



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

“Propuesta para la creación de una empresa ensambladora de productos tecnológicos marca EQTech y su comercialización a nivel nacional”

AUTOR:

Ing. Omar Fernando Martínez Jiménez

Previa a la obtención del grado de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Lcdo. César Espinosa

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Omar Fernando Martínez Jiménez como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Lcdo. César Espinosa

REVISOR(ES)

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Ec. María del Carmen Lapo

Guayaquil, a los 31 días del mes de Julio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Omar Fernando Martínez Jiménez

DECLARO QUE:

La Tesis “**Propuesta para la creación de una empresa ensambladora de productos tecnológicos marca EQTech y su comercialización a nivel nacional**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR

Omar Fernando Martínez Jiménez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Omar Fernando Martínez Jiménez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: Tesis “**Propuesta para la creación de una empresa ensambladora de productos tecnológicos marca EQTech y su comercialización a nivel nacional**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de Julio del año 2014

EL AUTOR:

Omar Fernando Martínez Jiménez

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitir la culminación exitosa de este nuevo reto, a El sea la Gloria y la Honra. A mi esposa e hijo por su apoyo incondicional en cada meta que como familia nos proponemos. A mis padres, a quienes considero como inspiración y ejemplo de esfuerzo y perseverancia

Omar Fernando Martínez Jiménez

DEDICATORIA

A mi esposa e hijo, mis fieles compañeros en este camino de la vida y de quienes tomé parte de su tiempo de familia para dedicarlo al cumplimiento de esta meta

Omar Fernando Martínez Jiménez

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lcdo. César Espinosa

TUTOR

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

Lcdo. César Espinosa

TUTOR

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS	
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
1.1.1. Como influyen las fuerzas de la competencia en la formulación de una estrategia.....	4
1.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	6
1.1.3. El poder de Proveedores y Compradores.....	9
1.1.4. Los productos sustitutivos.....	9
1.1.5. La lucha por una posición en el mercado.....	10
PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA	
1.2.1. Importancia de hacer Prospectiva.....	11
1.2.2. Turbulencias del entorno.....	12
1.2.3. Qué es la Prospectiva.....	14
1.2.4. Planificación, Prospectiva y Estrategia.....	16

1.2.5. La planificación estratégica por escenarios.....	17
1.2.6. Etapas para la elaboración de Escenarios.....	18
1.2.7. Los talleres de prospectiva estratégica.....	18

EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN

1.3.1 Definiciones.....	19
1.3.2 Importancia de saber administrar.....	20
1.3.3 Principios universales de administración.....	20
1.3.4 El emprendedor y los factores de ambiente externo.....	22

ASPECTOS METODOLOGICOS

1.4.1 Investigación Exploratoria.....	34
1.4.2 Investigación Concluyente.....	35
1.4.2.1 Determinación de la Muestra.....	35

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ENTORNO ECONÓMICO

2.1.1. Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el desarrollo de las economías nacionales	37
2.1.2. Indicadores Económicos.....	39
2.1.3. Inflación.....	39
2.1.4. Canasta Básica.....	41
2.1.5. Densidad Demográfica del Ecuador.....	42
2.1.6. Ingreso promedio mensual de los hogares.....	43
2.1.7. Evolución del Producto Interno Bruto	44
2.1.8. Sector Externo.....	46

2.1.9. Tasas de Interés.....	47
2.1.10. Volumen del Crédito.....	48
2.1.11. Remesas.....	49
2.1.12. Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad (RILD).....	50
ENTORNO TECNOLÓGICO	
2.2.1 Tecnología a Nivel Global.....	50
2.2.2. La participación por segmentos de mercado para	
Computadoras y Periféricos.....	51
2.2.3. Tecnología en Ecuador.....	52
2.2.4. Ingresos anuales por ventas de equipos de computación y	
software en Ecuador.....	53
2.2.5. Ingresos anuales por venta de hardware y equipos de	
computación en Ecuador.....	54
2.2.6. Importaciones Ecuatorianas de equipos de computación.....	55
2.2.7. Tendencias del sector a nivel global.....	57
2.2.8 Tendencias y resultados del sector de software y hardware,	
de acuerdo al censo económico.....	58
2.2.9. Ecosistema de hardware y software en el Ecuador.....	60
COMPETENCIA	
2.3.1. Empresas participantes en el sector de hardware.....	64
2.3.2. Competidores.....	65
2.3.3. Nuevas Tecnologías en Ecuador	68
2.3.4. Fuerzas Competitivas.....	75

CAPITULO III

PROSPECTIVA Y ESCENARIOS

PROCESO DE PROSPECTIVA

3.1.1. Taller de Prospectiva.....	80
3.1.2. Análisis Estructural.....	82
3.1.3. Identificación de Variables.....	82
3.1.4. Descripción de relaciones entre las variables.....	83
3.1.5. Ordenamiento según Motricidad.....	86
3.1.6. Plano Motricidad-Dependencia.....	87
3.1.7. Elaboración de Escenarios.....	88
3.1.8. Interpretación de los Micro Escenarios.....	92

CAPÍTULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA

4.1. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

4.1.1. Misión	95
4.1.2. Visión.....	95
4.1.3. Filosofía	95
4.1.4. Valores.....	96
4.1.5. Cadena de Valor	98
4.1.6. Análisis FODA.....	102

4.2 MERCADOS

4.2.1. Idea General	110
4.2.2. Tipo de Modelo de Negocios.....	111
4.2.3. Definición del Mercado Objetivo	112
4.2.4. Estudio de Preferencias	113

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

- 4.3.1. Clientes ó Usuarios 121
- 4.3.2. Oferta de Valor 121
- 4.3.3. Relación con el Cliente 122
- 4.3.4 Canales de Comunicación y Distribución..... 122
- 4.3.5. Actividades Claves 123
- 4.3.6. Recursos y Habilidades Clave 123
- 4.3.7. Socios y Aliados Clave 124
- 4.3.8. Flujo de Ingresos..... 125
- 4.3.9. Estructura de Costos..... 125

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

- 4.4.1. Satisfacción..... 125
- 4.4.2. Clima Laboral..... 126
- 4.4.3. Capacitación..... 126
- 4.4.4. Motivación..... 126
- 4.4.5. Ventas Anuales..... 126

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

- 4.5.1. Comunicación..... 127
- 4.5.2. Promoción..... 130

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 4.6.1. Estructura de cargos..... 133
- 4.6.2. Política Salarial..... 133

CAPÍTULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.1.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	136
5.2.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	136
5.3.	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	138
5.4.	INVERSION INICIAL.....	139
5.5.	FINANCIAMIENTO	140
5.6.	PROYECCION DE INGRESOS.....	141
5.7.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	143
5.8.	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO.....	143
	CONCLUSIONES.....	145
	RECOMENDACIONES.....	146
	BIBLIOGRAFIA.....	147
	ANEXOS	150

INDICE DE GRAFICOS

Figura 1 Fuerzas que regulan la competencia de un sector.....	4
Figura 2 Turbulencia del Entorno	13
Figura 3 Principales inversiones de las empresas para incrementar Competitividad.....	38
Figura 4 Índice de Precios al Consumidor.....	39
Figura 5 IPC por Divisiones de Consumo.....	40
Figura 6 Inflación anual histórica.....	40
Figura 7 Inflación mensual acumulada histórica.....	41
Figura 8 Canasta Familiar Básica vs. Ingreso Familiar Mensual.....	42
Figura 9 Distribución de la Población Económicamente Activa.....	43
Figura 10 Ingresos vs Gastos mensuales de los hogares.....	44
Figura 11 Crecimiento Anual del PIB.....	44
Figura 12 PIB Ecuador y América del Sur.....	45
Figura 13 Variación del PIB Ecuador y América del Sur.....	45
Figura 14 Balanza Comercial Total a Julio 2013.....	46
Figura 15 Tasas de Interés.....	47
Figura 16 Evolución del Crédito otorgado por Bancos Operativos.....	48
Figura 17 Remesas.....	49
Figura 18 Reservas de Libre Disponibilidad.....	50
Figura 19 Segmentos por categoría de Hardware.....	51
Figura 20 Principales mercados a nivel global.....	52
Figura 21 Ingresos del sector Software y Hardware.....	54
Figura 22 Ingresos del sector Hardware.....	55
Figura 23 Crecimiento Proyectado Software y Servicios.....	57
Figura 24 Crecimiento global Hardware.....	58
Figura 25 Establecimientos por actividad económica.....	59
Figura 26 Empresas Mayoristas por cantón.....	62

Figura 27 Empresas de venta al por menor de computadoras.....	63
Figura 28 Empresas participantes en el sector Hardware.....	64
Figura 29 Equipamiento del Hogar.....	70
Figura 30 Lugares de uso de Internet.....	71
Figura 31 Frecuencia de uso de Internet.....	71
Figura 32 Usuarios de Internet en Ecuador.....	72
Figura 33 Razones de Uso de Internet.....	73
Figura 34 Líneas de Telefonía Móvil.....	74
Figura 35 Plano Influencia-Dependencia.....	87
Figura 36 Cadena de Valor EQTECH.....	98
Figura 37 Proceso e-business.....	100
Figura 38 Principales Usos de Equipos.....	116

Resumen

La industria tecnológica a nivel global ha tenido un desarrollo acelerado en los últimos años, integrando gran cantidad de productos innovadores en diferentes áreas de la industria, educación, salud y otras, es un principio universalmente aceptado que el desarrollo y uso de nuevas tecnologías va de la mano con el desarrollo social y económico de una nación. Ecuador, no ha permanecido indiferente a esos cambios globales. Actualmente, bajo la filosofía del buen vivir, propone un cambio desde el concepto de mercado que regula a la sociedad hacia una sociedad que regula a los mercados y acepta otras formas de organización de la producción y asignación de bienes y servicios, con la propuesta de cambio en la Matriz Productiva, plantea el desarrollo de nuevas industrias y expande el alcance y posibilidades de los mercados financieros para desarrollar la economía popular, y propone un concepto de equilibrio económico-humano, no limitado a las variables macroeconómicas inflación y déficit fiscal.

Bajo esta perspectiva, esta investigación propone aprovechar las oportunidades que se configuran en el entorno, para promover la creación de nuevos emprendimientos que estén alineados bajo estos parámetros. Esta propuesta sugiere describir los posibles escenarios y proponer posibles estrategias en base a datos recabados de los protagonistas de la industria tecnológica del país: competidores, proveedores, clientes, gobierno e instituciones de control.

El objetivo de esta tesis es, luego de analizar la información del entorno, proponer la creación de empresa ensambladora y comercializadora de productos tecnológicos. La planeación estratégica desarrollada, determina la estructura y el

mapa de actividades que configura la ventaja competitiva que se debe construir para garantizar la permanencia del negocio a largo plazo.

Palabras clave: Planeación Estratégica, mapa de actividades, ventaja competitiva, escenarios.

Abstract

The technology industry globally has had a rapid development in recent years, integrating large number of innovative products in different areas of industry, education, health and other, is a principle universally accepted that the development and use of new technologies is of hand with social and economic development of a nation. Ecuador has not remained indifferent to these global changes. Currently, under the philosophy of good living, suggests a shift from the concept of regulating market society into a society that regulated markets and accepts other forms of organization of production and allocation of goods and services, with the proposed Productive change in the Matrix, proposes the development of new industries and expand the scope and possibilities of financial markets to develop the people's economy and proposes a concept of economic and human balance, not limited to macroeconomic variables inflation and fiscal deficit.

Under this perspective, this research proposes opportunities that are set in the environment, to promote the creation of new ventures that are aligned under these parameters. This proposal suggests that describe the possible scenarios and propose possible strategies based on data collected from those involved in the technology industry in the country: competitors, suppliers, customers, government and regulators.

The objective of this thesis is, after analyzing the information from the environment, proposing the creation of assembler and marketer of technology products company. Developed Strategic planning determines the structure and activity map that sets the competitive advantage that must be built to ensure the continued long-term business.

Keywords: Strategic Planning, map activities, competitive advantage, scenarios,

INTRODUCCIÓN

Al analizar los cambios tecnológicos ocurridos en los últimos cuarenta años, no deja de causar asombro y admiración por la cantidad de ideas e innovación en la industria tecnológica. Despierta gran curiosidad ante la interrogante por conocer lo que vendrá más adelante. Cada descubrimiento, cambio, o mejora tecnológica trae consigo un movimiento acelerado en las demás variables que forman el entorno económico, político y social mundial.

Se podría mencionar que el lanzamiento de un nuevo producto incorpora nuevos segmentos de consumidores, produce cambios en las tendencias de consumo, en los gustos y preferencias de los consumidores, mejoras en la calidad de otros productos, y la aparición de otros complementarios y sustitutos. La tecnología ha significado pasos gigantes en el desarrollo de las telecomunicaciones, en el crecimiento industrial, en la revolución educativa, en la eficiencia del sector de la salud, en el acceso a una gran masa de información, nos ha permitido acortar distancias manteniendo contactos que antes parecían imposibles, incluso ha logrado revolucionar el marketing y las ventas identificando nuevos nichos de consumidores que frecuentan las redes sociales.

El presente trabajo plantea la creación de una empresa ensambladora de productos tecnológicos marca **EQTech**, observando estrictos requerimientos de calidad similares a marcas de prestigio mundial como *Dell, Toshiba, Hewlett-Packard*, utilizando las herramientas modernas de comercialización y distribución en todo el territorio nacional.

JUSTIFICACIÓN

El país no ha permanecido al margen de los cambios tecnológicos de las últimas cuatro décadas presentando un comportamiento comercial con índices de crecimiento sostenido. Gracias al vínculo directo con el sector de la industria tecnológica, el autor ha formado parte de diversos proyectos y experiencias trabajando en la introducción y posicionamiento de diferentes marcas como: Tandy-Radio Shack, Commodore, Wang, Texas Instruments, Atari, Apple, IBM, Compaq, Hewlett-Packard. Además ha visto con mucho agrado la aparición de marcas nacionales que actualmente gozan de una buena participación en el mercado como: Xtratech, Speed Mind, UltraTech, Diggio, PC Fácil, comercializadas por diferentes canales de distribución.

El estudio de mercado que forma parte de esta investigación pretende sustentar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de este proyecto que aspira aprovechar la oportunidad que representa la apertura gubernamental de darle preferencia a las marcas ensambladas en el país en su portal de compras públicas y a la estrategia institucional de concientizar a la ciudadanía mediante su campaña: *Mucho mejor si es hecho en Ecuador*.

Es una campaña de carácter social que busca identificar con su sello a la producción nacional, con la intención de que los consumidores prefieran comprar estos productos, que además de tener buenos precios, calidad y servicio, generan empleo para los ecuatorianos.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Analizar el entorno económico y tecnológico a través de un estudio de mercado y diseñar el modelo de empresa y su sistema de actividades que le permita conseguir su posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Objetivos Específicos

- Revisar aspectos teóricos de emprendimiento, análisis de la industria aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter y prospectiva empresarial
- Analizar el entorno económico, tecnológico y de mercado a través de una investigación exploratoria para determinar los posibles escenarios en los que la empresa se va a desempeñar
- Determinar la estructura óptima de la empresa a través de la planeación estratégica que permita a la empresa posicionarse en el mercado
- Analizar la factibilidad económica y rentabilidad financiera de la propuesta

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1.1.1. Como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia

La situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas que aparecen recogidas en del diagrama de la figura 1. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector. Este poder puede oscilar, siendo intenso en algunos sectores, como los de neumáticos, envases metálicos y acero, donde no hay una empresa que tenga una rentabilidad espectacular sobre la inversión, y suave en aquellos otros sectores.

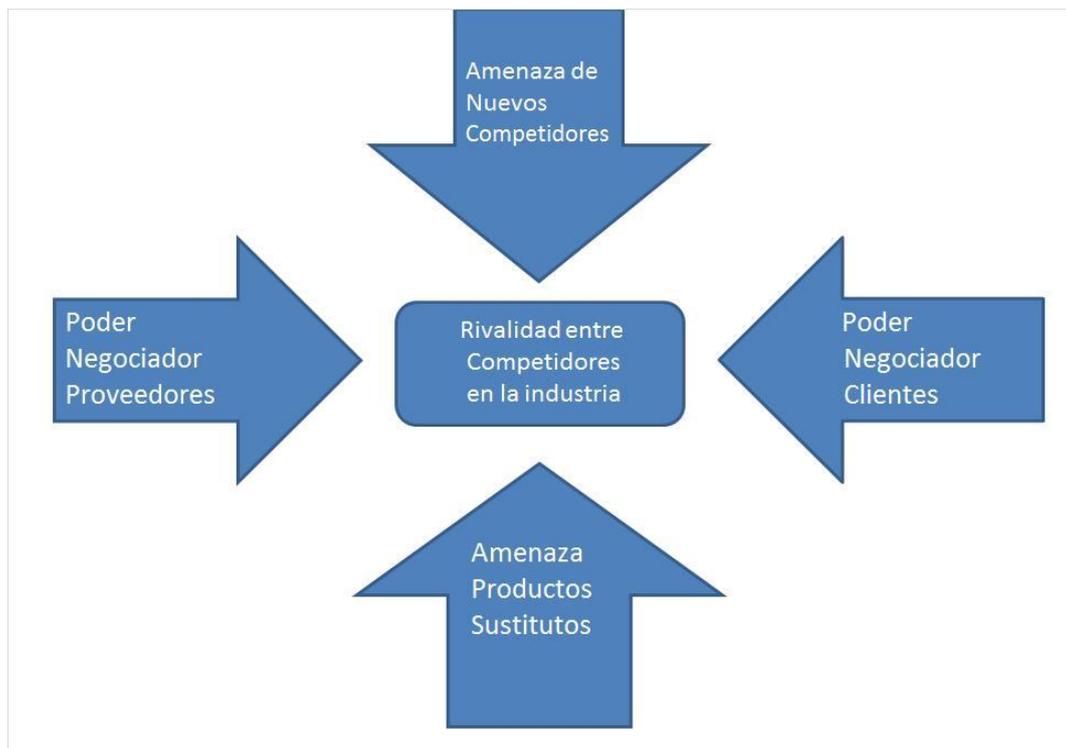


Figura 1
Fuerzas que regulan la competencia de un sector
Tomado de: (Porter, Estrategia Competitiva, 2008)

Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas a su favor. Para formular una estrategia que fije una política de actuación de cara a ellas, es preciso profundizar en su estudio y analizar las fuentes de cada una. Por ejemplo, ¿Qué le hace al sector vulnerable ante una posible entrada de nuevos competidores?, ¿cuál es el factor que determina la capacidad de negociación de los proveedores?.

El conocimiento de estos factores que delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que puede insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas. Este estudio previo sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser más beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector prometen ser más significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan. La comprensión de dichas fuerzas resulta también de gran utilidad en el estudio de las áreas susceptibles de diversificación.

La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa. Por ejemplo, es posible que una empresa que ostenta una posición dominante en un sector no amenazado por la entrada de nuevos competidores obtenga unos resultados bajos si existe un producto sustitutivo de mejor calidad o más barato. En situaciones como éstas, el elemento estratégico número uno ha de ser la existencia de productos sustitutivos.

Lógicamente, en cada sector varía la fuerza o fuerzas predominantes. Cada sector tiene una estructura peculiar, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de estas fuerzas competitivas. El estratega debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor. Sin embargo, cada una de las fuerzas competitivas señaladas presenta algunas características que son básicas para determinar su importancia como tales fuerzas. A continuación se muestra cuáles son en cada caso.

1.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una cierta cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales. La gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña (Porter, Competencia y Estrategia: conceptos esenciales, 2008).

Hay fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar esta entrada:

- Las economías de escala, obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien a aceptar un coste muy desventajoso. Las economías de escala en producción, investigación, márketing y servicio postventa son probablemente los obstáculos básicos para entrar en la industria de IT.

- La diferenciación del producto, la creación de una marca constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.
- Las necesidades de capital, la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada. El capital no sólo se necesita para adquirir las instalaciones fijas sino también para financiar el crédito a clientes, los stocks y absorber las pérdidas iniciales de la operación. Una gran inversión de capital limita la entrada de nuevos competidores.
- Las desventajas de coste independientes del tamaño, las empresas que pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales, independientemente de la dimensión y de las economías de escala alcanzadas por las empresas. Estas ventajas pueden tener su causa en la curva de aprendizaje, la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, localización favorable.
- El acceso a los canales de distribución. Lógicamente, los recién llegados al sector deben asegurarse la distribución de sus productos o servicios. Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector. En algunos casos es preciso que el aspirante a entrar deba crear sus propios canales de distribución.

- Gobierno. Puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de diversos controles como permisos, acceso limitado a materias primas, etc.

1.1.3. El poder de Proveedores y Compradores

Los proveedores manifiestan su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de costos en sus propios precios. Del mismo modo, los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global.

El poder de cada uno de los grupos importantes de proveedores o clientes depende de una serie de características que tiene la situación del mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras comparadas con el conjunto del sector (Porter, 2008).

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende
- Su producto es único o al menos está diferenciado
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector

- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante, es decir, de que los proveedores entren en el sector
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes
- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados
- Los materiales comprados al sector forman parte de un componente de su propio producto y representan una parte significativa de sus costos
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costos de compra
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores
- Los compradores planean una amenaza seria de integración hacia atrás, es decir, de entrar en el sector en cuestión

1.1.4. Los productos sustitutivos

Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia, el sector verá reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento.

Es indudable que cuanto más interesante es la combinación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutivos, más firme es el límite impuesto a la capacidad de

beneficios del sector. Los productos sustitutivos no sólo limitan los beneficios en épocas normales, sino que también reducen los beneficios extraordinarios que un sector puede cosechar en épocas de boom (Porter, 2008).

1.1.5. La lucha por una posición en el mercado

La rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios. La intensidad de esta rivalidad depende de la presencia de una serie de factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder
- El crecimiento del sector es lento, lo cual precipita la pugna por obtener una cuota de mercado
- El producto o el servicio adolecen de falta de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger adecuadamente su clientela de la agresión comercial de los demás
- Los costos fijos son elevados o el producto es perecedero, lo que crea cierta inclinación a reducir los precios.
- Los incrementos de capacidad, cuando se producen, son de gran envergadura.

Cuando un sector va alcanzando su madurez, la tasa de crecimiento se modifica, dando lugar a una disminución de los beneficios y, muchas veces, a la expulsión de algunos de sus miembros.

1.2. PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA

Las características de la sociedad ecuatoriana, en la que la Tecnología ha tomado un papel muy relevante sobre la situación socio-económica de un país, hacen que cualquier movimiento que se lleve a cabo en ese terreno afecte de forma significativa sobre lo que, al cabo de un tiempo, puedan ser las industrias, las empresas o, incluso, la calidad de vida de dicha sociedad (Godet, 2007).

El estudio colectivo de tecnologías y sus impactos, o bien desde un nivel sectorial, analizando tan sólo un entorno limitado o un pequeño segmento de la sociedad. En ambos casos, los resultados obtenidos sirven de base para la configuración de una determinada acción en un cierto momento. Serán sólo posibles previsiones o escenarios que podrán variar según vayan cambiando algunas de las múltiples variables que estarán siempre presentes en el desarrollo de cualquier política. Y es posible que las predicciones que se hagan para dentro de veinte años tengan que ser cambiadas al cabo de tan solo uno. En cualquier caso, es preferible tener una cierta previsión sobre cómo evolucionar el futuro, esa es la función de la Prospectiva y debe entenderse como un proceso de estudio que ha de ayudar a comprender mejor cuáles son las fuerzas que pueden modelar el futuro a largo plazo.

1.2.1. Importancia de hacer Prospectiva

El establecer cómo puede evolucionar una tecnología o cómo va a repercutir en las ventas futuras es algo que va de la mano con cualquier política que se pretenda hacer. Existen tendencias y condiciones tecnológicas mediante las cuales los gustos, las perspectivas de la población así como las de las organizaciones y las regulaciones del estado alteran de forma significativa la naturaleza, ritmo y secuencia de la competencia en los mercados (Bustamante, 2009).

A continuación, se muestra algunas de las razones para realizar una prospectiva:

- Maximizar las ganancias a partir de factores externos
- Maximizar las ganancias a partir de las decisiones tomadas de antemano
- Minimizar las pérdidas asociadas con sucesos externos no controlados
- Reducir los efectos de competidores externos
- Predecir demandas con fines productivos
- Predecir demandas para el desarrollo interno
- Desarrollar planes de organización

1.2.2. Turbulencias del entorno

Estas alteraciones, previsibles o no, generan turbulencias que son precisas de reconocer y enfrentar con oportunidad y eficacia. Para ello será necesario identificar las fuentes de cambio así como los fundamentos de los mismos. El primero de ellos es la tasa de incremento del cambio y la difusión tecnológica que ha aumentado de manera vertiginosa durante los últimos 20 años (Bustamante, 2009). Las innovaciones en el sector de los sistemas de información y de las comunicaciones han sido aceleradas y consistentes con el proceso de globalización de las economías y de las naciones.

La **innovación perpetua** describe la rapidez y solides con la que nuevas tecnologías remplazan a las antiguas. Se promueve así el acortamiento de los ciclos de vida de los productos atribuyendo gran importancia competitiva al hecho de poder introducir con rapidez nuevos bienes y servicios. Cuando los productos, son difíciles de distinguir debido a la rápida difusión de las tecnologías, la velocidad para

introducirlos en el mercado puede ser la única fuente de ventaja competitiva (Bustamante, 2009).

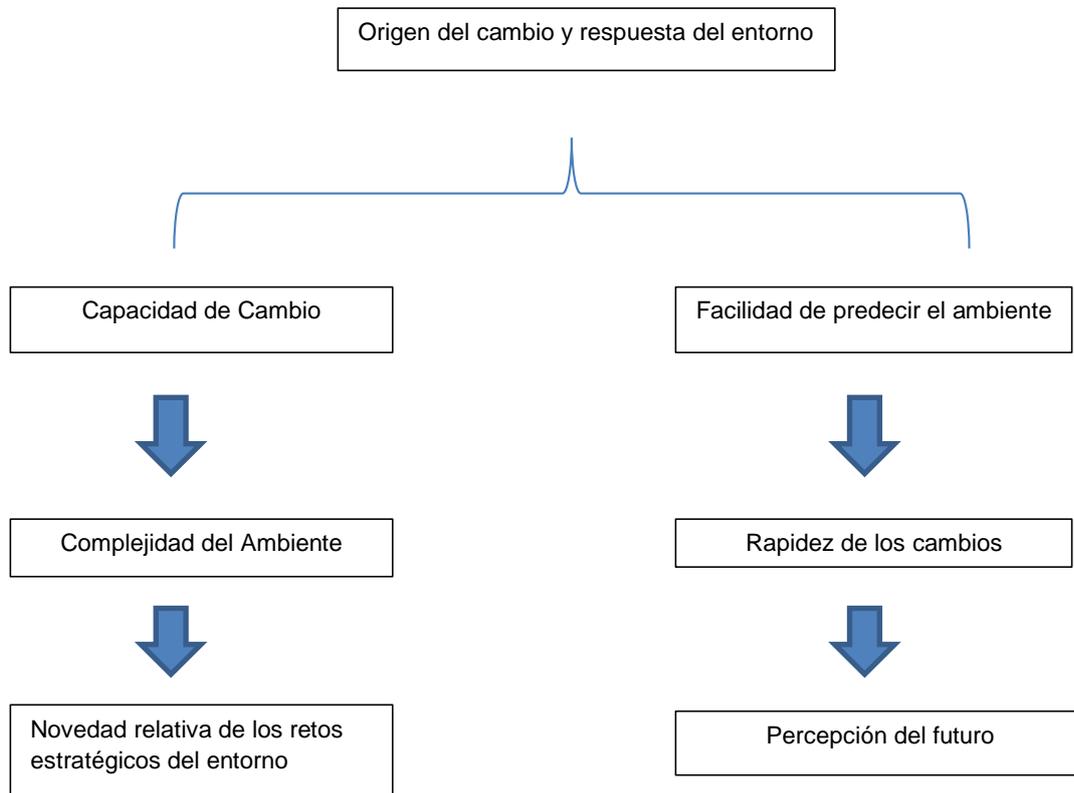


Figura 2
Turbulencia del Entorno

Tomado de: (Godet, *Prospectiva y Estrategia: problemas y métodos*, 2007)

El segundo aspecto clave es reconocer la llamada *era de la información*, la que ha implicado cambios dramáticos en la tecnología de la información. Un resultado importante de estos cambios es que la capacidad de acceso y utilización de la información de manera eficaz se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva en casi todas las industrias.

Y, como tercer elemento, el *aumento de la intensidad del conocimiento* en la forma de información, inteligencia y experiencia, se constituye en la base de la tecnología y su aplicación. En el nuevo panorama competitivo, la gestión del

conocimiento es un recurso crucial para las organizaciones y una fuente de ventaja competitiva cada vez más valiosa. Debido a ello, en la actualidad, muchas compañías luchan por convertir el conocimiento acumulado de cada uno de sus empleados en un activo corporativo.

1.2.3. ¿Qué es la Prospectiva?

La Prospectiva podría considerarse como una forma razonada y asentada sobre bases lo más sólidas posibles, de tener un cierto conocimiento de cómo y cuál puede ser el futuro. Es el conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro en una determinada materia. Como se desprende de esta definición, la Prospectiva no debe realizarse desde un punto de vista global, sino que es mucho más prudente centrarse únicamente en un determinado terreno. El terreno en el que se centra la investigación es el tecnológico.

Se define la Prospectiva Tecnológica como *Conjunto de métodos y materiales empleados para obtener unos determinados objetivos industriales o comerciales*. Esta definición no queda reducida así tan sólo a los instrumentos o a las técnicas, sino que también se tiene en cuenta a los intangibles y al cómo se hacen las cosas o los productos; esto es, al *saber hacer* (Pereda, 1995).

La Prospectiva Tecnológica no hace, en la mayoría de las ocasiones, previsiones de cómo serán esos avances científicos ni cómo podrán conseguirse. Sólo indicará que deberían alcanzarse. Debe entenderse como un proceso de estudio que ha de ayudar a comprender mejor cuáles son las fuerzas que pueden modelar el futuro a largo plazo. Estas fuerzas son esenciales para tomar decisiones en temas como la planificación y la articulación de los sistemas de Ciencia y Tecnología, tanto a niveles superiores, como pueden ser los estatales o los regionales, como a niveles inferiores,

esto es, dentro de empresas de un tamaño significativo o en sectores de carácter estratégico. Este planteamiento implica, de hecho, una cierta función activa sobre la determinación del futuro, ya que éste puede ser modulado en cierta forma a través de actuaciones realizadas en un instante de tiempo anterior.

A modo de ejemplo, un estudio sobre la posible factoría del próximo siglo puede repercutir en las medidas que se tomen para ir adaptando métodos de trabajo a lo que puede ser ese futuro. Si los avances tecnológicos se producen sin haber tomado medidas sobre las consecuencias, la adopción de éstas en el momento en el que la tecnología está ya presente puede conducir a la imposibilidad de llevarlas a cabo de forma efectiva.

Hay que señalar, por otra parte, que la Prospectiva no debe proponer una única solución o un único escenario futuro. Para que sea realista deben estar presentes varias posibles soluciones e irse modificando, hasta quizás quedar reducida a una única, según vaya avanzando el tiempo. En ciertos casos, algunos de estos escenarios posibles pueden no ser una opción deseable y, consecuentemente, tomarse todas las medidas posibles para que no llegue a ser una realidad en el futuro.

Finalmente, la Prospectiva Tecnológica debe estar animada a una cierta capacidad de cambio casi en tiempo real. Ninguna predicción hecha hoy para un mañana más o menos lejano ha de considerarse como algo estático. Toda Prospectiva ha de poseer elementos que pueden irse modificando según vayan cambiando las condiciones de contorno que se tengan en cada momento. La Prospectiva Tecnológica es así un proceso continuo, que no debe detenerse una vez iniciado. Los resultados de hoy son sólo los parámetros que deberán contrastarse con los que se

obtengan mañana, y de esta comparación obtener consecuencias para modificar o no las previsiones para el futuro (Pereda, 1995).

1.2.4. Planificación, Prospectiva y Estrategia

Están íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente. Existe una caja de herramientas y los gestores bien informados hacen buen uso de la misma para así crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo en lo posible los inevitables conflictos.

Para ser portador de futuro, el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación. Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la pre actividad y la pro actividad (Bustamante, 2009).

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo. Se recomienda construir escenarios futuros para disminuir la incertidumbre y esclarecer la elección de opciones estratégicas.

Otras empresas, las rezagadas, se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro. La conclusión es clara y se impone: la estrategia

habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de pre actividad y de pro actividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

1.2.5. La planificación estratégica por escenarios

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético: Shell, EDF, ELF, sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, se ha trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa qué juego de hipótesis. Hay que recordar que las hipótesis de un escenario deben cumplir cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Valda, 2010).

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

Exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.

Normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva (Valda, 2010).

1.2.6. Etapas para la elaboración de Escenarios

Estas etapas se resumen en las siguientes:

- El análisis estructural propone la identificación de variables clave
- Analizar el desempeño de los actores en el entorno para establecer posibles interrogantes futuras
- Minimizar la incertidumbre respecto a factores críticos y detectar escenarios probables del entorno siguiendo metodologías efectivas (Valda, 2010).

1.2.7. Los talleres de prospectiva estratégica

La prospectiva necesita rigor para abordar la complejidad, desde mediados de los años ochenta, el método de los Talleres de prospectiva estratégica se ha impuesto para responder a esta preocupación. Antes de iniciar un ejercicio más o menos grande de prospectiva estratégica, es sensato tomarse un tiempo para la reflexión sobre el tema objeto del estudio, sobre la manera en que se entiende y para buscar respuestas y ponerlas en marcha, un problema bien expuesto está medio resuelto (Bustamante, 2009)

Cuando se comienza un proceso de reflexión prospectivo estratégico, antes de implicar a varias personas, es útil simular el conjunto del proceso que se va a seguir, teniendo en cuenta los objetivos y los posibles cambios intermedios, la elección de los métodos están solamente subordinados a la naturaleza del problema identificado, sino

también a las obligaciones que marca el tiempo y los medios disponibles del grupo de reflexión.

1.3. EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN

1.3.1. Definiciones

Un emprendimiento es un conjunto de personas que se reúnen para llegar a una meta económica o no. Los emprendimientos tienen diferentes estructuras y deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a diferentes circunstancias del ambiente externo mundial (Robbins, 2010).

Un emprendedor se define como un dirigente responsable de que la organización cumpla las metas de la institución a través de la actividad coordinada de las personas. Los emprendedores son clasificados como de primer nivel, de nivel medio y de nivel superior. (Robbins, 2010).

Los emprendedores deben desempeñar las siguientes funciones:

- PLANEAR, comprende establecer metas a mediano y largo plazo así como el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos
- ORGANIZAR, establece las actividades que deben cumplir las personas para conseguir los objetivos empresariales
- DIRIGIR, liderar el grupo humano influyendo en ellos en su actitud para conseguir su mejor esfuerzo y compromiso.
- CONTROLAR, ver que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado y tomar decisiones que permitan mantener el correcto desempeño del emprendimiento.

1.3.2. Importancia de saber administrar

Sin lugar a dudas saber administrar determina una ventaja que las personas adquieren para saber modificar las acciones y estrategias de una institución para que se puedan cumplir metas. Saber administrar es acomodar la estructura de la emprendimiento a los cambios del ambiente nacional y mundial (Robbins, 2010).

Finalmente, saber administrar es desarrollar una visión diferente de la realidad actual y del posible futuro que nos espera. Los administradores pueden generar ideas y ponerlas en práctica. (Robbins, 2010).

1.3.3. Principios universales de administración

Estos son (Piedra, 2012):

- División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- Autoridad: Los emprendedores tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los emprendedores no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (*Liderazgo*).
- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la emprendimiento. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo emprendedor que use un solo plan.

- Unidad de Mando: Cada colaborador debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier emprendimiento el interés de los colaboradores no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los colaboradores como para los patronos.
- Centralización: Fayol creía que los emprendedores deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
- Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la emprendimiento.
- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

- Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.3.4. El emprendedor y los factores de ambiente externo

El entorno del emprendimiento son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. El emprendedor eficaz hace frente al medio externo. Cada vez que los emprendedores hacen planes deben tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa del emprendimiento, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que los rodea (Cedeño, 1990).

Todos los administradores sin importar el tipo de emprendimiento tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su elemento externo. Aunque quizá lo que haga no evitará la repercusión de esas fuerzas externas sobre la emprendimiento, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas al emprendimiento que quizá afecten sus operaciones. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de un emprendimiento, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias (Cedeño, 1990).

Fuerzas económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal. Entorno económico también supone que se analicen las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización (Ministerio de Educación, 2014).

Como parte del entorno económico se encuentra lo siguiente (Ministerio de Educación, 2014):

- **Capital.-** Casi todas las organizaciones necesitan capital como maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipos de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo. Existen organizaciones que son capaces de producir su propio capital, por ejemplo cuando un emprendimiento construye su propia maquinaria. También se pueden producir dentro de la organización recursos en efectivo para comprar bienes de capital en el exterior. Los emprendimientos organizados generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Es decir todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que necesitan.
- **Trabajo.-** Otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral. El precio de la mano de obra es un factor económico importante para la emprendimiento, aunque la automatización disminuye los altos costos.

- Niveles de precios.- Los cambios de precios repercuten en la inflación y estos a su vez no sólo desequilibran a las emprendimientos, sino que también distorsionan todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.
- Políticas fiscales y tributarias.- Repercuten económicamente en gran manera sobre todos las emprendimientos. El control gubernamental de la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no sólo sobre los negocios sino también sobre operaciones que no se le relacionan. En forma similar la política de impuestos de gobierno afecta cada segmento de la sociedad.
- Clientes.- El factor más importante para que un emprendimiento tenga éxito son sus clientes sin ellos el negocio no puede existir. Es evidente que las expectativas de la demanda de diversos públicos a quienes atienden las emprendimientos reciben la influencia de factores económicos y no económicos. Las principales son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social,

etc. El ambiente social también se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados (Ministerio de Educación, 2014).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes y otros (Ministerio de Educación, 2014).

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de emprendimientos que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc. Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa (Ministerio de Educación, 2014).

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos

beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos (Ministerio de Educación, 2014).

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables. (Cedeño, 1990)

La tecnología causa amplios y fuertes repercusiones, tanto así que a sus distintos avances se le denominan *revoluciones*. Para comprender mejor los cambios tecnológicos se considera las siguientes categorías (Ministerio de Educación, 2014):

- Mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia para el moviendo de carga y pasajeros. Ej. ferrocarriles, autos, aeroplanos.
- Mayor capacidad para generar, almacenar, transportar y distribuir energía. Ej. rayo láser, electricidad.
- Mayor capacidad para diseñar nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros para satisfacer mejor las necesidades. Ej. Aleaciones de acero, fibras sintéticas, nuevas medicinas, plásticos.
- Mecanización o automatización de ciertos procesos mentales. Ej. computadoras.
- Ampliación de la capacidad humana para percibir cosas. Ej. : radar, microscopio electrónico.
- Una mayor comprensión del comportamiento individual y de grupo y de cómo hacerle frente. Ej. bases psicológicas de la motivación, mejores técnicas administrativas.

- Mayor comprensión de las enfermedades y de su tratamiento. Ej. vacunas, trasplantes, tratamiento de infecciones con antibióticos.

Fuerzas del entorno de acción directa

Las cuales a su vez están conformadas por (Ministerio de Educación, 2014):

- **Fuerzas de la competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas emprendimientos competidoras o de productos del extranjero, etc.
- **Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de este emprendimiento.
- **Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
- **Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- **Entorno físico:** se refiere a los recursos naturales que rodean al emprendimiento, tales como: el régimen de lluvias, las plagas, la especial capacidad de la tierra para un determinado producto, la topografía, el potencial de pesca, el potencial hidroeléctrico. Tales recursos se aprovecharán acorde a las actividades de la emprendimiento.
- **Ambiente legal.** El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo emprendedor esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el emprendedor de cualquier

emprendimiento que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones. Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

Entorno ético

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Se debe elaborar un código de ética, una declaración conjunta de principios que debe regular el comportamiento de los colaboradores de la organización.

Un código de ética es efectivo y coherente si tiene el respaldo de la alta dirección.

La responsabilidad social del emprendimiento propone que las organizaciones mediten respecto a sus acciones sobre la comunidad. Se debe relacionar las

operaciones de la empresa y su impacto social el mismo que debe ser beneficioso para ambas partes (Ministerio de Educación, 2014).

Otras consideraciones del entorno

El concepto de proximidad o cercanía con el emprendimiento se refiere a lo específico o genérico que sea el significado de un conjunto de hechos para la emprendimiento (Ministerio de Educación, 2014).

El entorno según su cercanía se divide en tres:

- Gran entorno: en este caso la emprendimiento coloca el elemento del ambiente que la afectan de manera genérica, como afectan a muchos emprendimientos, indirectamente. Un ejemplo de esto sería el alza de precios de la gasolina, el cual es un elemento del gran entorno para la mayor parte de los emprendimientos, las cuales indirectamente se ven afectadas por el evento.
- Entorno sectorial: es la clase en la cual se sitúan los cambios que afectan al emprendimiento y a sus competidoras directas o indirectas. Por ejemplo si subiera el precio de la harina, las panaderías y no sólo una de ellas se vería afectadas por dicho evento, el cual viene a ser elemento de entorno de todas las emprendimientos del sector.
- Entorno del emprendimiento: contiene aquellos elementos que afectan al emprendimiento específico de manera directa. Ejemplo de lo anterior sería el caso de que un proveedor único y exclusivo de materias primas de un emprendimiento se ve afectado por una crisis, ese hecho es un elemento de entorno del emprendimiento, ya que no afecta a demás emprendimientos del país, ni a las emprendimientos del ramo, sino a este emprendimiento específicamente.

Los elementos del entorno del emprendimiento que más relevancia tiene para ella, son el consumidor y la competencia. Las necesidades que tenga el consumidor, la existencia de consumidores potenciales, el ingreso disponible y la forma como acostumbran gastarlo, son elementos de vital importancia a conocer (Ministerio de Educación, 2014).

Es importante conocer quién es la competencia, cuál es su oferta de productos y servicios u otros elementos por los cuáles establece sus precios. Para evaluar el impacto del entorno se debe elaborar un análisis FODA y a la vez establecer los factores críticos de éxito.

Debido a que los cambios en el entorno conducen a oportunidades y amenazas se les considera fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo, no todos los emprendimientos son iguales en términos de capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante. Las cosas no son tan claramente distinguibles en el mundo de los negocios, de manera que lo anterior sólo sirve como orientación. Sobre la base de esta orientación el administrador tomaría una decisión al respecto (Ministerio de Educación, 2014).

Una oportunidad es cualquier elemento externo al emprendimiento, que sirva para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo. La existencia de cualquier elemento del entorno que posibilite la disminución del riesgo, es una oportunidad. Las posibilidades de supervivencia a largo plazo se mejoran cuando se robustecen los recursos que la emprendimiento pone en juego en sus actividades (Ministerio de Educación, 2014).

Todos los elementos existentes en el entorno, que puedan contribuir a aumentar las posibilidades de supervivencia, son oportunidades. La posibilidad es la

característica que tiene un suceso de no ser imposible. Las oportunidades y las posibilidades no son lo mismo. La posibilidad sólo se convierte en una oportunidad cuando se puede señalar un conjunto de acciones factibles que conduzcan a su aprovechamiento. Como el señalamiento de una oportunidad requiere que se indique el camino para aprovecharla, es necesario que las oportunidades se señalen con exactitud. La oportunidad es previa a la acción. El descubrimiento de las oportunidades es uno de esos talentos intuitivos del administrador de emprendimientos que no pueden ser aprendidos en una escuela (Ministerio de Educación, 2014).

La oportunidad por sí misma sólo es uno de los componentes necesarios para la acción eficaz. La otra es la capacidad que el emprendimiento tenga para aprovechar la oportunidad. En esos dos componentes está la materia prima para la acción eficaz. La acción eficaz es la elaboración artística por medio de la cual, las capacidades del emprendimiento se ponen al servicio del aprovechamiento de la oportunidad. La oportunidad por sí sola no basta. Alrededor de su aprovechamiento debe tejerse un conjunto de acciones (Ministerio de Educación, 2014).

Una amenaza se define como un elemento del ambiente que influye de manera negativa al emprendimiento y que limita sus posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es un peligro activo sobre el cual se debe elaborar un plan de acción que lo minimice.

Para un determinado emprendimiento, los sueldos elevados que se pagan en el ambiente de la industria a personal especializado, podrían amenazar su supervivencia a largo plazo, en caso de que el emprendimiento no pudiera retener a su servicio al personal más valioso (Ministerio de Educación, 2014).

Aunque precede a la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades (Ministerio de Educación, 2014).

Un factor crítico de éxito es una condición indispensable para tener éxito. Es una exigencia que el entorno le plantea al emprendimiento. Si el emprendimiento no cumple esa exigencia, no tendrá éxito, no podrá sobrevivir. No se trata de algo sólo deseable ni de característica alguna del emprendimiento (Ministerio de Educación, 2014).

Los factores críticos de éxito no se pueden compensar con virtudes del producto en otros campos. Al igual que con las oportunidades y las amenazas, los factores críticos de éxito no son iguales para todos los emprendimientos ni para todos los productos. Tener una clara percepción de cuáles son los que afectan a un emprendimiento o producto específico, es fundamental para la buena conducción de las actividades. La indagación de cuáles son esos factores demanda del administrador mucha observación, mucho análisis y mucha creatividad porque esos elementos muchas veces no son conocidos por los mismos clientes. El procedimiento más sano consiste en averiguar cuáles son las cosas que el cliente considera indispensables en el producto, y proveerlas para que el producto llegue al mercado sin el lastre de su

carencia. Esta indagación debe hacerse antes de lanzar un producto al mercado, y debe continuarse toda su vida comercial (Ministerio de Educación, 2014).

Vigilancia del entorno

El ambiente debe ser vigilado con la misma objetividad con que el médico vigila la existencia y evolución de los síntomas del paciente. Con la misma neutralidad que el físico registra las distintas variables que forman parte del fenómeno que estudia. El emprendedor está personalmente tan vinculado a la acción, tan inmerso en el ambiente, que se encuentra siempre rodeado por el peligro de filtrar la información que obtiene y valorar en menos los elementos que no calcen con sus deseos o prejuicios (Ministerio de Educación, 2014).

La vigilancia del entorno tiene tres etapas (Ministerio de Educación, 2014):

- Inventario de los elementos del entorno.
- Introducción de elementos subjetivos.
- Análisis de esa información.

Durante la etapa de introducción de elementos subjetivos, el administrador o el grupo que se encuentre trabajando sobre la inspección del entorno, anotará temores, expectativas, intuiciones, aunque no tengan asidero en los hechos. Los hechos objetivos corresponden al dominio de la inteligencia conceptual. Aquí se quiere registrar las percepciones intuitivas, las corazonadas, en las cuales se encuentra destilada la experiencia del hombre de emprendimiento. Desde luego, al anotar esos elementos, hay que dejar claro su carácter subjetivo (Ministerio de Educación, 2014)

A la hora del análisis la información debe ser ordenada. Ordenar es establecer relaciones entre los elementos. En esta etapa del análisis debe aplicarse la intuición y las teorías que el emprendedor tenga sobre el entorno. Debido a la complejidad y

cantidad de elementos, es casi imposible realizar un sólo ordenamiento plausible (Ministerio de Educación, 2014).

1.4 Aspectos Metodológicos

1.4.1 Investigación Exploratoria

Con el propósito de visualizar los futuros escenarios en los que se va a desempeñar el nuevo emprendimiento, se llevó a cabo una investigación exploratoria la misma que se desarrolló con un grupo focal con los que se llevó a cabo el Taller de Prospectiva.

El Grupo Focal se conformó con profesionales especialistas de la industria quienes contribuyeron a identificar las principales variables del entorno económico y tecnológico, las mismas que por su relevancia ayudarán a construir los posibles escenarios.

1.4.2 Investigación Concluyente.

Con el fin de conocer y entender los gustos y preferencias de los consumidores a la hora de comprar, se llevó a cabo una investigación descriptiva concluyente por medio de una encuesta (Anexo 2).

Esta investigación aplicada con enfoque cualitativo y cuantitativo, contribuirá a desarrollar la estrategia eficaz para construir la competitividad del emprendimiento.

1.4.2.1 Determinación de la Muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones finitas, se tomó como universo a 876 clientes registrados en la base de Datos de una de las empresas del sector.

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

Dónde:

n = El tamaño de la muestra.

N = El tamaño de la población a investigar

N-1 = Factor de corrección

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante, para el 95% de confianza equivale a 1,96

P = Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P).

e = Límite aceptable de error de la muestra entre 1% y 9%

Para el cálculo de la muestra se utilizará los siguientes valores:

n = El tamaño de la muestra.

N = 876

Z = 1,96

P = 0,50

Q = 0,50

e = 0,07

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 876}{0,07^2 \cdot 875 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

n = 160,47 encuestas

Esto indica que se elaborará un total de 160 encuestas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.2. ENTORNO ECONÓMICO

2.1.13. Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el desarrollo de las economías nacionales

En la actualidad, existe un criterio común acerca de la relación directamente proporcional entre desarrollo de TICs y el desarrollo social y económico de una nación. Este concepto es compartido por Organismos Multilaterales de Cooperación y Asistencia Técnica, tales como Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como por empresas privadas a nivel global.

El Economist Intelligence Unit (EIU) señala que cuando un país utiliza las TICs para realizar más de sus actividades, la economía puede convertirse en más transparente y eficiente.

En Octubre del 2010, la conferencia de las Naciones Unidas denominada Trade and Development (UNCTAD) resaltó que los bienes y servicios asociados con información y tecnologías de comunicación, están creando oportunidades para los

pobres y urgen a las economías en desarrollo a hacer del sector de TICs un componente más importante en sus estrategias de reducción de la pobreza.

Así mismo, las Naciones Unidas señalan que las TICs están ayudando a los países a realizar progresos importantes hacia el cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM), los cuales deben ser alcanzados hasta el 2015. Este pensamiento es compartido por el Sub-secretario General para temas económicos y sociales de las Naciones Unidas, Sha Zukang, quien señala que el “e-government puede dar una contribución decisiva para el cumplimiento de los ODMs, especialmente en regiones en desarrollo” (Deloitte, 2010).

Por su lado, el Banco Mundial señala que “las economías en desarrollo han visto un espectacular crecimiento en el sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la última década”, más sin embargo, se debe superar el obstáculo de la inequidad de acceso entre países desarrollados y países en desarrollo, ya que esto será una barrera para el desarrollo económico y la inclusión social (Mercados emergentes en la mira de los grandes fabricantes, 2012).

En el Ecuador, de acuerdo al estudio Ecuador Competitivo 2010, realizado por la Deloitte, un 32% de los encuestados opinan que el país no cuenta con el nivel adecuado de tecnología, mientras en un 53% considera que el país está en proceso de hacerlo.

Sin embargo, al consultar a estos mismos empresarios cuáles sectores definirían como estratégicos en el Ecuador, que sean no petroleros, el sector de la tecnología se ubicó en segundo lugar después del Turismo, lo cual demuestra claramente la potencialidad de este sector en la economía nacional.

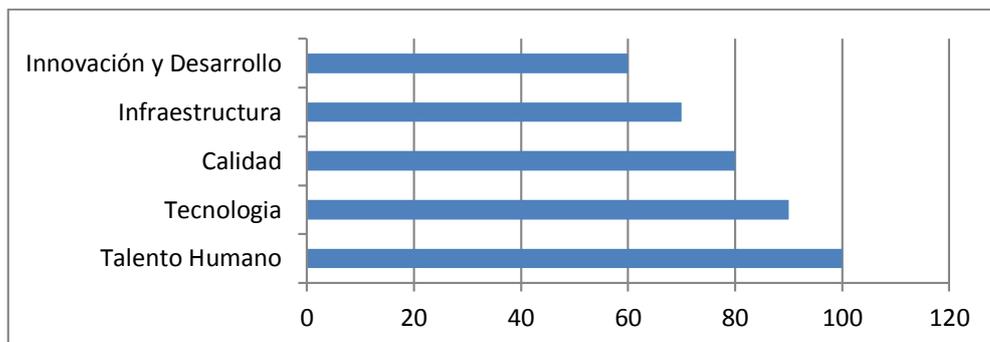


Figura 3
Principales inversiones de las empresas para incrementar competitividad
 Tomado de: Ecuador Competitivo 2010. Deloitte

Como se puede apreciar, la inversión en tecnología ocupa el segundo lugar en importancia luego de la inversión en Talento Humano.

2.1.2. Indicadores Económicos

A continuación se presentan los principales indicadores de la economía ecuatoriana:

2.1.3. Inflación

Los precios al consumidor en el área urbana del país durante el mes de diciembre del año 2013:

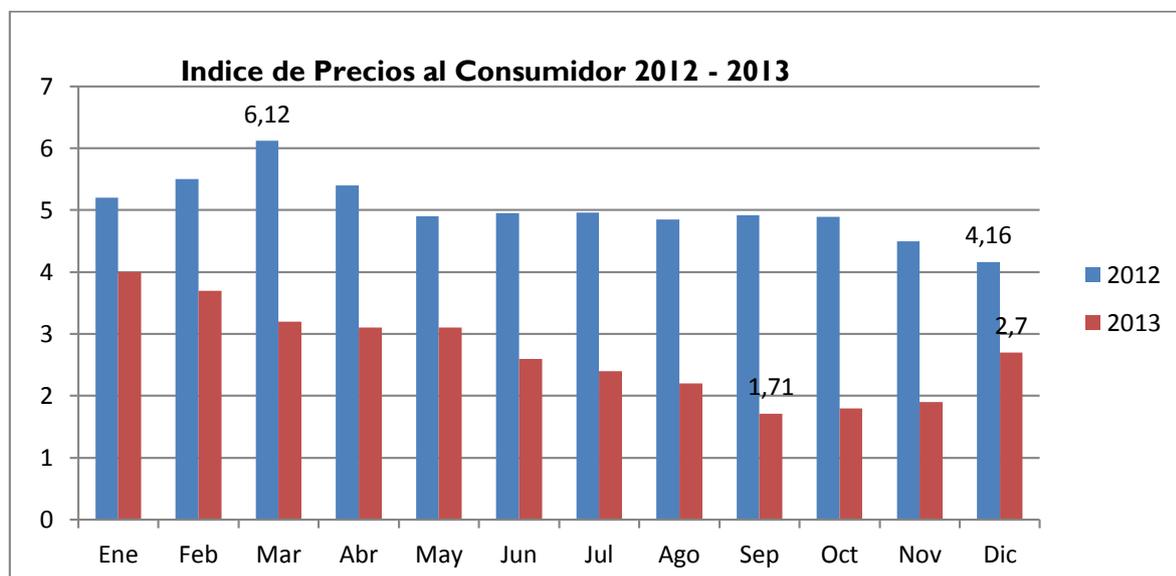


Figura 4
Índice de Precios al Consumidor
 Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

La inflación anual de diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%, porcentaje inferior al mismo mes del año 2012 que se ubicó en 4,16%.

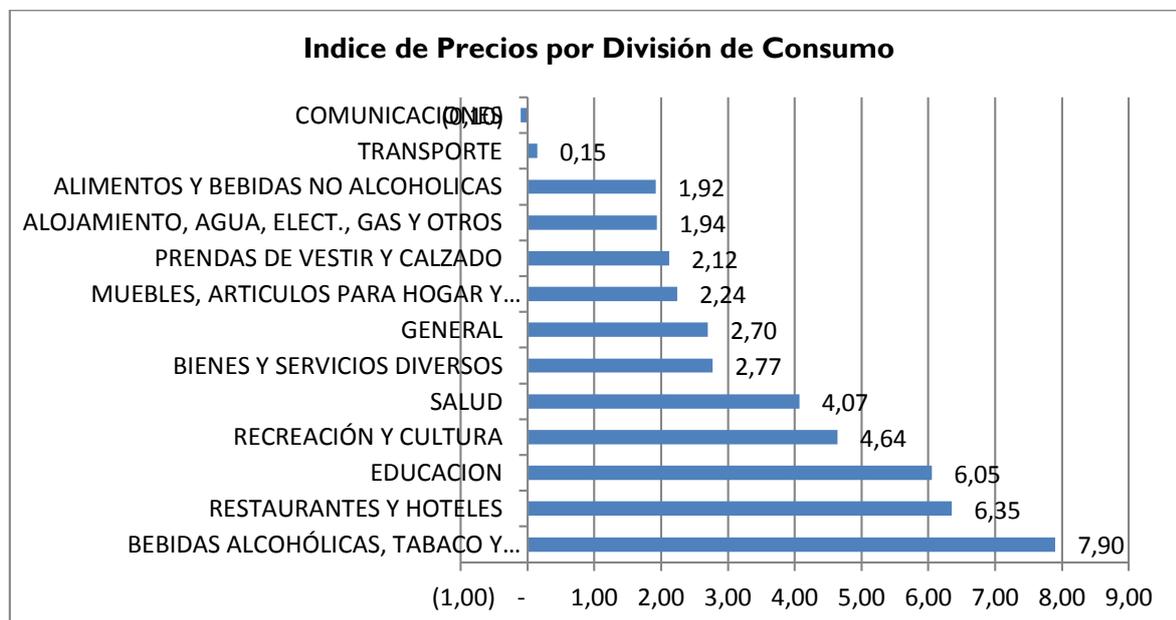


Figura 5
IPC por Divisiones de Consumo
 Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de Bebidas Alcohólicas, seguido de Restaurantes y Hoteles, y, Educación; las Comunicaciones registraron deflación.

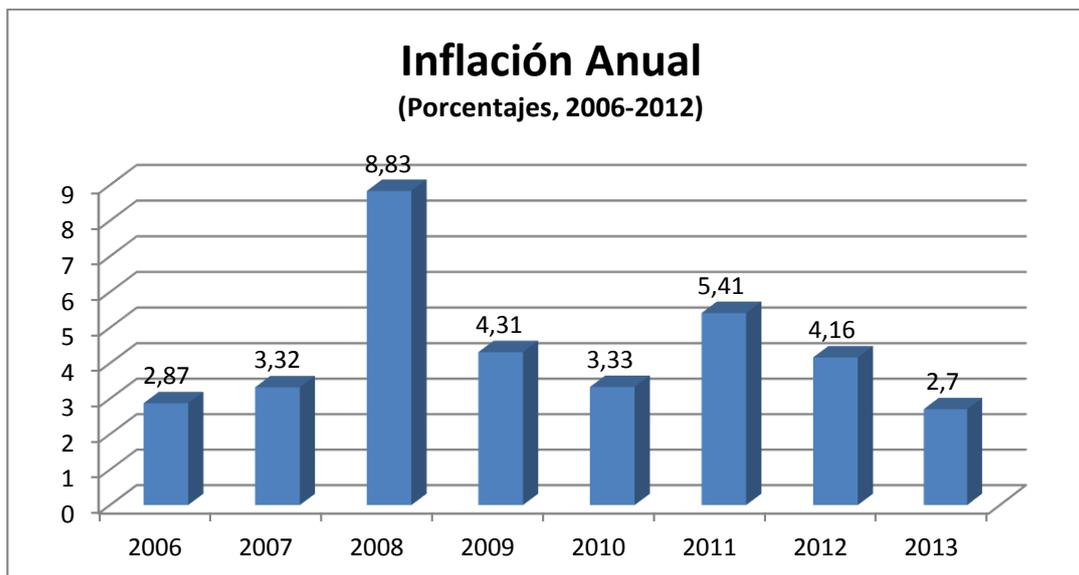


Figura 6
Inflación anual histórica
 Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

En diciembre de 2013, la tasa de inflación del Ecuador (2,70%) se ubicó por debajo del promedio de América Latina (7,24%).

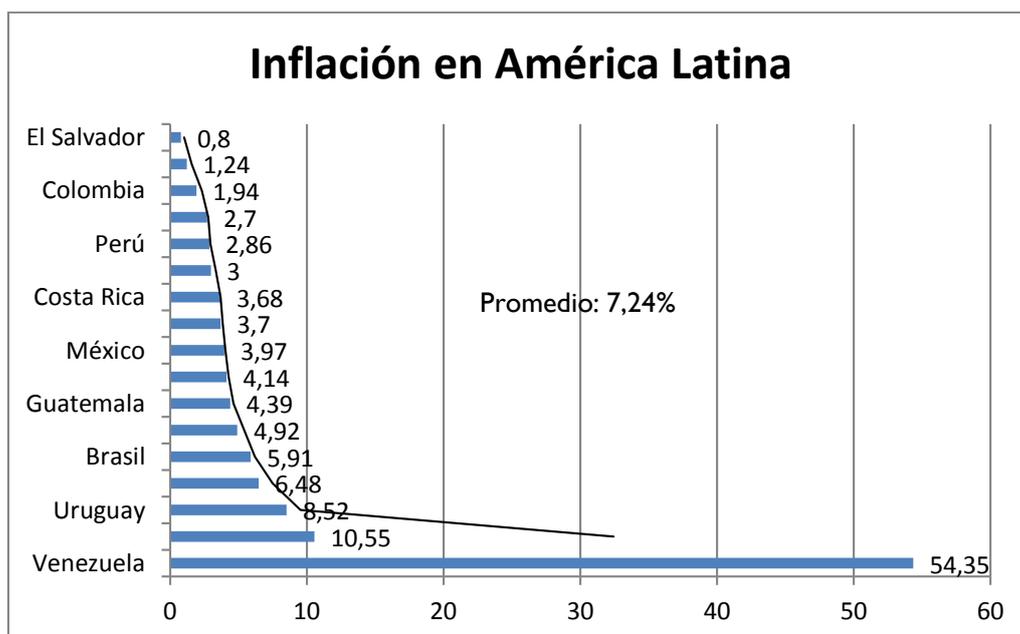


Figura 7
Inflación mensual acumulada histórica
 Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

2.1.4. Canasta Básica

La canasta básica diciembre del 2012 fue de \$595,00 pasando a \$620,86 a diciembre de 2013, lo que demuestra un crecimiento del 4,35%, índice inferior a los registrados en años anteriores.

De acuerdo al déficit presupuestario familiar (costo de la canasta familiar básica y el ingreso familiar) calculado por el INEC, este se situó en el 4,59% al mes de diciembre de 2013.

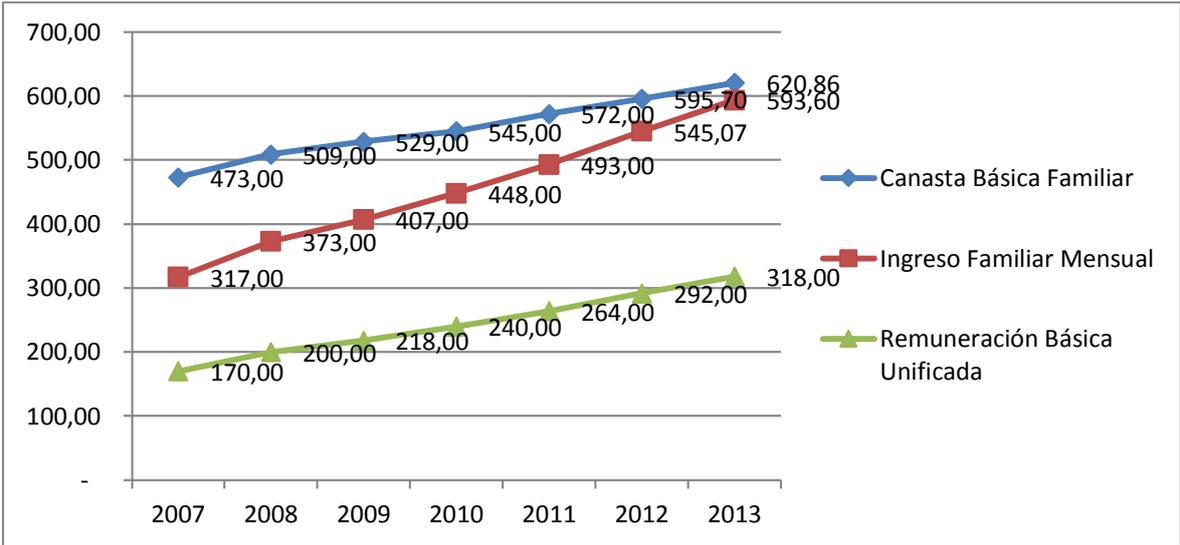


Figura 8
Canasta Familiar Básica vs. Ingreso Familiar Mensual
 Tomado de: INEC 2013

Se puede apreciar que a partir del año 2007, ambas variables vienen acortando su brecha, ubicándose en el 2013 una diferencia de apenas \$27,26.

2.1.5. Densidad Demográfica del Ecuador

La población ecuatoriana a Diciembre de 2013 se estima en 15775 miles de habitantes con una tasa de crecimiento anual estimada del 1,5%, mientras que la población económicamente activa del país asciende a 53,5%.

Las provincias más habitadas son Guayas con el 25% del total de ecuatorianos, seguido por Pichincha con el 18%, Manabí con el 9%, Los Ríos con el 5% y Azuay con el 4%, las demás provincias cubren menos del 3,9% cada una. Es importante resaltar que una décima parte de la población ecuatoriana ha optado por emigrar.

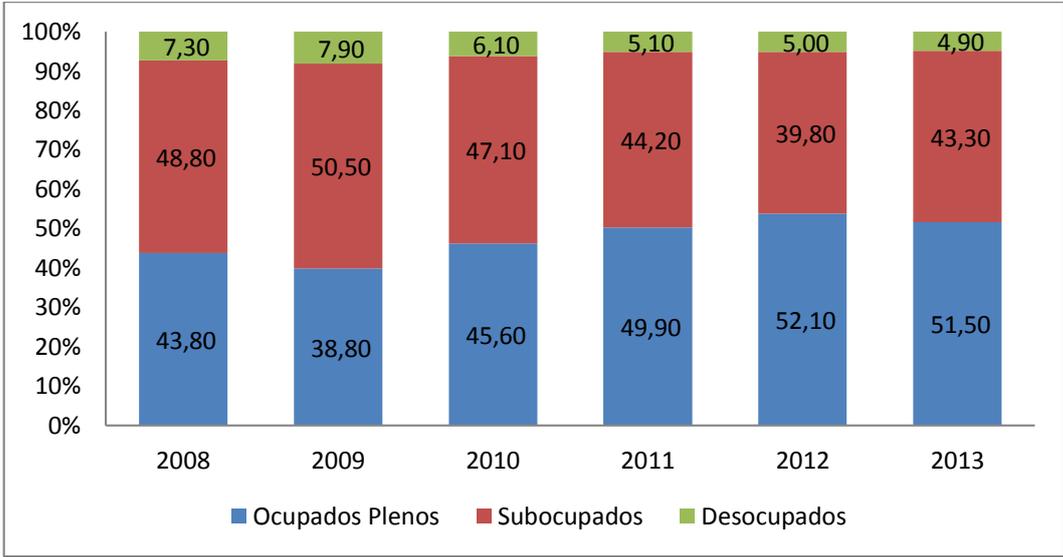


Figura 9
Distribución de la Población Económicamente Activa
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

De acuerdo a las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador al mes de Diciembre del 2013, en el país se tiene una tasa de desocupación del 4,9% y de subocupación del 43,3% y de ocupados plenos 51,5%.

2.1.6. Ingreso promedio mensual de los hogares

Según datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos elaborada por el INEC, el ingreso total promedio mensual para el área urbana es de \$1.046,3, mientras en el área rural es de \$567,1 dólares. El ingreso promedio de los hogares nacionales es de \$892,90.

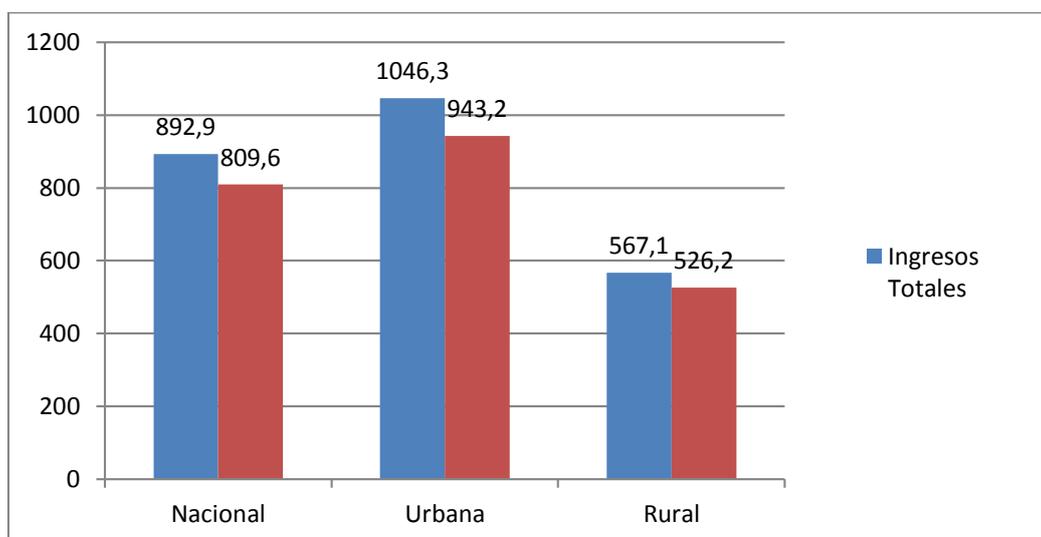


Figura 10
Ingresos vs Gastos mensuales de los hogares
 Tomado de: INEC 2013

Lo mencionado junto al monto de la canasta básica y la remuneración básica unificada que en los últimos años ha mantenido una tendencia creciente, permite prever que las familias objetivo de las ventas, tendrán capacidad adquisitiva.

2.1.7. Evolución del Producto Interno Bruto

La economía ecuatoriana en el 2012 se mantuvo en un escenario de crecimiento.

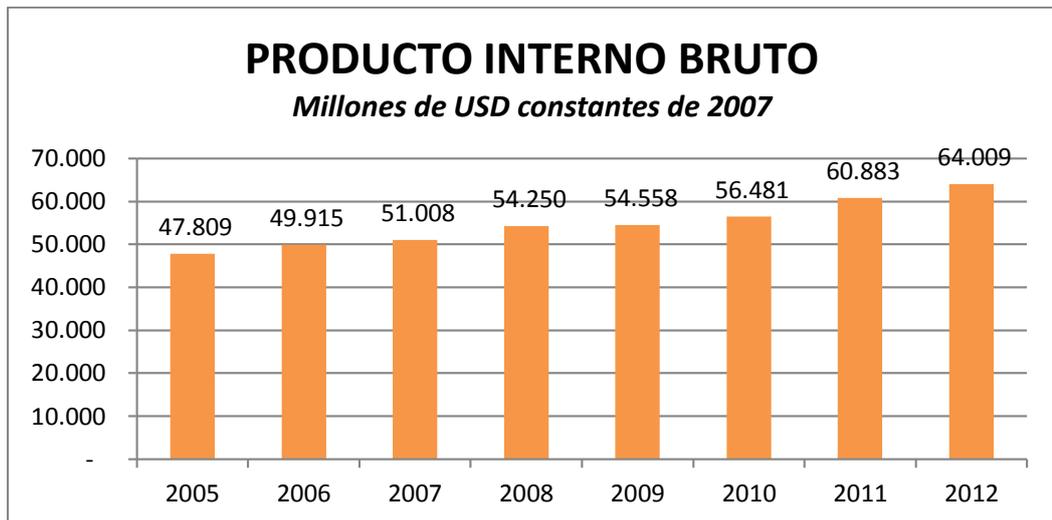


Figura 11
Crecimiento Anual del PIB

Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

En el año 2013, el PIB se ubicó en USD 64,009 millones y su crecimiento con relación al año 2012 fue de 5,1%.

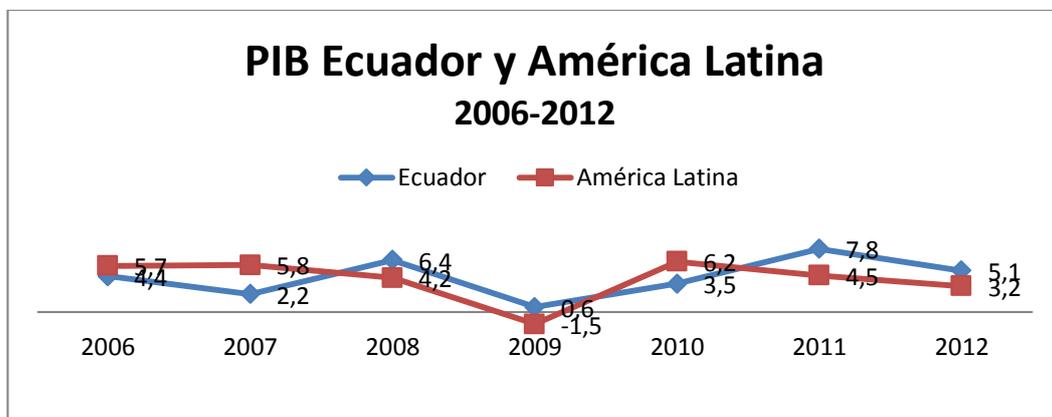


Figura 12
PIB Ecuador y América del Sur
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

Ecuador tuvo un muy buen desempeño y está en el grupo de países de mayor crecimiento en América del Sur.

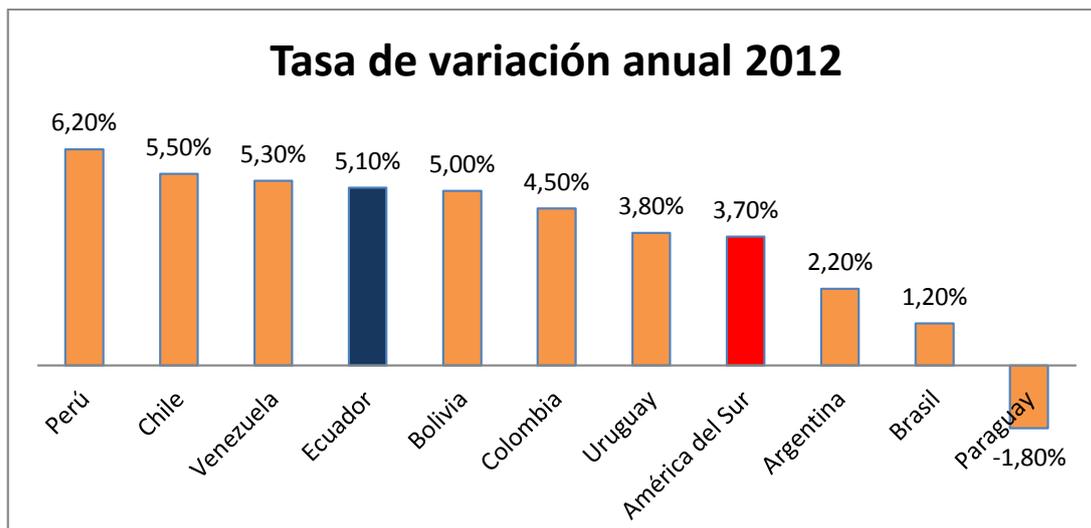


Figura 13
Variación del PIB Ecuador y América del Sur
 Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

2.1.8. Sector Externo

La Balanza Comercial Total, de junio a julio de 2013, se puede observar que el saldo comercial a ese último mes, registro un déficit de -33,9 millones, lo que significó una recuperación del 70% frente al saldo negativo al me de junio de 2013 (USD -113 millones).

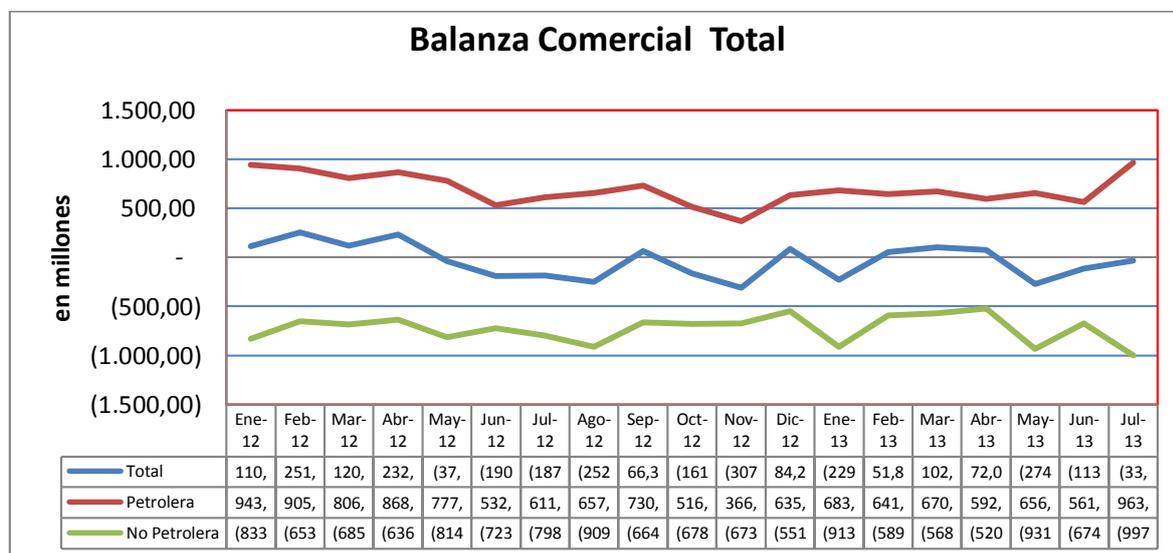


Figura 14

Balanza Comercial Total a Julio 2013
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

La Balanza Petrolera, entre junio y julio de 2013, experimentó un aumento en su superávit comercial de 71,5%, al pasar de USD 561,9 a USD 963,7 millones. Por otra parte, al término del mes de julio del año 2013, el déficit de la Balanza Comercial no petrolera fue mayor en 47,8% con relación al mes anterior de USD -674,9 pasó a USD -997,6 millones.

El análisis de la Balanza Comercial del Ecuador deja en evidencia el alto nivel de dependencia que tiene la economía sobre la producción y exportación petrolera. Si bien los altos precios del petróleo observados en los últimos años han permitido una mayor liquidez en la economía ecuatoriana, y un importante ingreso para el gobierno, el cual se prevé será invertido en infraestructura, la continua dependencia sobre el petróleo, la falta de impulso de otros sectores económicos, representa un importante riesgo a mediano y largo plazo.

2.1.9. Tasas de Interés

Los intentos del gobierno por disminuir las tasas de interés tuvieron inicialmente como respuesta de parte de instituciones financieras un menor otorgamiento de crédito.

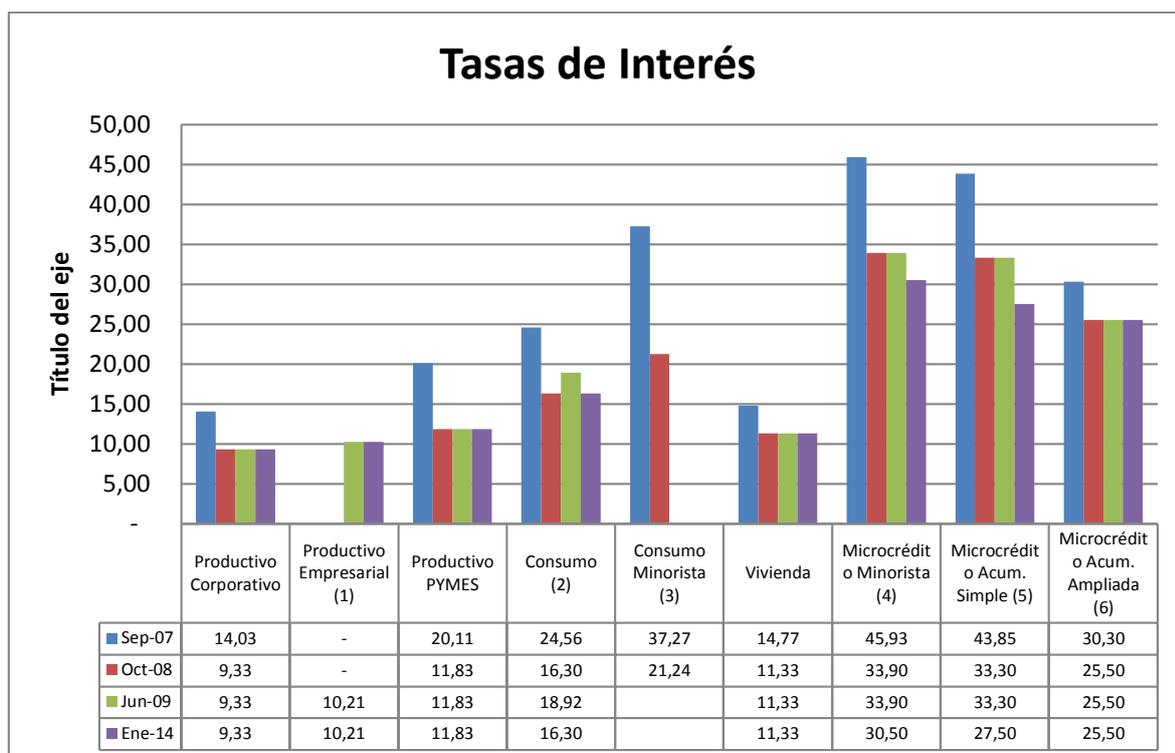


Figura 15
Tasas de Interés
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

La Tasa Activa máxima del segmento de consumo pasó de 18,92% a 16,30% en febrero de 2010. La Tasa Activa Máxima del segmento Microcrédito minorista disminuyó de 33,90% a 30,50% en mayo de 2010 y la del segmento del Microcrédito de Acumulación Simple se redujo de 33,30% a 27,50% en mayo de 2010.

2.1.10. Volumen del Crédito

Para el año 2013 el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado se situó en USD 22,773 millones con un número de operaciones de 6'181.323.

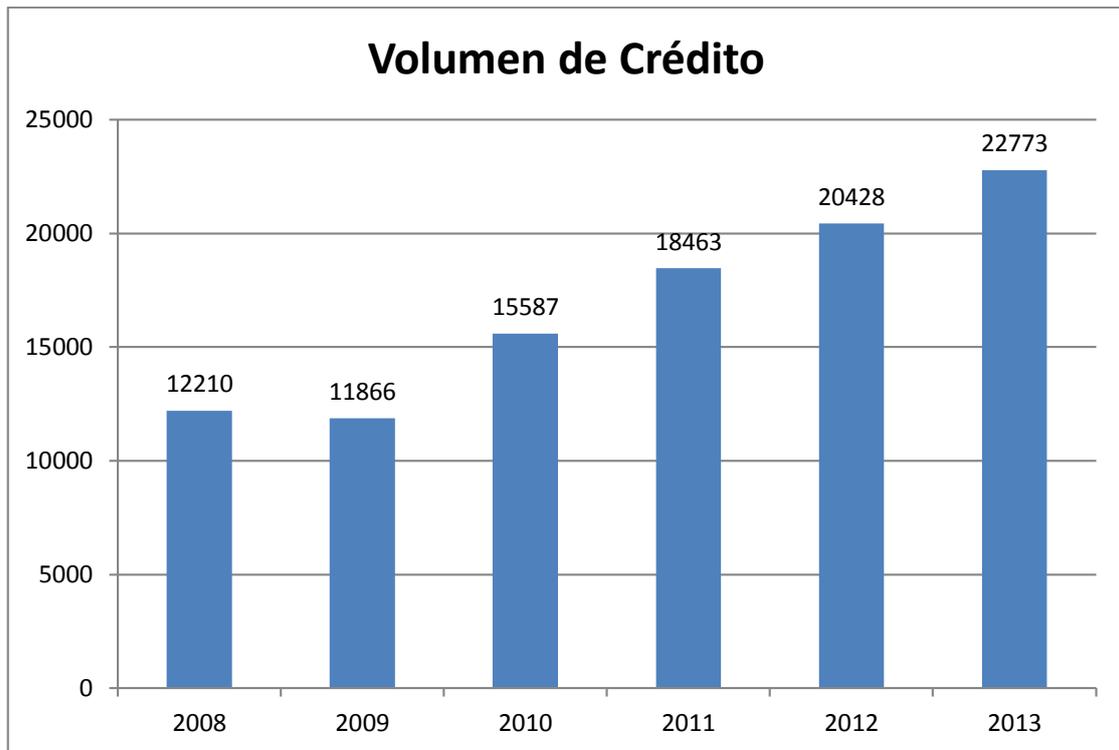


Figura 16
Evolución del Crédito otorgado por Bancos Operativos
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

Como se puede apreciar, existe un crecimiento acelerado en el Volumen del Crédito en el sistema financiero, alentado probablemente por el aumento del ingreso per cápita, la oferta de crédito por parte del gobierno, y por supuesto, el contar con una moneda estable.

2.1.11. Remesas

Sin lugar a dudas, este indicador ha tenido un desempeño muy influyente en la economía del país, particularmente a partir de la crisis económica del año 1999 muchos ecuatorianos decidieron emigrar a otros países provocando que el ingreso

anual de divisas tenga un incremento sostenido durante los últimos años tal como se muestra en el siguiente gráfico:

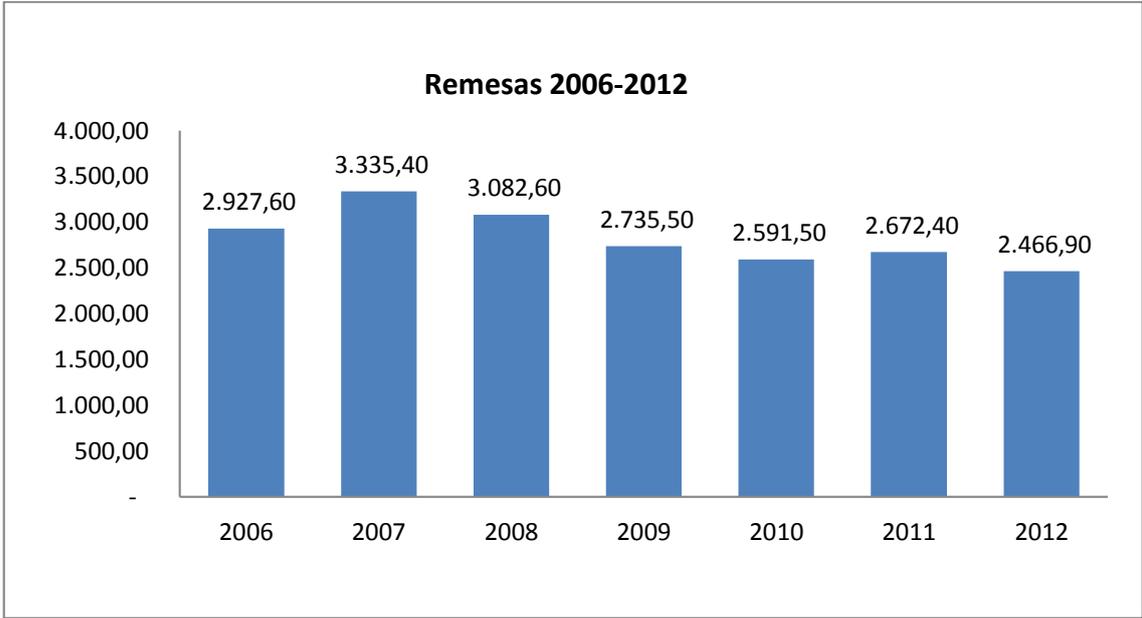


Figura 17
Remesas
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

Se observa que al año 2012 registra una disminución en los ingresos del 7,7% probablemente causado por la crisis económica que enfrentan algunos países europeos principalmente España, siendo este país uno de los principales destinos preferidos por quienes deciden emigrar.

2.1.12. Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad (RILD)

Al 31 de diciembre de 2013 las Reservas Internacionales registraron de USD 4360,5 millones. Por concepto de Inversión Doméstica, hasta el mes de noviembre 2013, el Banco Central colocó USD 4199,7 millones

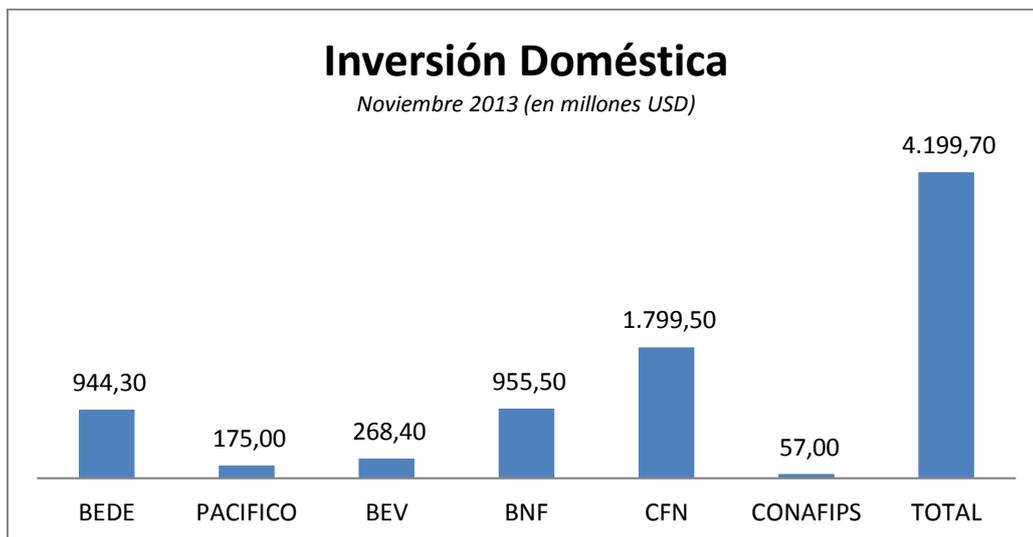


Figura 18
Reservas de Libre Disponibilidad
Tomado de: Banco Central del Ecuador 2013

2.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

2.2.1. Tecnología a Nivel Global

Se estima que el mercado mundial para Hardware y Software alcanzó los US\$ 2992 billones de dólares en el 2010 de los cuales el 19% corresponde a Computadoras y Periféricos. El comportamiento de este sector ha presentado signos positivos en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,9% entre el 2006 y el 2010.

Sin embargo, general, se puede observar un descenso en la tasa anual de crecimiento del sector en los últimos años, pasando de un 10% entre el 2006 y 2007, a un 7% entre el 2009 y 2010, aunque se espera que el crecimiento de la industria se recupere en los próximos años (Torres, 2013).

2.2.2. La participación por segmentos de mercado para Computadoras y Periféricos

Las ventas de PCs es el segmento más importante dentro de esta categoría, representando casi el 45% del total de las ventas al año 2009.

A continuación la distribución de los segmentos:

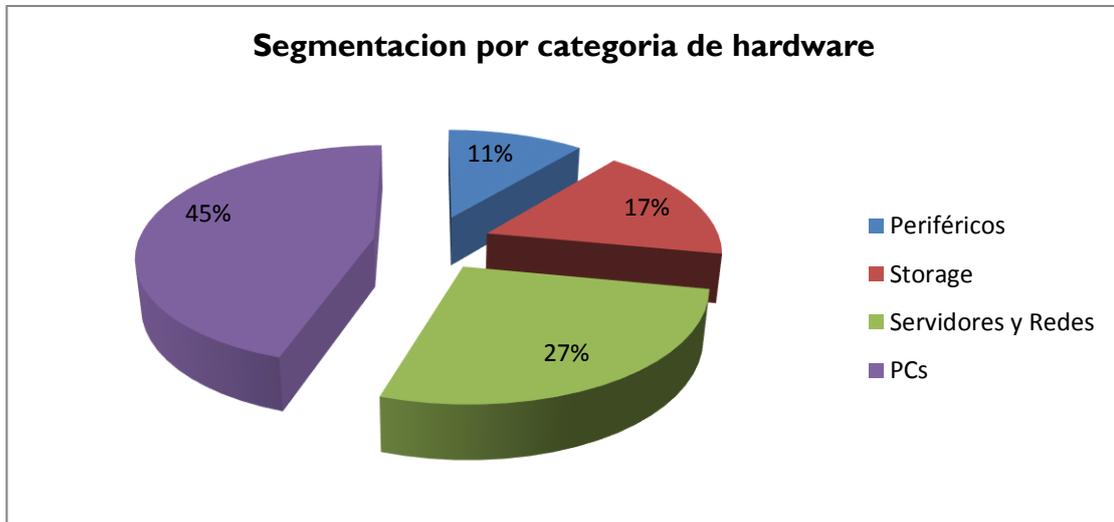


Figura 19
Segmentos por categoría de Hardware
Tomado de: AESOFT 2011

Los principales mercados a nivel global para este sector se pueden observar en la siguiente tabla, en donde las Américas ocupan el primer lugar para Software y Servicios, y Europa para computadores y periféricos:

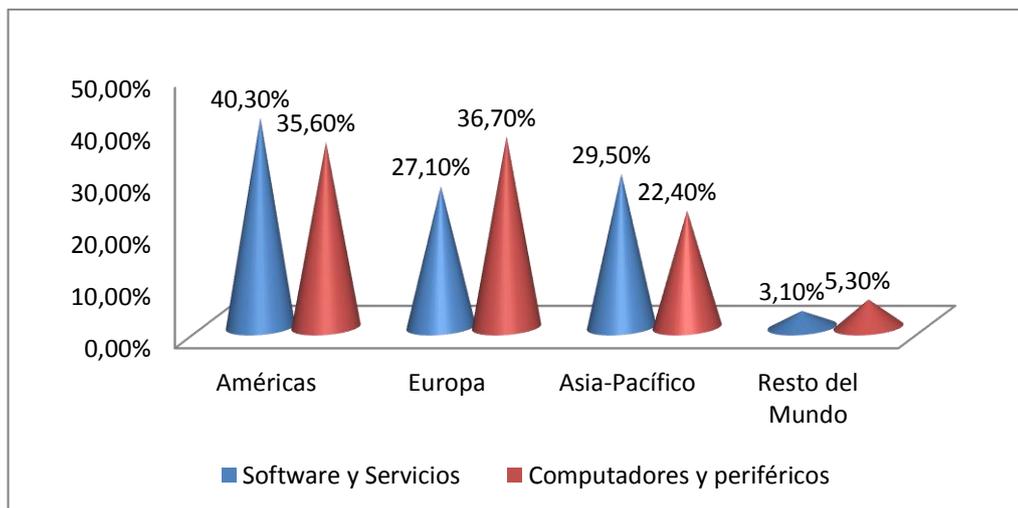


Figura 20
Principales mercados a nivel global
Tomado de: AESOFT 2011

2.2.8. Tecnología en Ecuador

Internamente en el país no se produce ni partes, ni piezas de computadoras, a pesar de la creciente demanda por este tipo de artículos. Por ello el país es netamente importador de productos tecnológicos y relacionados a computadoras. Dichas importaciones provienen principalmente de Estados Unidos seguido por China e Indonesia además de otros países desarrollados como España de acuerdo a las cifras encontradas en el BCE.

En particular, los países orientales han incrementado sus participaciones relativas en el mundo de la informática (hardware y software) sustentándose en precios bajos. Para determinar la importancia del sector en el Ecuador, se analiza de manera integral los distintos componentes que forman la cadena de valor de este sector.

Se debe señalar que no existen fuentes de información oficiales para el sector de hardware y software en Ecuador, por lo cual el tamaño del mercado ha sido

estimado en base a fuentes primarias, tales como: bases de datos del Servicio de Rentas Internas, Estadísticas del Banco Central del Ecuador; y en estudios y análisis previo realizados en esta industria.

Para el año 2009, el total de compañías ecuatorianas reportaron tener equipos de computación y software por un valor de US\$1411 millones, cifra que representa un crecimiento compuesto anual (CAGR) del 13% en los últimos cinco años. Se debe señalar que este valor no representa las ventas anuales del sector de hardware y software, sino la dimensión total de los activos de computación y software que tenían las empresas ecuatorianas en un tiempo determinado (Sector tecnológico en Ecuador, 2012).

2.2.9. Ingresos anuales por ventas de equipos de computación y software en Ecuador

De acuerdo a las bases de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) las compañías, cuya actividad económica principal se enfoca en actividades relacionadas a hardware y software en Ecuador, reportaron en el 2009 Ingresos totales por US\$ 1050 millones. El 75% de los ingresos del sector proviene del sector de hardware y equipos de computación. Cabe señalar que en este valor no está contemplado el sector de telecomunicaciones.

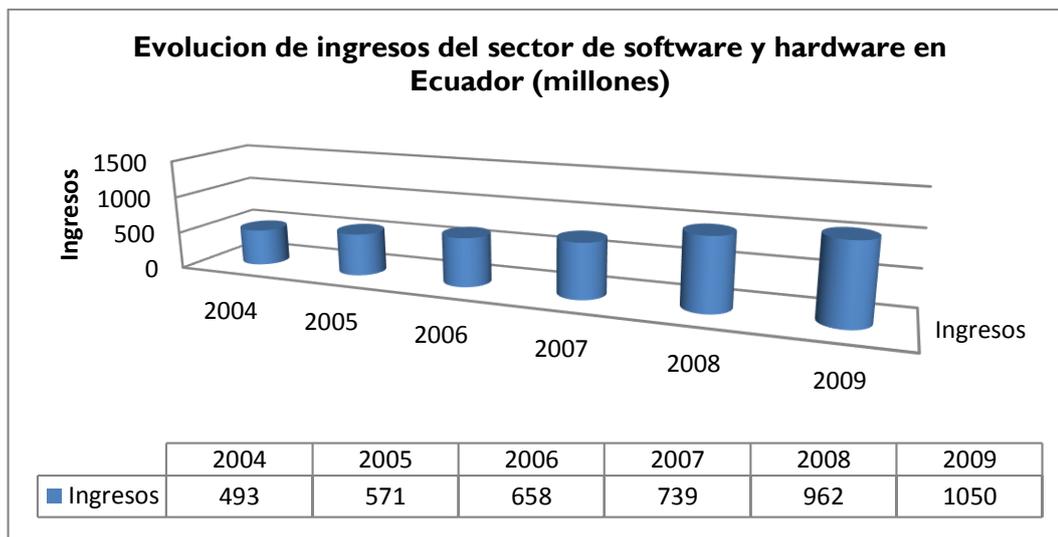


Figura 21
Ingresos del sector Software y Hardware
 Tomado de: SRI 2010

El sector en general presenta una tendencia positiva en los últimos cinco años (2004-2009), creciendo a una tasa anual compuesta (CAGR) del 16,3% en este periodo.

2.2.10. Ingresos anuales por venta de hardware y equipos de computación en Ecuador

El sector de hardware y equipos de computación alcanzó ingresos totales de US\$790 millones en el 2009, presentando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,6% en los años 2004-2009.

Para la estimación del valor total de este sector, Stratega BDS consideró la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), basados en la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) codificada como G51500301: Venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina, incluso partes y piezas: computadoras, máquinas de escribir, inclusive muebles de oficina, etc.

La evolución de este sector ha sido bastante positiva en los últimos cinco años, como se puede observar en el siguiente gráfico:

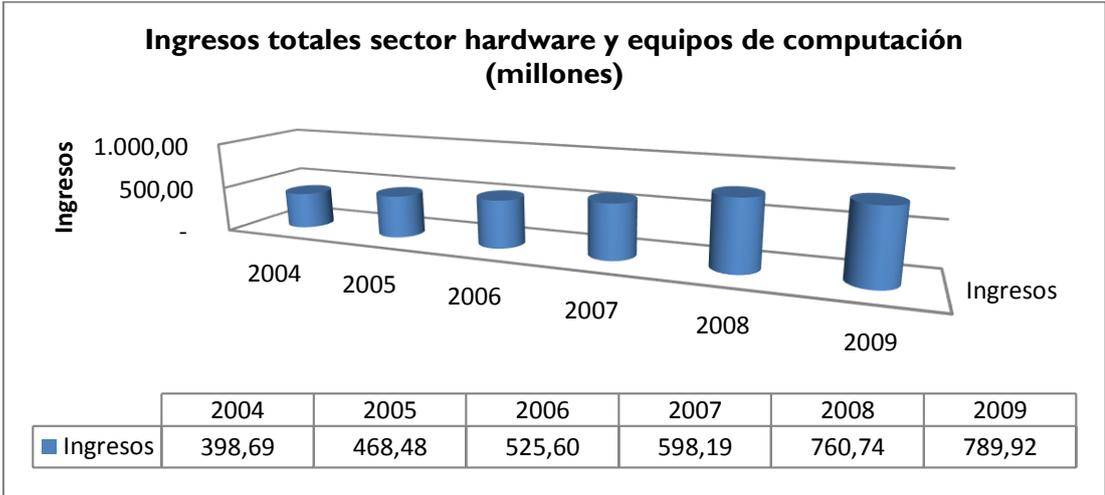


Figura 22
Ingresos del sector Hardware
 Tomado de: SRI 2010

2.2.11. Importaciones Ecuatorianas de equipos de computación

Las importaciones ecuatorianas de equipos de computación presentan un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 18,5% entre el 2006 y 2010, totalizando en este último año un valor de US\$284 millones CIF.

La sub-partida arancelaria más representativa dentro de este análisis es la que corresponde a:

8471300000 *Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, digitales, portátiles de peso 1,10 Kg con una unidad central, un teclado*, la misma que representó el 48% del total de importaciones CIF en el 2010.

Tabla 1.

Detalle de importaciones ecuatorianas de equipos de computación en millones de dólares

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	CIF - DOLAR					
8471300000	MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE DATOS, DIGITALES, PORTÁ	28,92	51,36	87,30	103,00	135,29	164,81
8471500000	UNIDADES DE PROCESO DIGITALES, EXCEPTO LAS DE LAS SUBPARTIDAS 8471.41 U 8471.49,	24,93	26,51	33,88	26,74	40,01	48,12
8471700000	UNIDADES DE MEMORIA	25,10	28,51	34,34	35,85	32,38	41,00
8471490000	LAS DEMÁS PRESENTADAS EN FORMA DE SISTEMAS	15,05	22,24	23,34	22,41	31,68	28,15
8471410000	QUE INCLUYAN EN LA MISMA ENVOLTURA, AL MENOS, UNA UNIDAD CENTRAL DE PROCESO Y, A	3,25	5,90	11,16	6,46	11,47	17,57
8471800000	LAS DEMÁS UNIDADES DE MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA TRATAMIENTO O PROCESAMIENTO DE D	18,95	17,65	9,17	11,89	13,75	9,59
8471900000	LOS DEMÁS	2,06	2,12	4,17	4,34	13,91	7,24
8471602000	TECLADOS, DISPOSITIVOS POR COORDENADAS X-Y	3,15	4,10	4,81	5,39	5,75	6,96
	TOTAL GENERAL:	121,41	158,39	208,17	216,08	284,24	323,44

Tomado de: Banco Central del Ecuador 2012

Estados Unidos es el principal país desde donde se importa la sub-partida arancelaria 8471300000, representando el 86% del total en el año 2010. A gran distancia le siguen Corea del Sur y China. Se puede apreciar la tendencia creciente de las importaciones de partes y piezas mayormente demandadas en Ecuador.

También es importante mencionar que cerca del 40% de las ventas anuales de PCs son de remplazo de una anterior y el resto es adquisición de computadoras nuevas, por lo que es un mercado potencialmente creciente.

2.2.12. Tendencias del sector a nivel global

De acuerdo a estimaciones de Datamonitor, el sector de hardware a nivel global presentará un comportamiento ligeramente más conservador en el periodo 2009 – 2014, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 8,58%. Se debe señalar que el CAGR para el periodo 2005 – 2009 fue del 9,9%

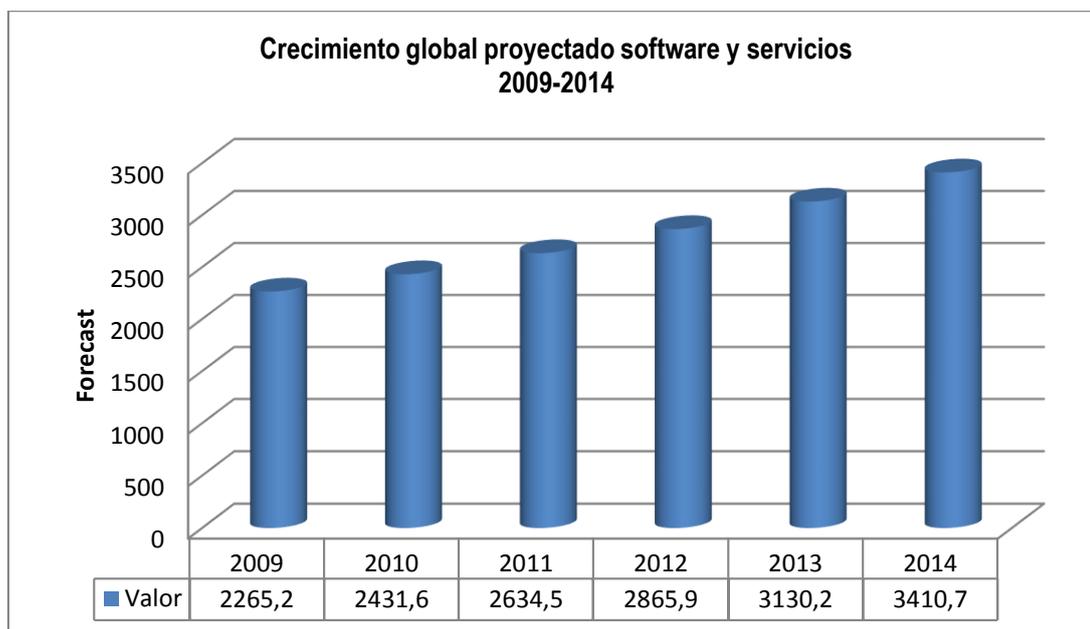


Figura 23
Crecimiento Proyectado Software y Servicios
Tomado de: Datamonitor 2010

Los años de mayor crecimiento, de acuerdo a la fuente mencionada, serán el 2013 y 2014, con tasas anuales de crecimiento superiores al 9%. Con respecto al sector hardware y periféricos a nivel global, Datamonitor estima que el periodo 2009 - 2014 presentará un crecimiento superior al presentado entre los años 2005 -2009:

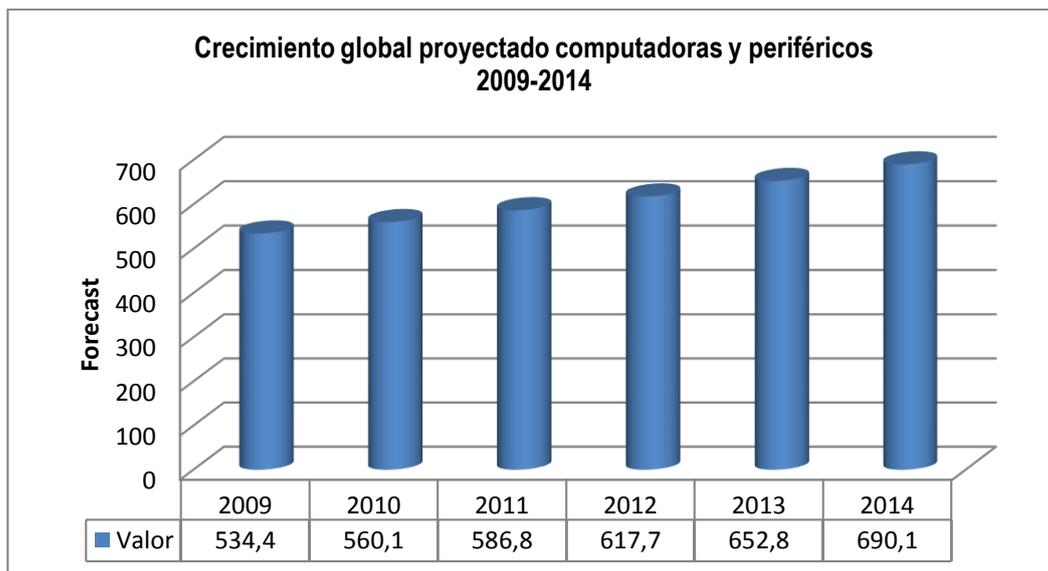


Figura 24
Crecimiento global Hardware
Tomado de: Datamonitor 2010

2.2.9 Tendencias y resultados del sector de software y hardware, de acuerdo al censo económico

Ecuador realizó el censo económico a finales del 2010 con el objetivo de recabar información económica del sector productivo actualizada ya que el último censo económico se realizó hace 30 años. Su objetivo principal es aportar en la correcta toma de decisiones, en la generación de política pública y de la estrategia privada, a través de la generación de información estadística económica desagregada.

Se espera tener información actualizada de la estructura productiva del país por territorios geográficos y por actividad económica. En el censo se analizaron más de 511 mil unidades productivas.

Los resultados más importantes a nivel macro determinan que la actividad más común en el país es la actividad de comercio tanto al por mayor como al por menor, seguido por otras actividades de servicio y la industria manufacturera.

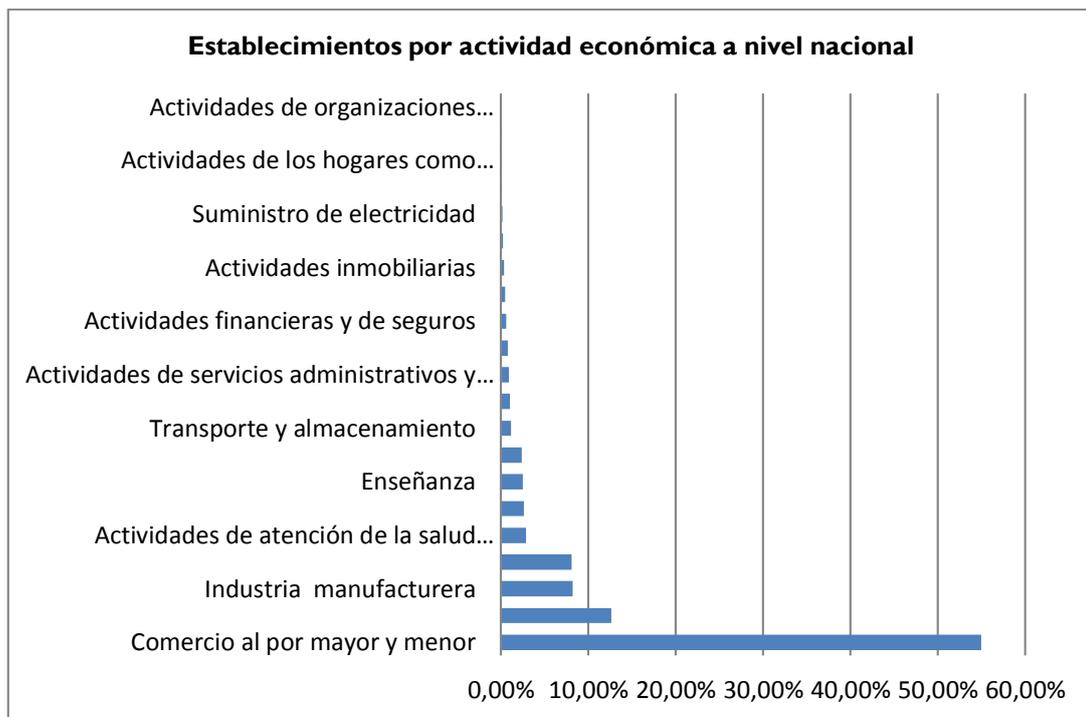


Figura 25
Establecimientos por actividad económica
Tomado de: INEC 2013

Las provincias con mayor concentración de actividad económica son Guayas y Pichincha con 130974 y 116174 establecimientos respectivamente. Las ciudades de Quito y Guayaquil son a su vez las de mayor número de establecimientos con 91991 y 90636.

Los hallazgos más importantes en lo que se refiere al uso de TICs por parte de todos los establecimientos del Ecuador se resumen a continuación:

Del total de establecimientos que respondieron a la pregunta que si usan Internet, el 11% responde afirmativamente y equivale a 51389 establecimientos. El sector que con más intensidad usa internet es el sector de Otros con el 31% del total de 991 respuestas que no es significativo respecto al total.

Le sigue en intensidad el sector de servicios que de un total de 166 mil establecimientos, el 18% equivalente a 30 mil usan internet. El sector de menor penetración es el comercio. Esto se debe a que en este sector se encuentran catalogados los pequeños establecimientos comerciales de venta al por menor como tiendas y puestos en los mercados.

Tabla 2
Uso de Internet por establecimiento

Uso de Internet por establecimiento según sector					
Sectores	Si		No		Total
Manufactura	5003	11%	40922	89%	45925
Comercio	15577	6%	238658	94%	254235
Servicios	30497	18%	135654	82%	166151
Otros	312	31%	679	69%	991
	51389		415913		467302

Tomado de: INEC 2010

Adicionalmente, el uso de páginas web está aún más bajo en su penetración en los establecimientos de todos los sectores. Apenas el 3% de los establecimientos tiene página Web que equivale a 17398 establecimientos.

2.2.10. Ecosistema de hardware y software en el Ecuador

Los códigos de CIIU que tienen que ver con el sector de informática, hardware y software incluyen las siguientes actividades:

C2620 Fabricación de Computadoras y equipo periférico

Incluye la fabricación y/o ensamblaje de computadoras electrónicas, tales como computadoras centrales, microcomputadoras, laptops y servidores; y equipo computacional periférico, tales como equipo de almacenamiento y equipos de entrada y salida (impresoras, monitores, teclados).

En este código existe sólo una empresa que fue constituida antes de 1999 y tiene entre 10 y 49 empleados. Se encuentra en el cantón Quito.

G4651 Venta al por mayor

Este rubro incluye la venta al por mayor de computadoras, equipo de telecomunicaciones, maquinaria especializada para todas las clases de industrias y maquinaria de uso general.

En este código, según datos del SRI, existen 163 entidades que se dedican a la venta de equipos al por mayor con una mayor incidencia en los cantones de Cuenca, Guayaquil y Quito que concentran el 84% de la actividad. A continuación el número de empresas que se dedican a la venta al por mayor según cantón:

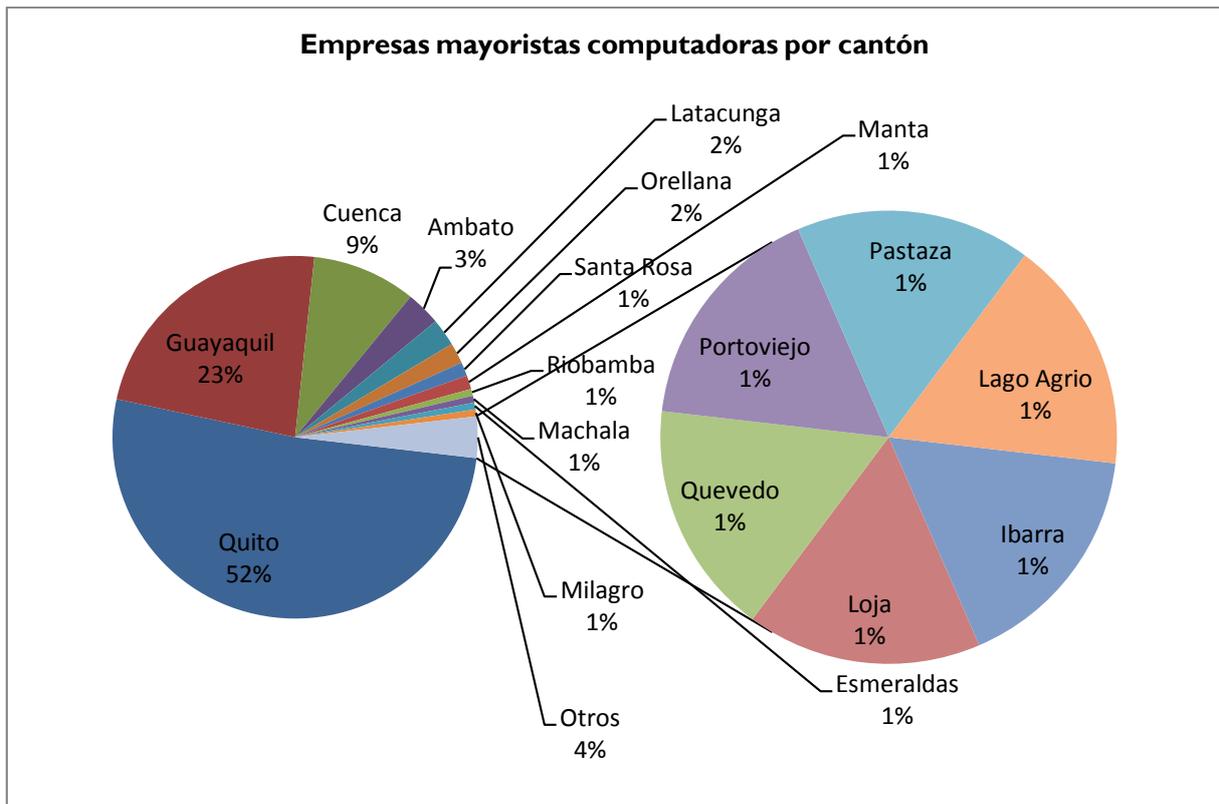


Figura 26
Empresas Mayoristas por cantón
 Tomado de: SRI 2010

El total de personas ocupadas en este CIIU es 2183. Las ventas de este sector suman en total US\$ 986 millones 300 mil con un promedio de US\$6 millones 126 mil por empresa.

G474 Venta al por menor de equipos de ICT en almacenes especializados

Este grupo incluye la venta al por menor de equipos de información y comunicación, tales como computadoras y equipo periférico, equipo de telecomunicaciones y consumidores de electricidad, por almacenes especializados.

G4741 Venta al por menor de computadoras, unidades periféricas, equipo de software y telecomunicaciones

Esta clase incluye: venta al por menor de computadoras; venta al por menor de equipo periférico computacional; venta al por menor de consolas de juego de video.

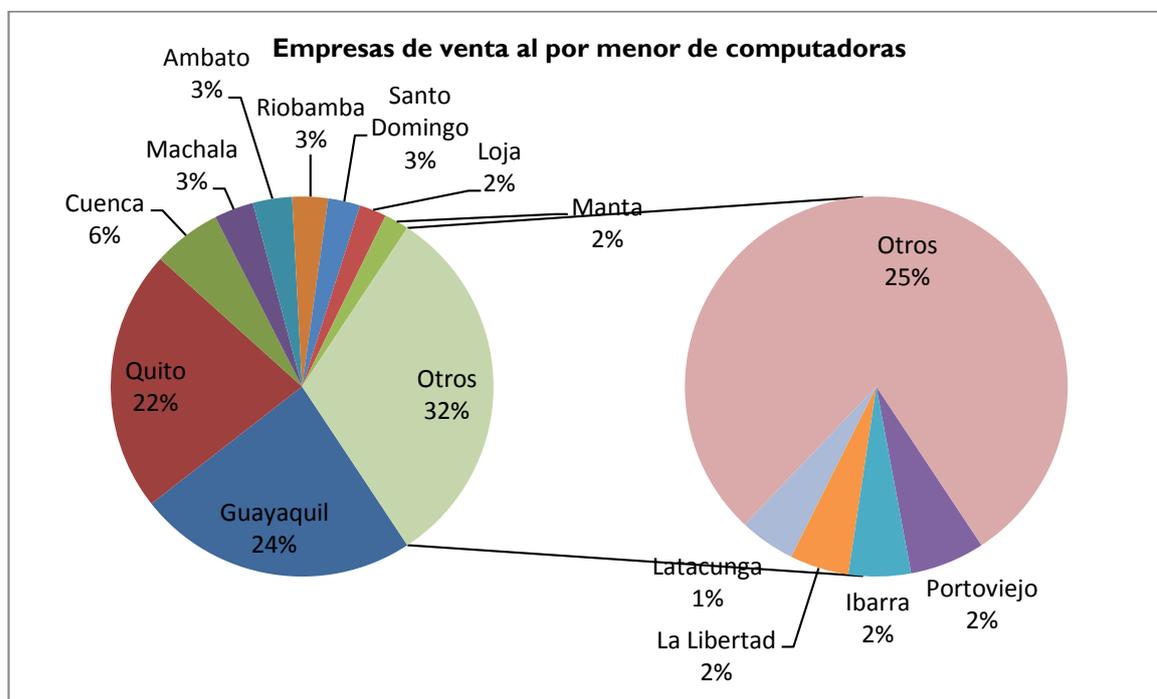


Figura 27
Empresas de venta al por menor de computadoras
Tomado de: INEC 2010

En este CIIU existen a nivel país 3503 empresas que contestaron el censo económico. A continuación se muestra el desglose por cantón.

2.3. COMPETENCIA

2.3.5. Empresas participantes en el sector de hardware

La Superintendencia de Compañías registra en la actualidad 1319 empresas que comercian computadoras y periféricos, a nivel nacional. De igual manera que en el sector de software, las ciudades de Guayaquil y Quito concentran la gran mayoría de empresas, con el 61% y 29%, respectivamente. Cuenca es la tercera ciudad en número de empresas registradas que se dedican a la comercialización de hardware y periféricos, representando un 3%.

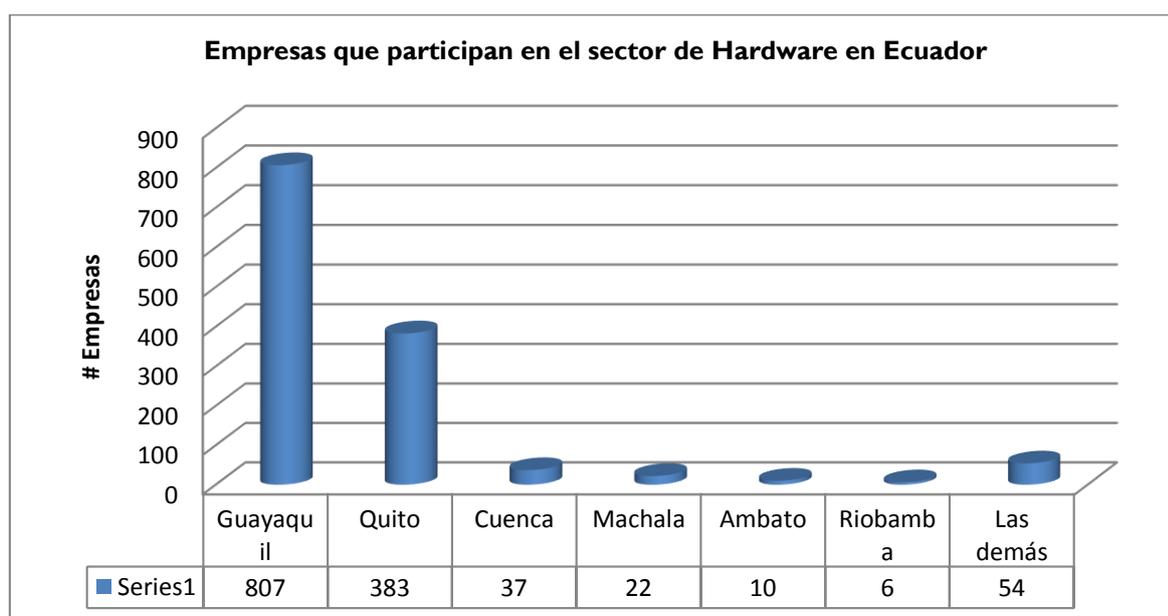


Figura 28
Empresas participantes en el sector Hardware
Tomado de: Superintendencia de Compañías 2010

El mercado de importación y venta de computadoras, partes y accesorios en el Ecuador es manejado principalmente (80% del mercado) por cuatro empresas grandes. La primera en la lista es Electrosiglo S.A. ó Siglo XXI que capta aproximadamente el 24%, seguido por Tecnomega C.A. con el 22%, Intcomex del Ecuador S.A. con el 21% y Cartimex S.A. con el 25%.

El mercado en el 2011 ha sido afectado por varios factores que han propiciado ciertos cambios en el nivel de competencia de las empresas del segmento, como son:

- Incremento del impuesto a la salida de capital (antes 2%, ahora 5%)
- Licencias a la importación de productos de la línea electrónica y celulares
- Desabastecimiento de discos duros en la industria de cómputo como resultado de las inundaciones en Tailandia y Malasia
- Ingreso de varias marcas de computadoras y electrónica al mercado local saltándose el canal de distribución y consecuentemente, afectando los precios y márgenes para los participantes
- Venta directa de los brókeres de electrónica y cómputo, llegando a los pequeños resellers e incluso dando crédito directo
- La participación del Gobierno como comprador de esta clase de productos por medio de su portal de compras públicas, también ha afectado el nivel de competencia y presiona a la baja de rentabilidad de los participantes.

2.3.6. Competidores

Dentro del segmento de computadoras sean estas portátiles o de escritorio, el mercado local de acuerdo al usuario, generalmente prefiere las computadoras de marca, como son: Hewlett Packard (HP capta el 42% del mercado), Toshiba, Dell, Acer, Sony, Lenovo, Macintosh (Top de empresas tecnológicas, cifras del mercado TI en Ecuador, 2013).

Las preferencias por estos productos se sustentan en las garantías que proveen las marcas internacionales, servicio post venta, call center en caso de dudas o problemas, acceso a actualizaciones, entre otros beneficios.

Sin embargo se reconoce la aparición desde hace algunos años de marcas ecuatorianas ensambladas el país, las mismas que van ganando su espacio y reconocimiento. Es precisamente en este segmento de la industria donde se centra este análisis.

Todos los canales de distribución de Ecuador conocen las palabras *clonero* o *ensamblador*, términos que resumen el modelo de comercialización que ha sido parte activa de las empresas de computación desde la década de los 80's.

Este modelo, aunque ha gozado de mucha demanda por parte de los canales de distribución, gracias a su bajo costo, ha entrado en proceso de evolución debido a la presencia de nuevos actores denominados *integradores de equipos*, quienes están aportando con una muy atractiva oferta de computadoras ensambladas para los canales de distribución del país. Utilizan insumos importados pero cumplen con procedimientos de alto nivel, cuentan con certificaciones internacionales, ofrecen garantía y servicio técnico, entre otros beneficios para el cliente.

Independientemente de cuál sea la opción que escoja el cliente final, las computadoras ensambladas en el país aportan con un mayor margen de ganancia para el productor, que compensa incluso la inversión en la estructura administrativa e infraestructura necesarias para producirlas.

En el país las empresas que realizan el ensamblaje de sus propias marcas son cuatro:

XTRATECH[®]

, ensamblada por Cartimex S.A. presente en el mercado desde 1997, que incluso tiene una línea de producción de portátiles

(prefabricadas en China), resalta como sus socios estratégicos a los fabricantes Intel, AMD, Foxcomm, Microsoft.



Electrosiglo S.A. ó Siglo XXI, que está en

el mercado desde el 2001. Estos equipos se ensamblan con componentes de diferentes marcas como; Biostar, Gigabyte, Intel, AMD, Kingston, Samsung y sistemas operativos Windows OEM Microsoft. El objetivo de SpeedMind es llevar tecnología de punta a los hogares ecuatorianos a través de su canal de distribución (retailers y empresas de tecnología) en todo el país, posee algunas certificaciones y pruebas de calidad.



, se posiciona en el mercado ecuatoriano como un integrador de computadoras y accesorios de alta calidad y precios económicos, registrada por el mayorista de computación INTCOMEX. Hurricane ensambla equipos diseñados específicamente para cuentas de retail, elaborando así un producto con normativa legal, patentes y pruebas de calidad. Durante el proceso de ensamblaje utilizan marcas de gran calidad como placas y procesadores Intel y AMD, memorias Kingston, discos duros Seagate, sistemas operativos Windows y Linux.



, llega al mercado gracias al respaldo de la empresa mayorista WINED TECH.

Terrax Computer, es una marca de computadoras que cuenta con un portafolio completo de productos como PC's de escritorio con case factor de forma *Slim* y kit de accesorios de la misma marca, diseñados en color negro azabache con pequeños toques de rojo Ferrari haciendo una combinación muy agradable para los usuarios. La configuración de los equipos TERRAX, incluye elementos de las mejores marcas como: INTEL, Kingston, Seagate, LG y son armados con personal calificado que cuenta con diferentes certificaciones técnicas.

Estas marcas comerciales están registradas y avaladas tanto por Microsoft como por el fabricante de procesadores Intel y cuentan con certificaciones ISO 9001 para el proceso de ensamblaje.

2.3.7. Nuevas Tecnologías en Ecuador

Al analizar la demanda de computadoras se obtuvo que la misma se orienta con fuerza hacia la compra de laptops, cuya principal ventaja es la portabilidad y la posibilidad de tener una conexión inalámbrica a internet en cualquier sitio público o comercial de la ciudad. Esta orientación configura una oportunidad de reemplazar computadoras de escritorio con equipos portátiles.

Los cambios y/o aumentos de nuevas tecnologías en el Ecuador es vital para los canales de distribución TI, pues su penetración ha logrado niveles no imaginados desde hace una década, principalmente debido al abaratamiento de sus costos.

A continuación datos referentes al consumo y penetración de las TICs en los hogares ecuatorianos, emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, en 2010 así como, de otras entidades que realizan mediciones estadísticas referentes a tecnología (Sector tecnológico en Ecuador, 2012).

Reducción de precios, un primer dato muestra que, hace ocho años, una familia promedio necesitaba 1.000 dólares para adquirir una PC de escritorio. En la actualidad una desktop puede costar 300 dólares y una portátil unos 600 dólares, esa reducción de costos es un elemento importante que ha permitido incorporar nuevos usuarios.

Internet, otra cifra importante hace referencia al aumento de internet en los hogares. El último censo indica un ascenso del 7,0% en 2007 a 11,8%, en 2011 (tabla 1). También el acceso masivo a internet subió del 25,7% en 2008 a 29% en 2010 (tabla 2). Esta última cifra significa que lugares como centros educativos, café nets, redes WiFi abiertas, sitios de trabajo, entre otros puntos, han ayudado a que la población tenga acceso a la red y esto se refleja en el incremento de computadoras entre los ecuatorianos.

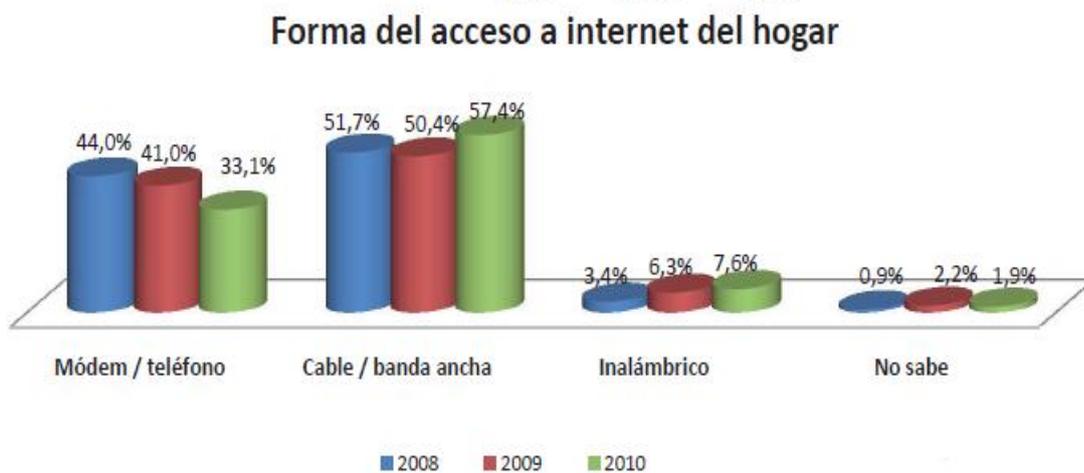
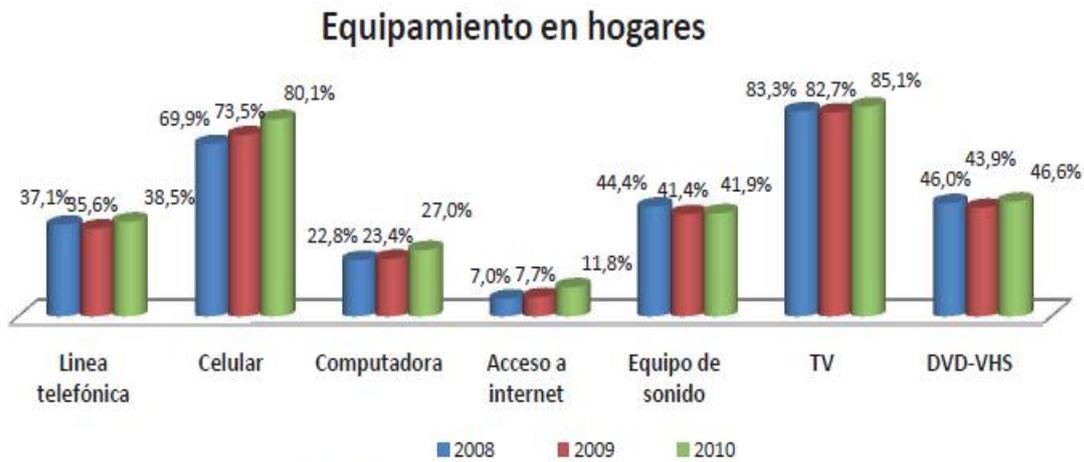


Figura 29
Equipamiento del Hogar
 Tomado de: MINTEL e INEC 2011

Incorporación de nuevos usuarios, un segundo dato revelador es el incremento de la penetración de la tecnología informática: el 27% de hogares en Ecuador tiene una computadora y el 41% de los ecuatorianos ha usado alguna vez una computadora. El INEC y el International Data Corporation (IDC) señalan que la venta anual de computadoras entre 2007 y el 2009 creció de 50.000 a 90.000 respectivamente, esto significa un incremento del 80% en las ventas, en esos tres años un acceso indirecto a internet.

Dónde usó el internet

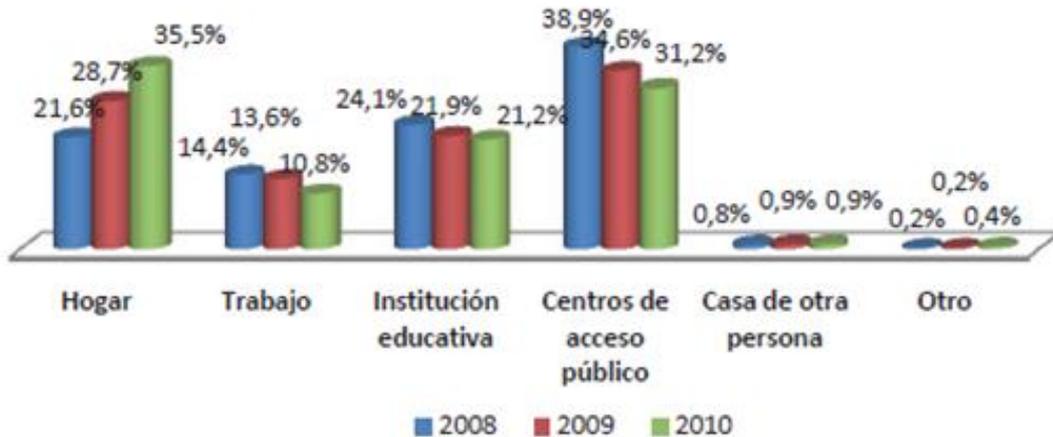


Figura 30
Lugares de uso de Internet
 Tomado de: MINTEL e INEC 2011

Sin embargo, debido al incremento del uso de la red en los hogares, se ha observado un descenso de hasta el 50% en la cantidad de usuarios de café nets, lo que ha obligado a los propietarios de estos negocios a ofrecer otro tipo de servicios complementarios como la impresión de documentos, venta de suministros, reparación de computadoras, etc. De igual modo, algunos centros de estudios han mejorado sus laboratorios de cómputo y han colocado computadoras en bibliotecas, implementado o extendiendo la cobertura de redes WiFi.

Frecuencia de uso de internet

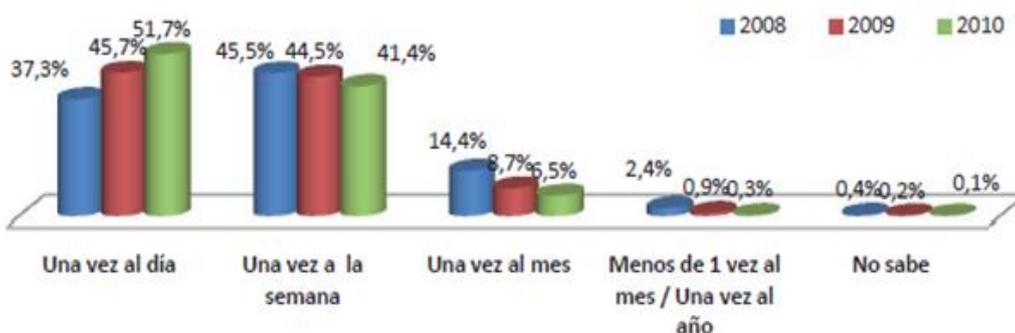


Figura 31
Frecuencia de uso de Internet
 Tomado de: MINTEL E INEC 2011

Según cifras de la Superintendencia de Telecomunicaciones, a diciembre de 2010, en Ecuador existían 3'097.315 usuarios de internet, lo que representaba un incremento de 3,3 puntos porcentuales de acuerdo al INEC. Es decir, que a nivel nacional, un 29% de ecuatorianos utilizaron internet en 2010 frente a un 25,7% en 2008. Para EL 2012 se registran 8'000.000 de usuarios y para el 2013 se espera tener 10'000.000 de usuarios y se estima que el 33% de estos usuarios lo hacen mediante el uso de celulares.

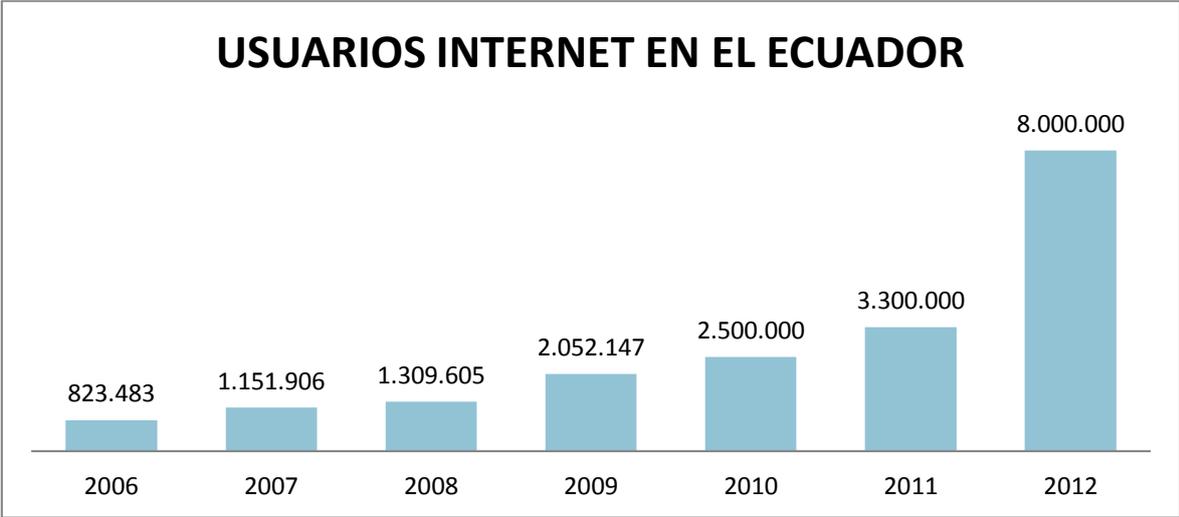


Figura 32
Usuarios de Internet en Ecuador
Tomado de: MINTEL e INEC 2012

Al separar las cifras se pudo observar que en el sector urbano el uso de internet subió de 34 a 37,7%, mientras que en el sector rural pasó del 9 al 12%. Como se ha indicado esta masificación tecnológica obedece a tres factores comprensibles: la disminución de costos de los equipos electrónicos informáticos, mayor acceso a internet (debido al incremento de la velocidad de navegación y reducción de precios) y la integración a la red de teléfonos celulares y otros dispositivos inteligentes.

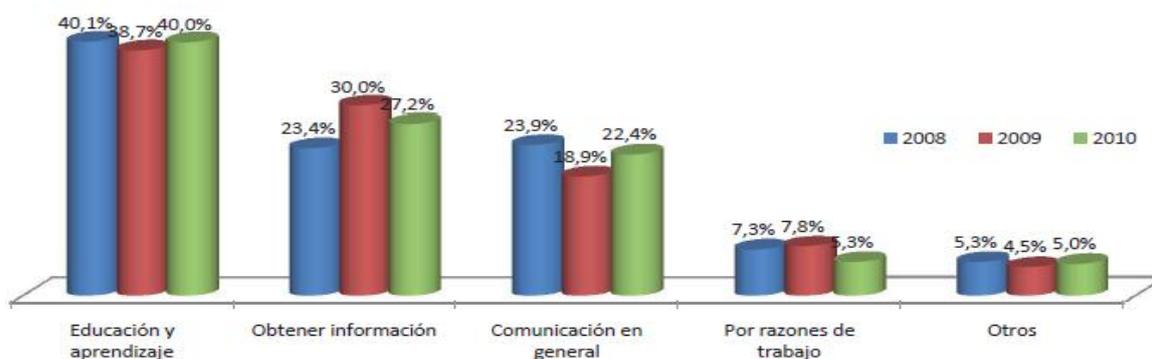


Figura 33
Razones de Uso de Internet
 Tomado: MINTEL e INEC 2012

La Era Post PC, es una tendencia del mercado que advierte que cada vez más usuarios adquieren laptops en lugar de desktops, mientras que otro pequeño pero creciente nicho de usuarios ya utiliza tablets. Por otro lado, los smartphones también se han convertido en dispositivos de acceso a internet y según las empresas de telefonía móvil el 20% de los usuarios de celulares en Ecuador ha empezado a comprar smartphones. El desplazamiento de la PC es una tendencia global. IDC informó que en Francia, por ejemplo, las familias han dejado de adquirir PC y están invirtiendo su dinero en tablets. La reducción de ventas se registra en un 0,7% en lo que va de este año (Tendencias del sector tecnológico, 2013).

Según el Plan de Conectividad del Ecuador, que lo lleva a cabo la CNT, en 2010 debía invertirse 900 millones de dólares en el sector de las telecomunicaciones, sin embargo, en ese año solo se llegó a los 300 millones de dólares. Por otro lado, firmas como Telconet anunciaron que su inversión para este 2011 será de 20 millones de dólares, dinero con el cual esperan terminar el octavo anillo de fibra óptica que se interconectará a 1.200 poblaciones en la Amazonía. En cambio, empresas como

NetLife ya iniciaron un plan de expansión y mercadeo para llegar con fibra óptica domiciliaria, esta tecnología mejorará la calidad de la comunicación de los usuarios.

La cobertura de telefonía fija que está totalmente desplazada por la telefonía móvil: 3 de cada 10 ecuatorianos tiene un teléfono fijo, 8 de cada 10 ecuatorianos dispone de un teléfono móvil.

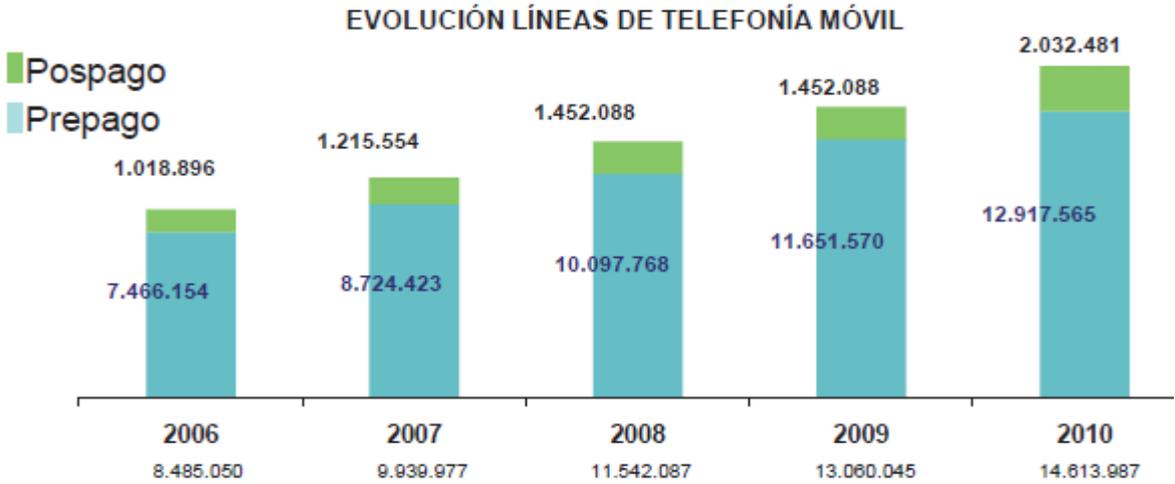


Figura 34
Líneas de Telefonía Móvil
 Tomado de: MINTEL e INEC 2011

Líneas	Telefónicas		Convencional	vs	Celular
	2009	2010	2011		
Línea telefónica	37,1%	35,6%	38,5%		
Celular	69,9%	73,5%	80,1%		

FUENTE: INEC

Tomado de: MINTEL 2011

Datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones señalan que a marzo de 2011 las líneas celulares alcanzaron la cifra de 15,3 millones, número que supera a los 14,3 millones de ecuatorianos que viven en el país, lo que significa que un ecuatoriano promedio puede tener dos teléfonos en operadoras distintas.

2.3.8. Fuerzas Competitivas

Como se mencionó anteriormente, el 80% del mercado ecuatoriano está liderado por cuatro empresas, tres de las cuales ensamblan su propia marca de computadoras, a continuación, utilizando el modelo de Porter, se identifica competidores, proveedores, compradores, productos sustitutos, con el propósito de determinar la capacidad de beneficio de la industria IT. Producto de este análisis se determina las bases de la estrategia de la empresa para garantizar su posicionamiento e influir favorablemente en el entorno.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a que los obstáculos para ingresar como competidor son grandes se considera esta amenaza baja, se describe estos obstáculos a continuación:

- Cada marca mencionada tiene el respaldo de un mayorista especializado en comercializar partes y piezas, componentes necesarios para ensamblar, es decir, ya han construido una relación con los fabricantes y dado el volumen de productos que ellos comercializan, les da acceso a mejores precios y consecuentemente tienen la ventaja de montar instalaciones de gran escala en producción, fondos de mercadeo provenientes de las marcas que comercializan, servicio técnico pos-venta.
- Capacidad para construir una marca, una identidad con un gran respaldo exige una gran inversión en mercadeo para lograr captar participación en el mercado.
- La cantidad de recursos financieros es necesaria para poder costear toda la infraestructura de diferentes áreas: importaciones, manejo de inventarios, financiamiento para créditos, capital de trabajo para los primeros meses de operación.

- Conocimiento del canal de distribución, para quienes ya tienen un recorrido en el sector no representa amenaza. Sin embargo, para aquellos que desean ingresar es un gran obstáculo, ya que construir una relación de largo plazo con los clientes es algo que no se logra de un momento a otro, y el recurso humano especializado en la industria, con relaciones estables, es escaso.

El poder de proveedores y compradores

Para participar exitosamente en esta industria, es necesario que parte de la estrategia competitiva implique un modelo de negocios con integración vertical hacia atrás, es decir, tener contacto directo con las fábricas que en su mayoría se concentran en Asia: China, Taiwán, Corea, Japón, etc. Al tratarse de productos de rápida obsolescencia lo que significa rápido deterioro económico, es posible encontrarse con ofertas de productos de las mismas fábricas a menores precios en otros países.

Existe el mercado llamado *gris* que permite encontrar ofertas de volumen que puede abaratar costos y por lo tanto aumentar las utilidades. Esta situación hace que el poder de negociación de los fabricantes sea considerada alta que pueda atentar contra la rentabilidad de la empresa. Por supuesto, no todos los que quieran ingresar a esta industria pueden tener acceso a estos costos de oportunidad. Por otro lado no existe la amenaza de que los proveedores se conviertan en competidores dentro del sector.

Los potenciales compradores están configurados como el Canal de Distribución, su comportamiento de compra se basa más en el beneficio del precio y el soporte posventa, es decir, le interesa comercializar un producto de rápida rotación,

que le permita ganar dinero y que no le represente molestias por defectos que impliquen el tramitar una garantía para su cliente final. Construyendo una ventaja competitiva el entregar un producto de calidad con una estrategia de liderazgo en costos, se puede lograr que su influencia como fuerza importante del sector sea baja. Por otro lado, el modelo de negocios, que se plantea, también implica integración vertical hacia adelante.

Los productos sustitutos.

Esta amenaza es considerada media, debido a que existe un gran avance tecnológico con los teléfonos inteligentes que cada vez son dotados de mayores capacidad de conexión para navegación, manejo de agenda, aplicaciones de uso ejecutivo, aunque los últimos cambios en materia de aranceles ha limitado un poco la oferta de estos productos, podría a mediano plazo constituir una amenaza mayor.

Por otro lado existe la importación de productos refurbished y US. Refurbished es un término que se utiliza para describir a equipos antiguos, defectuosos o usados que son restaurados y cambian su estado a nuevos. Se trata de diversos tipos de equipos que se devuelven al fabricante por razones técnicas, cosméticas o el haber sido usados para demos, que son revisados, reparados y re embalados sin conservar el empaque original.

Una característica de estos equipos es que posiblemente no vengan completos en lo que se refiera a manuales, cd´s de instalación. La mayor ventaja para el cliente final son sus precios bajos pero tienen una garantía muy limitada o escasa.

A los equipos US se los llama así porque son productos que se venden exclusivamente en Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, algunas empresas ven una oportunidad en ellos y los importan al país debido a su precio (son un poco más

baratos). La diferencia de estos equipos es que no incluyen la letra Ñ en su teclado, su sistema operativo viene en inglés y tiene las siglas US en la licencia del mismo. Además, estos equipos no cuentan con garantía del fabricante en Ecuador (Lo que debe saber sobre los computadores Refurbished y US, 2012).

Rivalidad entre competidores

Entre las principales estrategias generales aplicadas por quienes lideran esta industria se encuentran: mantener inventarios de mayor rotación, renovación y actualización de productos, descuentos por volúmenes de compra, facilidades de pago, garantías y revisión de precios.

Si se considera sólo la región Costa del país, Cartimex S.A, comparte junto con Electrosiglo S.A. (Siglo XXI) el primer puesto en ventas de computadoras, suministros, accesorios e impresoras. Lo mencionado evidencia el nivel competitivo del medio desde la perspectiva de distribuidores mayoristas (Top de empresas tecnológicas, cifras del mercado TI en Ecuador, 2013).

La diferenciación a este nivel de comercialización viene dada por:

- El stock de productos de la marca
- Precios accesibles para los potenciales compradores, esta variable fluctuará de acuerdo al margen de ganancia del distribuidor autorizado (retail ó mayorista)
- Facilidades de crédito que éste pueda ofrecer
- Finalmente, por el servicio post venta y garantías que el almacén o distribuidor ofrezca.

El impulso de los créditos de consumo ha sido decisivo en el crecimiento de las compras de computadoras y sus accesorios, logrando que las empresas de retail ganen terreno y se conviertan en jugadores importantes del mercado, pues son la carta de presentación ante los usuarios finales, hogares e incluso microempresas.

Esto ha servido de incentivo para que tanto los distribuidores directos o autorizados como ensambladores nacionales en crear espacios tipo *hipermercados tecnológicos*: Electronic Box (Electrosiglo S.A.), Computrón (Cartimex S.A.), Discount Center (Juan Eljuri).

CAPITULO III

PROSPECTIVA Y ESCENARIOS

3.1. PROCESO DE PROSPECTIVA

Consiste en un proceso participativo apoyado de herramientas rigurosas. Es necesario conformar Grupos de Trabajo interdisciplinario, consultando a expertos en

el área. En esta parte de la investigación para elaborar la Prospectiva referente al tema propuesto, se llevó a cabo una encuesta a un grupo focal de ejecutivos con experiencia en la industria, en diferentes áreas: ventas, mercadeo, importaciones, logística, servicio técnico, dirección general. En todos los casos han prestado sus servicios a empresas mayoristas que comercializan diferentes marcas de computadoras portátiles y equipos de escritorio.

3.1.1. Taller de Prospectiva

El objetivo de este taller de investigación exploratoria es determinar los posibles escenarios y determinar la estrategia. Participan en el taller los siguientes ejecutivos especialistas en sus áreas de trabajo:

	Area de Experiencia
Ing. Francisco Romero	Dirección General
Sr. Esteban Pérez	Ventas Nacionales
Ing. Marco Hidalgo	Ventas Gobierno
Ing. Omar Martínez	Ventas Retail
Sr. Mario Freire	Marketing
Ing. Gloria Cruz	Servicio al Cliente
Ec. Byron Piedra	Administración
Ec. Margarita Luna	Contabilidad
Ing. Nicolás Badaracco	Servicio Técnico
Ing. Adrián Pacheco	Ventas Distribuidores

Sr. Luis Marcillo

Logística

Sr. Miguel Barreto

Consultor Externo

El punto de partida del Taller fue la siguiente encuesta en donde a criterio individual se anotó cuáles son las principales fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa dentro de la industria IT:

Tabla 4
Encuesta No. 1 ANALISIS FODA INDIVIDUAL. Taller de Prospectiva

FORTALEZAS				
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO
FINANCIERA				
CLIENTES				
PROCESOS INTERNOS				
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE				
PRIORIDAD				
1	0			
2	0			
3	0			
4	0			
5	0			
6	0			
7	0			
8	0			

3.1.9. Análisis Estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración en base a una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello

las variables esenciales a la evolución del sistema. Como punto de partida se toma la información de la encuesta No. 1, elaborada por los integrantes del Taller de Prospectiva compuesto por actores y expertos de la industria, con la colaboración del consultor externo.

3.1.10. Identificación de Variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto variables internas como las externas), en el curso de esta fase se debe ser lo más exhaustivo posible, tomando en cuenta principalmente el criterio de los actores involucrados directamente.

Tomando en cuenta la información del capítulo uno, se identifican las variables que se encuentran en el entorno y que deben ser tomadas en cuenta para determinar el escenario futuro en el que se va a desempeñar la organización, y luego de su evaluación determinar la estrategia que le permita alcanzar una posición futura frente a sus principales competidores.

A continuación se describe aquellas que, de acuerdo al criterio profesional de los integrantes del Taller de Prospectiva diferentes niveles de influencia-dependencia, clasificadas en tres áreas clave de preocupación del sector:

Entorno Económico	Entorno Tecnológico
1 Capacidad Adquisitiva	10 Competidores
2 Crédito	11 Gobierno (INCOP)
3 Estabilidad Política	12 Innovación Tecnológica
4 Impuesto Salida Divisas (ISD)	13 Personal Capacitado
5 Leyes-Regulaciones	14 Productos Sustitutivos

6 Nivel de Educación	15 Tendencias de Consumo
7 Remesas	16 Uso de Internet
8 Seguridad Jurídica	
9 Tasas de Interés	

Procesos Internos

- 17 Asesoría
- 18 Disponibilidad de Stock
- 19 Ofertas
- 20 Post-Venta y Garantías
- 21 Precios Competitivos
- 22 Venta Directa (Retail)

3.1.11. Descripción de relaciones entre las variables

En la siguiente fase del taller, se relacionan las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. La relación es cualitativa, por cada pareja de se determina las relaciones de influencia-dependencia mutua de las variables a partir del análisis cruzado de todas ellas en la tabla de doble entrada. Este proceso significó definir los niveles de influencia-dependencia, mediante la aplicación de puntajes según la convención siguiente:

1 = bajo, 2 = medio y 3 = alto

Esta etapa sirve para reflexionar el propósito de las variables identificadas, este procedimiento hace posible ordenar y clasificar ideas y afinar el análisis del sistema.

El resultado se muestra en la Tabla No. 4 Que determina la matriz de relaciones lógicas:

Tabla 4

Matriz de relaciones lógicas

PLANEACION ESTRATEGICA 2012		Motricidad																							
FACTOR		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.		
		Capacidad Adquisitiva	Crédito	Estabilidad Política	ISD (Salida de Dólares)	Leyes-Regulaciones	Nivel de Educación	Remesas	Seguridad Jurídica	Tasas de Interés	Entorno Tecnológico	Competidores	Gobierno (Compras Públicas)	Innovación Tecnológica	Personal Capacitado	Productos Sustitutivos	Tendencias de Consumo	Uso de Internet	Asesoría	Disponibilidad de Stock	Ofertas	Post-Venta y Garantías	Precios Competitivos	Venta Directa (Retail)	
	Entorno Económico																								
	1. Capacidad Adquisitiva	3	1	1	1	1	3	1	1	3		3	1	2	2	3	1	3	1	2	3	1	3	42	
	2. Crédito	1	3	1	1	1	2	1	1	2		2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	28
	3. Estabilidad Política	1	3	3	1	1	1	1	3	2		1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	28
	4. ISD (Salida de Dólares)	2	2	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	27
	5. Leyes-Regulaciones	1	2	2	2	1	1	1	2	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
	6. Nivel de Educación	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	27
	7. Remesas	3	2	1	2	1	3	1	1	2		1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	30
	8. Seguridad Jurídica	1	2	2	1	1	1	1	1	2		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
	9. Tasas de Interés	3	3	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	27
	10																								0
	Entorno Tecnológico																								
	11. Competidores	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	3	1	1	1	2	3	3	3	1	30
	12. Gobierno (Compras Públicas)	2	2	1	2	2	2	1	1	1		3	1	1	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	37
	13. Innovación Tecnológica	1	1	1	1	1	3	1	1	1		3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	45
	14. Personal Capacitado	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	24
	15. Productos Sustitutivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	32
	16. Tendencias de Consumo	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	36
	17. Uso de Internet	1	1	1	1	1	3	2	1	1		2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	41
	18																								0
	Procesos																								
	19. Asesoría	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	24
	20. Disponibilidad de Stock	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	3	32
	21. Ofertas	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	36
	22. Post-Venta y Garantías	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	29
	23. Precios Competitivos	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	2	3	3	33
	24. Venta Directa (Retail)	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	2	3	3	33
	TOTAL DEPENDENCIA	28	32	24	24	22	31	22	24	28	0	45	32	25	31	41	30	28	0	27	41	34	43	40	683

3.1.12. Ordenamiento según Motricidad

La matriz de relaciones lógicas en el Tabla No. 4, presenta las variables analizadas en términos de sus vinculaciones de influencia –dependencia a partir de las cuales se obtienen los datos agregados de Tabla No. 5 que muestra los grados de relación en magnitudes que van desde los 22 puntos hasta 43 como máximo. De igual forma los niveles de influencia fluctúan en un rango que va desde los 24 puntos como mínimo hasta los 45 puntos como máximo.

Tabla 5
Ordenamiento de Factores

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA			
NUMERO	VARIABLE	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD
1	1. Capacidad Adquisitiva	28	42
2	2. Crédito	32	28
3	3. Estabilidad Política	24	29
4	4. ISD (Salida de Divisas)	24	27
5	5. Leyes-Regulaciones	22	26
6	6. Nivel de Educación	31	27
7	7. Remesas	22	30
8	8. Seguridad Jurídica	24	25
9	9. Tasas de Interés	28	27
Entorno Tecnológico			
10	10. Competidores	45	30
11	11. Gobierno (Compras Públicas)	32	37
12	12. Innovación Tecnológica	25	45
13	13. Personal Capacitado	31	24
14	14. Productos Sustitutivos	41	32
15	15. Tendencias de Consumo	30	36
16	16. Uso de Internet	28	41
Procesos			
17	17. Asesoría	27	24
18	18. Disponibilidad de Stock	41	32
19	19. Ofertas	41	36
20	20. Post-Venta y Garantías	34	29
21	21. Precios Competitivos	43	33
22	22. Venta Directa (Retail)	40	33
		693	693
	PROMEDIO	30	31

3.1.13. Plano Motricidad-Dependencia

Los resultados anteriormente mostrados en términos de influencia y dependencia son representados sobre un plano en donde el eje de abcisas corresponde a la dependencia y el eje de coordenadas a la influencia. Así, se obtiene otro punto de referencia a las diferentes funciones de las variables en el sistema:

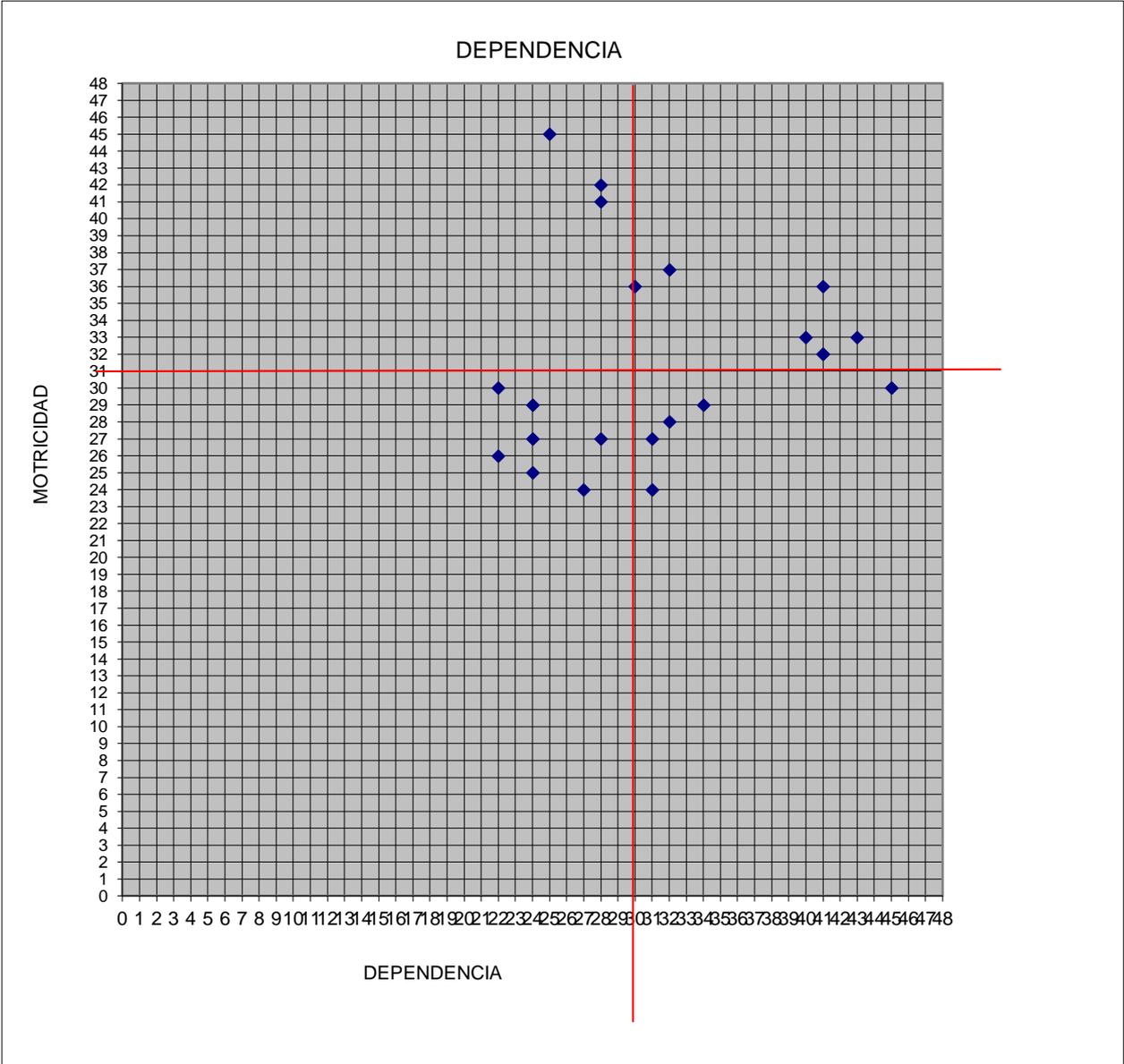


Figura 35
Plano Influencia-Dependencia
3.1.14. Elaboración de Escenarios

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimiento que permiten pasar de una situación original a otra futura. Sobre un escenario se elaboran hipótesis que deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Este método ayuda a elegir la estrategia que sea la más idónea de acometer en el presente proyecto.

Luego del análisis gráfico del plano Motricidad-Dependencia, se conformaron grupos de variables denominados micro escenarios con los cuales se dió forma a un escenario global proyectado. La prospectiva se materializa en un escenario que se observa gráficamente en el plano de influencia – dependencia, en el cual se ubican las 22 variables en estudio. La gráfica de variables evidencia grupos coherentes de acuerdo con sus grados de influencia ó dependencia mutua de forma tal que conforman micro escenarios claramente identificables y singulares que dan sentido al escenario global como se muestra a continuación:

Micro Escenario 1: Modelo de Negocios

En este Micro Escenario se localiza las denominadas variables clave: alta influencia – alta dependencia:

11. **Gobierno (INCOP)**, en los últimos años gracias a la implementación del Portal de Compras Públicas, se ha convertido en el principal cliente de muchas compañías. Ya sea con la modalidad de subasta inversa o como el uso del catálogo de productos, se espera que en los próximos años siga siendo el principal cliente de la industria.

18. **Disponibilidad de Stock**, en esta industria es tan importante contar con disponibilidad de stock para entrega inmediata debido a que existe en el año

falta de stock en fechas pico, por lo que el precio deja de ser un factor decisivo en las compras.

19. **Ofertas**, el consumidor del mercado ecuatoriano busca comprar la mayor cantidad de productos con el mismo dinero por lo que esta variable se vuelve decisiva a la hora de tomar una decisión de compra.

21. **Precios Competitivos**, otra característica de esta industria es que los consumidores manifiestan su preferencia por los precios más bajos.

22. **Venta Directa (Retail)**, los hipermercados tecnológicos vienen ganando espacio en el medio, son parte del modelo de negocios del canal mayorista, por ej. Computrón, Electronic Box, Discount Center.

Micro Escenario 2: Demanda

En este Micro Escenario se localiza las variables motrices: alta influencia – baja dependencia. Por las características de este grupo de variables, se considera relevantes para incentivar la demanda.

1. **Capacidad Adquisitiva**, a partir de la dolarización, esta variable del entorno económico se ha venido incrementando de manera sostenida, de tal manera que garantiza que los clientes tengan capacidad de pago.

12. **Innovación Tecnológica**, los cambios vertiginosos en los últimos años hace que las nuevas tendencias incorporen nuevos segmentos de clientes.

15. **Tendencias en el Consumo**, los cambios en los gustos y preferencias inciden en la oferta de productos tecnológicos, por ej. El incremento en la venta de notebooks sobre equipos de escritorio.

16. Uso de Internet, el incremento en el uso de internet no sólo en las familias, sino a todo nivel tiene incidencia directa en el incremento de las ventas de computadoras.

Micro Escenario 3: Regulaciones y Condicionantes del Sector

En este micro escenario se ubica las variables excluidas: baja influencia – baja dependencia. Por el perfil de este grupo de variables del entorno económico, regulan la actividad dentro del sector.

3. **Estabilidad Política**, a pesar de que el 2013 es un año de elecciones, no se perciben cambios que afecten la estabilidad política que lleguen a afectar la actividad comercial.
4. **Impuesto a la Salida de Divisas**, el incremento del 1% al 5% ha significado el encarecimiento de los precios a nivel general desde hace un año. Sin embargo, no se perciben cambios a corto y mediano plazo que tengan nuevas incidencias en los precios.
5. **Leyes y Regulaciones**, referentes a nuevos aranceles y/o restricciones de importaciones, en el último año han afectado a las importaciones de teléfonos celulares y monitores.
- 7 **Remesas**, variable importante que estimula el consumo con dinero que proviene de migrantes ecuatorianos principalmente de Estados Unidos. España e Italia.
- 8 **Seguridad Jurídica**, se percibe como el respeto a las leyes y al marco legal vigente en el país, es un parámetro condicionante para la inversión extranjera y para la calificación de crédito de los importadores ecuatorianos.

- 9 **Tasas de Interés**, esta variable determina el costo del dinero, incide en el otorgamiento de créditos para el financiamiento de productos.

Micro Escenario 4: Talento Humano

En este micro escenario se ubica las variables de resultados: baja influencia – alta dependencia. Por el perfil de las variables agrupadas aquí, se determina que este escenario está relacionado con el Talento Humano.

2. **Crédito**, variable que al momento incrementa la liquidez del sistema y añade facilidades para el financiamiento.
6. **Nivel de Educación**, la incorporación de herramientas tecnológicas a la enseñanza a todo nivel es evidente en el mejoramiento del perfil profesional de los graduados.
10. **Competidores**, esta variable se refiere al número de competidores, en el capítulo anterior se indicó que las barreras de entrada son altas.
18. **Personal capacitado**, se debe indicar que el recurso humano capacitado en esta industria es escaso por lo que se requiere invertir en entrenamiento y capacitación.
20. **Postventa y Garantías**, es una variable sensible que marca la fidelización de los clientes con un buen servicio.

3.1.15. Interpretación de los Micro Escenarios

El siguiente paso es el análisis e interpretación de cada uno de los micro escenarios de acuerdo con las variables que los conforman. Se realizó un análisis

razonado de éstos a fin de elaborar una adecuada interpretación de sus componentes y sobre dicha base elaborar directrices estratégicas adecuadas para cada micro-escenario proyectado a futuro. Las orientaciones alcanzadas se lograron producto de la integración y armonización de las diversas ideas obtenidas del grupo de análisis prospectivo constituido por los profesionales del sector TIC en estudio. Cada micro-escenario es descrito con respecto a las variables que lo constituyen. A continuación se presenta una descripción de cada uno de los micro escenarios proyectados:

Micro-escenario: Modelo de Negocios

Por la evidencia del conjunto de variables que forman este micro escenario se puede establecer que el modelo de negocios a utilizar debe ser el de Venta Directa en donde se destaca como cliente potencial al Gobierno por medio de su portal de compras públicas y como cliente secundario, el usuario final tanto corporativo como doméstico. Estos segmentos pueden ser captados con precios competitivos y ofertas, manteniendo una buena disponibilidad de stock.

Micro-escenario 2: Demanda

En este micro escenario se encontró variables de influencia marcada: Innovación tecnológica y Uso de internet, éstas incorporan nuevos segmentos de consumidores y proporcionan el medio eficaz de comunicación capaz de lograr cambios importantes en las tendencias de consumo, apoyados por el recurso financiero indispensable como es el aumento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.

Micro-escenario 3: Regulación y Condicionantes del Sector

Este conjunto de variables determinan el marco legal, social y regulatorio del sector, debido a que está conformado por variables de baja influencia y baja dependencia, se considera que permanecerán estables a corto plazo por lo que el escenario para el próximo año será también estable.

Micro-escenario 4: Talento Humano

Este grupo de variables configura un escenario que involucra recurso humano altamente capacitado y que represente una ventaja competitiva sobre los competidores proporcionando un servicio post-venta que estimule un compromiso de fidelidad de los clientes externos e internos.

Definición de Estrategias

A continuación se expone la propuesta estratégica que se deriva de las variables que conforman cada uno de los micro escenarios. Esta propuesta se define y acota a dicho contexto de acuerdo con las acciones clave que se estima dan sentido a una respuesta consciente y apegada a la realidad de cada micro escenario. Según la respectiva realidad de cada micro escenario se elabora a su vez un análisis FODA.

Estrategia 1: Modelo de Negocios

- Registrar la Marca Nacional EQTech en el catálogo de productos del INCOP
- Crear una tienda virtual que permita hacer compras en línea para todo tipo de usuarios
- Integración Vertical hacia adelante: instalar Puntos de Venta y Servicio Técnico en las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca
- Integración Vertical hacia atrás, compras directas a los fabricantes para garantizar el mejor precio del mercado y las mejores ofertas

- Liderazgo en costos privilegiando calidad y servicio post-venta

Estrategia 2: Comunicación y Promoción

- Creación equipo de investigación y comunicación que se retroalimenten con los últimos cambios tecnológicos
- Comunicación constante a los usuarios de nuevos productos y ofertas utilizando redes sociales y otros medios electrónicos

Estrategia 3: Talento Humano

- Capacitar y Motivar al Talento Humano en todos los niveles, procurando alinear sus objetivos personales con los objetivos corporativos, generando unidad y atraktividad
- Destinar un presupuesto de inversión anual en capacitación y desarrollo del Talento Humano

CAPÍTULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA

4.2. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

4.1.1. Misión

Ser proveedores de soluciones de tecnología móvil para todo el mercado ecuatoriano a través de su matriz en Guayaquil y su oficina regional en Quito utilizando la más avanzada tecnología para mantener permanentemente informados a sus clientes de los últimos cambios, mejoras e innovaciones tecnológicas, apoyados por un recurso humano comprometido en brindar todo su conocimiento y experiencia que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa y sus clientes. Llevando a cabo prácticas empresariales de responsabilidad social, legal, medio ambiente y de sus inversionistas.

4.1.7. Visión

En corto plazo ubicarse entre los cinco principales proveedores de tecnología móvil y de impresión, beneficiando a sus clientes con soluciones diferenciadas de sus competidores por el amplio dominio técnico, capacitación y servicio orientados a la satisfacción de sus clientes.

4.1.8. Filosofía

EQTech, una empresa de tecnología de la información, dinámica y global. Su filosofía: Clientes para toda la vida. Para ganar la fidelidad de los clientes, hay que escucharles, anticipar a sus necesidades y trabajar para ganar su confianza.

Ser conocidos por ser fiables, flexibles, con capacidad de respuesta, la innovación en los productos y servicios y el civismo que caracteriza al grupo. El crecimiento, la longevidad y el éxito económico le seguirán de manera natural. Esto ocurrirá en un ambiente enriquecedor de confianza, cooperación y respeto mutuo.

4.1.9. Valores

Los valores que se exponen a continuación son las creencias fundamentales que todos comparten en *EQTech*. Son la base de la filosofía. Como empleados de *EQTech*, siempre se actuará de acuerdo a estos valores y dispuestos a dar y recibir consejos para que el comportamiento sea coherente con ellos:

Integridad

Integridad significa ser honesto, ser justo, defender las creencias de cada uno y cumplir con lo comprometido.

Respeto Mutuo

El respeto mutuo es el reconocimiento de la valía de cada individuo por igual, mediante el máximo aprovechamiento de sus diversos orígenes, intereses y puntos fuertes. Las acciones que se tomen en nombre de *EQTech* deben preservar la dignidad de los individuos. Igualmente, cada empleado tiene la responsabilidad de contribuir y proteger los activos de *EQTech*, incluida su imagen y su rendimiento financiero.

Excelencia

La excelencia es la realización óptima de todas las tareas. Nos enorgullecemos de llevar a cabo el trabajo conforme a esta premisa mediante la aceptación de la propiedad, la superación de las expectativas de los clientes y el esfuerzo por mejorar continuamente en todo lo que se hace, incluida la filosofía, el trabajo diario y todos los productos y servicios.

Compromiso con el cliente

Los clientes son la clave de todas las actividades. Todo el trabajo se lleva a cabo pensando en ellos, tanto si se trata de clientes internos como externos. La satisfacción del cliente es la prioridad principal de todos los empleados y el objetivo de todos los trabajos. Obtener la satisfacción de los clientes de manera rentable y continuada supone la base de la empresa.

Satisfacción del Empleado

La gente es el futuro. Debemos tratar de obtener la máxima contribución de los empleados reconociendo el valor de sus diferencias individuales, ayudándoles a desarrollar plenamente su talento y a superarse, cubriendo sus necesidades siempre que sea posible.

Civismo Empresarial

Ser responsables con las comunidades en las que se vive y trabaja, con el medio ambiente y la comunidad internacional.

Perspectivas a Largo Plazo

Tener una perspectiva a largo plazo es importante para el éxito. Como prioridad diaria, se toma de decisiones de inversión a largo plazo a la vez que nos ocupamos de las demandas a corto plazo.

4.1.10. Cadena de Valor



Figura 36
Cadena de Valor EQTECH

Áreas Productivas

Estas áreas del modelo del negocio también llamadas actividades primarias, se describe las siguientes actividades:

Importaciones

Actividad que da inicio a la cadena de valor, incluye la búsqueda constante de nuevos proveedores, desarrollo de la relación con los mismos combinando visitas a fábrica, permanente actualización de precios, búsqueda de los términos de negociación que beneficien a la empresa, seguimiento de todo el proceso desde la partida de la carga por vía marítima ó aérea hasta los trámites de desaduanización y nacionalización de las mercaderías hasta el traslado a las bodegas con la respectiva coordinación para la custodia armada.

Logística de Entrada

Este proceso incluye la recepción de los productos, verificación de cantidad y calidad sean los que se pactaron en la negociación, extraer los números de serie mediante el uso de lectores de código de barras, elaboración de la documentación de ingreso al sistema administrativo de control de inventarios, almacenamiento físico observando las normas de manipulación de componentes electrónicos.

Producción

A partir de las especificaciones técnicas de los productos que forman parte del portafolio se elaboran las requisiciones de las partes para iniciar el proceso de ensamblaje, encendido, carga del software y el respectivo control de calidad que incluye las respectivas pruebas de stress técnico para garantizar que las unidades que ensamblen cumplan con un riguroso proceso cuyo objetivo es entregar un producto de primera calidad. Esta actividad termina con el embalaje y entrega a bodega de productos terminados.

Logística de Salida

En esta etapa se receipta el consolidado de pedido ordenados ya sea por vía electrónica o por medio del punto de ventas. Se preparan las ordenes de acuerdo a las cantidades especificadas y se reembala para la entrega in situ, ó el traslado dentro o fuera de la ciudad de acuerdo a las instrucciones del cliente final. El proceso de entrega fuera de la ciudad se contratará con la empresa Servientrega.

e-Business

Proceso que agrupa actividades y prácticas de gestión que incorpora tecnologías y particularmente internet aunque no se limita sólo a eso y no solo implica el comercio en línea, sino el uso estratégico de la TIC.

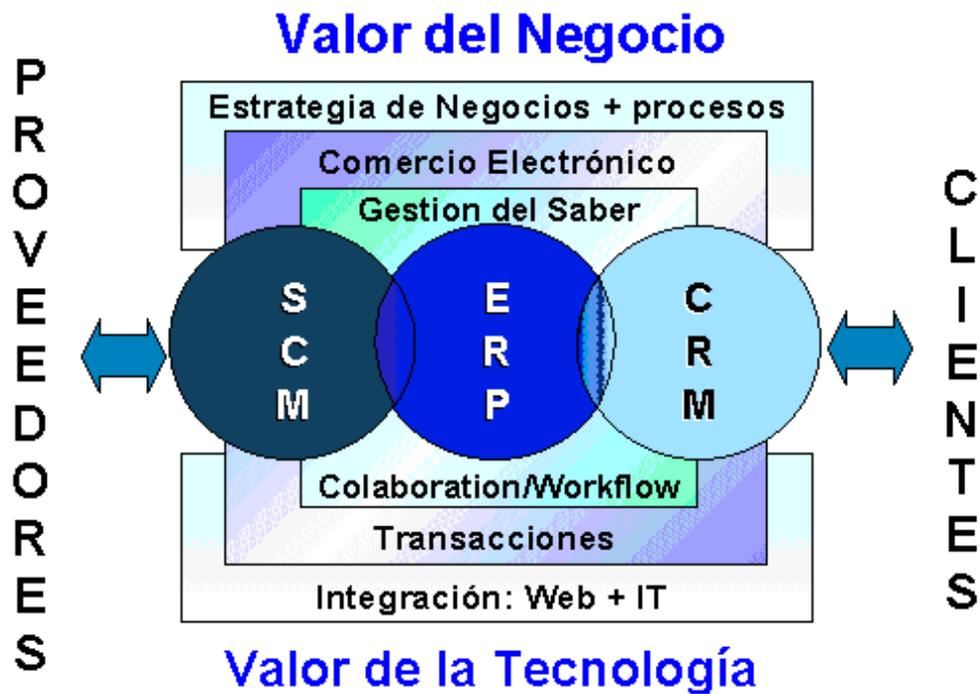


Figura 37
Proceso e-business

Procura también un enfoque al cliente y aproximación ofreciéndoles el uso de canales complementarios de menor costo y tiempo (call center, Website). De la misma manera se genera acciones de venta a través de medios electrónicos así como estrategias y acciones orientadas a la promoción y publicidad.

Post-Venta

Este grupo de actividades procura enriquecer la relación con el cliente en los momentos críticos de atención por causa de reclamos, atención de garantías y soluciones de servicio técnico, al igual que las anteriores, también juega un papel importante en las relaciones de largo plazo con los clientes.

Áreas de Soporte

Recursos Humanos

Búsqueda constante de nuevas fuentes de reclutamiento, selección, contratación, integración, capacitación y motivación del mejor talento humano. Así también

implementar la mejor política de remuneraciones justa considerando que una mala gestión afectará directamente la calidad del servicio al cliente interno y externo.

Tecnología

Búsqueda, investigación, adquisición, uso, implementación y actualización de nuevas tecnologías que permitan contar con la plataforma adecuada en hardware y software para soportar.

Administración

Planea, organiza, dirige y controlar las actividades de la organización en su desempeño diario, debe garantizar competitividad y sostenibilidad a través del control de costos de operación, gastos de administración mediante la aplicación de las normas administrativas y contables.

Finanzas

Debe contribuir a generar valor para los accionistas estableciendo parámetros de medición de eficiencia operativa, inversión en activos fijos productivos, uso aplicación de fondos, etc.

Auditoría

Finalmente, estas actividades procuran establecer normas de control para evitar fraudes y mal uso de los activos de la empresa así como el flujo de comunicación y de información sensible a los intereses de los accionistas.

4.1.11. Análisis FODA

	POLITICA	ECONOMICA	SOCIAL	CULTURAL	AMBIENTAL	TECNOLOGICO
FORTALEZAS	Cumplimiento de la normativa legal actualizada, que permiten mantener todos los procesos jurídicos en orden.	Instalaciones: Oficinas y Planta de Ensamblaje propias financiadas por los accionistas	Profesionales con gran trayectoria y experiencia en la industria	Plan Anual de Capacitación del RRHH en las principales competencias: Servicio al cliente, Relaciones Humanas, etc.	Cumplimiento de las Normas Legales para el reciclaje y manejo de desechos electrónicos	Medios de contacto de bajo costo, tienda on line, correo electrónico, línea 1800
		Logística de Importaciones competitiva directamente desde los fabricantes en Asia	Oferta de productos de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes			Website amigable, funcional, segura, con una versión para celulares y tablets
		EQTech, marca propia que permite contar con un mayor margen de utilidad				Historial de calificación de servicios
		Excelente relación con los representantes de las marcas de hardware y software				Posibilidad de cotizar y pagar en línea
		Precios competitivos por estructura organizacional adecuada y eficiencia en los procesos				
		Al menos el 75% de las transacciones de venta al contado				
		Centro Autorizado de Servicio contruye una mejor imagen de marca a nivel nacional				
		Ser parte de los procesos de contratación pública y catálogo electrónico				
OPORTUNIDADES	Política de apoyo del gobierno para preferir equipos con valor agregado nacional	Incremento del poder adquisitivo de la población ecuatoriana	Medios de comunicación masiva al alcance de todos, permite tener una población mejor informada de nuevos avances a su disposición	Aumento en el uso de internet y redes sociales tanto en hogares como en las empresas e inclusive en usuarios móviles	Fabricación de equipos electrónicos ecoamigables: menor consumo de energía	Uso de redes sociales y otros medios electrónicos para llegar a los clientes
		Mayor inversión del gobierno en tecnología				
	Mejor controles aduaneros garantizan competencia en igualdad de condiciones	Mejores precios para el cliente final por la venta directa sin intermediarios				Innovación tecnológica acelerada que permite la renovación constante de equipos electrónicos
	Política de gobierno para financiar estudios universitarios y posgrado	Aumento del crédito de consumo por parte de las instituciones financieras				Aumento de la oferta de capacitaciones on-line
DEBILIDADES		Mercado con tendencia a adquirir productos de bajo precio	Escasez de recurso humano capacitado en competencias fundamentales de servicio, rrhh, ventas			Pocas opciones de software de control de gestión adecuadas para esta industria
		Inversión requerida en inventarios de rápida obsolescencia	Poca cultura del consumidor para ponderar el valor agregado por el servicio y la garantía			
			Marca nueva, podría existir resistencia del consumidor en aceptarla como un producto de buena calidad			
AMENAZAS	Estabilidad política del país históricamente débil	Nuevos aranceles y políticas que encarecen el costo de importación		Preferencia de los clientes por el mercado informal	Riesgos por el mal manejo de desechos electrónicos, componentes hechos con material contaminante como el mercurio	Modelos de Negocios C2C como: Mercado Libre, Amazon
		Alta rivalidad entre los competidores de la industria				Productos de rápida obsolescencia
		Productos sustitutos: usados y refurbished				

Tabla 7
Análisis Interno y Externo

El cuadro anterior muestra en resumen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, clasificadas por su naturaleza: política, económica, social, cultural, ambiental y tecnológica.

Fortalezas

Políticas

Dar cumplimiento a la normativa legal actualizada permite mantener todos los procesos jurídicos en orden. Respeto a las leyes, pago de impuestos, y operar dentro del marco jurídico constitucional garantiza la existencia de la empresa a largo plazo.

Económicas

- Instalaciones: Oficinas y Planta de Ensamblaje propias financiadas por los accionistas. La inversión en estos activos configuran fortaleza financiera que reduce la percepción de riesgo y aumenta la capacidad de contraer nuevas obligaciones que financien las actividades.
- Logística de Importaciones competitiva directamente desde los fabricantes en Asia. Este es el principal eslabón de la cadena de valor, la búsqueda permanente de proveedores de los principales productos que cumplan con las exigencias de precio, calidad, garantía, cumplimiento al igual que todo el proceso logístico de aprovisionamiento.
- EQTech, marca propia y de fabricación nacional permite que ese valor agregado genere mayores beneficios para la empresa.
- Excelente relación con los representantes de las marcas de hardware y software, esto permitirá contar con apoyo financiero para actividades de mercadeo.
- Precios competitivos por estructura organizacional adecuada y eficiencia en los procesos. La estructura de costos no será afectada por una nómina excesiva,

se crearán los cargos estrictamente necesarios para la operación eficiente de la organización

- Al menos el 75% de las transacciones de venta al contado. Entre las preferencias de pago de los consumidores está el pago de contado y mayormente el pago con tarjetas de crédito, lo que permite la recuperación rápida del capital contando con un buen nivel de liquidez.
- Centro Autorizado de Servicio construye una mejor imagen de marca a nivel nacional. Cada punto de ventas contará con el respectivo centro técnico que atenderá los casos de garantías dando solución a los reclamos en periodo no mayor a las 72 horas.
- Ser parte de los procesos de contratación pública y catálogo electrónico nos permitirá contar con un volumen de ventas que nos mantendrá por encima del punto de equilibrio.

Sociales

- Profesionales con gran trayectoria y experiencia en la industria. El recurso humano hará posible que la atención y servicio garanticen una buena relación a largo plazo con los clientes.
- Oferta de productos de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes. Como consecuencia de investigar los continuos cambios en el entorno tecnológico y económico.

Culturales

- Plan Anual de Capacitación del RRHH en las principales competencias: Servicio al cliente, Relaciones Humanas, Trabajo en equipo, Liderazgo Efectivo. La inversión no sólo en capacitación sino en la transmisión de los valores corporativos construirá una cultura organizacional fuertemente orientada hacia los planes estratégicos.

Ambientales

- Cumplimiento de las Normas Legales para el reciclaje y manejo de desechos electrónicos. Es importante observar prácticas que eviten contaminación ambiental debido a que algunos componentes son fabricados con materiales de uso delicado como el mercurio.

Tecnológicas

- Medios de contacto de bajo costo, tienda en línea, correo electrónico, línea 1-800. Por el aumento en el uso de internet en general y la disminución de los costos de la telecomunicaciones.
- El diseño del Sitio Web será amigable, funcional, seguro, con versiones especiales para teléfono celular y Tablet.
- El sitio contará con un espacio especial con las opiniones de los clientes y el historial de calificación de servicios.
- Posibilidad de cotizar y pagar en línea de manera segura con la protección de software antivirus como:



Oportunidades

Políticas

La política del gobierno de dar preferencia a los productos con valor agregado nacional coloca la marca entre las principales opciones de compra en las instituciones públicas y a la vez favorecerá el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores de perfil diferente.

- Mejores controles aduaneros garantizan competencia en igualdad de condiciones. La disminución del contrabando mejora la competitividad.
- Política de gobierno para financiar estudios universitarios y posgrado. Parte de la inversión y uso de estos fondos va destinado a la adquisición de computadores y otros productos electrónicos.

Económicas

- Incremento del poder adquisitivo de la población ecuatoriana. Sin duda, el cambio de moneda en el país ha producido efectos positivos en la economía, uno de ellos es la recuperación de la capacidad de ahorro y compra en la población económicamente activa.
- Mayor inversión del gobierno en tecnología. Tanto en educación como en diferentes instituciones públicas.
- Mejores precios para el cliente final por la venta directa sin intermediarios. El modelo de negocios que incluye integración vertical hacia atrás permite obtener mejores costos y consecuentemente un mejor precio de venta llegando directamente al consumidor final sin intermediarios.
- Aumento del crédito de consumo por parte de las instituciones financieras. El sistema financiero se ha fortalecido en los últimos años y la oferta de recursos ha aumentado considerablemente.

Sociales

- Medios de comunicación masiva al alcance de todos, permite tener una población mejor informada de nuevos avances tecnológicos a su disposición.

Culturales

- Aumento en el uso de internet y redes sociales tanto en hogares como en las empresas e inclusive en usuarios móviles

Ambientales

- Fabricación de equipos electrónicos eco amigables: menor consumo de energía. Actualmente, los componentes utilizados requieren menor cantidad de energía para operar e inclusive se fabrican de manera inteligente para auto-apagarse para evitar el consumo innecesario, eso invita a la renovación de equipos obsoletos y de alto consumo.

Tecnológicas

- Uso de redes sociales y otros medios electrónicos para llegar a los clientes, las estadísticas de crecimiento de usuarios en las diferentes redes constituyen un medio de contacto que se aprovechará en la oferta de valor de la empresa.
- Innovación tecnológica acelerada que permite la renovación constante de equipos electrónicos. El ritmo vertiginoso de los cambios y el deseo de los consumidores de contar con lo último en tecnología favorece el crecimiento de la demanda.
- Aumento de la oferta de capacitaciones on-line, incluso de programas académicos de tercer y cuarto nivel requiere invertir en el recurso tecnológico adecuado.

Debilidades

Económicas

- Mercado con tendencia a adquirir productos de bajo precio, indudablemente que la tendencia de los clientes en general es sacar el mayor provecho de su dinero, lo que va a afectar la oferta de valor.
- Inversión requerida en inventarios de rápida obsolescencia. Se debe tener mucho cuidado ya que este factor puede generar pérdidas por la inversión inadecuada en inventarios.

Sociales

- Escasez de recurso humano capacitado en competencias fundamentales de servicio, relaciones humanas, trabajo en equipo, gestión de ventas
- Poca cultura del consumidor para ponderar el valor agregado por el servicio y la garantía. Es ampliamente conocida la tendencia del consumidor a buscar el mercado informal en búsqueda de ahorros.
- Marca nueva, podría existir resistencia del consumidor en aceptarla como un producto de buena calidad.

Tecnológicas

- Pocas opciones de software de control de gestión adecuadas para esta industria, ya que es indispensable controlar garantías con los números de serie y llevar un historial de ventas y tendencias así como sistemas CRM y ERP para procurar aproximación a los clientes e inteligencia de mercados.

Amenazas

Políticas

- Estabilidad política del país históricamente débil, aunque el país en los actuales momentos está viviendo tiempos de regularidad política, aún se sienten los

efectos de los cambios de gobierno y convulsión interna vividos hace pocos años.

Económicas

- Nuevos aranceles y políticas que encarecen el costo de importación, impuestos como el ISD y otros han afectado los costos de importación que se trasladan directamente al consumidor final.
- Alta rivalidad entre los competidores de la industria, situación que en algunos casos requiere sacrificar margen de utilidad para ser competitivo.
- Productos sustitutos: usados y refurbished. Este mercado tiene gran demanda ya que se ofertan productos de marcas prestigiosas a un precio inferior.

Culturales

- Preferencia de los clientes por el mercado informal: bahías y otros establecimientos que evaden el pago de impuestos.

Ambientales

- Riesgos por el mal manejo de desechos electrónicos, componentes hechos con material contaminante como el mercurio.

Tecnológicas

- Modelos de Negocios C2C como: Mercado Libre, Amazon. Esta oferta ocurre de consumidor final a consumidor final a precios inferiores que brindan los establecimientos con modelo de negocios B2C.
- Productos de rápida obsolescencia, los cambios vertiginosos cambios tecnológicos hacen que lo que se adquiera hoy, mañana ya estará discontinuado y obsoleto.

4.2. MERCADOS

4.2.5. Idea General

Las TICs en el Ecuador tendrán en el Estado el mayor comprador y consecuentemente el mayor generador de ingresos al sector, pues genera una gran cantidad de procesos de contratación donde se ve que el objetivo es el mejoramiento de la atención al ciudadano, controles y eficiencias del sector gobierno. Se puede afirmar que el actual gobierno es el que más ha avanzado en temas de modernización usando TICs.

Muchas instituciones como: IESS, SENA, SRI, Registro Civil, Consejo de la Judicatura, Relaciones Laborales, Superintendencias, Ministerios y otros, están en un proceso continuo de cambio y aunque todavía hay mucho por hacer sin duda esta es una oportunidad para la industria en Ecuador (Kruger, 2013).

Por otro lado es fundamental contar con un entorno favorable para que las empresas puedan crecer, una empresa no puede ser competitiva si está en un ambiente que no es competitivo, y es más difícil que una empresa salga al mercado internacional si las condiciones de su país de origen para exportar o internacionalizarse no son óptimas, por ello es importante el impulso del Estado mediante el fomento de políticas públicas que apoyen la productividad de las empresas hacia un crecimiento sostenido y competitivo.

En Ecuador la estructura productiva concentrada en micros, pequeña y medianas empresas es más del 95% del universo total empresarial, todas ellas generan el 68% del empleo en el país y participan en más del 25% del PIB. Sin duda se presenta una oportunidad en clientes PYMES (Torres, 2013).

Finalmente, el consumidor común cuyas preferencias apuntan hacia las tablets y smartphones no es una novedad. De hecho la movilidad se ha convertido en una regla para los usuarios, quienes prefieren dispositivos ligeros para consumir información. Una combinación de precio, movilidad y productividad guía a los usuarios quienes prefirieron tablets, notebooks y netbooks según opinión de los encuestados, serán las opciones preferidas este año (Tendencias del sector tecnológico, 2013).

Con lo expuesto anteriormente el presente estudio propone la creación de una empresa ensambladora con la marca nacional EQTech con una oferta de valor que comprende productos de calidad, con tecnología de punta, renovación permanente, capacitación en línea con medios de contacto de bajo costo tomando muy en cuenta las opiniones y sugerencias de sus clientes.

4.2.6. Tipo de Modelo de Negocios

El modelo básico del negocio es B2C (*Business to Consumer*), en vista de que la oferta de valor va dirigida al consumidor y cliente final. Sin embargo, se considera de importancia relevante para el fortalecimiento de la marca, las ventas a Gobierno y Cadenas de almacenes.

Debido a la gran extensión geográfica donde se ubican los potenciales clientes es indispensable contar con un medio tecnológico que nos permita acceder tanto a hogares, empresas, usuarios móviles y gobierno por esto se concluye que es indispensable que el negocio sea establecido sobre las características de una empresa digital. Al desarrollar una página web la cual sea atractiva, funcional, dinámica, que permita una permanente interrelación con los clientes.

Este modelo de negocios consigue crear valor por: la reducción de los costos de búsqueda y de transferencia entre agentes del mercado; la creación de estándares; y por la clara mejora en hacer coincidir ofertantes con demandantes.

Principales ventajas:

- Expansión de público
- Expansión de horario para brindar servicios o generar ventas
- Capacidad de competir con mejores precios
- Capital e inventario mínimo: El costo de establecer una tienda en línea es reducido, comparado con el costo de abrir un nuevo establecimiento
- Proceso de órdenes ágil y automatizado
- Menores costos de servicio y atención: pueden automatizarse buena parte de los servicios de atención al cliente tales como registro, recepción de reclamos, sugerencias, solicitudes de servicio, consultas, etc.
- Medición de visitas y de efectividad de campañas publicitarias
- Registro e identificación del cliente, permitiendo obtener una base de datos real y propia
- Mayor y más directa comunicación con el consumidor

4.2.7. Definición del Mercado Objetivo

Se describe el mercado objetivo como hombres y mujeres mayores de edad con ocupaciones variadas: estudiantes, profesionales independientes, PYMES, Gobierno, Cadenas de almacenes en todo el territorio nacional. Con quienes se mantendrá contacto por diferentes medios que se describe más adelante.

4.2.8. Estudio de Preferencias

Objetivo

Determinar las preferencias del consumidor a la hora de comprar o renovar un equipo de computación. Para cumplir con este objetivo se elaboró una investigación concluyente mediante encuesta (anexo 2).

En la actualidad, existe un criterio común acerca de la relación directamente proporcional entre desarrollo de TICs y el desarrollo social y económico de una nación.

Productos

A ritmos distintos, la adopción de tecnología varía de país en país y la muerte o auge de diversos dispositivos es relativo en cada geografía. Ecuador es un caso particular, donde las dinámicas y características, tanto de los consumidores como las acciones gubernamentales marcan la venta de dispositivos como: equipos de escritorio, notebooks, todo en uno, netbooks y tablets. Con este estudio se pretende determinar cuál será el nivel de ventas de cada dispositivo y divisar en cuáles de ellos están las mayores oportunidades.



Computador Personal, si bien, a pesar de los pronósticos, no ha muerto todavía, en el país sigue siendo un artículo tecnológico altamente demandado y que seguirá un camino de evolución y diversificación de mercado.

Entre los ejecutivos de los mayoristas consultados: Intcomex, NeoCosideco y Tecnomega, la percepción es que si bien el PC puede llegar a morir en 4 o 5 años, ésta tendrá dos caminos: la evolución, es decir la adopción definitiva de los TODO EN UNO sobre todo en los hogares y sector corporativo; y de nicho, con el fortalecimiento de mercados como los gamers, diseñadores y productores de contenidos que

requieren necesariamente un equipo con altas prestaciones y escalabilidad para su uso.

En conclusión, el futuro del PC está garantizado a nivel de ventas y está enfocado a mercados específicos o a su evolución más próxima, los Todo en uno (Evolución o muerte de los dispositivos electrónicos, 2013).

All in One (Todo en Uno), es la combinación de un CPU y monitor en un solo diseño o gabinete.



Si bien no es un concepto nuevo, ya que a mediados de los 80 Macintosh tenía un modelo con estas características, la novedad es que tiene las prestaciones de un PC en un espacio reducido.

A pesar de ser dispositivos que consumen menos energía y son ergonómicos ya que se adaptan a cualquier espacio, aún no han tenido buena aceptación en el mercado ecuatoriano. Una de las principales causas es la dificultad para actualizarlos.

Las pantallas táctiles y el Windows 8 serán las características clave que le permitirán el crecimiento en ventas.

Notebook y Netbook, en el país, según lo afirman los expertos consultados, las ventas de notebooks en el 2012 fueron estables.



Según IDC, las cifras de ventas en unidades de notebooks en el 2012 creció un 5,2% más que en el 2011.

Se espera que esta cifra se mantenga estable pese a que parte del mercado irá hacia tablets híbridas, seguirán siendo preferidas por los ecuatorianos quienes buscan precios económicos y productividad.

Tablets, a mediados del 2012 los consumidores descubrieron los beneficios de las tablets y encontraron en las tiendas diversas ofertas. Al ser Ecuador un mercado

que en su mayoría consume contenidos, las prestaciones de estos dispositivos para navegar por internet y redes sociales resultaron más que atractivas.



Se estima que las ventas de tablets fueron mayores a las ventas de PC y portátiles juntas a nivel mundial. El boom de las tablets fue un fenómeno mundial que tardó en llegar al país.

Según cifras de la consultora IDC, las ventas de tablets aumentaron a 117.1 millones de unidades en el 2012, y en años sucesivos llegarán a alcanzar los 165.9 millones de tablets en el 2013, y los 261.4 millones en el 2016. El pronóstico es positivo: este año las tablets liderarán, con dispositivos de gama baja para jóvenes y de gama media y alta para los ejecutivos.

Dentro del mercado tecnológico nacional, los canales de distribución ya están familiarizados con las marcas de integración ecuatorianas, las mismas que presentan una alternativa a las necesidades de accesorios y equipos ensamblados.

Actualmente, estas empresas integradoras han apostado a la comercialización de tablets de origen asiático con su marca registrada para presentar una nueva oportunidad de negocio al canal de distribución.

Análisis de Datos

Una vez tabulados los datos de las 160 encuestas, se muestra a continuación los principales resultados:

Principales Usos

Una vez tabulados los datos de la encuesta del Estudio de Preferencias, la pregunta No. 6 produjo los siguientes resultados:



Figura 38
Principales Usos de Equipos
 Tomado de: Estudio de Preferencias 2013

Se puede apreciar que el uso principal uso que se le da a los equipos tecnológicos adquiridos es para Trabajo 58% seguido de Estudio 23%.

Preferencias por marcas

Al momento de comprar, las personas consultadas en la pregunta No. 5 determinaron las siguientes preferencias:

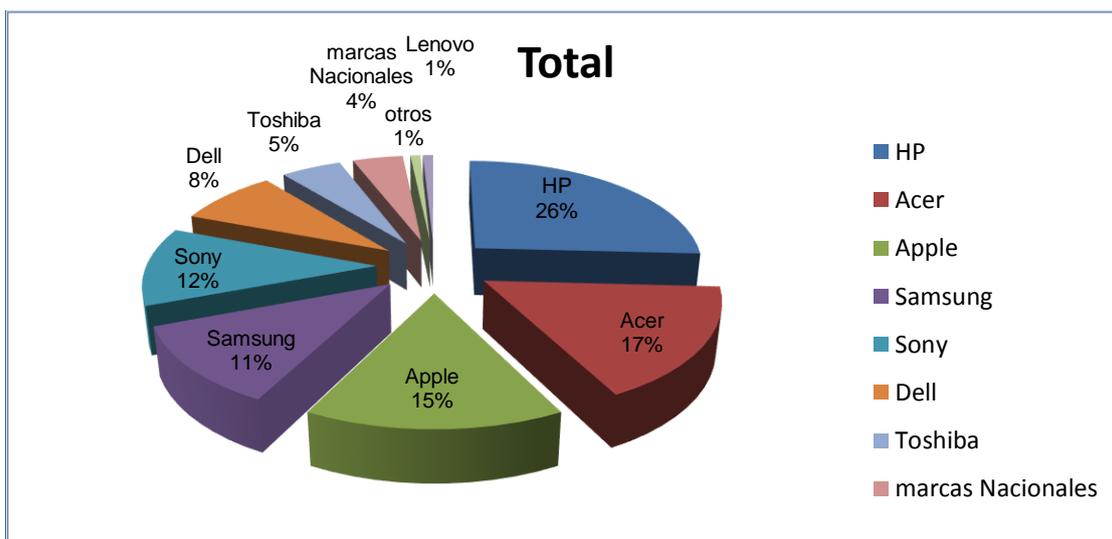


Figura 39
Preferencias por marcas
 Tomado de: Estudio de Preferencias 2013

Indiscutiblemente existen marcas con un buen posicionamiento y otras en crecimiento, las marcas nacionales ocupan el 4% de las preferencias a la hora de comprar.

Preferencias por producto

Acerca de que equipo tecnológico adquirir, en la pregunta No. 3 los encuestados respondieron lo siguiente:

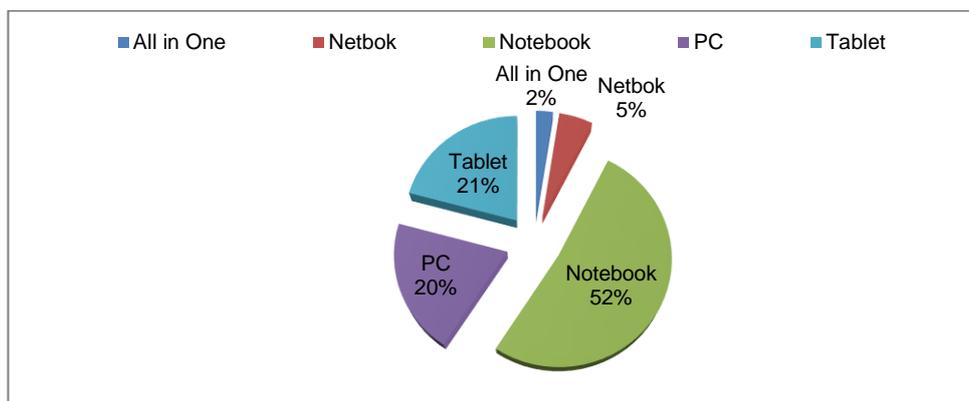


Figura 40
Preferencias por producto
Tomado de: Estudio de Preferencias 2013

Se puede apreciar que el Notebook encabeza la preferencia con 52%, seguido del PC con 20%, las tablets con una tendencia creciente, al momento del 21%. Una pequeña participación de los AIO y Netbook con 2% y 5% respectivamente. Esta tendencia podría modificarse si analiza ocupaciones específicas.

Factores que influyen en la decisión de compra

Los parámetros que los encuestados consideran más importante a la hora de comprar, pregunta No. 4 se muestran a continuación:

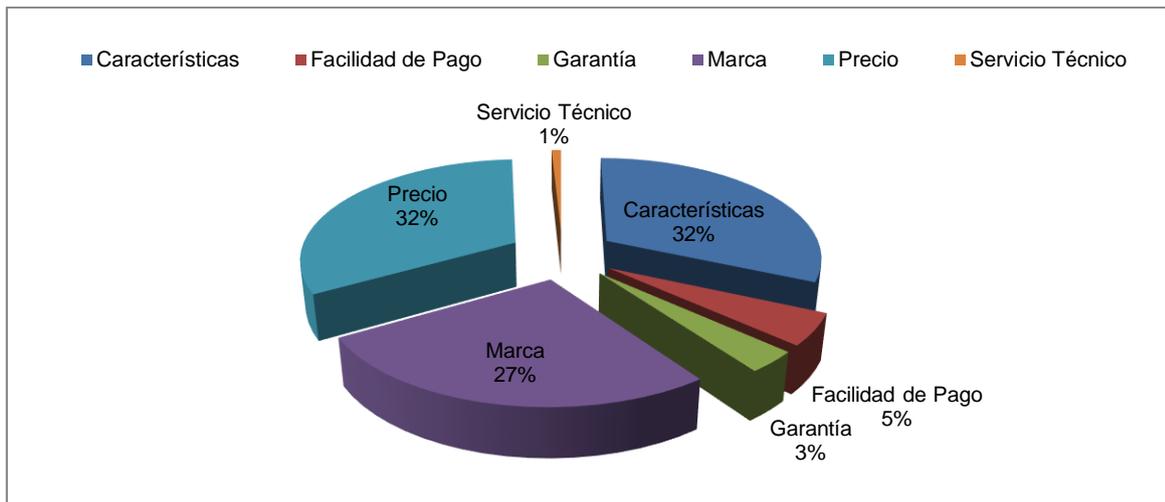


Figura 41
Factores decisión de compra
 Tomado de: Estudio de Preferencias 2013

Se puede concluir que los clientes ponderan la relación características vs precio y en segundo lugar el respaldo de la marca.

Lugares preferidos para comprar

Los sitios que los consumidores eligen al adquirir un equipo tecnológico, en la pregunta No. 7, son los siguientes:

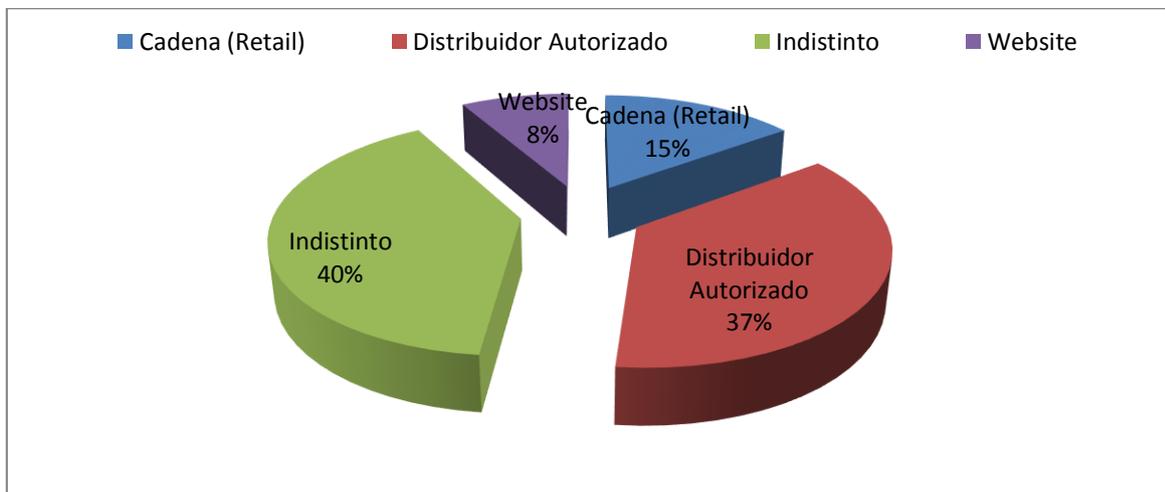


Figura 42
Lugares de Compra
 Tomado de: Estudio de Preferencias 2013

Para un alto porcentaje de encuestados el lugar de compra es indistinto, el segundo lugar en las preferencias es el Distribuidor Autorizado.

Preferencias en Forma de Pago

En lo referente a la forma de pago de mayor preferencia, en la pregunta No. 9, se obtuvo los siguientes resultados:

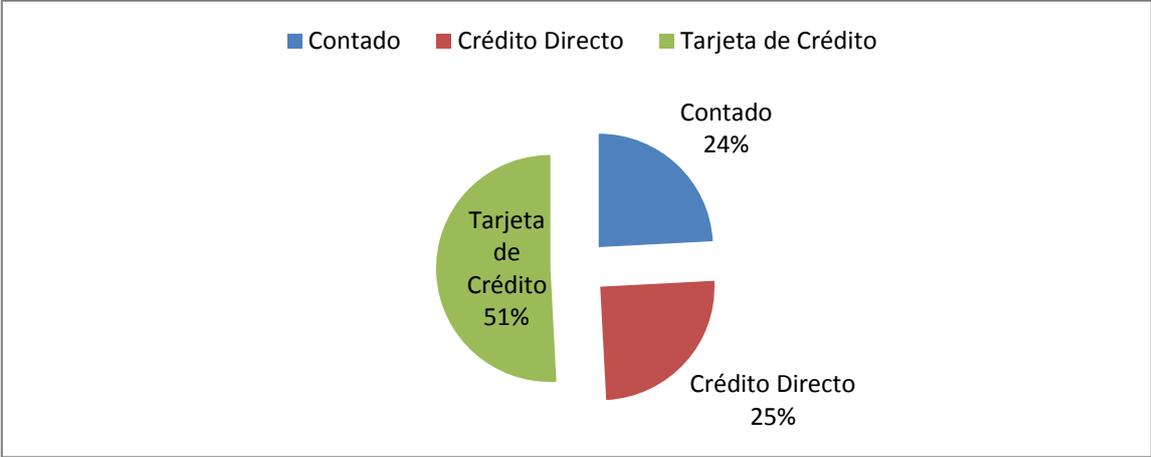


Figura 43
Formas de Pago preferida
Tomada de : Estudio de Preferencias 2013

Se puede apreciar que las formas de pago elegidas van a generar una importante liquidez al proyecto.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Tabla 6
Modelo de Negocios B2C

SOCIOS ALIADOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	OFERTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	MERCADO OBJETIVO
Fabricantes: Intel, AMD, Microsoft, Gigabyte, Kingston, Samsung	Proceso de selección, capacitación y actualización permanente del RRHH	Productos de última generación	Chat en línea	Estudiantes
Proveedores de Internet	Uso de Partes de las mejores marcas	Garantía y Repuestos	Servicio Técnico	Profesionales
Medios de Comunicación	Control de calidad riguroso	Contacto por medios de bajo costo	Atención de calidad	PYMES
Tarjetas de Crédito	Constante evaluación del personal	Mejor precio del mercado	Envío permanente de información electrónica	Empleados Privados
Desarrolladores de Software	Convenios de apoyo con los representantes de las marcas	Asesoría Técnica diferenciada con personal capacitado y actualizado	Encuesta de satisfacción en línea	Empleados Públicos
Gobierno	Investigación de Nuevas Tecnologías a nivel mundial	Cómodas Instalaciones	Puntos de Venta	Emprendedores
Logística SERVIENTREGA	Asistencia a Eventos y Ferias Internacionales de Tecnología	Relación de largo plazo con el cliente	Publicidad en Revistas especializadas	con capacidad adquisitiva
		Recompensas por fidelización	Eventos y Exhibiciones	en todo el territorio ecuatoriano con acceso a internet
		Software CRM de contacto	Ofertas en medios de comunicación	
		Mantenimiento Preventivo		
	RECURSOS Y HABILIDADES CLAVES		CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	
	Puntos de Venta		Punto de Ventas en Guayaquil y Quito	
	Departamento Técnico		Servicios Logísticos	
	Planta de Ensamblaje		Internet	
	Stock de Productos y Repuestos		Redes Sociales	
	Recurso Humano capacitado y motivado		Mailing	
	Call Center funcional		Website	
	Tienda OnLine funcional y segura		Publicidad en Medios	
			Call Center	
			Referidos	
			Visitas	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
Nomina		Facturación Website		
Costo de Partes y Piezas		Facturación Punto de Venta		
Capacitación		Facturación Gobierno		
Publicidad		Apoyo publicitario de Fabricantes		
Pago a Proveedores locales y de Internet				
Servicios Básicos, Mantenimiento, Movilización				
Arendos				

La tabla 6 describe en resumen el tipo de modelo de negocios que elegido para la propuesta, Business to Consumer (B2C). A continuación se explica en detalle cada componente.

4.3.1. Clientes ó Usuarios

Se refiere al grupo objetivo (target), es decir al segmento de mercado que va a ser considerado como sus clientes, hacia quienes va dirigida la oferta de valor:

Estudiantes

Profesionales

PYMES

Empleados Privados

Empleados Públicos

Emprendedores

Con capacidad adquisitiva en todo el territorio ecuatoriano con o sin acceso a internet.

4.3.2. Oferta de Valor

Ofertamos productos de última generación al mejor precio del mercado, brindando a los clientes asesoría técnica diferenciada con personal capacitado al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas. Con cómodas instalaciones en las principales ciudades del país, ofreciéndole además una plataforma tecnológica en línea totalmente segura en dónde la opinión de los clientes es importante y para quienes se dirige ofertas y premios por su fidelidad. El servicio técnico atenderá los casos con un tiempo de respuesta de 72 horas.

4.3.3. Relación con el cliente

Para desarrollar con los clientes una relación de largo plazo se establecerá contacto con ellos por diferentes medios: se incluye en el sitio Web de la empresa, una opción de chat en línea en donde no sólo se dará respuesta a sus consultas sino que se medirá el nivel de satisfacción por el servicio al cliente. Se dará relevancia a la atención del servicio técnico ya que ésta es un área sensible en la percepción de calidad.

Mediante el uso de correos masivos se enviará información permanentemente acerca de nuevos productos, ofertas, actividades, promociones. Los puntos de venta contarán con instalaciones cómodas y agradables dando énfasis a la atención del personal de atención de tal manera que los clientes consideren su visita como una experiencia agradable.

Se utilizará otros medios de contacto como revistas especializadas, artículos en diarios, eventos y exhibiciones en lugares de amplia concurrencia.

4.3.4. Canales de Comunicación y Distribución

Principalmente los puntos de venta en Guayaquil y Quito, los servicios de entrega en provincias serán contratados con Servientrega quienes adicionalmente prestan el servicio de cobranza en sitio.

Otros canales de comunicación que se consideran relevantes son: internet y por este medio las redes sociales, mailling, tienda en línea. Adicionalmente publicidad en medios y clientes satisfechos que refieren a otros. También se contará con un Call Center a nivel nacional y en los casos de atención a gobierno y PYMES se programará visitas a domicilio.

4.3.10. Actividades Claves

Se considera relevante implementar un plan de reclutamiento, selección y contratación del mejor talento humano del mercado complementando este plan con un programa de capacitación permanente. Para el ensamblaje de los productos se utilizarán partes de las mejores marcas como: Kingston, Gigabyte, Intel, Seagate, Samsung sometidos a un riguroso control de calidad.

Se harán evaluaciones internas de 360 grados al igual que la medición del clima laboral ya que parte de la filosofía es la excelencia en la atención y el mejor ambiente para todos los colaboradores. Se gestionará constantemente el apoyo de los socios estratégicos con quienes se planeará actividades de mercadeo y comunicación con los clientes financiados en parte por los socios estratégicos.

La investigación constante del lanzamiento de nuevos productos a nivel global, se realizará asistiendo a eventos y ferias internacionales en otros países como: Taiwán, China, Estados Unidos, Alemania, Singapur, etc.

4.3.11. Recursos y Habilidades Clave

- Puntos de Venta con instalaciones cómodas
- Departamento Técnico equipado y con el mejor recurso humano.
- Planta de Ensamblaje con control de calidad exigente
- Amplio stock de productos y repuestos
- Talento Humano capacitado y motivado
- Call Center funcional
- Tienda On Line funcional y segura

4.3.12. Socios y Aliados Clave

- Socios Estratégicos:



- Proveedores de Internet



- Medios de Comunicación



- Tarjetas de Crédito



- Desarrolladores de Software

- Gobierno

- Logística



4.3.13. Flujo de Ingresos

Los ingresos operacionales serán generados por las ventas en:

- Tienda en línea
- Puntos de Venta
- Gobierno
- PYMES

- Servicio Técnico
- Publicidad en Website

4.3.14. Estructura de Costos

Los egresos operacionales estarán conformados por los siguientes rubros:

- Costo de partes importadas
- Nómina
- Arriendos
- Servicio de Internet
- Servicios Básicos
- Servicios de Capacitación Profesional
- Mantenimiento de instalaciones
- Viáticos, movilización, pasajes
- Servicios Logísticos

4.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

Considerando que la declaración de misión y visión propone un posicionamiento estratégico, liderazgo, rentabilidad y responsabilidad social para los próximos años, se determina que los factores críticos de éxito necesarios para dar fiel cumplimiento a esta declaración deben ser medidos por los siguientes indicadores:

4.4.6. Satisfacción

Mantener un flujo activo de comunicación con clientes y proveedores por diferentes medios de contacto físico y electrónico. Con el objetivo de conseguir altos niveles de calidad y satisfacción, la tabulación de las encuestas en línea debe generar

una ponderación mínima del 95%. Se complementará este análisis con evaluaciones periódicas de 360 grados.

4.4.7. Clima Laboral

Para garantizar el ambiente propicio que procure el máximo rendimiento del recurso humano, se hará esta evaluación de manera trimestral.

4.4.8. Capacitación

Se incluye dentro del organigrama un Coordinador de Capacitación, quién elaborará un presupuesto anual de inversión en esta área que contenga un mínimo de 120 horas anuales para el recurso humano principalmente en Servicio al cliente, trabajo en equipo, relaciones humanas.

4.4.9. Motivación

El departamento de talento humano elaborará un programa anual de actividades y eventos que procuren fortalecer y mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización así como el reconocimiento e incentivo económico y emocional a las mejores empleados y sus familias.

4.4.10. Ventas Anuales

Se medirá el crecimiento en ventas periódicamente tomando en cuenta:

- penetración a nivel nacional en provincias y sus diferentes localidades,
- número de clientes,
- número de visitas en la tienda virtual,
- unidades vendidas en las diferentes líneas del portafolio de productos,
- porcentaje de casos no resueltos dentro del plazo previsto y
- otros indicadores relevantes en este aspecto.

4.5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

4.5.3. Comunicación

Entre los objetivos de comunicación empresarial con los que se alinea la empresa serán:

- Difusión de información que fomente integración, estabilidad del capital de humano y activación de los flujos de comunicación.
- Fortalecimiento de la identidad y valores de la organización.
- Potenciar la participación de colaboradores y directivos en el logro de los objetivos empresariales.
- Dar a conocer las fortalezas de la empresa tanto en el entorno interno como externo.
- Promoción de avances tecnológicos y productos nuevos.

Adoptar una política de control estratégico de la información. Esta perspectiva se alinea con el modelo de negocios ya que se realiza control de contenidos a la comunicación interna y externa evitando fugas de información y minimizar el riesgo de actividades deshonestas que atenten contra los intereses de la organización.

Debido a que el e-business es el principal motor de comunicación del negocio, el sitio Web será 2.0 en donde el flujo de comunicación es en 2 vías, permite interactuar y colaborar con los clientes para conocer las necesidades y satisfacer las demandas del mercado.

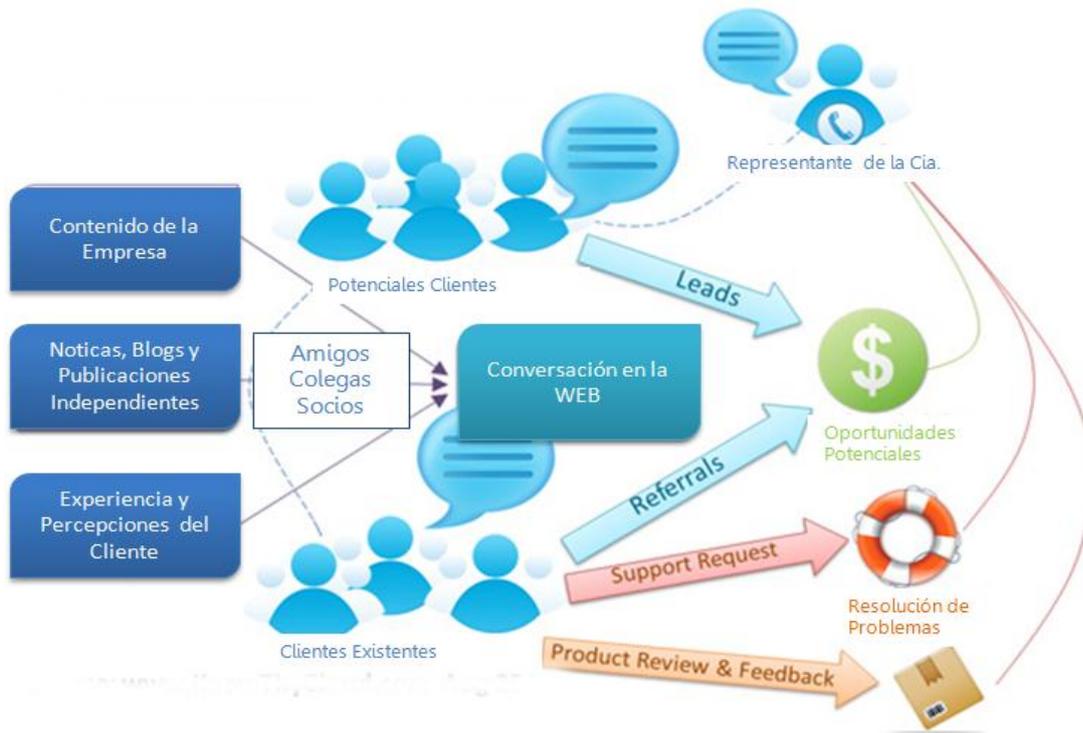


Figura 44
Web 2.0

Un sitio Web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar, entre sí, como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual.



Figura 45
Redes Sociales

Los medios de comunicación que se utilizarán para cumplir con los objetivos serán:

- **Correo Electrónico**, cuyo tráfico e intensidad varía dependiendo de las diferentes áreas y posiciones dentro de la organización, es considerado hoy en un medio de comunicación muy eficaz, pues sirve para la comunicación interna para dar direcciones e instructivos, como para la externa y mantener la comunicación con los clientes a través de cotizaciones, presupuestos, boletines informativos.
- **Reuniones formales**, utilizadas para tratar asuntos específicos donde se requiere intercambio directo de ideas, conceptos, opiniones, tienen como objetivo resolver problemas mayores en donde el estar cara a cara permite una comunicación, entendimiento y acuerdos que no se podrían conseguir si se utilizaran otros medios.
Pueden programadas y no programadas dependiendo de la urgencia y gravedad de los asuntos a resolver.
- **Video Conferencias**, se tiene la posibilidad, mediante la transmisión de video y sonido, establecer contacto con otros directivos y ejecutivos en diferentes ubicaciones dentro del país.
- **Skype**, al igual que el correo electrónico, es la herramienta más utilizada tanto para las comunicaciones internas como externas, principalmente representa una gran ayuda para los clientes, ya que por este medio hacen contacto con personal especializado para atender sus consultas, requerimientos, cotizaciones, información técnica, etc.

- **Correos masivos**, para hacer conocer ofertas a los clientes actuales y prospectar a otros con información de la empresa, ofertas, promociones, información técnica.
- **Call Center**, tradicional herramienta disponible dentro del horario 09h00 a 18h00, a más de facilitar el contacto con ejecutivos de atención , facilitará la solución de casos de servicio técnico gratuito.

Contará con un software que llevará el control estadístico de los contactos efectuados por esta vía.

4.5.4. Promoción

Se concretará alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la industria: proveedores de internet, telecomunicaciones, logística, cadenas de retail:



Con los aliados se hará actividad en sus locales mediante volanteo, spots, activaciones, proporcionando información acerca de la marca.

Por otro lado, se hará contacto con los emisores de las tarjetas de crédito:



Con el objetivo de enviar a través de sus estados de cuenta ofertas especiales para sus afiliados.

Se llevará a cabo campañas de promoción como: diario El Universo (La Revista dominical), auspicio a programas de televisión de alta sintonía: Combate (RTS), De Campeonato (Canal Uno).

Finalmente, el crecimiento acelerado de las redes sociales constituye no sólo una oportunidad para hacer publicidad sino también para recibir críticas y sugerencias de mejora en los productos y servicios (El escenario de las redes sociales en 2012, 2013).



Figura 46
Escenario Redes Sociales 2013

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las principales actividades de la empresa tecnológica EQTech, estarán distribuidas y relacionadas de la siguiente manera:

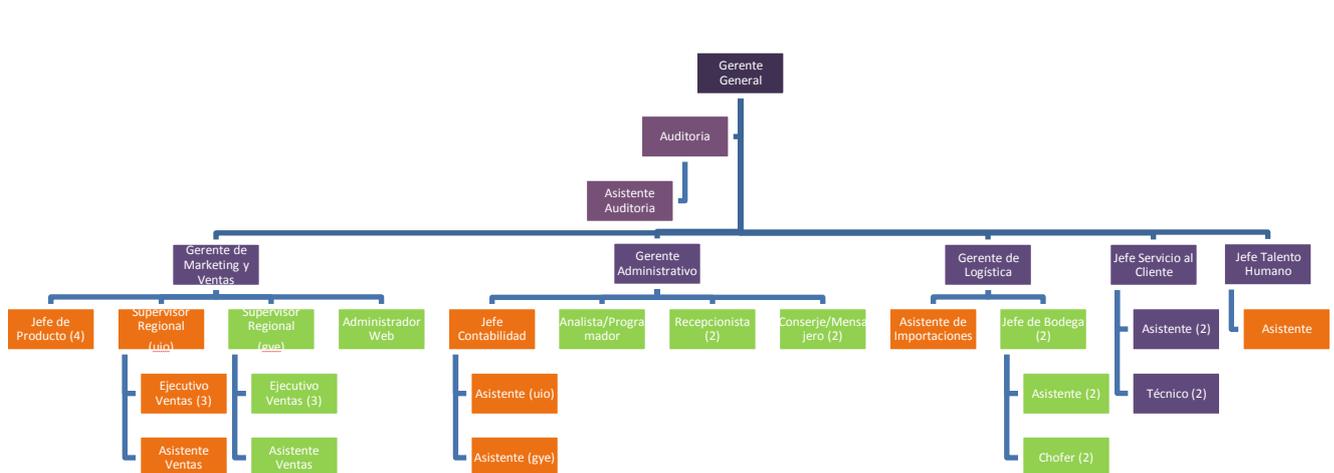


Figura 47
Organigrama

Como se puede apreciar, el criterio de diseño organizacional aplicado corresponde al **funcional/geográfico**. Se puede notar que dentro del diseño también se aplicó además un **criterio estratégico de competitividad**, al identificar las unidades de negocios con presencia en Quito y Guayaquil. Cada una de las unidades mencionadas cuenta con un administrador responsable de los resultados y un coordinador por cada área: RRHH, ventas, logística, administración, técnico (post venta) (Robbins, 2010).

4.6.3. Estructura de cargos

En la empresa tecnológica EQTech, se definen los cargos considerando en su enfoque metodológico los tres aspectos fundamentales: Estrategia de la empresa, Modelo de Negocio y Cadena de Valor. El total de colaboradores será de 44 empleados repartidos en las oficinas de Guayaquil (Matriz) y Quito (Sucursal). El costo de la nómina representará el 5.5% de acuerdo al presupuesto de ventas establecido.

El costo de nómina incluye en la remuneración:

- Sueldo Base
- Valores monetarios variables: comisiones
- Valores monetarios fijos: tarjeta de comisariato, plan celular, seguro médico, alimentación, bono fijo

Para establecer la remuneración también se considera como herramienta fundamental las encuestas salariales para establecer el nivel de compensación conforme al promedio de la industria.

4.6.4. Política Salarial

- Todos los colaboradores contarán con los beneficios sociales de ley y los establecidos por la empresa.
- EQTech mantendrá un sistema de remuneración, que motive el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución, considerando la capacidad económica de la organización.
- En el sistema de remuneración se deberán considerar herramientas que permitan comparar el costo salarial por cargo conforme el mercado de la industria la cual no deberá exceder a la mediana.

- Los desembolsos que se presenten por los requerimientos y beneficios de empleados, se realizarán de acuerdo al presupuesto anual aprobado.
- El objetivo fundamental es el adecuado balance de los siguientes elementos: Equidad interna; Competitividad externa; Pago por Rendimiento
- El sistema de remuneración variable se elaborará en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- Con excepción de las disposiciones gubernamentales y legales, las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de rendimiento y la situación financiera de la empresa.
- Toda revisión de sueldo que se realice en las diferentes áreas, deberá estar fundamentada en: El valor relativo de cada puesto en las diferentes estructuras organizacionales (Equidad Interna); Las condiciones y tendencias regionales del mercado laboral (Competitividad externa); La evaluación de actuación en la realización de sus actividades y responsabilidades. (Pago por rendimiento)
- Comisiones sobre ventas:
 - Gerencia de Marketing y Ventas: 0,06%
 - Supervisor Regional de Ventas: 0,07%
 - Jefatura de Producto: 0,13%
 - Vendedores: 0,40%
- Las revisiones de sueldos se realizará anualmente de acuerdo a la inflación proyectada para el año próximo y adicionalmente por:
- Revisión por méritos.- Esta revisión está destinada a reconocer la contribución individual El incremento no deberá exceder al rango correspondiente a su categoría. Se deberá utilizar la forma de evaluación del rendimiento

considerando la fecha de la revisión anterior. Esta revisión podrá ser efectuada en fecha aniversario.

- Revisión especial.- Este tipo de revisión se puede conceder: promoción a una función de mayor responsabilidad; Para retener personal clave o especialista de escasa oferta en el mercado; Al personal de reciente ingreso a quienes en la negociación de contratación les fué ofrecida una revisión; Por disposición gubernamental.

Todo cambio de sueldo deberá estar realizado por el área de Recursos Humanos quien será el único conducto para hacer modificaciones a la nómina.

La administración y el manejo de la información relacionada con los sueldos del personal, deberá mantenerse bajo riguroso control confidencial. Toda divulgación, sobre el particular, queda sujeta a la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos.

La modificación del sueldo o salario del colaborador deberá ser notificado al IESS a través del sistema Historia Laboral dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho de acuerdo a lo estipulado en el art. 73 de la Ley de Seguridad Vigente.

El área de Recursos Humanos realizará la supervisión y control de la remuneración, prestaciones e incentivos, percibidas por los empleados en todas las áreas y niveles de la Institución

CAPÍTULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.9. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Según datos del SRI, el sector de hardware y equipos de computación alcanzó ingresos totales de US\$790 millones en el 2009, presentando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,6% en los años 2004-2009. Para el año 2010, según la misma fuente y basados en la clasificación industrial internacional uniforme (CIU) codificada como G51500301: Venta al por mayor de maquinaria y equipo de oficina, incluso partes y piezas: computadoras, máquinas de escribir, inclusive muebles de oficina, etc. Las ventas de este sector suman en total US\$ 986 millones 300 mil con un promedio de US\$6 millones 126 mil por empresa.

Para ser conservadores en el cálculo de las ventas del sector para el año 2013, se considera el mismo crecimiento del 14,6% anual, por lo que la proyección para el año en referencia será de US\$1.484,44 millones. Tomando en cuenta el porcentaje de participación de las marcas nacionales, según la pregunta No. 5 del estudio de preferencias, el 4% del tamaño total será de US\$59,38 millones de dólares. Analizando el desempeño de la industria ensambladora de marcas nacionales: SpeedMind, XtraTech, Terrax, Hurricane, se determina la factibilidad de captar aproximadamente el 20% del total del mercado en referencia en un periodo de cinco años.

5.10. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tomando la información del estudio de preferencias, se muestra a continuación las líneas de productos que se van a comercializar:

Tabla 8
Líneas de Producto

Linea de Productos	Participación
NOTEBOOKS	53,96%
TABLETS	13,69%
DESKTOPS	12,88%
AIO	7,47%
MONITORES Y OTROS	10,43%
ACCESORIOS	1,58%

Como se puede apreciar las líneas de mayor importancia en el presupuesto de ventas son: notebooks y tablets. Complementados con la venta de PC'S y ALL IN ONE. Dentro de cada línea de productos se considera los siguientes ítems:

Tabla 9
Portafolio de Productos

Modelo	Características	Precio Retail	Costo Estimado
Notebooks			
EQT-140-B	Procesador Dual Core /4gb/Hdd 500gb/DvdRew/Webcam/14"/Free Dos	329,00	279,65
EQT-140-I3	Procesador Core I3-3220/4gb/Hdd 500gb/DvdRew/Webcam/14"/Free Dos	485,00	412,25
EQT-140-I5	Procesador Core I5-3400/6gb/Hdd 1tTB/DvdRew/Webcam/14"/Free Dos	540,00	459,00
EQT-140-I7	Procesador Core I7-3740/6gb/Hdd 1tTB/DvdRew/Webcam/14"/Free Dos	875,00	743,75
EQT-140-NB	Procesador Celeron 1007, 4gb/Hdd 500gb/Webcam/11.6"/Free Dos	299,00	254,15
Tablets			
EQTab-7	Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-8gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0	80,00	68,00
EQTab-7-3G	Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-8gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0-3G	140,00	119,00
EQTab-10-3G	Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-32gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0-3G	230,00	195,50
Desktops			
EQT-DS-E450	AMD E450-4gb-750gb-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	215,00	182,75
EQT-DS-I3	Intel Core I3-4gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	109,00	92,65
EQT-DS-I5	Intel Core I5-4gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	129,00	109,65
EQT-DS-I7	Intel Core I7-8gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	139,00	118,15
All-in-One			
EQT-AIO-I3	Intel Core I3-4gb-1TB-Multilector-DVD-21.5"-Touch-Free Dos	619,00	526,15
EQT-AIO-I5	Intel Core I5-4gb-1TB-Multilector-DVD-21.5"-Touch-Free Dos	659,00	560,15
Monitores y Otros			
MON-18.5	Monitores 18.5"	98,00	83,30
MON-20	Monitores 20"	119,00	101,15
IMPCANMP230	Impresoras Multifuncion CANON	45,00	38,25
SOF-WIN8	Licencias Windows 8	50,00	42,50
Accesorios			
ACC-MOCH-01	Mochilas	14,00	11,90
ACC-MAL-02	Maletines	8,00	6,80
ACC-EST-TAB	Estuches Tablets	7,00	5,95
ACC-PARL	Mini-Parlantes	5,00	4,25
ACC-MOU-R	Mini-Mouse Retráctil	4,00	3,40

Los productos, sus características y precios referenciales del cuadro anterior han sido seleccionados de las listas de precios de los principales mayoristas de la industria que ensamblan y comercializan marcas nacionales: Speed Mind, Xtratech, Terrax y Hurricane.

5.11. PRESUPUESTO DE VENTAS

En base a los parámetros de participación por línea de productos y considerando el portafolio dentro de cada línea, se propone el siguiente presupuesto dividido en: Ventas Retail y Ventas On Line, Puntos de Venta y Gobierno.

Tabla 10
Ventas Producto-Canal

PRODUCTOS	CADENAS			ON LINE, RETAIL, GOBIERNO				
	Cantidad	Precio Retail	Parcial	Cantidad	Precio Público	Parcial	TOTAL	
Notebooks								
Procesador Dual Core /4gb/Hdd 500gb/DvdRew /Webcam14"/Free Dos	3000	329,00	987.000,00	2.400,00	387,06	928.941,18	1.915.941,18	
Procesador Core I3-3220/4gb/Hdd 500gb/DvdRew /Webcam14"/Free Dos	1800	485,00	873.000,00	1.440,00	570,59	821.647,06	1.694.647,06	
Procesador Core I5-3400/6gb/Hdd 1TB/DvdRew /Webcam14"/Free Dos	360	540,00	194.400,00	288,00	635,29	182.964,71	377.364,71	
Procesador Core I7-3740/6gb/Hdd 1TB/DvdRew /Webcam14"/Free Dos	180	875,00	157.500,00	144,00	1.029,41	148.235,29	305.735,29	
Procesador Celeron 1007, 4gb/Hdd 500gb/Webcam11.6"/Free Dos	3600	299,00	1.076.400,00	2.880,00	351,76	1.013.082,35	2.089.482,35	
							6.383.170,59	
Tablets								
Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-8gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0	2400	80,00	192.000,00	1.920,00	94,12	180.705,88	372.705,88	
Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-8gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0-3G	3600	140,00	504.000,00	2.880,00	164,71	474.352,94	978.352,94	
Procesador Cortex A9 1.5GHZ-1gb-32gb-Dual Cam-Flash-Android 4.0-3G	600	230,00	138.000,00	480,00	270,59	129.882,35	267.882,35	
							1.618.941,18	
Desktops								
AMD E450-4gb-750gb-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	2400	215,00	516.000,00	1.920,00	252,94	485.647,06	1.001.647,06	
Intel Core I3-4gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	1500	109,00	163.500,00	1.200,00	128,24	153.882,35	317.382,35	
Intel Core I5-4gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	600	129,00	77.400,00	480,00	151,76	72.847,06	150.247,06	
Intel Core I7-8gb-1TB-Multilector-DVD-Teclado-Mouse-Parlantes	200	139,00	27.800,00	160,00	163,53	26.164,71	53.964,71	
							1.523.241,18	
All-in-One								
Intel Core I3-4gb-1TB-Multilector-DVD-21.5"-Touch-Free Dos	480	619,00	297.120,00	384,00	728,24	279.642,35	576.762,35	
Intel Core I5-4gb-1TB-Multilector-DVD-21.5"-Touch-Free Dos	240	659,00	158.160,00	192,00	775,29	148.856,47	307.016,47	
							883.778,82	
Monitores y Otros								
Monitores 18.5"	2400	98,00	235.200,00	1.920,00	115,29	221.364,71	456.564,71	
Monitores 20"	1500	119,00	178.500,00	1.200,00	140,00	168.000,00	346.500,00	
Impresoras Multifuncion CANON	3600	45,00	162.000,00	2.880,00	52,94	152.470,59	314.470,59	
Licencias Window s 8	1200	50,00	60.000,00	960,00	58,82	56.470,59	116.470,59	
							1.234.005,88	
Accesorios								
Mochilas	1800	14,00	25.200,00	1.440,00	16,47	23.717,65	48.917,65	
Maletines	1200	8,00	9.600,00	960,00	9,41	9.035,29	18.635,29	
Estuches Tablets	6000	7,00	42.000,00	4.800,00	8,24	39.529,41	81.529,41	
Mini-Parlantes	2400	5,00	12.000,00	1.920,00	5,88	11.294,12	23.294,12	
Mini-Mouse Retráctil	1800	4,00	7.200,00	1.440,00	4,71	6.776,47	13.976,47	
							186.352,94	
	TOTAL ANUAL	RETAIL	6.093.980,00	ON LINE, GOBIERNO Y PTO			5.735.510,59	11.829.490,59
	TOTAL MENSUAL	RETAIL	507.831,67	ON LINE, GOBIERNO Y PTO			477.959,22	985.790,88

El presupuesto de ventas anual será de \$11'803.245,88. Equivalente a una venta mensual de \$983.603,82 de los cuales las Ventas al canal Retail serán \$506.705,00 (51,52%) y las Ventas On line, Puntos de Venta y Gobierno serán \$476.898,82 (48,48%).

El siguiente cuadro establece el presupuesto de ventas por oficina regional y por ejecutivo de ventas:

Tabla 11
Ventas por Oficina Regional

VENTAS MENSUALES		VENTAS ANUALES	
	985.790,88		11.829.490,59
Participación Matriz Guayaquil	55%	Participación Regional Quito	45%
	542.184,99		443.605,90
VENDEDOR GYE 1	180.710,26	VENDEDOR UIO 1	147.853,85
VENDEDOR GYE 2	180.710,26	VENDEDOR UIO 2	147.853,85
VENDEDOR GYE 3	180.764,47	VENDEDOR UIO 3	147.898,21

Para determinar las ventas por región se tomó en consideración los siguiente parámetros de participación: Matriz Guayaquil \$542.184,99 (55%) y Sucursal Quito \$443.605,90 (45%).

5.12. INVERSIÓN INICIAL

Para el inicio de operaciones, a continuación la propuesta de Estado de Situación inicial:

Tabla 12
Estado de Situación Inicial

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja-Bancos	1.617.913,33	Proveedores Locales	
Inventarios			
Depósitos en Garantía	3.200,00		
Total Activo Corriente	1.621.113,33	Total Pasivo Corriente	-
Activos Fijos		Pasivo a Largo Plazo	
Muebles Exhibición	16.000,00	Deuda a Largo Plazo	714.363,33
Aires Acondicionados	2.250,00	TOTAL PASIVO	714.363,33
Muebles Oficina	8.000,00		
Computadoras + Servidor	12.000,00		
Software Administrativo	10.000,00	Capital	
Computadoras	5.000,00	Accionistas	1.000.000,00
Central IP	4.000,00		
Redes	4.000,00		
Vehiculos Mini Van	32.000,00		
Total Activo Fijo	93.250,00		
TOTAL ACTIVO	1.714.363,33	Total Pasivo + Capital	1.714.363,33

De los valores propuestos, el saldo de caja corresponde al costo de los productos que se proyecta vender en el primer mes más el valor correspondiente a un mes de gastos fijos (anexo Gastos Fijos).

5.13. FINANCIAMIENTO

La inversión total será financiada en parte por los accionistas quienes aportarán US\$1'000.000,00 y el saldo por un crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN), para actividades estratégicas, a un plazo de 10 años, una tasa de interés del 11.65% anual y pagos mensuales con dividendos decrecientes.

A continuación se muestra la tabla de amortización para el primer año:

Tabla 13
Amortización Crédito CFN primer año

Monto	714.363,33			
Plazo	10 años			
Pagos	Mensual 12			
Interés	11,65% anual			
Dividendo	5.953,03			
Pago No.	Saldo Capital	Amortización	Interés	Total Dividendo
1	714.363,33	5.953,03	6.935,28	12.888,31
2	708.410,30	5.953,03	6.877,48	12.830,51
3	702.457,28	5.953,03	6.819,69	12.772,72
4	696.504,25	5.953,03	6.761,90	12.714,92
5	690.551,22	5.953,03	6.704,10	12.657,13
6	684.598,19	5.953,03	6.646,31	12.599,34
7	678.645,17	5.953,03	6.588,51	12.541,54
8	672.692,14	5.953,03	6.530,72	12.483,75
9	666.739,11	5.953,03	6.472,93	12.425,95
10	660.786,08	5.953,03	6.415,13	12.368,16
11	654.833,05	5.953,03	6.357,34	12.310,37
12	648.880,03	5.953,03	6.299,54	12.252,57

Tomado de: CFN 2013

5.14. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para el cálculo de los ingresos se considera las ventas proyectadas a las cadenas: Comandato, Créditos Económicos, Artefacta, Paco, Pycca, a quienes se les dará un plazo de 60 días. Por otro lado, los ingresos que provienen de las ventas On Line, Puntos de Venta y Gobierno, los que se estiman en el 80% de los valor de las ventas a cadenas, los valores de estas ventas se percibirán el 75% en el mismo mes principalmente por tratarse de pagos en línea con tarjeta de crédito y pagos en efectivo en los puntos de venta. Estos datos han sido estimados mediante consultas a empresas de la misma industria.

Tabla 14
Flujo de Ingresos Projectado

Canal		Forma de Pago															
Retail		60 Días															
On Line, Puntos de Venta y Gobierno		75% Contado 25% 30 Días															
Ingresos	Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Retail	507.832			507.832													
	507.832				507.832												
	507.832					507.832											
	507.832						507.832										
	507.832							507.832									
	507.832								507.832								
	507.832									507.832							
	507.832										507.832						
	507.832											507.832					
	507.832												507.832				
On Line, Puntos de Venta y Gobierno	477.959	358.469	119.490														
	477.959		358.469	119.490													
	477.959			358.469	119.490												
	477.959				358.469	119.490											
	477.959					358.469	119.490										
	477.959						358.469	119.490									
	477.959							358.469	119.490								
	477.959								358.469	119.490							
	477.959									358.469	119.490						
	477.959										358.469	119.490					
	477.959											358.469	119.490				
	477.959												358.469				
	477.959													358.469			
	477.959														358.469		
	477.959															358.469	
	477.959																358.469
	Total Ingresos Operacionales		358.469	477.959	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791	985.791			
	Egresos (Importaciones)	Compras															
Retail	431.657			431.657			431.657			431.657			431.657				
On Line, Puntos de Venta y Gobierno	345.326			345.326			345.326			345.326			345.326				
	431.657			431.657			431.657			431.657			431.657				
	345.326			345.326			345.326			345.326			345.326				
Total Egresos Operacionales	(1.553.965)	-	-	(1.553.965)	-	-	(1.553.965)	-	-	(1.553.965)	-	-	(1.553.965)				
Flujo Neto Operacional	(1.553.965)	358.469	477.959	(568.174)	985.791	985.791	(568.174)	985.791	985.791	(568.174)	985.791	985.791	(568.174)				
Saldo Inicial Caja	1.617.913																
Gastos Fijos Mensuales		(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)	(63.948)				
Dividendo Mensual Crédito L.P.		(12.888)	(12.831)	(12.773)	(12.715)	(12.657)	(12.599)	(12.542)	(12.484)	(12.426)	(12.368)	(12.310)	(12.253)				
Flujo Neto Mensual		281.633	401.180	(644.895)	909.128	909.185	(644.722)	909.301	909.359	(644.548)	909.474	909.532	(644.375)				
Saldo Final Caja	63.948	345.581	746.761	101.866	1.010.994	1.920.179	1.275.457	2.184.758	3.094.117	2.449.568	3.359.043	4.268.575	3.624.200				

Los egresos correspondientes al costo de los productos han sido calculados conforme al anexo Costo de Productos. Los egresos que se consideran en el rubro Gastos Fijos mensuales han sido calculados tomando los datos del anexo respectivo. Al final del primer año se estima que el saldo de Caja será de US\$ 3'624.200,00.

5.15. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

A continuación se muestran los resultados al final del primer año:

Tabla 15
Estado de Resultados Projectado al final del Primer año

VENTAS	AÑO 1	Porcentaje
Retail	6.093.980,00	
On Line, Puntos de Venta y Gobierno	5.735.510,59	
TOTAL VENTAS	11.829.490,59	100,00%
COSTO DE VENTAS		
Retail	5.179.883,00	
On Line, Puntos de Venta y Gobierno	4.143.906,40	
TOTAL COSTO DE VENTAS	9.323.789,40	78,82%
UTILIDAD BRUTA	2.505.701,19	21,18%
GASTOS OPERATIVOS	767.381,18	6,49%
UAI	1.738.320,01	14,69%
INTERESES	79.408,93	0,67%
	1.658.911,08	14,02%
IMPUESTOS y PARTICIPACIONES	35% 580.618,88	4,91%
UTILIDAD NETA	1.078.292,20	9,12%

La utilidad neta proyectada es del 9,11%. La inversión se recupera al final del primer año.

5.16. Análisis Financiero del Proyecto

En el siguiente cuadro se muestra los principales índices financieros del proyecto:

Tabla 16

Principales índices financieros del proyecto

1. ACTIVIDAD			
Rotación de Activos	<u>Ventas</u>	11.829.490,59	6,90
	Activos Totales	1.714.363,33	
Rotación de Activo Fijo	<u>Ventas</u>	11.829.490,59	126,86
	Activos Fijos	93.250,00	
Por cada dólar invertido en activos se generan \$6,90, y cada dólar invertido en activos fijos genera \$126,86 en Ventas			
2. APALANCAMIENTO			
Razón Endeudamiento	Protección de Acreedores y Posibilidad de Endeudamiento		41,67%
	<u>Pasivo Total</u>	714.363,33	
	Activo Total	1.714.363,33	
Razón Pasivo - Capital	<u>Pasivo Total</u>	714.363,33	71,44%
	Capital Contable Total	1.000.000,00	
Multiplicador Capital	Protección Accionistas		1,71
	<u>Activo Total</u>	1.714.363,33	
	Capital Contable Total	1.000.000,00	
Cobertura de Intereses	Capacidad de Pago del Servicio de la deuda		21,89
	<u>Utilidad Antes de Impuestos</u>	1.738.320,01	
	Gasto por Intereses	79.408,93	
Los pasivos representan el 41,67% de los activos totales, lo cual representa un riesgo manejable, con capacidad de acceder a endeudamiento adicional presentando un sólido apalancamiento que garantiza al pago de intereses en 21,89 veces más que el costo de endeudamiento actual.			
3. RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	<u>Utilidad Neta</u>	1.078.292,20	9,12%
	Ventas	11.829.490,59	
ROE	Rendimiento Generado por la inversión de Capital		107,83%
	<u>Utilidad Neta</u>	1.078.292,20	
	Capital Accionistas	1.000.000,00	
Rendimiento sobre Activos (ROI)	Capacidad de generar valor con los activos		63%
	<u>Utilidad Neta</u>	1.078.292,20	
	Activos Totales	1.714.363,33	
El margen de utilidad neta del 9,12% señala un retorno sobre la inversión de los accionistas del 107,83%. Es decir que ésta se recupera en el primer año. El rendimiento sobre los activos totales es del 63%. Todas estas razones garantizan la rentabilidad del proyecto.			

CONCLUSIONES

- Es evidente que el crecimiento económico del país durante los últimos ha marcado una etapa de estabilidad, se puede analizar los principales indicadores económicos de esta investigación y se concluye que es el momento propicio para iniciar nuevos emprendimientos.
- Particularmente los indicadores: tasas de interés, ingreso per cápita, volumen de crédito, inflación, PEA garantizan que al momento existe el poder de compra necesario para la adquisición de nuevos productos tecnológicos.
- El gobierno a través de su portal de compras públicas juega un papel importante al generar una importante demanda que, gracias a su política de dar preferencia a productos con valor agregado nacional genera una gran expectativa de crecimiento a corto y mediano plazo.
- El incremento en el uso de internet así como el crecimiento vertiginoso de las redes sociales, el desarrollo de la telefonía móvil, el uso de medios de pago electrónicos así como nuevas iniciativas e-business son variables de alta influencia en esta industria.
- La inversión de las empresas públicas y privadas en capacitación del talento humano para mejorar su competitividad está directamente relacionado con el crecimiento de la industria tecnológica.

RECOMENDACIONES

- Se debe considerar que las variables innovación tecnológica, obsolescencia, y las tendencias cambiantes de los consumidores pueden marcar el éxito o el fracaso de nuevos emprendimientos en esta industria.
- Por tratarse de productos tecnológicos se puede acceder a múltiples segmentos de consumidores en las áreas: educación, comercio, banca, pymes, gobierno, etc. Lo configura un amplio mercado dentro del territorio ecuatoriano.
- Una de las principales ventajas es la rápida recuperación del dinero, debido a que las ventas en efectivo y con tarjeta de crédito generan un importante nivel de liquidez.
- Es importante contar con la logística de compras e importaciones que garantice inventarios oportunos al mejor precio del mercado.
- Otro factor, quizás el más importante, es contar con el recurso humano adecuado continuamente capacitado y motivado que marque la principal ventaja competitiva dentro de la industria.

BIBLIOGRAFIA

Ackoff. (1973).

Balarezo, F. (Abril-Mayo de 2012). La sociedad de la información en Ecuador. *Canal News*, 12-13.

Barzallo, J. (Agosto-Septiembre de 2012). El derecho de competencia en el sector tecnológico ecuatoriano. *Canal News*, 12-13.

Bustamante, M. (2009). *Análisis y Creación de Estrategias*. Serie Documentos Docentes.

Cedeño, A. (1990). *Administración del Emprendimiento*. San José, Costa Rica: U.N.E.D.

El escenario de las redes sociales en 2012. (Diciembre-Enero de 2013). *Canal News*, 18.

El-Caso-Dell-Computer-Corporation.pdf. (7 de Octubre de 2011). Obtenido de <http://blogs.eafit.edu.co/gec/files/2010/07/El-Caso-Dell-Computer-Corporation.pdf>

Evolución o muerte de los dispositivos electrónicos. (Abril-Mayo de 2013). *Canal News*, 40-43.

Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Paris: Librairie des Arts et Métiers.

Godet, M. (2007). *Prospectiva y Estrategia: problemas y métodos*. Paris: Lipsor.

Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Jarillo, J. (1992). *Dirección Estratégica*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Koontz, H. (s.f.). MacGraw-Hill.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Kruger, E. (Abril-Mayo de 2013). El Ecosistema de gobierno electrónico Ecuador. *Canal News*, 12-13.

Lo que debe saber sobre los computadores Refurbished y US. (Agosto-Septiembre de 2012). *Canal News*, 30.

Los integradores ECUATORIANOS le apuestan a los dispositivos móviles. (Agosto-Septiembre de 2013). *Canal News*, 24-27.

Martínez, D. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Días de Santos.

Mercados emergentes en la mira de los grandes fabricantes. (Junio-Julio de 2012). *Canal News*, 44-45.

Michael Dell, C. F. (2000). *Directo de Dell: Estrategias que revolucionaron la Industria de la Computación*. Ediciones Graniza S.A.

MinisteriodeEducación. (2014). *Guía del Docente, Bachillerato General Unificado, Emprendimiento Y Gestión*. Obtenido de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Guia_emprendimiento_2do_B1_140114.pdf

Peña, S. d. (Octubre de 2009). *La Empresa: Fundamentos de la Administración*. Obtenido de <http://laempresaysuadministracion.blogspot.com/>

- Pereda, M. (1995). *Prospectiva Tecnológica: Introducción a su metodología*. Gabinete de Prospección ANEP, Madrid.
- Piedra, J. Q. (Octubre de 2012). *Emprendimiento y Gestión*. Obtenido de <http://jvqpscc.blogspot.com/2012/10/actividades-eyg-s5.html>
- Porter, M. (1980). *Competencia y Estrategia: conceptos esenciales*. México: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1980). *Competencia y Estrategia: conceptos esenciales*. México: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Rosero, D. (Diciembre-Enero de 2013). Entendiendo la innovación en el contexto de las TICs. *Canal News*, 12-13.
- Schinwald, J. (2010). *El Caso Dell Computers*.
- Sector tecnológico en Ecuador. (Agosto-Septiembre de 2012). *Canal News*, 35.
- Stojkovic, G. (Junio - Julio de 2013). Importación de las TICs en la mejora competitiva. *Canal News*, 12-13.
- Talento Humano: un recurso indispensable para las empresas tecnológicas. (Abril-Mayo de 2013). *Canal News*, 66-67.
- Tendencias del sector tecnológico. (Diciembre-Enero de 2013). *Canal News*, 48-53.
- Top de empresas tecnológicas, cifras del mercado TI en Ecuador. (Diciembre-Enero de 2013). *Canal News*, 14-15.
- Torres, B. (Junio-Julio de 2012). Estrategias oportunas hacia la innovación tecnológica productiva. *Canal News*, 16.
- Torres, B. (Junio-Julio de 2013). Foro de TIC y Productividad, una apuesta de la AESOFT por los sectores productivos. *Canal News*, 14.
- Torres, B. (Febrero-Marzo de 2013). Fortalecimiento transversal del software en el sector productivo ecuatoriano. *Canal News*, 14.
- Usuarios de internet en Ecuador. (Agosto-Septiembre de 2013). *Canal News*, 58-59.
- Valda, J. C. (Agosto de 2010). *Análisis de Prospección y Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/08/04/analisis-de-prospeccion-y-planificacion-estrategica/>

ANEXOS

Anexo No. 1 Nómina

Nombre del Cargo	SUELDO		RES MONETARIOS VARIA					VALORES NO MONETARIOS FIJOS					CALCULO DE BENEFICIOS DE LEY					TOTAL COSTO NOMINA
	Base dolares	COMISIONES RENDIMIENTO	BONO POR CELULAR	PLAN ALIMENT. medicos	SEGURO COMISARIATO	TARJETA REMUNERACION	TOTAL	13er	14to	Fondo	Vacaciones	Aporte Patronal	TOTAL BEN. LEY					
								Sueldo	Sueldo	Reserva								
GERENTE GENERAL	4.500,00			40,00		34,00	4,17	4578,17	375,00	26,58	375,00	187,50	546,75	1.510,83	6.089,00			
ASISTENTE GG	600,00				40,00	34,00	4,17	678,17	50,00	26,58	50,00	25,00	72,90	224,48	902,65			
AUDITOR	1.000,00				40,00	34,00	4,17	1078,17	83,33	26,58	83,33	41,67	121,50	356,42	1.434,58			
ASISTENTE AUDITORIA	400,00					34,00	4,17	438,17	33,33	26,58	33,33	16,67	48,60	158,52	596,68			
GERENTE MKT Y VENTAS	2.000,00	591,47		40,00	40,00	34,00	4,17	2709,64	215,96	26,58	215,96	107,98	243,00	809,47	3.519,12			
ASISTENTE MKT	400,00			20,00		34,00	4,17	458,17	33,33	26,58	33,33	16,67	48,60	158,52	616,68			
JEFE PRODUCTO NOTEBOOKS	1.000,00	691,51		30,00		34,00	4,17	1759,68	140,96	26,58	140,96	70,48	121,50	500,48	2.260,16			
JEFE PRODUCTO TABLETS	1.000,00	175,39		30,00		34,00	4,17	1243,55	97,95	26,58	97,95	48,97	121,50	392,96	1.636,51			
JEFE PRODUCTO DESKTOPS / AIO	1.000,00	260,76		30,00		34,00	4,17	1328,93	105,06	26,58	105,06	52,53	121,50	410,74	1.739,67			
ADMINISTRADOR WEB	800,00				40,00	34,00	4,17	878,17	66,67	26,58	66,67	33,33	97,20	290,45	1.168,62			
SUPERVISOR REGIONAL GYE	600,00	379,53		30,00		34,00	4,17	1047,70	81,63	26,58	81,63	40,81	72,90	303,55	1.351,25			
SUPERVISOR REGIONAL UIO	600,00	310,52		30,00		34,00	4,17	978,69	75,88	26,58	75,88	37,94	72,90	289,18	1.267,87			
VENDEDOR GYE 1	450,00	722,84		20,00		34,00	4,17	1231,01	97,74	26,58	97,74	48,87	54,68	325,60	1.556,61			
VENDEDOR GYE 2	450,00	722,84		20,00		34,00	4,17	1231,01	97,74	26,58	97,74	48,87	54,68	325,60	1.556,61			
VENDEDOR GYE 3	450,00	723,06		20,00		34,00	4,17	1231,22	97,75	26,58	97,75	48,88	54,68	325,65	1.556,87			
VENDEDOR UIO 1	450,00	591,42		20,00		34,00	4,17	1099,58	86,78	26,58	86,78	43,39	54,68	298,22	1.397,80			
VENDEDOR UIO 2	450,00	591,42		20,00		34,00	4,17	1099,58	86,78	26,58	86,78	43,39	54,68	298,22	1.397,80			
VENDEDOR UIO 3	450,00	591,59		20,00		34,00	4,17	1099,76	86,80	26,58	86,80	43,40	54,68	298,26	1.398,02			
ASISTENTE DE VENTAS GYE	350,00			20,00	40,00	34,00	4,17	448,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	590,19			
ASISTENTE DE VENTAS UIO	350,00			20,00	40,00	34,00	4,17	448,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	590,19			
GERENTE ADMINISTRATIVO	2.000,00			40,00	40,00	34,00	4,17	2118,17	166,67	26,58	166,67	83,33	243,00	686,25	2.804,42			
CONTADOR	1.000,00			30,00	40,00	34,00	4,17	1108,17	83,33	26,58	83,33	41,67	121,50	356,42	1.464,58			
ASISTENTE DE CONTABILIDAD GYE	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ASISTENTE DE CONTABILIDAD UIO	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ANALISTA / PROGRAMADOR	800,00				40,00	34,00	4,17	878,17	66,67	26,58	66,67	33,33	97,20	290,45	1.168,62			
RECEPCIONISTA GYE	400,00				40,00	34,00	4,17	478,17	33,33	26,58	33,33	16,67	48,60	158,52	636,68			
RECEPCIONISTA UIO	400,00				40,00	34,00	4,17	478,17	33,33	26,58	33,33	16,67	48,60	158,52	636,68			
CONSERJE GYE	320,00				40,00	34,00	4,17	398,17	26,67	26,58	26,67	13,33	38,88	132,13	530,30			
CONSERJE UIO	320,00				40,00	34,00	4,17	398,17	26,67	26,58	26,67	13,33	38,88	132,13	530,30			
JEFE DE LOGISTICA E IMPORTACIONES	1.000,00			40,00	40,00	34,00	4,17	1118,17	83,33	26,58	83,33	41,67	121,50	356,42	1.474,58			
ASISTENTE DE IMPORTACIONES	400,00				40,00	34,00	4,17	478,17	33,33	26,58	33,33	16,67	48,60	158,52	636,68			
JEFE DE BODEGA GYE	800,00			30,00	40,00	34,00	4,17	908,17	66,67	26,58	66,67	33,33	97,20	290,45	1.198,62			
JEFE DE BODEGA UIO	800,00			30,00	40,00	34,00	4,17	908,17	66,67	26,58	66,67	33,33	97,20	290,45	1.198,62			
ASISTENTE DE BODEGA GYE 1	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ASISTENTE DE BODEGA UIO 1	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
CHOFER / MENSAJERO GYE	320,00				40,00	34,00	4,17	398,17	26,67	26,58	26,67	13,33	38,88	132,13	530,30			
CHOFER / MENSAJERO UIO	320,00				40,00	34,00	4,17	398,17	26,67	26,58	26,67	13,33	38,88	132,13	530,30			
JEFE SERVICIO AL CLIENTE	1.000,00			40,00	40,00	34,00	4,17	1118,17	83,33	26,58	83,33	41,67	121,50	356,42	1.474,58			
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE GYE	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE UIO	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ASISTENTE TECNICO GYE 1	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
ASISTENTE TECNICO UIO 1	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
JEFE TALENTO HUMANO	1.000,00			40,00	40,00	34,00	4,17	1118,17	83,33	26,58	83,33	41,67	121,50	356,42	1.474,58			
ASISTENTE DE RRHH	350,00				40,00	34,00	4,17	428,17	29,17	26,58	29,17	14,58	42,53	142,03	570,19			
	31.330,00	6.352,35	-	660,00	1.200,00	1.496,00	183,33	41.221,68	3.140,20	1.169,67	3.140,20	1.570,10	3.806,60	12.826,75	54.048,43			

**Anexo No. 2
Encuesta**

DATOS DEL ENCUESTADO		1. Posee algún equipo de computación ?		5. Marcas Preferidas		8. Qué cantidad de dinero está dispuesto a invertir en la compra?	
Edad		Sí <input type="checkbox"/>		Acer <input type="checkbox"/>		Hasta \$300,00 <input type="checkbox"/>	
menos de 21 años <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		AOC <input type="checkbox"/>		de \$300,00 a \$500,00 <input type="checkbox"/>	
de 22 a 29 años <input type="checkbox"/>		2. Está en planes de renovar el que posee?		Apple (Mac) <input type="checkbox"/>		de \$500,00 \$800,00 <input type="checkbox"/>	
de 30 a 37 años <input type="checkbox"/>		Sí <input type="checkbox"/>		Dell <input type="checkbox"/>		de \$800,00 a \$1100,00 <input type="checkbox"/>	
de 38 a 45 años <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Hewlett-Packard <input type="checkbox"/>		mas de \$1100,00 <input type="checkbox"/>	
mas de 45 años <input type="checkbox"/>		3. Tipo de dispositivo ó equipo tecnológico de su preferencia:		Lenovo <input type="checkbox"/>		9. Cúál es la forma de pago que se ajusta a su presupuesto?	
Sexo		Tablet <input type="checkbox"/>		Toshiba <input type="checkbox"/>		Contado <input type="checkbox"/>	
Masculino <input type="checkbox"/>		Netbook <input type="checkbox"/>		Samsung <input type="checkbox"/>		Crédito Directo <input type="checkbox"/>	
Femenino <input type="checkbox"/>		Notebook <input type="checkbox"/>		Sony <input type="checkbox"/>		Tarjeta de Crédito <input type="checkbox"/>	
OCUPACION		All in One AIO <input type="checkbox"/>		Marcas Nacionales <input type="checkbox"/>		10. Cúál es el plazo que se ajusta a su capacidad de pago?	
Estudiante <input type="checkbox"/>		PC <input type="checkbox"/>		otras <input type="checkbox"/>		Menos de un año <input type="checkbox"/>	
Empleado <input type="checkbox"/>		4. Al momento de comprar que parámetro tomaría mas en cuenta.		6. Indique el uso principal del equipo que adquiere o posee		De una a tres años <input type="checkbox"/>	
Negocio Propio <input type="checkbox"/>		a. precio <input type="checkbox"/>		Entretenimiento <input type="checkbox"/>		Mas de tres años <input type="checkbox"/>	
Profesional independiente <input type="checkbox"/>		b. marca <input type="checkbox"/>		Trabajo <input type="checkbox"/>			
INGRESO MENSUAL		d. Servicio Tecnico <input type="checkbox"/>		Estudios <input type="checkbox"/>			
0 a \$636 <input type="checkbox"/>		c. características <input type="checkbox"/>		7. Tipo de Establecimiento al hacer su compra			
\$637 a \$1272 <input type="checkbox"/>		d. Facilidad Pago <input type="checkbox"/>		Cadena (Retail) <input type="checkbox"/>			
\$1274 a \$1908 <input type="checkbox"/>		e. Garantia <input type="checkbox"/>		Distribuidor Autorizado <input type="checkbox"/>			
\$1909 a \$2544 <input type="checkbox"/>		f. Otras <input type="checkbox"/>		Website <input type="checkbox"/>			
\$2545 a \$3180 <input type="checkbox"/>				Indistinto <input type="checkbox"/>			
\$3181 en adelante <input type="checkbox"/>						ENCUESTADOR:	
						FECHA:	