** Menos de 1000 palabras o 2 páginas, oraciones de menos de 20 palabras.

**Contenido:** Bases del plan de negocios

- Nombre de la empresa, dirección y contacto (persona encargada de contestar preguntas y negociar).
- Capital requerido y uso del mismo.
- Tipo de empresa, industria o mercado en el que compite y breve resumen de lo que hace.
- Descripción del producto o servicios, resaltando ventajas competitivas o diferencias con otros similares.
- Resumen de la oportunidad a explorar (datos de mercado: tamaño, crecimiento y competencia). Fuentes de información para el cálculo de las predicciones.
- Equipo gerencial formador y sus calificaciones académicas, profesionales y características personales relevantes a la empresa.
- Resumen financiero (resultado en 5 años, ventas, activos, pasivos, valor de la empresa).
- Sistemas de recuperación de la inversión. Cosecha o salida de inversionistas.

**Estilo:** Dinámico, positivo y real.

Cuidadosamente editado, sin errores gramaticales ni ortográficos.

Para Palacios Software corresponde al punto 1.3 lo podemos encontrar en la página 6.

**Empresa:**

**Misión y Visión:**

La misión de la empresa es su meta final. Si los fundadores o socios no saben hacia donde se dirige, no puede esperar a que otros, en su sano juicio, quieran unírsele. O como decía

un antiguo profesor “si no sabes a dónde vas, nunca sabrás si llegaste” ... Nadie puede entender la misión de una empresa como quienes la idearon.

Ejemplos de misiones:

Nuestra meta es llegar a ser:

- La marcas más conocida en quesos bajos en grasas.
- La empresa líder en la manufactura y marketing de repuestos de ruedas para vehículos.
- La agrupación de mejores musicales folclóricos de Ecuador.
- El sistema de ventas de tickets de cines por Internet más utilizado.

Aspiramos a desarrollar una reputación en el mercado como los mejores en proveer:

- Eficiencia en producción.
- Mejor atención postventa.

Lograremos esto mediante:

- Desarrollo de nuevas tecnologías de información.
- La investigación de mercados
- Empaques innovadores.

Para Palacios Software corresponde al punto 1.5 y 1.6 lo podemos encontrar en la página 9.

**Formato Legal:**

Qué tipo de empresa es Compañía Limitada o Sociedad Anónima y la cantidad de socios o fundadores.

Palacios Software Cía. Ltda., está constituía como Compañía Limitada.

**Alianzas estratégicas:**

Identifique si posee algún tipo de alianzas estratégicas o convenios con clientes o distribuidores y otras empresas.

Palacios Software tiene activo algunas alianzas estratégicas, para este cometido se realizó y se aprobó con la empresa ESCON ENTERPRISES distribuidor de hardware de la marca Oracle, además de tener alianzas estratégicas por más de 13 años con Oracle Corporation, Dbvisit, PL/SQL Developer, Microsoft, Nexsys del Ecuador, Comware, etc.

**Regulaciones especiales:**

Si la empresa opera en industrias que requieran de permisos especiales debe indicarse si ya se han conseguido o en cuanto tiempo se estima que estos se lograrán. En todo caso es necesario manifestar un conocimiento del proceso, pero no necesariamente una descripción detallada del mismo. Debe incluirse una lista de permisos, así como también una descripción breve de la manera en que las instituciones regulan el ejercicio de la empresa.

Por ejemplo:

- Obtener la patente de expendio de bebidas alcohólicas tomará 3 meses y requerirá de un seguimiento de unas 6 horas a la semana.
- La empresa posee todos los permisos necesarios para funcionar y lleva un registro de todas las inspecciones pertinentes realizadas por tal institución.

Palacios Software Cía. Ltda., cuenta con las debidas autorizaciones de distribución de sus productos principalmente el de Oracle, siendo Oracle Gold Partner, y distribuidor autorizado de otras líneas a través del mayorista Nexsys del Ecuador.

**Historia:**

En esta parte solo se deben resaltar los logros de la empresa o los potenciales puntos fuertes. Si la empresa no ha comenzado a funcionar, se elimina la historia, pero si existen indicios que permitan lograr una mayor credibilidad puede lograrse al referirse al proceso de creación y refinamiento de la idea del negocio. Por ejemplo: tenemos convenios firmados para la venta de los 100 primeros productos.

Indique el año de creación de la empresa y realice una pequeña reseña de la fundación y el camino recorrido... tantos clientes, tantos empleados, tal año, acote con la mayor precisión los datos que sustenten sus declaraciones.

Indique en qué fase se encuentra la empresa por ejemplo: establecimiento, crecimiento, expansión geográfica, desinversión, etc. Señale los ingresos históricos, por años, semestres o trimestres. Estos ingresos pueden ser separados por áreas de ingreso, departamentos o como un consolidado. Posteriormente, al identificar las finanzas de la empresa, deberán coincidir con sus aseveraciones.

Finalice el recuento histórico con la identificación de la necesidad de capital. Justifique para que se necesita la inversión en base a las necesidades detectadas que son coherentes con el desarrollo de la empresa.

Para Palacios Software corresponde al punto 1.1 lo podemos encontrar en la página 1.

**Producto o Servicio:****Identificación:**

Los productos o servicios son los generadores de ingresos para la empresa. Descríbalos en términos fáciles de entender. Por ejemplo, una venta de comida rápida japonesa, no debe describirse como la venta de sushi, ya que se limita el concepto. Si son varios productos y servicios, agrúpelos de acuerdo a características comunes para que tengan mayor sentido al leerlos. Si no son agrupables, identifique primero al producto o servicio que considera más importante. En este caso, es necesario identificar el porcentaje de ingresos relativos a los productos individuales si esto es factible.

Palacios Software Cía. Ltda., vende principalmente productos empaquetados de software de las marcas Oracle, Microsoft, dbvisit, pl/sqldeveloper, etc. Además de proveer capacitación y servicios alrededor de estas marcas.

#### **Factores diferenciadores:**

Además de identificar los productos o servicios, es imprescindible identificar que hace al modelo exitoso (independientemente si la empresa está funcionando o no). El identificar los agentes diferenciadores fortalece el plan y brinda credibilidad ya que para establecerlos es necesario conocer el mercado (clientes y competencia). ¿Han identificado un nicho? ¿Pueden aprovecharlo?

Los factores diferenciadores pueden ser:

Productos o servicios únicos debido al uso de:

- Una combinación de plástico y celulosa
- Una metodología de captación de clientes basada en telemarketing.
- Un sistema de financiamiento más eficiente.

Y tenemos una ventaja competitiva en el mercado debido a nuestra

- Versatilidad en la producción
- Menores costos

- Eficiencia
- Patente
- Marca

Para Palacios Software corresponde al punto 2.5 lo podemos encontrar en la página 54.

### **Producción y Entrega:**

Esta es, la parte más vulnerable del plan de empresas. No se recomienda describir con lujo de detalles las operaciones en los planes de empresas. Por ejemplo, podemos colocar el número de ítems que salen, los tipos de maquinaria y los insumos necesarios para realizar ciertos procesos de manufacturas, no el detalle de los procesos. Si la empresa está funcionando, se demuestra el conocimiento de las operaciones con los productos o servicios terminados. Si la empresa no está funcionando, es más difícil generar credibilidad en base a las esperanzas de lograr las producciones de bienes o servicios, pero generalmente los inversionistas estiman el doble de tiempo estipulado en el plan para establecer un proceso por primera vez.

Otra información es contener información del espacio físico y los insumos básicos o los proveedores ya identificados y contactados. Es necesario incluir el listado de activos con los que cuenta la empresa o varias cotizaciones de futuras compras en los anexos

En esta sección se incluye el modo de llegar al cliente. Debe incluir un flujo de actividades.

Este punto no aplica para Palacios Software ya que no es una empresa de producción.

## **Marketing:**

### **Definición del mercado:**

Los elementos del mercado son muy parecidos al plan de marketing. Sin embargo, es necesario explicar con detalle, la necesidad del mercado que se está satisfaciendo. Se establece la importancia que exista anteriormente el producto o servicio. Es importante revisar la segmentación de mercado para que se identifique en que mercado compite, que tamaño tiene, cual es la tendencia, etc.

En USA, los inversionistas consideran que el error más común en los planes de negocios se refiere al mercado.

De los planes que son enviados a fondos de inversionistas:

- Declaran que no tienen competencia o subestiman las fortalezas de la competencia: 32%.
- No explican claramente la oportunidad: 27%.
- No describen una ventaja competitiva sustentable: 9%.

Fuente: Capital Connection VC-Survey-1999.

Son ejemplos de definiciones de mercado:

- Servicios para la industria automotriz
- Producción de materiales de escritura.
- Distribución de productos dietéticos
- Consolidación de bases de datos
- Servicios de seguridad y alarmas domesticas
- Servicios de representación de empresas israelitas de equipos de precisión.

El tamaño aproximado de este mercado es de tantos dólares (al mayor o al detalle) durante el año pasado (o el trimestre), según cite la fuente de información. Se espera un

crecimiento de tatos por ciento o hasta tal volumen de ventas (al mayor o al detalle según indico antes), de acuerdo a cite la fuente.

Si ha realizado estudios de mercado, señálelo.

Recuerde incluir en esta sección:

- En qué mercado compite.
- Que tamaño tiene.
- Cuál es la tendencia.

Esta información permite el análisis de los clientes y la competencia.

Para Palacios Software corresponde al punto 2.1 lo podemos encontrar en la página 13.

### **Perfil del Cliente:**

Muchos planes de empresas fallan en identificar con precisión el perfil del cliente (existente o potencial). Esto debe explicarse con el mayor detalle posible, para poder enlazar esta información con las características del mercado, de los productos/servicios ofrecidos y la posición de la empresa con respecto a los competidores.

Son definiciones de perfiles de clientes:

- Principales mayoristas de frutas de la zona de Paute.
- Artistas que no hayan realizado exhibiciones.
- Industrias comprometidas con el ambiente dentro del sector forestal.
- Empresas de innovación tecnológica que tengan posibilidad de proteger su propiedad intelectual.
- Distribuidores de juegos interactivos.

Es necesario añadir información acerca del comportamiento de este segmento que sustente la oferta de nuestra empresa, así como también a quienes le compran estos clientes actualmente y cuál es el valor agregado de nuestros productos.

Por ejemplo, en caso de una consultora de servicios ambientales:

- Actualmente estos consumidores adquieren la información de consultoría ambiental de expertos nacionales con credibilidad y acreditación según el registro de Conama. Se espera que este segmento aumente en un 30% anual durante los próximos 5 años, según la Información del Conama e INE ....
- Nuestra empresa ofrecerá un servicio que permitirá manejar sistemas de producción limpia o preventiva así como también sistemas de tratamiento. Los actuales consultores se enfocan únicamente en los sistemas de tratamiento, por lo que el análisis integral de la producción será exclusivo de nuestra empresa durante un par de años.
- Posteriormente, ofreceremos el servicio de benchmarking o analogías con empresas del rubro a nivel internacional y la valoración de la implementación de los sistemas de producción limpia.

#### **Plan de marketing:**

Indique las ventas que se desean lograr en 6 meses o 1 año, el monto de cada venta promedio y el número de clientes que decidan comprar sus productos. Explique la estrategia de ventas para lograr estos objetivos, el posicionamiento que se espera conseguir y la estrategia comunicacional para llevar a cabo su plan.

Por ejemplo:

- Pensamos penetrar el mercado (o consolidarnos, si la empresa ya ha penetrado el mercado) en el segmento de empresas pequeñas con deficientes estructuras de capital. Tendremos acceso a estas empresas a través de alianzas estratégicas con las e menores o mayores instituciones financieras y ofreceremos nuestros servicios a través de un sistema de marketing directo ...

- Penetraremos el mercado de comidas rápidas de onces o meriendas mediante la ubicación estratégica en puntos de alto tráfico y el uso de estímulos para facilitar la compra por impulso, tales como el olor de nuestros panes dulces, impulsando al exterior a través de un sistema de ventiladores y el uso de vidrio que permita ver el proceso desde el exterior.

Para Palacios Software corresponde al punto 2.5 lo podemos encontrar en la página 54.

**Posicionamiento:**

El posicionamiento refleja por un lado la necesidad insatisfecha o creada (lado de los clientes) y por otro la capacidad de la empresa para cumplir con la promesa de satisfacer esa necesidad en una manera única. Típicamente en enunciado del posicionamiento conlleva a pensar en por qué los competidores (actuales o potenciales) no pueden o no desean captar este segmento. Las declaraciones de competir en base a calidad y servicio no son válidos si no se especifica la manera de medir esta calidad y servicio y de compararla con la que existe actualmente en el mercado.

Por ejemplo:

- Competimos en rapidez, reduciendo el tiempo de servicio en un 30%
- Competimos en precio, brindando un 15% de menor precio por productos similares.
- Competimos en versatilidad permitiendo a nuestros clientes alterar sus órdenes. con un anticipo de 24 horas en lugar de 48 horas que exigen nuestros competidores.

Con Palacios Software Cía. Ltda., competimos con conocimiento de causa, experiencia y brindamos al cliente una solución completa en hardware y software en un solo lugar.

### **Estructura de precios:**

Es sumamente importante fijar el precio adecuado de acuerdo al mercado ya que en este tiene un impacto enorme en los ingresos. Hoy en día, el precio lo fija el mercado, no los costos de producción. Para el consumidor un precio alto puede resultar atractivo por razones de estatus, nada más. Por otro lado hay productos o servicios cuyos precios pueden estar por debajo del costo y aun así no ser atractivo para el consumidor.

**La estructura de precios debe reflejar el precio que está dispuesto a pagar el cliente objetivo.**

Puede utilizarse el método de valor percibido para fijar el precio de venta:

**Método directo de precio:** Los consumidores estiman el precio que refleja la compra de cada producto o servicio de la empresa. Para ello, se realiza un estudio de mercado para averiguar cuanto están dispuestos a pagar los clientes potenciales. Se recomienda este método cuando no existen productos/servicios que compitan con los que se ofrecen.

**Método directo de valor percibido.** Los consumidores asignan un porcentaje del valor percibido. Por ejemplo, se les asignan 100 puntos para distribuir entre los productos/servicios ofrecidos por las diversas compañías. Los resultados indican una distribución de 42, 33 y 25% a tres compañías. Si el precio promedio del mercado es de 1.000 entonces el precio calculado utilizando el valor percibido es de 1.295, 1.000 y 750 respectivamente. Este método es muy útil cuando existen líderes en el mercado conocidos por nuestros clientes objetivos. Al hacer énfasis en la distribución del puntaje podemos evaluar el valor con mayor precisión.

**Método de diagnóstico.** Se ofrecen una serie de atributos y los consumidores seleccionan la importancia del atributo conjuntamente con el valor percibido de la satisfacción de cada

atributo por cada compañía. Se calcula el promedio ponderado de satisfacción por importancia y se asigna el valor percibido para cada empresa de acuerdo al precio promedio como se calculó en el caso anterior. Para hacer un estudio de diagnóstico, deben existir varios competidores líderes con diferentes posicionamientos. Este método también permite evaluar nichos por descubrir.

Palacios Software usa la estructura de precios de su mayorista principal, aliados y principalmente de Oracle Corporation.

#### **Estrategia de ventas:**

Las estrategias de ventas debe definir la fuerza de ventas y las fortalezas de la misma, el proceso de ventas y de compras y el tiempo estimado para lograr las primeras ventas y pagos. Son parte de la estrategia de ventas las condiciones especiales que las favorezcan (descuentos, marketing relacional, combos, beneficios por pronto pago y relaciones con otros productos y servicios).

Palacios Software usa todas las estrategias de ventas que usa Oracle Corporation.

#### **Canales de distribución:**

El papel de la distribución del producto/servicio es fundamental. Son muy pocos los consumidores que están dispuestos a buscar el producto exhaustivamente. No es suficiente determinar quién es el público meta, audiencia o cliente, es necesario llegar a él. Al identificar el canal de distribución debe señalarse por qué se escogió este canal de distribución y cuáles son las ventajas con respecto al alcance de clientes.

Son ejemplos de la identificación del canal de distribución:

- Utilizaremos nuestra propia fuerza de ventas que cuenta con contactos y conocimientos de la industria del plástico (para una empresa que vende aditivos o máquinas de extrusión).
- Hemos acordado o estamos vendiendo a través de una cadena de supermercados orientada a consumidores del segmento C1-C3 (para un nuevo tipo de bebida económica).

Al momento Palacios Software no tiene canales de distribución.

### **Promoción, Publicidad:**

Es necesario identificar el propósito de la promoción. Hay tres tipos de promoción, para crear la necesidad cuando se establece un mercado, para diferenciar servicios o productos con respecto a la competencia y para aumentar el uso cuando se es líder en el mercado. El plan de publicidad debe incluir los costos asociados, el retorno en aumento de ventas y los medios publicitarios escogidos. Mencionar la agencia seleccionada e incluir el proyecto como anexo es recomendable. Es conveniente mencionar la publicidad de la competencia o sustitutos e identificar como se diferencia la empresa.

Palacios Software no realiza promociones ni publicidad normalmente, si cuando nuestro mayorista o fabricante Oracle nos ofrece esta facilidad, razón por la que no existe un rubro predefinido o presupuestado para este fin.

### **Competencia:**

Mencione a la competencia. Esta es una de las grandes fallas de los planes de empresas. Si no considera competidores directos, identifique los sustitutos. Además de identificarlos señale sus ventajas con respecto a lo que existe en el mercado. No incluir información acerca de la competencia demuestra un poco conocimiento del mercado.

Por ejemplo:

- Competimos directamente con ... nombre las principales compañías competidoras.
- Actualmente no contamos con competencia directa, pero existen alternativas a nuestros productos o servicios en el mercado.
- Nuestros productos o servicios son únicos por tales y cuales razones y/o tenemos una ventaja competitiva por tales y cuales razones, que nos diferencia de los demás proveedores de productos o servicios similares o sustitutos.

No incluir información acerca de la competencia demuestra un poco conocimiento del mercado.

La competencia que hemos identificado son todas las personas y empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio que el nuestro.

### **Ventajas competitivas:**

Las ventajas competitivas se basan en las necesidades de los clientes que no son satisfechas por otros competidores o sustitutos. La ventaja competitiva más atractiva para los inversionistas es la propiedad intelectual, por lo tanto, si existe una patente debe identificarse. Otras ventajas competitivas son la base de clientes, el conocimiento de algún proceso, una alianza estratégica con un proveedor o un distribuidor, un nicho inexplorado.

Para Palacios Software corresponde al punto 2.5 lo podemos encontrar en la página 54.

**Riesgos:**

Al hacer una descripción de las ventajas competitivas también es necesario incluir los mayores riesgos que se perciben. Para cada riesgo debe señalarse un plan de contingencia general que permita solventarlo.

El plan de empresas es más creíble si se estipulan las ventajas y los riesgos en base a la competencia y las necesidades de los clientes. Si se crea un nicho es importante destacar porque los mayores competidores no serán atraídos por este nicho.

Para Palacios Software corresponde al punto 2.7.2 lo podemos encontrar en la página 71.

**Equipo Gerencial o fundadores:**

Esta es una de las principales partes del plan de empresas y lo que diferencia a un plan de empresas de un proyecto. En el plan de empresas el equipo gerencial es de crucial importancia. Son estas personas quienes deben demostrar que son capaces de llevar a cabo el desarrollo de la empresa.

No es necesario incluir a todos los empleados, pero a aquellos claves. Tampoco es recomendable hacer una descripción detallada de todas las actividades que hayan realizado los miembros de la dirección de la empresa. Si es importante hacer mención de todas aquellas actividades que permitan construir credibilidad por ser pertinentes a la labor que realiza. Por ejemplo, el gerente general debe tener experiencia en la dirección de personal y conocimientos generales de gestión, pero no necesariamente conocer a fondo los procesos internos. También debe tener experiencia en alguna empresa emergente, o, en su defecto, en la expansión de alguna empresa en la que haya trabajado.

Finalmente es necesario analizar el equipo como un conjunto en el cual, las fortalezas de las personas se complementen y creen sinergia, y se pueda demostrar que el equipo puede funcionar como un todo.

Incluya un organigrama para identificar quienes ocupan posiciones claves en las áreas de operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos. Si no cuentan con una persona clave en alguna área a desarrollar identifiquen su perfil y señalen para cuando esperan contratarlo.

Incluya un directorio. A veces es posible conseguir miembros del directorio que apoyen a un equipo débil en algunas áreas. En las fases iniciales de la empresa es probable que no se dispongan de recursos para el pago de los directores, pero es posible negociar con ellos una pequeña parte de las acciones a cambio de su participación. Un resumen biográfico de los miembros del directorio es necesario como anexo.

Para Palacios Software corresponde al tema recursos administrativos lo podemos encontrar en la página 54 del plan de marketing.

### **Necesidades de capital:**

Esta es la parte menos comprendida en el plan. Aunque no es necesario contar con detalle el manejo operativo de la empresa, si es necesario identificar el uso del capital. Las necesidades del capital deben establecerse de acuerdo a una estrategia financiera.

Existen varias fuentes de financiamiento para una empresa. Es necesario conocerlas para poder seleccionar la más adecuada a la realidad de la empresa y sus fundadores.

El tipo de fuente de capital determina en gran parte la estrategia financiera y determina su impacto en los resultados finales. Por ejemplo cuando se prepara un plan para un banco

institución financiera que tenga ciertas regulaciones, es preferible favorecer ciclos largos, con flujos constantes y con pago anualizado. Para un fondo de inversión por capital de riesgo, en cambio, los ingresos a corto plazo no son tan importantes ya que se liquida la inversión cuando se cierra el fondo o se acaba la empresa.

Una buena manera de comenzar a establecer la estrategia financiera es organizando los diferentes aspectos en áreas según un flujo lógico. Podemos considerar cinco grandes áreas. La oportunidad regula la estrategia de la empresa (administrativa y financiera), con lo cual se determinan los requisitos de capital, posteriormente se definen las fuentes de los recursos y la estructura de negociación para finalmente reconsiderar la estrategia financiera.

### **Modelo para determinar las necesidades de capital**

Una vez que se ha determinado la oportunidad del mercado y la estrategia para alcanzar esta oportunidad, tan claramente como sea posible (aunque después pueda cambiar), el emprendedor puede comenzar a evaluar las necesidades financieras en términos de:

- Necesidades Operativas (capital de trabajo, para mantener el flujo de las operaciones).

#### Directas al proceso productivo

- Materia prima
- Manufactura o servicio directamente
- Salarios y premios
- Capacitación específica.
- Materiales de oficina para el sistema de producción

#### Indirectas al proceso productivo

- Arriendos y costos asociados al sitio físico de la empresa
- Salarios y comisiones

- Materiales de oficina
- Consultorías y asesoramientos
- Gastos de publicidad
  
- Necesidades para activos e inversión (generalmente gastos de una vez)
  - Creación e Instalación de la empresa
  - Equipos que puedan utilizarse varios años
  - Salarios de personal de investigación y desarrollo de productos que puedan venderse varios años.
  - Compra de otros insumos que puedan utilizarse varios años
  - Compra de inmuebles o remodelaciones.

Con estas dos áreas se establece un marco de referencia para identificar creativamente las fuentes de capital, y desarrollar un plan de obtención y estructuración de los acuerdos o negociaciones.

**Calculo:**

El cálculo de las necesidades de capital se realiza sumando los flujos de caja negativos más las inversiones. Es decir solo se suman los costos cuando la empresa aun no genera suficientes ingresos como para poder mantenerse. Por eso es que el cálculo de los ingresos es tan importante.

Si se identifica en detalle el uso del capital, se pueden establecer un sistema de financiamiento de guerrillas que disminuyen las necesidades de capital sobre todo en las etapas iniciales de las empresas.

### **Estrategias de salida o recuperación de la inversión:**

Si se ha decidido que la mejor manera de financiar esta empresa es a través del crédito, los flujos deberán tender a una estrategia de crecimiento más seguro y homogéneo, aunque ascendente. En este caso hay que evaluar los pagos tanto en la principal como en intereses. Es muy poco probable que un banco financie una empresa emergente. Lo que generalmente ocurre es que los fundadores se hacen cargo de la deuda en su forma personal y toman este dinero para colocarlo en su empresa.

En este caso se favorecen estrategias que generen ingresos netos positivos, que no tengan grandes variaciones y minimicen el riesgo.

Lo más seguro es que las empresas se financien por capital de riesgo o por socios capitalistas, en estos casos también pueden existir variantes, sin embargo, este tipo de inversiones favorecerán estrategias que se enfoquen en la maximización del valor, capten posiciones de liderazgo y no en la recuperación del capital a corto plazo. Minimicen el riesgo, lo compartan o lo disminuyan y sean atractivos para otros inversionistas o empresas.

Otras maneras de obtener financiamiento es compartir oficinas, publicidad, factoring, leasing, fondos estatales o realizar alianzas estratégicas con otras empresas más grandes. El patrimonio a entregar hoy en día representa la proporción del valor futuro de la inversión sobre el valor futuro de la empresa.

Las estrategias de salida en el caso de inversiones por patrimonio se encuentran ubicadas en estas opciones:

- OPA (Oferta pública de acciones)
- Venta a otra empresa.
- Recompra de acciones.

En todos estos casos es sumamente importante establecer el mecanismo de valoración que se va a utilizar para calcular el valor de las acciones. Este punto cobra particular interés cuando se trata de la recompra de acciones.

Ejemplos:

- El inversionista podrá liquidar su inversión mediante una salida a la bolsa cuando la empresa cuente con más de 200.000 afiliados. Se estima que el valor de la empresa para ese momento alcance los 35 millones de dólares.
- Se desarrollará una campaña que permita identificar y atraer a empresas relacionadas con la industria que podrían beneficiarse con la incorporación de esta empresa en su desarrollo vertical (hacia adelante – en el caso de manufactura generalmente o hacia atrás – en el caso de ventas al detalle o mayoristas).
- El equipo fundador espera comprar las acciones de los socios inversionistas una vez alcanzada nuestra meta de expansión regional. Se estima que la empresa contara con 14 oficinas propias a lo largo de Sur América y se valorara la empresa según un múltiplo de ventas de acuerdo a empresas similares en el mercado de capitales. A la fecha este múltiplo se ha establecido en 1.8.

#### **Calculo fácil:**

El patrimonio a entregar hoy en día representa la proporción del Valor futuro de la inversión sobre el valor futuro de la empresa.

Es imprescindible entonces llegar a un acuerdo en la manera de valorar, una vez negociada la participación no se cambia, a menos que se negocien bonos convertibles, híbridos entre deuda y patrimonio.

Ejemplo:

Inversión requerida del inversionista:	US\$ 2,500.00
Proyecciones de ventas año 5:	US\$ 45,000.00
Ingreso neto al 5to año:	US\$ 5,000.00

Valoración al año 5:	US\$ 50,000.00
(OJO hay que establecer el método de valoración).	
Tasa de retorno de inversión (ROI)	50% al año.
Años estimados para su salida	5

Cálculos:

Estimar el valor de la compañía al 5to año. Supongamos un múltiple de 10 en base a un múltiplo del ingreso neto de acuerdo a las valoraciones aceptadas para una empresa similar:

$$\text{Valor} = \text{Ingreso neto} * 10$$

Calcular el valor presente de la compañía usando el múltiplo y la tasa de retorno del inversionista. Supongamos una tasa exigida del 50%.

$$\text{VP} = \frac{\text{Valoración futura}}{(1+I)^N} \Rightarrow \frac{\text{US\$ 50,000.00}}{(1+0.5)^5} = \text{US\$ 6,584.36}$$

I = tasa de retorno requerida, N = número de años

Se calcula la proporción de la inversión tiene sobre la empresa.

$$\frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Valoración presente}} = \frac{\text{US\$ 2,500.00}}{\text{US\$ 6,584.36}} = 38\%$$

Las valoraciones son rangos, no puntos específicos pues hay una serie de factores que aumentan y disminuyen el valor de la empresa. Este modelo da una rápida aproximación.

Para Palacios Software podemos revisar en el punto b) Capacidad Económica del FODA, dentro de sus Fortalezas indica claramente que no ha de requerir Capital para financiarlo, de esta manera no es requerido hacer una ROI (tasa de retorno de inversión).

**Plan Financiero:**

El plan financiero describe con números el modelo de la empresa. Cuando se espera generar, cuánto va a costar generar estos ingresos, y en consecuencia, si existe alguna utilidad.

Los estados financieros que se presentan en un plan de empresas son:

- Balance General
- Pérdidas y Ganancias y
- Flujo de caja.

Estos estados se presentan en forma mensual al menos hasta que se alcance el punto de equilibrio, cuando los ingresos permiten cubrir los gastos mínimos, Generalmente los planes de empresas incluyen proyecciones mensuales durante el primer año o el primer año y medio, y posteriormente se presentan en forma anual.

Es recomendable destacar los supuestos de los estados financieros que son relevantes al momento de hacer los cálculos.

Por ejemplo:

- Unidades de negocios o tipos de clientes.
- Número de clientes captados
- Precio promedio por cliente
- Costos fijos
- Costos variables por cliente o costos semi variables
- Penetración de mercado
- Comisiones
- Tasa de cambio si es relevante

Es conveniente hacer un análisis de sensibilidad para evaluar el efecto de los cambios en los supuestos sobre los estados financieros, y rentabilidad. Al cambiar los supuestos es posible establecer planes de contingencia o realizar cambios en la estrategia.

## BALANCE

El Balance representa una fotografía de la empresa en un instante determinado, generalmente al final del periodo o al final del año. Los principales componentes del balance son Activos, Pasivos y Patrimonio, los cuales deben responder a la siguiente ecuación:

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

Para Palacios Software corresponde al punto 2.7.1 lo podemos encontrar en la página 65.

Los activos corresponden a todo aquello a favor de la empresa o la que la empresa tiene. En este sentido pertenecen los Activos Circulantes, los Activos Fijos y Otros Activos. Los Activos Circulantes están compuestos por cuentas como Caja, Cuentas por Cobrar, Depósitos a Plazo con vencimiento a menos de un año plazo e inventarios (productos en bodega o puntos de venta). Los Activos Fijos están compuestos por construcciones, terrenos, maquinaria, muebles de oficina, computadores, etc., además de todos los depósitos e inversiones con vencimiento mayor a un año. En Otros Activos se debe incluir todos aquellos activos que no puedan ser ingresados como circulantes o fijos.

Los pasivos están compuestos por todas las aquellas obligaciones o deudas que posee la empresa. De la misma forma que con los Activos, están los pasivos circulantes y los pasivos a Largo plazo. Los pasivos circulantes con las cuentas por pagar o crédito de proveedores, préstamos bancarios con vencimientos menor a un año. En los Pasivos de largo plazo se incluyen aquellas partidas como créditos con vencimiento mayor a un año principalmente.

El patrimonio está compuesto por los aportes de capital de los socios de la empresa más las pérdidas o ganancias acumuladas.

Partes del plan

ACTIVOS CIRCULANTES	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVOS FIJOS	PASIVOS A LARGO PLAZO
	PATRIMONIO

**Gráfico 3.1 (Fuente Alicia Castillo Holley)**

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

En este modelo deben mostrar un resumen de las actividades realizadas por la empresa en un periodo y está compuesto según el siguiente diagrama:

Ingresos por Venta  
(Costo de venta)  
 MARGEN BRUTO  
(Gasto Operacional o Gasto de administración y ventas)  
 UTILIDAD OPERACIONAL  
 + Ingresos no operacionales  
(Egresos no operacionales)  
 UTILIDAD BRUTA  
(Impuesto a la renta)  
**UTILIDAD NETA**

Es fundamental para el ordenamiento de los datos tener un control minucioso en los gastos y costos que podrían decidir el éxito o fracaso de la empresa.

Tomando en cuenta las partidas entre-paréntesis se restan, la composición de cada una es la siguiente:

- Ingreso por venta: se refiere a todas las ventas del rubro realizadas en el periodo sin importar cuando sean canceladas y sin considerar el IVA (Impuesto al valor agregado)
- Costo de venta: se refiere a los costos directos, o sea a materias primas y mano de obra para la construcción del producto. Deben incluirse en el estado de pérdidas y ganancias al momento de vender los productos sin importar cuando fueron construidos y sin considerar el IVA.
- Gasto operacional: en esta partida se incluyen los sueldos administrativos, costos indirectos, publicidad, costo de mantención de inventario, arriendos, luz, agua, teléfono, etc. Además debe incluirse la depreciación de los activos fijos correspondientes al periodo.
- Ingresos no operacionales: consta de los intereses ganados por depósitos bancarios o ventas fuera del rubro como inversiones en empresas no relacionadas o utilidad por la venta de algún activo.
- Egresos no operacionales: deben incluirse los intereses pagados por créditos y otro tipo de pagos no especificados anteriormente.
- Impuesto a la renta: se deberá descontar el porcentaje correspondiente definido por el S.R.I. (Servicio de Rentas Internas).

## FLUJO DE CAJA

El flujo de caja corresponde a las entradas y salidas de dinero realizadas en un periodo definido. La estructura típica es la siguiente:

Ingresos por venta  
(Costos de venta)  
(Gastos de administración y ventas)  
(Depreciación Activos Fijos)  
(Intereses préstamos)  
UTILIDAD BRUTA  
(Impuesto)  
UTLIDAD NETA  
+ Depreciacion Activos Fijos  
+ Prestamos  
(Amortizaciones de la deuda)  
FLUJO DE CAJA.

Para Palacios Software corresponde al punto 2.7.1.3 lo podemos encontrar en la página 67 y 68.

De esta manera las partidas responden al siguiente análisis:

- Ingresos por venta: debe incluir las ventas realizadas y canceladas, o sea lo que efectivamente entro a caja y sin considerar el IVA.
- Costo de venta: se incluye según el criterio utilizado en el Estado de resultados sin embargo se toman en cuenta aquellos costos pagados en el periodo y sin considerar el IVA.
- Intereses préstamos: incluye intereses pagados en el periodo
- Préstamos: en esta partida se incluyen las entradas de dinero a la empresa correspondiente a préstamos de cualquier fuente financiera.

- Amortización de la deuda: debe incorporarse todas aquellas salidas de dinero correspondiente a no los intereses generados en ese periodo.
- Amortización de créditos, o sea, aquella parte de las cuotas de algún crédito que amortiza o disminuye capital de la deuda y no los intereses generados en ese periodo.

En cada etapa de los flujos de caja, balances o estados de resultados, es importante conocer la regulación comercial de la empresa según el país en donde se realiza sus actividades.

### Conclusión:

La conclusión de los estados financieros debe indicar que la empresa tiene un alto potencial de:

- Generar un alto retorno a través de la revalorización de la empresa para el caso de inversionistas por capital de riesgo.
- Generar suficiente dinero en efectivo como para pagar los intereses y el principal adeudado en el caso de préstamos.

Este ejemplo explica como una empresa ya constituida y sin grandes activos puede captar la atención de un inversionista de capital de riesgo.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	perp 2006
<b>Total ingresos operativos</b>	1.367.185	2.198.855	2.897.221	3.305.002	3.732.274	4.086.688	4.372.419	
<b>Total egresos operativos</b>	1.054.572	1.218.943	1.420.858	1.513.453	1.602.102	1.602.102	1.766.094	
<b>Margen bruto</b>	312.613	979.912	1.476.363	1.791.550	3.130.172	2.130.172	2.606.325	2.893.021
<b>VA</b>	495.542	979.912	931.364	712.986	534.802	380.411	260.411	
<b>Valor empresa a 2000</b>	4.412.980							
<b>valor empresa a 2005</b>	8.744.839							
<b>tasa de retorno</b>	60%							

**Gráfico 3.2 (Fuente Alicia Castillo Holley)**

## **Negociación y Financiamiento:**

Habiendo escogido la valoración por flujos descontados, se resume del flujo de caja los aspectos relevantes para el cálculo de la valoración. Esta empresa hubiese podido escoger un múltiplo de ventas o de utilidad, pero no habiendo empresas parecidas o en la misma industria, este método hubiese sido controversial para algunos inversionistas.

Las bases para la negociación se explicitan al terminar el plan de empresas y refuerzan lo establecido en el resumen ejecutivo.

Siguiendo el caso anterior ...

La empresa está valorada en US\$ 4.420 Millones. Se estima que el inversionista adecuado adquiera ente el 20 y el 25% de las acciones que existen actualmente, con una clara participación en el directorio, y un fortalecimiento del manejo operativo de la empresa complementando al menos una de las gerencias funcionales ya determinada o apoyando en la búsqueda y selección del personal adecuado para continuar el crecimiento de la empresa. La tasa de retorno para el inversionista estimado es del 60%.

Se prevé una salida a la bolsa al cabo del 5 año, para esta fecha, la empresa tendrá una valoración de US\$ 8.745 millones.

### **Anexos:**

- Hojas de vida.
- Estudios de mercado.
- Presupuestos.
- Cartas de intención.
- Documentos de apoyo a la idea por parte de instituciones o empresas sobre todo si se trata de empresas de innovación tecnológica que pueden obtener algún incentivo por parte del estado.

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- Resulta muy interesante que personas del área técnica nos hemos inclinado por estudios de negocios. Para mi resulta una experiencia enriquecedora de poder entender el lenguaje de los negocios y sobre todo muchos pedidos de parte de nuestros clientes que siempre han quedado con falta de comunicación y comprensión, se ha establecido un puente entre las partes que han enriquecido y seguirán enriqueciendo la relación comercial de nuestra empresa con nuestros clientes.
- Siempre he puesto la interrogación de porque los más exitosos no alcanzan estudios superiores, pero hacen la diferencia, un plan de negocios innato que viene incluido en ciertas mentes brillantes que pueden visualizaras con solo pensar.
- El mercado de Cuenca es un mercado especial, que ya lo conocemos, creemos que en el futuro con la aplicación de este plan de negocios seremos muy reconocidos y sobre todo alcanzaremos una mejor participación de mercado, esperamos dar oportunidades a jóvenes emprendedores y brillantes que quieran compartir nuestras ideas de emprendimiento.
- Definitivamente es una excelente oportunidad de buscar crecer con el negocio, generar diversidad en los productos y brindar opciones adecuadas de TICS a los usuarios estando acorde con los avances tecnológicos.
- La utilización de tecnología en las empresas, el uso de CRM, cuadros de mando integral hacen realmente diferencias competitivas inigualables. Nosotros proveeremos estas soluciones al mismo tiempo de usarlas.
- Nuestra meta es en conjunto con lo que se viene haciendo llegar a una facturar anual de 1 millón de dólares con la incorporación de esta nueva línea de negocio y abrir oficinas en algunas ciudad, además de pensar al futuro estar sirviendo en otros países como Colombia, Chile y Perú. Por qué no.

- Haber creado una empresa antes de tener los conocimientos y haber mejorado sustancialmente posterior a mis estudios pienso que he logrado mi objetivo personal y tengo el conocimiento necesario para emprender nuevos retos en la vida profesional.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Recomendamos se implemente inmediatamente el plan de negocios en la empresa Palacios Software Cía. Ltda.
- Se recomienda alcanzar el mejor acuerdo comercial con los mayoristas o fabricantes del hardware para lograr consolidar la posición de mercado lograda por 14 años.
- Con la ayuda de Dios y todos mis colaboradores actuales y que se incorporaran en el futuro se harán realidad estos trabajos académicos que muchos de ellos siempre llegan a dormir sueños profundos en bodegas o bibliotecas.
- Esto es el principio de muchas cosas, quedan tareas pendientes y sobre todo seguir alimentando de conocimiento para ir enriqueciendo la fortaleza de hacer y hacer que otros hagan por ti para ti.

## DISEÑO DE TESIS

### **1.- PROBLEMA MOTIVO DE LA INVESTIGACION.**

De acuerdo a las exigencias tecnológicas de Cuenca basadas en la experiencia de la empresa Palacios Software Cía. Ltda. y su medio millar de clientes, la falta de opciones para la adquisición integral de hardware y software basadas en soluciones homogéneas y que no exista una empresa conforme listado de empresas de las Cámaras de la Producción de Cuenca que ofrezca esta solución basada en estudios serios o fundamentados en la ciencia y tecnología es mandatorio que una empresa local utilizando herramientas como la investigación de mercados y la elaboración de un plan estratégico brinde una oferta seria de Valor Agregado para la adquisición de una plataforma tecnológica completa Hardware y Software, pero que esta conviva en el tiempo y reduzca el costo total de la propiedad.

### **2. TITULO DEL PROYECTO:**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE LA DIVISION DE HARDWARE EN LA EMPRESA PALACIOS SOFTWARE CIA. LTDA.

### **3.- JUSTIFICACION DEL TEMA O PROBLEMA**

En el año 2000 se inicia operaciones la empresa Palacios Software Cía. Ltda. con un ámbito de acción en la ciudad de Cuenca y con la distribución del software Oracle<sup>1</sup>. Esta empresa tiene como objeto la venta y distribución de software únicamente, hasta la fecha.

La Corporación Oracle es en la actualidad la empresa más grande del mundo que fabrica software, aun no es la que más vende sin embargo es uno de los objetivos que persigue en el tiempo y probablemente lo conseguirá en el futuro.

---

<sup>1</sup> Oracle. Multinacional Americana que comercializa hardware y software. <http://www.oracle.com>

La Corporación Oracle tiene más de 35 años de existencia y nació al igual que la empresa Palacios Software en el ámbito del software, en los últimos años ha experimentado cambios fundamentales dentro del tema informático, la Corporación ha realizado un sinnúmero de adquisiciones y su portafolio de productos y se han incrementado considerablemente, y de esta misma manera llegó al año 2010 adquiriendo la empresa Sun Microsystem<sup>2</sup> a un precio de siete billones de dólares que era una empresa dedicada a la fabricación de hardware y dueño de uno de los productos más usados en el mundo especialmente el del internet como es el lenguaje Java, según el sitio web del fabricante.

Actualmente la Corporación Oracle promueve el criterio de Software-Hardware-Complete, es decir que desean brindar una solución integral a los clientes finales.

En la ciudad de Cuenca existen muchos pequeños negocios que venden computadores personales aproximadamente 30 según la página web de la Cámara de Comercio de Cuenca, sin embargo existen muy pocos vendedores de infraestructura tecnológica es decir equipos no convencionales y que generalmente sirven a empresas, en la ciudad contamos con no más 3 proveedores para este tipo de equipos en las marcas IBM, HP, DELL, SUN sacado de la misma fuente y en muchos casos teniendo únicamente proveedores únicos.

El mercado no brinda muchas opciones y teniendo en cuenta el factor diferenciador que es la marca, el servicio y el soporte técnico que reciben las empresas hace que la decisión de compra no se base únicamente en benchmark's o temas técnicos sino más bien por una situación más cómoda o conocida que si bien es una solución que cumple con algunos requisitos no permite la libre elección y libre decisión, además de tener una plataforma prácticamente cerrada.

Un ejemplo claro que ocurre en el medio informático en donde nos podemos dar cuenta del beneficio que es tener una plataforma homogénea es el computador Apple, que el mismo fabricante hace el hardware y el software de tal suerte que todo funciona en conjunto, mientras

---

<sup>2</sup> Sun Microsystem. Empresa Americana fabricante de Hardware y creador del lenguaje java <http://java.com>

que eso no ocurre cuando y es del diario vivir cuando en nuestros computadores personales salen nuevos sistemas operativos, nuevos programas que ya no compatibilizan con el hardware antiguo o que simplemente no funcionan.

Es claro que si la empresa Palacios Software Cía. Ltda. brinda al igual que la Corporación Oracle la solución completa en cuanto al hardware y al software se introduce al mercado una solución alternativa completa para que todas las empresas tengan libertad de elección y de parte de la empresa Palacios Software Cía. Ltda. que brinde una solución homogénea que pueda en el tiempo cambiar y mejorarse sin tener que desechar hardware o software por incompatibilidades u otros conceptos, es decir mantener el costo total de propiedad, las inversiones que realizan las empresas en periodos de tiempo.

Según la única mayorista del software Oracle en Ecuador, Nexsys para una empresa de software es más fácil ingresar al mundo del hardware que si una empresa de hardware comienza a vender software, esta aseveración nos convence más de seguir los mismos pasos de nuestra empresa tutora Oracle Corporation.

Por todos estos motivos es necesario que la empresa Palacios Software Cía. Ltda. brinde el servicio completo en una solución global Hardware y Software y la apertura se dé utilizando todos y cada uno de las directrices para la elaboración de un plan de negocios, aplicando diversos métodos como la investigación técnica de mercados, factores críticos de éxito, plan de marketing que permita establecer la viabilidad y sobre todo la rentabilidad de la nueva división de negocio aportará al negocio.

## **4.- OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General**

- Desarrollar un plan de negocios para iniciar la división de hardware en la empresa Palacios Software Cía. Ltda con un enfoque apropiado para los clientes pymes y corporativos de la

ciudad de Cuenca respondiendo sus expectativas y sobre todo los clientes palpén valor y tasas de retorno en sus inversiones.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Exponer los antecedentes del proyecto realizando un diagnóstico de la situación actual del mercado y analizando las necesidades puntuales de las empresas que estén demandando una adquisición tecnológica integral de hardware y software.
- Realizar un Plan de Negocios partiendo del estudio de mercado con un levantamiento de información y analizar las ofertas actuales del mercado, analizar las razones técnicas, económicas, sociales y de factibilidad para su ejecución.
- Crear un marco de referencia para empresas de software que quieran hacer lo mismo en el futuro partiendo de la situación actual de las empresas dentro de su realidad tecnológica.

#### **5.-MARCO TEORICO**

Para la elaboración de nuestro plan de negocios iremos aplicando de una manera cronológica todas las metodologías que hemos podido ensamblar de nuestro aprendizaje partiendo según los autores Rodrigo Varela, Jim Collins, Jeniffer Rusell, Jerry Porras de un diagnóstico actual del contexto empresarial, para luego pasar al análisis de las 3 C' (Corporación, Cliente, Competencia) que luego nos permitirá conceptualizar nuestro plan de negocios, elaborar nuestro objetivo y sus características para luego analizar las ventajas y los elementos críticos del plan.

Para lograr este propósito iniciaremos con un estudio de mercado que según los autores Kinneer/Taylor nos permitirá conocer a ciencia cierta el mercado meta y el tamaño que ésta tiene y dar una herramienta eficaz para la calidad de las dediciones que marketing tome con esta información.

Utilizar la mejor teoría de Gerencia Estratégica propuesta por Michael Porter profesor de la escuela de negocios de Harvard que estudia cómo una empresa o una región puede constituir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

Con la base de la estrategia y con una buena información que nos proporcione el estudio de mercado podemos realizar un desarrollo de estrategias de marketing y planes de marketing usando las herramientas que usa Oracle Corporation y conceptualmente de los autores Kotler/Keller que nos proporcionan el mix de Marketing con un conjunto de herramientas para obtener las respuestas deseadas de sus mercados meta, McCarthy clasificó estas herramientas en las famosas 4 P, Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

Uno de los activos más importantes hoy en día en las empresas cada vez es el recurso humano o talento humano, aplicando las teorías de Kinneer/Taylor nos ayudarán a reclutar y contratar un personal adecuado, comprometido y a tener un adecuado ambiente laboral y remunerativo que se vea reflejado en resultados adecuados en la nueva división a implementar.

Todos los negocios tienen una finalidad, la rentabilidad, como medir ésta a través de indicadores financiero en un cuadro de mando integral como la tasa de retorno de inversión, indicadores de riesgo, indicadores de cumplimiento de metas, indicadores de cumplimiento de personal, tener radiografías de la realidad de la empresa expresado en informes financieros de fácil lectura nos dirán que tan atractivo resulta este proyecto comparando con un mínimo que ofrece un rendimiento financiero en un banco o si podemos pasar del punto de equilibrio que todos los empresarios desean, inclusive utilizando herramientas tecnológicas como el concepto de inteligencia de negocio.

## **6.- ESQUEMA DE CONTENIDO**

### **Capítulo I**

#### **1. Antecedentes**

- 1.1 Introducción y situación Actual
- 1.2 Avances Tecnológicos
  - 1.2.1 El mundo actual y la tecnología.
  - 1.2.2 Brecha Digital.
- 1.3 Resumen Ejecutivo
- 1.4. Descripción y Alcance del Proyecto.
- 1.5. Nueva Visión de la Empresa
- 1.6. Nueva Misión de la Empresa
- 1.7. Sector Tecnológico en Cuenca
  - 1.7.1 Descripción del sector tecnológico
  - 1.7.2 Situación actual y futura del sector tecnológico

### **Capítulo II**

#### **2. Plan de Negocios**

- 2.1. Estudio de Mercado
- 2.2. Análisis del Recurso Humano
- 2.3. Análisis FODA
- 2.4. Análisis de la Oferta y Demanda
- 2.5 Plan de Marketing
  - 2.5.1. Captación del mercado
  - 2.5.2. Incrementar el marketshare
  - 2.5.3. Diferenciadores para toda de decisiones.
- 2.6.- Estructura Comercial o Ingeniería del Proyecto
  - 2.6.1. Presupuesto de Ventas

2.6.2. Planes de financiamiento

2.6.3. Inversiones

2.6.4 Soporte Técnico.

2.7 Factibilidad

**2.7.1- Análisis Administrativo – Financiero**

2.7.1.1. Inversiones

2.7.1.2. Presupuestos

2.7.1.3. Flujos

2.7.1.4. Punto de Equilibrio

2.7.1.5. Índices Financieros

**2.7.2.- Análisis de Riesgos**

2.7.2.1. Riesgos Legales

2.7.2.2. Riesgos Técnicos

2.7.2.3. Riesgos Económicos

**2.7.3.- Análisis de Impacto en la Organización**

**Capítulo III**

**3.- Marco de Referencia**

3.1. Buenas prácticas para implementar el plan de negocios.

**4.- Conclusiones y Recomendaciones**

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

**5.- METODOLOGIA DEL TRABAJO**

Para este trabajo se utilizará “La investigación en la Universidad” de Autoría de Rojas/Moreno y aplicaremos para todo el proceso desde la recolección de información que nos permita identificar las necesidades de las empresas de Cuenca para una solución integral de infraestructura

tecnológica y complementaremos este trabajo realizando el estudio de mercado propuesto por Kinnear/Taylor que nos permitirá conocer la oferta y demanda local teniendo una información fuente para realizar una planeación estratégica donde incluiremos una de marketing, usando tecnologías de la información proporcionada por Oracle Corporation y la ayuda que nos pueda brindar Kotler/Keller.

Daremos énfasis en la identificación de nuestra propuesta de valor que nos haga diferentes a los competidores actuales y promueva a los potenciales nuevos clientes a vernos como su solución con las diferentes herramientas que tenemos como la identificación adecuada de las 4 P', la selección y compensación del recurso humano según Dessler, finalmente todos los informes numéricos que nos permitan ver desde el punto de vista financiero la factibilidad y rentabilidad de esta nueva línea del negocio.

#### 8.- PRESUPUESTO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

DESCRIPCION	COSTO
MATERIALES UTILES	US\$ 500
INVESTIGACION DE MERCADO	US\$ 500
VARIOS	US\$ 500
GASTOS PERSONAL	US\$ 500
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 2,000</b>

Todos los valores serán cubiertos por el autor.

#### 9.- BIBLIOGRAFIA

- 9.1 Oracle Corporation. Historia de la empresa. Junio 2013. Disponible en <http://www.oracle.com>
- 9.2 Microsoft Corporation. Historia de la empresa. Junio 2013 <http://www.microsoft.com>
- 9.3 DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. Pearson Educación, México 2001. Octava Edición.
- 9.4 KINNEAR, Taylor. **Investigación de Mercados**. McGraw Hill. México 2000. Quinta Edición.
- 9.5 ROBBINS P. Stephen, **Comportamiento Organizacional**. Pearson Prentice Hall.

México 2004. Décima Edición.

9.6 KELLER Kevin, KOTLER Philip. **Dirección de Marketing**. McGraw Hill.

México 2000. Duodécima edición.

9.7 O'KEAN, José María. **Economía para Negocios**. McGraw Hill. España 2000.

Segunda Edición.

9.8 ROJAS, Carlos, MORENO, Joaquín. **La investigación en la Universidad**.

Impreso en la Universidad del Azuay. Cuenca 2002.

Segunda Edición.

## 10.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
		2012												
No.	ACTIVIDADES / SEMANAS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO								
1	PLANIFICACION DE LA TESIS	■	■											
2	ELABORACION DEL PLAN		■											
3	CORRECCION DEL PLAN		■											
4	DESARROLLO Y REVISION DE LOS CAPITULOS DE LA TESIS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	PRESENTACION Y REVISION DEL TRABAJO FINAL											■	■	■

Ing. Fabricio Palacios Cordero.  
Estudiante MBA V

## Anexo 1

Denominación del Puesto	Departamento	Número de puestos	Resumen del Puesto	Obligaciones del puesto	Autoridad	Estándares de desempeño
Sales Consultant (Vendedor Supervisor)	Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoya en el desarrollo de clientes</li> <li>· Desarrolla personas</li> <li>· Recruta, selecciona entrena motiva, controla planifica</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar las políticas de la empresa al personal a su cargo</li> <li>- Enfatizar trabajo en equipo</li> <li>- Fijación de cuota (market share)</li> </ul> <p><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir y hacer cumplir las cuotas</li> <li>- Generar nuevas oportunidades de negocio</li> <li>- Llenar el Forecast</li> <li>- Realizar el prospecting de clientes para establecer sus cuentas objetivos quincenalmente</li> </ul>	<p><b>Para la parte operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Jefe de ventas-vendedor emite informes directamente a Gerencia General</li> </ul> <p><b>Para la parte administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se dirigen a Gerencia Financiera y Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar y Cumplir el forecast (75%)</li> <li>- Numero de oportunidades cerradas</li> <li>- Cumplimiento de recuperación de cartera</li> <li>- Nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>- Generación de leads (oportunidades nuevas).</li> <li>- Colocación de nuevos productos y servicios.</li> </ul>
Sales Consultant (Vendedor)	Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrolla clientes</li> <li>· Ejecuta –informa, detecta necesidades, da servicio y vende</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir las políticas de la empresa</li> <li>- Manejo confidencial de la información de la empresa</li> </ul> <p><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir las cuotas</li> <li>- General nuevas oportunidades de negocio</li> <li>- Desarrollar y cumplir el Forecast</li> <li>- Realizar el prospecting de clientes para establecer sus cuentas objetivos quincenalmente</li> </ul>	<p><b>Para la parte operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Jefe de ventas-vendedor emite informes directamente a Gerencia General</li> </ul> <p><b>Para la parte administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se dirigen a Gerencia Financiera y Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar y Cumplir el forecast (75%)</li> <li>- Numero de oportunidades cerradas</li> <li>- Cumplimiento de recuperación de cartera</li> <li>- Nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>- Generación de leads ( oportunidades nuevas ).</li> <li>- Colocación de nuevos productos y servicios.</li> </ul>
Technical Consultant (Asesor Técnico)	Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Resolver problemas técnicos de clientes</li> <li>· Asesorar y orientar al cliente</li> <li>· Atención al cliente</li> <li>· Help Desk</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte a Usuarios Finales</li> <li>- Mesa de Ayuda ( Help Desk )</li> <li>- Ayudar y dar Soporte a Ventas</li> </ul> <p><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento preventivo</li> <li>- Calidad en servicio al cliente.</li> </ul>	<p><b>Para la parte operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Technical Consultant se dirige al Gerente General</li> </ul> <p><b>Para la parte administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se dirigen a Gerencia Financiera y Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del Cliente y del Departamento de Ventas.</li> <li>- Número de Solicitudes Resueltas satisfactoriamente</li> <li>- Capacidad para solucionar los problemas.</li> <li>- Tiempo de resolución de los problemas.</li> </ul>
Instructor	Ventas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesorar y orientar al alumno</li> <li>· Capacitación</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener altos estándares de enseñanza</li> <li>- Organizar horas de clases</li> <li>- Cursos Proactivos</li> </ul> <p><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de clases a dictar</li> <li>- Resultados en aprendizaje</li> </ul>	<p><b>Para la parte operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Technical Consultant se dirige al Gerente General</li> </ul> <p><b>Para la parte administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Se dirigen a Gerencia Financiera y Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para solucionar los problemas.</li> <li>- Tiempo de resolución de los problemas.</li> <li>- Nivel de aprendizaje de estudiantes</li> <li>- Capacidad para solucionar los problemas.</li> <li>- Tiempo de resolución de los problemas.</li> </ul>

## Anexo 2

Denominación del Puesto	Descripción	Requisitos	º de Importc.	Perfil	
Sales Consultant (Vendedor Supervisor)	·Experiencia:	4 a 6 años	3	Edad: 25 a 35 años	1 No indispensable 2 Relativo 3 Indispensable
	· Conocimiento del producto:	1 año de conocimientos de productos y servicios de alta tecnología enfocada desde la perspectiva de soluciones	2	Habilidades vinculadas a la venta	
	· Experiencia en la Industria:	3 años en adelante	3	Organizado, disciplinado Perseverante y Tenaz	
	· Estudios:	Nivel superior en Informática y Afines	3	Alta capacidad y motivación hacia el trabajo	
	· Cursos de Capacitación:	Cursos en ventas y liderazgo	2	Seriedad y profesionalismo	
	· Idioma:	Inglés técnico	3	Capacidad de integración	
	· Limitaciones para la reubicación:	Disponibilidad para viajar	1	Perfil de liderazgo	
· Intereses para hacer carrera:	Si hay carrera	2	Buena comunicación verbal y corporal		
Sales Consultant (Vendedor)	·Experiencia:	2 a 4 años	3	Edad: 25-35 años	1 No indispensable 2 Relativo 3 Indispensable
	· Conocimiento del producto:	1 año de conocimientos de productos y servicios de alta tecnología enfocada desde la perspectiva de soluciones	2	Habilidades vinculadas a la venta	
	· Experiencia en la Industria:		1	Organizado, disciplinado	
	· Estudios:	Nivel superior en Informática y Afines	3	Respeto a la línea de mando	
	· Cursos de Capacitación:	Certificaciones en ventas y liderazgo	2	Perseverante, tenaz	
	· Idioma:	Inglés Técnico	3	Seriedad y Profesionalismo Alta capacidad y motivación hacia el trabajo	
	· Limitaciones para la reubicación:	· Limitaciones para la reubicación: Disponibilidad para viajar	1	Capacidad de integración	
· Intereses para hacer carrera:	Si hay carrera	2	Perfil de liderazgo Buena comunicación verbal y corporal		
Technical Consultant (Asesor Técnico)	·Experiencia:	2 a 4 años	3	Edad: 25 a 35 años	1 No indispensable 2 Relativo 3 Indispensable
	· Conocimiento del producto:	1 año de experiencia, preferible que posea certificaciones en tecnología	3	Entusiasmo en brindar la satisfacción para mejorar la imagen de la empresa.	
	· Experiencia en la Industria:		1	Paciencia: cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.	
	· Estudios:	Nivel superior en Informática y Afines	3	Compromiso de lograr los objetivos propuestos	
	· Cursos de Capacitación:	Cursos de atención al cliente y cursos técnicos	3	Responsable con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.	
	· Idioma:	Inglés técnico	3	Honrado	
	· Limitaciones para la reubicación:	Disponibilidad para viajar	2	Dinámico	
· Intereses para hacer carrera:	Si hay carrera	2			
Instructor	·Experiencia:	Instructor mínimo 4 años	3	Edad: 25 a 40 años	1 No indispensable 2 Relativo 3 Indispensable
	· Conocimiento del producto:	2 años de experiencia	3	Positivo, Positivo y Proactivo	
	· Experiencia en la Industria:			Iniciativa y dinamismo	
	· Estudios:	Nivel superior en Informática y Afines	3	Honradez y Buena Reputación	
	· Cursos de Capacitación:			Puntualidad y ordenado	
	· Idioma:	Inglés técnico	3	Especialización sobre los cursos que dicta	
· Limitaciones para la reubicación:	Disponibilidad para viajar	2	Manejo de sistemas JAVA		
· Intereses para hacer carrera:	Si hay carrera	2	Trabajar por resultados Facilidad para leer y entender con rapidez		

## Anexo 3

### CALIFICACION DE LOS ENTREVISTADOS

NOMBRE: .....

CARGO: .....

Características Personales	1	2	3	4	Comentario
Aspecto					
Presencia, desenvolvimiento					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					
<b>Características relacionadas con el puesto</b>					
Experiencia					
Conocimiento del trabajo					
Conocimiento de inglés técnico					
Relaciones Interpersonales					
Eficacia					

Calificado

- 1 malo
- 2 regular
- 3 bueno
- 4 muy bueno

## Anexo 4

### ENCUESTA FINAL. FORMULARIO DEFINITIVO.

Luego de realizar la entrevista a profundidad y la encuesta piloto, elaboramos la encuesta final basándonos en los errores encontrados y las sugerencias de las personas encuestadas, consecuentemente presentamos la encuesta final a continuación:



Estimado Señor(a):

Estamos realizando una encuesta con la finalidad de investigar el grado de aceptación para proveer el hardware de alto nivel por parte del fabricante Oracle a través de la empresa PALACIOS SOFTWARE CIA. LTDA. para la ciudad de Cuenca.

Fecha (dd-mm-aaaa)	<input type="text"/>	No. Encuesta:	<input type="text"/>
		Encuestador:	<input type="text"/>
Nombres:	<input type="text"/>		
Universidad de la que Egreso:	<input type="text"/>		
Nivel Académico:	Con Título <input type="checkbox"/> 1	Sin Título	<input type="checkbox"/> 2
Título Obtenido:	<input type="text"/>		
Empresa:	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>
		Años en la empresa:	<input type="text"/>
Rol que Desempeña:	<input type="text"/>	email:	<input type="text"/>

1. ¿Qué marca de servidor usted utiliza con mayor frecuencia?

IBM 1

HP 2

OTRO 3

2. ¿Cree que es importante la integración entre hardware y software?

Si 1

No 2

3. ¿Conoce los servidores Oracle?

Si 1

No 2

4. ¿Cuál es su presupuesto anual para la adquisición de servidores?

US\$ 0-5k 1

US\$ 5k-10k 2

US\$ 10k-20k 3

más de 20k 4

5. ¿Planea realizar compras de servidores a corto plazo?

Si 1

No 2

6. ¿Con qué frecuencia renueva sus servidores?

De 1-3 años 1

De 3-5 años 2

Más de 5 años 3

Nunca 4

7. ¿Qué es lo que más valora al momento de comprar un servidor?

Precio 1

Soporte Técnico 2

Marca 3

No sabe 4

8. ¿Le gustaría que el mismo proveedor le venda hardware y software de la misma marca?

Si

No 2

## **INSTRUCTIVO PARA EL ENCUESTADOR**

### **Perfil del Encuestador:**

La persona que realice la entrevista deberá tener conocimientos de Informática (hardware y software) para poder guiar y explicar a los encuestados, especialmente a las personas que no conozcan sobre productos que Oracle esté produciendo como producto tradicional.

### **Perfil del Encuestado:**

Esta encuesta se realizará a personas que hayan cursado la Universidad en alguna carrera de Sistemas o Afines, Egresados, graduados o no. También para las personas que ocupen cargos importantes en el área de sistemas sin tener un título universitario afín y para personas que deseen destacarse en un medio difícil y saturado.

### **Procedimiento de la encuesta:**

El encuestador debe realizar una breve introducción del contenido de la misma y sus objetivos, para luego ingresar la información, proceder con las preguntas del formulario, la información deberá ser ingresada en forma clara y con letra imprenta sin enmendaduras.

## DIRECTORIO DE GRAFICOS

### GRAFICO CAPITULO I

### GRAFICO CAPITULO II

Gráfico 2.1 de ¿Qué marca de Servidor usted utiliza con mayor frecuencia? .....	20
Gráfico 2.2 de ¿Cree que es importante la integración entre hardware y software? .....	21
Gráfico 2.3 de ¿Conoce los servidores Oracle? .....	21
Gráfico 2.4 de ¿Cuál es su presupuesto anual para la adquisición de servidores? .....	22
Gráfico 2.5 de ¿Planea realizar compras de servidores a corto plazo? .....	23
Gráfico 2.6 de ¿Con que frecuencia renueva sus servidores? .....	23
Gráfico 2.7 de ¿Qué es lo que más valora al momento de comprar un servidor? .....	24
Gráfico 2.8 de ¿Le gustaría que el mismo proveedor le venda hardware y software de la misma marca? .....	25
Gráfico 2.9 Organigrama Funcional.....	31
Gráfico 2.10 Factores de Evaluación.....	37
Gráfico 2.11 Grados de calificación.....	37
Gráfico 2.12 Rol de Pagos .....	40
Gráfico 2.13 Gastos anuales proyectados .....	40
Gráfico 2.14 Evaluaciones Periódicas .....	45
Gráfico 2.15 Curva de la oferta .....	51
Gráfico 2.16 Curva de la demanda .....	53
Gráfico 2.17 Kit de marketing.....	59

Gráfico 2.18 Sistema CRM Palacios Software.....	61
Gráfico 2.19 Ingreso de oportunidades. Forecast.....	62
Gráfico 2.20 Balance General Palacios Software.....	65
Gráfico 2.21 Balance Pérdidas y Ganancias Palacios Software.....	65
Gráfico 2.22 Inversiones.....	66
Gráfico 2.23 Presupuesto de Ventas .....	66
Gráfico 2.24 Proyección Financiera Primer Año.....	68
Gráfico 2.25 Punto de Equilibrio.....	69
Gráfico 2.26 Índices Financieros.....	70

## **GRAFICO CAPITULO II**

Gráfico 3.1 Partes del Plan de negocios .....	99
Gráfico 3.2 Ejemplo de inversiones .....	102

## GLOSARIO

- FORECAST.** Proyección o pronóstico de ventas en un periodo de tiempo.
- PYME.** Empresa pequeña o mediana medida por sus limitaciones económicas y ocupacionales.
- TOC.** Costo total de la propiedad.
- ROI.** Tasa de retorno de la inversión.
- ORACLE.** Empresa de tecnología de software y hardware, produce mayormente bases de datos y servidores.
- MICROSOFT.** Empresa de tecnología, produce principalmente sistemas operativos Windows y herramientas de colaboración.
- APPLIANCE.** Todo en uno. Compatible hardware y software.
- SUN MICROSYSTEMS.** Empresa de tecnología, creadora de los equipos SUN y Java, adquirida por Oracle Corp.
- PLEOPLE SOFT.** Empresa de tecnología, produce software ERP y CRM, adquirida por Oracle Corp.
- JD EDWARDS.** Empresa de tecnología, produce software ERP y CRM, adquirida por People Soft y luego por Oracle Corp.
- SIEBEL.** Empresa de tecnología, produce software ERP y CRM, adquirida por Oracle Corp.
- BEA.** Empresa de tecnología, produce software ERP y CRM, adquirida por Oracle Corp.
- ERP.** ENTERPRISE RESOURCE PLANNING, se denomina a sistemas integrados para administrar a un empresa.
- MARKETSHARE.** Tamaño del mercado.
- MIDDLEWARE.** Capa media de tecnología, usada para referirse al servidor de aplicaciones.
- REDHAT.** Marca de software para sistema operativo Linux, JBOSS, etc.
- LINUX.** Sistema operativo basado en Unix.
- BSA.** Business Software Alliance. Institución que regula el uso ilegal de software.
- CLOUD COMPUTING.** Computador de Nube, servidos a través del internet para usuarios.
- DATA CENTER.** Lugar físico donde residen servidores de datos con altas prestaciones.

**CRM.** Customer relationship Management. Sistemas integrados e inteligentes para relacionamiento con clientes.

**FODA.** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Outstanding Coverage Performance.** Rendimiento y cobertura excepcional.

**Best Growing.** Mayor crecimiento.

**Adobe.** Empresa de tecnología especializada en aplicaciones gráficas.

**Symantec.** Empresa de tecnología especializada en protección de datos.

**DbVisit.** Empresa de tecnología especializada en seguridad de la información.

**PL/SQL Developer.** Empresa de tecnología especializada en herramientas de desarrollo para base de datos Oracle.

**SERVIDOR.** Equipo de computación capaz de procesar y almacenar información.

**BASE DE DATOS.** Banco o conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto.

**SOFTWARE.** Programas de computador.

**HARDWARE.** Equipos de computación.

**IBM.** Empresa de tecnología especializada en Servidores y software.

**Sales Consultant.** Consultor de ventas.

**Help desk.** Personas que dan soporte en una organización.

**know how.** Conocimiento adquirido de algún tema.

**VIP.** Very important people. Sirve para distinguir a personas elite.

**BANDA ANCHA.** Tamaño de uso de la red de datos para internet.

**OPN.** Oracle Partner Network. Red de canales de distribución de Oracle Corp.

**HP.** Empresa de tecnología, especializada en computadores y servidores.

**Merchandising** comercialización de productos.

**E-learning.** Educación virtual a través del internet.

**INTEL.** Empresa de tecnología especializada en hacer procesadores.

**ORACLE METALINK.** Servidor de soporte técnico de Oracle Corp.

**SILVER, GOLD, PLATINUMM.** Niveles de membresía que puede alcanzar un canal de distribución Oracle.

**NEXSYS DEL ECUADOR.** Empresa mayorista de software en Ecuador.

**Q1, Q2, Q3, Q4.** Siglas en ingles de Trimestre1, 2, 3 y 4.