



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN
LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014”

Realizado por:

BERTHA ELIZABETH VÁSCONEZ ESPINOZA

Director del proyecto

MSC. JUAN CARLOS VIERA

Como requisito para la obtención del título de:

MÁSTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

QUITO, AGOSTO 2015

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, BERTHA ELIZABETH VÁSCONEZ ESPINOZA, con cédula de identidad # 0603378688, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Bertha Elizabeth Vásquez Espinoza

0603378688

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO,
AÑO 2014”**

Realizado por:

BERTHA ELIZABETH VÁSCONEZ ESPINOZA

como Requisito para la Obtención del Título de:

MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

ha sido dirigido por el profesor

Juan Carlos Viera

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

BERTHA VÁSCONEZ E.

Juan Carlos Viera

Director de Tesis

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi hijo Nicolás y a mi esposo Mario, por su inmenso amor y alegría, ellos son mi inspiración y por quiénes lucho día a día para ser una mejor persona y emprender nuevos retos.

A mi madre, por su ejemplo de trabajo y amor incondicional por sus hijos, gracias por apoyarme en todas las etapas de mi vida.

A mi familia, por todo el amor y por estar conmigo siempre, especialmente a Geovanny y Marité que supieron cuidar de mí y mi hijo con amor y dedicación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de culminar este trabajo de investigación y por permitirme lograr uno más de mis sueños.

A mi Director Msc. Juan Carlos Viera, por su tiempo y dedicación para guiarme en la realización del presente trabajo de investigación, así como también por sus palabras de motivación que en todo momento me dieron confianza para lograr mis objetivos.

A mis profesores del curso de titulación, por su paciencia, dirección y entrega, quiénes con mucho profesionalismo supieron solventar todas mis inquietudes oportunamente.

A los directivos y personal de la empresa INFOQUALITY S.A. por facilitarme la información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

FASE 1: Problema de Investigación	1
1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1 Formulación del problema	2
1.2 Sistematización del problema	2
1.3 Objetivo general	2
1.4 Objetivos específicos	2
1.5 Justificaciones	2
1.6 Identificación y caracterización de variables	3
1.7 Novedad/Innovación	3
2. El Método.....	4
2.1 Nivel de Estudio	4
2.2 Modalidad de investigación	4
2.3 Método	4
2.4 Población	5
2.5 Operacionalización de variables	5
2.6 Selección de instrumentos investigación	5
2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos	6
3. Aspectos Administrativos	6
3.1 Recursos Humanos	6
3.2 Recursos técnicos y materiales:	6

3.3 Recursos financieros	6
3.4 Cronograma de trabajo	7
FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico	8
1. Fundamentación Teórica	8
1.1 Marco conceptual	8
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Marco Referencial	19
1.4 Marco Legal	22
2. Diagnóstico	24
2.1 Ambiente Externo	24
2.2 Ambiente Interno	32
3. Investigación de campo	41
3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación	41
3.2 Recolección de datos	43
3.3 Procesamiento, análisis e interpretación	49
FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo	51
1. Resumen de la observación	51
2. Inducción	54
3. Hipótesis	56
4. Probar la Hipótesis	56
5. Demostración o refutación	64

6. Conclusiones y Recomendaciones	71
7. Bibliografía	73
8. Anexos	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Fases del proceso de Venta	11
Gráfico 2. Sistema CRM	16
Gráfico 3. Análisis PEST de las influencias del entorno	17
Gráfico 4. Las cinco fuerzas de PORTER.....	18
Gráfico 5. Organigrama.....	34
Gráfico 6. Cadena de Valor.....	35
Gráfico 7. Mapa Estratégico.....	38
Gráfico 8. Proceso actual de ventas.....	50
Gráfico 9. Proceso de Venta propuesta desarrollo de portales web y hosting.	59
Gráfico 10. Proceso de Venta propuesta desarrollo de software a la medida	61
Gráfico 11. Subproceso de Postventa.....	62

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Operacionalización de variables.....	5
Tabla # 2. Recursos Financieros.....	7
Tabla # 3. Cronograma de trabajo	7
Tabla # 4. Precios Petróleo	25
Tabla # 5. Estadísticas de Exportaciones de Software	27
Tabla # 6. Empresas afiliadas a AESOFT	29
Tabla # 7. Matriz FODA	36
Tabla # 8. Análisis FODA	37
Tabla # 9. Indicadores	38
Tabla # 10. Planes de Acción	39
Tabla # 11. Recolección de datos entrevista a profundidad	45
Tabla # 12. Recolección de datos del Focus Group	47
Tabla # 13. Proceso actual de Venta	56
Tabla # 14. Fases del proceso de venta	57
Tabla # 15. Productos.....	57
Tabla # 16. Rediseño del proceso de ventas páginas web, hosting.....	58
Tabla # 17. Rediseño del proceso de ventas Desarrollo software a la medida.....	60
Tabla # 18. Subproceso de Postventa.....	62
Tabla # 19. Subproceso de Incidencia y Soporte	63
Tabla # 20. Situación Actual	64
Tabla # 21. Proyección de ventas año 2016	65
Tabla # 22. Gastos Administrativos	66
Tabla # 23. Gastos Generales	67
Tabla # 24. Gastos Equipos.....	67
Tabla # 25. Gastos de Venta.....	68
Tabla # 26. Gastos en Capacitación	68
Tabla # 27. Depreciaciones	69
Tabla # 28. Amortizaciones.....	69
Tabla # 29. Utilidad Neta	70

Tabla # 30. Relación Beneficio/Costo..... 70

Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A. en la ciudad Quito, año 2014

Bertha Elizabeth Vásquez Espinoza

Ingeniera Electrónica en Telecomunicaciones por la Escuela Politécnica del Ejército ESPE,
Ecuador.

Resumen

El desarrollo de software en el Ecuador ha evolucionado en los últimos años, con miras a tener un crecimiento sostenido y un incremento de las exportaciones en el futuro, el Gobierno Nacional para promover el desarrollo del sector estableció como política para las entidades públicas la utilización del Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos, así como también ha nombrado al sector del software y tecnología como una de las industrias que debe ser atendida prioritariamente dentro del cambio de la matriz productiva del país. Sin embargo, la industria de software en el Ecuador aún se encuentra en desarrollo y no ha sido explotada totalmente, muchas empresas deben mejorar su calidad de servicio y enfocarse en satisfacer las necesidades del cliente para mantener una relación a largo plazo, este es el caso de INFOQUALITY S.A., una empresa con más de 8 años en el mercado que presenta una disminución de sus ventas y operación en los últimos tres años. Una vez realizado el análisis del proceso de venta y la investigación de campo se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con procesos de pre venta y post venta, necesarios para realizar un seguimiento continuo y efectivo del cliente, no tiene productos que ofrezcan diferenciación frente a la competencia, así como tampoco cuenta con un plan comercial con metas de venta definidas. La empresa debe mejorar la calidad del servicio, la gestión del cliente y su recurso humano para lograr recuperar la cartera de clientes que permitan incrementar el monto de las ventas y por ende un mejoramiento de la rentabilidad.

Palabras Clave: Proceso de ventas, rentabilidad, estrategia, cliente

FASE 1: Problema de Investigación

1. Planteamiento del Problema

La mayoría de las empresas de desarrollo de software con el objetivo de maximizar su rentabilidad se enfocan únicamente en el producto que venden, sin conocer que es la opinión del cliente respecto al servicio.

Las empresas orientadas al cliente logran diferenciarse de su competencia por la calidad de servicio, obteniendo confianza y fidelidad de sus clientes y por ende rentabilidad de su negocio.

INFOQUALITY S.A. es una empresa ecuatoriana, enfocada al desarrollo de soluciones informáticas y de comunicación integral a través de la Internet, constituida en el año 2007 con el objetivo de fomentar la generación de Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+i, tiene tres unidades de negocio: desarrollo de software, diseño web y soporte.

La empresa INFOQUALITY S.A., en el análisis de sus operaciones, presenta una disminución del volumen de ventas con respecto a periodos anteriores. Para el año 2014, la empresa culmina sus proyectos con el Sector Público y con una estructura de ventas y técnica mínima.

La empresa mantiene problemas de planificación y venta, no existen objetivos comerciales definidos, no dispone de una estrategia para la captación y mantenimiento de clientes y falta definición de los roles dentro del proceso de venta actual.

Adicionalmente en el mercado aparecen empresas y ex colaboradores de INFOQUALITY S.A., ofertando productos similares a un precio más bajo.

1.1 Formulación del problema

¿Cómo el proceso de ventas afecta a la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A. en el año 2014?

1.2 Sistematización del problema

¿Existe un proceso formal de ventas?

¿Qué impacto sobre las ventas ha tenido la falta de estrategia para la captación y mantenimiento de clientes?

¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos tres años?

1.3 Objetivo general

Analizar el proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A., año 2014.

1.4 Objetivos específicos

- Estudiar el proceso de ventas de la empresa INFOQUALITY S.A en el año 2014.
- Proponer una estrategia de Ventas y objetivos comerciales con metas definidas.
- Identificar cómo afecta el proceso de ventas a la rentabilidad de la empresa en el año 2014.

1.5 Justificaciones

Teórica: La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los conceptos básicos de procesos, planificación estratégica y finanzas; analizar, diagnosticar y proponer soluciones a la problemática actual de la empresa como son la: disminución en las ventas, salida de personal y rentabilidad.

Metodológica: Usaremos técnicas de investigación como la entrevista a profundidad, focus group y observación directa para el relevamiento de la información necesaria para el análisis

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

del proceso de ventas q nos permita proponer estrategias de mejora para la empresa INFOQUALITY S.A.

Práctica: El resultado de la investigación permitirá encontrar soluciones concretas a problemas de falta de planificación, falta de definición de objetivos de venta, carencia de una estrategia para la captación y mantenimiento de clientes.

Con dichos resultados se tendrá la posibilidad de proponer cambios al actual proceso de ventas.

Relevancia Social: Con la investigación se pretende mejorar las condiciones de la empresa y sus colaboradores, generando nuevas fuentes de trabajo con profesionales de alto nivel que aporten a la sociedad con investigación y desarrollo.

1.6 Identificación y caracterización de variables

Variable independiente:

Proceso de ventas año 2014

Variable dependiente:

Rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A.

1.7 Novedad/Innovación

Resultado del análisis del proceso de ventas se propondrá a la empresa INFOQUALITY S.A. estrategias que logren diferenciación entre su competencia mediante el mejoramiento del servicio a sus clientes e innovación en el desarrollo de sus productos que permitan conseguir fidelidad de los clientes y rentabilidad del negocio.

2. El Método

2.1 Nivel de Estudio

En la ciudad de Quito se concentra el 76% de las empresas de desarrollo de software del Ecuador y se prevé que en los próximos años este sector tenga un crecimiento importante debido a que el gobierno nombrado como una de las industrias que debe ser atendida prioritariamente dentro del cambio de la matriz productiva del país.

Las Tecnologías de la Información y más propiamente el Software es transversal a todas las industrias y tiene la capacidad de desarrollar soluciones que se adaptan a cualquiera de sus requerimientos, genera empleo, cuenta con recurso humano que genera valor y tiene la capacidad de atraer inversiones.

2.2 Modalidad de investigación

Investigación de Campo: Se recogerán datos de la empresa INFOQUALITY S.A directamente a través de entrevistas a profundidad con sus directivos y se realizará un focus group con sus colaboradores.

Investigación documental: Se fortalecerán los conocimientos aprendidos durante la carrera con apoyo predominante de medios impresos, audiovisuales y electrónicos.

2.3 Método

Método Deductivo

Mediante el análisis de la información general recopilada en el período de estudio y el comportamiento histórico de la empresa INFOQUALITY S.A. conoceremos cuáles son las estrategias que permitan mejorar la captación y mantenimiento de clientes, así como también estrategias que mejoren los índices de rentabilidad.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Método Inductivo

Al estudiar el comportamiento de las empresas de desarrollo de software, podremos proponer mejoras al proceso de ventas actual de la empresa INFOQUALITY S.A; así como también a proponer estrategias para el mercado objetivo.

2.4 Población

La población objeto de estudio será el personal de ventas 6 personas y dos Directivos de de la empresa INFOQUALITY S.A.

2.5 Operacionalización de variables

Tabla # 1. Operacionalización de variables

Variable independiente: Proceso de ventas				
conceptualización	dimensiones	indicadores	ítems básicos	instrumentos
el proceso de venta es una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente.	pasos a seguir por el vendedor	Numero de pasos del proceso de ventas/Total de pasos del proceso de ventas	El vendedor conoce el proceso de venta?	focus group al equipo de ventas
	reacción deseada en el cliente	Número de clientes insatisfechos/Número total de clientes	Porque estan insatisfechos los clientes?	Entrevista focalizada al Gerente de Ventas
Variable dependiente: Rentabilidad				
conceptualización	dimensiones	indicadores	ítems básicos	instrumentos
rentabilidad es un índice económico que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.	índice económico	estado de resultados	con qué frecuencia se realizan informes económicos y administrativos para el gerente de la empresa?	entrevista focalizada al Gerente General
	utilidad obtenida	estado de situacion financiera	se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras?	entrevista focalizada al Gerente General

Elaborado por: Autor

2.6 Selección de instrumentos investigación

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a profundidad al responsable del proceso de ventas de la empresa y un directivo.

Se realizará una observación directa del proceso y se usará la herramienta erwin_data modeler para documentarlo.

Focus Group: Se realizarán focus group a los colaboradores de la empresa con el objetivo de obtener mayor información sobre la empresa y sus clientes.

2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Antes de la utilización de los instrumentos de trabajo, se validará la confiabilidad de los instrumentos a utilizarse mediante la implementación de pruebas piloto tanto para las entrevistas como para el focus group; en el primer caso elaborando 3 tres preguntas del cuestionario a una persona y en el segundo solicitando a un experto su criterio sobre los temas a ser analizados en el focus group.

3. Aspectos Administrativos

3.1 Recursos Humanos

Para la presente investigación se cuenta con el siguiente recurso humano:

- Un Investigador
- Un Tutor o Guía para la elaboración de la investigación
- 2 Entrevistados
- Participantes del Focus group
- Participantes de las pruebas piloto

3.2 Recursos técnicos y materiales:

- Programa Erwin_modeler process y paquete Microsoft office
- Un computador portátil
- Material para entrevistas

3.3 Recursos financieros

Los recursos financieros que se usaran en este proyecto son:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 2. Recursos Financieros

RECURSO	VALOR
Material para encuesta	\$ 40.00
Movilización	\$ 50.00
Computador Portátil	\$ 1,200.00
Impresora	\$ 80.00
Gastos de empastado	\$ 40.00

Elaborado por: Autor

3.4 Cronograma de trabajo

Tabla # 3. Cronograma de trabajo

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
ANALISIS DEL PROCESO DE VENTAS	66 días	jue 07/05/15	jue 06/08/15		
I FASE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9 días	mar 28/04/15	vie 08/05/15		
1. Planteamiento del problema	4 días	mar 28/04/15	vie 01/05/15		BV
2. El método	2 días	lun 04/05/15	mar 05/05/15	3	BV
3. Aspectos Administrativos	1 día	mié 06/05/15	mié 06/05/15	4	BV
Punto de Control de la fase I	2 días	jue 07/05/15	vie 08/05/15	5	JCV, BV, MAESTROS TUTORES
II FASE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO	15 días	lun 11/05/15	vie 29/05/15	2	
1. Fundamentación teórica	5 días	lun 11/05/15	vie 15/05/15	6	BV
2. Diagnóstico	2 días	lun 18/05/15	mar 19/05/15	8	BV
3. Investigación de campo	6 días	mié 20/05/15	mié 27/05/15	9	BV
Punto de Control de la fase II	2 días	jue 28/05/15	vie 29/05/15	10	JCV, BV, MAESTROS TUTORES
III FASE VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	49 días	lun 01/06/15	jue 06/08/15	7	
1. Resumen de la observación	4 días	lun 01/06/15	jue 04/06/15	11	BV
2. Inducción	4 días	vie 05/06/15	mié 10/06/15	13	BV
3. Hipótesis	3 días	jue 11/06/15	lun 15/06/15	14	BV
4. Probar la Hipótesis	4 días	mar 16/06/15	vie 19/06/15	15	BV
5. Demostración o refutación	3 días	lun 22/06/15	mié 24/06/15	16	BV
6. Evaluación financiera	10 días	jue 25/06/15	mié 08/07/15	17	BV
7. Conclusiones y recomendaciones	2 días	jue 09/07/15	vie 10/07/15	18	BV
8. Bibliografía	1 día	lun 13/07/15	lun 13/07/15	19	BV
9. Anexos	1 día	mar 14/07/15	mar 14/07/15	20	BV
Punto de Control de la fase III	1 día	mié 15/07/15	mié 15/07/15	21	JCV, BV, MAESTROS TUTORES
Presentación del Estudio para revisión tutor de tesis	4 días	jue 16/07/15	mar 21/07/15	22	BV, JCV
Correcciones correspondientes	6 días	mié 22/07/15	mié 29/07/15	23	BV
Aprobación y entrega a los lectores de tesis	5 días	jue 30/07/15	mié 05/08/15	24	JCV, BV, MAESTROS TUTORES
Defensa de tesis	1 día	jue 06/08/15	jue 06/08/15	25	JCV, BV, MAESTROS TUTORES

Elaborado por: Autor

FASE 2: Fundamentación Teórica y Diagnostico

1. Fundamentación Teórica

1.1 Marco conceptual

A continuación se detallan los principales conceptos que serán utilizados en la presente investigación y que aportarán elementos para una adecuada comprensión para los lectores del documento.

Rentabilidad:

En la economía, la rentabilidad financiera es considerada como aquel vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio. En otras palabras, puede entenderse a la rentabilidad o “return on equity” en inglés (ROE), como el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma.

La rentabilidad suele expresarse en un porcentaje de relación y uno de los métodos más difundidos para calcular la rentabilidad de una acción o de una empresa es la Fórmula de Du Pont, la cual contempla diversas variables que calculan la Rentabilidad Neta sobre Ventas, por un lado, y la rotación de ventas sobre el patrimonio, por el otro.

Dependiendo de cada empresa, el acento en la rentabilidad estará puesto en vender más a bajo coste, o en vender menos pero con un mayor valor.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Proceso:

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Venta:

La venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

Estrategia:

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Software Libre y Software Propietario:

Sumaya-it (s.f) señala: “El software propietario es aquel que su código fuente “el como se hizo” tiene restricciones de ser modificado, y las empresas cobran un valor por derechos de propiedad intelectual. A diferencia del software libre el código fuente “el cómo se hizo” “lo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

puedo conocer” se rige mediante licencias GNU/GLP, que, de esta manera permiten a los usuarios mejorar estas herramientas, en cuanto a costos de propiedad intelectual son bajos en relación al software propietario no necesariamente gratuitos.

En el software propietario; existe un equipo de desarrolladores los cuales generan desde el diseño piloto, pasando por el desarrollo hasta el control de calidad. En el software libre existe una gran comunidad de desarrolladores en todo el mundo, que impulsan la creación de un software utilizando similares técnicas de desarrollo de un software propietario”.

Matriz Productiva:

Jaramillo (2014) señala: La matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (2009) indica lo siguiente:

“El cambio de la matriz energética y/o productiva es un esfuerzo de largo plazo. Factores que se requieren para modificarla será la construcción de la infraestructura necesaria para posibilitar el cambio, a través de:

- *Proyectos estratégicos cuyo estudio, diseño y construcción requieren de plazos de varios años,*
- *Presupone el cambio estructural de la economía*
- *La transformación del modelo de especialización, el pasar de una economía primario exportadora a una economía productora de bienes industriales de alto valor agregado y una economía pos petrolera”*

TICS: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Actualmente el papel de las TIC en la sociedad es muy importante porque ofrecen muchos servicios como: correo electrónico, búsqueda de información, banca online, descarga de música y cine, comercio electrónico, etc. Por esta razón las TIC han incursionado fácilmente en diversos ámbitos de la vida, entre ellos, el de la educación, señala la UNAM (2013).

1.2 Marco Teórico

El marco teórico sobre el cual se desarrollará esta investigación, se basa en los conceptos necesarios para hacer un análisis estratégico de la empresa, analizar y rediseñar el proceso de ventas.

PROCESO DE VENTA:

Stanton, Etzel y Walker (2007), señalan: el *proceso de venta* "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Thompson (2005) detalla: los cuatro pasos o *fases del proceso de venta*:

Gráfico 1. Fases del proceso de Venta



Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

1. Prospección: La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Identificación de los compradores potenciales: Inicia trazando el perfil del prospecto ideal. El análisis de los registros de clientes anteriores y actuales ayudara a determinar las características de ese prospecto. A partir del perfil comenzara a elaborar una lista de compradores potenciales.

Clasificación de los prospectos: Una vez identificados los posibles compradores, el vendedor debe realizar una clasificación; es decir, determinar si tienen suficiente disposición, poder adquisitivo y autoridad para comprar.

Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Allan L. Reid (1980) señala: *"existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra"*.

Cabe destacar que la lista de clientes en perspectiva es un patrimonio de la empresa no del vendedor y debe ser constantemente actualizada para ser utilizada en cualquier momento y por cualquier persona autorizada por la empresa.

2. El acercamiento previo o pre entrada: Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

3. La presentación del mensaje de ventas: Philip Kotler (s.f) señala: "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)".

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

- *Las características del producto:* Lo que es el producto en sí, sus atributos.
- *Las ventajas:* Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia.
- *Los beneficios que obtiene el cliente:* Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente.

Las objeciones ya no representan un obstáculo a superar por el vendedor, por el contrario son claros indicios de compra (si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas).

Finalmente, el cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación, es decir que el famoso cerrar con broche de oro pasó a la historia. Hoy en día, el cierre debe efectuarse ni bien exista un indicio de compra por parte del cliente, y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

4. Servicios posventa: Stanton, Etzel y Walker (1997) señala: "la etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros".

Los servicios de posventa tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

Los servicios de posventa, pueden incluir todas o algunas de las siguientes actividades:

- Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

- Verificación de una entrega correcta.
- Instalación.
- Asesoramiento para un uso apropiado.
- Garantías en caso de fallas de fábrica.
- Servicio y soporte técnico.
- Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente.
- Descuentos especiales para compras futuras.

CRM

La *administración de las relaciones con los clientes* es tal vez el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen tan estrechamente como una actividad de gestión de datos de clientes (práctica llamada *CRM*) y, desde esta perspectiva, implica gestionar cuidadosamente tanto información detallada acerca de clientes individuales como los *puntos de contacto* con ellos para maximizar la lealtad de los mismos.

Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos considera a la administración de las relaciones con los clientes un concepto más amplio; en este sentido, la administración de las relaciones con los clientes es el proceso general de crear y mantener relaciones rentables con los clientes al entregar satisfacción y valor superior al cliente. Maneja todos los aspectos de adquirir, mantener y crecer a los clientes.

Un CRM consiste en software sofisticado y herramientas analíticas de empresas tales como Oracle, Microsoft, Salesforce.com y SAS que integran información de los clientes de todas las fuentes, la analizan a profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más robustas con los clientes.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Un CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicio y marketing de una compañía saben acerca de los clientes individuales, proporcionando una vista de 360 grados de la relación con el cliente.

Mediante el uso de un CRM para comprender mejor a los clientes, las empresas pueden proporcionar mayores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con ellos. Pueden utilizar un CRM para identificar a sus clientes de alto valor, atenderlos más eficazmente, realizar venta cruzada de productos de la empresa y crear ofertas adaptadas a los requerimientos específicos de los clientes.

Los beneficios de un CRM no vienen libres de costo o riesgo en cuanto a la recopilación de los datos originales del cliente o en su mantenimiento y minería.

El error más común de un CRM es pensar en el CRM sólo como una solución de software y tecnología, puesto que la tecnología por sí sola no puede construir relaciones rentables con los clientes. Las empresas no pueden mejorar sus relaciones con el cliente simplemente por haber instalado algún software nuevo. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2013, pág. 116).

Al implementar una estrategia de CRM se busca mejora o volver a la relación personal con nuestros públicos, conociendo sus intereses, resolviendo sus problemas en tiempo y forma, y generando un historial confiable.

Los sistemas de CRM son sistemas informáticos donde podemos almacenar la información, automatizar procesos y medir resultados para mejorar la toma de decisiones (WinguTecnologiaSinFinesDeLucro, 2012, “Estrategia CRM vs Sistema de CRM”, párr. 3).

Gráfico 2. Sistema CRM



Elaborado por: WinguTecnologiaSinFinesDeLucro

Análisis PEST:

Resulta útil averiguar qué factores de influencia del entorno han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber qué cambios se están produciendo que harán que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro para la organización y sus competidores.

El siguiente cuadro cita algunas de las preguntas que hay que plantearse respecto a los factores clave del macro entorno y se puede constituir como una lista de verificación para hacer un análisis de los distintos factores.

Se denomina análisis PEST porque trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

Se puede empezar analizando dos cuestiones importantes:

¿Qué factores del entorno afectan a la organización?

¿Cuáles son los más importantes actualmente? ¿Y en los próximos años? (Joh, Philinson, Gerry; Scholes, Kevan, 2001, pág. 92).

Gráfico 3. Análisis PEST de las influencias del entorno



Elaborado por: Autor,

Fuente: (John, Philinson, Gerry; Scholes, Kevan, 2001, pág. 94)

Las cinco fuerzas de PORTER

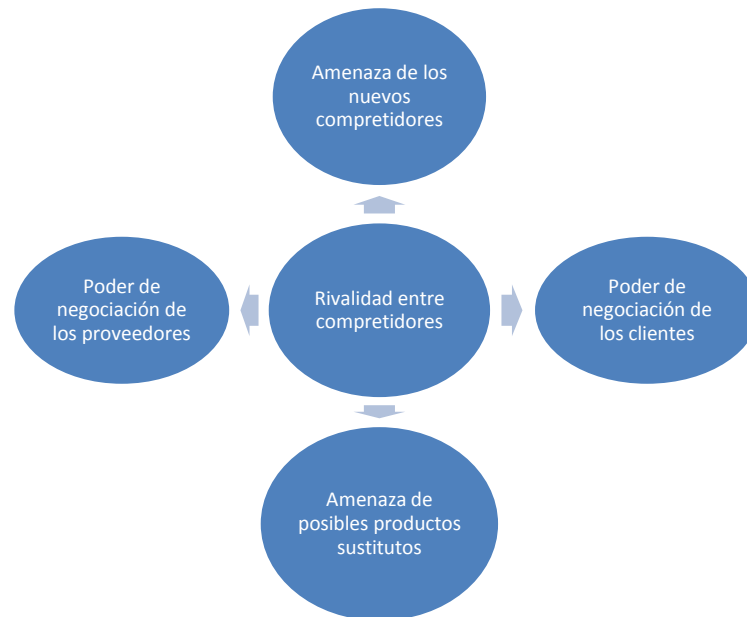
El *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Gráfico 4. Las cinco fuerzas de PORTER



Elaborado por: Autor

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

(David, Fred r., 2013, pág. 92).

1.3 Marco Referencial

Artículo 1

Tema: El proceso de convertir leads en ventas en una empresa B2B

JocaJa

Jordi Carrió Jamilà

2013

Para las empresas B2B, el marketing de atracción y relación mediante contenidos es el mecanismo de entrada de ventas mediante dos procesos: el de conseguir leads (consultas sobre productos y servicios de la empresa) y el de convertir los leads en ventas.

Una vez que se cuenta con el lead se siguen los siguientes pasos: calificar el estado del *lead* en el proceso compra, las acciones a realizar, el seguimiento y la obtención de la venta.

El autor recomienda, ponerse en contacto con el potencial cliente en menos de 24 horas, investigar al cliente, calificar la calidad del *lead*, calidad del contacto, calidad de interés y otros criterios en consenso con los equipos que intervienen en toda la estrategia.

Artículo 2

Tema: ¿Tus procesos de venta están alineados a los de compra de tu potencial cliente B2B?

JocaJa

Jordi Carrió Jamilà

2013

Los procesos de compra y de venta de las empresas han evolucionado más en los últimos 5 años con el acceso a internet, ahora el comprador cuenta con toda la información del producto y tiene total dominio en su ciclo de compra.

Hoy en día los equipos de *marketing* y de ventas de las organizaciones, pymes y micro pymes deben disponer de grandes conocimientos para estar a la altura de la información que dispone el potencial comprador.

Para alinear el proceso de venta con el de compra del potencial cliente se debe atraer tráfico y generar leads con posicionamiento en los buscadores, foros, eventos online, entre otros.

A los clientes que muestran interés pero se encuentran en una fase de investigación del producto (leads fríos) se les debe nutrir con información para agilizar el proceso de venta y aquellos más interesados acompañarlos en la decisión de compra

Artículo 3

Tema: CMMI vs. ITIL: dos enfoques complementarios

ComputerWorld

Fernando Sánchez

2007

Presentamos dos metodologías que han tomado gran protagonismo en las empresas en los últimos años como son CMMI (Capacity Maturity Model Integrated) e ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

El modelo CMMI es una fusión de modelos de mejora de procesos para ingeniería de sistemas, ingeniería del software, desarrollo de productos integrados y adquisición de software.

CMMI ha permitido mejoras considerables en procesos de desarrollo de productos de software como: reducción de costos, resolución de defectos, entre otros, aunque no ha logrado enfocarse en el servicio que es el reto del sector de TI y su implementación requiere de tiempo y varios recursos.

La metodología ITIL recopila las mejores prácticas en diferentes sectores de actividad a nivel mundial, que se publican de forma práctica y sistemática, con el objetivo de lograr una gestión eficiente de la infraestructura y los servicios de TI.

ITIL se orienta a la gestión de servicios de TI pero no cubre debidamente las fases de desarrollo de software ni la gestión de proyectos asociada a dicho software.

CMMI e ITIL son metodologías complementarias y no excluyentes, mientras CMMI garantiza la calidad en el desarrollo de software, ITIL garantiza la explotación del producto software.

1.4 Marco Legal

El sector de software en el Ecuador se encuentra regido por la siguiente normativa:

- Ley de Propiedad intelectual, Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

Sección V

Disposiciones especiales sobre ciertas obras

Parágrafo primero

De los programas de ordenador

Art. 28.- Los programas de ordenador se consideran obras literarias y se protegen como tales. Dicha protección se otorga independientemente de que hayan sido incorporados en un ordenador y cualquiera sea la forma en que estén expresados, ya sea en forma legible por el hombre (código fuente) o en forma legible por máquina (código objeto), ya sean programas operativos y programas aplicativos, incluyendo diagramas de flujo, planos, manuales de uso, y en general, aquellos elementos que conformen la estructura, secuencia y organización del programa.

Art. 29.- Es titular de un programa de ordenador, el productor, esto es la persona natural o jurídica que toma la iniciativa y responsabilidad de la realización de la obra. Se considerará titular, salvo prueba en contrario, a la persona cuyo nombre conste en la obra o sus copias de la forma usual.

Dicho titular está además legitimado para ejercer en nombre propio los derechos morales sobre la obra, incluyendo la facultad para decidir sobre su divulgación.

El productor tendrá el derecho exclusivo de realizar, autorizar o prohibir la realización de modificaciones o versiones sucesivas del programa, y de programas derivados del mismo.

Las disposiciones del presente artículo podrán ser modificadas mediante acuerdo entre los autores y el productor.

Art. 30.- La adquisición de un ejemplar de un programa de ordenador que haya circulado lícitamente, autoriza a su propietario a realizar exclusivamente:

a) Una copia de la versión del programa legible por máquina (código objeto) con fines de seguridad o resguardo;

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

b) Fijar el programa en la memoria interna del aparato, ya sea que dicha fijación desaparezca o no al apagarlo, con el único fin y en la medida necesaria para utilizar el programa; y,

c) Salvo prohibición expresa, adaptar el programa para su exclusivo uso personal, siempre que se limite al uso normal previsto en la licencia. El adquirente no podrá transferir a ningún título el soporte que contenga el programa así adaptado, ni podrá utilizarlo de ninguna otra forma sin autorización expresa, según las reglas generales.

Se requerirá de autorización del titular de los derechos para cualquier otra utilización, inclusive la reproducción para fines de uso personal o el aprovechamiento del programa por varias personas, a través de redes u otros sistemas análogos, conocidos o por conocerse.

Art. 31.- No se considerará que exista arrendamiento de un programa de ordenador cuando éste no sea el objeto esencial de dicho contrato. Se considerará que el programa es el objeto esencial cuando la funcionalidad del objeto materia del contrato, dependa directamente del programa de ordenador suministrado con dicho objeto; como cuando se arrienda un ordenador con programas de ordenador instalados previamente.

Art. 32.- Las excepciones al derecho de autor establecidas en los artículos 30 y 31 son las únicas aplicaciones respecto a los programas de ordenador.

- Contrato de servicios, que debe ser suscrito por el Gerente General de la empresa INFOQUALITY S.A. y la empresa o persona que adquiere el servicio, algunas de las cláusulas a destacar son:

OCTAVA. CONFIDENCIALIDAD: Las partes contratantes se obligan a mantener la confidencialidad sobre las políticas, procedimientos, fórmulas, técnicas de administración e información legal, etc., que con ocasión de la prestación de los servicios aquí descritos llegaren a tener conocimiento; incluso harán que sus empleados, agentes y subcontratistas mantengan la confidencialidad, siendo responsables del cumplimiento de esta obligación.

NOVENA. PROPIEDAD INTELECTUAL: Los derechos patrimoniales de propiedad intelectual, que se deriven del desarrollo de la solución, código fuente, tecnología o software desarrollados para el efecto, manuales del sistema, y de las soluciones creadas por el encargo realizado por la CONTRATANTE, serán de su exclusiva titularidad del CONTRATANTE, con excepción de los módulos, clases, scripts, tecnología, programas de software y cualquier otro código especialmente el OPEN SOURCE que se detalle como de uso común por este y, otros sistemas que LA CONTRATISTA ha desarrollado o desarrollará posterior a los acuerdos y contratos suscritos con LA CONTRATANTE.

En cualquier caso se reconocerá el derecho moral de paternidad, citando en el producto (página web), el nombre de INFOQUALITY S.A. como “web máster” o autor, de conformidad con la Ley de Propiedad Intelectual y Decisión 351 de la Comunidad Andina de Naciones. Por su parte el CONTRATANTE autoriza a la

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

CONTRATISTA el uso de su nombre comercial, logotipo y marca en presentaciones con fines publicitarios realice INFOQUALITY de acuerdo a lo prescrito en el Art. 218 de la Ley de Propiedad Intelectual, con el sólo propósito de anunciar, ofrecer en venta o indicar la existencia o disponibilidad de productos o servicios legítimamente marcados, de buena fe, evitando en el público el riesgo confusión sobre el origen empresarial de los productos respectivos.

DECIMA. NATURALEZA JURÍDICA DEL CONTRATO: La naturaleza del presente contrato es meramente civil, como expresamente lo declaran las partes contratantes, por lo cual ente ellas no se genera ningún tipo de relación laboral ni de ninguna otra naturaleza jurídica, puesto que se entiende claramente que los contratantes constituyen partes distintas, individuales, independientes y autónomas, por lo cual su única vinculación es a través de este instrumento.

2. Diagnóstico

2.1 Ambiente Externo

2.1.1. Macro Entorno

Factor Político:

En la actualidad el software constituye una herramienta imprescindible para el desempeño de las labores diarias de la mayoría de las personas, apoya en el crecimiento económico de los países con el aumento de la productividad de sus empresas, así como también siendo generador de fuentes de empleo.

La Vicepresidencia como encargada del cambio de la matriz productiva ha identificado el potencial del sector de la tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y lo ha priorizado como uno de los 14 sectores productivos estratégicos para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador, a través de la característica transversal del software al generar competitividad en cada una de las además priorizadas. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017)

El Gobierno con el objetivo de alcanzar la soberanía y autonomía tecnológica, emite por intermedio de la Presidencia de la Republica en el año 2007, el decreto 1014 software libre Ecuador, el mismo que establece como política pública para las entidades de administración Pública central la utilización del Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

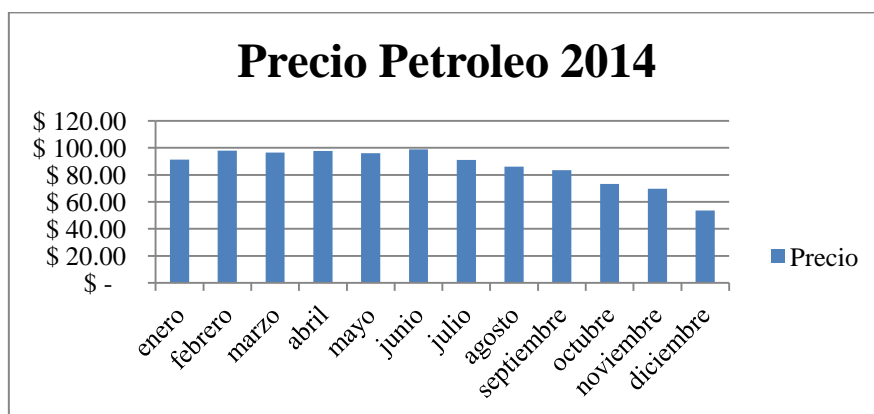
Este panorama, permitirá al Ecuador alcanzar a mediano plazo otro nivel de desarrollo y a las empresas de software incrementar sus ventas e incursionar en mercados internacionales.

Factor Económico:

El Fondo Monetario Internacional (FMI) (2014) recomienda reducir el gasto público en el Ecuador señalando: "El crecimiento económico ha promediado alrededor de 4,5% desde 2001, y la inflación ha disminuido gradualmente a alrededor del 3% al año. La estabilidad financiera, lograda con la dolarización, se conservó y, junto con una baja inflación, un crecimiento sostenido y un aumento del gasto social, la ayudó a reducir la pobreza y mejorar los indicadores sociales".

Las exportaciones de petróleo en los últimos años ha generado importantes ingresos al país y facilitó un mayor gasto público, pero en el año 2014 el precio del petróleo bajo significativamente lo cual generó un impacto en el presupuesto del Estado pues se fijó el precio del barril en \$79,7 en el presupuesto del 2015.

Tabla # 4. Precios Petróleo



Elaborado por: Autor

Para afrontar la disminución en los ingresos, el Gobierno ha tomado medidas como el congelamiento de los salarios en el sector público y el retraso de algunos proyectos de

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

inversión, así como también un recorte de \$ 1.420 millones de dólares en el presupuesto del 2015, lo cual constituye una amenaza para las empresas de desarrollo de software y otros sectores que tienen como principal cliente a este sector; pues en la actualidad este sector invierte alrededor del 52,60% frente a un 47,40% del sector privado.

Factores Socioculturales:

Las empresas de software aportan a la sociedad generando fuentes de empleo, pues el recurso humano es su principal insumo, actualmente en el país existen alrededor de 600 empresas que generan 8000 plazas de trabajo, cuentan con personal altamente capacitado que aporta con investigación y desarrollo de aplicaciones que tecnifican a todos los sectores de la economía.

En cuanto a lo cultural, ya son más los usuarios que requieren aplicaciones desarrolladas con software libre por la facilidad de obtención y su bajo costo, en el software libre a diferencia del software propietario existe una comunidad de desarrolladores que crean un software utilizando similares técnicas de desarrollo de un software propietario, este software puede ser usado por las Pymes y adaptado a sus necesidades, ahorrando dinero en licenciamiento y generando fuentes de empleo.

Factor Tecnológico:

En el Ecuador el desarrollo de software ha evolucionado en los últimos años, según estadísticas de la Superintendencia de Compañías (2012), el sector del software y servicios presenta un valor de consumo de US\$ 304 millones que incluye la venta de software y diversos servicios de tecnologías de la información, con una tasa de crecimiento anual del 22% durante el periodo del 2004 al 2012.

La asociación ecuatoriana de software (AESOFT) busca potenciar el desarrollo de la industria del software en el Ecuador, como un sector estratégico y transversal para el desarrollo del país y para el cambio de la matriz productiva y ha definido seis áreas clave para lograr un

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

desarrollo sostenido de la industria de software en el país:

1) Capacitación y Formación; 2) Promoción e Internacionalización; 3) Acceso al Financiamiento; 4) Calidad y Certificación; 5) Ambiente de Negocios; y, 6) Marco legal y tiene como meta para los siguientes 10 años incrementar las siguientes estadísticas:

Tabla # 5. Estadísticas de Exportaciones de Software

Año	Ingresos	Productividad Laboral	Exportaciones	Empleos	Certificaciones
2013	500 millones	\$ 30,000	30 Millones	\$ 15,000	0
2024	5000 millones	\$ 98,000	2500 Millones	\$ 51,000	80

Elaborado por: Autor

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, ha sido designado para llevar al país hacia el mundo de la nueva era digital, cuenta con programas como: Conectividad Social, Infocentros Comunitarios, Capacitaciones en Alistamiento Digital, Televisión Digital Terrestre, entre otros.

Según estadísticas de éste Ministerio, a noviembre del 2014, existen 491 Infocentros Comunitarios a nivel nacional, los cuales han beneficiado alrededor de 2'887.000 personas, así como también han dotado de conectividad a 7.105 entidades educativas públicas que benefició a 2'695.200 estudiantes y 123.558 docentes.

El Gobierno Nacional se ha enfocado en reducir la brecha digital promoviendo para que más ecuatorianos puedan acceder al internet y a la tecnología ya que la misma contribuye al desarrollo económico del país.

Según los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2013):

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

- *El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, a diferencia de la telefonía fija que tuvo un descenso del 2.8% en el 2013, la telefonía celular ha tenido un crecimiento del 36.7% respecto el año 2010.*
- *El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, el crecimiento es más evidente en el área urbana con un incremento del 20.3% versus el área rural que presenta un incremento 7.8% con respecto a las mediciones realizadas en el año 2010.*
- *El 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. La encuesta hace notar que el crecimiento es mayor en el sector rural con un incremento del 13.3% respecto al sector urbano con un incremento del 10% respecto las mediciones realizadas hace tres años; así también es importante citar que: La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 60,9%, mientras que la menor es Chimborazo con el 37,4%.*
- *En el 2013, el 51,3% de la población (de 5 años y más) tiene por lo menos un celular activado, 8,5 puntos más que lo registrado en el 2010. En el área urbana el 57,1% de la población tiene celular.*
- *El 16,9% de las personas que posee un celular tiene un teléfono inteligente (SMARTPHONE), frente al 8,4% del 2011, es decir 8,5 puntos más.*
- *En el 2013, el 20,0% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,2 puntos menos que en el 2010.*

2.1.2 Micro Entorno

Futuros competidores:

Para desarrollar software no se requiere tener una estructura de una gran empresa, se requiere creatividad y habilidad de los desarrolladores, los futuros competidores de la empresa pueden

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

ser los ex colaboradores que adquirieren el know how de la empresa y ofertan a los clientes portales web a bajo costo aplicando economías de escala, estudiantes que instalen una empresa de desarrollo de software y grandes empresas Multinacionales que oferten desarrollo de aplicaciones web y móviles que ofrecen diferenciación de productos.

Estadísticas de la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT, 2014) indican que:

- *El 74% de nuestras empresas tienen de 0 a 15 años de existencia*
- *El 21% de nuestras empresas tienen de 16 a 20 años de existencia.*
- *El 5% de nuestras empresas tienen más de 30 años de existencia*

Con respecto a la distribución a nivel nacional:

Tabla # 6. Empresas afiliadas a AESOFT

Ciudad	Porcentaje de empresas (AESOFT)
Quito	76
Guayaquil	14
Manta, Latacunga, Ambato y Cuenca	8
Loja	2
Lago Agrio	2

Elaborado por: Autor

A continuación detallo algunas empresas a nivel mediano y grande que desarrollan software:

- Kruger Corporation
- TATA Consultancy Services
- Baytec
- Cobis Corpor

Clientes:

Existen varios clientes que requieren algún tipo de software o servicio pero los productos que tienen mayor demanda son las aplicaciones web, móviles y servicio de hosting, algunos de los clientes de INFOQUALITY son:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

- Corporación Financiera Nacional
- Servicio Ecuatoriano de Normalización
- FENEDIF
- Universidad San Francisco de Quito
- Asociación de la Industria Hidrocarburífera del Ecuador
- Plataformas Tecnológicas SYSLUTEC
- Fujino Japonés
- La Casa de Eduardo

La gran mayoría de clientes pertenecen al sector público, los mismos que cuentan con un proceso de contratación en el cual, el cliente define las reglas y especifica la forma de pago, aplicando políticas muy favorables para el sector que no necesariamente lo son para la empresa.

Parte de cartera de clientes de la empresa se adjunta en el anexo B.

Proveedores:

La empresa tiene dos tipos de proveedores: nacionales e internaciones, de software y de hardware conforme el siguiente detalle:

- Microsoft
- Open Source
- Telconet
- Gráficas Granda
- HP
- MAC
- Totalchoice

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

- NIC.EC
- Hostgator

Las condiciones de venta de los proveedores son favorables para la empresa, con líneas de crédito y tiempos de entrega inmediatos.

Productos sustitutos:

La empresa desarrolla software a la medida del cliente por lo tanto los productos sustitutos son aquellas herramientas propietarias que ya tienen un posicionamiento en el mercado, tienen canales de distribución definidos, menor necesidad de técnicos especializados y soporte internacional, para distribuir estos productos se requiere grandes aportes de capital para adquirir inventarios mínimos, campañas de marketing y capacitación.

- CRM Microsoft Dynamics
- Sugar CRM
- Excel
- Aplicaciones para comercio electrónico.

Competidores:

En la actualidad existen varias PYMES que desarrollan software y ofrecen servicios de hosting y compiten entre ellas por ingresar en proyectos del Gobierno, por ser el sector que actualmente invierte más, a continuación nombro algunas de ellas:

- InnovaSoft
- Quito Net
- Insoft
- SoftBuilder
- Mediterráneo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Los costos fijos de este tipo de empresas son altos debido a que para mantenerse en el mercado deben contar con profesionales altamente capacitados, poseen productos con baja diferenciación y niveles más altos de rivalidad.

2.2 Ambiente Interno

Estructura Organizacional

¿Quiénes somos?

- INFOQUALITY S.A. es una empresa ecuatoriana, enfocada al desarrollo de soluciones informáticas y de comunicación integral a través de la Internet, comprometida a ofrecer servicios que brinden alta productividad y desempeño.
- En INFOQUALITY S.A. el objetivo principal es el fomento y la generación de Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+i.
- Las soluciones que brinda INFOQUALITY S.A., se basan en el desarrollo de sistemas soportados sobre plataformas informáticas propietarias, tales como: Microsoft, Oracle e IBM. Así como también en plataformas no propietarias, basadas en tecnologías abiertas como las soportadas sobre Linux OPEN SOURCE.
- INFOQUALITY S.A. durante algunos años fue una empresa Microsoft Partner Certify.
- Como parte del expertís de INFOQUALITY S.A., se encuentra el desarrollo de Aplicaciones Web (Sitios Web y Portales Web), Aplicaciones de Escritorio, Aplicaciones Móviles, Desarrollo de sistemas transaccionales con visión SOA (Arquitecturas Orientadas a Servicios), entre otras.
- Las soluciones desarrolladas por el equipo de ingenieros y programadores aprovechan al máximo la innovación y las tendencias tecnológicas actuales.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

- Dichas soluciones están desarrolladas bajo código de programación de última generación (HTML, PHP, XML, Javascript, JAVA, AJAX, Action Script, ASP, entre otros).

Misión:

Somos INFOQUALITY, la empresa que desarrolla software de la más alta calidad y brinda soluciones de negocio a la medida del cliente.

Usamos tecnologías de innovación Open Source y Propietarias para brindar al cliente productos y servicios de calidad.

Visión:

Constituirnos en una empresa líder a nivel regional en el empleo de herramientas de interrelación socio - tecnológicas entre nuestros clientes y sus públicos de interés.

Objetivos:

- Agregar valor a empresas públicas y privadas a través de la tecnología web.
- Asesorar en la constitución de soluciones de internet enmarcados al desarrollo potenciación de las cualidades competitivas de nuestros clientes.
- Entregar a nuestros clientes productos únicos y de mucha calidad creativa respetando las particularidades innatas de la identidad corporativa.

Valores:

- Innovación.
- Trabajo en Equipo.
- Excelencia.
- Orientación de Servicio.
- Responsabilidad Social

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

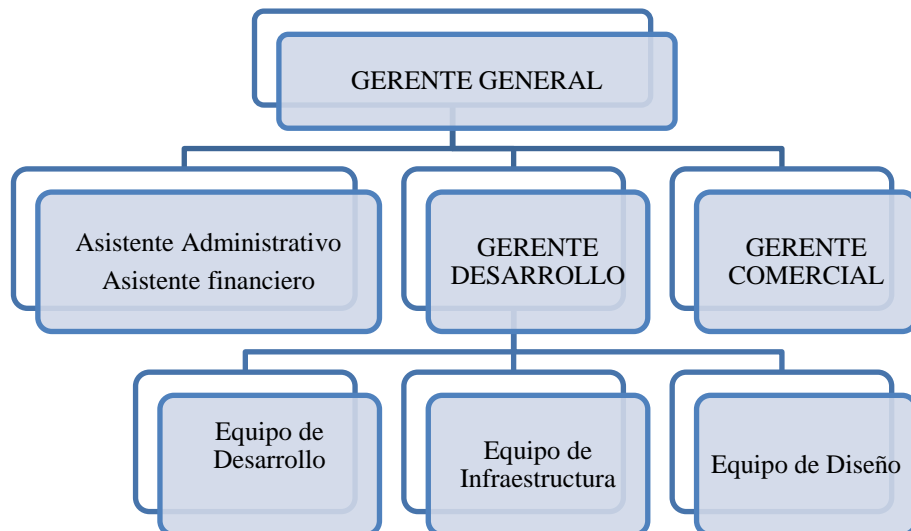
Políticas:

- Superar las expectativas de nuestros clientes con un servicio competitivo, innovador y funcional.
- Brindar una verdadera asesoría que permite incorporar ideas y materializarlas en soluciones tecnológicas cada vez más demandantes en la evolución de las empresas e instituciones.
- Contar con un equipo de profesionales especialistas en las áreas de desarrollo de software, diseño multimedia, infraestructura y comunicación corporativa que integrados conforman soluciones innovadoras y de alto impacto creativo.

Algunos flyers de la imagen corporativa de la empresa se adjuntan en el anexo A.

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional

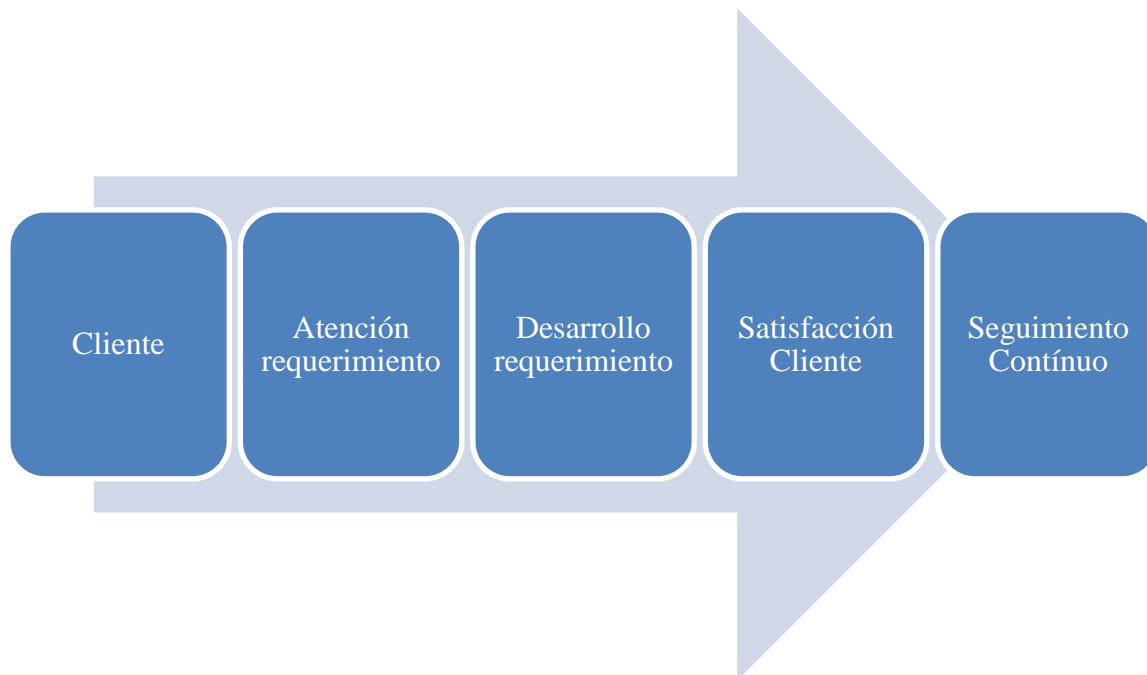
Gráfico 5. Organigrama



Elaborado por: Autor

2.2.1 Cadena de Valor

Gráfico 6. Cadena de Valor



Elaborado por: Autor

Cliente: El cliente es contactado por el personal de ventas o se comunica por una necesidad.

Atención requerimiento: Con la información proporcionada por el cliente sobre su necesidad se genera un requerimiento para el área correspondiente.

Desarrollo requerimiento: El área correspondiente desarrolla el producto o servicios conforme lo solicitado por el cliente.

Satisfacción Cliente: Si el producto cumple las expectativas del cliente y ha recibido un buen servicio, el cliente se encuentra satisfecho.

Seguimiento Continuo: La empresa a través de su sistema de gestión realiza un seguimiento continuo al cliente, con estrategias de post venta.

Matriz FODA:

Tabla # 7. Matriz FODA

FORTALEZAS

- 8 años de experiencia en el mercado
- Posicionamiento de la Marca
- Bajo endeudamiento
- Alta Gerencia y Socios con amplio conocimiento de la tecnología
- Productos de Calidad

OPORTUNIDADES

- Mercado en Crecimiento
- Política Estatal favorable al sector tecnológico.
- Oportunidad de Alianzas Extratégicas en el exterior.
- Innovación de productos

DEBILIDADES

- Estrategia de Servicio que no ofrece diferenciación
- No contar con procesos y procedimientos definidos.
- Falencias en atención al cliente y servicio postventa
- Personal con servicios profesionales y a medio tiempo
- Falta de seguimiento a los proyectos

AMENAZAS

- Carencia de innovación
- Competencia nacional creciente
- Ingreso de Nuevos Competidores
- Mejora de la Oferta de los Competidores
- Falta de competitividad de productos y servicios.

Elaborado por: Autor.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Análisis FODA

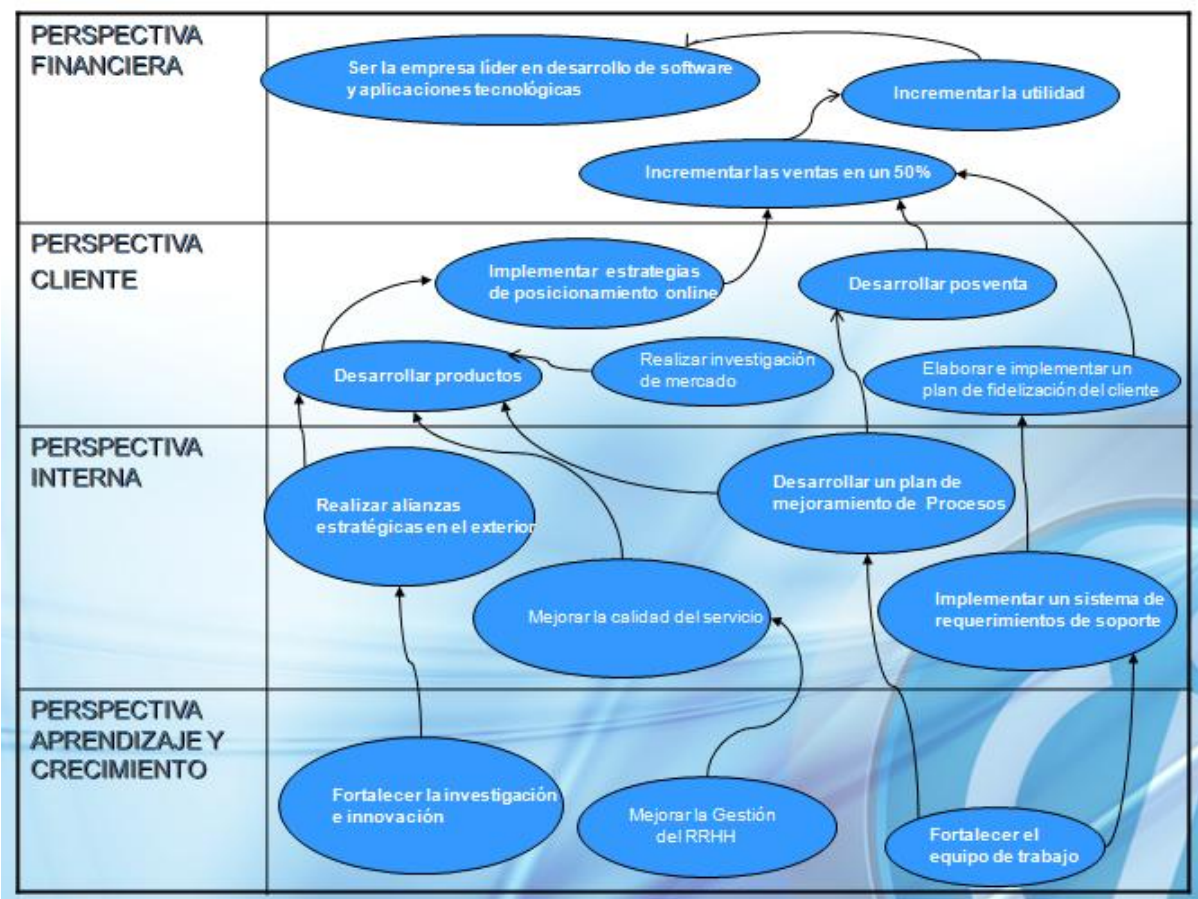
Tabla # 8. Análisis FODA

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
OPORTUNIDADES:O		1 8 años de experiencia en el mercado 2 Posicionamiento de la Marca	1 Estrategia de Servicio que no ofrece diferenciación 2 No contar con procesos y procedimientos definidos.
1 Mercado en Crecimiento 2 Política Estatal favorable al sector tecnológico. 3 Oportunidad de Alianzas Extratégicas en el exterior. 4 Innovación de productos		3 Bajo endeudamiento 4 Alta Gerencia y Socios con amplio conocimiento de la tecnología 5 Productos de Calidad	3 Falencias en atención al cliente y servicio postventa 4 Personal con servicios profesionales y a medio tiempo 5 Falta de seguimiento a los proyectos
AMENAZAS:A		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Carencia de innovación 2 Competencia nacional creciente 3 Ingreso de Nuevos Competidores 4 Mejora de la Oferta de los Competidores 5 Falta de competitividad de productos y servicios.		1 Desarrollar nuevos productos (O2, F5) 2 Realizar alianzas estratégicas en el exterior (O3, F1) 3 Ser la empresa líder en desarrollo de software y aplicaciones tecnológicas 4 Incrementar las ventas (O1, F5)	1 Desarrollar un plan de mejoramiento de Procesos D2, O1) 2 Fortalecer equipo de trabajo (D4, O2) 3 Implementar un sistema de requerimientos de soporte (D5,O4) 4 Desarrollar Posventa (D3, O1)
		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
		1 Fortalecer la investigación e innovación (A1,F4) 2 Implementar estrategias de posicionamiento online (A2, F2) 3 Realizar Investigación de Mercado (A2, A3, A4, f4)	1 Mejorar la calidad del servicio (D1,A4) 2 Elaborar e implementar un plan de fidelización del cliente (D3,A2, A3) 3 Mejorar la gestión del RRHH (D4, A1)

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Gráfico 7. Mapa Estratégico



Elaborado por: Autor

Indicadores:

Tabla # 9. Indicadores

OBJETIVOS	INDICADOR	PONDERACIÓN	VALOR BASE	VALOR META
% cumplimiento de ventas = ventas anuales/ventas proyectadas *100	Porcentaje de ventas en desarrollos a la medida	50%	10%	50%
			40%	
	Porcentaje de ventas en desarrollos de páginas web	25%	15%	50%
			35%	
	Porcentaje de ventas en servicio de Hosting y soporte	25%	20%	50%
			30%	

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Planes de Acción

Tabla # 10. Planes de Acción

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsables	Indicadores
Aprendizaje	Fortalecer la investigación e innovación	•Diagnosticar necesidades de capacitación,	RRHH y GG	% personal capacitado=No. De personal capacitado/No. Total de personal*100
		•Realizar capacitaciones específicas.		
		•Asignar tiempos para la investigación		
		•Proponer Mini proyectos innovadores por área y por colaborador		
		•Compartir experiencias y conocimientos entre áreas		
	Fortalecer equipo de trabajo	•Potenciar las capacidades de las áreas: (interviniendo en proyectos con cor	RRHH y GG	Eficiencia grupo de trabajo contratado =No. De proyectos completados con éxito/No. De proyectos asignados
		•Seleccionar equipos de trabajo competentes que brinden servicio bajo dem		
	Mejorar la gestión del RRHH	•Mejorar la Comunicación Interna (Definir Procesos y Políticas,).	RRHH y GG	Índice de rotación de trabajadores = total de trabajadores retirados/número promedio de trabajadores
		•Motivar al personal (beneficios, capacitaciones, revisar escalas salariales)		
•Fortalecer la cultura de Trabajo en Equipo				
•Medir el clima laboral				
•Analizar la rotación de los trabajadores, los riesgos laborales, seguridad				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsables	Indicadores
Procesos	Realizar alianzas estratégicas en el exterior	•Buscar Alianzas Estratégicas para complementar productos y cubrir interés	GG Y GC	Eficiencia de la alianza estratégica=No. De proyectos semestrales ejecutados /No. Total de proyectos iniciados *100
		•Seleccionar los productos o servicios objetos de esta alianza		
		•Realizar un plan estratégico de la Alianza		
	Desarrollar un plan de mejoramiento de Procesos	•Realizar un levantamiento y plan de mejoramiento de procesos (documentación y manuales de reglamento interno).	GG y Equipo de desarrollo	No. De procesos mejorados=número de procesos evaluados/Total de procesos *100
		Ejecutar y controlar los procesos		
	Implementar un sistema de requerimientos de soporte	•Implementar la herramienta Kayako y promover su uso	Equipo de desarrollo	% de avance implementación KAYAKO = No. De módulos implementados/total de módulos*100
		•Mejorar los tiempos de respuesta	GG y Equipo de desarrollo	%eficiencia tiempo de respuesta al cliente=tiempo de respuesta/tiempo promedio de resolución del servicio
Mejorar la calidad del servicio	•Implementar herramientas y sistemas de alerta temprana y anticiparnos a una queja del cliente.			

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsables	Indicadores
Cliente	Desarrollar Nuevos Productos	• Definir productos y desarrollar plan de comercialización.	GG, GC Líder Desarrollo	% de nuevos productos desarrollados=nuevos productos desarrollados/nuevos productos
	Implementar estrategias de posicionamiento online	Potenciar la página web	GG, GC	% de visitas mensuales a la página web = número de visitas mensuales al portal web/total de visitas al portal web proyectadas
		•Pocisionar la pagina web		
		•Presencia en eventos tecnológicos, publicidad en medios especializados (revistas, diarios de tecnología)		
		•Incrementar el número de visitas a la página web		
	Realizar Investigación de Mercado	•Desarrollar un estudio de mercado	GG, GC	% productos desarrollados competencia = No. De productos / No. De empresas investigadas
Desarrollar Posventa	Mantener actualizada la cartera de clientes históricos	GG, GC Líder Desarrollo	% de avance implementación CRM = No. De módulos implementados/total de módulos*100	
	•Dar seguimiento continuo al cliente			
	•Implementar una herramienta CRM			
Elaborar un plan de fidelización del cliente	•Segmentar a los clientes	GG, GC Líder de Ventas	% Satisfacción del cliente = Total clientes satisfechos/total clientes atendidos %	
	•Actualizar la base de datos			
	•Identificar sus necesidades y crear incentivos			
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsables	Indicadores
Financiera	Incrementar las ventas	Implementar el nuevo proceso de ventas	GC	% cumplimiento de ventas =ventas anuales/ventas proyectadas *100
	Incrementar la Utilidad	Generar utilidades sostenidas	GG	
	Ser la empresa líder en desarrollo de software y aplicaciones tecnológicas			INFOQUALITY S.A.

Elaborado por: Autor

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Para recolectar información necesaria para la investigación se usaron dos mecanismos:

La entrevista a profundidad a los líderes de la empresa y focus group al personal de ventas.

Las preguntas y los temas a ser analizados en el focus group fueron previamente evaluados por un experto en Relaciones Públicas y Comunicación con el objetivo de que las mismas sean claras y de fácil interpretación para los entrevistados.

Para validar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto de la entrevista a profundidad elaborando 3 tres preguntas del cuestionario a un desarrollador de software.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La entrevista ha sido dirigida al Gerente Comercial y Gerente General de la empresa INFOQUALITY S.A.

Buenas tardes, mi nombre es Bertha Vásconez, agradezco que me haya concedido esta entrevista, nos interesa conocer su opinión sobre varios asuntos relacionados al desempeño de su empresa y le informo que está siendo grabado para contribuir a un tema de investigación académica.

1. ¿Cuál es la tendencia del mercado de software en el país?
2. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos tres años?
3. ¿Ha definido la empresa el perfil del comprador potencial?
4. ¿Dispone la empresa de una lista de clientes que se va alimentando continuamente?
5. ¿De qué manera el equipo de desarrollo se relaciona con el cliente?
6. ¿Tiene la empresa un proceso en el cual se realice seguimiento y posventa al cliente?

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

7. ¿Ha analizado la empresa las causas de la insatisfacción de los clientes?
8. ¿Tiene la empresa algún tipo de medición de la satisfacción del cliente? ¿Cada cuánto tiempo se realiza?
9. ¿Con qué frecuencia se analiza el estado de resultados de la empresa?
10. ¿Con cuánta frecuencia se analiza la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras? Especifique si se utiliza algún método.
11. ¿Ha analizado la empresa las causas de rotación del personal?

FOCUS GROUP

Para el focus group se elaboraron preguntas enmarcadas en tres temáticas diferentes relacionadas con el proceso de venta, las estrategias usadas y la competencia.

El focus group va dirigido al equipo de ventas

TEMA 1: SOBRE EL PROCESO ACTUAL DE VENTA

- ¿Le ha comunicado la empresa cuáles son los objetivos estratégicos anuales?
- ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
- ¿Cuál es su opinión respecto al proceso de ventas de su empresa?
- ¿Qué haría usted para mejorar el actual proceso de ventas?
- ¿Qué productos de la empresa oferta a sus clientes?

TEMA 2: ESTRATEGIAS USADAS POR LOS VENEDORES PARA CERRAR NEGOCIOS.

- ¿Cuáles son las estrategias usadas para el cierre de ventas?
- ¿Le ha proporcionado la empresa el perfil del comprador potencial?
- ¿Le ha proporcionado la empresa una lista actualizada de clientes?,
- ¿Qué mecanismo de posventa usa para dar seguimiento a sus clientes?

TEMA 3: SOBRE COMPETENCIA

- Según su criterio, ¿quiénes son los competidores principales de la empresa?
- Según su criterio, ¿Cuál es el valor agregado de los productos de la empresa frente a la competencia

3.2 Recolección de datos

A continuación detallamos el proceso usado para la recolección de la información.

Entrevista a profundidad:

La primera entrevista a profundidad se realizó al Gerente General de la empresa, siendo las 16h30 del día martes 16 de junio de 2015, en la sala de reuniones de la empresa, la entrevista duró aproximadamente 50 minutos, el entrevistado prestó mucha atención a las preguntas y sus respuestas fueron claras, en tres preguntas relacionadas con la insatisfacción del cliente, le solicitamos ampliar sus respuestas.

Luego de la entrevista nos tomamos unos minutos para conversar sobre la investigación y se notó muy interesado e indica que tiene mucha expectativa y está seguro que la misma le aportará en la toma de decisiones sobre la empresa.

La segunda entrevista a profundidad, se realizó al Gerente Comercial el día miércoles 17 de junio de 2015 a las 19h00 en una cafetería cercana a la empresa, al inicio de la misma el entrevistado comentó que la empresa tiene un gran potencial y que en este año espera firmar una alianza estratégica con una empresa en el exterior y que no se siente muy cómodo con la grabación, suspendí la misma y tomé nota de las respuestas.

La entrevista duró 1h20 minutos, el entrevistado fue muy colaborador y nos facilitó información muy interesante sobre la empresa y el sector tecnológico.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Para el focus group se seleccionó un Moderador que ha tenido experiencia manejando grupos, una persona muy sociable y carismática a quien le hice una introducción del tema y de los objetivos de la investigación.

Con la ayuda del Gerente Comercial de la empresa se coordinó la logística para el focus group, al personal seleccionado le hicimos llegar una invitación con la información de la hora de inicio y duración de la reunión, así mismo de la compensación que se les dará por participar, el lugar seleccionado fue la sala de reuniones de la empresa para garantizar la asistencia de todos los Participantes y al final de su jornada de trabajo para evitar posibles interrupciones.

El día miércoles 17 de junio de 2015 a las 17h00 se desarrolla el focus group con la presencia de 6 asistentes, el moderador y el analista, inicia con la bienvenida a los Participantes y con la explicación del objetivo de la reunión.

A continuación se solicita que los Participantes se presenten entre ellos indicando el nombre, cargo y el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

Para romper el hielo se proyecta un video de aproximadamente 10 minutos sobre los avances de la tecnología, luego de ello se procede con el desarrollo del focus group.

Al inicio de cada tema se realizó una introducción sobre el mismo y se planteó las preguntas relacionada con cada tema, a las mismas dieron respuesta a la brevedad posible los Participantes.

Al finalizar el Moderador agradece por la presencia y la colaboración de los asistentes y les entrega su compensación.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Los resultados de la entrevista a profundidad son los siguientes:

Tabla # 11. Recolección de datos entrevista a profundidad

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Pregunta 1	Uno de los entrevistados responde, que la tendencia es hacia la automatización de procesos de la cadena de valor de las empresas, ya que cada vez las empresas deben ser más productivas con menos gente adaptándose a la tendencia mundial.	Y el segundo indica, que en el Ecuador el mercado de software ha crecido en los últimos años, hoy en día existen más profesionales dedicados a construir soluciones informáticas y a nivel de Latinoamérica han sido reconocidos por su gran desempeño.
Pregunta 2	Los dos entrevistados coinciden que la tendencia ha sido a la baja, uno de ellos indica que la razón podría ser por los múltiples cambios económicos del país.	y el segundo indica que han tenido un despunte en el desarrollo de proyectos a la medida y una baja en otros productos como hosting y páginas web debido a la globalización de estos productos.
Pregunta 3	Los dos entrevistados coinciden que no se ha definido el perfil del comprador potencial y uno de ellos indica que la empresa identificó un nicho importante en la empresa pública que dio un giro hacia la automatización de procesos.	Los dos entrevistados coinciden que no se ha definido el perfil del comprador potencial.
Pregunta 4	Los dos entrevistados afirman que cuentan con una base de clientes, uno de ellos indica que si los clientes lo permiten los vamos incorporando en nuestra página web y a los cuales tratamos de irlos acompañando y asesorando en las nuevas tendencias.	El segundo entrevistado indica que el listado no se actualiza continuamente sino únicamente cuando se requiere realizar una actualización de contenidos en la página web.
Pregunta 5	Uno de los entrevistados indica que únicamente el Gerente del proyecto tiene contacto directo con el cliente y es quien canaliza y plasma las necesidades del cliente hacia el equipo de desarrollo.	El segundo entrevistado indica que si hay instancias en los que los desarrolladores toman contacto con los clientes, como en el levantamiento de requerimientos y para darles soporte, el cliente con algunos de ellos ha generado empatía y en algunos casos insiste ser atendido por una persona específica del equipo.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Pregunta 6	Los dos entrevistados coinciden que no tienen un proceso definido, dan seguimiento a los clientes a través del cronograma de trabajo de los proyectos y los contactan en el mejor de los casos previo a la renovación de un servicio.	Los dos entrevistados coinciden que no tienen un proceso definido, dan seguimiento a los clientes a través del cronograma de trabajo de los proyectos y los contactan en el mejor de los casos previo a la renovación de un servicio.
Pregunta 7	Los dos coinciden que no se ha realizado un estudio sobre la insatisfacción de los clientes.	Los dos coinciden que no se ha realizado un estudio sobre la insatisfacción de los clientes.
Pregunta 8	Los dos coinciden que no se ha implementado algún método para medir la satisfacción de los clientes.	Los dos coinciden que no se ha implementado algún método para medir la satisfacción de los clientes.
Pregunta 9	Uno de los entrevistados indica que se realiza anualmente en reunión con los Accionistas.	y el segundo entrevistado comenta que esta actividad no es de su competencia.
Pregunta 10	Los dos entrevistados coinciden que si se analiza la liquidez, al arranque de un nuevo proyecto cuando se deben entregar garantías y el Contador los mantiene informados a través de los balances.	Los dos entrevistados coinciden que si se analiza la liquidez, al arranque de un nuevo proyecto cuando se deben entregar garantías y el Contador los mantiene informados a través de los balances.
Pregunta 11	Los dos entrevistados indican que no se analizado las causa de rotación del personal, uno de ellos indica que se presume que el principal motivo es la estabilidad y lo cotizado que se han vuelto los desarrolladores en el sector.	Los dos entrevistados indican que no se analizado las causa de rotación del personal.

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Los resultados del focus group son los siguientes:

Tabla # 12. Recolección de datos del Focus Group

Focus Group	
Tema 1	<p>El grupo comenta que a inicios del año, los Directivos realizan una presentación sobre los objetivos a cumplir en el nuevo año, pero no se realiza seguimiento pues no se asigna responsables para la ejecución de los mismos.</p> <p>En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa, la mitad del grupo conoce y se siente identificado con ellos, mientras que la otra mitad indica que son nuevos y que en la inducción no les han participado estos conceptos.</p> <p>Las opiniones respecto al proceso de ventas coinciden en el siguiente proceso:</p> <p>Cliente solicita el producto Asignan un Ejecutivo Comercial Ejecutivo Comercial contacta al cliente y levanta requerimiento Gerente Comercial realiza la propuesta económica Cliente acepta propuesta y firma contrato Elaborar cronograma de trabajo</p> <p>A continuación algunos criterios del grupo para mejorar el proceso actual de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticiparse al requerimiento del cliente no esperar que llame para renovación de algún servicio. - Estar en permanente contacto con el cliente y ofrecerle nuevas soluciones y actualizaciones. - El proceso debe acoplarse a la metodología de desarrollo. - Plasmear a través de contratos tiempos y condiciones económicas. <p>Sobre los productos que ofertan a los clientes se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de portales web - Soluciones a la medida - Servicio de hosting - Infraestructura y Soporte - Aplicaciones Móviles

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tema 2	<p>Aseguran que la técnica de ventas en la cual se detalla al cliente las razones por las que le conviene comprar el producto para beneficios de su empresa así como también comentarle las ventajas que tendrá sobre su competencia no fallan.</p> <p>El grupo dispone de un listado de clientes que ha sido segmentado a cada uno de ellos, el mismo que deben ir alimentándolo a medida que se cierra otra venta.</p> <p>El listado no siempre se encuentra actualizado pues cada uno de nosotros lo hace en una base individual más no en una base que se comparta a todos los interesados, especialmente para realizar venta cruzada.</p> <p>Luego de un tiempo en el cual se entregó el producto, realizan una visita al cliente otros realizan una llamada telefónica, el objetivo es conocer si existe algún otro requerimiento por parte del cliente.</p>
Tema 3	<p>El grupo comenta que, los competidores principales son aquellas empresas que ofrecen los mismos servicios y se han mantenido en el tiempo especialmente en las cuentas del sector público, también las empresas que tienen productos desarrollados como aplicaciones móviles, aplicaciones de comercio electrónico, CRMs, entre otros que ofrecen soluciones prediseñadas para optimizar los procesos de las empresas.</p> <p>La mayoría del grupo coincide en que los productos que oferta la empresa no ofrecen diferenciación frente a la competencia, las líneas de productos páginas web y hosting que durante los 5 primeros años de la empresa agregaron valor, hoy han decrecido debido a que varias empresas incluso estudiantes independientes las ofertan a menor valor.</p>

Elaborado por: Autor

3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

Entrevista a Profundidad:

De los datos recolectados de la entrevista a Profundidad se puede interpretar que la empresa INFOQUALITY S.A., tiene una gran oportunidad de crecimiento con el despunte que ha tenido el sector de software en el Ecuador, sin embargo las ventas en los últimos años han disminuido debido a las siguientes causas:

- La empresa no ha realizado un análisis de los clientes potenciales,
- La empresa no cuenta con un listado actualizado de los clientes a quienes debe dar mantenimiento, realizar posventa y fidelizarlos.
- La empresa ha evidenciado que ex colaboradores brindan actualmente servicios a sus clientes y esto puede darse debido a que han mantenido durante el proyecto una relación directa con el cliente.
- La empresa ha evidenciado inconformidad entre sus clientes, pero no se ha realizado un estudio de la razón por la cual, ellos se van con la competencia.
- Así mismo existe una alta rotación de personal debido a que la modalidad de contratación es por servicio y no han encontrado estabilidad en la empresa.
- La empresa no realiza un análisis continuo de los estados financieros, se toman decisiones de participar en un proyecto sin un análisis minucioso de sus costos, sin medición del riesgo del mismo, ni analizar la liquidez.

Focus Group:

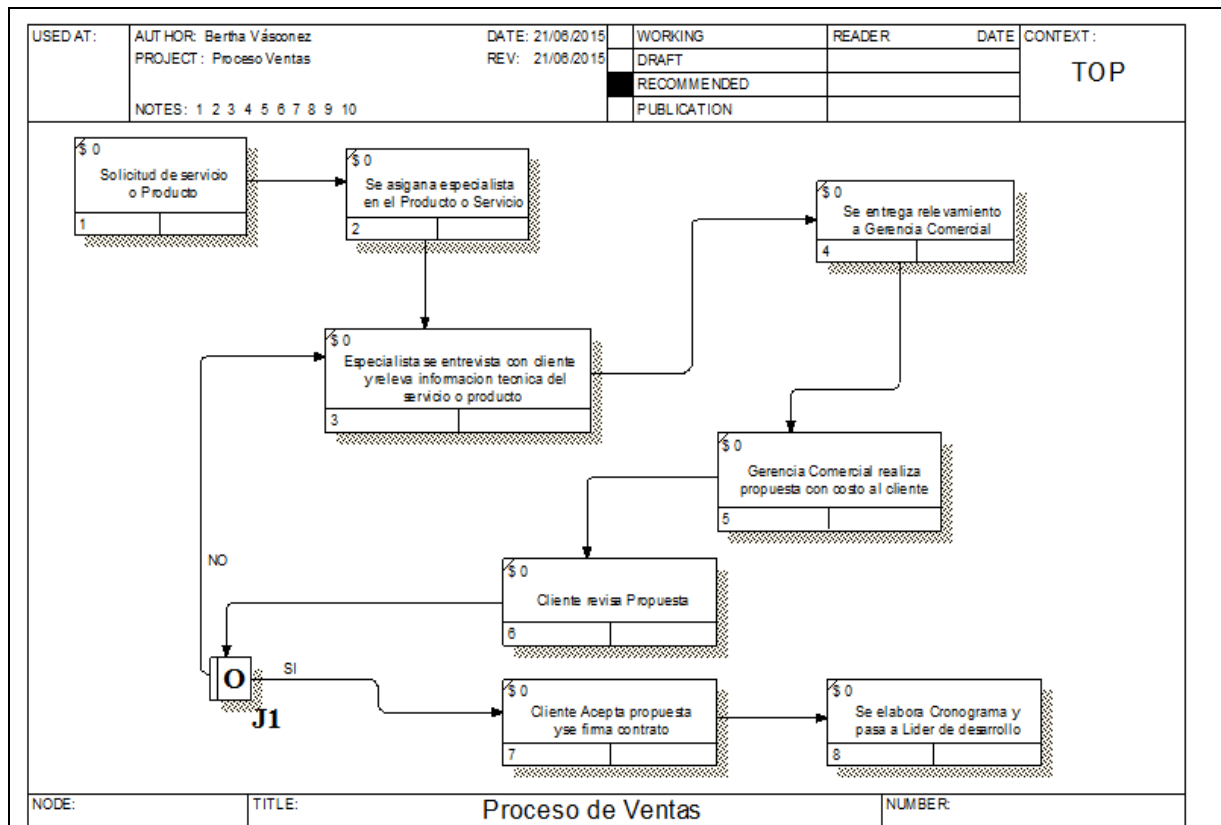
La recolección de datos del focus group permite la siguiente interpretación:

La empresa dispone de un proceso de ventas en el cual la mayoría de veces es el Cliente quien se comunica para solicitar un producto o servicio, dicho proceso debe ser mejorado

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

anticipándose a las necesidades del cliente, manteniendo contacto con el cliente y acoplándose a la metodología de desarrollo.

Gráfico 8. Proceso actual de ventas



Elaborado por: Autor

La empresa no dispone de productos y servicios que ofrezcan diferenciación respecto a la competencia, no ha realizado un análisis de la competencia y no realiza una medición continua del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

FASE 3: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo

1. Resumen de la observación

Luego de analizar los factores del entorno que afectan a la empresa, podemos destacar el interés del gobierno, al nombrar al sector del software y tecnología como una de las industrias que debe ser atendida prioritariamente dentro del cambio de la matriz productiva del país y siendo un sector transversal a todas las industrias priorizadas podemos visionar un potencial crecimiento del sector y las ventas de la empresa.

Aumenta la demanda de software y servicios de tecnología de la información en el Ecuador con una tasa de crecimiento anual del 22% durante el periodo del 2004 al 2012 y las expectativas de crecimiento de los ingresos del sector al 2024 es del 1000%.

Las estadísticas anteriormente presentadas en el análisis del sector Tecnológico muestran que en el Ecuador las TICs han evolucionado en los últimos años principalmente el sector de las telecomunicaciones con el incremento de líneas celulares y teléfonos inteligentes, así como también hay más ecuatorianos que acceden al internet.

Sin embargo, es importante mencionar la inestabilidad política y económica que atraviesa el Ecuador debido a la disminución del precio del petróleo y los impuestos y leyes que el Gobierno se encuentra implementando para compensar la disminución en sus ingresos, constituyendo una amenaza para la empresa pues las ventas dependen de la decisión de inversión de las empresas tanto públicas y privadas en tecnología.

Y para lograr un cambio en la industria de software, el Gobierno podría crear una ley de software que incentive a las pequeñas y medianas empresas a invertir en calidad,

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

innovación y nuevas tecnologías, otorgándoles créditos y certificaciones. Así como también brindar apoyo a las Universidades en investigación e innovación de las carreras afines.

Del análisis del micro entorno podemos mencionar que el crecimiento de los futuros Competidores constituye una amenaza para la empresa en los productos que actualmente dispone, en cambio la rivalidad entre competidores se ha mantenido en el tiempo, al ser empresas que poseen productos con baja diferenciación mantienen niveles más altos de rivalidad.

Con el avance de la tecnología, los productos sustitutos se han incrementado, ahora se puede encontrar en el internet y en la nube soluciones virtuales en menor tiempo y a más bajo costo que no se ajustan al 100% a las necesidades del cliente, esto ha ido desplazando el desarrollo a la medida.

Del análisis interno podemos mencionar que la empresa se ha mantenido en el mercado de software durante 8 años, ofreciendo productos y servicios a empresas públicas y privadas, entre los productos que podemos destacar se encuentra el desarrollo de software a la medida en herramientas open source y el desarrollo de portales web, con este último obtuvo expertís y una cantidad importante de clientes, que han ido disminuyendo al igual que sus colaboradores, pues ahora la empresa mantiene una política con el personal de prestación de servicios y bajo demanda de los proyectos.

La empresa mantiene procesos y políticas que deben ser reestructurados a la realidad actual, como el proceso de venta que al no dar un seguimiento continuo a sus clientes, son ellos quiénes se comunican para solicitar un servicio y los tiempos de respuesta son altos debido a que no cuenta con personal de planta.

En la tabla No. 7 podemos visualizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Tabla # 7. Matriz FODA

FORTALEZAS

- 8 años de experiencia en el mercado
- Posicionamiento de la Marca
- Bajo endeudamiento
- Alta Gerencia y Socios con amplio conocimiento de la tecnología
- Productos de Calidad

OPORTUNIDADES

- Mercado en Crecimiento
- Política Estatal favorable al sector tecnológico.
- Oportunidad de Alianzas Extratégicas en el exterior.
- Innovación de productos

DEBILIDADES

- Estrategia de Servicio que no ofrece diferenciación
- No contar con procesos y procedimientos definidos.
- Falencias en atención al cliente y servicio postventa
- Personal con servicios profesionales y a medio tiempo
- Falta de seguimiento a los proyectos

AMENAZAS

- Carencia de innovación
- Competencia nacional creciente
- Ingreso de Nuevos Competidores
- Mejora de la Oferta de los Competidores
- Falta de competitividad de productos y servicios.

Elaborado por: Autor

En las entrevistas a profundidad a los Directivos de la empresa se pudo evidenciar que la empresa tiene un gran potencial, sin embargo existe insatisfacción de los clientes y una alta rotación de personal que han provocado una disminución en las ventas y por ende en la rentabilidad.

Por otra parte el equipo de ventas comparte entre otros aspectos que en la empresa no se da un adecuado seguimiento al cliente, se requiere implementar un proceso de postventa, los productos actuales no ofrecen diferenciación frente a los de la competencia y dan recomendaciones al actual proceso de ventas.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Actualmente la empresa no está buscando nuevos clientes lo que evidencia que no tiene metas de ventas.

2. Inducción

Del análisis de la matriz FODA presentado en la Tabla No. 8 podemos destacar la gran fortaleza que tiene la empresa como es su experiencia desarrollando proyectos de calidad, la red de contactos en el sector y los clientes que a lo largo de estos 8 años ha atendido.

La empresa debe trabajar en el mejoramiento de la gestión de sus clientes, desarrollando planes de posventa y fidelización.

Una gran oportunidad se le ha presentado a la empresa como es la posibilidad de generar alianzas estratégicas en el exterior para desarrollar nuevos productos y aumentar la cartera de clientes.

Para ello debe realizar un estudio de mercado de los productos de su competencia y de esta manera ofrecer productos innovadores y un servicio que ofrezca diferenciación.

Desarrollar estrategias de posicionamiento para promocionar sus productos y servicios y para ampliar su cartera de clientes.

Debe gestionar su Recurso Humano invirtiendo en capacitaciones, tiempo para la investigación e incentivos para mantener al personal comprometido con la empresa pues constituyen su mayor debilidad y amenaza.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 8. Análisis FODA

		FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
		1 8 años de experiencia en el mercado	1 Estrategia de Servicio que no ofrece diferenciación
		2 Posicionamiento de la Marca	2 No contar con procesos y procedimientos definidos.
		3 Bajo endeudamiento	3 Falencias en atención al cliente y servicio postventa
		4 Alta Gerencia y Socios con amplio conocimiento de la tecnología	4 Personal con servicios profesionales y a medio tiempo
		5 Productos de Calidad	5 Falta de seguimiento a los proyectos
OPORTUNIDADES:O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Mercado en Crecimiento		1 Desarrollar nuevos productos (O2, F5)	1 Desarrollar un plan de mejoramiento de Procesos D2, O1)
2 Política Estatal favorable al sector tecnológico.		2 Realizar alianzas estratégicas en el exterior (O3, F1)	2 Fortalecer equipo de trabajo (D4, O2)
3 Oportunidad de Alianzas Extratégicas en el exterior.		3 Ser la empresa líder en desarrollo de software y aplicaciones tecnológicas	3 Implementar un sistema de requerimientos de soporte (D5,O4)
4 Innovación de productos		4 Incrementar las ventas (O1, F5)	4 Desarrollar Posventa (D3, O1)
AMENAZAS:A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 Carencia de innovación		1 Fortalecer la investigación e innovación (A1,F4)	1 Mejorar la calidad del servicio (D1,A4)
2 Competencia nacional creciente		2 Implementar estrategias de posicionamiento online (A2, F2)	2 Elaborar e implementar un plan de fidelización del cliente (D3,A2, A3)
3 Ingreso de Nuevos Competidores		3 Realizar Investigación de Mercado (A2, A3, A4, f4)	3 Mejorar la gestión del RRHH (D4, A1)
4 Mejora de la Oferta de los Competidores			
5 Falta de competitividad de productos y servicios.			

Elaborado por: Autor

Y finalmente para cumplir sus metas de incrementar las ventas y su rentabilidad, la empresa debe trabajar en un plan comercial con objetivos alcanzables y desarrollar un plan de mejoramiento de sus procesos.

3. Hipótesis

¿Con un rediseño del proceso de ventas, mejorará la rentabilidad en la empresa INFOQUALITY S.A.?

4. Probar la Hipótesis

Del análisis interno y la investigación de campo se evidencia la necesidad de mejorar la gestión del cliente e incrementar el monto de ventas anuales que han descendido los últimos tres años, para la cual se propone un plan de mejora en su proceso de venta y plantear objetivos comerciales.

El proceso de ventas actual de la empresa se resume en los siguientes pasos:

Tabla # 13. Proceso actual de Venta

Proceso actual de Venta	
Actividad	Responsable
Solicitud de servicio o Producto	Cliente
Levantar el requerimiento	Ejecutivo de Ventas
Entrega de requerimiento	Ejecutivo de Ventas
Realizar Propuesta económica	Gerente Comercial
Aprobar Propuesta	Cliente
Firmar Contrato	Cliente
Elaborar un cronograma de trabajo	Líder de desarrollo

Elaborado por: Autor

El mismo que no cumple con las fases del proceso de venta de la tabla No. 14 sugerido en el marco teórico, ya que la empresa no realiza una prospección de clientes y no cuenta con un proceso de postventa.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 14. Fases del proceso de venta

Fases del proceso de Venta
Prospección
Acercamiento
Presentación
Posventa

Elaborado por: Autor

El proceso de venta actual es usado para todos los productos que actualmente dispone la empresa detallados en la tabla No. 15, en los mismos intervienen diferentes áreas y deben diferenciarse para definir responsabilidades entre sus colaboradores.

Tabla # 15. Productos

PRODUCTOS
Desarrollo de software a la medida
Desarrollos de páginas web
Servicios de Hosting y soporte

Elaborado por: Autor

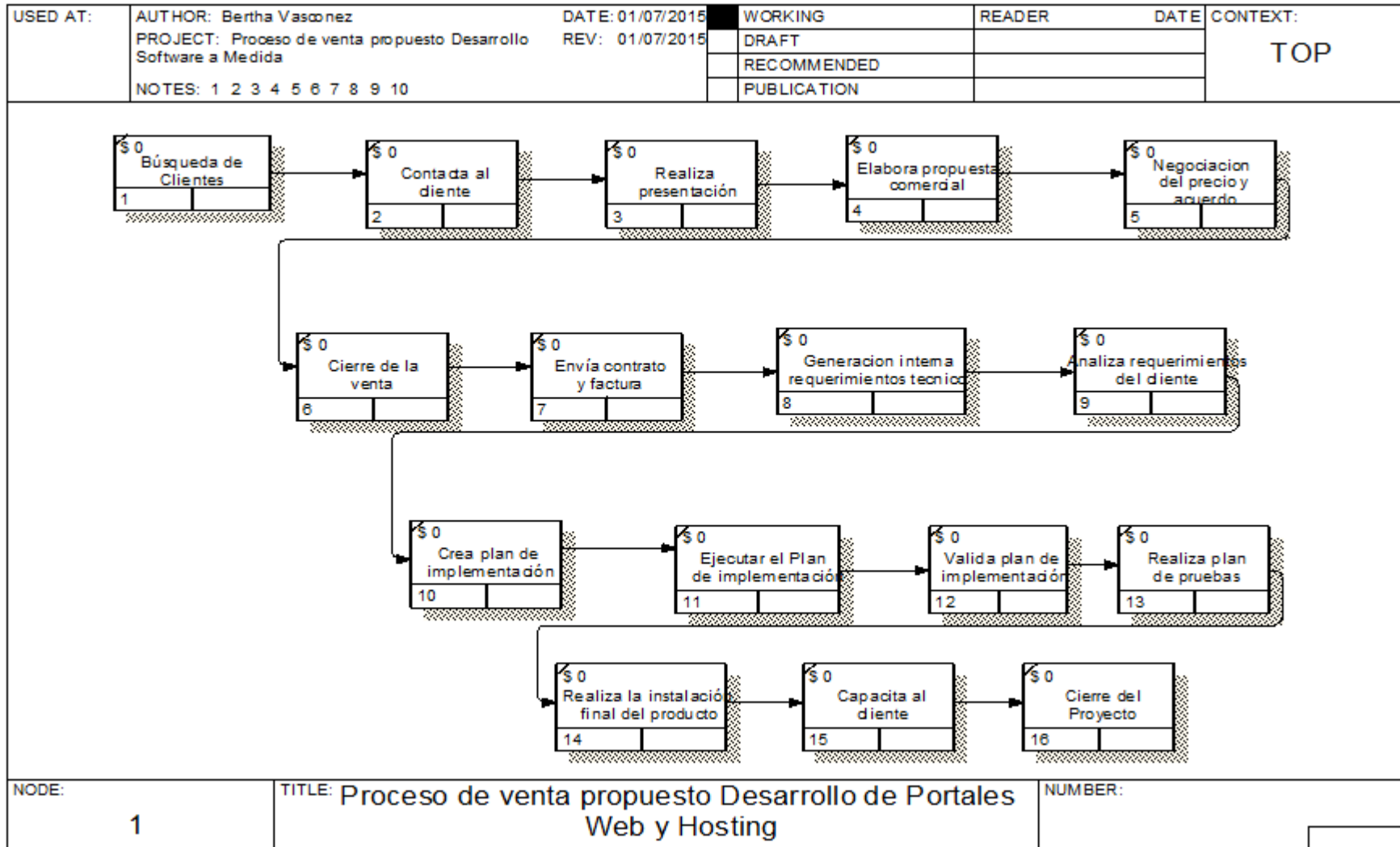
Propuesta de rediseño del proceso de venta de páginas web, hosting:

Tabla # 16. Rediseño del proceso de ventas páginas web, hosting

Proceso de venta propuesto Desarrollo de Portales Web y Hosting	
Actividad	Responsable
Búsqueda de Clientes	Gerente Comercial
Contacta al cliente	Gerente Comercial
Realiza presentación	Gerente Comercial
Elabora propuesta comercial	Gerente Comercial
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Gerente Comercial
Cierre de la venta	Gerente Comercial
Envía contrato y factura	Gerente Comercial
Genera requerimiento interno para desarrollo	Gerente Comercial
Analiza requerimientos del cliente	Diseñador Web
Crea plan de implementación	Diseñador Web
Ejecutar el Plan de implementación	Diseñador Web
Valida plan de implementación	Gerente Comercial
Realiza plan de pruebas	Diseñador Web
Realiza la instalación final del producto	Diseñador Web
Capacita al cliente	Diseñador Web
Cierre del Proyecto	Gerente Comercial

Elaborado por: Autor.

Gráfico 9. Proceso de Venta propuesta desarrollo de portales web y hosting.



Elaborado por: Autor

Propuesta de rediseño del proceso de ventas Desarrollo software a la medida:

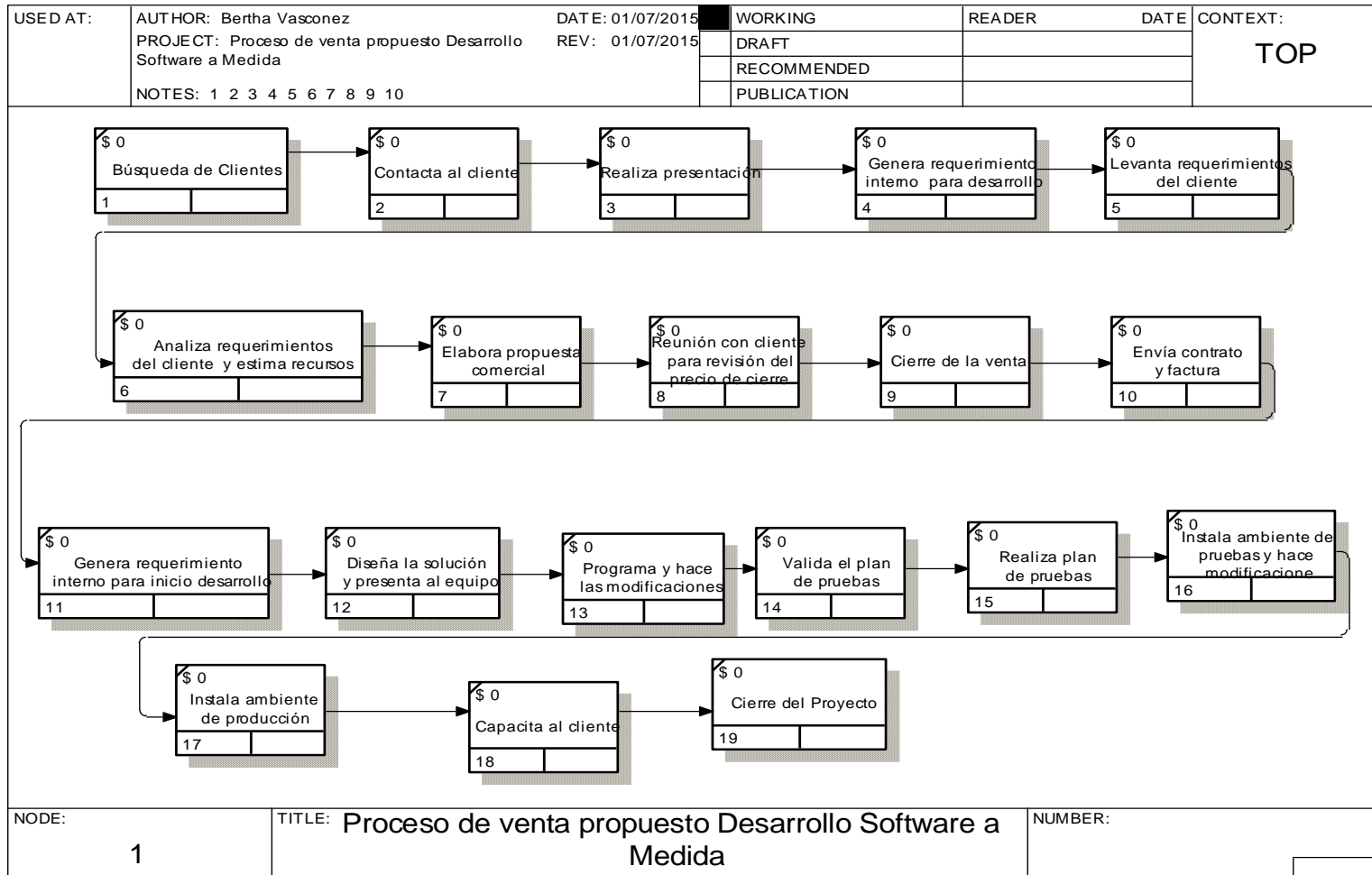
Tabla # 17. Rediseño del proceso de ventas Desarrollo software a la medida

Proceso de venta propuesto Desarrollo Software a Medida	
Actividad	Responsable
Búsqueda de Clientes	Gerente Comercial
Contacta al cliente	Gerente Comercial
Realiza presentación	Gerente Comercial
Genera requerimiento interno para desarrollo	Gerente Comercial
Levanta requerimientos del cliente	Jefe de proyecto
Analiza requerimientos del cliente y estima recursos	Jefe de proyecto
Elabora propuesta comercial	Gerente Comercial
Reunión con cliente para revisión del precio de cierre	Gerente Comercial
Cierre de la venta	Gerente Comercial
Envía contrato y factura	Gerente Comercial
Genera requerimiento interno para desarrollo	Gerente Comercial
Diseña la solución y presenta al equipo	Jefe de proyecto
Programa y hace las modificaciones	Desarrollador
Valida el plan de pruebas	Jefe de proyecto
Realiza plan de pruebas	Desarrollador
Instala ambiente de pruebas y hace modificaciones	Desarrollador
Instala ambiente de producción	Jefe de proyecto
Capacita al cliente	Jefe de proyecto
Cierre del Proyecto	Gerente Comercial

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Gráfico 10. Proceso de Venta propuesta desarrollo de software a la medida



Elaborado por: Autor

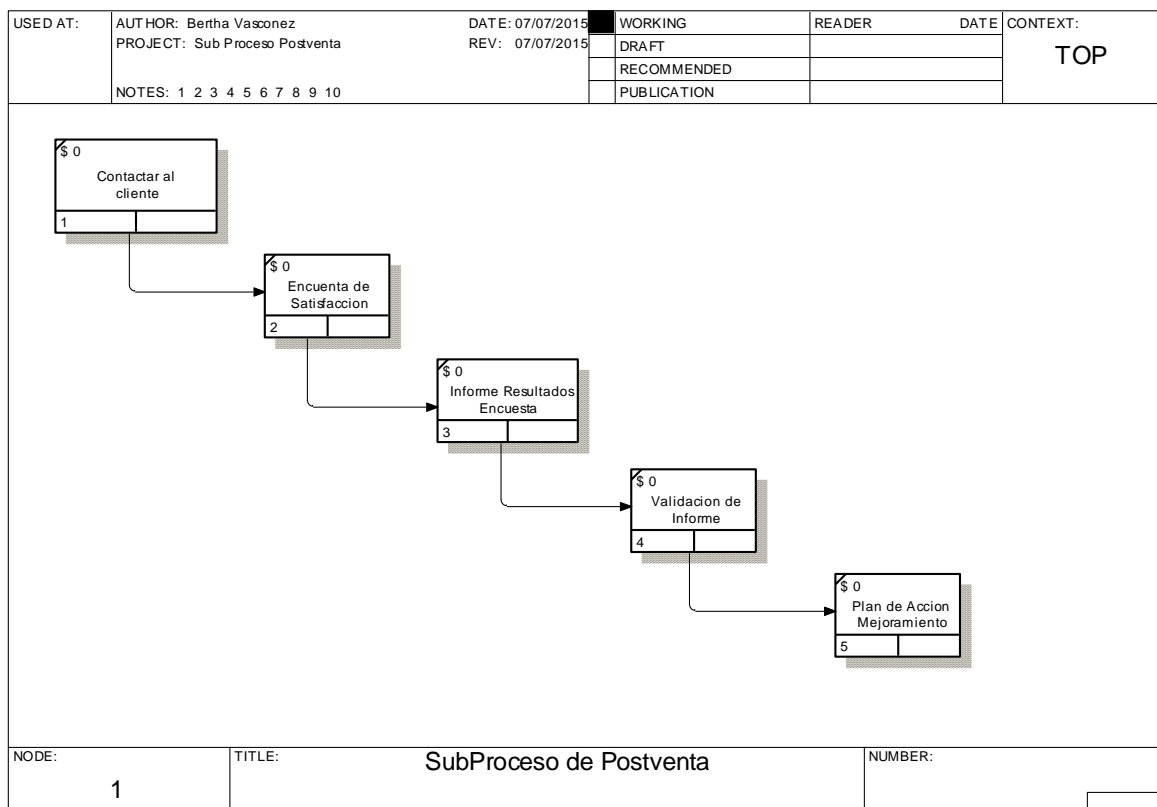
ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 18. Subproceso de Postventa

Subproceso de Postventa	
Actividad	Responsable
Realizar encuesta de satisfacción	Vendedor
Realiza informe de los resultados de la encuesta	Vendedor
Revisa y valida informe	Gerente Comercial

Elaborado por: Autor

Gráfico 11. Subproceso de Postventa



Elaborado por: Autor

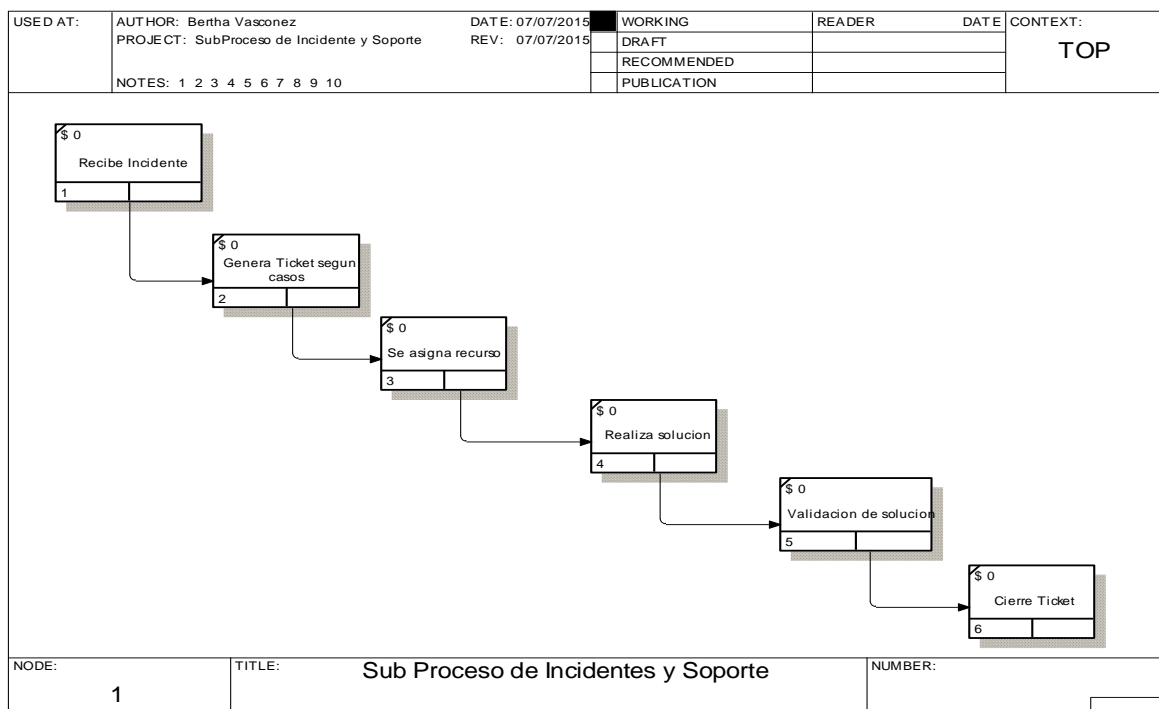
ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 19. Subproceso de Incidencia y Soporte

Subproceso de Reclamo/Soporte	
Actividad	Responsable
Recibe el incidente/Soporte y genera un ticket	Asistente
Asigna recurso para la solución	Jefe de Proyecto
Soluciona el incidente/Soporte	Técnico de Soporte
Valida la solución	Jefe de Proyecto

Elaborado por: Autor

Gráfico 12. Subproceso de Incidentes y Soporte



Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

5. Demostración o refutación

Situación Actual de la empresa:

Tabla # 20. Situación Actual

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVO	\$ 120,506.90	\$ 23,467.57	\$ 53,201.33
PASIVO	\$ 106,531.87	\$ 15,842.59	\$ 36,735.42
PATRIMONIO	\$ 13,975.03	\$ 7,624.98	\$ 16,465.91

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INGRESOS	\$ 180,594.47	\$ 101,607.68	\$ 32,251.56
GASTOS	\$ 179,221.61	\$ 100,747.13	\$ 23,463.34
UTILIDAD	\$ 1,372.86	\$ 860.55	\$ 8,788.22

Elaborado por: Autor

En la tabla No. 20, podemos observar una disminución en las ventas (ingresos) y para el año 2014 la empresa entra en un período de reestructuración y toma de decisiones, se observa además una utilidad alta respecto a los años anteriores debido a que en el último trimestre del año 2014 ejecutan 1 sólo proyecto de consultoría y al final el año no se han liquidado aun todos los gastos, este escenario es particular y muy difícilmente se volverá a repetir.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Propuesta año 2015

Tabla # 21. Proyección de ventas año 2015

Presupuesto de Gastos administrativos INFOQUALITY S.A.														
Detalles	MES												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Desarrollo Web														
No. de clientes	1	1	\$ 1.00	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Precio por persona	\$ 800	\$ 800	\$ 800.00	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 9,600
Total	\$ 800	\$ 800	\$ 800.00	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 14,400
Renovación Hosting														
No. de clientes	2	2	\$ 2.00	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	28
Precio por persona	\$ 350	\$ 350	\$ 350.00	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 4,200
Total	\$ 700	\$ 700	\$ 700.00	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 700	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 9,800
Desarro de Software														
No. de clientes	1		2		2		2		2		2			9
Precio por persona	\$	2,000	\$	3,000	\$	5,000	\$	7,000	\$	10,000				
Total	\$	2,000	\$	6,000	\$	10,000	\$	14,000	\$	20,000				\$ 104,000
Total														\$ 128,200

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 22. Gastos Administrativos

Presupuesto de Gastos administrativos INFOQUALITY S.A.								
No	CARGO	SUELDO BÁSICO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIÓN	APORTE PATRONAL	FONDOS RESERVA	TOTAL EGRESO
1	Gerente General	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 29.50	\$ 41.67	\$ 121.50	\$ 83.33	\$ 1,359.33
2	Secretaria Contadora	\$ 500.00	\$ 41.67	\$ 29.50	\$ 20.83	\$ 60.75	\$ 41.67	\$ 694.42
3	Gerente Comercial	\$ 1,200.00	\$ 100.00	\$ 29.50	\$ 50.00	\$ 145.80	\$ 100.00	\$ 1,625.30
4	Desarrollador Sr.	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 29.50	\$ 41.67	\$ 121.50	\$ 83.33	\$ 1,359.33
5	Desarrollador Web	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 29.50	\$ 25.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 827.40
6	Programador Jr.	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 29.50	\$ 29.17	\$ 85.05	\$ 58.33	\$ 960.38
TOTAL		\$ 5,000.00	\$ 416.67	\$ 177.00	\$ 208.33	\$ 607.50	\$ 416.67	\$ 6,826.17
							TOTAL ANUAL	\$ 81,914.00

Elaborado por: Autor

Tabla # 23. Gastos Generales

Presupuesto de Gastos Generales INFOQUALITY S.A.				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Año
Agua + Alícuota	1	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Luz eléctrica	1	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Teléfono + Internet	1	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Suministros de aseo	1	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Suministros de Oficina	1	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 1,450.00
Caja Chica	1	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,450.00
Total			\$ 350.00	\$ 5,660.00

Elaborado por: Autor

Tabla # 24. Gastos Equipos

Presupuesto de Gastos Equipos INFOQUALITY S.A.		
Equipos de Oficina	Cantidad	Costo
Computadores	2	\$ 2,400.00
TOTAL ANUAL		\$ 2,400.00

Elaborado por: Autor

Tabla # 25. Gastos de Venta

Presupuesto de Gastos Tecnológicos INFOQUALITY S.A.			
Equipos de Oficina	Cantidad	Valor Mensual	Valor Mensual
Hosting	1	\$ 49.50	\$ 594.00
Dominio	20	\$ 50.00	\$ 1,000.00
	Total	\$ 99.50	\$ 1,594.00

Elaborado por: Autor

Tabla # 26. Gastos en Capacitación

Presupuesto de Gastos Capacitación Nuevo Proceso INFOQUALITY S.A.			
Equipos de Oficina	Cantidad	Valor Mensual	Valor Mensual
Capacitación nuevo personal	6	\$ -	\$ -
Implementación nuevas herramientas tecnológicas	2	\$ -	\$ -
	Total	\$ -	\$ -

Elaborado por: Autor

En la tabla No. 26 podemos observar que la empresa no incurrirá en gastos de capacitación del nuevo proceso, puesto que se realizarán jornadas de capacitación con el personal actual, así como también se implementará herramientas de gestión con el mismo personal y con sistemas que dispone la empresa.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 27. Depreciaciones

ACTIVO	VALOR	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipo de computación	\$ 2,400.00	\$ 3.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00

Elaborado por: Autor

Tabla # 28. Amortizaciones

ACTIVO DIFERIDO	VALOR	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gasto de software	\$ 16,581.56	\$ 3.00	\$ 5,527.19	\$ 5,527.19	\$ 5,527.19

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Tabla # 29. Utilidad Neta

Detalle			año 1
	Ventas		\$ 128,200.00
-	Costo de ventas		\$ 1,594.00
=	Utilidad Bruta		\$ 126,606.00
-	Gastos		
		Administrativos	\$ 81,914.00
		Generales	\$ 5,660.00
		Equipos	\$ 2,400.00
		Capacitación	\$ -
-	Depreciaciones		\$ 800.00
-	Amortizaciones		\$ 5,527.19
=	Utilidad antes participación de trabajadores		\$ 30,304.81
	(-15%) participación de trabajadores		\$ 4,545.72
=	Utilidad antes impuesto		\$ 25,759.09
	(-25%) del impuesto a la renta		\$ 6,439.77
=	Utilidad Neta		\$ 19,319.32

Elaborado por: Autor

Tabla # 30. Relación Beneficio/Costo

BENEFICIO/COSTO

BENEFICIO	\$	10,531.10
COSTO	\$	2,400.00
RELACION B/C	\$	4.39

Elaborado por: Autor

La tabla No. 30 muestra una relación Beneficio/Costo del 4.39, éste índice indica que por cada \$1 invertido en el proyecto, la empresa tendrá una ganancia del \$4.39, por lo tanto es viable el proyecto.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Del análisis de proceso de ventas actual podemos concluir, que el mismo no cumple con las fases de un proceso de ventas óptimo, al no realizar una gestión adecuada de sus clientes, no dispone de un listado actualizado y no aplican estrategias para captación de nuevos clientes, siendo necesario diseñar un nuevo proceso que incluya actividades para posventa y brinde un adecuado servicio al cliente, con responsables definidos.
- Se ha podido detectar insatisfacción de los clientes y que los productos no ofrecen diferenciación frente a la competencia a través de los resultados obtenidos del focus group, la implementación de una herramienta para seguimiento de los clientes y el desarrollo de nuevos productos permitirán mejorar estos aspectos.
- El nuevo proceso debe anticiparse a las necesidades del cliente y el mejoramiento del mismo deberá recuperar y captar un grupo de clientes que permitan incrementar el monto de ventas que han disminuido en los tres últimos años y por ende lograr un mejoramiento de la rentabilidad.
- Del análisis interno podemos concluir, que la empresa no dispone de objetivos comerciales con metas definidas, así como también mantiene una rotación de personal alta debido a la forma de contratación en calidad de FreeLancer por lo cual debe plantear estrategias de Ventas y objetivos comerciales anuales.
- Los índices financieros de los últimos 3 años de la empresa demuestran que es necesario realizar un análisis de costos para lograr una optimización de sus recursos y mantener utilidades atractivas para los Accionistas.

Recomendaciones:

- Se recomienda para el mejoramiento de su recurso humano, la tecnología, los procesos internos; mejorar la calidad del servicio al cliente y cumplir con la misión planteada de Ser la empresa líder en desarrollo de software y aplicaciones tecnológicas, concentrar sus esfuerzos y poner en ejecución el plan de acción propuesto en la tabla No. 10.
- Se recomienda realizar revisiones trimestrales de las metas de venta y de los estados financieros para tomar acciones oportunamente.
- Alinear la capacitación con las necesidades específicas del cargo de los colaboradores.
- Participar en eventos tecnológicos al menos 2 veces al año para captación de nuevos clientes en el cual participen socios internacionales para compartir nuevas tendencias.
- Conformar grupos de trabajo con los clientes fomentando la confianza para identificar nuevas necesidades y nuevos proyectos a largo plazo.
- Se recomienda implementar el nuevo proceso de ventas dado que se ha comprobado que el proyecto es viable financieramente y permitirá mejorar la relación con los clientes y las ventas.

7. Bibliografía

- AAKER, D. & JOACHIMS T. (2002). *Nuevas tendencias de Marketing*. Madrid: Editorial Deusto.
- Alet, J. (1994). *Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Allan, R. (1980). *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*. México: Diana.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Balanko, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGRAW- HILL.
- Cámara, D & Sanz, M. (2001). *Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Prentice Hall.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Derechos de Autor. *La protección del software*. (2005). Recuperado de <http://www.derechoecuador.com>.
- Hashimura, H. (2011). *Fundamentos para establecer una estrategia CRM*. REDK Software Engineering.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación*. (2013). Quito: (INEC). Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. *MINTEL CONSOLIDA EL ECUADOR DIGITAL*. (2014). Quito: (MINTEL). Recuperado de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/programas-y-servicios/>.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

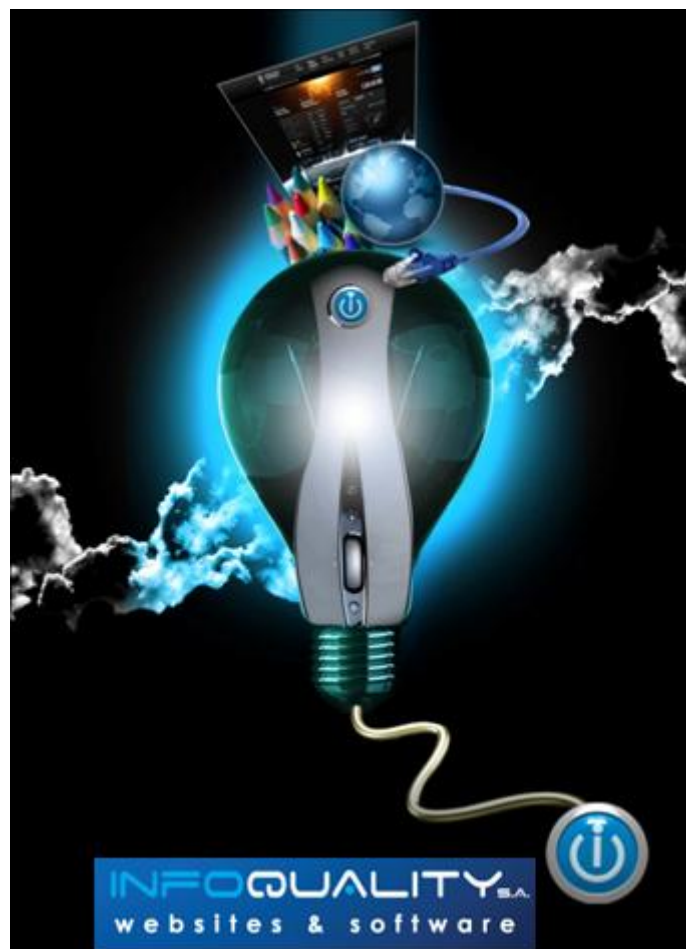
- Pérez, D. (2006). *Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*.
- Puello, O. (2005). *Modelo de verificación y validación basado en CMMI*.
Investig.innov.ing.
- Renart, Ll. (2004). *Tres estrategias de éxito*. Barcelona: Gemma Tonijuan.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *El Plan Nacional para el Buen Vivir*, (2009). Quito: SENPLADES. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. *Transformación de la Matriz Productiva*, (2009). Quito: SENPLADES. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf.
- Sumaya-it (s.f). *Software propietario vs Software libre*. Recuperado de <http://www.sitio50.com>.
- Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGRAW- HILL.
- Thompson, I. (2005). *El Proceso de Venta*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>
- WinguTecnologiaSinFinesDeLucro. (2012). *Estrategia CRM vs Sistema de CRM*. Recuperado de www.winguweb.org/blog/crm-estrategia-crm-vs-sistema-de-crm/.

8. Anexos

Anexo A. Imagen Corporativa



ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.



Fuente: INFOQUALITY S.A.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Anexo B. Cartera de Clientes

Sector Privado



Sector Privado



ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INFOQUALITY S.A. EN LA CIUDAD QUITO, AÑO 2014.

Sector Público



Sector ONGs



Fuente: INFOQUALITY S.A.