



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**“VALORACIÓN A LA EMPRESA OPENSYSYSTEM CÍA.
LTDA.”**

AUTOR: ANA FABIOLA SALAZAR ESTRADA

DIRECTOR : Econ. Galo Soria Rodríguez

CODIRECTOR Econ. Jaime Pérez

SANGOLQUÍ, Septiembre del 2008

ÍNDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	Pág.
1.1 Antecedentes	1
1.2 La Empresa.....	2
1.3 Base Legal de la Empresa.....	3
1.4 Reseña Histórica.....	5
1.5 Filosofía de la empresa.....	7
1.5.1 Visión.....	7
1.5.2 Misión.....	8
1.5.3 Objetivos.....	8
1.5.4 Principios y Valores.....	9
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1 Análisis Interno.....	10
2.1.1 Administración.....	10
2.1.2 Recursos Humanos	14
2.1.3 Finanzas.....	17
2.1.4 Comercialización.....	23
2.2 Análisis Externo	28
2.2.1 Influencias macroambientales.....	28
2.2.1.1 Factor Político.....	28
2.2.1.2 Factor Económico.....	29
2.2.1.3 Factor Social.....	32
2.2.1.4 Factor Tecnológico.....	33
2.2.1.5 Factor Legal	34
2.2.2 Influencias Microeconómicas	
2.2.2.1 Cliente.....	35
2.2.2.1 Proveedor.....	36
2.2.2.3 Competencia.....	37
2.3 Conclusiones Análisis Situacional	39
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	
3.1 Introducción.....	43
3.2. Objetivos del Estudio de Mercado	
3.2.1 Objetivo General.....	43

3.2.2	Objetivos Específicos.....	44
3.3	Definición del Producto y servicio.....	44
3.4	Análisis de la demanda.....	45
3.5	Segmentación de Mercado.....	46
3.5.2	Distribución geográfica del mercado de consumo.....	56
3.6	PRODUCTO: SERVICIO DE INTERNET	
3.6.1	Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual.....	57
3.6.2	Oferta.....	58
3.6.3	Características de los principales Oferentes o prestadores del servicio.....	59
3.6.4	Proyección de la demanda y participación de Opensystem.....	61
3.7	PRODUCTO: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
3.7.1	Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual.....	62
3.7.2	Oferta y Participación de Opensystem.....	63
3.7.3	Proyección de La Demanda y Participación de Opensystem	64
3.8	Política de Precios y márgenes de ganancia.....	66
3.8.1	Importancia	66
3.8.2	Objetivos	67
3.8.3	Fijación de precios	67
3.9	Estrategias de comercialización.....	68
3.9.1	Sistema de distribución de productos	69
3.9.2	Justificación estratégica para desarrollar el proyecto de ampliación de productos y servicios.....	69

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

4.1	Introducción	70
4.1	Disposiciones Legales	71
4.2	Restricciones Mercado	73
4.3	Limitaciones presupuestarias.....	75

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1	Ámbito de la evaluación.....	76
5.2	Premisas utilizadas para las proyecciones financieras.....	77
5.3	Escenario 1	
5.3.1	Ventas y costo de Venta.....	77
5.3.1.1	Participación por producto.....	78
5.3.2	Gastos de Administración y Ventas.....	79
5.3.3	Ingresos Financieros.....	79
5.3.4	Gastos Financieros	79
5.3.5	Estado de Resultados, Participación Laboral e impuesto a la Renta.....	80

5.3.6	Flujos de Caja Neto	81
5.3.7	Métodos de Evaluación	82
5.4	Escenario 2	
5.4.1	Ventas.....	82
5.4.2	Costo de Ventas.....	85
5.4.3	Gastos de Administración y ventas.....	87
5.4.4	Ingresos financieros.....	88
5.4.5	Gastos financieros	88
5.4.6	Otros Gastos Deducibles.....	88
5.4.7	Estados de Resultados, Participación Laboral e Impuesto a la Renta.....	89
5.4.8	Inversiones.....	89
5.4.9	Capital de trabajo.....	90
5.5	Flujo de Caja Neto	91
5.6	Método de Evaluación.....	91
5.7	Análisis de sensibilidad y riesgo de mercado del proyecto de ampliación....	92
5.8	Valor de rescate.....	92
5.8	Variables Económicas consideradas para la valoración de la empresa.....	
5.8.1	Tasa de descuento	92
5.8.2	Valor Residual	94
5.9.1	Valoración de la empresa por el método del Flujo de Caja Descontado.....	96

CAPÍTULO VI. DECISIÓN A TOMAR

6.1	Decisión con base a la factibilidad y el análisis económico de la empresa....	98
6.2	Limitaciones en el análisis cualitativo y cuantitativo y sus repercusiones en la decisión.....	99
6.3	Variables principales a monitorear y controles que se deben establecer.....	99

CAPÍTULO VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1	Conclusiones.....	101
7.2	Recomendaciones.....	103
	Bibliografía	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS y CUADROS

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	Pág.
1.6 Antecedentes	1
1.7 La Empresa.....	2
1.8 Base Legal de la Empresa.....	3
Cuadro 1.1 Detalle de Accionistas y su participación Inicial.....	4
1.9 Reseña Histórica.....	5
Cuadro 1.2 Detalle de Accionistas y su participación modificado.....	6
Cuadro 1.3 Detalle de Accionistas y su participación vigente	7
1.10 Filosofía de la empresa	7
1.10.1 Visión.....	7
1.10.2 Misión.....	8
1.5.3 Objetivos.....	8
1.5.4 Principios y Valores.....	9
CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL	
2.1 Análisis Interno.....	10
2.1.1 Administración.....	10
Gráfico 2.1 Organigrama Estructural de Opensystem	11
2.1.2 Recursos Humanos	14
Cuadro 2.1 Matriz de Análisis Interno Recursos Humanos.....	14
Cuadro 2.2 Matriz de Análisis Interno Nivel Ejecutivo	16
Cuadro 2.3 Matriz de Análisis Interno Nivel Operativo	17
2.1.3 Finanzas.....	17
Cuadro 2.4 Índices Financieros de la empresa	22
2.1.4 Comercialización.....	23
Gráfico 2.2 Cadena de Valor.....	24
Cuadro 2.5 Participación de Ventas por producto.....	24
Cuadro 2.6 Políticas de Venta.....	25
Cuadro 2.7 Matriz ponderada de Análisis Interno.....	27
2.2 Análisis Externo	28
2.2.1 Influencias macroambientales.....	28
2.2.1.1 Factor Político.....	28
2.2.1.2 Factor Económico.....	29
Gráfico 2.3 Índice del entorno Macroempresarial.....	30
Gráfico 2.4 Importaciones de Eq. Computación y Telecomunicaciones.....	31
2.2.1.3 Factor Social.....	32
2.2.1.4 Factor Tecnológico.....	33
2.2.1.5 Factor Legal	34

2.2.2	Influencias Microeconómicas	
2.2.2.1	Cliente.....	35
2.2.2.1	Proveedor.....	36
2.2.2.3	Competencia.....	37
2.3	Conclusiones Análisis Situacional	39
	Cuadro 2.8 Matriz de Factores Internos.....	39
	Cuadro 2.9 Matriz de Factores Externos	40

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

3.1	Introducción.....	43
3.2.	Objetivos del Estudio de Mercado	
3.2.1	Objetivo General.....	43
3.2.2	Objetivos Específicos.....	44
3.3	Definición del Producto y servicio.....	44
3.4	Análisis de la demanda.....	45
3.5	Segmentación de Mercado.....	46
	Cuadro 3.1 Variables de Segmentación de Mercado	47
	Cuadro 3.2 Tabulación de Resultados de la Investigación de Campo.....	54
3.5.2	Distribución geográfica del mercado de consumo.....	56
	Gráfico 3.1 Participación porcentual de Internet por provincias.....	56
3.6	PRODUCTO: SERVICIO DE INTERNET	
3.6.1	Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual.....	57
	Cuadro 3.3 Comportamiento histórico de la demanda	57
	Gráfico 3.2 Comportamiento histórico de la demanda	58
3.6.2	Oferta.....	58
	Gráfico 3.3 Participación por Operadora en Quito.....	58
3.6.3	Características de los principales Oferentes o prestadores del servicio.....	59
	Cuadro 3.4 Precios ofertados por las principales operadoras	60
3.6.4	Proyección de la demanda y participación de Opensystem.....	61
	Cuadro 3.5 Proyección de la demanda a nivel nacional	61
	Cuadro 3.6 Participación de Opensystem	62
3.7	PRODUCTO: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
3.7.1	Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual.....	62
	Cuadro 3.7 Importaciones CIF	62
	Gráfico 3.4 Importaciones CIF.....	63
3.7.2	Oferta y Participación de Opensystem.....	63
	Cuadro 3.8 Oferta histórica de Opensystem	63
	Gráfico 3.5 Oferta histórica de Opensystem	64
3.7.3	Proyección de La Demanda y Participación de Opensystem	64
	Cuadro 3.9 Proyección de la demanda nacional.....	64
	Cuadro 3.10 Proyección de la demanda y participación de Opensystem	65

Gráfico 3.6	Proyección de la demanda nacional.....	65
3.8	Política de Precios y márgenes de ganancia.....	66
3.8.1	Importancia	66
3.8.2	Objetivos	67
3.8.3	Fijación de precios	67
3.9	Estrategias de comercialización.....	68
3.9.1	Sistema de distribución de productos	69
3.9.2	Justificación estratégica para desarrollar el proyecto de ampliación de productos y servicios.....	69

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

4.1	Introducción	70
4.4	Disposiciones Legales	71
4.5	Restricciones Mercado	73
4.6	Limitaciones presupuestarias.....	75

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1	Ámbito de la evaluación.....	76
5.2	Premisas utilizadas para las proyecciones financieras.....	77
5.3	Escenario 1	
5.3.1	Ventas y costo de Venta.....	77
	Cuadro 5.1 Ventas y costo de Venta proyectados	78
5.3.1.1	Participación por producto.....	78
	Cuadro 5.2 Ventas proyectadas por producto.....	78
5.3.2	Gastos de Administración y Ventas.....	79
	Cuadro 5.3 Gasto de Administración y Ventas Proyectados.....	79
5.3.3	Ingresos Financieros.....	79
	Cuadro 5.4 Ingresos Financieros proyectados	79
5.3.8	Gastos Financieros	79
	Cuadro 5.5 Gastos Deducibles proyectados	80
5.3.9	Estado de Resultados, Participación Laboral e impuesto a la Renta.....	80
	Cuadro 5.6 Estado de Resultados proyectados	81
5.3.10	Flujos de Caja Neto	81
	Cuadro 5.7 Inversión incremental neta proyectados	82
	Cuadro 5.8 Flujo de Caja Neto proyectados.....	82
5.3.11	Métodos de Evaluación	82
5.4	Escenario 2	
5.4.1	Ventas.....	82
	Cuadro 5.9 Ventas incrementales proyectados	84

5.4.2	Costo de Ventas.....	85
	Cuadro 5.10 Costo de Venta incremental proyectados	86
	Cuadro 5.11 Costo de venta total y Utilidad Bruta	87
5.4.3	Gastos de Administración y ventas.....	87
	Cuadro 5.12 Gasto de Administración más incremental	87
5.4.5	Ingresos financieros.....	88
 88	
5.4.5	Gastos financieros	88
	Cuadro 5.13 Gastos financieros proyectados	88
5.8.6	Otros Gastos Deducibles.....	88
	Cuadro 5.14 Otros Gastos deducibles proyectados.....	88
5.8.7	Estados de Resultados, Participación Laboral e Impuesto a la Renta.....	89
	Cuadro 5.15 Estado de Resultados Proyectados.....	89
5.8.8	Inversiones.....	89
5.8.9	Capital de trabajo.....	90
	Cuadro 5.16 Capital de Trabajo incremental proyectados.....	90
5.9	Flujo de Caja Neto	91
	Cuadro 5.17 Flujo de Caja Neto	91
5.10	Método de Evaluación.....	91
5.11	Análisis de sensibilidad y riesgo de mercado del proyecto de ampliación...	92
5.12	Valor de rescate.....	92
5.8	Variables Económicas consideradas para la valoración de la empresa.....	
5.8.1	Tasa de descuento	92
5.8.2	Valor Residual	94
	Cuadro 5.18 Valor Residual Escenario 1	95
	Cuadro 5.19 Valor Residual Escenario 2	95
5.9.2	Valoración de la empresa por el método del Flujo de Caja Descontado.....	96
	Cuadro 5.20 Cálculo de la Valoración a Opensystem Escenario 1	97
	Cuadro 5.21 Cálculo de la Valoración a Opensystem Escenario 2	97

CAPÍTULO VI. DECISIÓN A TOMAR

6.1	Decisión con base a la factibilidad y el análisis económico de la empresa....	98
6.2	Limitaciones en el análisis cualitativo y cuantitativo y sus repercusiones en la decisión.....	99
6.3	Variables principales a monitorear y controles que se deben establecer.....	99

CAPÍTULO VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1	Conclusiones.....	101
7.2	Recomendaciones.....	103
	Bibliografía	105

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El mundo informático y su revolución tecnológica han adquirido proporciones trascendentales, y ha influido en forma importante en la sociedad en general, la venta de equipos de computación y la tecnología informática se han convertido en bien de uso masivo y su demanda es cada vez mayor.

IBM (International Business Machines), ha sido un punto clave en el desarrollo de sistemas informáticos, el ordenador personal IBM ayudó a revolucionar el mercado de consumo en 1981, ya que con sus precios competitivos, permitió al usuario medio tener un ordenador en sus hogares, anteriormente era un bien de muy alto costo, reservado únicamente por organizaciones y personas que tenía suficiente poder económico, por el mismo año Microsoft entra en escena con su sistema operativo D.O.S., a partir de este punto muchos cambios han ocurrido, sobre todo como consecuencia de la gran competitividad entre los fabricantes tanto de software como de hardware. La gran demanda existente hace que los productores cada vez desarrollen y mejoren la tecnología relacionada con el mundo de la informática, a precios mucho más accesible, siendo un aporte fundamental para el desarrollo en todos campos.

La década de los 80 y 90's la demanda de computadores o PC's tanto a nivel personal, como corporativo tiene un crecimiento importante a nivel mundial, el Ecuador no podía quedarse al margen del uso de esta opción, por lo que se registra el aparecimiento de las primeras empresas dedicadas a la comercialización de equipos de computación y el desarrollo de software de aplicación, la demanda es cada vez mayor; los precios competitivos, la versatilidad de sus aplicaciones y los cambios tecnológicos que se da alrededor de este campo, hacen que exista mercado para su oferta.

La empresa Opensystem Cía. Ltda., surge como idea de un grupo de profesionales emprendedores, en crear una empresa que ofrezca ordenadores a nivel personal y corporativo, aprovechando el Know How que poseían, pues todos ellos venían trabajando por algunos años en empresas afines a la actividad actual y conocían muy bien el mercado.

1.2 La Empresa

Opensystem Cía. Ltda. Se legaliza bajo escritura pública en el año de 1997, cuya actividad comercial fue trazada con el visionario impulso y ambicioso afán de un grupo de profesionales de nivel técnico, en crear una empresa que proporcione atención a usuarios de tecnología informática, cuya misión es tener clientes satisfechos, ofreciendo un servicio personalizado, garantía y calidad en sus productos, respuesta rápida a sus requerimientos y asesoría a sus demandas tecnológicas.

El desarrollo y crecimiento organizacional de la empresa es constante, tanto en la calidad de los servicios informáticos como en su infraestructura. Actualmente cuenta con una oficina propia en la ciudad de Quito y mantiene relaciones comerciales a nivel corporativo con importantes organizaciones tanto a nivel local, nacional e internacional. Sus principales clientes son instituciones de nivel educativo, petroleras, empresas multinacionales, estatales y privadas.

Opensystem comercializa sus productos a través de su departamento de ventas, las ferias y exposiciones en eventos informáticos ha sido una forma como Opensystem se da a conocer en el mercado, a través de este medio ha obtenido muchos de sus clientes, además emplea otras estrategias de marketing, como anuncios publicitarios en revistas y diarios de amplia circulación local, etc.

Opensystem ha tenido que enfrentar la globalización y la competitividad de los mercados, lo cual ha requerido estar a la vanguardia de la tecnología, ofreciendo un servicio de calidad y productos con tecnología de punta, convirtiéndose para

sus clientes un aliado estratégico, brindando una herramienta esencial para el desarrollo de las actividades diarias de las organizaciones.

1.3 Base Legal de la Empresa

Opensystem se constituyó bajo escritura pública, el 10 de julio de 1997, se inscribió en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 17 de septiembre de 1997, a fs 792 vta, bajo número 327 del Registro Mercantil, Tomo 138, como compañía de Responsabilidad Limitada.

La empresa ha pasado por varias transformaciones, tanto en su capital, su integración y sus estatutos sociales, estos cambios han sido realizados con el propósito de realizar mejoras en su ámbito organizacional, así como cumplir y estar en concordancia con la aplicación de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

La última reforma del estatuto social y aumento de capital se realizó el 27 de Diciembre del 2007, quedando inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Quito, y aprobado por la Superintendencia de Compañías. A continuación se menciona una síntesis del contenido de la Escritura de Constitución de la Compañía:

Art. Primero: Nombre.- La Compañía se denominará “Opensystem Ecuador Cía. Limitada.

Art. Segundo: Domicilio.- La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales, agencias representaciones y servicios en otras ciudades del país o en el exterior.

Art. Tercero: El objeto.- La Compañía tiene como objeto la comercialización, de toda clase de equipos de computación, accesorios electrónicos, programas y más servicios de post venta; la compra y venta de suministros y equipos de oficina; el proveer, dar soporte y mantenimiento de redes de telecomunicación, cableado

estructurado, configuración de redes LAN, WAN; el mantenimiento, soporte y reparación de todas las actividades antes mencionadas; la comercialización, compra venta, arrendamiento, importación y exportación de maquinaria, equipos, insumos y materiales relacionados con las actividades antes mencionadas; la representación de compañías nacionales y extranjeras; actuar como agente representante, comisionista, intermediario o mandatario de personas naturales y/o jurídicas; la prestación de cualquier servicio o actividad afín con las comunicaciones y telecomunicaciones.

Art. Cuarto: Duración.- La Compañía tendrá una duración de 50 años, pudiendo prorrogarse, o disolverse y liquidarse antes de su cumplimiento, de conformidad con lo dispuesto en estos Estatutos y cláusulas legales establecidas en la Ley de compañías.

Art. Quinto: Del capital Social.- la conformación del capital social en el momento de su constitución es la siguiente:

NOMBRES DE LOS SOCIOS	No. ACCIONES SUSCRITAS	CAPITAL SUSCRITO (EN SUCRES)	% DE PARTICIPACIÓN
Reina Isabel Patiño	1350	1.350.000	45%
Gladys Torres	1050	1.050.000	35%
Efrén Román	300	300.000	10%
Elsi Zaruma	300	300.000	10%
TOTAL	3.000	S/. 3.000.000	100%

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 1.1

“En Las escrituras de constitución, aumentos o disminución de capital y otros actos societarios que tengan incidencia en el capital o patrimonio de las compañías anónimas, de economía mixta, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada que expresaren montos de capital o de aportes, valor nominal de acciones y participaciones en sucres, serán aprobadas por la Superintendencia de Compañías únicamente si se celebraron antes del 13 de marzo del 2000”¹

¹ REGISTRO OFICIAL No. 46, TRIBUNAL CONSTITUCIONAL del Ecuador

Art. séptimo: Gobierno y Administración.- La Compañía estará gobernada por la Junta general de Socios y administrada por el Presidente y el Gerente General.

Art. Vigésimo cuarto: De los comisarios.- Los Comisarios presentarán al final del ejercicio económico del año, un informe detallado a la Junta General Ordinaria, referente al estado financiero y económico de la Sociedad.

La empresa cuenta con Reglamento Interno, que norma las interrelaciones internas de sus trabajadores, a las cuales deberá ajustar sus actividades, su conducta, sus tareas, su comportamiento y más funciones desarrolladas por cada departamento. Los mismos que están amparados en la Ley del Código del Trabajo.

La Compañía Opensystem Cía. Ltda., está sujeta al control de los siguientes organismos del Estado:

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Interna
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Ministerio de Trabajo y Empleo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Cámara de Comercio
- Cuerpo de Bomberos

1.4 Reseña Histórica

Opensystem Ecuador es una empresa constituida en Quito desde el año 1997, en sus primeros inicios la empresa fue conformada cuatro socios: Reina Isabel Patiño, Gladys Adela Torres, Efrén Román y Elsi Zaruma, la empresa empezó ofreciendo equipos de computación, periféricos y servicio técnico, y su domicilio en la Av. Colón y Seis de Diciembre, Edificio Cristóbal Colón piso 7.

Desde sus inicios la empresa participó en ferias y eventos de Tecnología, como las reconocidas ferias de la ExpoCompu, realizadas en el Centro de Exposiciones Quito, y Cemexpro, medios que han sido utilizados como un portal importante para promocionar sus productos y servicios, incorporando cada vez nuevas tecnologías y adaptándose al exigente público que visitan estos lugares, muchos de sus clientes corporativos actuales tuvieron su primer contacto en estos eventos.

El 30 de Octubre del año 1997, mediante escritura pública Gladys Torres y Efrén Román cede y transfiere las participaciones de la empresa a favor del Ing. Víctor Ulloa, un experto en sistemas de redes, especializado con soluciones CISCO SYSTEM, con lo cual la empresa integró a sus servicios networking, cableado estructurado, redes LAN, WAN, teniendo entre su staff de técnicos, ingenieros con certificaciones en Microsoft y Cisco.

El 12 de junio del 2001, mediante escritura pública, la compañía nuevamente reforma sus estatutos y la estructura de los socios, actos que fueron aprobados por la Superintendencia de Compañías mediante resolución:

NOMBRES DE LOS SOCIOS	Nº ACCIONES SUSCRITAS	CAPITAL SUSCRITO (EN DÓLARES)	% DE PARTICIPACIÓN
Reina Isabel Patiño	180	180,00	45%
Iván Cordero	180	180,00	45%
Sofía Cordero	40	40,00	10%
TOTAL	400	400,00	100%

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 1.2

La última reforma a su estructura, y aumento de capital de la empresa fueron aprobados e inscritos en los organismos pertinentes, el 27 de Diciembre del 2007, y permanecen vigentes hasta la presente fecha (ver cuadro # 1.3):

NOMBRES DE LOS SOCIOS	Nº ACCIONES SUSCRITAS	CAPITAL SUSCRITO (EN DÓLARES)	% DE PARTICIPACION
Isabel Patiño	2.250	2.250,00	45%
Iván Cordero	2.250	2.250,00	45%
Sofía Cordero	500	500,00	10%
TOTAL	5.000	\$ 5.000,00	100%

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 1.3

En la actualidad Opensystem Ecuador funciona en sus propias oficinas ubicadas en la ciudad de Quito, en la Av. Colón y Seis de Diciembre, Edificio Cristóbal Colón of 101 y 102 piso 2.

1.5 Filosofía de la empresa

OPENSYSTEM CÍA. LTDA., tiene como filosofía, ser una empresa que brinda soluciones informáticas bajo los principios de Calidad Total y en la aplicación de Tecnologías Vanguardistas, que sirva como medio eficaz para el desarrollo de las actividades de sus clientes, sus lineamientos estratégicos se resumen en:

1.5.1 Visión:

Ser una empresa muy reconocida en el ámbito Nacional, como una organización que brinde servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático.

Ser proveedor de soluciones integrales para que nuestros clientes optimicen sus procesos de negocios relacionados con la integración de la Tecnología informática, expandiendo su penetración de servicios en todos los mercados posibles, manteniendo un crecimiento sostenido en el largo plazo, estar en los próximos 5 años dentro de las 10 empresas de mejor crecimiento económico en el sector económico que se desarrolla.

1.5.2 Misión:

Nuestra misión es agregar valor a nuestros productos y servicios tecnológicos adaptándonos a las necesidades globales de cliente, proporcionando a los clientes una herramienta eficaz para el desarrollo de sus actividades diarias.

Crear valor para nuestros accionistas y otros grupos de interés para convertirnos en la compañía rentable de mejor crecimiento en el Ecuador. Proveer a sus empleados un ambiente agradable, propender al crecimiento personal y profesional, apoyando las destrezas individuales y el trabajo en equipo, comprometiendo sus esfuerzos y capacidades en favor de la gente y ofreciendo excelencia en los servicios.

1.5.3 Objetivos:

“Es establecer lo qué se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.”²

Mantener un crecimiento sostenido, estar en los próximos 5 años como una empresa líder, reconocida por nuestros clientes como una empresa que ofrece calidad en tecnología e integradora servicios de informáticos.

Capacitar a nuestro cliente interno, desarrollando competencias en las áreas con orientación hacia el servicio al cliente.

Colaborar eficazmente con los clientes, buscando mejorar procesos, productos y servicios, aprovechando sinergias que den solidez y eficacia en la aplicación tecnología informática.

² http://www.iberoonline.com/demo_spc/VE/lecturas/vespci02.html

1.5.4 Principios y Valores

La Honestidad, el Respeto y Ética Profesional, comprometiéndose al personal a cumplirlos tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Valores Corporativos

Compromiso. *Estar permanentemente dispuesto a dar lo mejor de cada uno. Brindar a sus clientes servicios de calidad y soluciones oportunas a sus requerimientos, con tecnología de vanguardia en apoyo al desarrollo eficiente de las actividades requeridas por el cliente.*

Calidad. *Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, para ello la propuesta es hacer las cosas bien y a tiempo a través de personal altamente calificado.*

Honestidad. *En el trato ético y profesional hacia sus clientes, empleados, y la comunidad en general; hacia quienes están enfocados los servicios y productos.*

Desarrollo. *Promover la actualización personal, el desarrollo de sus colaboradores ofreciendo a los clientes lo mejor de nuestra gente, enfocados a la satisfacción de sus requerimientos.*

Respeto. *Valorar a las personas que colaboran y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes tienen relación.*

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis Interno

Al realizar el análisis interno de la empresa se busca identificar las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura organizacional y de mercadeo entre otros.

“El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.”³

2.1.1 Administración

Estructura Organizacional:

El Organigrama es la representación gráfica de la organización, la cual describe la forma como se agrupa las diferentes actividades de la empresa, sus unidades administrativas y la relación de dependencia.

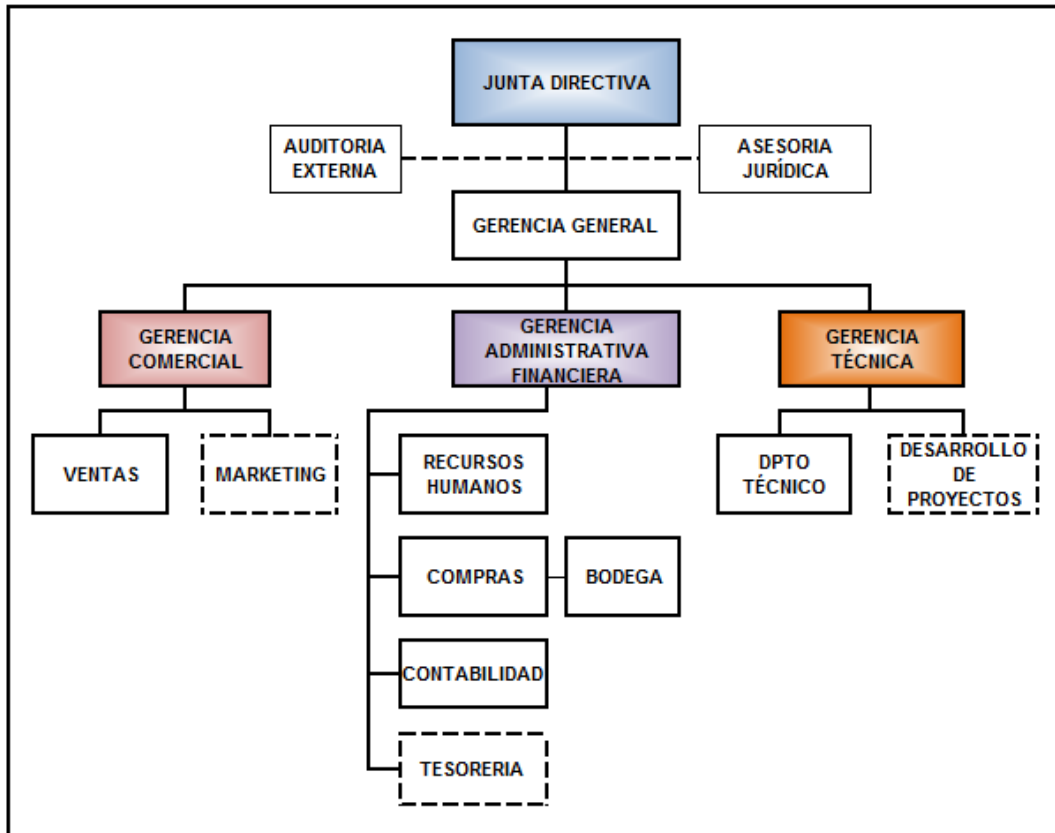
El organigrama estructural de la Compañía es un organigrama de aplicación espontánea, por lo que se ha dividido de manera natural las diversas actividades, pues el mismo no ha sido implementado formalmente, ni tampoco cuenta con un manual de funciones en la cual se determine obligaciones y responsabilidades del personal y sus directivos. La estructura organizacional, deberá ser revisada para adaptarla a las necesidades presentes y futuras. Concretamente si la empresa se proyecta por la ampliación de sus productos y/o servicios, deberá considerar e impulsar las áreas de: Investigación y Desarrollo de Proyectos, Marketing y

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO

Tesorería con la finalidad de mejorar su administración, el control, la productividad y la eficiencia en todos sus procesos.

El gráfico 1, muestra una propuesta para la creación de estos departamentos (líneas entre-punteadas) consideradas necesarias para el objetivo mencionado.

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL OPENSYSYSTEM CÍA. LTDA.



Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Gráfico # 2.1

La estructura organizacional relativamente es adecuada, salvo por los cambios sugeridos, se observa también una tendencia a la concentración de poder en el área administrativa Financiera, conforme la empresa crezca en tamaño, se deberá adoptar una estructura más adecuada a sus necesidades.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando un manual de funciones, las mismas que no han sido expresadas de manera explícita. En su estructura se

aprecia la existencia de tres niveles: directivo, ejecutivo y operativo, aún cuando en los estatutos se determina responsabilidades y obligaciones de la Junta General de Accionistas y de Gerencia General.

De los estatutos de la compañía se menciona las siguientes funciones y responsabilidades para el nivel Directivo.

La Junta General de Socios es el órgano supremo de la Sociedad y se compone de los socios con derecho a voto o de sus mandatarios o representantes, reunidos con el quórum legal y en las condiciones que la Ley y sus Estatutos exigen y sus resoluciones, válidamente adoptadas, obligan aún a los ausentes o disidentes de estos estatutos, los siguientes: nombrar y remover al Presidente, al Gerente General y al Comisario de la Compañía; fijar la retribución de los funcionarios por ella elegidos o nombrados; resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales; resolver sobre el aumento o disminución del capital social, la constitución de reservas especiales o facultativas, en general, acordar todas las modificaciones al contrato social y las reformas de estatutos; autorizar el otorgamiento de poderes generales; resolver la fusión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía de acuerdo con la Ley y los presentes estatutos; autorizar a apertura o el establecimiento de agencias o sucursales en cualquier lugar del país o del exterior; reformar e interpretar los estatutos sociales, siempre que aparten del fin social; y, resolver las consultas que presentaren el Presidente y el Gerente General de la Compañía; aprobar el Reglamento Interno que regirá las actividades de la Compañía; determinar las políticas y lineamientos para la administración de la Compañía; así como para la contratación de sus principales ejecutivos; fijar los montos límites de contratos, documentos y obligaciones que se relacionan con el giro del negocio o que comprometan a la Compañía en los que interviene el Gerente General por sí solo; autorizar el acto cuando supere dichos límites; y las demás atribuciones contempladas en la Ley de Compañías.

Comunicación: los ejecutivos de la empresa, dan a conocer los lineamientos a sus colaboradores de manera directa, quienes a su vez informan de sus actividades mediante reportes diarios, semanales y mensuales según como amerite la diligencia ejecutada.

Coordinación: El personal trabaja en forma coordinada entre los diferentes departamentos, principalmente entre el área de compras, ventas y departamento técnico, los administrativos han dado los lineamientos a seguir para evitar conflictos entre ellos.

Sistemas de información: La empresa cuenta con equipos de computación en cada puesto de trabajo conectados en red, dotados de internet banda ancha, además los equipos disponen de un programa administrativo-financiero, realizado a medida para la organización, el cual cuenta con niveles de seguridad, administración y herramientas propias para cada unidad, lo cual facilita la actualización de información en línea y su optimización.

Proceso de planificación: Los directivos de la empresa, cada año revisan los estados financieros de la empresa, y luego de analizarlos comparan los objetivos y las metas alcanzadas, basados en estos resultados realizan su planificación para el siguiente ejercicio fiscal.

Sistemas de Control: La empresa dispone de sistemas de control automatizado y manual, más allá del control lo que interesa es el monitoreo y evaluación del mismo el cual deberá ser revisado.

Existencia de Planes de contingencia: La empresa no dispone de un plan de contingencia.

Calidad de la gestión Administrativa: La empresa tiene objetivos estratégicos, basado en una atención profesional, y eficiente, sin embargo el mercado cambiante requiere de estrategias flexibles adaptables a las exigencias del mercado en las cuales la administración deberá orientar sus estrategias.

La administración deberá empezar por crear políticas organizativas, formulación de instructivos, manuales y reglamentos, las cuales servirán de guía y ayuda para crear actitudes motivacionales que promuevan la satisfacción tanto del cliente interno, externo y de la organización.

2.1.2 Recursos Humanos

El recurso más importante de una empresa es su gente, por ello es prioritario generar propuestas y poner en marcha actividades tendientes a crear una ventaja competitiva en el personal que labora en organización.

A fin de evaluar el recurso humano con que cuenta Opensystem, se procederá a elaborar una matriz de análisis interno, basado en los elementos operativos de la empresa: Análisis de recursos, funciones, actividades y su administración.

La empresa cuenta con el siguiente personal:

Área	#	Posición	Nivel de estudios	Edad (Años)	Atributos	A	S
Ejecutiva	1	Gerente General	Superior	44	Perfil técnico, conocimiento del mercado, deficiencia en manejo administrativo.	5	M
Ejecutiva	1	Gerente Técnico	Superior	45	Capacitación permanente, deficiencia en manejo administrativo.	6	M
Operativo	2	Técnico	Superior	42*	Perfil técnico, capacitación insuficiente.	6	M
Gerencia	1	Administrativo Financiera	Superior	43	Perfil técnico y administrativo, manejo del personal por competencias productos, deficiencia en impulso a nuevos proyectos.	10	F
	1	Asistente	Media	48	Experiencia en el campo.	8	F
	1	Contador	Superior	26	Experiencia en el campo.	3	F
	1	Mensajero	Media	22	Falta de experiencia.	2 m	M
Gerencia	1	Comercial	Superior	42	Experiencia, manejo ético, administración del personal por competencias.	10	F
	2	Vendedor	Superior	26*	Conocimiento de productos, capacitación permanente.	4	F

*Edad Promedio; A= Años; S=sexo; m=meses

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.1

El reclutamiento del personal se efectúa, evaluando el perfil profesional, priorizando el conocimiento y experiencia, sus principios y valores éticos. La contratación es directa, los empleados tienen todos los beneficios de Ley.

El personal técnico y de ventas es permanentemente capacitado, proporcionado por los proveedores mayoristas de la empresa, los mismos que realizan eventos de capacitación de las nuevas tendencias tecnológicas, enfocando las fortalezas técnicas hacia el área de ventas.

Se observa una deficiencia en cuanto a la evaluación y desempeño del personal, a pesar de que la administración motiva al personal con bonos de desempeño en forma subjetiva. Dado que la estructura organizativa de la empresa es pequeña, sus empleados no pueden acceder a cargos de mayor jerarquía pues los cargos directivos son ocupados por los socios de la empresa.

Para evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa se procederá a dar una calificación y ponderación a cada elemento:

DETALLE:	CALIFICACIÓN
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

DETALLE:	PONDERACIÓN
Muy importante	3
Importante	2
Poco importante	1

Nivel Ejecutivo:

#	Factores	F	D	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones.		x	3	2	0,29
2	Habilidad para motivar al recurso humano.		x	3	2	0,29
3	Espíritu empresarial.	x		3	3	0,43
4	Flexibilidad y rapidez de respuesta.	x		3	3	0,43
5	Nivel profesional.	x		2	3	0,29
6	Experiencia.		x	3	2	0,29
7	Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales		X	2	2	0,19
8	Habilidad para crear valor económico agregado.		x	3	3	0,43
	Total			21	20	2,52

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.2

Nivel operativo:

#	Factores	F	D	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Personal competitivo profesional.	x		3	3	0,43
2	Personal con experiencia en el mercado.	x		3	4	0,57
3	Personal con aptitudes de servicio al cliente.	x		3	3	0,43
4	Personal administrado por competencias.		X	3	2	0,29
5	Personal ético.	x		3	4	0,57
6	Personal motivado.		X	3	2	0,29
7	Personal suficiente para cubrir las tareas operativas.		X	3	3	0,29
	Total			21	21	2,71

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.3

Al analizar la matriz de fortalezas y debilidades del área de recursos humanos, se observa una mejor calificación al personal operativo de la organización, y en menor grado el personal de mando. Los ejecutivos de la empresa deberán potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades, tomando acciones que conlleven a convertirlos en fortalezas.

El nivel ejecutivo, tiene una debilidad menor en la administración del personal, probablemente al ser profesionales con perfil técnico, y deficiencia en la formación administrativa.

La administración del personal deberá robustecerse por un manejo por competencias, alineándolos a la visión y objetivos de la organización, asegurándose que sus empleados tengan los conocimientos y motivaciones requeridas para su desempeño, responsabilizándolos de su propio desempeño, progreso y desarrollo, para poder adaptarlos en forma ágil y oportuna a todos los cambios que enfrenten.

2.1.3 Finanzas

Una de las secciones del análisis interno que presenta gran importancia, es el referido a la situación económico - financiera relacionada con la marcha de la empresa, será importante dar un diagnóstico sobre la composición patrimonial y la solvencia financiera. Para este cometido se requerirá de información cuantitativa y objetiva sobre cuentas de pérdidas y ganancias, estado de situación financiera, presente y *pasada* a fin de evaluar la situación operativa, financiera de la organización y la capacidad de generación de recursos internos, cargas financieras, capacidad de endeudamiento, riesgo operativo etc. Para ello se analizará las razones (de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad) que se derivan del estado de resultados y el balance general.

OPENSYSYSTEM ECUADOR CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA		245,56
CAJA CHICA		
BANCO		6.702,59
CLIENTES		64.608,94
CUENTAS POR COBRAR		1.502,14
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA		5.084,20
IMPUESTO PAGADO POR ANTICIPADO		16.088,67
TARJETAS DE CRÉDITO (CTAS POR COBRAR)		1.313,19
INVENTARIO DE MERCADERIAS		<u>12.482,77</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		108.028,06
ACTIVO NO CORRIENTE		
ACTIVO FIJO		
MUEBLES DE OFICINA	1.317,16	544,88
(-) DEP. ACUM. MUEBLES	772,28	
EQUIPO DE OFICINA	3.460,23	2.385,75
(-) DEP. ACUM. EQ. OFICINA	1.074,48	
VEHÍCULO	19.940,00	3.988,00
(-) DEP. ACUM. VEHÍCULO	15.952,00	
EDIFICIO	46.900,00	41.037,50
(-) DEP. ACUM EDIFICIO	5.862,50	
DIVISIONES Y ESTANTERÍAS	3.555,41	2.666,56
(-) DEP. ACUM. DIVISIONES	888,85	
EQUIPOS DE COMPUTACION	664,21	509,18
(-) DEP. ACUM. EQ. COMPUTACION	155,03	
TOTAL ACTIVO FIJO		51.131,87
OTROS ACTIVOS		
GARANTÍAS		201,81
TOTAL OTROS ACTIVOS		<u>201,81</u>
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		51.333,68
TOTAL ACTIVO		<u>159.361,74</u>
PASIVO		
PASIVO NO CORRIENTE		
PROVEEDORES		32.480,49
PROVEEDORES OCASIONALES		1.786,71
SOBREGIRO OCASIONAL		1.012,31
PROVISIONES PATRONALES POR PAGAR		
RET. EN LA FUENTE POR PAGAR		
VARIOS ACREEDORES		86.424,27
DIVIDENDOS POR PAGAR		<u>6.954,35</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE		128.658,13
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		400,00
UTILIDADES NO RETENIDAS		5.319,20
REEXPRESION MONETARIA DIFERIDA		2.336,13
RESER. REVAL DEL PATRIMONIO		151,25
RESERVA LEGAL		694,94
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>21.802,09</u>
TOTAL PATRIMONIO		30.703,61
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>159.361,74</u>
GERENTE GENERAL	CONTADOR	

OPENSYSYSTEM ECUADOR CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

CAJA		307,44	
CAJA CHICA			
BANCO		12.464,53	
CLIENTES		75.312,98	
CUENTAS POR COBRAR			
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA		7.583,15	
IMPUESTO PAGADO POR ANTICIPADO		18.607,30	
TARJETAS DE CRÉDITO (CTAS POR COBRAR)			
INVENTARIO DE MERCADERÍAS		21.166,34	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			135.441,74

ACTIVO NO CORRIENTE

ACTIVO FIJO

MUEBLES DE OFICINA	2.636,47	1.473,26	
(-) DEP. ACUM. MUEBLES	1.163,21		
EQUIPO DE OFICINA	4.690,36	2.945,15	
(-) DEP. ACUM. EQ. OFICINA	1.745,21		
VEHÍCULO	19.940,00	0,00	
(-) DEP. ACUM. VEHÍCULO	19.940,00		
EDIFICIO	46.900,00	38.692,50	
(-) DEP. ACUM EDIFICIO	8.207,50		
DIVISIONES Y ESTANTERÍAS	3.577,71	2.325,51	
(-) DEP. ACUM. DIVISIONES	1.252,20		
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.664,21	1.164,95	
(-) DEP. ACUM. EQ. COMPUTACIÓN	499,26		
TOTAL ACTIVO FIJO			46.601,37

OTROS ACTIVOS

GARANTÍAS		1.774,27	
TOTAL OTROS ACTIVOS			1.774,27
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES			48.375,64

TOTAL ACTIVO

183.817,38

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

PROVEEDORES		27.917,18	
PROVEEDORES OCASIONALES		657,47	
SOBREGIRO OCASIONAL		7.184,64	
PROVISIONES PATRONALES POR PAGAR		528,70	
RET. EN LA FUENTE POR PAGAR		82.140,76	
VARIOS ACREEDORES		6.000,00	
INTERES ACUM. POR PAGAR		6.954,35	
TOTAL PASIVO CORRIENTE			131.383,10

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL		5.000,00	
UTILIDADES NO RETENIDAS		17.595,36	
RESERVA DE CAPITAL		10.780,34	
RESERVA LEGAL		588,73	
UTILIDAD EN EL EJERCICIO		18.469,85	
TOTAL PATRIMONIO			52.434,28
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u>183.817,38</u>

GERENTE GENERAL

CONTADOR

OPENSYSYSTEM ECUADOR CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero al 31 De Diciembre del 2006

VENTAS		628.938,94
(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	19.896,96	
(-) DESCUENTO EN VENTAS		
(=) VENTAS NETAS		609.041,98
COMPRAS	534.538,77	
(-) DEVOL. COMPRAS	(5.243,39)	
(-) DSCTO COMPRAS	<u>(8,59)</u>	
(-) COSTO DE VENTA		529.286,79
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>79.755,19</u>
GASTOS OPERATIVOS		
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	34.191,20	
(-) GASTOS TÉCNICOS	7.393,25	
(-) GASTOS VENTA	17.474,96	
(-) OTROS GASTOS	<u>2.603,03</u>	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		61.662,44
(+) OTROS INGRESOS	<u>3.709,34</u>	
TOTAL GASTOS		57.953,10
UTILIDAD EN EL EJERCICIO		21.802,09
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.270,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		18.531,78
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		4.632,94
UTILIDAD ANTES DE LA RESERVA		13.898,83
(-) 5% RESERVA LEGAL		694,94
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>13.203,89</u>

GERENTE GENERAL

CONTADOR

OPENSYSYSTEM ECUADOR CIA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero al 31 De Diciembre del 2007

VENTAS		
TOTAL VENTAS	631.133,06	
(-) DEVOL. VENTAS	-18.228,50	
(-) DESCTO. VENTAS	-3,81	
(=) VENTAS NETAS		612.900,75
(-) COSTO DE VENTAS	<u>528.992,50</u>	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>83.908,25</u>
 GASTOS OPERATIVOS		
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	36.300,69	
(-) GASTOS TÉCNICOS	10.215,33	
(-) GASTOS VENTA	21.821,44	
(-) OTROS GASTOS	<u>2.428,29</u>	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		70.765,75
(+) OTROS INGRESOS	<u>5.327,35</u>	
TOTAL GASTOS		65.438,40
(=) UTILIDAD EN EL EJERCICIO		<u>18.469,85</u>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2.770,48
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		15.699,37
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		3.924,84
(=) UTILIDAD ANTES DE LA RESERVA		11.774,53
(-) 5% RESERVA LEGAL		588,73
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>11.185,80</u>

GERENTE GENERAL

CONTADOR

FACTORES	2006	2007	COMENTARIO
----------	------	------	------------

LIQUIDEZ

Circulante : mide la capacidad para cubrir las deudas con el activo circulante	0,840	1,03	La liquidez de la empresa respecto al 2006 mejoro ligeramente pero mantiene bajos niveles de liquidez.
Prueba de ácido : Determina la capacidad para cubrir la deuda en activo circulante más líquido	1,142	0,87	Capacidad de cobertura de deuda lo realiza con el activo circulante, sin embargo sus niveles son críticos.

APALANCAMIENTO

Deuda a activo total : Establece el grado en que la empresa utiliza dinero prestado	0,807	0,72	Las obligaciones de la empresa son cubiertas con el activo circulante y otro porcentaje con documentos por pagar a proveedores
--	-------	------	--

ACTIVIDAD

RC : Rotación de las cuentas por cobrar.	9,513	8,21	
RCCD : Número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes antes de recuperarse.	38,37	44,43	La empresa debe mejorar el promedio de días en recuperar la cartera de clientes y paralelamente mejorar los plazos de pago con sus proveedores
RI : rotación de inventario	30,64	29,89	
RID : rotación de inventario en días.	11,91	12,212	La rotación de inventarios está en un nivel aceptable, considerando que los productos son cambiables en precios y tecnología.

RENTABILIDAD

RDI : rendimiento del activo; determina el poder productivo del capital invertido.	0,13	0,109	La empresa debe buscar alternativas para incrementar la rentabilidad del activo.
RSC : rendimiento sobre el capital	0,71	0,38	

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.4

La matriz de las razones financieras, permite prestar atención a la salud financiera de la empresa, y analizar sus valores, evaluarlos y tomar acciones a corto mediano y largo plazo.

Debilidades: La empresa mantiene niveles bajos de liquidez y la razón de apalancamiento pone de manifiesto que los acreedores proporcionan \$0,80 aproximadamente de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas, eso significa que sus activos son financiados mayoritariamente.

Los días que tarda la empresa en recuperar la cartera están en niveles altos, esto es la empresa tarda aproximadamente 44 días en recuperar la cartera de sus clientes.

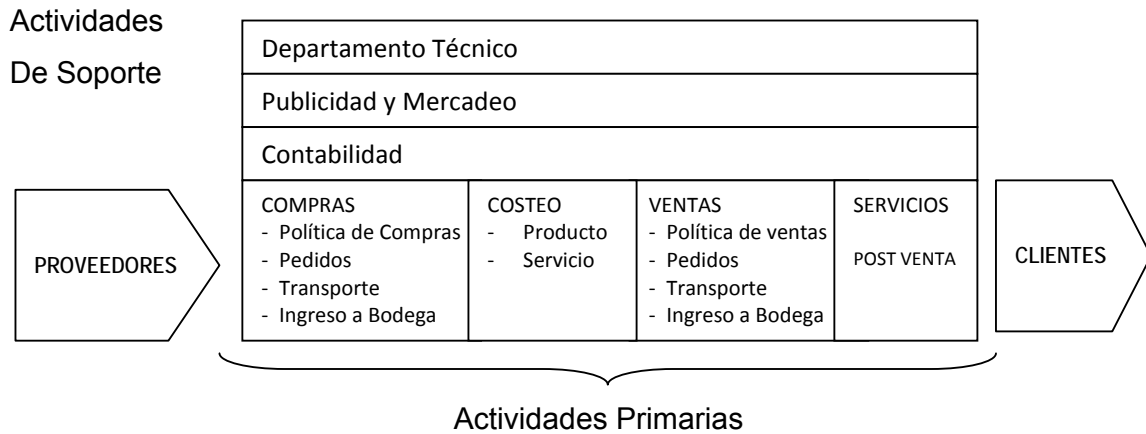
Fortalezas: las razones de actividad arrojan resultados positivos, el índice de rotación de inventario es favorable, la empresa renueva su inventario cada 12 días, la razón principal la volatilidad de precios del producto (tendientes a la baja), el stock que mantiene en sus bodegas son productos de alta rotación, sus mayorista quienes surten de mercadería a la empresa igualmente actualizan sus productos y precios cada semana.

La razón de rentabilidad respecto al capital invertido por los accionistas es positiva, obteniendo en este último año una rentabilidad del 38% aproximadamente, lo cual da un panorama optimista para la empresa.

Con base a estos resultados, el gerente financiero deberá tomar las medidas necesarias para mejorar los índices económicos de la empresa, básicamente en cuanto a su liquidez y adoptar estrategias que permitan generar riqueza, como impulsar el desarrollo de proyectos, ampliación de productos y servicios con valor agregado que generen una ventaja competitiva frente al resto de oferentes afines a la actividad económica que realiza.

2.1.4 Comercialización

La cadena de valor en el área comercial se presenta en el gráfico # 2.2



Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Gráfico # 2.2

- Los productos que la empresa comercializa son: equipos de computación, partes y piezas, repuestos, software y otros servicios asociados a sus necesidades. Existe gran variedad de marcas, modelos, y características, de acuerdo a las necesidades del cliente, lo cual requiere que el vendedor se convierta en un verdadero asesor.

PRODUCTOS:	% DE VENTAS (2007)	MARGEN DE RENTABILIDAD
Equipo de computación	74,9%	7-10%
Partes y piezas	9,8%	20-30%
Suministros	7,6%	8-10%
Software	3,1%	7-8%
Servicios	2,2%	\$20/ hora técnica
Cableado estructurado	1,6%	20% materiales + hora técnica
Repuestos	0,8%	25%
Total	100%	-

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.5

La empresa tienen una trayectoria de 11 años en el mercado, y su nombre se identifica con el producto, aunque falta promocionarlo.

- Los precios del producto son muy competitivos, la calidad de productos, y sus políticas de ventas de ser proveedor de productos originales, marcas reconocidas y garantizadas capta la confianza del cliente.

La tecnología que comercializa la empresa tiene una alta rotación de inventario, maneja stock adecuados en bodega.

- La gerencia tiene definido dos mercados específicos a los cuales ofrece los productos y servicios, los ha clasificado en dos cuentas: Nivel Corporativo y nivel residencial o doméstico. La diferencia entre estos dos mercados es primordial, ya que cada segmento tiene necesidades diferentes, por ello la empresa ha dispuesto políticas de precios, créditos, servicio, etc. para cada uno de ellos.
- Políticas de Financiamiento: Los plazos, montos, descuentos e intereses, son manejadas de acuerdo al tipo de cliente. El margen de utilidad bruto varía entre 7 y 30% de acuerdo al producto y los montos. La empresa otorga créditos de hasta 90 días en 3 y 4 pagos para clientes corporativos únicamente.

Políticas	Cuentas corporativas	Cuentas Residenciales
Precios	Mantienen precios especiales dependiendo del volumen de compras.	Los precios son estándares
Crédito	Cada empresa debe llenar formularios para la otorgación del crédito que la empresa ofrece en forma directa.	No califica para otorgar créditos directos, el cliente puede financiarlo a través de tarjetas de crédito o instituciones financieras
Servicios	Se conviene contratos de servicio técnico, de acuerdo a las necesidades del cliente.	El servicio es casual y se factura en forma inmediata.

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.6

La comercialización se efectúa de manera directa, es decir se vende directamente al consumidor, no dispone de canales de distribución.

- En cuanto a la evaluación del desempeño de la Fuerza de ventas: la Gerencia ha mantenido niveles de ventas en términos aceptables, no se ha logrado un crecimiento contundente.
- Falta de políticas y metas a largo plazo.

- Personal de ventas: son capacitados según la actualización tecnológica.
- La empresa maneja una estrategia de precios para cada producto, sus márgenes de rentabilidad bruta oscila del 10% hasta un 30%.
- Los precios promocionales son manejados únicamente en épocas de ferias tecnológicas.
- El marketing y publicidad, se realiza principalmente en medios escritos, como revistas, páginas amarillas y las ferias tecnológicas, falta impulso a esta área.
- Los vendedores realizan sus operaciones básicamente desde las oficinas de la empresa y eventualmente acuden al cliente.
- No existe un verdadero plan estratégico para contrarrestar la competencia
- Se mantiene buenas relaciones con los proveedores quienes otorgan créditos a la empresa hasta por 45 días, como también descuentos especiales dependiendo del monto de compras.
- Se monitorea mensualmente los montos de venta y se realiza comparaciones con años anteriores para el evaluar si los márgenes de ventas están en niveles aceptables acorde con las metas planteadas, además de evalúa los gastos de venta.
- No dispone de un plan de contingencias al área de comercialización.

A continuación se tabula los factores más importantes que intervienen en el análisis interno de esta área.

#	FACTORES	F	D	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Capacidad de Negociación del personal	x		3	3	0,25
2	Servicio de Post Venta		X	3	2	0,17
3	Diversificación de Productos	x		3	3	0,25
4	Publicidad, promociones y relaciones públicas.		X	3	2	0,17
5	Estrategias de comercialización		X	3	2	0,17
6	Garantía de productos	x		3	4	0,33
7	Tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente	x		3	3	0,25
8	Apoyo Logístico		X	3	2	0,17
9	Capacidad tecnológica	x		3	3	0,25
10	Control y evaluación del área		X	3	2	0,17
11	Stock de mercadería	x		3	3	0,25
12	Políticas de comercialización	x		3	3	0,25
TOTAL				36	32	2,67

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.7

Esta área, posee una calificación que lo ubica en una fortaleza menor, con base a esta matriz la administración procederá a analizar cada uno de los factores y tomar las acciones estratégicas tendientes a lograr la eficiencia, el mejoramiento continuo del área, incremento de ventas y el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Sus mejores fortalezas: la garantía de productos, su experiencia en el mercado, stock adecuado de productos, diversificación de productos, políticas de comercialización, personal de ventas capacitado con lo cual ha generado confianza y fidelidad de sus clientes.

Sus debilidades: falta de marketing y publicidad, aplicación de planes estratégicos a la comercialización, control y evaluación del área, apoyo logístico y servicio de Post Venta.

2.2 Análisis Externo

El análisis externo corresponde a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación, gobierno y factores económicos.

“Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar un cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito.

Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno. En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos.”⁴

2.2.1 Influencias macroambientales

2.2.1.1 Factor Político

El factor político tiene su incidencia dentro del mercado a analizar, se debe considerar que al haber incertidumbre, creada por un escenario de coyuntura política, en vista que el Ecuador está a las puertas de tener cambios importantes en la Constitución, las empresas se mantienen a la espera para proceder a la inversión de planes y proyectos para el desarrollo de sus economías.

La inestabilidad política del país, la falta de políticas fiscales y económicas claras y duraderas, la inseguridad jurídica, sumado la corrupción, incrementa el riesgo país y la inestabilidad económica del país, provocando que las tasas de interés se incrementen y consecuentemente disminuya el requerimiento de capital para la inversión de las empresas.

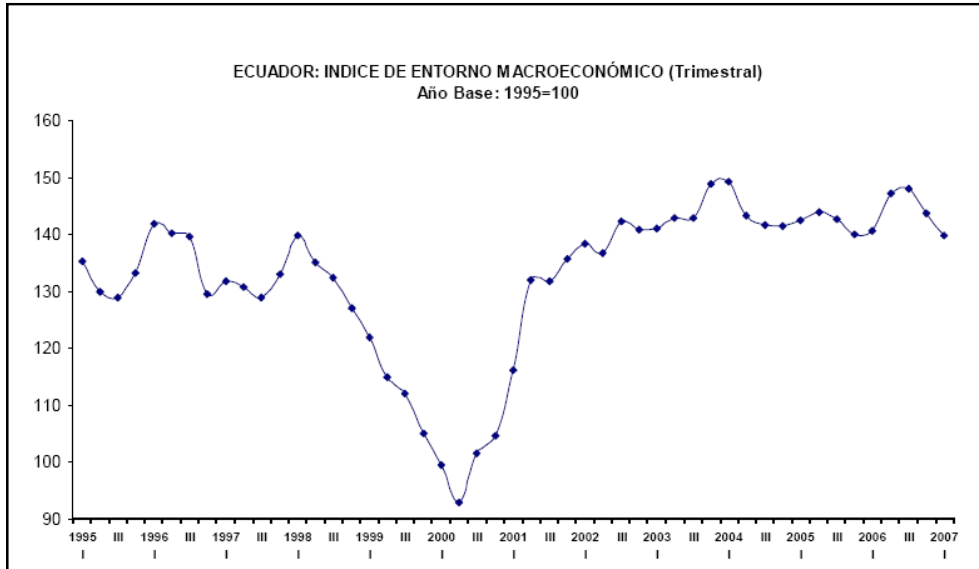
⁴ <http://www.caballano.com/externo.htm>

Considerando que el gobierno tiene un presidente con tendencia socialista, se debe esperar que distribuya los mayores ingresos que percibe el país hacia planes y programas sociales. La política fiscal vía impuestos merma las utilidades de la empresa creando un ambiente complicado la cual se mantiene al margen de lo que haga el gobierno. El solo cambio en el cual las entidades del Estado y educativas, adquieren sus productos con el 0% del valor de IVA, lleva a que Opensystem sea menos competitiva, puesto que adquiere sus productos gravados con el 12% IVA, lo cual representa un costo adicional al producto y su margen de utilidad disminuye significativamente.

2.2.1.2 Factor Económico

El análisis del entorno macroeconómico es vital para saber en que condiciones de soporte compite una empresa frente al sector o sectores nacionales e incluso internacionales. La capacidad que tiene la empresa a ser competitiva es significativo, de ello dependerá un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo del país.

“Índice de Entorno Macroeconómico. En el primer trimestre de 2007, el **Índice de Entorno Macroeconómico (IEM)** registró un deterioro de -3.8 puntos respecto al trimestre anterior (ver gráfico # 3). En este período, la inestabilidad política, la disminución del crédito al sector privado y el aumento del spread financiero son las variables que influenciaron negativamente en el IEM.”



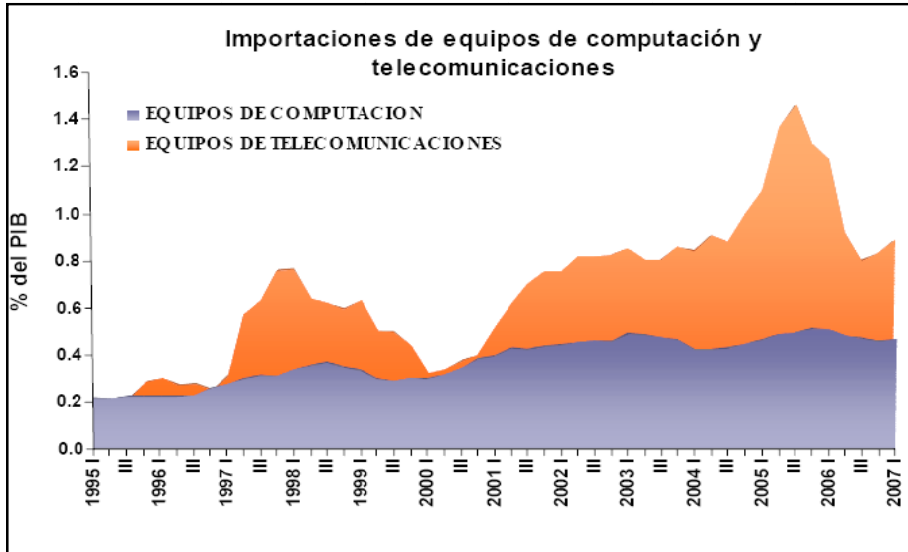
Fuente: Estadísticos BCE

Gráfico # 2.3

El IEM mide la dinámica de factores macroeconómicos y políticos, de variables relacionadas con la infraestructura física, humana y tecnológica del país, y, de los costos que enfrentan las empresas para hacer negocios en el país. La inestabilidad política fue el factor que más contribuyó al resultado negativo del IEM en el primer trimestre de 2007 en -4.04 puntos, la principal causa la alta rotación de los funcionarios y principalmente del Ministerio de Economía y Finanzas, lo cual genera falta de continuidad de una política económica de largo plazo.

Nuestro país cuya influencia de la globalización y la tecnología ha afectado, el mercado de los bienes de consumo, y en lo pertinente al sector donde se desarrolla la empresa, la demanda de tecnología tiene una incidencia fundamental.

A continuación se presenta la evolución las importaciones de tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (TIC's) y de las importaciones anualizadas de equipos de computación desde año base 1995 al 2007 versus el % PIB. Ver gráfico # 2.4



Fuente: Estadísticas de comercio exterior, BCE

Gráfico # 2.4

La gráfica muestra el comportamiento de las importaciones de los equipos de computación y telecomunicaciones, se observa que las **importaciones anualizadas de equipos de computación** aumentaron en el primer trimestre de 2007 en 4.5%, la demanda de esta actividad es al alza, el mercado ofrece alternativas para los oferentes en este sector, constituyéndose un panorama de oportunidades para Opensystem.

El apoyo del gobierno (todavía deficiente) hacia proyectos para el desarrollo la microempresa, el desempleo, la gran oferta laboral de personal calificado y muchos de ellos con trayectoria laboral y títulos universitarios, produce la creación de nuevas empresas, y la entrada al mercado de mayores competidores.

En lo que va del año, los créditos para la microempresa ha disminuido, el incremento de la inflación, situada al 8,13% (tasa anualizada a abril 2008; fuente BCE), el aumento el riesgo país y con ello la elevación de la tasa efectiva de interés, son la principales causas para esta reducción, toda vez que se incrementan los costos de financiación de fondos requeridos para la empresa.

El incremento de la inflación influye negativamente en el comportamiento del consumidor, puesto que al disminuir su capacidad adquisitiva, priorizando sus necesidades de consumo, provocando una disminución en la demanda de sus productos, constituyéndose una fuerte amenaza.

La influencia en política económica que el gobierno propone, donde cada una de las partes de influencia económica y diferentes actores de la sociedad se ven afectados o beneficiados en diferentes grados, el gobierno fija las políticas económicas que regirá el país, tiene varios objetivos en mente.

En lo que respecta al sector de las importaciones, existe un factor determinante para el mercado donde se desarrolla Opensystem, ya que al comercializar productos netamente importados, tiene una influencia real la política fiscal que adopte el Estado y la empresa está a la expectativa de ellas, constituyéndose una amenaza.

La política de gasto público, el alto precio del petróleo, los ingresos por este concepto, el manejo del dólar en la economía de nuestro país entre otros factores, ha detonado una ola de consumismo en el Ecuador. La dolarización aumento el ingreso promedio por habitante. Según los indicadores económicos del BCE, el ingreso Per Cápita en el Ecuador está \$3514 (Enero 2008), lo cual representa un ingreso mensual promedio de \$293 aproximadamente, este es un valor alto si lo comparamos con enero de 1999 que estuvo en \$115, la economía en general de los ecuatorianos se incremento, y la demanda de bienes de consumo también entre las preferencias está precisamente la tecnología de comunicación y equipos de computación. Es común ver como las tiendas de tecnologías, centros comerciales, son frecuentados por potenciales consumidores. La dolarización redujo la inflación en el país, con ello las empresas y los consumidores en general pueden mejorar sus finanzas, este escenario constituye una oportunidad para Opensystem.

2.2.1.3 Factor Social

El poder adquisitivo del dólar, los cambios tecnológicos en materia de software, hardware, la informática, y tecnología de comunicación, sumado a las preferencias consumistas, hace que este mercado a pesar de la amplia competencia, sea todavía un mercado atractivo. Es común ver en la mayoría de

los hogares ecuatorianos, dispongan de por lo menos un computador y la reposición del mismo se lo realiza en un lapso promedio de 3 a 4 años, debido a la rápida obsolescencia de la tecnología.

El Internet es otro medio tecnológico de rápido crecimiento que está presente en casi todos los ámbitos de la sociedad, y ha revolucionado la forma de hacer cosas tan comunes como transacciones de pagos de servicios básicos, pensiones jubilares, consultas del IESS, transacciones bancarias, etc., en fin todos segmentos de nuestra sociedad se ven involucrados con el uso de este medio: desde la población más joven hasta la más adulta, desde la pequeña empresa hasta las grandes corporaciones, es decir está presente en todo ámbito social, económico, político, etc. es innumerable el uso de esta tecnología y como va cambiando la forma del quehacer diario de la sociedad.

2.2.1.4 Factor Tecnológico

La Brecha tecnológica en nuestro país es considerable, si lo comparamos con países desarrollados, donde la diferencia socioeconómica entre aquellas comunidades y nosotros es elevado. Consideremos todas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como el computador personal, la telefonía móvil, la banda ancha y otros dispositivos, los cuales no están al alcance de todos, debido a los distintos niveles socioculturales, económicos, educativos, falta de visión, etc. Se puede observar incluso algunas industrias las cuales poseen el poder adquisitivo, sin embargo no aprovechan su infraestructura tecnológica, por falta de conocimiento, visión, capacitación, apoyo a la investigación, desarrollo y renovación tecnológica.

El conjunto de actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías de la empresa, necesarias tanto para el producto en sí como para los procesos empleados en el mismo, es un factor determinante en la búsqueda de medidas estratégicas que lleven al éxito del negocio.

El uso de la tecnología y su informatización es prioritario para la empresa, la utilización de los medios como el internet, el comercio electrónico, el software de aplicación para determinada actividad, y el uso optimizado de los recursos tecnológicos son factores claves para mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa, destinados a incrementar su productividad.

El uso de la tecnología de comunicación, ha reducido significativamente los costos de comunicación, lo cual genera la reducción de costos operativos de las organizaciones, a través de la tecnología IP se puede trasportar información en cuestión de segundos sin importar las distancias, dependiendo del sistema utilizado la información llega en forma oportuna y segura.

La empresa siendo una empresa de tecnología, dirige su atención a las necesidades de los clientes en este aspecto, aprovechando su potencial tecnológico, y generando propuestas para que sus clientes sean beneficiados del uso de este medio.

2.2.1.5 Factor Legal

Toda organización que tenga una actividad dentro de un territorio o región, sea este con o sin fines de lucro, deberá estar regulada por entidades propias al desarrollo de sus funciones. Anteriormente se mencionó los órganos de control bajo los cuales Opensystem le compete.

Dentro del ámbito de competencia en materia de comunicación y telecomunicación bajo el cual la empresa podría tener que regular su actividad es el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, CONATEL, quien es un organismo que ejerce a nombre del Estado las funciones de administración y regulación de los servicios de telecomunicaciones.

La plataforma IP, es un medio precisamente regulada por este ente bajo el cual se fundamenta la proyecto de ampliación se servicios tecnológicos. Ser proveedor

de servicios de Internet y brindar servicios alternativos alrededor de esta plataforma es la propuesta que se va a plantear en el presente desarrollo.

“Las Telecomunicaciones representan el sector más dinámico y estratégico de la economía mundial, en un mundo globalizado y en régimen de competencia. La incursión del protocolo IP como tecnología, permitirá hacer realidad la convergencia en la prestación de los servicios de telecomunicaciones e información y exigirá a los operadores adaptar sus redes, y planes de negocios, a los entes reguladores dar un giro total a sus principios de regulación basados en servicios hacia una regulación más acorde con la realidad tecnológica y las necesidades de los usuarios”⁵

2.2.2 Influencias Microeconómicas

2.2.2.1 Cliente

Este mercado abarca los clientes actuales y potenciales, para analizarlo es importante conocer la demanda que existe al respecto, el mismo que es muy amplio. La empresa ha diferenciado a sus clientes en dos clases: cliente corporativo y cliente residencial, la estructura organizacional que posee cada uno de ellos, hace que la demanda de productos y servicios sean diversas.

El principal cliente de Opensystem es el mercado Corporativo, con una relación de 80% a 20% con respecto al cliente final, es el segmento que mayores rubros por ventas ingresa a las cuentas de la empresa, así mismo, la demanda de productos y servicios son frecuentes durante todo el año.

Los factores más importantes frente a los cuales, el cliente toma una decisión por uno u otro oferente son:

⁵ http://www.conatel.gov.ec/website/citip/citip.php?cod_cont=338&nomb_grupo=eventos&cod_nivel=n1

- ✓ Calidad
- ✓ Garantía
- ✓ Servicio
- ✓ Crédito
- ✓ Imagen empresarial
- ✓ Disponibilidad de stock
- ✓ Variedad de productos
- ✓ Tecnología de Punta

Los mismos que Opensystem, ha valorado y considerado como estratégicas, al momento de ofertar sus productos, con la finalidad de conquistar el mercado insatisfecho y conseguir la fidelidad sus clientes.

2.2.2.1 Proveedor

El mercado proveedor es muy trascendente y se debe poner especial énfasis, puesto que de las buenas relaciones que se tenga con ellos dependerá ciertos beneficios: como precios preferenciales, mejores condiciones de crédito, políticas de descuento, plazos de entrega, entrenamiento a personal de la empresa para dar a conocer las bondades de los nuevos productos y tendencias tecnológicas que llegan, oportunidad en la entrega o garantías ofrecidas. Básicamente en el mercado de tecnología son muy pocas las empresas mayoristas proveedoras que ofrecen estas características, por ello la empresa mantiene una cuota de compras regulares con sus mayoristas, quienes han sido un pilar fundamental para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

Por ser los productos de procedencia de extranjera principalmente Norte América, la empresa mantiene contacto con empresas con proveedores extranjeros y empresas de Courier quienes realizan la logística de importación de productos cuando lo ha requerido, pero básicamente sus proveedores son locales con quienes mantienen buenas relaciones comerciales desde sus inicios.

2.2.2.3 Competencia

Es generalmente una de las principales amenazas, del mercado debido a las estrategias agresivas que adoptan la competencia y en algunos la empresa tiene que enfrentar a una competencia desleal, quienes captan el mercado en condiciones poco éticas y en desmedro de un mercado competitivo honesto.

Según datos proporcionados por las principales empresas mayoristas, en Quito existe actualmente aproximadamente 3000 distribuidores registradas en sus bases de datos, sin embargo no todas ellas representan competencia, alrededor del 5% de ese universo constituye en mayor o menor escala una fuerte amenaza para la empresa.

Análisis Competitivo

Fuerzas Competitivas de Porter

1. Amenaza de entrada de competidores potenciales:

La demanda creciente en la tecnología que comercializa la empresa, debido a los beneficios y necesidades que día a día requiere los consumidores, el fácil acceso a las grandes cadenas mayoristas en el Ecuador, sociedades con gran inversión inicial, socios con conocimientos de tecnología y de mercado, no restricciones ni barreras gubernamentales al sector, provoca en forma importante el ingreso de competidores potenciales, convirtiéndole en una fuerte amenaza.

2. Amenaza de productos sustitutos:

La empresa ofrece productos originales, de marcas reconocidas y garantizadas, en el mercado existe productos a precios inferiores cuyas marcas son comercializadas a menor valor, existe servicios que ofrece la competencia a precios por debajo del costo de comercialización para Opensystem.

Existen empresas que dan el servicio de recargas de cartuchos, cintas, toners, etc., su costo es ostensiblemente más económico que aquel que tendría que pagar el cliente al comprar productos originales, el software pirateado es otro ejemplo, el cual es comercializado a precios incomparables con los precios de software legal, dan opciones a los consumidores que optan por alternativas más económicas, aunque no siempre sean las mejores ni legales, constituyéndose en una amenaza potencial.

3. La rivalidad entre los competidores:

Existe muchos competidores con los cuales la empresa confronta sus productos, algunos de ellos: Akros, Bitlogic, Point Technology, Sonda, Grya, Saz Computer, etc., los oferentes quienes con el afán de captar mercado, realizan sendas campañas publicitarias y estrategias competitivas. Hay en el Ecuador empresas muy bien posicionadas, con las cuales constantemente la empresa se enfrenta, campañas publicitarias agresivas, promociones, guerra de precios entre otros factores, que convierte en un complejo mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores:

El mercado es atractivo frente a los proveedores, quienes poseen políticas menos favorables para los competidores que ingresan al mercado, no así para los oferentes que ya están en el mercado, inicialmente requieren de un monto mínimo de pedidos, plazos y descuentos. Las condiciones de precio, tamaño del pedido, plazos de pago son favorables mientras mayor son los montos de compra y mejor historial de crédito tenga.

5. Poder de negociación de los compradores:

El mercado no se torna atractivo frente a los clientes, ya que poseen alternativas tecnológicas en calidad y marcas que la competencia oferta a precios similares e incluso precios más bajos, lo que hace que la empresa no pueda diferenciar el producto en cuanto a su calidad, pero la empresa a tratado de dar al cliente un valor agregado en su servicio y atención. La empresa ofrece precios competitivos, plazos de pago, servicios personalizados, rápida respuesta a sus requerimientos, esto conlleva a que la empresa deba reducir los márgenes de utilidad.

2.3 Conclusiones del Análisis situacional:

El análisis FODA servirá para que la empresa pueda desarrollar sus actividades presentes y futuras con una base científica, la cual le permitirá tomar las estrategias apropiadas, para potencializar sus fortalezas minimizar sus debilidades, tomar las previsiones adecuadas ante las amenazas y aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

En las secciones anteriores se describió en forma detallada el análisis interno y externo, aquí se procederá a tabular los factores más destacados de la organización:

Factores Internos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
Estructura Organizacional	+		Es una estructura flexible, puede adaptarse a los cambios que la empresa requiera
		-	Los directivos de la empresa deberán adoptar un manejo administrativo por competencias.
Área de Finanzas	+		Alta rentabilidad frente al capital invertido por los accionistas
	+		Manejo eficiente de inventario
		-	Índices de liquidez y apalancamiento bajos
		-	Recuperación de cartera en niveles críticos
Área de comercialización	+		Personal capacitado
	+		Productos de amplia aceptación
	+		Garantía de productos
	+		Rápida respuesta a los requerimientos
		-	Guerra de precios con la competencia
		-	Estrategias insuficientes frente a la competencia
		-	Falta de publicidad y marketing
	-	Control y evaluación al área insuficiente	

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.8

Factores externos	Panorama		Comentario
	(+)	(-)	
Político		-	La inestabilidad política crea incertidumbre, las inversiones se paralizan a la espera de políticas claras para emprender proyectos.
		-	Gobierno de tendencia socialista, quien a través de políticas fiscales vía impuestos incrementa la carga tributaria a las empresas.
Económico		-	Inflación alta, lo cual disminuye el poder adquisitivo del consumidor
		-	El alto riesgo país, el aumento de la inflación, entre otros factores, provoca aumento de las tasas de interés, generando la subida de costos de financiación a los proyectos y la disminución del margen de utilidad.
	+		A pesar de que el IEM para el 2007 es negativo para el país, el sector tecnológico correspondiente, aportó en forma favorable aunque en un valor pequeño a este índice, manifestando su demanda favorable.
	+		La dolarización incremento el poder adquisitivo de los ecuatorianos, el índice PER CÁPITA actual es de \$293 frente a un valor inferior en sucres, lo cual hace que los productos tengan mayor accesibilidad.
Social	+		Tecnología de amplia aceptación, los ecuatorianos cada vez nos familiarizamos con el uso de la tecnología aplicado en diversas en actividades diarias: Educativas, laborales, empresariales, bancarias, entretenimiento, industriales, etc.
Tecnológico	+		La informática, el hardware, el software, el internet, y en general el uso de las tecnologías de información y comunicación, promueven herramientas para el desarrollo, profesional, empresarial y del país.
Factor Legal	+		No existe mayores restricciones en el sector de la informática y computación
		-	Las telecomunicaciones son un área estratégica de cualquier gobierno. El Internet tiene regulaciones que dependen del gobierno a través de sus organismos de control.

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Opensystem Cía. Ltda.

Cuadro # 2.9

El mercado actual captado por la empresa le permite estar en una posición de mantenimiento, la cual no ofrece un crecimiento sostenido en el largo plazo, toda vez que la competencia se incrementa en forma progresiva. Uno de los objetivos del presente trabajo es proponer un proyecto alternativo para la empresa, sin apartarse de la situación actual, pueda proporcionar un valor agregado a los servicios actuales de la empresa, expandiendo su área de negocios hacia un producto actualmente vigente, pero con enorme proyección futura.

La estructura organizacional flexible que posee actualmente la empresa favorece a los posibles cambios que tenga que enfrentar en la propuesta de ampliación de negocio, el cual generará mayores estímulos al cliente interno quienes tendrán la alternativa de crecer con la empresa.

El recurso humano actual de la empresa es adecuado en cuanto a su performance, sin embargo se requerirá de mayor personal para el proyecto, la administración deberá revisar y optimizarlo de acuerdo a las necesidades.

Financieramente la empresa requiere de un mayor flujo de efectivo, que ayude a la empresa a mejorar sus índices de liquidez y generando un crecimiento económico de la empresa con una visión en el largo plazo, el proyecto está enfocado precisamente a generar mayores ingresos y aumentar su riqueza patrimonial.

El área de comercialización, es un área clave de la organización, deberá ser revisada, deberá fortalecer el mercadeo y la forma de promocionar sus productos y servicios para captar mayor número de clientes.

Si miramos los márgenes de rentabilidad de la empresa se puede observar que son reducidos, el mercado no permite mejorarlo, sin embargo la visión de ampliación de servicios, pretende optimizar los recursos y estructura física que tiene la empresa, buscando fuentes apropiadas de financiamiento para los cambios que se requiera, para poder implementar el servicio o producto que propenda al crecimiento sostenido, generando mayor valor a la empresa.

En cuanto a su ambiente externo:

Las variables económicas y políticas que atraviesa el país no ofrece a la empresa un ambiente favorable, sin embargo la empresa debe planificar sus perspectivas en el corto, mediano y largo plazo y considerar que estos factores en mayor o menor grado siempre estarán presentes, por ello es importante generar propuestas que propendan al desarrollo y crecimiento organizacional.

El factor Social es favorable, la tecnología va ganando espacios en todos los campos, organización y en todas las generaciones de nuestra sociedad, quienes en mayor o menor grado requieren del uso y/o empleo de las mismas para su desarrollo diario.

El factor legal afecta a todos los competidores, los productos que comercializa la empresa no posee restricciones importantes, pero en cuanto a la tecnología de internet al ser regulado por organismos del estado y al ser nuestro país inestable políticamente tiene la empresa un alto riesgo al tipo de restricciones y regulaciones que puedan imponer los gobiernos de turno.

Los acelerados cambios tecnológicos hacen que las empresas requieran estar vigentes en cuanto a lo que el mercado ofrece en este campo. La tecnología de comunicación e información ofrece a la empresa un mercado que debe aprovechar, el Internet es una poderosa herramienta, día a día crece el número de usuarios; precisamente la empresa con el afán de ampliar sus servicios, desea incursionar en este mercado, en forma paralela y complementaria a los productos que comercializa.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Introducción

En la actualidad es muy importante la aplicación de las TIC, para el desarrollo del quehacer diario de las micro, pequeñas y medianas empresas , en el ámbito privado, corporativo, gubernamental, los cuales requieren del uso de esta tecnologías y sus herramientas como la internet, a través del cual se procesa información, comunicación, en aplicaciones como el comercio electrónico, lo cual permite intercambiar información en diversas escalas, permitiendo manera directa e indirecta el crecimiento, mejoramiento y fortalecimiento de la gestión empresarial.

El Internet, es el medio por el cual la TIC, ha proporcionado un impacto de mayor revolución en los últimos años, y aprovechando la amplia aceptación de esta tecnología, la empresa desea aprovechar las oportunidades comerciales que brinda esta herramienta, no solo en la generación de nuevas ventas, sino también en el mantenimiento de los clientes actuales y en la identificación de nuevos mercados.

3.2. Objetivos del Estudio de Mercado

3.2.1 Objetivo General:

Determinar la demanda potencial de internet en el Distrito Metropolitano de Quito, así como su competencia actual, su desarrollo y comportamiento en el mercado para conocer las necesidades del consumidor.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar la oferta existente en el mercado para desarrollar una estrategia que garantice la subsistencia de la empresa en el largo plazo.
- Determinar la demanda insatisfecha para conocer la falta del producto en el mercado y si está es la suficiente para proceder a la implementación del producto en el esquema de la empresa.
- Determinar la situación socioeconómica del demandante con la finalidad de conocer el precio que estaría dispuesto a pagar por el Producto.
- Ingresar en el mercado como proveedor de Internet, ofreciendo un servicio de calidad, sumados a los productos y servicios que brinda la empresa al cliente.
- Determinar gustos y preferencias de los consumidores potenciales a través de técnicas de investigación, para ofrecer un servicio de calidad a las necesidades de cada cliente.
- Determinar canales apropiados para la comercialización del Producto

3.3 Definición del Producto y servicio

En el Ecuador existe una gran demanda del servicio de internet, el constante desarrollo que se experimenta en este campo, hace que esta tecnología sea atractiva, el mercado en este campo está creciendo, por eso Opensystem desea realizar esta investigación para evaluar su potencial.

En la actualidad las empresas y familias necesitan de este medio masivo de comunicación e información, el Internet sin duda está fuertemente ligado al uso de equipos de computación y la informática en general.

La red Internet se ha convertido en una parte esencial para la vida actual; dependemos de esta herramienta en la oficina, la universidad, la casa, etc. A escala mundial, la Internet ha revolucionado la manera en la que se hacen los negocios, evita así las trabas burocráticas y reduce al mínimo el desperdicio de tiempo. Más allá de esto, la red ha transformado totalmente la manera en que nos comunicamos y nos interrelacionamos con el resto de personas. "En nuestro país, el crecimiento de la Internet ha sido alto: pasó de 4.000 abonados, en 1998, a 85.000 en diciembre del 2001; esto representa un crecimiento del 2.000%"⁶, y a diciembre de 2007 se estima en "187.981"⁷ cuentas a nivel nacional.

Además la red de Internet ha dado lugar a la creación de negocios virtuales, incrementando la actividad empresarial y aportando no únicamente al desarrollo económico de la provincia sino también del país.

3.4 Análisis de la demanda

En los últimos años se ha desplegado notablemente el uso de servicios de internet como una herramienta de apoyo en el entorno laboral, educativo, empresarial, en diferentes formas y con variados propósitos. Existe una amplia demanda del sector empresarial y personal para contar con tecnología de información y comunicación, que permitan desarrollar su gestión con eficiencia y seguridad, realizar búsquedas y procesamientos de información efectiva, así como desarrollar sus actividades de promoción y otras, con los niveles de calidad y agilidad requeridos, estas características brinda precisamente el Internet la cual es una tecnología de amplia aceptación mundial y su tasa de penetración en la población es progresiva.

⁶ Café con aroma de Internet, REVISTA EKOS, septiembre 2002, página 33.

⁷ Datos estadísticos Servicios de Valor Agregado "CONATEL"

Ecuador es uno de los países con un índice de penetración de Internet más bajos en América Latina, sin embargo en los últimos tres años, la demanda ha crecido de forma importante, en cuanto a la renovación de tecnología computacional se ha detonado un aumento significativo, esto se debe a que estas tecnologías son vinculantes y sus innovaciones tecnológicas hacen atractiva a los usuarios que buscan estar a la vanguardia de la tecnología, generalmente la renovación de sus equipos lo hacen en 2 a 4 años. “En este campo el crecimiento acelerado de tecnología se ha detonado en los últimos 3 años en un 50%”⁸.

Para realizar el análisis de la demanda considero las características de los consumidores actuales y potenciales del producto, identificar sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., de tal manera que se pueda obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

Perfil del consumidor:

Para determinar las características del consumidor se considera el mercado individual, familiar y empresarial, quienes tienen deseos, poder y actitudes de compra, o hábitos de compra similares y que además comparten deseos y necesidades que es posible atender, y también reaccionarán de modo parecido ante la oferta del producto.

3.5 Segmentación del Mercado

La segmentación se realizará dividiendo el mercado en grupos de consumidores que tengan características semejantes, la empresa debe ser capaz de identificar el grupo de mercado con el cual pueda satisfacer sus gustos y preferencias del servicio y producto y los demás valores agregados que el cliente busca en su proveedor.

⁸ Fuente: Asesor comercial Tecnomega

En el caso de la empresa Opensystem, la segmentación de mercado estará en función de los ingresos económicos, de los hogares y empresas que requieran el uso de esta tecnología, sobre los cuales se utilizarán las variables Geográficas, Demográficas y Psicográficas.

SEGMENTACIÓN

VARIABLES	CARACTERÍSTICAS	
	HOGARES	EMPRESAS
GEOGRÁFICAS Región Población	Ubicadas en Quito parroquias urbanas de la ciudad	Ubicadas en Quito parroquias urbanas de la ciudad
DEMOGRÁFICAS Situación Socioeconómica	Población económicamente activa De clase media, media alta	Que estén dentro del segmento de las Pymes y Micro empresas
PSICOGRÁFICAS Personalidad: Motivos Beneficios buscados	Afines a la TIC Requieren el servicio de internet permanentemente ya sea de forma conmutada y no conmutada Servicio, calidad, precio, soporte técnico	Afines a la TIC Requieren el servicio de internet permanentemente ya sea de forma conmutada y no conmutada Servicio, calidad, precio, soporte técnico

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Fabiola Salazar

Cuadro # 3.1

Para determinar la viabilidad de mercado, a quienes se dirigirá el producto se realizará una investigación de campo, a través de una encuesta dirigida al segmento seleccionado, esta encuesta nos revelará datos pertinentes sobre los gustos y preferencias de los potenciales clientes, el precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio y otros datos de interés para el proyecto planteado.

Tipo de muestreo = población infinita

$$n = Z^2 \frac{p \cdot q}{i_2}$$

n = tamaño necesario de la muestra

$Z_{\alpha} = 1,96$ margen de confiabilidad → Nivel de confianza de 95%, $\alpha = 0,05$
 $i = 5\%$ → error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar.

$p = 0,5$ se aplica la opción más desfavorable $q \cdot (1-p) \rightarrow$ (Si $p=50\%$, $q=50\%$)

n = 384 encuestados

ENCUESTA REALIZADA A LOS POTENCIALES CONSUMIDORES
ENCUESTA DE OPINIÓN TECNOLÓGICA

P.1 ¿A qué segmento económico pertenece?

Hogar	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Zona : Norte	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Microempresa	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Centro	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Pymes	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Sur	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>

P.2 ¿Qué grado de importancia tiene el uso de internet en su hogar y/o empresa?

Muy Importante	Nada importante										
<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>						5	4	3	2	1	
5	4	3	2	1							

P.3 ¿Qué características son para usted las más importantes para optar por este servicio y/o producto?

Precio	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Servicio	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Soporte técnico	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Proveedor	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Otros	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="checkbox"/>

P.4 ¿Con qué frecuencia hace uso del servicio de Internet?

Menos de 1 hora diaria

De 2 a 4 horas diarias

Más de 4 horas diarias

P.5 ¿Tiene contrato de servicio de internet?

Si ____

No ____

P.6 ¿Cuánto paga por este servicio?

Por hora _____

Por mes _____

P.7 ¿Cuántos puntos y/o equipos de conexión a internet tiene o requiere?

--

P.8 ¿Qué importancia le da a usted, que su proveedor de tecnología integre los servicios de internet, computación y otros valores agregados?

Muy importante

Nada importante

5	4	3	2	1

P.9 ¿Qué cualidades mira usted para optar por otro proveedor de un servicio que ya lo tiene?

Mejor servicio _____
 Mejor precio _____
 Lo cambiaría: Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____

P.10 ¿Cuál es la empresa que usted identifica como proveedor de internet y computación enumere mínimo 3 en cada categoría?

INTERNET	EQ. COMPUTACIÓN
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Gracias por su opinión.

La información proporcionada es estrictamente confidencial y con fines
ACADÉMICOS

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

P.1 ¿A qué segmento de consumo pertenece?

Segmento de consumo	Frecuencia	%
Hogar	272	70,8%
Micro Empresa	72	18,8%
Pymes	40	10,4%
TOTAL	384	100%

P.2 ¿Qué grado de importancia tiene el uso de internet en su hogar y/o empresa?

Grado de Importancia	Frecuencia	%
Muy importante	259	67,4%
4	109	28,4%
3	12	3,1%
2	4	1,0%
Nada importante	-	
TOTAL	384	100%

P.3 ¿Qué características son para usted las más importantes para optar por este servicio y/o producto?

Características	Frecuencia	%
Precio	124	32,3%
Servicio	224	58,3%
Soporte técnico	16	4,2%
Proveedor	20	5,2%
Otros	-	-
TOTAL	384	100%

P.4 ¿Con qué frecuencia hace uso del servicio de Internet?

Frecuencia de uso	Frecuencia	%
Menos de 1 hora diaria	92	24,0%
De 2 a 4 horas diarias	108	28,1%
Más de 4 horas diarias	184	47,9%
TOTAL	384	100%

P.5 ¿Tiene contrato de servicio de internet?

Servicios contratados	Frecuencia	%

SI	204	53,1%
NO	180	46,9%
TOTAL	384	100%

P.6 ¿Cuánto paga por este servicio?

Rango(\$ USD)	Frecuencia	%
Menos de 20	155	40,4%
De 20 – 30	97	25,3%
De 30 a 40	4	1,0%
Más de 40	128	33,3%
TOTAL	384	100%

P.7 ¿Cuántos puntos y/o equipos de conexión a internet tiene o requiere?

Rango	Frecuencia	%
ninguno	20	5%
de 1 a 2	184	48%
de 3 a 4	136	35%
más de 4	44	11%
TOTAL	384	100%

P.8 ¿Qué importancia le da a usted, que su proveedor de tecnología integre los servicios de internet, computación y otros valores agregados?

Rango	Frecuencia	%
5	160	41,67%
4	132	34,38%
3	87	22,66%
2	5	1,30%
1		0,00%
TOTAL	384	100%

P.9 ¿Qué cualidades mira usted para optar por otro proveedor de un servicio que ya lo tiene?

Cualidades	Frecuencia	%
Mejor Servicio	195	50,8%
Mejor Precio	26	6,8%
Los Dos Opciones	163	42,4%
TOTAL	384	100%

Cambian el Servicio	Frecuencia	%
Si	191	49,7%
No	106	27,6%
N/A	87	22,7%
TOTAL	384	100,0%

Razón por la que cambiaría de proveedor	Frecuencia	%
Mejor servicio	102	26,56%
Mejor Precio	95	24,74%
Soporte técnico	33	8,59%
Mejor precio y servicio	81	21,09%
N/A	73	19,01%
TOTAL	384	100%

Razón por la no cambiaría	Frecuencia	%
Tiene buen servicio	49	46,23%
Respaldo Proveedor	32	30,19%
N/A	25	23,58%
TOTAL	106	100%

P.10 ¿Cuál es la empresa que usted identifica como proveedor de internet y computación enumere mínimo 3 en cada categoría?

Proveedores	Frecuencia	%
Internet		
Andinatel	276	38,07%
TV Cable/Suratel	132	18,21%
Otros	117	16,14%
Interactive	129	17,79%
Panchonet	71	9,79%
TOTAL	725	100%

Proveedores	Frecuencia	%
computación		
N/A	236	43%
Otros	125	23%
Akros	77	14%
Cinticom	62	11%
Computron	35	6%
Opensystem	8	1%
TOTAL	543	100%

N/A: No aplica (Desconoce y/o no responde)

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Investigación de Campo.

Cuadro # 3.2

Los resultados arrojados en la encuesta muestra una tendencia de opinión a los factores y actores que involucran el producto y servicio propuesto para Opensystem como: producto, precio, plaza, promoción, y competencia

Según la muestra poblacional el 67,4% considera el internet como una herramienta muy importante y el 28,4% como importante en la actividad económica bajo cual se desarrolla. La característica más destacada que los usuarios prefieren en el producto es la calidad de servicio y el precio.

El 53,19% de los encuestados ya tienen servicio contratado de internet, pero el 49,7% de ellos estaría dispuesto a cambiarse de proveedor, a cambio de un mejor Servicio y/o precio.

Las personas que no tienen servicio contratado de Internet pagan entre \$ 0,70 a \$0,80 centavos de dólar y su costo mensual representa entre \$10 y \$15 dólares. Por otro lado las personas que tienen contrato de internet, pagan por el servicio de acuerdo al ancho de banda entregado por los proveedores y sus tasas son equivalentes al servicio.

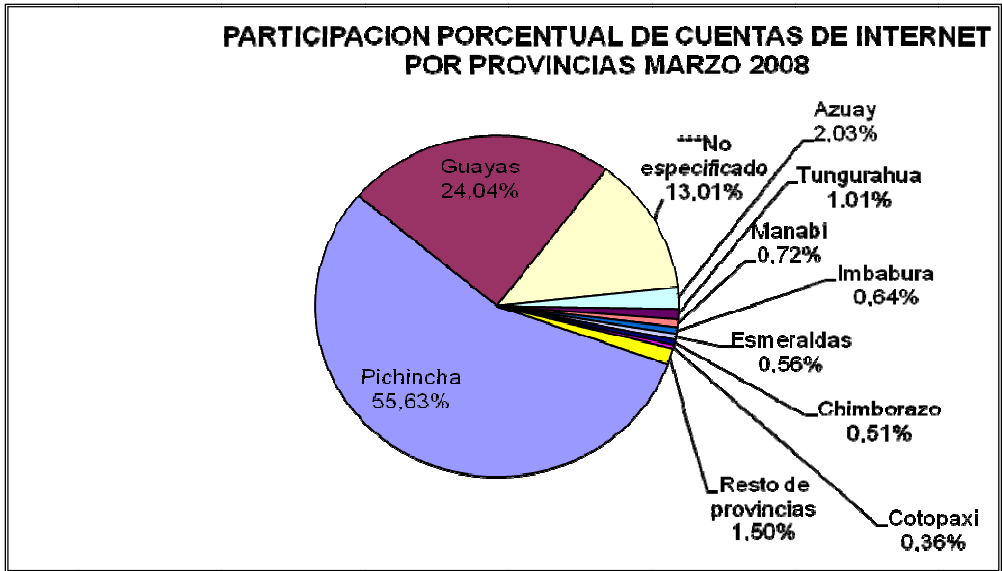
En cuanto a la importancia que le da el cliente a la integración de servicios de internet, computación y otros valores agregados, consideran que es muy importante el 41,67% y en menor escala de importancia el 34,38% lo que representa un 76% con alto grado de importancia.

Las empresas reconocidas como proveedores de Internet en primero lugar esta ANDINATEL con el 38%, seguido de Suratel (TV CABLE) 18%, Interactive (LUTROL S.A) con el 18%, PANCHONET con el 9,8%

Con respecto a las empresas proveedoras de equipos de computación el 43% de los encuestados no identifican o no recuerda a alguna empresa en especial como proveedor de equipos de computación, el 23% corresponde a varias empresas, el 14% reconoce a la empresa AKROS, seguido por Cinticom 11%, Computron con el 6% y finalmente Opensystem con el 1%.

Los datos tabulados servirán posteriormente para las estrategias comerciales, publicitarias y promocionales que la empresa podría adoptar para la introducción del producto seleccionado.

3.5.2 Distribución geográfica del mercado de consumo



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
ELABORADO POR: Fabiola Salazar

Gráfico #3.1

Si consideramos la población del Distrito Metropolitano de Quito en “2’093.458 habitantes”⁹ para el año 2008, y el número de familias (4 miembros promedio) están alrededor de 523.365, esta cifra será el número de potenciales abonados a nivel de hogar. En cuanto al sector empresarial en Quito Existen 11.701 activas inscritas en la superintendencia de Compañías, los cuales representan un segmento de mercado importante para los intereses del proyecto.

Según las estadísticas proporcionadas por CONATEL a Diciembre de 2007 existían 187.981 abonados de Internet a nivel nacional, de los cuales el 52.44% son cuentas pertenecientes a la ciudad de Quito, lo cual hace ver que la demanda de este servicio es muy promisorio a los intereses del proyecto, se provee un futuro interesante para el desarrollo de la infraestructura, lo que permitirá un mayor porcentaje de la población con acceso a Internet y por ende a todas las posibilidades que presenta.

En países desarrollados como USA el 50% de su población son usuarios de internet, mientras que en el Ecuador esta tecnología tiene una penetración de apenas del 7.8%, el país no se puede quedar al margen de ello, la tendencia de mercado al uso de esta tecnología es creciente.

⁹ Fuente: Proyección de la población período 2001-2010

El proyecto pretende captar en el primer año el 3% del mercado objetivo, dentro del distrito Metropolitano de Quito la zona norte de la ciudad, y paulatinamente ir incrementando el servicio a la Zona de Sur y los Valles de Cumbayá y los Chillos.

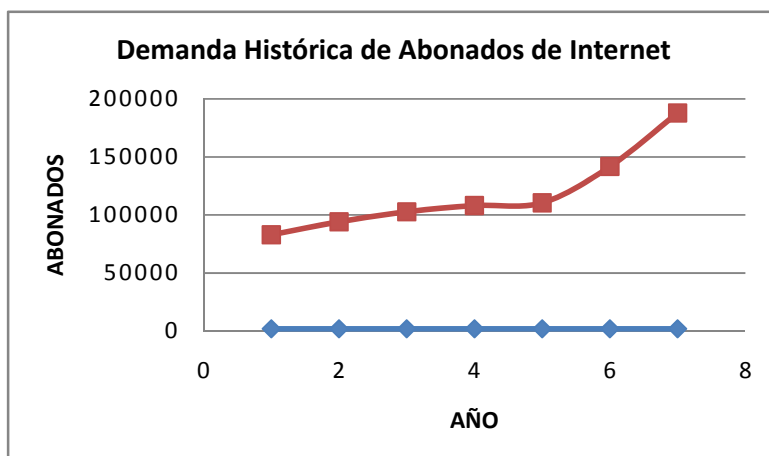
3.6 Producto: Servicio de Internet

3.6.1 Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual

Datos Nacionales:

AÑO		ABONADOS
1	2001	83.007
2	2002	94.164
3	2003	102.787
4	2004	108.169
5	2005	110.540
6	2006	141.874
7	2007	187.981

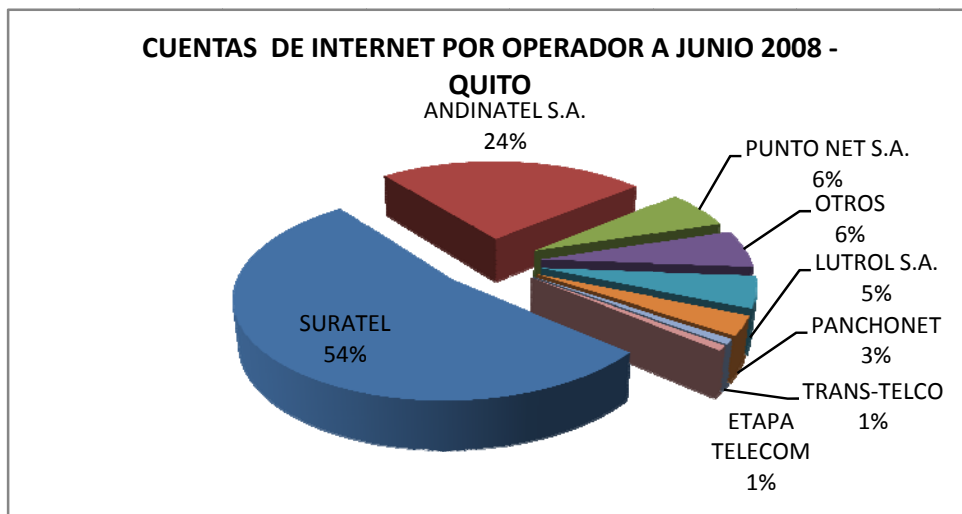
Fuente: Estadísticas Conatel - Cuadro #3.3
Elaborado Por: Fabiola Salazar



De acuerdo a estas estadísticas, se aprecia un crecimiento sistemático de cuentas contratadas de internet durante todo el período, con un marcado incremento en los años 2006 y 2007.

3.6.2 OFERTA:

Niveles de ventas por empresas y participación de mercado



FUENTE: Superintendencia de Telecomunicaciones
Elaborado por: Fabiola Salazar

Gráfico # 3.3

3.6.3 Características de los principales Oferentes o prestadores del servicio

Los principales proveedores de internet a nivel local son: "SURATEL (TV CABLE) con el 54% de participación, seguido de ANDINATEL con el 24%, los demás prestadores del servicio que tienen suscriptores con un número importante pero en menor escala son: PUNTONET, PANCHONET y LUTROL"¹⁰. Estos prestadores de servicios de internet ofertan su producto a través de diversos **modos de acceso:**

¹⁰ Ver gráfico sección 3.7.2

- Líneas conmutadas (Dial up), Operadores de servicios de telefonía fija y móvil.
- Líneas dedicadas, Operadores de servicios finales y portadores.
- Medios físicos: Fibra óptica, Cable (ADSL, DSL), Cable (Cable Modem).
- Medios Inalámbricos: Modulación de Banda Ancha; Wi-Fi, Wi - Max.
- Técnicas OFDM, Enlaces satelitales.

Todos los tipos de conexión a internet como cable modem, DSL y ADSL (son los de mayor demanda), cada una de estas tienen sus ventajas y desventajas, y será el suscriptor quien finalmente escoja de acuerdo a su necesidad, versus la oferta de los prestadores de este servicio.

Las principales características de estos proveedores son: empresas reconocidas, soporte técnico aceptable, precios competitivos, la calidad de servicio es deficiente toda vez que al mercado objetivo ofrecen, para realizar este análisis se tomará como referencia a Suratel y Andinanet, quienes han abarcando todos los mercados como sean posibles, tal vez la debilidad de estos proveedores es la saturación de abonados de canales y puertos disponibles en sus centrales, ellos proporcionan una compresión en el servicio de 8 a 1, disminuye la calidad de servicio ofrecido, habilitan la señal a través de canal telefónico, lo cual representa una oportunidad para la empresa.

La diferencia entre TVCABLE y ANDINATEL es el tipo de transmisión, los primeros lo ejecutan mediante cable modem lo cual no requiere el uso del canal telefónico, mientras que los segundos requieren dicho canal para ofrecer el servicio. La compresión del servicio en los dos casos es de 8 a 1.

Se puede comprobar fácilmente que los diferentes proveedores de acceso a Internet anuncian unas velocidades de navegación y de descarga de los ficheros que normalmente poco tienen que ver con las que en la práctica consiguen los usuarios de estos servicios, esto se debe que los canales de transmisión son compartidos en desmedro de la calidad en el servicio.

Opensystem deberá considerando las estrategias de los que están liderando el mercado, medir las capacidades propias de la empresa y emprender estrategias tendientes a captar las expectativas que el mercado espera, las mismas que deben cubrir financieramente el proyecto.

Los principales competidores manejan las siguientes escalas de precios.

ANDINATEL / PANCHONET PUNTO NET / INTERACTIVE /		BANDA ANCHA		
		Velocidad	Instalación	Tarifa Quito (\$ USD)
DSL	Residencial	128 Kbps	50	25
		256 Kbps	50	39
		512 Kbps	50	65
	PyME	150 Kbps	65	56
		300 Kbps	65	80
		600 Kbps	65	115
		800 Kbps	65	160
		1200 Kbps	65	240

Internet PyME: Compresión 4 :1

TV CABLE		BANDA ANCHA		
		Velocidad	Instalación	Tarifa Quito (\$ USD)
	HOME	100 / 75	50	19,9
	HOME	300 / 150	50	39,9

Internet Home: Compresión 8 :1

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Investigación de Campo

Cuadro 3.4

3.6.4 Proyección de la demanda y participación de Opensystem:

Demanda proyectada de abondos de internet a nivel nacional

Año		Abonados	Tasa de crecimiento
1	2001	83.007	-
2	2002	94.164	11,8%
3	2003	102.787	8,4%
4	2004	108.169	5,0%
5	2005	110.540	2,1%
6	2006	141.874	22,1%
7	2007	187.981	24,5%
8	2008	218.622	16,3%
9	2009	254.257	16,3%
10	2010	295.701	16,3%
11	2011	343.901	16,3%
12	2012	399.956	16,3%
13	2013	463.945	16,3%

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: CONATEL

Cuadro 3.5

Tomando en consideración que la demanda de suscriptores de internet ha crecido en forma acelerada, especialmente en los últimos 2 años, para proyectar la demanda se ha estimado el comportamiento promedio registrado en los 3 últimos años, consecuentemente se ha estimado que la demanda experimente un aumento sistemático equivalente al 16,3% en los próximos 5 años. Bajo esta premisa y considerando la demanda actual de la ciudad de Quito (52.44%), se procederá a calcular la participación que Opensystem pretende alcanzar hasta el año 2013.

Opensystem plantea acoger el 1,3% de este segmento de mercado equivalente a 243 abonados para el año 2009, con incrementos graduales de 1.3% por año llegando hasta el año 2013, a tener 2.222 suscriptores.

Año	Suscriptores		Demanda Disponible DD	Participación Opensystem		
	Nacional	Quito		% DD	% PN	Suscriptores
-	2007	187.981	98.577	-	-	-
0	2008	218.622	114.645	16.068	-	-
1	2009	254.257	133.332	18.687	1,3%	0,10%
2	2010	295.701	155.066	21.733	2,6%	0,19%
3	2011	343.901	180.342	25.276	3,9%	0,29%

4	2012	399.956	209.737	29.395	5,2%	0,38%	1.529
5	2013	465.149	243.924	34.187	6,5%	0,48%	2.222

Elaborado por: Fabiola Salazar

Fuente: CONATEL – Superintendencia De Telecomunicaciones

cuadro 3.6

3.7 PRODUCTO: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

3.7.1 Comportamiento histórico de la demanda y demanda actual

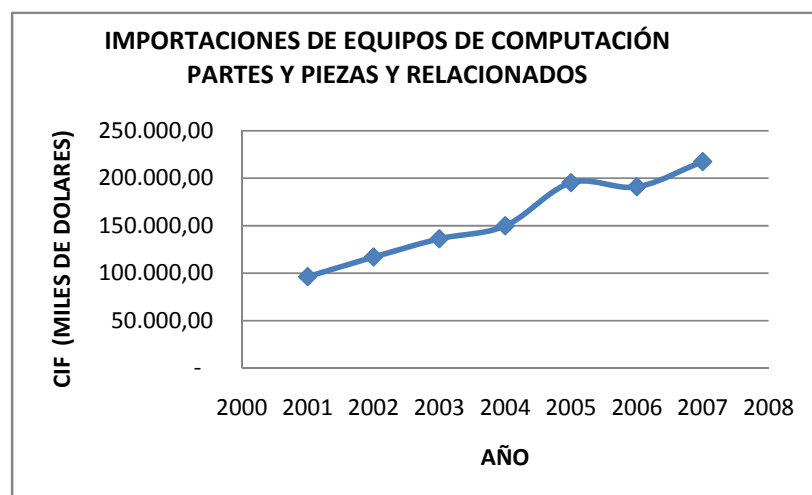
Importaciones de Equipos de Computación Partes y Piezas y Relacionados

Valores en miles de dólares

AÑO	CIF
2001	96.339,62
2002	116.996,67
2003	136.237,19
2004	149.913,67
2005	195.277,39
2006	190.931,87
2007	217.483,48

Fuente: BCE, Estadísticas Comercio Exterior

Elaborado Por: Fabiola Salazar – cuadro 3.7



Elaborado por: Fabiola Salazar

Fuente: Estadísticos Comercio Exterior – BCE

Gráfico 3.4

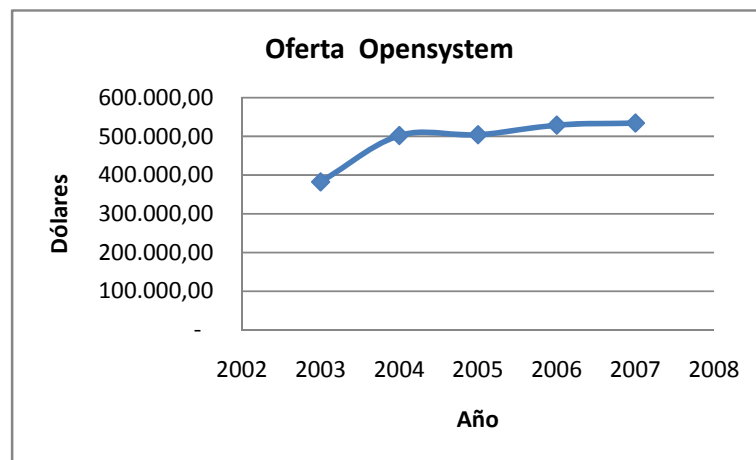
Si se considera que ha existido un equilibrio entre la Oferta y la Demanda en los productos de computación, bajo el supuesto de que los consumidores han adquirido las cantidades deseadas y los oferentes han podido colocar la totalidad de sus existencias, las importaciones de equipos de computación, partes, piezas y relacionados, se constituyen un referente que cuantifica el comportamiento del mercado.

3.7.2 Oferta y Participación de Opensystem

Datos en dólares

AÑO	VENTAS (Costo de Venta)
2003	382.615,48
2004	502.105,46
2005	504.165,69
2006	529.286,79
2007	528.992,50

Fuente: Estados de Resultados Opensystem
Elaborado Por: Fabiola Salazar - Cuadro 3.8



Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Estados Financieros Históricos Opensystem

Gráfico 3.6

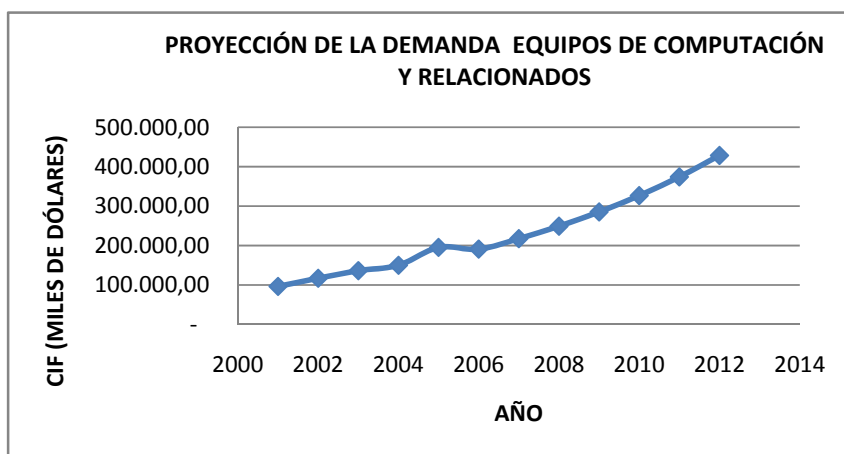
3.7.3 Proyección de La Demanda y Participación de Opensystem

Con respecto a este punto, se ha considerado un crecimiento para los próximos 5 años del 15% representado por el crecimiento promedio correspondiente a los periodos 2001 al 2007, bajo el supuesto de que en este período se mantenga un escenario equivalente.

Importaciones de Equipos de Computación

AÑO	CIF (MILES DE DÓLARES)
2001	96.339,62
2002	116.996,67
2003	136.237,19
2004	149.913,67
2005	195.277,39
2006	190.931,87
2007	217.483,48
2008	249.083,83
2009	285.275,71
2010	326.726,27
2011	374.199,60
2012	428.570,80
2013	503.052,50

Elaborado Por: Fabiola Salazar Cuadro 3.9
Fuente: BCE, Estadísticas Comercio Exterior



Elaborado Por: Fabiola Salazar
Fuente: BCE, Estadísticas Comercio Exterior

Gráfico # 3.6

Una vez considerada la demanda total del producto y considerando que la participación actual de Opensystem representa el 0,243% (respecto al costo de venta de equipos) en la oferta de equipos de computación versus las importaciones realizadas por el resto de los oferentes. El crecimiento de la demanda para el año 2013 casi habrá duplicado, la empresa planea crecer proporcional a esta demanda con incrementos graduales, de tal forma que para el año 2013 tenga una participación de 0,275% respecto al total de la demanda del producto.

Año	* Demanda Total en Miles de Dólares	Participación Opensystem		
		%	**Oferta en Miles de Dólares	
0	2008	250.106,00	0,250%	625.265,01
1	2009	287.621,90	0,255%	733.435,85
2	2010	330.765,19	0,260%	859.989,49
3	2011	380.379,97	0,265%	1.008.006,91
4	2012	437.436,96	0,270%	1.181.079,80
5	2013	503.052,51	0,275%	1.383.394,39

Elaborado por: Fabiola Salazar

Cuadro 3.10

* Valores estimados de las importaciones de un mercado en equilibrio

** Valor estimado respecto al costo de venta

3.8 Política de Precios y márgenes de ganancia

Los productos analizados se encuentran en un mercado muy competitivo por lo que la política de precio que la empresa adopte al [producto](#) y/o [servicio](#) constituirá un factor determinante en la demanda del mismo, actualmente la empresa maneja una política de precios bajos, considerando también la estrategia de calidad y servicio indispensables para aumentar su participación en el mercado apoyada con publicidad y marketing. En el capítulo II sección de comercialización, se hizo mención los porcentajes que maneja la empresa para los productos actuales, sin embargo la política de precios para nuevo producto se considerará los precios que maneja los potenciales competidores como Andinatel y TV Cable.

3.8.1 Importancia

Es trascendental que la empresa defina sus políticas, objetivos y estrategias de precios considerando las características que maneja sus potenciales competidores, sobre esta base la empresa podrá realizar y relacionar los flujos de efectivo y el mercado que requiere capturar para lograr márgenes de ganancia que mejore la condición de la empresa y viabilice el proyecto.

El ingreso que obtenga la empresa por la prestación del servicio cobrado a los clientes es clave para las utilidades de la organización, toda vez que será cada unidad de servicio vendido será multiplicado por el precio, y las utilidades generados por la prestación de ese servicio, deberá compensar la producción, finanzas, ventas, distribución, soporte técnico, etc.

3.8.2 Objetivos

El objetivo principal de la empresa es la Supervivencia de la misma en el largo plazo, para ello es importante lograr incrementar los flujos de efectivo, la liquidez de la empresa y mejorar su rentabilidad, para alcanzar estos objetivos la empresa deberá maximizar la participación de mercado como sea posible.

Los productos que maneja la empresa son sensibles tanto al precio como en calidad, por ello es menester inducir una política de [Liderazgo](#) en [calidad](#) y precios del producto.

Se realiza estas consideraciones en vista del tipo de producto, el cual está en un mercado sensible a estos factores, la estrategia deberá propender a capturar el mercado no posee aún el servicio, además de un segmento insatisfecho por el mismo.

3.8.3 Fijación de precios

La fijación de precios tiene como propósito, la obtención de beneficios económicos, los cuales dependerán de la cantidad de ventas realizadas, ligado a los costos operativos, producto, mercado y estrategias de comercialización. El significado del precio para la empresa es un ingreso que será la fuente primaria de utilidades, para el consumidor será el costo del servicio, por ello es necesario el análisis de estos factores para la fijación de precio al producto, que conlleven a guardar un equilibrio en los beneficios actuales y futuros.

La asignación de precios de estatus seleccionado por el proyecto busca mantener los precios existentes, igualando a los de la competencia, en este esquema la empresa deberá justificar los beneficios obtenidos por este concepto frente a las la inversión a realizar.

3.9 Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización deberán ser ajustadas al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, por lo cual se hace necesario valorar y redefinirlos para asegurarse el propósito. La misión debe ser realista, factible y flexible, que refleje habilidades, conocimientos y valores de los participantes en las ofertas de la organización, permitiendo una integración con los objetivos.

Es importante este punto, este se relaciona con la cantidad de ventas esperadas para lo cual se realiza un programa de producción del servicio, se considera la capacidad de instalaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, junto con las actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final, existiendo canales de comercialización que utilizará la empresa para vender el servicio y los mecanismos de promoción a utilizar. Así mismo deben existir políticas de comercialización que guíen las negociaciones como:

Contrato de servicios
Política de cobranza
Servicios de post venta
Soporte técnico
Aliados estratégicos

Una estrategia comercial deberá ser agresiva, para demandar mayor cantidad de contrato de servicios en el mercado, con los cuales se pueda optimizar la capacidad instalada de equipos e infraestructura.

3.9.1 Sistema de distribución de productos

La empresa planea vender sus equipos de computación a través de los canales que lo estaba ejecutando, pero pretende incrementarlas realizando mayor publicidad asociado con su nuevo producto.

Para lo cual realizará campañas publicitarias a través de medios masivos como la radio estimulando el incremento de ventas.

3.9.2 Justificación estratégica para desarrollar el proyecto de ampliación de productos y servicios.

El producto que se comercializa es de consumo masivo de rápido crecimiento, por lo cual se requiere sendas campañas publicitarias, al igual que fuerza de ventas, para que la empresa pueda obtener el mayor número posible de abonados, quienes aportarán mensualmente con un flujo de efectivo, el mismo que deberá justificar la inversión realizada por la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

4.1 Introducción

El Proyecto debe ser realizado sobre una base económica, de mercado, técnica y legal, por ello es importante el dimensionamiento del proyecto para determinar los montos de inversión requerida, el cálculo de los costos y gastos que derivan de uso y que se emplearan, para posteriormente proceder a la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Desde el punto de vista financiero se debe considerar la capacidad y nivel máximo de producción del servicio que puede obtenerse utilizando todos los recursos invertidos, reduciendo al mínimo los costos unitarios de producción para otorgar el servicio para maximizar la inversión a realizarse.

En el siguiente capítulo se detallará en forma pormenorizada la factibilidad financiera.

Factibilidad Técnica:

El análisis de factibilidad técnica se evalúa las capacidades técnicas de los equipos, software e infraestructura requerida para el proyecto alternativo, considerando también el sistema actual.

La empresa considerará ser proveedor ISP operando a través de una o varias empresas portadoras, las cuales proporcionarán a la empresa la frecuencia y el ancho de banda a través de medios permitidos por la SUPTEL.

Actualmente existen 20 empresas portadoras de este servicio inscritas en la Superintendencia de Telecomunicaciones

A continuación el detalle de equipo y sistemas requeridos para ser operador ISP

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	P.TOTAL
1	Enrutador Cisco 2821	3.700,00	3.700,00
1	Switch Cisco 3560	4.400,00	4.400,00
1	Access Server Max TNT 126 Usuarios Dial Up, Banda Ancha	12.500,00	12.500,00
1	Servidor DNS	1.500,00	1.500,00
1	Servidor Correo	1.500,00	1.500,00
1	Servidor De Autenticación	1.500,00	1.500,00
1	Sistema De Tarificación	18.000,00	18.000,00
1	Enlace Satelital 1 Mb (Costo Mensual) Soporta 300 Cuentas De 128kbps	1.500,00	1.500,00
		TOTAL	\$ 44.600,00

En cuanto a la infraestructura física, la empresa cuenta con el espacio físico en sus oficinas, las cuales deberán ser adaptadas a las necesidades del proyecto, el costo de estas adecuaciones equipos y otros se estiman en lo siguiente:

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	P.TOTAL
3	Estaciones de trabajo	250,00	750,00
1	Adecuaciones	500,00	500,00
3	Teléfonos	25,00	75,00
1	Muebles y enseres	120,00	120,00
1	Varios	100,00	100,00
		TOTAL	\$ 1.545,00

4.1 Disposiciones Legales

El organismo que regula, ejecuta y controla la transmisión y los servicios de comunicación y telecomunicaciones es la Superintendencia de Telecomunicaciones a través de sus organismos competentes:

CONATEL: ente regulador

SENATEL como ejecutor de las políticas de CONATEL

SUPTTEL: control de los servicios de telecomunicaciones y comprobación técnica del espectro radioeléctrico.

MARCO LEGAL

Resolución 073-02-CONATEL-2005 de 25 de enero del 2005 reemplaza a la Resolución 399-18- CONATEL-2002

- Requisitos para registro y operación.
- Derechos de registro y emisión del certificado.
- Internet para todos.
- Condiciones para operar Voz sobre Internet.

Acciones de control:

Revisión del permiso de registro.- Las Intendencias Regionales verifican si cuentan con el registro anual otorgado por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, caso contrario se procede a iniciar el Proceso de Juzgamiento respectivo.

SERVICIO DE VALOR AGREGADO SERVICIOS PORTADORES, se inician regulatoriamente en nuestro país en 1998

Se soportan sobre un servicio final de telecomunicaciones o un servicio portador.

- Reglamento para la Prestación de los Servicios de Valor Agregado, Publicado en el Registro Oficial No. 545 del 1 de abril del 2002.
- Requisitos
- Contenido del Anteproyecto técnico
- Derechos: US \$ 500,00
- Duración del permiso: 10 años.

De las modalidades de acceso:

Los permisionarios proveedores de servicios de Internet:

1. Podrán acceder a sus usuarios a través de servicio portadores y/o finales.
2. Podrán acceder a sus usuarios mediante el uso de infraestructura propia siempre y cuando obtengan el título habilitante para la prestación de servicios portadores y/o finales.
3. Los usuarios corporativos de los Servicios de Valor Agregado, acceso al Internet, deberán suscribir el contrato para la respectiva red de acceso con operadores finales y/o portadores debidamente autorizados.

Capacidad mínima requerida:

Capacidad del canal: Corresponde a la capacidad necesaria del ISP para atender a todos sus usuarios, tanto en conexiones conmutadas como en conexiones dedicadas, sean estas monousuario o multiusuario en la conexión de salida hacia el Internet.

La categoría obtenida será publicada en la página web del proveedor del servicio, de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y de la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Utilización de los Enlaces:

La utilización de los enlaces del ISP hasta el backbone de Internet será supervisada utilizando herramientas de monitoreo de tráfico mediante el uso de un software que permita realizar este proceso. Las estadísticas obtenidas usando estas herramientas serán publicadas en el sitio Web del ISP y remitidos a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y a la Superintendencia de Telecomunicaciones. Los ISP y la Superintendencia de Telecomunicaciones publicarán en su página web, mensualmente, las estadísticas pertinentes referentes a los índices de calidad de las empresas permisionarias.

Revisando las Leyes, Normativas y Reglamentos que regula la comercialización Internet, como un servicio de valor agregado a las telecomunicaciones, es factible que la empresa pueda cumplir con los mismos, haciendo viable el proyecto en estudio.

4.2 Restricciones Mercado

La demanda de las TIC, abarca a gran parte de la sociedad en forma integral, los usos y aplicaciones de esta tecnología es fundamental puesto que es una herramienta poderosa que canaliza el desarrollo económico micro y macroeconómico del país. El Internet es tal vez el medio de mayor proyección requerido y aceptado por los diferentes actores de la sociedad debido a la versatilidad de uso y aplicaciones que facilitan el diario vivir.

La demanda de esta tecnología está definida por:

- El ingreso: La orientación del segmento de mercado seleccionado son hogares y empresas que requieran el uso permanente de este servicio, el

presupuesto asignado para tener este servicio no requiere una inversión mayor.

Para el segmento de mercado que ocupa menos de 20 horas diarias, requieren una inversión desde \$3,00 que es costo por el servicio dial up para 5 horas de duración.

En cuanto al servicio Banda Ancha, los costos que se maneja son similares a la competencia.

- Situación geográfica: la estructura geográfica de la ciudad limita ciertas áreas principalmente el sector centro, sin embargo de ello el servicio existe redes realizadas por las diferentes portadoras autorizadas por las cuales es factible habilitar el servicio casi en la totalidad de la ciudad.
- Densidad demográfica: Quito es una de las ciudades con mayor densidad poblacional, lo cual representa mayor oportunidad para el ingreso de esta tecnología.
- Nivel de educación y cultural: La sociedad ecuatoriana y en especial la ciudad de Quito, ha convertido al internet como parte importante en el desarrollo de sus actividades educativas, laborales, empresariales, e incluso recreativas. La dificultad frente a esta tecnología es la brecha generacional, y el nivel educativo. Es común ver niños, jóvenes y adultos, empresarios, empleados o amas de casa, se adaptan al producto por las facilidades y bondades que presta el producto y son requeridas en el quehacer de sus actividades.

Limitaciones de la oferta de servicio:

- Valores de inversión y operación
- Niveles de rentabilidad competitivos
- Riesgo de inversión elevado
- Competencia agresiva
- Condiciones geográficas del mercado objetivo.
- Falta de apoyo del gobierno para masificar el servicio

4.3 Limitaciones presupuestarias

Para determinar las limitaciones presupuestarias se determinará el costo total del proyecto. En primer lugar, se expondrá las fuentes de ingresos del presupuesto y los gastos por su naturaleza, para realizar este punto se considerará las cuentas del estado de resultados del año 2007 y se realizará proyecciones hasta el año 2013 en condiciones actuales y con el proyecto en marcha.

La empresa considerará la estructura óptima de capital, para la factibilidad económica del proyecto, que propenda a un equilibrio entre el riesgo del negocio de la empresa y el rendimiento de modo tal que se maximice el precio de las acciones.

Los requerimientos de capital que demanda la Inversión adicional tanto para activos fijos, como para inventarios están en posibilidad de ser cubiertos por la empresa a través de generación propia o con financiamiento, por lo que no existirían limitaciones presupuestarias para su ejecución.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Ámbito de la evaluación

En los capítulos previos, se revisó la viabilidad del proyecto en lo que respecta a los aspectos cualitativos y legales del proyecto y ciertos parámetros numéricos que servirán de base para la valoración económica de la empresa.

En el presente capítulo se procederá a proyectar los flujos futuros de la empresa bajo dos escenarios, a fin de determinar la valoración de la empresa:

- a. Como negocio en marcha situación actual. (escenario 1)
- b. Como negocio bajo la situación ampliada del negocio, en el cual incluye la adquisición de activos fijos: equipos y sistema para su implementación así como sus formas financiamiento. (Escenario 2)

Para el efecto deberá definirse los siguientes parámetros: las proyecciones de utilidades, los flujos de efectivo, el valor de rescate, el valor presente neto VPN, las inversiones a realizarse, así como su capital de trabajo, los cuales constituyen elementos clave para evaluar económicamente las dos opciones y además servirán para establecer la relación del costo- beneficio del proyecto.

El estudio financiero de la presente tesis, se basa fundamentalmente en la valoración comercial del negocio bajo las dos premisas establecidas anteriormente, el método de valoración empleado se ha determinado en función de las condiciones actuales del negocio y sus proyecciones futuras bajo los dos escenarios a través del Método de valoración Dinámica. Para ello se hace necesario considerar los estados financieros históricos como punto de partida, así como las proyecciones financieras y sus utilidades futuras que pretende generar la empresa durante los próximos 5 años.

En esta fase el proyecto define los Ingresos y los costos asociados al giro del negocio actual y futuro. Los accionistas de la empresa podrán determinar datos técnicos y valederos acerca del valor comercial de su negocio frente a las dos alternativas.

5.2 Premisas utilizadas para las proyecciones financieras

Los datos estimados para las proyecciones financieras de la empresa tomarán como año base los estados financieros del periodo correspondiente al 2007.

- Los estudios de la oferta y demanda así como sus metas y objetivos que pretende alcanzar la empresa hasta el 2013, respecto a las dos opciones propuestas.
- El negocio en marcha posee fuentes de financiamiento en el corto plazo
- La ampliación de negocio requiere fuentes de financiamiento, para la compra de activos para la operatividad del servicio ampliado.
- Se considera que las ventas se incrementarán conforme la participación de mercado descrita en el capítulo 3.
- Se estima la relación ventas y costo de venta igual a 1,172 basado en la relación promedio de los últimos 5 años.
- Los costos financieros a la Tasa efectiva de Interés (12,66%)¹¹

5.3 Escenario 1

5.3.1 Ventas y costo de Venta:

En el capítulo 3 se determinó la participación de la empresa frente a la oferta total de mercado, y con base a datos históricos se determinó la oferta que tendría la empresa para los próximos cinco años, sobre estos datos y a la relación ventas/costo de ventas promedio de los últimos cinco años igual a (1,172) se procedió a realizar la proyección de venta y el costo de ventas. Se estima un crecimiento en ventas en forma gradual de acuerdo con el crecimiento del mercado y las metas que la empresa pretende alcanzar hasta el año 2013.

AÑO	DEMANDA CIF (MILES DE USD)	% PARTICIPACIÓN DE MERCADO	COSTO DE VENTA EN (USD)	VENTAS EN (USD)	
2007	217.483,48	0,243%	528.992,50	612.900,75	
0	2008	250.106,00	0,250%	625.265,01	732.810,59
1	2009	287.621,90	0,255%	733.435,85	859.586,82
2	2010	330.765,19	0,260%	859.989,49	1.007.907,68
3	2011	380.379,97	0,265%	1.008.006,91	1.181.384,10

¹¹ Estadísticas BCE a julio 2008

4	2012	437.436,96	0,270%	1.181.079,80	1.384.225,52
5	2013	503.052,51	0,275%	1.383.394,39	1.621.338,23

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro 5.1

5.3.1.1 Participación por producto

La participación de ventas por producto y sus proyecciones se efectuó basándose en datos históricos de la empresa.

INGRESO POR VENTAS PROYECTADOS 2008-2012								
PRODUCTO	% Partic.	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Eq. Computac.	74,89%	459.001	548.802	643.745	754.822	884.739	1.036.647	1.214.220
Partes Y Piezas	9,76%	59.819	71.522	83.896	98.372	115.303	135.100	158.243
Suministros	7,62%	46.703	55.840	65.501	76.803	90.021	105.478	123.546
Software	3,06%	18.755	22.424	26.303	30.842	36.150	42.357	49.613
Servicios	2,20%	13.484	16.122	18.911	22.174	25.990	30.453	35.669
Cableado	1,64%	10.052	12.018	14.097	16.530	19.375	22.701	26.590
Respuestos	0,83%	5.087	6.082	7.135	8.366	9.805	11.489	13.457
Total	100%	612.901	732.811	859.587	1.007.908	1.181.384	1.384.226	1.621.338

Fuente: Estados financieros 2007 Opensystem.
Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro #5.2

5.3.2 Gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas han sido presupuestados considerando el incremento promedio de los últimos 5 años, equivalente al 11% anual y se considera un incremento adicional de 1% por gastos de publicidad, para estimular el crecimiento de ventas esperado.

GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS							
Años	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013

Incremento	-	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Gastos Administrat.	38.760	43.411	48.620	54.455	60.989	68.308	76.505
Gastos venta	21.821	24.440	27.373	30.658	34.336	38.457	43.072
Total Gastos Adm. y ventas	60.581	67.851	75.993	85.112	95.326	106.765	119.577

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.3

5.3.3 Ingresos Financieros

La empresa mayoritariamente vende productos a crédito, por lo cual obtiene ingresos de financiamiento, sus proyecciones son calculadas con base a un porcentaje promedio de los últimos 5 años equivalente a 0,55% del total de ingresos por ventas.

INGRESOS FINANCIEROS PROYECTADOS							
AÑOS	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Financieros	5.327,35	4.030,46	4.727,73	5.543,49	6.497,61	7.613,24	8.917,36

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.4

5.3.4 Gastos Financieros

La empresa no tiene gastos financieros a largo plazo, razón por lo cual no consta en el estado de resultados del periodo, se considera un gasto corriente que se encuentra clasificado en otros gastos deducibles, calculado sobre un porcentaje promedio de los de los últimos 5 años sobre el total de gastos de Administración y Ventas equivalente al 4,16%.

OTROS GASTOS DEDUCIBLES PROYECTADOS							
AÑOS	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Otros gastos Deducibles	2.428	2.823	3.161	3.541	3.966	4.441	4.974

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.5

5.3.5 Estado de Resultados, Participación Laboral e impuesto a la Renta

La participación laboral e impuesto a la renta son calculados sobre las proyecciones de las utilidades el 15% para el reparto a los trabajadores y el 25% de impuesto a la renta, lo que representa una tasa del 36,25% sobre la utilidad operativa.

Ver cuadro # 5.6

OPENSYSYSTEM CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Expresados en Dólares (USD)

CONCEPTO	REAL	PROYECTADOS ----->					
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	612.901	732.811	859.587	1.007.908	1.181.384	1.384.226	1.621.338
(-) Costo de venta	(528.993)	(625.265)	(733.436)	(859.989)	(1.008.007)	(1.181.080)	(1.383.394)
Utilidad Bruta	83.908	107.546	126.151	147.918	173.377	203.146	237.944
(-) Gastos Administrativos	(38.760)	(43.411)	(48.620)	(54.455)	(60.989)	(68.308)	(76.505)
(-) Gastos de Venta	(21.821)	(24.440)	(27.373)	(30.658)	(34.336)	(38.457)	(43.072)
(-) Depreciación Activos Fijos	(7.756)	(4.544)	(4.998)	(5.498)	(6.048)	(6.652)	(7.318)
(-) Otros Gastos Deducibles	(2.428)	(2.823)	(3.161)	(3.541)	(3.966)	(4.441)	(4.974)
Otros Ingresos (Incluye Ingresos Financieros)	5.327	4.030	4.728	5.543	6.498	7.613	8.917
Utilid. Antes de Partic. Laboral e Impt. a la Renta	18.470	36.359	46.726	59.311	74.536	92.900	114.992
Participación Laboral (15%)	(2.770)	(5.454)	(7.009)	(8.897)	(11.181)	(13.935)	(17.249)
Impuesto a la Renta (25%)	(3.925)	(7.726)	(9.930)	(12.604)	(15.839)	(19.741)	(24.436)
Reserva legal 5%	(589)	(1.159)	(1.489)	(1.891)	(2.376)	(2.961)	(3.665)
UTILIDAD NETA	11.186	22.020	28.299	35.921	45.141	56.263	69.643

Elaborado Por: Fabiola Salazar
Fuente: Estados Financieros Opensystem 2003-2007

Cuadro # 5.6

5.3.6 Flujos de Caja Neto

Para elaborar el flujo de caja se ha considerado que la empresa en situación actual requiere una inversión permanente para la reposición de activos fijos, los mismos que se ha estimado el valor de 0,15% del total de los ingresos.

El Capital de trabajo que requiere la empresa se ha estimado al total de ingresos del periodo contable dividido para 12 que es requerido para la compra de inventario y gastos corrientes correspondientes a un mes actividad.

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital de Trabajo	51.075	61.068	71.632	83.992	98.449	115.352	135.112
Nivel Anterior	50.753	51.075	61.068	71.632	83.992	98.449	115.352
Incremento en Capital Trabajo	(322)	(9.992)	(10.565)	(12.360)	(14.456)	(16.903)	(19.759)
Recuperación Capital Trabajo							
Inversión Incremental Neta Capital de Trabajo	(322)	(9.992)	(10.565)	(12.360)	(14.456)	(16.903)	(19.759)

Elaborado Por: Fabiola Salazar
Fuente: Estados Financieros Opensystem 2007

Cuadro #5.7

FLUJO DE CAJA NETO PROYECTADOS

2008-2013

CONCEPTO	Actual	Proyección ----->					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	11.775	23.179	29.788	37.811	47.516	59.224	73.308
(+) Depreciación y Amortización	7.756	4.544	4.998	5.498	6.048	6.652	7.318
(=) Flujo de Caja Bruto	19.531	27.722	34.786	43.308	53.564	65.876	80.625
(+) Inversiones	(824)	(1.099)	(1.289)	(1.512)	(1.772)	(2.076)	(2.432)
Normales de Mantenimiento Act. Fijo	(824)	(1.099)	(1.289)	(1.512)	(1.772)	(2.076)	(2.432)
Mejoras	0						
(+) Aumento en Capital de Trabajo	(322)	(9.992)	(10.565)	(12.360)	(14.456)	(16.903)	(19.759)
FLUJO DE CAJA NETO	18.385	16.631	22.932	29.437	37.336	46.896	58.434

Elaborado Por: Fabiola Salazar
Fuente: Estados Financieros Opensystem

Cuadro #5.8

5.3.7 Métodos de Evaluación

A fin de evaluar la factibilidad financiera de la empresa en situación actual, se utilizará la herramienta del valor actual neto (VAN), considerando los flujos de caja netos hasta el año 2013, los resultados fueron los siguientes:

Tasa de Descuento	14,0%	16,0%
Valor Actual Neto (VAN) 2008-2013	\$ 125.186	\$117.170

Al obtener una VAN positiva, considerando los flujos netos de efectivo futuros, a una tasa de descuento del 14% y 16%, provee un rendimiento financiero favorable, lo que permite concluir que la empresa es rentable, bajo el esquema actual.

Escenario 2:

5.4.1 Ventas

Para realizar las proyecciones de ventas bajo este escenario se considera las ventas en situación actual del negocio sumado los ingresos producto de las ventas por concepto de ampliación del negocio (servicios de internet).

El ingreso de ventas y sus proyecciones hasta el año 2013, están basadas en los resultados de las encuestas de la investigación de campo y las metas que pretende alcanzar en cuanto a la participación de mercado de la empresa, estas cifras fueron tabuladas en forma explícita en el capítulo 3.

El internet es un servicio por el cual se paga mensualmente, se ha considerado el total de suscriptores anuales y se promedia el número de abonados que paulatinamente irán ingresando mes a mes, el tipo de servicio requerido por los abonados son calculados de acuerdo a la investigación de campo tabuladas en las encuestas y este porcentaje se aplica en todos los años proyectados. Cabe recalcar que se dispone de flujos de efectivo adicional por concepto de ingresos acumulados para el siguiente año por los abonados contratados en el año anterior y se lo registra en el estado de resultados sumado a los ingresos por

ventas incrementales. El Cuadro #5.9 muestra los ingresos incrementales detallando el tipo de servicio e ingresos asociados a este producto.

Año 2009								
Ventas Internet	Abonados Según Encuestas		Pago Por Suscrip.	Ingr. Por Suscrip.	Costo Mensual	Ingresos Mensual	Ingresos Parcial	Ingr. Total Anual
	%	Cuentas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
DIAL UP	6%	15			4	58,32	379	379
128 Kbps	48%	117	50	5.832	25	2.916	18.954	24.786
256 Kbps	35%	85	50	4.252,5	39	3.316,95	21.560	25.813
512 Kbps	11%	27	50	1.336,5	65	1.737,45	11.293	12.630
TOTAL	100%	243		11.421		8.028,72	52.187	63.608
Total acumulado próximo año:								96.345

AÑO 2010								
Ventas Internet	%	Cuentas	Pago Por Suscrip.	Ingr. Por Suscrip.	Costo Mensual	Ingresos Mensual	Ingresos Parcial	Ingr. Total Anual
	DIAL UP	6%	34		0	4	135,6	502
128 Kbps	48%	271	50	13.560	25	6.780	25.116	38.676
256 Kbps	35%	198	50	9.887,5	39	7.712	28.569	38.457
512 Kbps	11%	62	50	3.107,5	65	4.039	14.965	18.072
TOTAL	100%	565		26.555		18.666	69.153	95.708
Total acumulado próximo año:								224.011

Año 2011								
Ventas Internet	Abonados Según Encuestas		Pago Por Suscrip.	Ingr. Por Suscrip.	Costo Mensual	Ingresos Mensual	Ingresos Parcial	Ingr. Total Anual
	%	Cuentas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
DIAL UP	6%	59			4	236	657	657
128 Kbps	48%	473	50	23.664	25	11.832	32.838	56.502
256 Kbps	35%	345	50	17.255	39	13.459	37.353	54.608
512 Kbps	11%	108	50	5.423	65	7.050	19.566	24.989
TOTAL	100%	986		46.342		32.577	90.414	136.756
Total acumulado próximo año:								390.929

AÑO 2012

Ventas Internet	%	Cuentas	Pago Por Suscrip.	Ingr. Por Suscrip.	Costo Mensual	Ingresos Mensual	Ingresos Parcial	Ingr. Total Anual
DIAL UP	6%	92			4	367	847	847
128 Kbps	48%	734	50	36.696	25	18.348	42.354	79.050
256 Kbps	35%	535	50	26.758	39	20.871	48.178	74.935
512 Kbps	11%	168	50	8.410	65	10.932	25.236	33.645
TOTAL	100%	1529		71863		50.518	116.615	188.478
Total acumulado próximo año:								606.218

Año 2013

Ventas Internet	Abonados Según Encuestas		Pago Por Suscrip.	Ingr. Por Suscrip.	Costo Mensual	Ingresos Mensual	Ingresos Parcial	Ingr. Total Anual
	%	Cuentas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
DIAL UP	6%	133			4	533	1.081	1.081
128 Kbps	48%	1.067	50	53.328	25	26.664	54.054	107.382
256 Kbps	35%	778	50	38.885	39	30.330	61.486	100.371
512 Kbps	11%	244	50	12.221	65	15.887,3	32.207	44.428
TOTAL	100%	2.222		104.434		73.415	148.829	253.263

Elaborado por: Fabiola Salazar
Fuente: Investigación de Campo

Cuadro #5.9

5.4.2 Costo Ventas:

El costo de ventas incremental se calcula sobre los costos asociados con la ampliación de servicios, para el efecto la empresa debe realizar adquisición de equipos en forma paulatina, los mismos que son parte del sistema de para proveer el servicio de IP, servirán para soporte técnico y la logística del negocio, según como se incremente el número de abonados que la empresa tenga, deberá ir adquiriéndolos. Por este concepto la empresa tendrá un costo por depreciación de equipos (3 años), además de los costos asociados al pago de arrendamiento del enlace y otros.

ADQUISICIÓN DE EQUIPOS PARA EL SERVICIO IP					
	2009	2010	2011	2012	2013
Sistema para 256 abonados	37.600				
Sistema para 768 abonados (3x256)		75.200			
Sistema para 1024 abonados (4x256)			37.600		
Sistema para 1536 abonados (6x256)				112.800	
Sistema para 1536 abonados (9x256)					188.000

Costo de venta incremental proyectado					
Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Arriendo enlace	18.000,00	54.000,00	72.000,00	108.000,00	162.000,00
Otros costos asociados	5.920,20	13.754,60	23.978,60	37.193,81	54.062,19
Costo de venta incremental	23.920,20	67.754,60	95.978,60	145.193,81	216.062,19
Depreciación Equipos	12.533,33	37.600,00	50.133,33	75.200,00	100.266,67

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.10

El costo de venta del producto está en relación directa al número de abonados que la empresa haya suscrito, por cada 256 abonados que la empresa absorba deberá contratar el arrendamiento del enlace por otro que proporcione mayor ancho de banda, para soportar el incremento de abonados, y adquirir equipos adicionales al sistema.

La cuenta otros costos asociados se ha estimado en un porcentaje del 6% del total de los ingresos incrementales, los mismos que involucran gastos de movilización de técnicos y cableado.

Al costo de venta incremental deberá sumarse, el costo de venta en situación actual, el cuadro que se muestra a continuación no incluye la depreciación equipos, esta cuenta se incluyó en gastos Operacionales:

Ver cuadro # 5.11

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	732.811	859.587	1.007.908	1.181.384	1.384.226	1.621.338
Ventas incrementales		63.608	192.052	360.767	579.407	859.481
costo de venta	(624.211)	(733.436)	(859.989)	(1.008.007)	(1.181.080)	(1.383.394)
costo de venta incremental		(21.816)	(65.523)	(93.646)	(142.764)	(213.569)
Utilidad Bruta	108.599	167.942	274.447	440.498	639.788	883.856

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.11

5.4.3 Gastos de Administración y ventas

Para proyectar los Gastos de administración y ventas se parte de los estado de resultados de año 2007, se procede a realizar las proyecciones hasta el año 2013, considerando incrementos graduales por periodo (12%), a estos valores se ha de sumar los gastos incrementales por concepto de la administración de personal que deberá adicionarse para la prestación de ampliación del servicio, el siguiente cuadro describe lo expuesto.

Gastos Administración y Ventas + Incremental							
Años	Personal	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Adm. Y Ventas S. Actual		67.851	75.993	85.112	95.326	106.765	119.577
Gastos Adm. Incremental	2 - 3 - 3 - 4 - 5		4.800	8.064	9.032	12.803	17.028
Gastos De Venta Incremental	2 - 4 - 6 - 7 - 8		7.200	16.128	24.192	31.127	37.550
Gastos Venta Incremental	2- 4 - 6 - 7 - 8		7.200	16.128	24.192	31.127	37.550
Comisión Ventas Incremental	25% Del Valor De Suscripción		2.855	6.639	11.586	17.966	26.109
Publicidad			4.000	5.200	6.760	8.788	11.424
Parcial Gastos Adm. Y Ventas Incremental			26.055	52.159	75.761	101.811	129.661
Total Gastos De Adm. Y Ventas		67.851	102.048	137.271	171.088	208.576	249.238

Elaborado por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.12

El gasto de publicidad se ha considerado incrementos del 30% por año, para promover el producto y mejorar las ventas.

5.4.4 Ingresos financieros

Los ingresos financieros proyectados bajo este escenario mantienen las mismas cifras que el escenario anterior. Los ingresos provenientes de la ampliación de servicios, no aplica crédito por lo cual no se obtiene réditos por este concepto.

5.4.5 Gastos financieros

Los gastos financieros han sido presupuestados considerando la tasa efectiva 12,66%, sobre el capital requerido para la adquisición de activos (Sistema y equipos para el servicio IP), calculado a 1 año plazo.

GASTOS FINANCIEROS PROYECTADOS						
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Financieros		4.760	9.520	4.760	14.280	23.801

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.13

5.4.6 Otros Gastos Deducibles

Este rubro al igual que el escenario 1, es calculado y proyectado sobre el total de Gastos de Administración y Ventas totales incluido el margen incremental, correspondiente al 4,16% según promedios históricos.

OTROS GASTOS DEDUCIBLES						
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Financieros	2.823	4.245	5.710	7.117	8.677	10.368

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.14

5.4.7 Estados de Resultados, Participación Laboral e Impuesto a la Renta

OPENSYSTEM CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
Expresados en Dólares (USD)

CONCEPTO	REAL	PROYECTADOS ----->					
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	612.901	732.811	859.587	1.007.908	1.181.384	1.384.226	1.621.338
(-) Costo de venta	(528.993)	(625.265)	(733.436)	(859.989)	(1.008.007)	(1.181.080)	(1.383.394)
(-) Costo de Venta Incremental			63.608	192.052	360.767	579.407	859.481
Utilidad Bruta	83.908	107.546	167.942	274.447	440.498	639.788	883.856
(-) Gastos Adm. Y ventas	(38.760)	(43.411)	(48.620)	(54.455)	(60.989)	(68.308)	(76.505)
(-) Gastos Adm. Y Ventas Incremental			(21.816)	(65.523)	(93.646)	(142.764)	(213.569)
(-) Depreciación Activos Fijos	(7.756)	(4.544)	(4.998)	(5.498)	(6.048)	(6.652)	(7.318)
(-) Depreciación de Act. Fijos incremental			(12.533)	(37.600)	(50.133)	(75.200)	(100.267)
(-) Otros Gastos Deducibles	(2.428)	(2.823)	(4.245)	(5.710)	(7.117)	(8.677)	(10.368)
(-) Gastos Financieros			(4.760)	(9.520)	(4.760)	(14.280)	(23.801)
Otros Ingresos (Incluye Ingresos Financieros)	5.327	4.030	4.728	5.543	6.498	7.613	8.917
Utilid. Antes de Partic. Laboral e Impt. a la Renta	18.470	36.359	44.085	84.391	207.850	334.015	501.781
(-) Participación Laboral (15%)	(2.770)	(5.454)	(6.613)	(12.659)	(31.178)	(50.102)	(75.267)
Utilidad Antes del Impuesto a la Renta.	15.699	30.905	37.472	71.732	176.673	283.913	426.514
(-) Impuesto a la Renta (25%)	(3.925)	(7.726)	(9.368)	(17.933)	(44.168)	(70.978)	(106.629)
UTILIDAD NETA	11.775	23.179	28.104	53.799	132.505	212.935	319.886

Elaborado por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.15

5.4.8 Inversiones

Los desembolsos que la empresa realice como la compra de activos fijos, mantenimiento de activos y mejoras para la continuación y puesta en marcha de las operaciones en los años de proyectados constituye la inversión total. Se ha estimado un rubro para mantenimiento y mejoras de sus activos en un porcentaje del 0,15% del total de sus ingresos.

La ampliación de servicios requiere la adquisición de activos fijos, los mismos que serán adquiridos con financiamiento, también se ha considerado la reposición de estos activos para los años que correspondientes, una vez que han finalizado su vida útil.

5.4.9 Capital de trabajo

El Capital de trabajo considerado al igual que el escenario 1, es total de ingresos anuales dividido para 12 que es el estimado para la compra de inventario y pagos corrientes correspondientes a un mes de actividad. Para el flujo de caja neto se descuenta la inversión incremental respecto al año anterior. Para el Año 2008 se presenta un flujo de efectivo negativo, puesto que el ingreso proveniente de la utilidad neta para ese Año no cubre el incremento de capital para el giro del negocio, lo que temporalmente tendrá suplir este déficit con financiamiento a corto plazo.

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Capital de Trabajo	51.075	61.068	76.933	99.997	128.513	163.636	206.735
Nivel Anterior	50.753	51.075	61.068	76.933	99.997	128.513	163.636
Incremento en Capital Trabajo	(322)	(9.992)	(15.865)	(23.064)	(28.516)	(35.123)	(43.099)
Recuperación Capital Trabajo							
Inversión Incremental Neta Capital Trabajo	(322)	(9.992)	(15.865)	(23.064)	(28.516)	(35.123)	(43.099)

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.16

5.4.10 Flujo de Caja Neto

CONCEPTO	Proyección ----->					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Años						
Utilidad Neta	23.179	28.104	53.799	132.505	212.935	319.886
(+) Depreciación y Amortización	4.544	17.531	43.098	56.181	81.852	107.584
(=) Flujo de Caja Bruto	27.722	45.635	96.897	188.686	294.787	427.470
(+) Inversiones	(1.099)	(56.889)	(76.712)	(39.372)	(114.876)	(190.432)
Mantenimiento	(1.099)	(1.289)	(1.512)	(1.772)	(2.076)	(2.432)
Adquisición Equipos		(37.600)	(75.200)	(37.600)	(112.800)	(188.000)
Adquisición sistema de tarificación		(18.000)	0	0	0	
(+) Aumento en Capital de Trabajo	(9.992)	(15.865)	(23.064)	(28.516)	(35.123)	(43.099)
FLUJO DE CAJA NETO	16.631	(27.119)	(2.878)	120.798	144.788	193.939

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.17

5.5 Método de Evaluación

Para evaluar la factibilidad financiera y económica de la empresa bajo este escenario, se utilizó el método del Valor Actual Neto (VAN); la tasa de descuento seleccionada, se consideró algunas variables, entre ellas el riesgo que conlleva el negocio, la tasa de interés bancario y el costo-beneficio de la propuesta.

$$VAN = \sum_{i=1}^6 \frac{FN_i}{(1 + kp)^i}$$

VAN= Valor Actual Neto

kp = Tasa de descuento

FN= Flujos de caja netos

i= tiempo en años (Año 2008= 1Año 2013 = 5)

Aplicando la fórmula, trayendo todos los flujos de efectivo neto a valor presente se obtiene los resultados siguientes:

TASA DE DESCUENTO	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Actual Neto 2008-2013	226.854	216.959	207.590

Estos resultados dan un pronóstico favorable, si consideramos el riesgo del negocio y el mercado hacia el cual se dirige el producto.

5.6 Análisis de sensibilidad y riesgo de mercado del proyecto de ampliación.

La ampliación de servicios, trae riesgos importantes toda vez que dependerá del comportamiento del mercado, si consideramos el comportamiento histórico, ha sido irregular y actualmente se estima que su crecimiento constante para los próximos 5 años. Un cambio brusco de esta demanda podría alterar los valores estimados en las proyecciones. Además se analizó en el capítulo anterior la sensibilidad de este producto frente a la calidad y precio. Así que la empresa deberá tomar atención a futuras variaciones en cuanto al precio de los productos y buscar el precio mínimo que podría ofertarse el servicio para lograr que el proyecto de ampliación sea rentable.

Para el caso ensayaremos, el cambio que experimenta el estado de resultados, el VAN si se incrementa la demanda en un 10%, y análogamente si se disminuye en el mismo porcentaje, se supone que los gastos de administración y ventas no se alteran al igual que la adquisición de activos fijos.

La demanda se incrementa en un 10%

TASA DE DESCUENTO	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Actual Neto 2008-2013	285.572	273.260	261.597

La demanda disminuye en un 10%

TASA DE DESCUENTO	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Actual Neto 2008-2013	168.136	160.659	153.583

El propósito de realizar este análisis es denotar los posibles resultados si las premisas de mercado no llegan a cumplirse. Sin embargo se debe recalcar que la demanda de internet en los últimos dos años ha crecido en forma vertiginosa, lo que hace prever un mercado favorable.

La variación de mercado en más menos 10% en su demanda, da al proyecto de ampliación un pronóstico favorable, sin embargo afecta los flujos de efectivo y consecuentemente, mientras mayor sea la demanda del producto el VAN crecerá a favor de los intereses de la empresa.

Los accionistas de la empresa deberán estar pendientes, a cualquier cambio que se produzca en el mercado y tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas y las proyecciones realizadas.

5.7 Valor de rescate

En el presente estudio no se consideró ningún valor de rescate, para la evaluación del proceso de ampliación, por considerarse que la empresa seguirá funcionando a partir del año 6.

5.8 Variables Económicas consideradas para la valoración de la empresa

5.8.1 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento que se aplicará a la valoración del negocio se consideró factores de riesgo al costo de capital, se incluyen variables

como la inflación y la tasa pasiva de interés. La tasa de descuento nominal que se utilizará para valorar a la empresa será la suma de las tasas tasa de descuento real más la tasa de inflación. Cabe recalcar que en la proyección de gastos administrativos y de ventas se ajustaron sobre la tasa de la inflación.

La tasa de inflación, se consideró la tasa anual promedio de los últimos 5 años incluido el Año 2008¹² igual a 5,7%, la tasa de interés pasiva a julio de 2008 (5,3%)¹³, la tasa de descuento se seleccionó de la siguiente forma:

- ✓ Tasa de inflación 5,7 %
- ✓ Tasa de interés pasiva 5,3%
- ✓ Tasa de riesgo comercial que la empresa asigna respecto al tipo de negocio que oferta 3%.

La tasa de descuento equivalente que se aplicará será la suma de estas variables, y se valorará a la tasa del 14% al 16%, la cual representa una tasa razonable frente a las condiciones económicas y de competitividad que presenta la empresa frente al mercado.

5.8.2 Valor Residual

El valor residual o valor horizonte, que se consideró para la valoración de la empresa son:

- a. Se estima que a partir del año seis los resultados de la empresa se mantienen al menos en los niveles del año anterior por un periodo de 10 años más en cuyo caso los flujos de efectivo obtenidos durante ese tiempo se deberá traer a valor presente convirtiéndose en una renta a favor de los accionistas.

¹² Estadísticos BCE: Tasa de inflación acumulada a julio 2008 (9,87%)

¹³ Estadísticos BCE

- b. Se estima que a partir del año 6 los resultados de la empresa se mantienen al menos en los niveles del año anterior a perpetuidad, en consecuencia sus flujos de efectivo se convertirían en una renta perpetua para la empresa.

Trayendo los flujos de efectivo del valor residual de las dos opciones a valor presente (Año 2008) aplicando la fórmula 5.1, se obtiene los resultados que presentan a continuación:

Escenario 1:

**Empresa Opensystem Cía. Ltda.
Cálculo Del Valor Residual
Expresado En Dólares**

Tasa de Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Las Utilid. Se extiend. 10 Años más a partir De Año 6			
VALOR PRESENTE AL AÑO 2013	382.380,71	367.913,68	354.312,11
Valor residual al año 2008	382.381	367.914	354.312
Las Utilidades De La Empresa son a Perpetuidad			
VAN AL AÑO 2013	523.625	488.717	458.172
Valor residual al año 2008	238.557	211.286	188.053

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.18

Escenario 2:

**Empresa Opensystem Cía. Ltda.
Cálculo Del Valor Residual
Expresado en Dólares**

Tasa de Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Las utilid. Se extiend. 10 años más a partir de año 5			
VALOR PRESENTE AL AÑO 2013	\$ 1.668.560	\$ 1.605.432	\$ 1.546.080
VAN AL AÑO 2008	\$ 760.174	\$ 694.072	\$ 634.576
Las utilidades de la empresa son a perpetuidad			
VAN AL AÑO 2013	\$ 2.284.897	\$ 2.132.570	\$ 1.999.285
VAN AL AÑO 2008	\$ 1.040.968	\$ 921.969	\$ 820.591

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro # 5.19

5.9.1 Valoración de la empresa por el método del Flujo de Caja Descontado

El objetivo principal del presente trabajo es la valoración de la empresa Opensystem Cía. Ltda., el método seleccionado es la Valoración Dinámica o Flujo de Caja Descontado, el mismo que se ha desarrollado bajo dos escenarios; la valoración de la empresa en situación actual, y en situación de ampliada del negocio.

En el primer escenario se ha considerado que se mantendrían los niveles de ventas según su tendencia histórica de participación en el mercado con incrementos paulatinos razonables proyectados hasta el año 2013, tiempo en el cual su participación pasará del 0,243% al 0,275 respecto a la participación Nacional (CIF), en este contexto se asume que se realizarán inversiones de activo fijo de mantenimiento, el mismo que ha sido presupuestado sobre el 0,15% del total de los ingresos obtenidos en el periodo.

En el segundo escenario se realizó un estudio de mercado en el capítulo III y se determinó la participación de la empresa para el nuevo producto. En este punto se determinó las inversiones de activo fijo y de mantenimiento que tendrá que realizar la empresa para la operatividad del nuevo servicio.

Las variables financieras proyectadas bajo estos dos escenarios como: utilidad neta, capital de trabajo, flujos de caja neta así como las inversiones a realizarse fueron detallados y expuestos anteriormente, cuyas cifras son determinantes para proceder a la valoración de la empresa mediante el método de valoración aplicado.

Anteriormente se encontró el VAN, correspondiente para cada escenario tanto para el Valor Residual, como para los flujos de efectivo netos proyectados, sumados estos valores se obtendrá el valor técnico de la empresa según el método a seleccionado.

Escenario 1:

OPENSYSYSTEM CÍA LTDA
CALCULO DEL VALOR DE LA EMPRESA
Expresado en Dólares

Opción a:

CÁLCULO DEL VALOR DE LA EMPRESA			
Tasa De Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Residual Al Año 0	238.557	211.286	188.053
VAN de los flujos de efectivo netos 2008-2013	125.186	121.081	117.170
Valor De La Empresa	\$ 363.743	\$ 332.367	\$ 305.223

Opción b:

CÁLCULO DEL VALOR DE LA EMPRESA			
Tasa De Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Residual Del Año 0	382.381	367.914	354.312
VAN de los flujos de efectivo netos 2008-2013	125.186	121.081	117.170
Valor De La Empresa	\$ 507.567	\$ 488.995	\$ 471.482

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro #5.20

Escenario 2:

OPENSYSYSTEM CÍA LTDA
CALCULO DEL VALOR DE LA EMPRESA
Expresado en Dólares

Opción a:

CÁLCULO DEL VALOR DE LA EMPRESA			
Tasa De Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Residual Al Año 0	760.174	694.072	634.576
VAN de los flujos de efectivo netos 2008-2013	226.854	216.959	207.590
Valor De La Empresa	\$ 987.028	\$ 911.032	\$ 842.166

Opción b:

Cálculo Del Valor De La Empresa			
Tasa De Descuento	14,0%	15,0%	16,0%
Valor Residual Al Año 0	1.040.968	921.969	820.591
VAN de los flujos de efectivo netos 2008-2013	226.854	216.959	207.590
Valor De La Empresa	\$ 1.267.822	\$ 1.138.928	\$ 1.028.181

Elaborado Por: Fabiola Salazar

Cuadro #5.21

CAPÍTULO VI

DECISIÓN A TOMAR

6.1 Decisión con base a la factibilidad y el análisis económico de la empresa.

Bajo los resultados obtenidos al valorar la empresa y su factibilidad financiera considerando los dos escenarios, puede concluirse que la empresa puede llevar a cabo el proceso de ampliación de servicios, con una ventaja económica favorable para los accionistas de la empresa. El valor económico de la empresa sube en forma importante, será entonces decisión de la administración tomar el riesgo de emprender las perspectivas del negocio hacia el proyecto de ampliación de servicios.

Cabe señalar que para el efecto, los directores deberán estar preparados para tomar acciones técnicas, administrativas y económicas, además de emprender campañas de publicitarias que posibilite alcanzar el mercado objetivo pronosticado.

Tomando los índices financieros de la empresa como referencia (liquidez y apalancamiento financieros), se concluye que la empresa no está en condiciones de emplear el activo circulante para los desembolsos que requiere para la ampliación del negocio, por lo que deberán recurrir a financiamiento a través de deuda. La ventaja de recurrir a deuda es que la empresa incluye en gastos deducibles lo cual merma sus utilidades generando un ahorro en el pago de participación laborar e impuesto a la renta constituyéndose un escudo fiscal incrementándose la rentabilidad sobre el capital de los accionistas.

6.2 Limitaciones en el análisis cualitativo y cuantitativo y sus repercusiones en la decisión.

La información financiera de la empresa y las variables económicas del mercado han sido suficientes para el análisis del presente trabajo, por lo que se considera que no han existido limitaciones para el análisis cualitativo y cuantitativo del tema. Sin embargo al determinar la tasa de descuento se consideró una tasa de riesgo de comercialización mínima requerida por los accionistas de la empresa, la falta de una justificación teórica para determinar la prima por riesgo comercial constituyó una limitante para cuantificar el riesgo comercial, no obstante se tomo como referencia una tasa mínima requerida para el área comercial inmersa que justifique el riesgo.

En todo el proceso de análisis de costos y gastos se ha estimado factores como datos históricos y variables económicas que soporten el crecimiento de ventas proyectados, en consecuencia los niveles incrementales de ventas, costo de venta y gastos y utilidad neta, como también el capital de trabajo sus incrementos y decrementos, los flujos de entrada y salida de dinero, se consideran acorde con los resultados expuestos por lo que se determina que no existirían diferencias sustanciales con las proyecciones realizadas.

6.3 Variables principales a monitorear y controles que se deben establecer

Las variables que podrían afectar a los resultados expuestos, principalmente es la participación que la empresa obtenga frente al mercado, siendo fundamental para cabal cumplimiento del proyecto, por ello es necesario monitorear permanentemente las desviaciones que podrían darse, y consecuentemente implementar estrategias tendientes a lograr la colocación del producto en el mercado según lo planificado. Detectar a tiempo estas variaciones permitirá que los administradores puedan tomar acciones que contrarresten cualquier dificultad.

Dentro de las variables que no puede controlar la empresa son las variables económicas de mercado, sin embargo en el análisis realizado se consideró incrementos en los gastos de administración y ventas por encima de la tasa de la

inflación, siendo importante que la empresa optimice los costos administrativos sin que ello no necesariamente signifique reducción de personal.

El proyecto de ampliación sugiere un control adecuado de ciertos parámetros que son sensibles en la medición del valor de la empresa, las variables que altera en forma directa a este resultado son:

- Incremento y decremento de ingresos
- Incremento y decremento de costos totales
- Incremento y decremento de costo de venta

Un incremento a los costos de venta, la empresa que encontrará con dos disyuntivas; absorber estos costos y resignar las utilidades esperadas o cargarlos al precio final del producto, con ello podría mantener los niveles de rentabilidad cuidando que la oferta del producto vaya de acuerdo a proyectado para ello se requerirá fortalecer el área comercial.

CAPÍTULO VII

Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones:

El método seleccionado para la valoración de la empresa se realizó con base al tipo de negocio.

- Es una empresa en marcha, con trayectoria comercial favorable
- Se considera que año a año ha ido incrementado su participación en el mercado.
- La rentabilidad económica en aumento.
- La operatividad comercial de la empresa es continua.

Los factores expuestos dan la pauta para elegir el método de Valoración Dinámica o Flujos de caja descontados, puesto el potencial de la empresa radica precisamente en el funcionamiento de la empresa independientemente del valor de los activos que tenga en el mercado, así como tampoco del valor de sus acciones a valor nominal.

- El método seleccionado, toma como parte esencial para la valoración comercial del negocio, la capacidad que la empresa tenga para generar flujos de caja futuros los mismos que deberán ser capaces de genera una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados para generar el activo y las operaciones. Este método de evaluación considera todos los flujos positivos y negativos que genera el negocio a través de un tiempo estimado, el valor del dinero en el tiempo y los flujos de efectivo generados por el valor residual traídos al valor presente.
- El valor económico de empresa obtenido, es una opinión técnica valedera, sobre la cual la empresa podrá utilizar de manera legítima sobre cualquier acción que vaya a ejecutar. En el caso Opensystem, el objetivo de valorar

a la empresa fue encontrar el valor intrínseco de su negocio bajo las dos circunstancias analizadas, con lo cual los dueños de la empresa podrían utilizarlo para:

- ❖ Negociar sus acciones y determinar un precio real en el mercado.
 - ❖ Medir las perspectivas económicas futuras al tomar la decisión de ampliar su negocio.
 - ❖ Podría expandir sus actividades y fusionarse con otras de similar estructura para su fortalecimiento.
 - ❖ Medir las consecuencias de afrontar el riesgo de ampliar sus prestaciones entrando a nuevos mercados manteniendo el producto actual.
-
- La ampliación del negocio trae como consecuencia flujos de efectivo adicionales generados por la inversión marginal, en un inicio los flujos serán negativos, sin embargo al valorarlos en su conjunto compensan en forma favorable, sobrasando los flujos total valorados en un tiempo estimado de 5 años para los dos escenarios.

 - En cuanto al capital de trabajo incremental requerido para la ampliación del negocio, se considera cifras razonables, la empresa considera que obtenerlo a través de financiamiento con de deuda, con ello se asegura mantener la liquidez de la empresa.

 - Una de las ventajas de optar por la alternativa de ampliar el negocio, es los flujos permanentes de entrada de dinero, que en un inicio serán insuficientes, pero según vaya creciendo el número de abonados irán compensando la inversión inicial, y supliendo de manera suficiente las deficiencias de liquidez de la empresa.

 - Las actitudes conservadoras o agresivas de la administración será el punto, de partida para la decisión a tomar, quienes tendrán que valorar el nivel de riesgo que trae consigo cada alternativa frente al rendimiento de su patrimonio.

- El riesgo comercial que tenga la empresa dependerá de muchos factores como:
 - ❖ Variabilidad de la demanda, si las ventas permanecen de acuerdo a lo proyectado, el riesgo será más bajo.
 - ❖ Variabilidad del precio de ventas, si por circunstancias de mercado el precio tiene que ser ajustado, mayor será el riesgo.
 - ❖ La prima del riesgo comercial no dependerá del nivel de endeudamiento, sino más bien del mercado en que se halla inmerso.

- El Internet y computación son para la empresa una actividad comercial que le brinda oportunidades económicas y sociales a corto mediano y largo plazo. Opensystem al impulsar el uso de las TIC estará aportando a la sociedad para el desarrollo de sus diversas actividades, siendo compromiso de la empresa y del gobierno hacer esfuerzos conjuntos para que esta tecnología llegue a todos los rincones del país impulsando la disminución de la brecha digital de nuestro país.

7.2 Recomendaciones

- Los resultados arrojados permite emitir un criterio técnico de manera acertada, acerca de las condiciones económicas futuras de la empresa al tomar la decisión de ampliación del negocio, por lo cual se puede recomendar asumir el riesgo de optar por esta alternativa, en cuyo caso si las predicciones de mercado se cumplen el valor comercial del negocio subiría en una relación 3 a 1 aproximadamente.

- El internet es una actividad que hay que explotar, se presenta como una oportunidad para la empresa con muchas ventajas económicas, según se pueden comprobar en los resultados expuestos en este estudio, por lo que se recomienda a los dueños de la empresa asumir el reto que se presenta en el mercado.

- Las empresas que no invierten y no asumen el riesgo, trae como consecuencia el dejar a otras empresas tomen las rentas que podrían generar el asumir el riesgo de inversión, por eso la empresa deberá estar permanentemente atenta a los cambios del mercado, preferencias de los consumidores y nuevas tendencias tecnológicas que son oportunidades que presenta el mercado, estar preparada para asumir ese riesgo y revertirlo en rentabilidad para la empresa, corresponderá a la dirección de la empresa pensar detenidamente en las estrategias a seguir para minimizar el riesgo de su dinero.
- Para que se cumpla los flujos esperados del negocio ampliado, es recomendable que la administración cuide que las cifras presupuestadas se cumplan de acuerdo a lo planificado, para ello se hace necesario que permanentemente monitoree las variaciones en los ingresos y gastos totales para que pueda ejecutar correctivos pertinentes para evitar que estas variaciones vayan a afectar las metas y objetivos de la empresa.
- Los dueños de la empresa deberán optimizar la administración de sus recursos, utilizando su estructura física, humana y económica de manera eficiente, a esto deberá sumarse la visión que la dirección tenga para generar mayores oportunidades para el crecimiento económico de la empresa.
- Se recomienda mejorar su estructura de ventas y realizar verdaderos diseños estratégicos de comercialización para alcanzar las ventas proyectadas.
- El mercado cambiante y globalizado obliga a las organizaciones a mejorar cada vez sus estructuras organizativas, a estar alerta de lo que el mercado ofrece e ir mejorando y evolucionando para ser más competitivo. Actualmente los servicios y productos que comercializa Opensystem están

vigentes, sin embargo la competencia ha provocado que este mercado sea menos atractivo, esto se ha visto reflejado en un crecimiento de ventas conservador, de allí la importancia de buscar nuevos esquemas de ventas para estimular sus proyecciones económicas. El presente trabajo muestra un estudio pormenorizado para poner a consideración de los dueños de Organización un producto afín a su área comercial y los resultados demuestran un crecimiento sustentable en el mediano y largo plazo.

- Se recomienda a la dirección de la empresa estar atento a todos los cambios tecnológicos y de mercado, evaluar las oportunidades que se presenta en el mercado para tomar parte de ella, creando mayores fuentes de recursos para la empresa, contribuyendo a la creación de empleo siendo parte activa del desarrollo del país además de fortalecer económicamente la empresa y consecuentemente a crear mayor riqueza a sus accionistas, elevando su valor económico en el mercado.

Bibliografía

- BERNAL TORRES CESAR AUGUSTO, Metodología de la Investigación para administración y economía, Prentice Hall Pearson, Colombia, 2000.
- GUILLERMO L. DUMRAUF, Finanzas Corporativas, Grupo Guía S.A.
- DOUGLAS R. EMERY, JOHN D. FINNERTY, Administración Financiera Corporativa, Editorial Prentice Hall
- WELSCH GLENN A., Presupuestos: Planificación y control de Utilidades, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A., MEXICO.
- Baca Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta [Edición](#), Editorial: Mc Graw Hill, [México](#), 1999

- ECON. RODRIGO SAENZ FLORES, Manual de Valoración de Empresas, Segunda Edición, Quito 2002
- <http://www.monografias.com/trabajos11/norma/norma.shtml#pla>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/proyecto-ampliacion/proyecto-ampliacion.shtml>
- <http://www.biblioteca.co.cr/html/glosariofinaciero.shtml>
- <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas>