



Maestría en Administración de Empresas  
Proyecto de Titulación



**Título de la propuesta o iniciativa: Análisis de Implementación de Nueva Línea de Negocios en Empresa de Servicios de TI**

Jorge, QUIÑONES YEPEZ<sup>a</sup> y Andrés, DELGADO ROMERO<sup>b</sup> bajo la dirección de Mayra Liuviana, VEGA CHICA<sup>c</sup>

a Ingeniero en Telecomunicaciones. E-mail [jorge.quinones@uees.edu.ec](mailto:jorge.quinones@uees.edu.ec)

b Ingeniero en Tributación y Finanzas. E-mail [dario.delgado@uees.edu.ec](mailto:dario.delgado@uees.edu.ec)

c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail [mvegach@uees.edu.ec](mailto:mvegach@uees.edu.ec)

**SÍNTESIS:**

Utilizando técnicas de modelado y proyección para una nueva operación dentro de la empresa matriz Reditelsa dedicada a realizar proyectos de TI, se establece que las estrategias escogidas cumplen con los parámetros de rentabilidad, flujo y crecimiento esperados.

**DESCRIPCIÓN:**

Los proyectos de TI son el core de negocios de la empresa Reditelsa, con un marketshare (participación de mercado) con proyecciones de crecimiento en facturación y base de clientes, basados en la visibilidad potenciada por las estrategias de ventas y marketing.

**DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:**

La nueva operación dentro de Reditelsa se enfoca en el mercado B2B generado dentro de las redes sociales, cámaras, clusters y plataformas empresariales.

**OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:**

Aumentar la facturación de Reditelsa en un 10% en un periodo de 1 año comparado al año anterior, aumentar la rentabilidad neta en un 5% en un periodo de un año comparado con el año anterior, aumentar el marketshare o participación de mercado en **1%**.

**ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:**

Como alternativas al giro de negocio principal de la empresa Matriz se escogió una tienda virtual B2B (ecommerce) y un

Centro de Capacitaciones Profesionales, los cuales mantienen costos operativos muy bajos, haciendo uso de los recursos de Marketing, Contables y Operativos de la Matriz para su difusión, gestión y operación, la cual luego del análisis maneja márgenes de ganancia neta del 15%.

Tabla 1	4
Tabla 2	5
Tabla 3	6
Tabla 4	7
Tabla 5	10
Tabla 6	10
Tabla 7	11
Tabla 8	13
Tabla 9	14
Tabla 10	15
Tabla 11	17
Tabla 12	20

## **1. Oportunidad o problema**

### **1. Identificar la oportunidad/problema**

En esta sección se presentan los objetivos de la empresa a los cuales se considera la propuesta contribuye a la sostenibilidad del negocio, los cuales se enfocan en:

#### Oportunidades

1. Incrementar la participación del mercado B2B (Business to Business).
2. Vincular a la tienda virtual (Ecommerce) y el Centro de Capacitaciones dentro del ecosistema del grupo Matriz Reditelsa para lograr cross-selling interno, es decir, que pueda

#### Problemas por mejorar

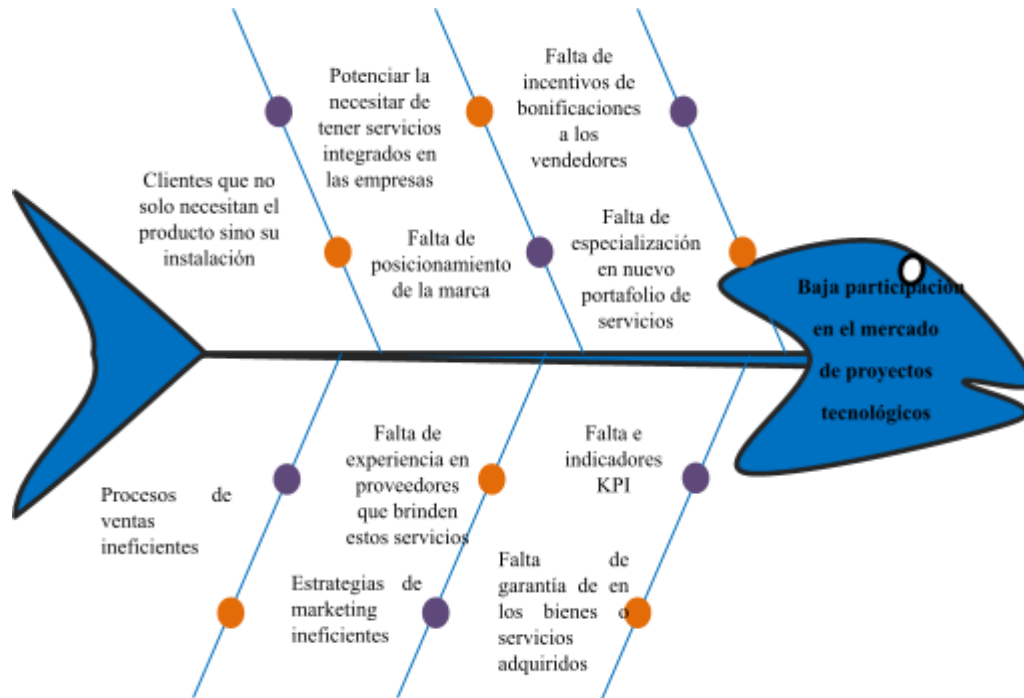
3. Aumentar la facturación de Reditelsa en un 10% en un periodo de 1 año comparado al año anterior.
4. aumentar la rentabilidad neta en un 5% en un periodo de un año comparado con el año anterior
5. Aumentar el marketshare o participación de mercado en **1%**.

## **2. Formalizar la declaración de la O/P**

Para focalizar la problemática desde el origen, hemos realizado el análisis tomando el Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto como herramientas, junto con la entrevista a la presidenta de Reditelsa, la Ing. Katushka Quiñones Yépez, quien proporcionó los datos operativos de la empresa matriz, así como las proyecciones estimadas de la nueva operación.

Gráfico 1

Diagrama de Ishikawa para identificar el problema



Fuente de elaboración propia

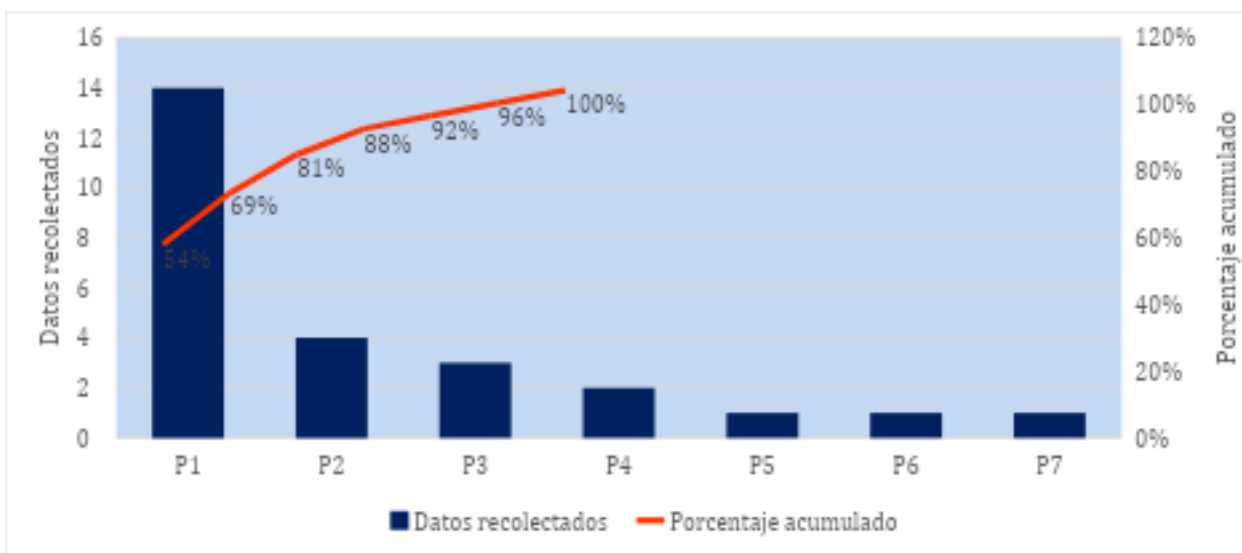
Tabla 1

La segunda herramienta utilizada es el Diagrama de Pareto

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	ID en gráfico
2	Falta de estrategia de marketing en la oferta de servicios y bienes que tiene la Compañía	4	P1
1	Falta de visibilidad de potenciales clientes sobre portafolio de servicios	14	P2
5	Falta de calidad en los bienes instalados	1	P3
6	Proveedores no otorgan garantías en los servicios prestados	1	P4
3	Ejecución de los servicios con tecnología obsoleta	3	P5
7	Falta de capacitación de proveedores de servicios	1	P6
4	Clientes necesitan un servicio integrado, bienes tecnológicos y su instalación	2	P7

*Nota:* Esta tabla muestra la incidencia de causas, problemas y fenómenos detectados

Gráfico 2



*Nota:* Este gráfico muestra la tendencia del porcentaje acumulado

Tabla 2

Posición real (Causas y datos ordenados)			Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Falta de visibilidad de potenciales clientes sobre portafolio de servicios	14	14	54%	54%
2	Falta de estrategia de marketing en la oferta de servicios y bienes que tiene la Compañía	4	18	15%	69%
3	Ejecución de los servicios con tecnología obsoleta	3	21	12%	81%
4	Clientes necesitan un servicio integrado, bienes tecnológicos y su instalación	2	23	8%	88%
5	Falta de calidad en los bienes instalados	1	24	4%	92%
6	Proveedores no otorgan garantías en los servicios prestados	1	25	4%	96%
7	Clientes necesitan un servicio integrado, bienes tecnológicos y su instalación	1	26	4%	100%

*Nota:* Esta tabla muestra la posición real en cuanto a la operación de la empresa.

Las ventas para el año 2023 de Reditelsa fueron US\$683,470 respecto de la operación de proyectos, las cuales están dentro de las proyecciones realizadas un año antes, es de decir de, sin embargo, durante el ejercicio 2024 se presentan desafíos de poder subir no solo el monto de los ingresos a los clientes ya existentes, sino diversificar aumentando la cartera con nuevos clientes.

La operación de Reditelsa es dedicada al 100% a proyectos tecnológicos (prestación de servicios y la instalación de bienes).

## **Análisis del Marketshare (participación del mercado)**

Para poder establecer claramente el crecimiento que debe mantener Reditelsa, hemos analizado los principales competidores:

*Tabla 3*  
Marketshare competidores

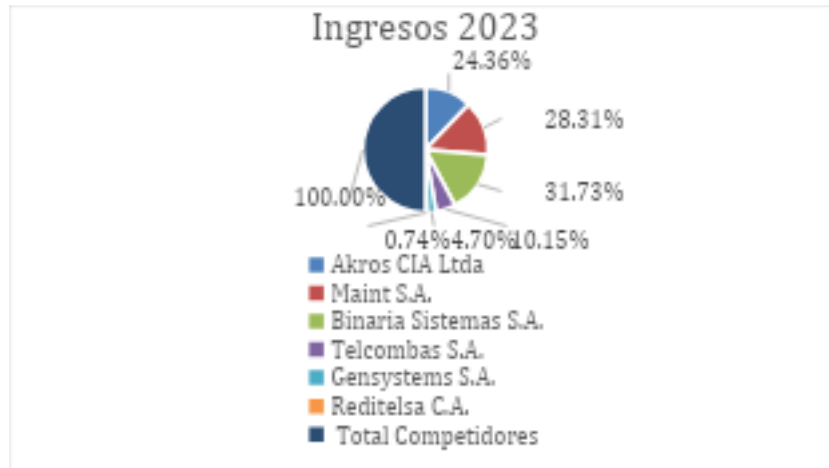
<b>Concepto</b>	<b>Ingresos 2023</b>	<b>Marketshare</b>
Akros CIA Ltda	22,377,870.00	24.36%
Maint S.A.	25,997,960.00	28.31%
Binaria Sistemas S.A.	29,146,450.00	31.73%
Telcombas S.A.	9,325,970.00	10.15%
Gensystems S.A.	4,317,220.00	4.70%
Reditelsa C.A.	683,470.00	0.74%
<b>Total Competidores</b>	<b>91,848,940.00</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Esta tabla muestra los ingresos de los competidores y el porcentaje de marketshare. Como se pudo observar, el principal competidos tienen un volumen importante del marketshare.

En función de la data analizada, hemos efectuado un gráfico para poder determinar claramente la participación que tienen nuestros competidores versus la participación que mantiene Reditelsa, tal como se aprecia a continuación:

Gráfico 3

### Ingresos 2023



*Nota:* Este gráfico muestra el porcentaje de ingreso de los competidores

### 3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Los objetivos planteados se han considerado para mejorar el flujo operativo de la empresa matriz con una operación nueva dentro del grupo, focalizando las estrategias de ventas y marketing en:

1. Aumentar la facturación de Reditelsa en un 10% en un periodo de 1 año comparado al año anterior
2. Aumentar la rentabilidad neta en un 5% en un periodo de un año comparado con el año anterior
3. Aumentar el marketshare o participación de mercado en **1%**

Las estimaciones realizadas se toman en base a comparativos con empresas similares del sector, sus indicadores financieros y proyecciones internas de sostenibilidad de la nueva operación.

### 4. Establecer prioridades en sus objetivos

1. Aumentar la facturación de Reditelsa en un 10% en un periodo de 1 año comparado al año anterior
2. Aumentar la rentabilidad neta en un 5% en un periodo de un año comparado con el año anterior
3. Aumentar el marketshare o participación de mercado en **1%**.

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

*Tabla 4*

*Objetivos e indicadores del proyecto*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar la facturación de Reditelsa en un 10% en un periodo de 1 año comparado al año anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de Ventas, Tasa de Crecimiento anual compuesta (CAGR)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar la rentabilidad neta en un 5% en un periodo de un año comparado con el año anterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margen bruto, Margen Neto, Margen Operativo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar el marketshare o participación de mercado en <b>1%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de participación en las ventas totales del mercado</li> </ul>

**2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas**

Los progresos tecnológicos, los estándares de uso de internet y la legislación han contribuido a fortalecer el panorama de la web, aumentando así la frecuencia de las transacciones en línea, especialmente en el ámbito del comercio electrónico. La globalización ha obligado a todos los países a adaptar sus métodos de negocios, dado el constante crecimiento del ecosistema del comercio electrónico.

En su artículo "Estrategias exitosas de eCommerce: Un análisis comparativo de empresas líderes en el sector" publicado en la Revista de Negocios Electrónicos (Smith, 2020), se

examinan las estrategias utilizadas por empresas destacadas en el ámbito del comercio electrónico.

En Ecuador, en el año 2002, el Congreso Nacional del Ecuador, aprobó la Ley de Comercio Electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos, estableciendo la normativa necesaria para las operaciones de comercio electrónico que ya se estaba haciendo escuchar en el país (ECUADOR, 2017) Hasta el día de hoy se han venido adoptando normativas para garantizar el correcto funcionamiento del internet, en este caso específico, del comercio producido dentro de él.

Aunque hay que considerar que, en muchos casos, la tecnología se transforma tan deprisa que va más rápido que lo que puedan ir las decisiones de las autoridades de los países.

De acuerdo con Estatista, en 2022 Ecuador supera el promedio regional (76%) y global (63%) en términos de acceso a internet, ubicándose en el quinto lugar en disponibilidad en Sudamérica. Sin embargo, esto no garantiza la calidad del acceso, que incluye la forma de conexión, los costos y la velocidad de navegación. Estos aspectos son cruciales para aprovechar al máximo el uso de internet de manera efectiva. En su investigación "Tendencias emergentes en el eCommerce: Un estudio de caso en el sector minorista", publicada en el International Journal of eCommerce Studies (MARTINEZ, 2021), se examinan las tendencias actuales y emergentes en el comercio electrónico, centrándose en un estudio de caso dentro del sector minorista.

De acuerdo con la (CECE, 2022), se proyecta que la facturación del comercio electrónico en Ecuador alcance los \$4000 millones en el año mencionado. Esto representa un aumento del 24% en comparación con el año 2021, que fue considerado como la etapa posterior a la pandemia, cuando las ventas alcanzaron los \$3220 millones. Este gráfico muestra la evolución del comercio electrónico antes, durante y después de la pandemia, así como las proyecciones futuras expresadas.

En su estudio "Impacto de la pandemia en el eCommerce: Lecciones aprendidas y perspectivas futuras", publicado en el Journal of eCommerce Research (PEREZ, 2019), se analizan las lecciones aprendidas y las posibles direcciones futuras para el comercio electrónico a raíz de la pandemia. Por lo tanto, si a este antecedente se le añade la nueva realidad que se vive posterior a la pandemia COVID-19, en el que definitivamente cambió

todo a nivel mundial, en el que en muchos hogares del mundo y en Ecuador, se cambió la forma de como realizar las compras, antes se realizaban de manera presencial, sin embargo, con la llegada del COVID-19, se comenzó a potencializar las compras en línea de bienes y servicios.

En el presente caso de negocio se plantea la posibilidad de desarrollar como una nueva línea de negocio relacionada con el ecommerce en Reditelsa, brindando el servicio a empresas que requieren este tipo de bienes y soluciones de forma más rápida y segura de compra.

Dentro de los análisis de nuestras alternativas tenemos:

- **Análisis de costos y beneficios:** Realiza un análisis detallado de los costos y beneficios asociados con cada alternativa. Esto te permitirá evaluar la viabilidad financiera de cada opción y tomar decisiones informadas.
- **Evaluación de riesgos:** Identifica y evalúa los riesgos potenciales asociados con la implementación de cada alternativa. Esto podría incluir riesgos operativos, financieros, legales y de reputación. Desarrolla estrategias para mitigar estos riesgos.
- **Análisis de mercado:** Comienza por investigar y comprender el mercado objetivo para la nueva línea de negocios. Examina la demanda actual y futura, identifica competidores y evalúa las tendencias del mercado. Esto te ayudará a determinar si existe un nicho viable para tu oferta de servicios de TI.

Con el proyecto propuesto se pretende ver la viabilidad de cubrir todas las etapas descritas; ya que como se mencionó anteriormente, en Ecuador si bien se ha desarrollado el negocio de ecommerce, aún existen un gran mercado que demanda productos y soluciones tecnológicas.

En base a todo lo expuesto se plantean 2 alternativas que fueron revisadas con la empresa de acuerdo con la oportunidad de inversión de hoy en día, enfocada el análisis en aquella que genere mayor rentabilidad y menor riesgo de inversión de acuerdo con los indicadores de desempeño de estudio. Estas alternativas están orientadas a evaluar la mejor forma de financiamiento para la realización de la misma, considerando cada una de ellas a ser evaluadas desde la que genera menor riesgo financiero para la Empresa y tenga la mejor

tasa de retorno en un mediano plazo con una rentabilidad mínima deseada del 15% para considerar la inversión en el proyecto:

Tabla 5

*Alternativas a Evaluar para el proyecto*

Alternativas	Información Relevante	Inversión Inicial
<b>Alternativa 1:</b> Tienda virtual Ecommerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin costo de Inventario inicial</li> <li>▪ No hay logística incluida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldos de personal a cargo del proyecto</li> <li>▪ Pago de Plataforma transaccional</li> <li>▪ Agencias de Marketing y Publicidad</li> </ul>
<b>Alternativa 2:</b> Centro de Capacitaciones Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos bajos</li> <li>▪ Entornos online, híbridos y presenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sueldos de personal a cargo del proyecto</li> <li>▪ Agencias de Marketing y Publicidad</li> </ul>

*Nota:* Esta tabla muestra las alternativas de evaluación del proyecto.

### 3. Analizar y valorar las alternativas

Para el presente análisis se identificó las propiedades principales de cada una de las líneas de negocio definidas como alternativas, así como sus Pros y Contras:

Tabla 6

ALTERNATIVA 1:

## Tienda Virtual Ecommerce para el Segmento B2B

### PROS:

- Visibilidad de productos para soluciones corporativas que no están publicadas por la competencia.
- Sin costo de inventario
- Sin costo de publicación. Se genera desde el mismo CRM de Reditelsa.
- El ecosistema de la tienda virtual genera cross-selling de soluciones.

### CONS:

- Requiere personal dedicado para actualizar tienda virtual
- Al ser una línea de negocios nueva, requiere difusión y tiempo para que genere visibilidad.
- Al ser productos de soluciones corporativas personalizadas, el inventario no se encuentra disponible localmente.

Para poner en marcha la alternativa 1, vamos a requerir la siguiente inversión, a continuación, los datos:

#### Inversión inicial:

- Egreso de flujo mensual (desde el día 0): \$3,500,00
- Ingreso de flujo mensual (a partir del 4to mes): \$8,000,00
- Periodos (mensuales): 12
- Tasa esperada (anual): 15%

Respecto para el egreso de flujo mensual, se piensa incurrir en los siguientes gastos:

*Tabla 7*

#### Flujo mensual

No.	Gastos de publicidad	Valor mensual
-----	----------------------	---------------

1	Sueldo de personal	2,000.00
2	Pauta en redes	500.00
3	Presencia en eventos corporativos	1,000.00
<b>Total</b>		<b>3,500.00</b>

*Nota:* Esta tabla muestra el flujo.

En función del análisis efectuado, los resultados son los siguientes:

- **Valor Actual Neto (VAN): US\$32,645.65**

Este valor positivo indica que el proyecto es rentable, ya que supera la inversión inicial al descontarse al 15% anual. Los ingresos a partir del 3° mes permiten cubrir el egreso mensual inicial y generar valor adicional para el proyecto.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR): 26.51%**

Esta tasa es considerablemente superior a la tasa esperada (15%), lo cual indica un rendimiento altamente atractivo del proyecto.

- **Periodo de Recuperación: 3 meses**

La inversión inicial se recupera en el 3° mes, gracias al ingreso de flujo positivo que comienza en ese momento, permitiendo cubrir los egresos iniciales y pasar a tener un flujo neto acumulado positivo.

### **Impacto en Empresa Matriz – Alternativa 1**

- Operación diaria. - La operación diaria de la empresa se verá afectada inicialmente en el flujo operativo debido a la necesidad de contratar nuevo personal, pautas y campañas de marketing. Los tiempos de

respuesta del ciclo de ventas se verán reducidos al estar integrada la tienda virtual al CRM que gestiona los pipeline de ventas.

- Mercado objetivo. - El mercado objetivo será el mismo que maneja la empresa matriz, aumentando la participación de mercado. El alcance que se proyecta tener en canales digitales será el resultado de la efectividad de las campañas.
- Comparativa: Empresas Retails y de la competencia han incluido dentro de sus canales de ventas convencionales a las tiendas virtuales, incrementando sus ventas en un rango del 10%, teniendo como fortaleza el dropshipping.

ALTERNATIVA 2:

## Centro de Capacitaciones Profesionales

PROS:	CONS:
<ul style="list-style-type: none"><li>● Sin plantilla de docentes permanente</li><li>● Cursos con orientación tecnológica</li><li>● Nicho de mercado con alta demanda</li><li>● Infraestructura de aulas en renta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Docentes presentan el rubro más elevado dentro del costeo.</li><li>● Nicho de mercado específico</li><li>● Costos de aulas representan el segundo rubro más elevado dentro del costo</li><li>● Al ofrecer disponibilidad de cursos, las aulas rentadas no siempre estarán disponibles por su propio giro de negocio.</li></ul>

Para poner en marcha la alternativa 2, vamos a requerir la siguiente inversión, a continuación, los datos:

Inversión inicial:

- o Egreso de flujo mensual (desde el día 0): \$3,000,00
- o Ingreso de flujo mensual (a partir del 3er mes): \$1,000,00
- o Periodos (mensuales): 12
- o Tasa esperada (anual): 25%

Respecto para el egreso de flujo mensual, se piensa incurrir en los siguientes gastos:

*Tabla 8*

No.	Gastos de publicidad	Valor mensual
1	Sueldo de personal	2,000.00
2	Alquiler de espacio	500.00
3	Materiales de oficina	500.00
<b>Total</b>		<b>3,000.00</b>

*Nota:* Esta tabla muestra flujo mensual.

En función del análisis efectuado, los resultados son los siguientes:

- **Valor Actual Neto (VAN): US\$15,300**

Este valor positivo indica que el proyecto es rentable, ya que supera la inversión inicial al descontarse al 15% anual. Los ingresos a partir del 4º mes permiten cubrir el egreso mensual inicial y generar valor adicional para el proyecto.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR): 13.62%**

Esta tasa es inferior a la tasa esperada (15%), lo cual indica un rendimiento poco atractivo del proyecto.

- **Periodo de Recuperación: 4 meses**

La inversión inicial se recupera en el 4º mes, gracias al ingreso de flujo positivo que comienza en ese momento, permitiendo cubrir los egresos iniciales y pasar a tener un flujo neto acumulado positivo.

## Impacto en Empresa Matriz – Alternativa 2

- Operación diaria. - La operación diaria no se verá afectada debido a que todo el personal contratado para ejecutar los cursos es contratado para las tareas específicas. El flujo operativo para esta alternativa proviene del pago de los estudiantes al momento del registro.
- Mercado objetivo. - El mercado objetivo será B2C, con perfiles de estudiantes universitarios, profesionales jóvenes y cualquier persona interesada en capacitarse y aumentar sus conocimientos en especialidades tecnológicas.

## Recomendación

Previo a poder efectuar una recomendación del proyecto, efectuamos una comparación de Alternativas mediante una Matriz de Pros y Contras, que resume los beneficios y limitaciones de cada opción en términos de costos, sostenibilidad a largo plazo y facilidad de implementación:

Tabla 9

<b>Criterio</b>	<b>Alternativa 1 Tienda Virtual Ecommerce</b>	<b>Alternativa 2 Centro de Capacitaciones Profesionales</b>
<b>Costos</b>	Inversión inicial de \$3,500. Requiere personal dedicado, pero sin costo de inventario y publicación.	Inversión inicial de \$3,000. Costos altos de docentes y aulas.
<b>Sostenibilidad a Largo Plazo</b>	Genera ingresos a partir del 4to mes. Alta TIR y VAN positivos.	Genera ingresos a partir del 3er mes. TIR por debajo de la tasa esperada, VAN positivo.
<b>Facilidad de Implementación</b>	Necesita tiempo para difusión y personal dedicado.	Sin plantilla permanente, pero depende de disponibilidad de aulas.

<b>Ventaja Competitiva</b>	Soluciones basadas en ventas consultivas, teniendo como core equipos de marcas top de la industria	Enfoque de capacitación en áreas que son tendencia: IA, Python, Power BI, Analítica de video.
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Alta	Alta
<b>Tasa esperada de conversión</b>	10%	50%

*Nota:* Esta tabla muestra la comparación de alternativas.

#### **4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada**

De acuerdo con el análisis de pros y contras, TIR, VAN, WACC y Periodo de recuperación, se ha seleccionado como alternativa más conveniente la implementación de la Tienda Virtual Ecommerce para el Segmento B2B – Alternativa 1. selección de la alternativa a implementar.

En función de lo expuesto hemos efectuado un análisis pormenorizado de los riesgos y plan de mitigación de la alternativa 1, que corresponde a Tienda Virtual Ecommerce para el Segmento B2B, en el mismo, se efectuaron las evaluaciones de riesgos sobre la alternativa, así como el impacto, probabilidades, plan de mitigación y score respectivo.

Con lo anterior, se pueden evaluar adecuadamente los riesgos, que servirán estratégicamente para poder establecer el plan de mitigación, tal como se muestra a continuación:

*Tabla 10*

## Riesgos y Plan de mitigación

<i>Riesgos:</i>	<i>Impacto</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Plan de mitigación:</i>	<i>Score</i>
<p>Retrasos: La fabricación de componentes de una solución para el segmento B2B es a la medida (personalizada), lo cual tiene tiempos de entrega altos, que pueden aumentar por factores externos como transporte, aduanas, falta de componentes</p>	Alto	Posible	<p>Transmitir los tiempos de fabricación y transporte con detalles, teniendo constante comunicación con el fabricante e importador de los bienes.</p> <p>Consultorías personalizadas para clientes, conociendo las necesidades reales que tengan.</p> <p>Mantener compromisos con rangos de tiempo de entrega, en el caso de no cumplirse, se otorgan descuentos entre el 1% y 3%, por esto permitirá a tener un compromiso de Reditelsa con sus clientes y los clientes tendrán una garantía del compromiso, que en el caso de no cumplirse tendrán n redito economico.</p>	12
<p>Competencia: La entrada de nuevos competidores en el mercado puede reducir la cuota de mercado y los ingresos de la planta.</p>	Alto	Posible	<p>Propuesta de valor diferenciada en la venta consultiva apalancando en la marca Reditelsa.</p> <p>Alianzas estratégicas con fabricantes.</p> <p>Siempre tener un mejor precio, esto es, si el cliente trae una cotización de la</p>	12

			competencia, en Reditelsa mejoraremos la oferta	
Compras B2B sin anticipo: Las grandes empresas tienden a realizar proyectos con pagos 100% contra entrega de la solución instalada, lo cual lleva a una afectación del flujo operativo de la empresa	Alto	Posible	Asegurar de que la estructura de financiamiento sea adecuada para el proyecto. Esto puede incluir una combinación de deuda y capital propio que sea sostenible a lo largo del tiempo del proyecto. Mantener reservas de efectivo adecuadas para cubrir posibles contingencias o dificultades financieras temporales.	12
Garantías: Los equipos y soluciones tecnológicas son susceptibles a fallos o comportamientos no esperados en su funcionamiento.	Moderada	Posible	Establecer niveles de SLA de cumplimientos de garantías con el cliente. Apalancar las garantías y niveles de SLA ofrecidas al cliente directamente al fabricante. Poder ser el nexo entre el cliente y el fabricante, es decir el cliente tenga el compromiso de Reditelsa en el cumplimiento de la Garantía.	9
Inconformidades por Stock e Inventario: Los equipos y soluciones B2B no se mantienen en stock local, siendo una limitante la venta inmediata	Menor	Posible	Los requerimientos de soluciones B2B se dimensionan para ser implementados semanas o meses posteriores al cierre de la negociación.	6

			<p>Se debe mantener una comunicación constante con el cliente para evitar generar falsas expectativas.</p> <p>Establecer acuerdos de nivel de servicio (SLAs) con proveedores para garantizar tiempos de entrega</p>	
--	--	--	--	--

*Nota:* Esta tabla muestra riesgos y plan de mitigación.

En función de lo expuesto, hemos incorporado una matriz de probabilidad e impacto que fortalecerá la priorización y manejo de riesgos.

*Tabla 11*

*Matriz de riesgos identificados*

		<b>Impacto</b>				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Alto	5 Catastrófica
<b>Probabilidad</b>	5 Muy Probable	5	10	15	20	25
	4 Probable	4	8	12	16	20
	3 Posible	3	6	9	12	15
			*Inconformidades por stock-inventario	*Garantías	*Retrasos *Competencia *Compras B2B sin anticipo	
	2 No es Probable	2	4	6	8	10
	1 Muy Improbable	1	2	3	4	5

*Nota:* Esta tabla muestra la matriz de riesgos.

### **Evaluación del Impacto de cada riesgo.**

El impacto puede medirse entre realizar la venta (mantener al cliente) o perder la venta (el cliente compra a otro proveedor, con la posibilidad de no volver).

**Inconformidades por stock-inventario:** Las compañías realizan 2 tipos de compras: Compras planificadas y Compras de emergencia. En el primer caso la disponibilidad de stock o inventario no genera inconformidades o afectación de la relación comercial, ya que el tiempo de entrega del bien o solución se negocia desde el inicio. Para las compras de emergencia, tener stock o tiempos de entrega cortos del bien que requiere ser reemplazado es el diferenciador entre cerrar una negociación o no. Posibilidad de realizar la venta: *ALTA*

**Retrasos:** La fabricación y despacho de los equipos y soluciones dependen de los componentes, materia prima, transporte y agentes externos que pueden afectarse por situaciones globales. Posibilidad de realizar la venta: *ALTA*

**Competencia:** Los players del mercado regulamos los precios, sin embargo, existen competidores muy grandes que generen valor al cliente con servicios con los que no podemos competir (internet, proyectos sin anticipo, cobro a largo plazo, etc). Posibilidad de realizar la venta: *MEDIA*

**Compras B2B sin anticipo:** Las corporaciones, grandes empresas y multinacionales tienen políticas de compra de bienes y servicios sin anticipo, lo cual genera un impacto en la operación y flujo de empresas como Reditelsa, la cual debe mantener claro el costo financiero de ese cobro. Posibilidad de realizar la venta: *ALTA*

### **Planes de Contingencia:**

Pues bien, la mitigación a los posibles riesgos plasmados, se mitigan manteniendo una buena comunicación con el cliente, esto permitirá poder entender las necesidades en las compras de bienes y servicios, que ayudará finalmente a satisfacer al cliente.

## 5. Plan de implementación

Tomando la alternativa seleccionada para la **Implementación de Nueva Línea de Negocios en Empresa de Servicios de TI**, como alternativa de aumentar la facturación, ventas y la participación de mercado, se ha identificado 4 fases:

### *Fase 1.- Definición de alcance*

En esta fase se delimita los recursos, proveedores, público objetivo, estrategias, presupuesto, metas comerciales, KPI, OKR, sponsor, financiamiento y equipo del proyecto.

<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Sponsor</b>
Económico	\$25,000.00 anuales	Fondos propios	Gerente General

El presupuesto de \$25,000.00 anuales es destinado para pago de salarios, campañas de Marketing y auspicio de eventos corporativos.

<b>Proveedores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Público Objetivo</b>
Siglo21, Intcomex, Nexsys, Tecnomega	Campañas en redes sociales, patrocinio de eventos corporativos, afiliación a cámaras	Grandes Empresas del sector Industrial, Corporativo

Los proveedores son los mismos que viene manejando la empresa Matriz, los cuales mantienen los créditos corporativos.

La segmentación del público objetivo en redes sociales es importante, teniendo como foco a Gerentes Generales, Gerentes de IT y Gerentes de Compras.

Hito: Definición de alcance

Entregable: Documento con firma de responsabilidad donde se detalle a los involucrados internos, externos y sus funciones.

### *Fase 2.- Búsqueda y Contratación de personal*

Se realiza un scout interno en la compañía para reasignar los mejores y más adecuados perfiles dentro de esta nueva línea de negocios.

<b>Tipo de Personal Requerido</b>	<b>Nivel de Expertise</b>	<b>Habilidades</b>
Jefe de Marketing	Alto	Liderazgo, Comunicación efectiva, Pensamiento Estratégico, Creatividad, Empatía y manejo de relaciones, Resolución de problemas
Diseñador Gráfico	Alto	Creatividad, Comunicación, Atención al detalle, Empatía, Gestión del tiempo, Adaptabilidad

El personal contratado deberá integrarse a la estructura de la empresa matriz, ya que las soluciones que se visibilizaran por los nuevos canales, son las mismas que ya se vienen trabajando por el personal existente.

Hito: Selección del personal

Entregable: Hojas de vida seleccionadas para ser contratadas

### *Fase 3.- Ejecución de proyecto*

El recurso humano seleccionado (interno y/o externo) deberá tomar los lineamientos definidos en la Fase 1 y ejecutarlos dentro de los plazos establecidos.

*Tabla 12*

---

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA LÍNEA DE NEGOCIOS EN EMPRESA DE SERVICIOS DE TI</b>
--

---

Entregables /Actividades	Duración (meses)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26
<b>Fase 1: Definición de alcance</b>	1	ene-25	ene-25	Jefe de Ventas Gerente General													
<b>Fase 2: Búsqueda y Contratación de personal</b>	2	ene-25	feb-25	Recursos Humanos													
<b>Fase 3: Ejecución de proyecto</b>	2	mar-25	abr-25	Gerente de Proyectos Gerente Financiero													
<b>Fase 4: Lanzamiento y Operación</b>	9	Oct-23	Nov-23	Jefe de Marketing Diseñador Gráfico													

*Nota:* Esta tabla muestra el cronograma de implementación de la línea de negocio.

Hito: Cumplimiento de metas establecidas

Entregable: Reporte de ventas con indicadores y márgenes

Monitoreo: Directivos deben gestionar el cumplimiento

Optimización de recursos: Dentro del monitoreo se establecerá si los recursos contratados son suficientes o están duplicando funciones, lo cual lleva a realizar optimizar la cantidad de personal contratada.

*Fase 4.- Lanzamiento y Operación*

Las estrategias de marketing y ventas determinan la o las campañas efectivas de lanzamiento, así como su duración y público objetivo.

La operación será continua, basada en los KPI y OKR definidos. En esta fase podrán solicitarse más recursos (humano, económico, logístico, etc) en base al crecimiento sostenido esperado.

Dentro de esta fase se deberá realizar un kick-off interno para presentar la nueva línea de negocio de la empresa, junto con una sesión de coaching que permita reducir la resistencia al cambio.

## **6. Recomendaciones y Conclusiones**

### **Recomendaciones**

- **Fortalecer la estrategia de marketing digital:**
  - Implementar campañas específicas en plataformas como LinkedIn, presencia activa en eventos tecnológicos.
  - Generar contenido de valor para posicionar a Reditelsa como un líder en soluciones tecnológicas personalizadas, lo que contribuirá al reconocimiento de marca y visibilidad del
- **Foco en la tienda virtual B2B:**
  - Priorizando esta alternativa (Alternativa 1) dado su menor riesgo financiero y mayor TIR (26.51%), se debe desarrollar un plan robusto de implementación.

- Capacitar al personal en el manejo del CRM y técnicas de venta consultiva.
- Definir políticas claras de tiempos de entrega y garantías para reducir la percepción de riesgo entre.
  
- **Optimización de inventario y alianzas estratégicas:**
  - Explorar contratos con proveedores para contar con acceso preferente a componente
  - Negociar con fabricantes para apalancar garantías directamente, minimizando problemas de servicio postventa.
  
- **Indicadores de desempeño y gestión de riesgos:**
  - Monitorear el progreso con KPI como el aumento en facturación y
  - Mitigar riesgos de retrasos o falta de inventario mediante comunicación continua
  
- **Capacitación para ventas técnicas:**
  - Desarrollar un programa interno de formación en soluciones tecnológicas para fortalecer las habilidades del equipo de ventas y fomentar la confianza de los clientes.

### **Conclusiones**

- Viabilidad financiera : La alternativa de la tienda virtual para el segmento B2B muestra un alto potencial de rentabilidad, con una TIR del 26,51% y un periodo de recuperación de tres meses, lo que la convierte en una opción atractiva para Reditelsa.
- El enfoque en ventas consultivas y el uso de tecnología permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia, mejorando su participación de mercado, en un sector altamente competitivo.

- La integración de esta nueva línea de negocio fortalecerá a la empresa, generando oportunidades de venta cruzada y optimizando el uso de recursos existentes.
- La proyección de Beneficios a Largo Plazo de la alternativa seleccionada es sostenible a largo plazo debido que el PR es corto, manteniendo el flujo operativo de la nueva línea de negocio en positivo, generado un aporte al flujo principal de la empresa matriz.
- El monitoreo detallado en la fase de ejecución del proyecto deberá existir luego de la implementación, dentro de la operación como gestión continua del cambio y mejoras, teniendo los KPI y OKR como base de los ajustes estratégicos.

## Referencias

- Brown, T. (s.f.). *Estrategias de Innovación en empresas tecnológicas emergentes*. Obtenido de [businessstrategyreview.com](https://businessstrategyreview.com).
- CECE. (2022). Proyecciones de facturación del comercio electrónico en Ecuador . *Centro de estudios de Comercio Electrónico*.
- ECUADOR, C. N. (2017). *Ley de comercio electrónico. firmas electrónicas, mensajes y datos*. QUITO.
- L, G. M. (2019). Impacto de la Pandemia en el eCommerce: Lecciones aprendidas y perspectivas futuras. *Revista de investigación de comercio electrónico*.
- S, L. R. (2021). Tendencias Emergentes en el eCommerce: Lecciones aprendidas y perspectivas futuras. *Revista internacional de Estudios de Comercio Electrónico* .
- Smith, J. (2020). Estrategias exitosas de eCommerce: Un análisis comparativo de empresas líderes en el sector. *Revista de Negocios electrónicos* .