HALLO PYMES – CONECTIVIDAD INTELIGENTE PARA EMPRESA EN CRECIMIENTO

Autores: JADAN ANDRADE, DEISY KARINA[a] y ARPI ARIAS NATALIA ESTEFANIA[b]
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA[c]

a. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría graduada en la Universidad Técnica Particular de Loja, 2019. Loja, Ecuador.
E-mail: djadn002@uees.edu.ec
b. Contadora Publica Auditora graduada en la Universidad de Cuenca, 2024. Cuenca, Ecuador
E-mail: narpi@uees.edu.ec
c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha:16 de agosto de 2025

Palabras clave:
Hallo PYMES, conectividad inteligente, franquicias, PYMES, plan de implementación.

Resumen:
La implementación del servicio Hallo PYMES, orientado a micro, pequeñas y medianas empresas en Ecuador, tiene como objetivo principal ofrecer conectividad segura, escalable y con respaldo local, optimizando el acceso a internet de calidad para el sector empresarial. El objetivo del presente caso de negocio es integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual, aprovechando infraestructura existente para un despliegue rápido y con inversión moderada. Una adecuada implementación, estructurada en cinco fases, permite garantizar la calidad del servicio, la sostenibilidad del modelo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante medidas de mitigación de riesgos internos y externos.

Keywords:
Hallo PYMES, intelligent connectivity, franchise model, MSMEs, implementation plan.

Abstract:
The implementation of the Hallo PYMES service, aimed at micro, small, and medium-sized businesses in Ecuador, aims to offer secure, scalable, and locally supported connectivity, optimizing access to quality internet for the business sector. The objective of this business case is to integrate Hallo PYMES into the current franchise model, leveraging existing infrastructure for rapid deployment and a moderate investment. Proper implementation, structured in five phases, ensures service quality, the sustainability of the model, and the achievement of strategic objectives through internal and external risk mitigation measures.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

El sector de las telecomunicaciones se ha consolidado como un pilar fundamental del desarrollo económico y social, especialmente en un mundo cada vez más digitalizado. La demanda de servicios de conectividad de alta velocidad, contenidos en línea y soluciones tecnológicas integradas ha crecido exponencialmente, impulsada por el teletrabajo, la educación virtual, el entretenimiento en streaming y la digitalización de los negocios.

En este contexto, las empresas proveedoras de internet y televisión por suscripción enfrentan el desafío constante de adaptarse a un entorno competitivo, exigente e innovador. Los consumidores ya no buscan únicamente velocidad o cobertura, sino también experiencias personalizadas, atención ágil, servicios integrados y valor agregado.

En este entorno altamente dinámico, compañías como Hallo S.A., empresa ecuatoriana que nace en la Provincia del Azuay en el año 2021 proveedora de servicios de internet por fibra óptica, ha evolucionado más allá del concepto tradicional de proveedor de servicios de internet (ISP). Hallo ha consolidado un modelo ágil y expansivo basado en franquicias regionales, combinando tecnología de punta con atención personalizada. Su crecimiento sostenido, presencia nacional y enfoque en la innovación tecnológica la posicionan como un actor clave en la democratización del acceso a servicios de conectividad de alta calidad.

En línea con esta visión, este caso de negocio propone la implementación de Hallo PYMES, un nuevo servicio diseñado específicamente para atender las necesidades tecnológicas

de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), un segmento históricamente desatendido por las grandes operadoras. Este caso de negocio presenta la justificación estratégica, operativa y financiera para consolidar Hallo PYMES como una unidad clave dentro del portafolio de la empresa, apuntando al desarrollo económico local y al fortalecimiento digital de los negocios emergentes en Ecuador; actualmente, muchas PYMES enfrentan:

Conexiones inestables o compartidas.

Falta de atención personalizada.

Poca seguridad en la red.

Imposibilidad de escalar su conectividad según su crecimiento.

La afección a la conectividad por corte eléctricos presentados en el país

Vacío en cultura tecnológica y actualizaciones permanentes.

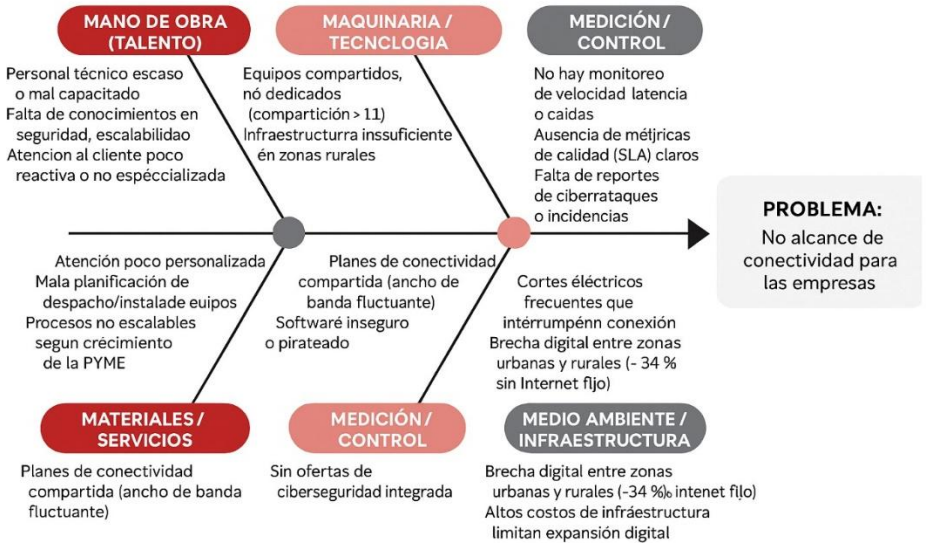
Según el Ministerio de Telecomunicaciones (2024) el 82.3% de PYMES utilizan internet para realizar sus actividades diarias como ventas de productos y servicios, la proporción de utilización de internet son: las microempresas alcanzan un 48,6%, las medianas empresas un 56,9% y las pequeñas empresas un 52,9%, la adopción y uso de las tecnologías de la información y comunicación según la perspectiva de las personas que conformar las MiPymes ayudan a mejorar la eficiencia de la gestión empresarial un 95%.

En el mundo la revolución digital, ha generado un cambio fundamental en como las personas y empresas crean valor, a esto le añadimos las teorías de Klaus Schwab en como la convergencia de tecnologías disruptivas como por ejemplo la inteligencia artificial, el internet y la información en la nube está transformando el panorama del mundo nuevo que estamos creando según Manco Zapata & Cortes Gómez (2023).

En este caso de negocio se propone la implementación de Hallo PYMES un plan que impulsa la conectividad a otro nivel con velocidad, flexibilidad y confiabilidad con el fin de desarrollo y crecimiento financiero, este plan se basa en la compartición 1 a 1 lo que se refiere a que la empresa pueda tener un ancho de banda exclusivo y sin compartición a más usuarios con la velocidad y calidad necesaria para operar.

Figura 1.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: *Elaboración propia*.

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

El sector tecnológico presenta la oportunidad de desarrollar Hallo PYMES un servicio exclusivo, seguro, escalable y respaldado localmente, que contemple soluciones de backup eléctrico, formación y capacitación. Con la finalidad de convertirse en un socio tecnológico estratégico para las empresas en crecimiento del Ecuador, además que fomenta el desarrollo local tecnológico y empresarial. Mediante la implementación del plan.

El sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación es crucial para el progreso en un mundo digitalizado. La necesidad de una conectividad sólida, servicios integrados y atención personalizada se incrementa rápidamente debido al trabajo remoto, la educación en línea, la transmisión en línea y la digitalización de los negocios. El crecimiento de las demandas en los servicios de comunicación, impulsado por las industrias verticales, lleva a los operadores de redes a adoptar redes 5G avanzadas, apoyadas en tecnologías de virtualización, con el objetivo de ofrecer y satisfacer los requerimientos de los nuevos servicios de comunicación tal como lo expresa Córdova (2022) en la tesis doctoral Contribución al medio de gestión y Orquestación de Redes de Participación.

Según Digits (2023), en el sitio Transformación digital en la PYMES: Estrategias innovadoras al abordar la transformación digital se puede implementar estrategias empresariales e innovadoras que sean más eficientes, en las cuales puede incluir: Automatización inteligente, análisis de base de datos actualizados, nube de datos flexible y ágil de manejar, integración de sistemas de gestión y comercio electrónico personalizado. La transformación digital como lo explica Rojas (2022), además está impulsando cambios significativos en la sociedad, las industrias y las organizaciones, impactando diversos ámbitos internos como la gestión tecnológica, la estrategia, el modelo de negocio, los procesos y la generación de valor empresarial.

Las PYMES constituyen la gran parte empresarial tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, y generan más de la mitad del empleo a nivel global. En América Latina, según Dini y Stumpo (2022), representan el 99,5% del total de empresas y son responsables del 60% del empleo formal, aunque solo aportan aproximadamente el 25% del Producto Interno Bruto. La pandemia de COVID-19 afectó de manera especialmente severa a

este segmento empresarial según Clampit (2021). Por ello, se hace necesaria una mayor atención académica hacia las Pymes, con el fin de brindarles acompañamiento.

Para Hallo la implementación del plan Pymes, es realmente importante para contribuir con el desarrollo económico en el país y también para beneficio propio, teniendo en cuenta que según la Superintendencia de Compañia de Valores y Seguros (2024), en Ecuador existen a nivel nacional promedio de 3076 empresas proveedoras de internet fijo y móvil. Lo cual implica estudios constantes en el mercado para acaparar con diferentes estrategias y satisfacer al cliente.

En el país, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), hasta el 2023 y con proyecciones en publicaciones al 2025 existen alrededor de 1´241.000 empresas activas registradas en el Registro Estadístico conformadas por MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas), que son el 99% del universo empresarial en el Ecuador. Es un mercado bastante amplio que da la oportunidad del crecimiento a Hallo y el plan de compartición 1 a 1 con Hallo PYMES.

El Estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023), destaca que la digitalización del tejido empresarial especialmente en el caso de las MiPymes contribuye significativamente a mejorar la eficiencia de los procesos productivos, optimizar las cadenas de suministro y facilitar el acceso a mercados globales. Estos avances se traducen en incrementos relevantes de la productividad.

En este contexto, Hallo presenta como una herramienta clave para el desarrollo de las Pymes, integrando principios de responsabilidad social corporativa como la inclusión de planes preferenciales dirigidos a cooperativas, o emprendimientos liderados por mujeres o jóvenes, promoviendo así una digitalización más inclusiva y equitativa.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Objetivo General

Posicionar a Hallo PYMES como el principal proveedor de internet empresarial dedicado y seguro para PYMES en Ecuador.

Objetivos Específicos

Objetivo 1.- Alcanzar 500 nuevos contratos de Hallo PYMES en el primer año.

Indicador: Número de nuevos contratos empresariales

Objetivo 2.- Garantizar un 95% de satisfacción del cliente en los primeros seis meses.

Indicador: Índice de satisfacción del cliente (CSAT)

Objetivo 3.- Establecer alianzas con gremios empresariales locales para posicionamiento regional.

Indicador: Número de alianzas firmadas con cámaras de comercio, asociaciones de PYMES o gremios locales

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

Tabla 1.

Priorización de los objetivos

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.	**Importancia (1-5)**	**Urgencia (1-5)**	**Puntuación Total (Imp x Urg)**
Alcanzar 500 nuevos contratos de Hallo PYMES en el primer año.	5	5	25

Garantizar un 95% de satisfacción del cliente en los primeros seis meses.	5	4	20
Establecer alianzas con gremios empresariales locales para posicionamiento regional.	4	4	16

Fuente: *Elaboración propia*

Los objetivos con mayor puntuación son la prioridad en el caso de negocio con el fin de recuperar inversión con la meta de los contratos nuevos, como también la satisfacción del cliente para su fidelización con la empresa. El establecer alianzas se considera importante pero no indispensable.

1.5.Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Tabla 2.

Indicadores de seguimiento

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Alcanzar 300 nuevos contratos de Hallo PYMES en el primer año.	Número de nuevos contratos empresariales	Número (n)	Meta mensual de 25 nuevos clientes	Mensual	Departamento comercial
Garantizar un 95% de satisfacción del cliente en los primeros seis meses.	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	Porcentaje (%)	≥ 95% de respuestas positivas.	Por cliente atendido.	Departamento de atención al cliente

Establecer alianzas con gremios empresariales locales para posicionamiento regional.	Número de alianzas firmadas con cámaras de comercio, asociaciones de PYMES o gremios locales	Número (n)	mínimo 10 alianzas activas en el primer año	Trimestral	Departamento comercial

Fuente: *Elaboración propia*

Los indicadores propuestos siguen el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido). Permiten evaluar tanto el crecimiento cuantitativo (clientes, ingresos) como la calidad del servicio (satisfacción, escalabilidad) y la proyección institucional (alianzas). Además, cada indicador es coherente con las herramientas de planificación estratégica y evaluación de impacto que se usan en casos de negocio.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados (captar 500 clientes, lograr alta satisfacción, y establecer alianzas), se identifican las siguientes alternativas viables:

Figura 2.

Visualización de las alternativas

Alternativas	Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual.
	Desarrollar una plataforma digital autoservicio.
	Tercerizar la comercialización del servicio.

Fuente: *Elaboración propia*

2.1. Explorar alternativas

Para el lanzamiento del servicio Hallo PYMES como una línea independiente de negocios, gestionada directamente por la casa matriz, con atención especializada, fuerza de ventas dedicada y canales de soporte exclusivos. Esto incluye la creación de una estructura operativa especializada para atender de forma exclusiva al segmento de pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de ofrecer soluciones de conectividad y servicios digitales ajustados a sus necesidades particulares. La propuesta genera valor diferenciado, centrado en conectividad inteligente, soluciones digitales flexibles y soporte especializado, lo que permitirá fortalecer la posición competitiva de la organización en un segmento altamente dinámico y estratégico para el crecimiento económico nacional.

En este contexto es importante analizar las estrategias diferenciadas para el segmento PYMES, subrayando la necesidad de enfoques específicos en conectividad, digitalización y soporte técnico según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2022).

Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023), resalta que las PYMES requieren políticas y servicios diseñados a medida para integrarse plenamente en la economía digital.

Alternativa A:

Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual, permitiendo a los franquiciados vender y gestionar el producto como parte del portafolio, bajo lineamientos técnicos y comerciales establecidos. Esto genera una expansión acelerada sin altos costos operativos ya que al aprovechar la red de franquiciados ya establecida, se facilita una rápida penetración de mercado sin necesidad de incurrir en costos significativos por contratación de personal o infraestructura adicional sin afectar a la descentralización controlada debido a que el producto se gestiona a través de terceros, la casa matriz debe mantener el control mediante lineamientos estrictos de marca, calidad del servicio, estructura de precios, protocolos de soporte y capacitación continua.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021), explica que el modelo de franquicias puede ser una estrategia útil para expandir servicios destinados a pequeñas y medianas empresas, debido a que es un mecanismo eficiente para escalar servicios, tiene una estructura flexible y adaptable a cada entorno y cada franquicia mantiene un control de calidad con el plan Hallo PYMES. Hallo con la alternativa de franquicia puede abarcar a un gran territorio según la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023) y el número de Pymes existentes en el país.

Alternativa B:

Desarrollar una plataforma digital autoservicio para Hallo PYMES, esta alternativa propone la creación de una plataforma digital autoservicio orientada a las pequeñas y medianas

empresas, que permita a los usuarios cotizar, contratar, escalar sus planes y gestionar soporte técnico de manera completamente autónoma, sin necesidad de interacción directa con agentes humanos. El enfoque está en ofrecer una experiencia digital fluida y eficiente, que contribuya a la reducción de costos operativos y a la escalabilidad del servicio.

Según Manco Zapata y Cortes Gómez (2023), la revolución en la inteligencia artificial es de útil acuerdo aplicarla en Hallo Pymes y ser partícipe de crear conexión con las empresas en la cotización de los planes en línea, contratación y activación automática, gestión y escalamiento de planes y soporte técnico las 24 horas. Además Gartner (2023), indica que las plataformas de autoservicio digital mejoran significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, especialmente en segmentos de PYMES.

Alternativa C:

Tercerizar la comercialización del servicio a través de alianzas estratégicas con cámaras de comercio, cooperativas o empresas tecnológicas que ya atienden a pequeñas empresas. Esta alternativa consiste en externalizar la comercialización del servicio Hallo PYMES mediante la formación de alianzas estratégicas con organizaciones que ya cuentan con presencia establecida y confianza dentro del segmento de pequeñas y medianas empresas. Estas pueden incluir cámaras de comercio, cooperativas, asociaciones empresariales, y empresas tecnológicas especializadas en soluciones para PYMES. las alianzas estratégicas con cámaras de comercio y otras organizaciones pueden facilitar la expansión y acceso a mercados para PYMES. La tercerización comercial mediante alianzas estratégicas es una práctica clave para escalar servicios digitales en PYMES (Accenture, 2023).

2.2. Limitar alternativas

A continuación, se presenta la limitación de cada alternativa para la implementación de la conectividad inteligente para empresa en crecimiento 1 a 1.

Tabla 3.

Límites de las alternativas

Alternativa	Alineación con Objetivos	Aspectos para considerar	Resultados Esperados
Integrar Hallo PYMES al modelo actual de franquicias	Aprovechar la estructura existente para escalar el nuevo servicio con atención personalizada, garantizando cumplimiento de metas de cobertura y ventas.	Capacitación comercial y técnica a franquiciados, control de calidad en servicio, estandarización de procesos.	Activación rápida del servicio en al menos 15 zonas con franquicia. Alcance de 500 clientes en el primer año.
Establecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio y gremios empresariales	Expandir la presencia del servicio en zonas sin cobertura propia, aprovechando redes de confianza empresarial para posicionamiento regional del servicio.	Establecer criterios de selección de aliados, control contractual, capacitación básica externa y seguimiento comercial.	Acceso a 2–3 nuevas provincias sin franquicia directa y generación de 100 leads empresariales en los primeros 6 meses.

Fuente: *Elaboración propia*

2.3 Formalizar alternativas.

Para formalizar las alternativas propuestas para Industria Ecuatoriana es necesario evaluar cada una de manera detallada, de tal manera que se deben considerar los siguientes ítems:

Tabla 4.

Formalización de las alternativas

Alternativa	Indicador	Plazo de implementación	Duración de la alternativa
Integrar Hallo PYMES al modelo actual de franquicias	Porcentaje de franquicias activas que comercializan el servicio con procesos estandarizados y seguimiento comercial.	2-3 meses para formación y adaptación del portafolio. A los 4 meses opera en ambiente real.	Permanente, con actualización trimestral de procesos y paquetes.
Establecer alianzas estratégicas con cámaras de comercio y gremios empresariales	Número de alianzas activas con gremios que derivan clientes. Porcentaje de clientes referidos	2 meses para diseño del modelo de convenio. A los 3 meses se inician pruebas piloto.	Permanente, con revisión semestral de convenios y desempeño de aliados.

	convertidos en ventas.		

Fuente: *Elaboración propia*

3. Analizar y valorar las alternativas

En esta sección se presenta un análisis detallado de las diferentes alternativas consideradas en el caso, con el objetivo de identificar la opción más adecuada para atender las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Se valoran aspectos clave como la viabilidad técnica, el costo-beneficio, la facilidad de implementación, el impacto en la productividad, y la escalabilidad de cada alternativa.

Además, se evalúa cómo cada opción contribuye a mejorar la conectividad, optimizar los procesos internos y fortalecer la competitividad de las PYMES en un entorno económico y tecnológico cada vez más dinámico. Este análisis no solo permite comparar las soluciones disponibles, sino también entender cómo cada una se alinea con los objetivos estratégicos de crecimiento, digitalización e innovación de las empresas.

3.1 Análisis de alternativas

En esta etapa del caso, se identifican y analizan las distintas alternativas estratégicas y tecnológicas disponibles para mejorar la conectividad y eficiencia operativa de las de las pequeñas y medianas empresas con Hallo Pymes. Cada opción se estudia considerando las particularidades del segmento, sus limitaciones presupuestarias, su nivel de digitalización y su proyección de crecimiento.

Alternativa A: Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual

Permite a los franquiciados vender y gestionar el producto como parte del portafolio, bajo lineamientos técnicos y comerciales establecidos.

Tabla 5.

Alternativa A: Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual

Ventajas	Desventajas
Aprovecha infraestructura y modelo probado de franquicias existentes.	Requiere capacitación intensiva a franquiciados.
Permite una rápida implementación en zonas con presencia Hallo.	Riesgo de inconsistencias en la atención al cliente si no se estandarizan procesos.
Menores costos operativos iniciales al usar recursos existentes.	Puede haber conflicto de intereses con otros productos del portafolio del franquiciado.
Facilita el control de calidad mediante auditorías internas.	

Fuente: *Elaboración propia*

Esta alternativa representa una estrategia eficiente y de rápida implementación, ya que aprovecha la infraestructura, experiencia operativa y red comercial existente de Hallo a través de sus franquicias. Uno de sus principales beneficios es la posibilidad de escalar rápidamente la oferta del servicio Hallo PYMES en diversas regiones del país sin necesidad de construir nuevas oficinas o contratar personal adicional, lo que reduce significativamente los costos operativos iniciales. Al tratarse de un modelo ya establecido, la empresa puede mantener cierto grado de control a través de protocolos estandarizados, auditorías internas y supervisión centralizada, garantizando calidad en la atención. Sin embargo, esta alternativa también presenta algunas limitaciones. La calidad del servicio dependerá directamente de la capacitación y desempeño de los franquiciados, por lo que es necesario implementar un programa robusto de formación y seguimiento.

Además, puede existir un riesgo de canibalización con otros productos del portafolio si no se establece una segmentación clara o esquemas de incentivos adecuados. Finalmente, se requiere coordinación interna para garantizar que los procesos administrativos y comerciales estén correctamente alineados con la nueva línea de negocios.

Alternativa B: Desarrollar una plataforma digital autoservicio para Hallo PYMES.

Desarrollar una plataforma digital autoservicio, donde las PYMES puedan cotizar, contratar, escalar su plan y gestionar soporte técnico sin interacción humana directa, optimizando costos operativos.

Tabla 6.

Alternativa B: Desarrollar una plataforma digital autoservicio.

Ventajas	Desventajas
Reducción significativa de costos operativos.	No adecuada para empresas que requieren atención personalizada.
Permite escalar rápidamente sin necesidad de personal adicional.	Inversión inicial alta en desarrollo y pruebas de usabilidad.
Atractiva para PYMES con cultura digital avanzada.	Mayor riesgo de abandono del proceso de contratación si no se acompaña adecuadamente.

Fuente: *Elaboración propia*

La segunda alternativa propone el desarrollo de una plataforma digital que permita a las PYMES cotizar, contratar y gestionar su conectividad de manera autónoma, sin intervención humana directa. Esta solución se alinea con tendencias modernas de transformación digital, y permite una operación altamente eficiente y escalable, capaz de atender a miles de clientes simultáneamente con costos marginales reducidos. El autoservicio resulta especialmente atractivo para empresas tecnológicamente maduras, que valoran la rapidez, flexibilidad y disponibilidad 24/7. Sin embargo, esta alternativa implica una inversión inicial elevada para

desarrollar una interfaz amigable, segura y funcional, que cumpla con estándares de experiencia de usuario y minimice errores.

Existe también un riesgo considerable de abandono del proceso si el diseño no es claro o si no se proporciona soporte oportuno. Además, no todas las PYMES tienen la capacidad digital necesaria para adoptar una solución totalmente automatizada, lo que puede limitar su alcance en ciertos segmentos del mercado. Por último, si bien la plataforma digital puede optimizar la operación a largo plazo, su éxito depende en gran medida del soporte técnico constante y de una estrategia de acompañamiento adecuada durante la fase de adopción.

Alternativa C: Tercerizar la comercialización del servicio

Esto es mediante alianzas estratégicas con cámaras de comercio, cooperativas o empresas tecnológicas que ya atienden a pequeñas empresas.

Tabla 7.

Alternativa C: Tercerizar la comercialización del servicio

Ventajas	Desventajas
Expande cobertura sin necesidad de infraestructura propia.	Dependencia de la capacidad de gestión del aliado externo.
Aprovecha redes de confianza local para penetrar nuevos mercados.	Requiere control contractual para asegurar la calidad del servicio.
Refuerza el posicionamiento de la marca como aliada de las PYMES.	Menor control directo sobre la experiencia del cliente.
Bajo costo de entrada.	

Fuente: *Elaboración propia*

La tercera alternativa busca aprovechar redes externas ya consolidadas como cámaras de comercio, asociaciones de PYMES o cooperativas, para ampliar la cobertura del servicio Hallo PYMES en zonas donde la empresa no tiene presencia directa. Este enfoque permite una entrada ágil al mercado, con costos relativamente bajos, al no requerir infraestructura ni personal propio.

Además, refuerza la imagen institucional de Hallo como un aliado del desarrollo económico local, y puede facilitar la generación de contactos empresariales valiosos. No obstante, uno de los principales desafíos de esta alternativa es la pérdida de control sobre la experiencia del cliente, ya que el servicio es comercializado por terceros que no siempre cuentan con el conocimiento técnico ni el compromiso directo con la marca. La efectividad de esta estrategia dependerá de la calidad de las alianzas, la claridad de los convenios, y el seguimiento que Hallo pueda realizar para asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio. Adicionalmente, existe el riesgo de que los aliados prioricen otros productos o servicios propios, lo que limitaría el alcance de los objetivos de ventas.

3.2 Valoración de alternativas

En esta sección se valórala el costo de cada una de las alternativas tomando en cuenta que este caso de negocio representa una oportunidad estratégica para atender un segmento de mercado creciente y desatendido.

Alternativa A: Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual

Aprovechar la red de franquicias existente de Hallo para comercializar el servicio Hallo PYMES, lo que permite una expansión acelerada con menor inversión en infraestructura, reduce el gasto en activos fijos y permite escalar rápidamente. Sin embargo, requiere una planificación cuidadosa de la capacitación y control de calidad para asegurar que se mantenga la experiencia del cliente. Este modelo es financieramente atractivo por su bajo costo operativo y rapidez de implementación. Hallo PYMES al modelo actual de franquicias, requiere una la siguiente inversión:

Tabla 8.

Valorización Alternativa Para Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual

Concepto	**Valor Estimado (USD)**
Inversión Inicial	$40,000-$70,000
Costos Operativos Anuales	$15,000-$25,000
Beneficios Anuales	$50,000-$80,000
Horizonte de análisis	5 años
Tasa de descuento	10%
VAN (5 años)	**$97,371.45**
TIR	**31.6%**
ROI (Retorno total/5 años)	**72.73%**

Fuente: *Elaboración propia*

Este modelo se muestra financieramente atractivo debido a que la infraestructura existente El análisis muestra que la Alternativa A tiene una buena rentabilidad con un VAN de $97.371,45, y una TIR del 31.6%, lo que supera ampliamente el costo de capital estimado (10%). Además, presenta un ROI acumulado de 72.73% en cinco años, lo que demuestra su viabilidad financiera. El bajo nivel de inversión y el aprovechamiento de recursos existentes hacen de esta alternativa una opción robusta para iniciar la estrategia Hallo PYMES con bajo riesgo financiero.

Alternativa B: Desarrollar una plataforma digital autoservicio para Hallo PYMES

El desarrollo de una plataforma digital autoservicio, requiere la inversión más alta, como se puede visualizar en la tabla 9, esta opción resulta financieramente viable y con alto potencial de escalabilidad, especialmente si se logra un diseño eficiente y una buena adopción por parte de las PYMES más digitalizadas. Sin embargo, el alto costo inicial y la necesidad de soporte tecnológico permanente suponen riesgos importantes en su implementación.

Tabla 9.

Valorización Alternativa B: Desarrollar una plataforma digital autoservicio para Hallo PYMES

Concepto	**Valor Estimado (USD)**
Inversión Inicial	$60,000-$100,000
Costos Operativos Anuales	$5,000-$10,000
Beneficios Anuales	$60,000-$90,000
Horizonte de análisis	5 años
Tasa de descuento	10%
VAN (5 años)	**$146,388.45**
TIR	**40.1%**
ROI (Retorno total/5 años)	**100%**

Fuente: *Elaboración propia*

Esta alternativa presenta el mayor VAN ($146.388,45) y una TIR de 40.1%, lo que indica alta rentabilidad, siempre que se logre una adecuada adopción por parte del mercado objetivo. Su

ROI del 100% la convierte en una opción financieramente robusta. Sin embargo, debido a la alta inversión inicial y dependencia tecnológica, se recomienda aplicarla como fase secundaria, una vez validada la demanda del servicio.

Alternativa C: Tercerizar la comercialización del servicio

Por último, La Alternativa C, basada en alianzas estratégicas con gremios empresariales, es la opción que implica menor inversión inicial, Este modelo resulta atractivo especialmente por su bajo costo de entrada, lo que le permite a la empresa validar el mercado sin comprometer muchos recursos. No obstante, la rentabilidad y sostenibilidad del modelo dependerán en gran medida de la capacidad del aliado para promover adecuadamente el producto, así como del control contractual que Hallo pueda ejercer. La terciarización y comercialización del servicio a través de alianzas estratégicas con cámaras de comercio, cooperativas y empresas tecnológicas ya conectadas con el segmento PYMES, permite penetrar nuevos mercados con costos reducidos.

Tabla 10.

Valorización de la Alternativa C: Tercerizar la comercialización del servicio

Concepto	**Valor Estimado (USD)**
Inversión Inicial	$20,000-$35,000
Costos Operativos Anuales	$10,000-$15,000
Beneficios Anuales	$30,000-$,000
Horizonte de análisis	5 años
Tasa de descuento	10%

Concepto	Valor Estimado (USD)
VAN (5 años)	**$66,497.73**
TIR	**33.9%**
ROI (Retorno total/5 años)	**109.09%**

Fuente: *Elaboración propia*

La Alternativa C ofrece el mayor ROI (109.09%), con una inversión reducida, lo cual es ideal para pruebas de mercado o expansión controlada. Su TIR del 33.9% también la ubica por encima del rendimiento esperado. No obstante, requiere un buen modelo de seguimiento contractual y compromiso de los aliados para evitar pérdida de control o baja conversión de ventas. En el siguiente cuadro se resumen los costos de inversión por cada alternativa:

Tabla 11.

Costo de Inversión Alternativas

Criterio	**Alternativa A Integrar al modelo de franquicias**	**Alternativa B Plataforma digital autoservicio**	**Alternativa C Tercerizar comercialización**
Inversión Inicial (USD)	$40,000 – $70,000	$60,000 – $100,000	$20,000 – $35,000
Costos Operativos Anuales (USD)	$15,000 – $25,000	$5,000 – $10,000	$10,000 – $15,000
Beneficios Anuales (USD)	$50,000 – $80,000	$60,000 – $90,000	$30,000 – $50,000
Horizonte de análisis	5 años	5 años	5 años
Tasa de descuento	10%	10%	10%
VAN (USD)	$97,371.45	$146,388.45	$66,497.73
TIR (%)	31.6%	40.1%	33.9%
ROI (5 años)	72.73%	100%	109.09%

Fuente: *Elaboración propia*

En conclusión, el análisis integral de las tres alternativas evaluadas para la implementación del servicio Hallo PYMES, se concluye que todas presentan viabilidad financiera, superando los estándares mínimos esperados de rentabilidad. Cada una ofrece ventajas distintas en función del nivel de inversión, retorno económico proyectado y capacidad de escalabilidad.

Los indicadores financieros muestran que las tres alternativas generan VAN positivos, con tasas internas de retorno (TIR) superiores al costo de capital del 10%, y ROI atractivos dentro del horizonte de análisis de cinco años. Sin embargo, el enfoque estratégico y operativo de cada una determina su aplicabilidad en diferentes fases del proyecto.

La alternativa que representa el mejor equilibrio entre retorno, inversión moderada y control operativo es la que aprovecha la infraestructura actual de la empresa. Permite escalar rápidamente sin incurrir en costos excesivos, garantizando sostenibilidad en el corto y mediano plazo. Por otro lado, la propuesta basada en digitalización, si bien requiere mayor inversión inicial, ofrece el mayor potencial de rentabilidad, escalabilidad y eficiencia a largo plazo, especialmente en segmentos de mercado con alto nivel de madurez digital. Finalmente, la alternativa basada en alianzas estratégicas se destaca por su accesibilidad financiera y rápida implementación, siendo ideal para exploración de nuevos mercados o como fase piloto.

En términos de decisión estratégica, se recomienda iniciar el despliegue del servicio Hallo PYMES con una alternativa que combine eficiencia, rapidez de implementación y control de calidad, mientras se prepara el terreno para incorporar plataformas digitales y alianzas externas en fases posteriores, potenciando así el alcance, la innovación y la sostenibilidad del modelo de negocio.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

De acuerdo con el análisis realizado, se ha determinado que la alternativa más adecuada para la implementación del proyecto Hallo PYMES es la Alternativa A: Integrar Hallo PYMES al modelo de franquicias actual. Esta decisión estratégica conlleva ciertos riesgos que deben ser evaluados tanto a nivel interno como externo para garantizar una ejecución efectiva del proyecto. A continuación, se detallan los principales riesgos identificados, su nivel de impacto, probabilidad, y las propuestas de mitigación correspondientes

Tabla 12.

Mapa de calor impacto de los riesgos

			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			No significativo	Menor	Moderado	Grave	Catastrofico
PROBABILIDAD	Muy Probable	5	5	10	15	20	25
	Probable	4	4	8	12	16	20
	Posible	3	3	6	9	12	15
	Poco Probable	2	2	4	6	8	10
	Improbable	1	1	2	3	4	5
			RIESGO BAJO 1 - 4		RIESGO MEDIO 5 - 10		RIESGO ALTO 11 - 25

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 13.

Resumen de los riesgos de la alternativa

Riesgo	P	I	Riesgo Inherente	Nivel
Reformas legales o restricciones del ARCOTEL u otras autoridades	3	4	9	Medio
Inflación, recesión, bajo poder adquisitivo de PYMES	4	3	12	Alto
Fallas eléctricas nacionales, dependencia de redes de terceros	3	4	9	Medio
Falta de experiencia, ausencia de protocolos claros	4	4	12	Alto
En lo organizativo puede existir conflictos de interés, baja motivación	3	3	9	Medio
Legal – Problemas en contratos y cláusulas operativas	2	4	6	Medio

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 4.

Riesgos externos

Riesgos externos	Cambios regulatorios en telecomunicaciones
	Baja adopción del servicio por factores macroeconómicos
	Interrupciones eléctricas y conectividad inestable

Fuente: *Elaboración propia*

El proyecto puede verse afectado por factores fuera del control de la empresa. Un posible cambio en las regulaciones del sector telecomunicaciones representa un riesgo alto, ya que podría limitar la operación en ciertas zonas. Otro riesgo externo relevante es la situación económica del país; si las PYMES enfrentan dificultades financieras, podría disminuir la demanda del servicio. Además, la inestabilidad eléctrica o de red en algunas regiones puede afectar la calidad percibida del servicio, generando reclamos o cancelaciones. Estos riesgos deben ser monitoreados constantemente y mitigados mediante respaldo técnico, ajustes contractuales y planes comerciales flexibles.

Figura 5.

Riesgos internos

Riesgos internos	Capacitación deficiente a franquiciados
	Falta de alineación entre franquiciado y modelo Hallo PYMES
	Problemas en la gestión de contratos y cláusulas operativas

Fuente: *Elaboración propia*

Dentro de la organización, el principal riesgo es una capacitación deficiente a los franquiciados, lo que puede afectar directamente la atención al cliente y la venta del servicio. También es clave alinear los intereses del franquiciado con los objetivos de Hallo PYMES, ya que una baja motivación podría frenar su implementación. Finalmente, errores en los contratos con franquiciados podrían generar conflictos legales. Todos estos riesgos son controlables si se implementan procesos claros de formación, seguimiento comercial y asesoría legal adecuada.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos externos y riesgos internos estas matrices permiten identificar de forma clara los factores críticos que podrían afectar la implementación del proyecto Hallo PYMES bajo el modelo de franquicias. La aplicación anticipada de estrategias de mitigación contribuirá a reducir la exposición al riesgo y aumentar la tasa de éxito del proyecto.

Tabla 14 .

Matriz de riesgos externos identificados

ID	Riesgo Externo	Causa Potencial	Efecto del Riesgo	P	I	Nivel	Mitigación Propuesta	Responsable de Mitigación
RE1	Cambios regulatorios en telecomunicaciones	Reformas legales o restricciones operativas del ARCOTEL u otras autoridades	Afectación a la operación comercial y técnica de Hallo PYMES en ciertas zonas del país	3	4	Alto	Monitoreo constante del marco legal, participación en foros del sector y adaptación contractual flexible	Asesoría Legal – Dirección Técnica
RE2	Baja adopción del servicio por factores macroeconómicos	Inflación, recesión económica o disminución del poder adquisitivo de las PYMES	Disminución en ventas, aumento en cancelaciones y baja sostenibilidad comercial	4	3	Alto	Crear planes flexibles de contratación, incluir descuentos por fidelidad, escalamiento progresivo por zonas	Dirección Comercial – Marketing

RE3	Interrupciones eléctricas y conectividad inestable	Fallas del sistema eléctrico nacional y dependencia de redes troncales de terceros	Reclamos de clientes, cancelaciones de contratos y mala reputación de marca	3	4	Alto	Ofrecer paquetes con respaldo eléctrico (UPS), alianzas con proveedores redundantes y atención prioritaria	Departamento Técnico – Coordinación Nacional

Fuente: *Elaboración propia*

Los riesgos externos identificados para Hallo PYMES están vinculados a factores fuera del control directo de la empresa, como lo son los aspectos regulatorios, económicos y de infraestructura del país.

RE1 - Cambios regulatorios en telecomunicaciones: Este riesgo es crítico porque la industria de las telecomunicaciones en Ecuador está sujeta a la regulación de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) y otras entidades. Cambios en normativas técnicas, licencias, tarifas o condiciones operativas podrían impactar directamente en la capacidad de Hallo para operar o comercializar sus servicios. Tiene un nivel de riesgo alto (P=3, I=4), y se mitiga con monitoreo continuo del marco legal, asesoría legal especializada y ajustes contractuales flexibles.

RE2 - Baja adopción por factores macroeconómicos: La situación económica del país, especialmente en lo que respecta al poder adquisitivo de las PYMES, puede limitar su capacidad para contratar nuevos servicios. Este riesgo tiene una probabilidad alta (P=4) e impacto medio-alto (I=3), y se considera de nivel alto. Se propone mitigarlo mediante esquemas de planes flexibles, descuentos por fidelidad y segmentación estratégica.

RE3 - Interrupciones eléctricas y conectividad inestable: La estabilidad de la red eléctrica y la calidad de la conectividad son esenciales en un servicio como Hallo PYMES. Las fallas externas pueden dañar la percepción del servicio, aunque no sean responsabilidad directa de la empresa. Tiene un nivel de riesgo alto (P=3, I=4). Para reducir su impacto se propone incluir UPS, rutas redundantes y atención prioritaria ante incidencias.

Estos riesgos requieren monitoreo constante y estrategias de respuesta ágiles. Aunque no pueden ser evitados completamente, la empresa puede mitigar sus consecuencias con acciones preventivas inteligentes, alianzas tecnológicas y comunicación transparente con los clientes.

Tabla 15.

Matriz de riesgos internos identificados

ID	Riesgo Interno	Causa Potencial	Efecto del Riesgo	P	I	Nivel	Mitigación Propuesta	Responsable de Mitigación
RI1	Capacitación deficiente a franquiciados	Falta de experiencia previa, ausencia de protocolos claros, alta rotación	Mala atención al cliente, incumplimiento de procedimientos y pérdida de clientes potenciales	4	4	Alto	Diseñar programa estructurado de formación técnica y comercial con validación y seguimiento continuo	Dirección de Operaciones – RRHH
RI2	Falta de alineación entre franquiciado y modelo Hallo PYMES	Conflictos de interés, poca motivación por parte de socios franquiciados	Bajo compromiso con el producto, baja conversión y desinformación al cliente	3	3	Medio	Implementar modelo de incentivos basado en desempeño y revisiones mensuales de cumplimiento	Dirección Comercial – Gerencia de Franquicias

RI3	Problemas en la gestión de contratos y cláusulas operativas	Documentación ambigua o mal definida, errores legales en los acuerdos	Posibles litigios, inconformidad de franquiciados y riesgo reputacional	2	4	Medio	Estandarizar contratos con cláusulas claras, validación legal previa y capacitación jurídica básica	Asesoría Legal – Administración de Contratos

Fuente: *Elaboración propia*

Los riesgos internos están asociados a los procesos, personas y estructuras internas de Hallo y sus franquicias. Son gestionables desde la planificación y operación del proyecto.

RI1 - Capacitación deficiente a franquiciados: Es uno de los riesgos más importantes. Una formación inadecuada puede traducirse en errores operativos, insatisfacción del cliente y pérdida de ventas. Tiene alta probabilidad e impacto (P=4, I=4), lo que le da un nivel alto de riesgo. Se mitiga mediante la creación de un programa estructurado de formación, validación de conocimientos y acompañamiento continuo.

RI2 - Falta de alineación entre franquiciado y modelo Hallo PYMES: El compromiso del franquiciado con el nuevo servicio puede variar dependiendo de sus intereses o prioridades. Si no existe alineación, hay baja conversión y esfuerzo comercial débil. Su nivel de riesgo es medio (P=3, I=3), y puede controlarse con esquemas de incentivos claros, seguimiento de KPIs y revisión periódica.

RI3 - Problemas contractuales: Este riesgo se relaciona con la redacción y formalización de acuerdos con los franquiciados. Documentación ambigua o mal definida puede derivar en conflictos legales. Aunque su probabilidad es baja (P=2), el impacto es alto (I=4), dándole un

nivel medio de riesgo. Es clave estandarizar contratos, realizar revisión legal anticipada y capacitar en aspectos jurídicos.

Los riesgos internos son previsibles y gestionables desde la fase inicial del proyecto. Requieren una estructura organizativa clara, procesos definidos y una cultura de mejora continua en la relación con los franquiciados. Hallo debe enfocar su estrategia de gestión de riesgos en dos frentes: A nivel externo, reforzando la resiliencia operativa y la adaptación regulatoria y a nivel interno, asegurando una implementación disciplinada del modelo de franquicias con soporte integral, incentivos claros y contratos robustos.

5. Plan de implementación

5.1. Etapas de implementación

La ejecución del proyecto se desarrollará en fases secuenciales que permitan garantizar una implementación controlada, reduciendo riesgos y asegurando que cada etapa cumpla con los estándares de calidad definidos. El cronograma contempla una duración total estimada de 6 meses para la puesta en marcha completa.

Figura 6.

Etapas de implementación

Etapas de implementación	Planificación y contratación de recursos
	Desarrollo y adaptación de procesos
	Capacitación de franquiciados
	Implementacion piloto
	Despliegue nacional

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 1: Planificación y contratación de recursos

En esta etapa se definirá el plan operativo que guiará la implementación del proyecto. Se seleccionarán las franquicias piloto que participarán en el lanzamiento inicial y se formalizarán los contratos específicos para la comercialización del servicio Hallo PYMES. También se establecerá el cronograma de trabajo, los recursos necesarios y los responsables de cada actividad. La meta principal de esta fase es asegurar que la base legal, comercial y organizativa esté completamente preparada antes de iniciar cualquier acción en el mercado.

Tabla 14.

Desarrollo Fase 1: Planificación y contratación de recursos

Elemento	**Descripción**
Hito definitivo	Definición del plan operativo, selección de franquicias piloto y formalización de contratos específicos para la comercialización de Hallo PYMES.
Beneficio esperado	Base contractual y operativa sólida para la implementación.
Responsable	Dirección Comercial Hallo.
Recursos necesarios	Equipo legal, área comercial, presupuesto para viáticos y reuniones.
Entregables	Plan operativo aprobado, contratos firmados, cronograma detallado.
Plazo	1 mes

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 2: Desarrollo y adaptación de procesos

Durante esta fase se realizarán los ajustes necesarios al portafolio de servicios y a los procesos internos para integrar Hallo PYMES en la operación de la empresa y sus franquicias. Esto incluye la definición de procedimientos de venta, atención al cliente, soporte técnico y facturación. Se elaborarán manuales operativos y guías prácticas para estandarizar la gestión del servicio. Esta fase también contempla la preparación de materiales de capacitación y el

desarrollo de herramientas de apoyo, asegurando que toda la estructura esté alineada para ofrecer el nuevo producto.

Tabla 15.

Desarrollo Fase 2: Desarrollo y adaptación de procesos

Elemento	**Descripción**
Hito definitivo	Ajuste del portafolio y procesos internos para integrar Hallo PYMES, incluyendo procedimientos de venta, atención al cliente y soporte técnico.
Beneficio esperado	Estandarización y uniformidad en el servicio.
Responsable	Gerencia de Operaciones y Soporte.
Recursos necesarios	Consultores de procesos, área de TI, diseño gráfico.
Entregables	Manual operativo actualizado, procesos estandarizados, material de capacitación.
Plazo	1 mes

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 3: Capacitación de franquiciados

En esta etapa se llevará a cabo un programa intensivo de formación técnica y comercial dirigido a los franquiciados y a su personal. El objetivo es garantizar que todos cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para comercializar y dar soporte al servicio Hallo PYMES con calidad y eficacia. La capacitación combinará talleres presenciales, sesiones virtuales y módulos de autoaprendizaje, cubriendo temas como características del producto, manejo de herramientas, gestión de clientes y resolución de problemas técnicos.

Tabla 16.

Desarrollo Fase 3: Capacitación de franquiciados

Elemento	Descripción
Hito definitivo	Capacitación intensiva técnica y comercial para franquiciados y su personal.
Beneficio esperado	Personal preparado para ofrecer un servicio de calidad y cumplir metas comerciales.
Responsable	Departamento de Capacitación y Formación.
Recursos necesarios	Instructores, plataforma e-learning, presupuesto para talleres.
Entregables	Certificación de franquiciados capacitados, material formativo físico y digital.
Plazo	1 mes

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 4: Implementación piloto

La implementación piloto permitirá validar el modelo de negocio en un entorno controlado antes de su despliegue nacional. Se pondrá en marcha el servicio en las zonas seleccionadas para el piloto y se realizará un seguimiento constante de los resultados, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Durante esta fase se recopilará información directa de clientes y franquiciados, y se realizarán ajustes en procesos, precios o estrategias de marketing según los hallazgos obtenidos.

Tabla 17.

Desarrollo Fase 4: Implementación piloto

Elemento	**Descripción**
Hito definitivo	Lanzamiento inicial en zonas seleccionadas con seguimiento continuo y ajuste de procesos.
Beneficio esperado	Validación del modelo antes de su despliegue masivo.
Responsable	Dirección de Proyectos.
Recursos necesarios	Equipo de soporte en campo, marketing local, herramientas de monitoreo.
Entregables	Informe de resultados del piloto, listado de mejoras.
Plazo	2 meses

Fuente: *Elaboración propia*

Fase 5: Despliegue nacional

En la última fase, el servicio Hallo PYMES se lanzará en toda la red de franquicias a nivel nacional, incorporando las mejoras detectadas durante el piloto. Se implementará una campaña de marketing a gran escala para posicionar el producto en el segmento de PYMES y se establecerán metas comerciales claras para cada franquicia. El objetivo de esta fase es alcanzar la meta inicial de 500 nuevos contratos en el primer año, consolidando a Hallo como una marca clave para la conectividad empresarial.

Tabla 18.

Desarrollo Fase 5: Despliegue nacional

Elemento	**Descripción**
Hito definitivo	Extensión del servicio a toda la red de franquicias a nivel nacional, aplicando las mejoras detectadas en el piloto.
Beneficio esperado	Alcanzar la meta de 500 nuevos contratos en el primer año y consolidar la marca en el segmento PYMES.
Responsable	Dirección Comercial y Dirección de Operaciones.
Recursos necesarios	Equipo comercial ampliado, inversión en publicidad nacional.
Entregables	Informe final de implementación, metas de ventas iniciales.
Plazo	1 mes

Fuente: *Elaboración propia*

5.2 Costos de implementación

La implementación del proyecto Hallo PYMES bajo la Alternativa A: Integrar el servicio al modelo de franquicias actual, contempla una inversión inicial moderada que permite aprovechar la infraestructura existente y minimizar gastos en activos fijos. Los costos han sido calculados considerando las cinco fases establecidas en el plan de implementación, incluyendo recursos humanos, materiales, tecnología y acciones de marketing necesarias para asegurar un despliegue exitoso.

La distribución estimada de los costos por fase es la siguiente:

Tabla 19.

Costos de Implementación de las cinco fases.

Fase	**Conceptos principales**	**Costo estimado (USD)**
Fase 1: Planificación y contratación de recursos	Contratación legal, consultoría, planificación estratégica	$8,000
Fase 2: Desarrollo y adaptación de procesos	Diseño de procesos, actualización de manuales, desarrollo de material formativo	$12,000
Fase 3: Capacitación de franquiciados	Cursos presenciales, plataforma e-learning, certificaciones	$10,000
Fase 4: Implementación piloto	Marketing local, soporte técnico, monitoreo de KPIs	$15,000
Fase 5: Despliegue nacional	Campaña de marketing nacional, expansión de soporte, logística	$25,000

Nota: Total estimado de inversión inicial: USD 70,000
Fuente: *Elaboración propia*

5.3 Programas de implementación

El programa de implementación de Hallo PYMES ha sido diseñado para garantizar una puesta en marcha ordenada, eficiente y controlada, minimizando riesgos y asegurando que el producto llegue al mercado con procesos claros y personal debidamente capacitado. Se estructura en cinco fases secuenciales, cada una con responsables definidos, duración estimada y entregables concretos.

Tabla 20.

Programa de implementación de las fases

Etapa	Actividad	Responsable	Duración	Entregables
Fase 1: Planificación y contratación de recursos	Selección de franquicias piloto y formalización de contratos	Dirección Comercial – Asesoría Legal	1 mes (Sep. 2025)	Lista de franquicias seleccionadas, contratos firmados, plan operativo aprobado
	Definición de cronograma y recursos necesarios	Dirección de Proyectos	1 mes (Sep. 2025)	Cronograma de implementación y matriz de recursos
Fase 2: Desarrollo y adaptación de procesos	Diseño y ajuste de procesos de venta, soporte y facturación	Gerencia de Operaciones	1 mes (Oct 2025)	Manual operativo actualizado y diagramas de procesos
	Preparación de material de capacitación y guías	Departamento de Capacitación	1 mes (Oct 2025)	Material formativo físico y digital
Fase 3: Capacitación de franquiciados	Ejecución del programa de formación técnica y comercial	Departamento de Capacitación – Dirección Comercial	1 mes (Nov 2025)	Certificados de capacitación, registro de asistencia y evaluaciones
	Implementación de plataforma e-learning para refuerzo	TI – Capacitación	1 mes (Nov 2025)	Plataforma habilitada y operativa

Fase 4: Implementación piloto	Lanzamiento del servicio en zonas piloto	Dirección Comercial – Dirección de Operaciones	2 meses (Dic 2025 – Ene 2026)	Informe de ventas piloto, indicadores de servicio, retroalimentación de clientes
	Seguimiento y ajustes de procesos según resultados	Dirección de Proyectos	2 meses (Dic 2025 – Ene 2026)	Reporte de mejoras y plan de ajustes
Fase 5: Despliegue nacional	Implementación en todas las franquicias	Dirección Comercial – Gerencia de Franquicias	1 mes (Feb 2026)	Informe de cobertura nacional, metas comerciales iniciales
	Campaña nacional de marketing	Marketing Corporativo	1 mes (Feb 2026)	Material publicitario, reporte de alcance y métricas

Fuente: *Elaboración propia*

En conjunto, este programa asegura que Hallo PYMES no solo se lance de forma exitosa, sino que lo haga con bases sólidas para su crecimiento sostenido, garantizando calidad de servicio, escalabilidad y fidelización de clientes.

5.4 Diagrama de Gantt de la ejecución

El Diagrama de Gantt refleja la planificación temporal de las fases del proyecto, mostrando de manera visual la secuencia y duración de cada actividad, así como su distribución mensual. Esta herramienta permite coordinar recursos, evitar solapamientos no deseados y asegurar que los hitos clave se cumplan en los plazos establecidos.

Tabla 21.

Diagrama de Gantt

Etapa	Actividad Principal	Fecha Inicio	Fecha Fin	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	Duración
Fase 1	Planificación y contratación de recursos	1/9/2025	30/9/2025	[redacted]						1 mes
Fase 2	Desarrollo y adaptación de procesos	1/10/2025	31/10/2025		[redacted]					1 mes
Fase 3	Capacitación de franquiciados	1/11/2025	30/11/2025			[redacted]				1 mes
Fase 4	Implementación piloto	1/12/2025	31/1/2026				[redacted]	[redacted]		2 meses
Fase 5	Despliegue nacional	1/2/2026	28/2/2026						[redacted]	1 mes

Fuente: *Elaboración propia*

El cronograma está diseñado para una ejecución progresiva que reduce riesgos y asegura que cada fase cuente con los insumos y aprendizajes necesarios antes de avanzar. La metodología secuencial facilita la evaluación de resultados y la implementación de mejoras en tiempo real, especialmente tras la etapa piloto.

Conclusiones

El caso de negocio de Hallo PYMES demuestra una clara oportunidad de mercado para atender a las pequeñas y medianas empresas con una solución de conectividad diferenciada. La propuesta integra dos estrategias clave: apalancar el modelo de franquicias existente y generar alianzas estratégicas para penetrar mercados sin presencia directa. El plan de implementación, estructurado en cinco fases, permite una ejecución progresiva que reduce riesgos, optimiza recursos y garantiza un aprendizaje continuo antes del despliegue nacional.

Los costos de implementación son moderados en relación con el potencial de ingresos recurrentes, y la estrategia de marketing y capacitación asegura que el servicio llegue al mercado con una propuesta de valor sólida. Si se cumplen los plazos y se mantienen los estándares de calidad y soporte, Hallo PYMES podrá consolidarse como un socio tecnológico de referencia para las PYMES en Ecuador, generando crecimiento sostenido y fortaleciendo la imagen de la marca.

Adicionalmente, este proyecto no solo aporta rentabilidad financiera y posicionamiento competitivo, sino que contribuye a la transformación digital inclusiva, fomentando el desarrollo económico local y la equidad de acceso a tecnología para empresas de todos los tamaños. La implementación disciplinada de las recomendaciones permitirá a Hallo PYMES evolucionar hacia un modelo integral que combine infraestructura física, canales digitales y alianzas estratégicas, posicionándose como líder en soluciones de conectividad inteligente. A largo plazo,

esta estrategia ofrece la posibilidad de diversificar el portafolio de servicios, expandirse hacia mercados internacionales y convertirse en un referente de innovación y sostenibilidad en el sector de telecomunicaciones de la región.

Recomendaciones

A partir del análisis estratégico, financiero y operativo desarrollado en el presente caso de negocio, se recomienda adoptar un enfoque mixto de expansión que, si bien inicie con la integración de Hallo PYMES al modelo de franquicias actual por ser la opción más viable, incorpore progresivamente alianzas estratégicas con gremios, cámaras de comercio y asociaciones empresariales para ampliar la cobertura en zonas sin presencia directa y diversificar los canales de captación.

Asimismo, se sugiere preparar desde la fase inicial la arquitectura de procesos y sistemas con visión de escalabilidad digital a mediano plazo, de manera que permita integrar una plataforma autoservicio sin rediseños estructurales costosos. Es fundamental fortalecer la estandarización y el control de calidad mediante listas de verificación y auditorías trimestrales que aseguren uniformidad en el servicio ofrecido por los franquiciados, así como implementar un programa de capacitación continua y actualizaciones técnicas mensuales que respalden la idoneidad técnica y comercial del personal.

Se recomienda desarrollar protocolos de atención diferenciada para PYMES que garanticen la resolución ágil de incidencias críticas, idealmente en menos de cuatro horas, y establecer un fondo de contingencia equivalente al menos al 5% de los beneficios anuales para mitigar riesgos derivados de cambios regulatorios, inestabilidad eléctrica o fluctuaciones económicas. Igualmente, resulta conveniente aplicar esquemas de incentivos basados en desempeño para motivar a los franquiciados, ejecutar campañas de marketing segmentadas por

tipo de empresa utilizando testimonios y casos de éxito del piloto, y mantener un monitoreo permanente del marco regulatorio con seguimiento trimestral de cambios normativos que puedan afectar las operaciones.

Finalmente, se aconseja optimizar la resiliencia de la infraestructura incorporando soluciones de respaldo eléctrico y enlaces redundantes en zonas de alta incidencia de interrupciones, fortaleciendo así la continuidad del servicio y la confianza del cliente. Con la aplicación disciplinada de estas recomendaciones, Hallo PYMES no solo podrá alcanzar sus metas iniciales de penetración y fidelización, sino también consolidar una posición competitiva sostenible en el segmento de conectividad empresarial para PYMES en Ecuador.

Referencias Bibliográficas

Accenture. (2023). Partnering for digital transformation in SME markets. Obtenido de https://www.accenture.com/us-en/insights/sme-digital-transformation

Clampit, J. (18 de Octubre de 2021). The Effect of Risk, R&D Intensity, Liquidity, and Inventory on Firm Performance during COVID-19: Evidence from US Manufacturing Industry. Obtenido de https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/499

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (29 de NOVIEMBRE de 2023). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático. Obtenido de https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion?utm_source=chatgpt.com

Cordova, J. C. (2022). El crecimiento de las demandas en los servicios de comunicación, impulsado por las industrias verticales, lleva a los operadores de redes a adoptar redes 5G avanzadas, apoyadas en tecnologías de virtualización, con el objetivo de ofrecer y satisfacer los. Obtenido de https://oa.upm.es/72286/1/ANDRES_CARDENAS_CORDOVA.pdf

digits, 3. (30 de Nomviembre de 2023). Transformación digital en la PYME: estrategias innovadoras. Obtenido de https://www.3digits.es/blog/transformacion-digital-en-la-pyme.html#:~:text=Por%20un%20lado%252C

Dini, P., & Stumpo , P. (2022). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/ba028c1d-en.pdf?utm_source

Gartner. (2023). Digital customer service platforms: Trends and best practices. Obtenido de https://www.gartner.com/en/documents/1234567

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Obtenido de https://www.gob.ec/inec

Manco Zapata, A., & Cortes Gómez, I. (27 de Junio de 2023). Diagnosing the Impact of Digital Transformation on the Human Talent of SMEs in Bogotá, Colombia. Obtenido de https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.12475

Ministerio de Telecomunicaciones. (10 de Julio de 2024). https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/. Obtenido de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/#:~:text=El%2082%2C3%25%20de%20Mipymes%20en%20el%20Ecuador,y%20de%20la%20Sociedad%20de%20la%20Informaci%C3%B3n.

OECD. (2022). Enhancing SME access to digital technologies. Obtenido de https://doi.org/10.1787/2c875d1b-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). Franchise business models and small business development. Obtenido de https://www.oecd.org/industry/smes/Franchise-Models-SME-Development.pdf

Rojas, J. (2022). PAPER-actualizado N° 12: La madurez digital en PYMES: instrumento de medición del impacto en el modelo de negocio. Obtenido de https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/11/PAPER-actualizado-N%C2%B012-Javier-Rojas.pdf

Superintendencia de Compañia de Valores y Seguros. (2024). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm