Escuela de organización industrial

Zenith Consulting

INTEGRANTES

Nieves Laura Liranzo Ortega

Roseidy Ramírez Santana

Nilo Ramon Andújar Binet

Diana Ubiera Ortiz

Carlos Villa Carmona

TUTOR

Ignacio G.R. Gavilán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO 4
2. PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA 8
   2.1 ¿QUE ES ZENITH? 8
   2.2 MISIÓN 8
   2.3 VISIÓN 8
   2.4 VALORES 8
   2.5 ¿QUE NOS MOTIVA? 8
   2.6 ¿QUÉ HACEMOS? 9
   2.7 MERCADO OBJETIVO 9
   2.8 VENTAJA COMPETITIVA 9
3. SECTOR HOTELERO RD 10
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 11
5. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO 11
   5.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN 11
   5.2 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS 11
   5.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO 17
   5.3.1 ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO 17
   5.3.2 ENTORNO ECONÓMICO 17
   5.3.3 ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO 18
   5.3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO 19
   5.3.4 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL 21
6. ANÁLISIS DEL SECTOR 21
   6.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER 21
   6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES 22
   6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 22
   6.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 23
   6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS 24
   6.6. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES 24
7. PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO 25
   7.1 ANÁLISIS DAFO 25
   7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 27

7.3 CONCLUSIONES 28
8. PLAN DE OPERACIONES 28
8.1 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES Y TAREAS 28
8.1.1 MAPA DE PROCESOS 29
8.1.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS 31
8.1.4 PROCESOS PRIMARIOS 32
8.1.5 PROCESOS DE APOYO 35
8.1.6 PROVEEDORES CLAVES 35
8.2 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS 36
8.2.1 INFRAESTRUCTURA FÍSICA 36
8.2.2 SUMINISTROS Y SERVICIOS EXTERNOS 38
8.3 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS 38
9. PLAN DE MARKETING 39
9.1 PÚBLICO OBJETIVO: SEGMENTACIÓN 39
9.2 MERCADO OBJETIVO 39
9.3 MARKETING MIX 40
9.3.1 SERVICIO 40
9.3.2 PRECIO 42
9.3.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN 43
9.3.4 COMUNICACIÓN 43
9.5 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA HOTELES 44
9.5.1 ETAPA DE PENETRACIÓN 44
9.5.2 ETAPA DE FIDELIZACIÓN 44
9.6 LOGOTIPO DE EMPRESA 44
9.7 CRONGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING 45
9.8 PRESUPUESTO DE MARKETING 46
10. EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS 46
10.1 SOCIOS 47
10.2 ORGANIGRAMA 47
10.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 48
10.4 PREVISIONES DE PLANTILLA 51
10.5 FORMACIÓN DE PERSONAL 51
10.6 POLÍTICA RETRIBUTIVA 51

11. REQUISITOS LEGALES 52
11.1 IMPUESTOS DEL VALOR AÑADIDO (IVA) 52
11.2 REGISTRO Y PROTECCIÓN DE LA MARCA 52
11.2.1 RETENCIÓN DE IRPF A TRABAJADORES Y EMPLEADOS 52
11.2.2 RETENCIÓN DE IRPF A SOCIOS Y ADMINISTRADORES 53
11.2.2 RETENCIÓN DE IRPF A PROFESIONALES 53
11.3 REGISTRO Y PROTECCIÓN DE LA MARCA 53
11.4 PLAN DE CONFIDENCIALIDAD 54
12. PLAN FINANCIERO 54
12.1. Previsión de Ingresos 54
12.2. FINANCIACIÓN 56
12.3. COSTE DE VENTAS 56
12.4. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO 57
12.5. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL 59
12.6. BALANCE PREVISIONAL 60
12.7. ANÁLISIS DE RATIOS 63
12.8. RENTABILIDAD 64
13. CRONOGRAMA 65
14. ONE PAGE PLAN 66
15. BIBLIOGRAFÍA 67
16. ANEXOS 68
16.1 ESTUDIO DE MERCADO (VALIDACIÓN DEL PROYECTO Y ENCUESTAS) 68
16.2 BUSINESS MODEL CANVAS 72
16.3 FORMULARIO CERTIFICACIÓN DE PROVEEDOR 73

1. RESUMEN EJECUTIVO

ZENITH

Zenith es una empresa Consultora en transformación digital especializada en el sector turístico de República Dominicana, creada para asesorar y acompañar a los hoteles en la inmersión de esta era digital. La pasión que mueve a Zenith es ayudar alcanzar los mejores resultados de sus clientes tanto en los procesos Back Office como Front Guest.

PROPUESTA

Aportar soluciones novedosas en cuanto a nuevas tecnologías y promover la transformación desde dentro, cambiando la mentalidad de las personas. Aprovechar las oportunidades de este sector y satisfacer las necesidades de Transformación Digital, Consultoría, Entrenamientos y otras actividades operacionales en el mercado hotelero de República Dominicana.

MOTIVACIÓN

Zenith surge por el escaso nivel de competencia de empresas que ofrezcan servicios de similares características. En la actualidad no hay empresas locales que ofrezcan consultoría especializada en este sector de hotelería, el cual es el de mayor crecimiento en República Dominicana, registrando record histórico en marzo 2018 con 14.7% de crecimiento. Nos motiva, además, aportar al sector del hotelería soluciones integrales e innovadoras que contribuyan al continuo crecimiento del sector.

CLIENTES

El eje principal son los clientes directos, los hoteles de la República Dominicana

A continuación, se representa el mercado objetivo principal de Zenith, dado que en estas ciudades es donde está concentrada la mayor cantidad de clientes potenciales:

Ciudad	Cantidad de Hoteles	Número Habitaciones
Bávaro-Punta Cana	52	32,162
Santo Domingo	25	5,709
Sosua-Cabarete- Puerto Plata	13	5,904
La Romana-Bayahibe	8	3,299
Las Terrenas-Samaná	16	2,308
Rio San Juan	2	1,007
TOTAL	**116**	**50,389**

Fuente: Portal Web Ministerio de Turismo (http://mitur.gob.do) | **Valores en Dólares ($)*

PLAN DE COMUNICACIÓN

Inicialmente Zenith emplea las siguientes estrategias de penetración rápida en el sector hotelero:

- Establecer los precios de los diferentes servicios de forma competitiva, con el fin de que estos sean atractivos a los clientes potenciales y generar mayores volúmenes de ventas.
- Mantener los precios de los diferentes servicios de manera estable durante los primeros 18 meses de operatividad, para ganar cuota en el mercado y reconocimiento.
- Realizar campañas publicitarias para la generación de conciencia de nuestra marca Zenith y también se implementar promociones a corto plazo.

La fidelización de los clientes se hace necesaria y por tal razón se utilizarán las siguientes estrategias de fidelización efectivas capaces de favorecer la confianza y lealtad de estos:

- Construir relaciones con los clientes en lugar de simplemente enfocarse en realizar ventas. Asentar una relación con el cliente denota un interés por el mismo más allá de la necesidad de obtener un beneficio económico.
- Ofrecer atención personalizada a los clientes mediante visitas, correos y llamadas para conocer sus diferentes necesidades.
- Enviar encuestas a clientes con el fin de que nos informen sobre su experiencia con Zenith.
- Cumplir con las expectativas de los clientes.
- Continuar incorporando nuevas soluciones tecnológicas a nuestros servicios.

SERVICIOS OFRECIDOS

PRECIOS

El precio se encuentra establecido por el tipo de servicio que se ofrezca en Zenith. Luego de haber analizado los precios actuales de consultoría y el estado actual del mercado hotelero en República Dominicana, los precios son los siguientes:

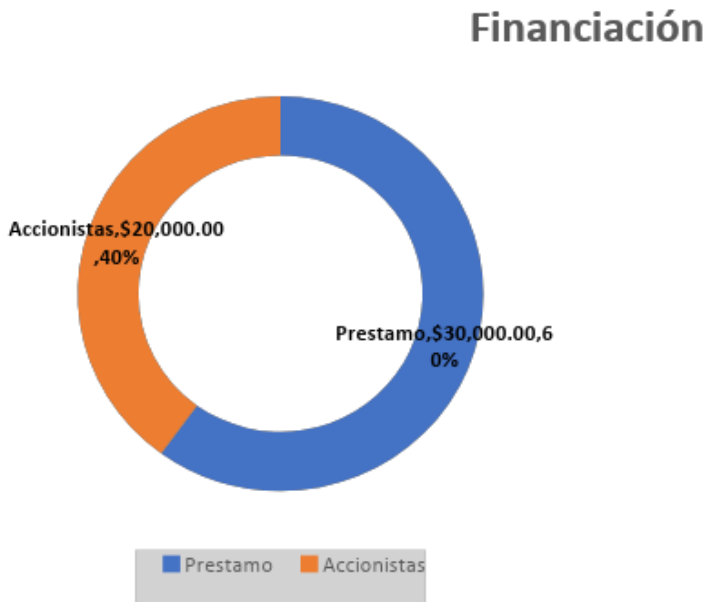
DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	Precio Venta Unitario (sin IVA)
Consultoría de Transformación Digital	Hora de Servicio	$US 140,0
Implementación de Proyectos de Cambio	Hora de Servicio	$US 245,0
Formación de Transformación Digital	Hora de Servicio, Por Persona	$US 47,0

Fuente: Elaboración propia

FINANCIACIÓN

La financiación consistirá en fondos de los fundadores y un préstamo bancario que permitirá arrancar el proyecto y dar los resultados previstos de crecimiento. La distribución del financiamiento está conformada en un 40% de fondos propios (Patrimonio Neto) y el 60% mediante un préstamo bancario (Pasivo). Dicho préstamo será adquirido con el Banco Popular Dominicano, con una tasa fija de interés de un 19.95% con una duración de 5 años.

En la siguiente gráfica se ilustra la distribución de la financiación inicial:



Fuente: Elaboración propia

RATIOS FINANCIEROS

Zenith cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a sus pagos inmediatos desde el inicio de su ejercicio económico. A medida que se desarrolla la empresa incrementa la capacidad para dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos, este razonamiento está basado tanto en que el nivel de solvencia pasa de un 2.52 en el primer año a 6.47 el quinto año, como en el incremento paulatino del fondo de maniobra. En este orden, constatamos que la consultora está preparada para afrontar de manera exitosa cualquier riesgo de circulación financiera sin necesidad de recurrir a la venta, cuenta con suficiente flujo de efectivo para hacer frente a sus deudas a corto y largo plazo. Vemos como el porcentaje de endeudamiento va decreciendo a medida que la empresa se consolida en el mercado.

Zenith está preparada para afrontar riesgo de circulación financiera sin necesidad de recurrir a la venta. Se demuestra viable económicamente, ya que desde el primer año obtenemos una rentabilidad positiva, ROE 93.52% y ROI 75.30%, que nos permite remunerar a la inversión de los socios de una manera factible. Asimismo, la rentabilidad de cada inversión, aunque va decreciendo mediante el ejercicio pronosticado, mantiene un valor positivo adecuado, que nos indica.

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. ROE - Rentabilidad Financiera	94.27%	57.03%	41.97%	37.15%	31.41%
2. ROI - Rentabilidad Económica	75.42%	57.63%	47.35%	43.25%	37.55%
Liquidez y Solvencia					
1. Solvencia	2.70	3.57	5.10	5.84	6.76
2. Tesorería (Prueba Ácida)	2.74	3.63	5.17	5.75	6.68
3. Fondo de Maniobra	317,499.32	543,438.29	729,331.55	913,711.24	1,038,261.78

"Ratios financieros Zenith"

Fuente: Elaboración propia | **Valores en Dólares ($)*

RENTABILIDAD

A atreves de los análisis financieros realizados y las predicciones del sector hotelero en República Dominicana, se ha llegado a la conclusión de que Zenith es una empresa rentable. Los Flujos de efectivo permitirán a Zenith recuperar lo que ha invertido. A continuación, se muestra el valor presente neto, el cual evidentemente muestra un rendimiento por encima para lograr reembolsar el fondo invertido en Zenith. La rentabilidad la medimos con los siguientes indicadores y según vemos, en menos de un año podemos recuperar inversión realizada:

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	0.13

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión	$USD 1,076,822.16
	Tasa de Descuento Apropiada	15,00%

Fuente: Elaboración propia

2. PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ¿QUE ES ZENITH?

Zenith es una consultora de transformación digital especializada en el sector turístico de República Dominicana, que trabaja para asesorar y dirigir a los hoteles en el proceso de inmersión a esta era digital. La pasión que mueve a Zenith es ayudar a sus clientes a alcanzar mejores resultados.

2.2 MISIÓN

Ser "EL SOCIO DE CONFIANZA" de nuestros clientes, transformando el potencial de las tecnologías en una ventaja competitiva.

2.3 VISIÓN

Ser referente en transformación digital hotelera, reconocida por su compromiso con los objetivos del cliente, la innovación y su calidad humana.

2.4 VALORES

Los valores que conforman los principios básicos de funcionamiento de Zenith son:

- ✓ **Centralidad en el cliente**: cumpliendo con las necesidades del cliente.
- ✓ **Innovación**: mejora continua y pensamiento fuera de caja.
- ✓ **Agilidad con calidad**: flexible y adaptable, brindando calidad a los clientes.
- ✓ **Integridad**: Cumplir con nuestros compromisos

2.5 ¿QUE NOS MOTIVA?

¿Cuál es el objetivo de Zenith con el servicio de consultoría de transformación digital?
Guiar a las empresas de hotelería de la República Dominicana a optimizar al máximo los resultados con la menor inversión posible, a través de:

- Estudiar en profundidad los procesos internos y de cara al cliente.
- Identificar cuáles son las debilidades y necesidades del hotel.
- Asesorar sobre qué estrategia seguir para combatir los puntos débiles
- Eficientizar los procesos del negocio.

Figura 1. Forma de Trabajo

2.6 ¿QUÉ HACEMOS?

Figura 2. Ejes Operacionales

2.7 MERCADO OBJETIVO

Zenith está dirigido al sector turístico de la República Dominicana, siendo nuestros clientes directos.

- **Clientes directos:** conjunto de clientes que representan la principal fuente de ingresos. Este segmento pagará por un servicio inicial de levantamiento y servicios adicionales.

2.8 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de Zenith está fundamenta en los siguientes aspectos:

- **El escaso nivel de competencia en servicios de similares características.** En República Dominicana no existen empresas que ofrezcan servicios de consultoría enfocada en hoteles.
- **Cimientos locales y conocimiento del sector.** Estar fundamentada con cimientos locales y poseer perfiles profesionales con experiencia en el sector de hotelería y tecnología, dinamiza la comunicación y cercanía con los clientes potenciales.
- **Competencia global y clientes exigentes.** Las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de toda empresa.
- **La reducida introducción de la cultura digital en los negocios de hotelería.** La cultura digital ha conquistado todos los ámbitos de nuestra sociedad, los que no se incorporan están en clara desventaja competitiva.
- **El incremento de la accesibilidad a tecnologías de la información.** El abaratamiento exponencial de costes y capacidades de las tecnologías de la información propicia que la implementación tecnológica sea accesible y su uso sea más intuitivo.

3. SECTOR HOTELERO RD

MARCO HISTÓRICO

Desde 1980 se tienen registros estadísticos del sector turístico que contribuyen al desarrollo del sector, convirtiéndose en un elemento fundamental para las previsiones de inversiones extranjeras que cada año se incrementan, además de su valor para la elaboración del respectivo barómetro en el cual se analizan los diferentes segmentos del Turismo dominicano.

En ese sentido, República Dominicana muestra un continuo crecimiento en todos los ámbitos del Turismo y así lo demuestra el trabajo de investigación realizado por InfoTur Dominicano, que refleja que, desde que en 1980 se contabilizaron 5,394 habitaciones hoteleras, el inventario ha crecido exponencialmente en la actualidad, ya que el país cuenta con alrededor de 70,000 mil habitaciones. El 2015 cerró con inventario de 69,816 y cinco años atrás (2010) reportaba un total de 66,968.

La ocupación hotelera ha estado desde el 2012 sobre el 70%, de hecho, el 2015 cerró con cifras promedio del 75.5%. La última vez que registrada por debajo del 60% fue en el año 1984 cuando cerró con un promedio de 57,2% con un inventario de 7,133 habitaciones.

El desarrollo de la planta hotelera en República Dominicana, y el más reciente crecimiento en la ocupación hotelera de la zona este, coincidieron con la recuperación económica mundial, tras la crisis financiera internacional de los años 2007 y 2008, estableció la consultora Deloitte. La firma preparó un estudio sobre el desempeño del sector en todo el país, el destino más visitado del Caribe.

De acuerdo con la consultora Deloitte, la ocupación hotelera local se ubica en casi un 80%, destacando el enclave líder de Punta Cana con un promedio de más de 85%, seguido por La Romana y Bayahibe, con casi 84%.

Los ingresos por Turismo en la República Dominicana cerraron el 2015 con cifras récords, superando por vez primera la barrera de los US$6 mil millones, luego que en el 2013 superara la barrera de los US$5 mil millones. Durante 6 años (2007-2012) se mantuvo sobre los US$4 mil millones.

El Turismo ha sido bautizado por el actual gobierno como “La locomotora de la economía nacional” y en ese sentido se puede constatar en los más de 250 mil puestos de trabajo generados en el 2015. Haciendo una retrospectiva en las estadísticas del sector, en 1980 el Turismo emplea a unas 20,388 personas. En el 2010 se emplearon a 195,371 personas, siendo el último año por debajo de los 200 mil, ya que en el 2011 se emplearon a 201,597 personas.

Estos 36 años de registros estadísticos contribuyen en gran medida a los indicadores económicos del país, especialmente para incentivar la inversión en el sector, tomando en cuenta su exponencial crecimiento.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Según el informe "El Estado de la Transformación Digital en América Latina", realizado por Xertica Labs, el 90% de los ejecutivos de Latam consideran que la transformación digital no es una responsabilidad solamente del departamento de Tecnología de la Información.[1]

La inversión en Transformación Digital es esencial porque toda la compañía será afectada por la adopción de nuevas tecnologías, como es el caso de las áreas técnicas, las áreas de marketing o comerciales.

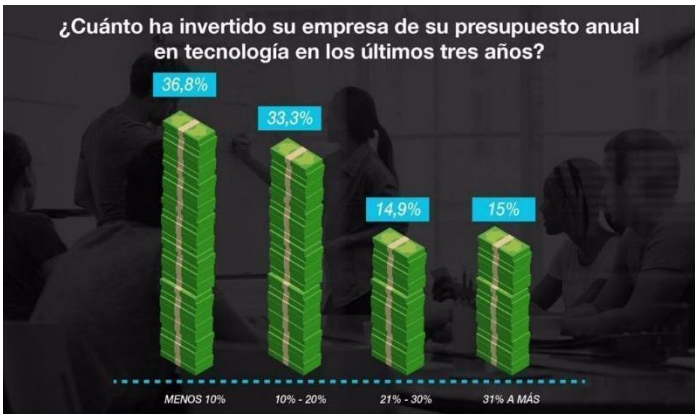


Figura 3. Cifras LATAM de Inversión en Tecnología
Fuente: Sondeo "El estado de la transformación digital en América Latina"

5. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de obtención de la información fue realizado en base a la necesidad de transformación digital en el sector turístico en República Dominicana. Fueron recopilados todos los datos que contribuyen a evidenciar de manera eficiente, relevante y competente la situación del proceso de transformación digital en el sector. Las fuentes de información fueron: entrevistas al personal directivo en el sector hotelero, además de encuestas a los huéspedes y al personal operativo del sector en estudio. El objetivo es verificar las principales problemáticas del sector, asimismo cómo los involucrados visualizan la forma óptima de resolverlos.

5.2 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Población

En el presente estudio la población está representada por los ejecutivos del sector hotelero y huéspedes con edades entre 18 y 60 años.

[1] (TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ASÍ AVANZA AMÉRICA LATINA, 2018)

Muestra

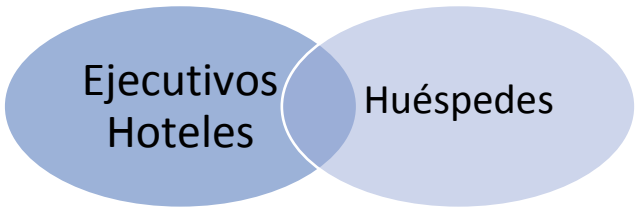


Figura 4. Muestra entrevistas y encuestas

Tipo de Muestra

La muestra es por selección intencionada, consiste en la elección por métodos no aleatorios, se evaluaron los principales grupos afectados por la necesidad de un proceso de transformación digital en el sector hotelero.

Tamaño de la Muestra

La muestra está conformada por catorce (14) ejecutivos y setenta (70) huéspedes.

Preparación de Cuestionarios

Se definió un conjunto de cuestionarios dependiendo de las características de la muestra, que permitiera hacer la toma de datos más eficaz, eficiente y homogénea. En la elaboración de los cuestionarios se tuvo en cuenta tanto las necesidades de validación de la propuesta de valor del modelo de negocios como la necesidad de conocer que están realizando para gestionar la transformación digital tanto en experiencia del cliente como en los procesos operativos, organizaciones y culturales. A continuación, relación de las preguntas de acuerdo con las características de la población.

Encuestas

- **Ejecutivos Sector Hotelero**

REF	Pregunta	Aspecto del Modelo de Negocio que Valida
P1	¿Conoces lo que es Transformación Digital?	Necesidad consultoría para la Transformación digital.
P2	¿Conoces Hoteles en República Dominicana que ya cuentan con un departamento dedicado a la Transformación Digital?	Validación del Segmento de Clientes.
P3	¿Cuál es el nivel de aplicación de las Tecnologías de Punta en los procesos internos de su Hotel?	Validación de las actividades claves: servicios de asesoría, consultoría, procedimiento de formación.
P4	¿Consideras que tu Hotel necesita una Transformación Digital?	Validación de la propuesta de valor.

- **Huéspedes**

REF	Pregunta	Aspecto del Modelo de Negocio que Valida
P5	¿Cómo califica de manera general la calidad del servicio que le brindan los hoteles en República Dominicana?	Valida la necesidad de crear una experiencia personalizada para los clientes (Propuesta de Valor) .
P6	¿Con que nivel calificaría el tiempo de espera para realizar el Check in/Check out en los hoteles?	Valida la necesidad de realizar un cambio cultural, metodológico y tecnológico.
P7	¿Con que nivel calificaría la rapidez con que le solucionan los problemas que usted reporta en los hoteles durante su estadía?	Valida la necesidad de crear una experiencia personalizada para los clientes (Propuesta de Valor) .
P8	¿Considera usted que los hoteles deben mejorar en el aspecto tecnológico y agilizar los procesos?	Valida la necesidad de crear una experiencia personalizada para los clientes (Propuesta de Valor) .

Entrevistas

- **Ejecutivos Sector Hotelero**

REF	Pregunta	Aspecto que Valida
P9	¿La Transformación Digital, qué es para ti?	Necesidad consultoría.
P10	La Transformación Digital es de vital importancia para muchos directores de Hoteles, ¿Esto conlleva olvidar los métodos “offline” tradicionales?	Validación de las actividades claves.
P11	¿Es importante la Transformación Digital en los Hoteles de República Dominicana?	Validación de la propuesta de valor y la segmentación de clientes.
P12	¿Los huéspedes, que papel jugarían en este proceso de Transformación Digital?	Validación de la relación con el cliente.
P13	¿Qué avances has observado en la Transformación Digital de las empresas Hoteleras durante estos últimos años?	Validación de la propuesta de valor.
P14	Si tuvieras que realizar solo una acción en una empresa para obtener resultados positivos ¿qué harías?	Validación de las actividades claves.
P15	¿Qué % crees que tiene lo digital en el éxito no solo presente sino futuro de la empresa?	Validación de la propuesta de valor.
P16	¿Cómo estás viviendo esta Revolución Digital en la que estamos inmersos?	Validación de la relación con el cliente, los canales y recursos claves.
P17	¿Cuáles son principales factores de negocio que influyen en el éxito de un Hoteles?	Validación de las actividades y recursos claves.
P18	¿Cómo desarrollas relaciones que perduran?	Validación de la relación con el cliente.

Encuestas

Ejecutivos Sector Hotelero

1. ¿Conoces lo que es Transformación Digital?

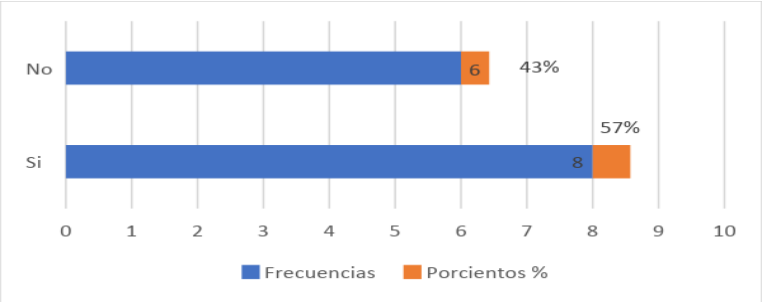
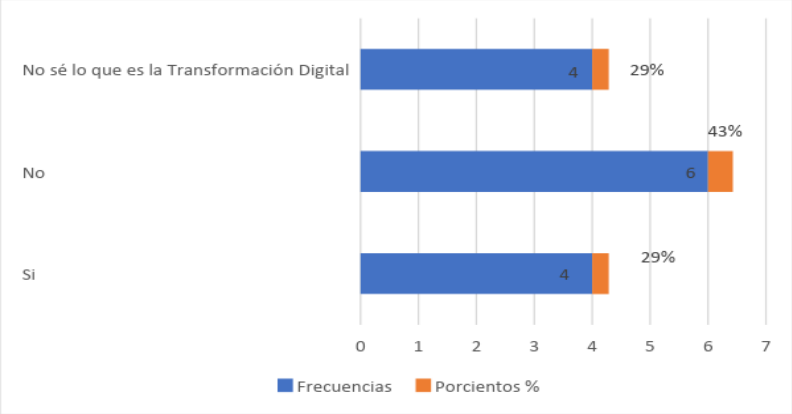


Gráfico No. 1. Fuente: Encuesta Aplicada a Ejecutivos.



2. ¿Conoces a Hoteles en República Dominicana que ya cuentan con un departamento dedicado a la Transformación Digital?

Gráfico No. 2. Fuente: Encuesta Aplicada a Ejecutivos.

3. ¿Cuál es el nivel de aplicación de las Tecnologías de Punta (Internet de las Cosas, Nube, Virtualización, etc.) en los procesos internos de su Hotel?

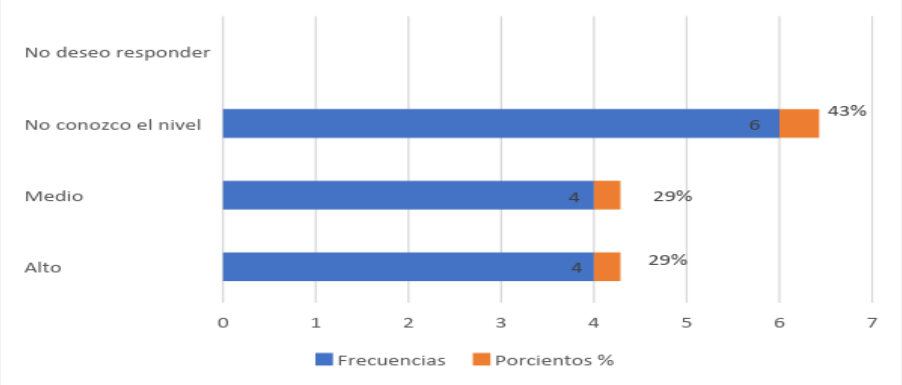


Gráfico No. 3. Fuente: Encuesta Aplicada a Ejecutivos

4. ¿Consideras que tu Hotel necesita una Transformación Digital?

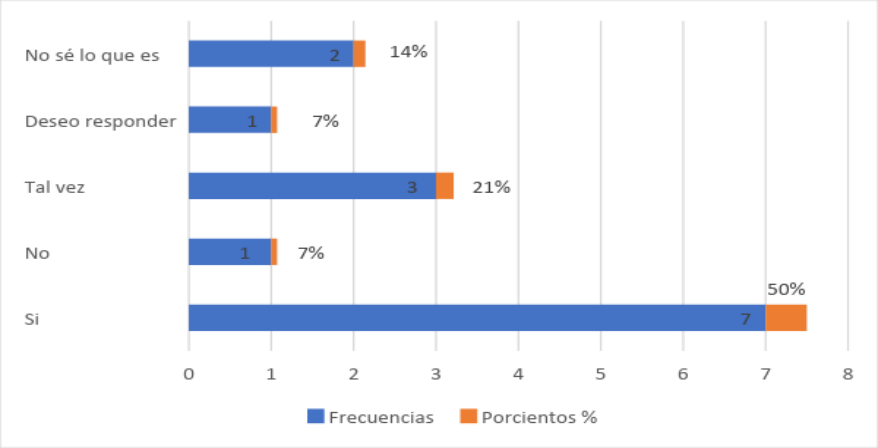
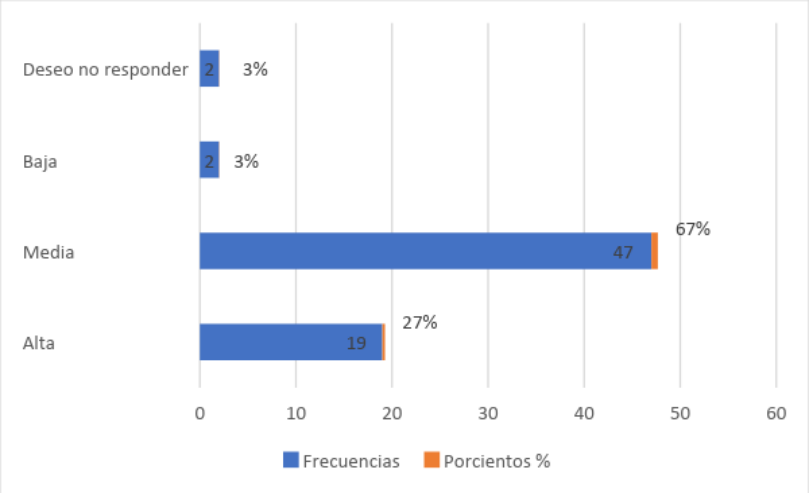


Gráfico No. 4. Fuente: Encuesta Aplicada a Ejecutivos del Sector Hotelero

Huéspedes



1. ¿Cómo califica de manera general la calidad del servicio que le brindan los hoteles en República Dominicana?

Gráfico No. 5. Fuente: Encuesta Aplicada a Huéspedes

2. ¿Con que nivel calificaría el tiempo de espera para realizar el Check in/ Check out en los hoteles en República Dominicana?

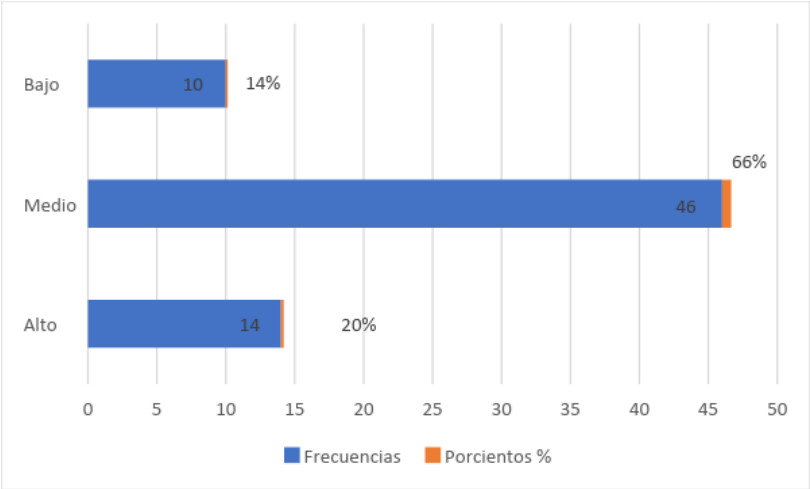
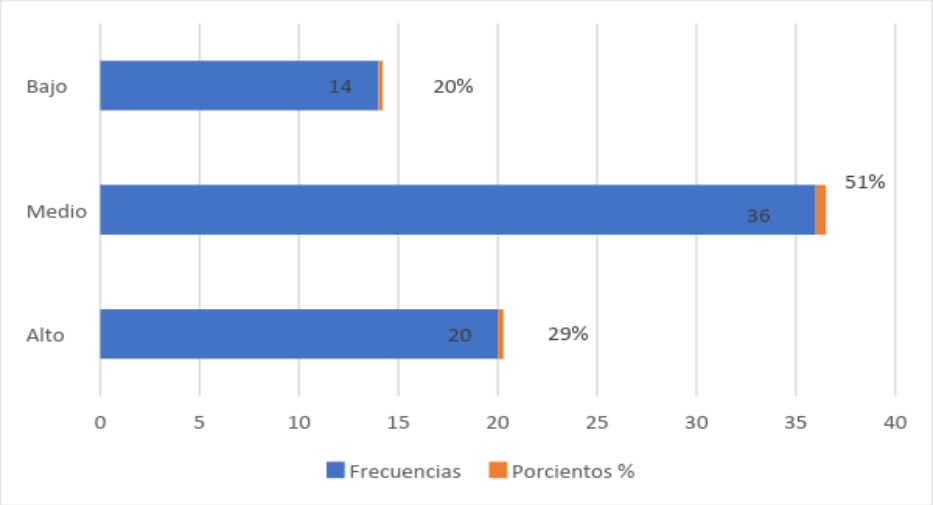


Gráfico No. 6. Fuente: Encuesta Aplicada a Huéspedes



3. ¿Con que nivel calificaría la rapidez con que le solucionan los problemas que usted reporta en los hoteles durante su estadía?

Gráfico No. 7. Fuente: Encuesta Aplicada a Huéspedes

4. ¿Considera usted que los hoteles deben mejorar en el aspecto tecnológico y agilizar los procesos?

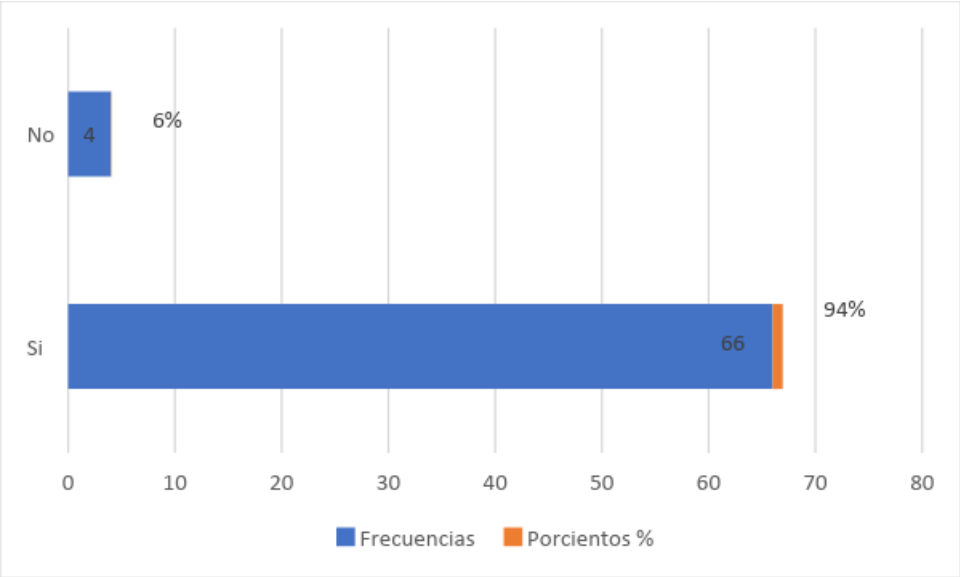


Gráfico No. 8. Fuente: Encuesta Aplicada a Huéspedes

Conclusiones encuestas & entrevistas (Ver anexo 16.1)

Por medio de entrevistas y encuestas (ver anexos 16.1) comprobamos la necesidad del cliente de contar con una entidad que garantice el éxito en la aplicación de las tecnologías digitales. El 57% de los ejecutivos encuestados del sector conocen la terminología de "transformación digital", sin embargo, apenas un 29% opina que estos avances son aplicados al área hotelera y más del 50% de los encuestados, considera ineludiblemente que estos avances deben ser aplicados a este sector. Por medio de las entrevistas verificamos la necesidad de transformación cultural, tecnológica y metodológica para brindar una experiencia de calidad, ya que un alto porcentaje de huéspedes indican que los hoteles deben agilizar los procesos y mejorar en el aspecto tecnológico.

5.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.3.1 ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO

República Dominicana cerró 2017 con una población de 10.766.998 personas, lo que supone un incremento de 691.998 habitantes, 61.146 mujeres y 57.061 hombres, respecto a 2016, en el que la población fue de 10.075.000 personas. Un 3,95% de la población de República Dominicana son inmigrantes, según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. República Dominicana es el 91º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2017, la población femenina fue mayoritaria, con 5.405.661 mujeres, lo que supone el 50,21% del total, frente a los 5.361.337 hombres que son el 49,79%. República Dominicana se encuentra en la 153ª posición de la tabla de densidad, así pues, tiene una alta densidad de población, de 221 habitantes por Km2. (Datos Macro, 2017).

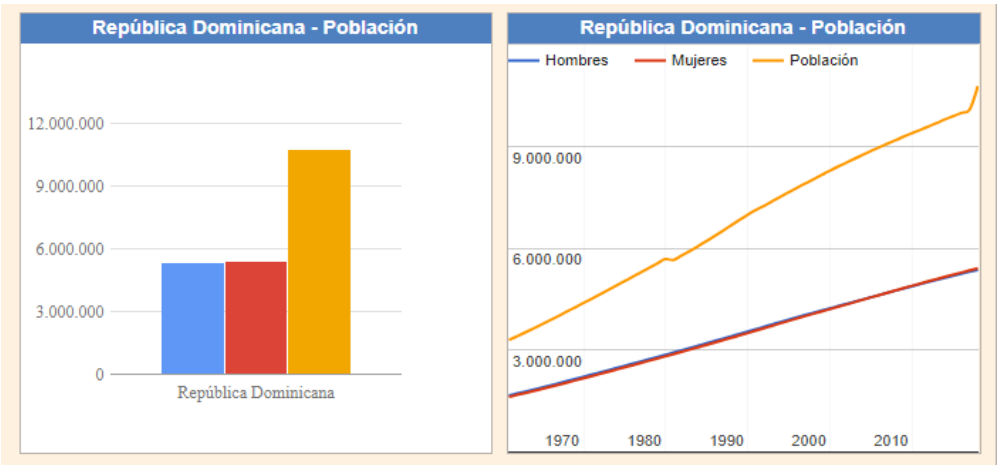


Figura 5. Población República Dominicana
Fuente: Datos Macro, 2017

5.3.2 ENTORNO ECONÓMICO

República Dominicana ha evolucionado drásticamente, logrando posicionarse como una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica superada solo por Panamá. En el 2017 la economía dominicana creció un 4.9%, y la IED proyecta igual crecimiento en el 2018.

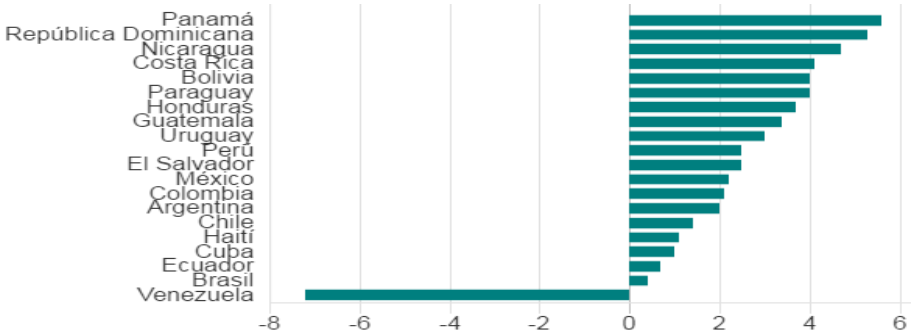


Figura 6. Índice Economía Dominicana
Fuente: Informe IED América Latina y el Caribe 2017

De acuerdo con el informe “La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe”, publicado en septiembre del 2017 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), establece que en el 2016 República Dominicana recibió el 49% de la IED de la subregión del Caribe. Siendo una de sus dependencias económicas principales el turismo, el cual también es el sector de mayor crecimiento en el país. En términos de valor agregado real los ingresos por turismo arrojan un crecimiento acumulado de 6.8% en el año 2017, los cuales ascendieron a unos us$7,177.5 millones al cierre del año.

Además de ser una de las principales fuentes de ingresos del Producto Interno Bruto (PIB), uno de cada 13 trabajadores del país es empleado en los hoteles, bares y restaurantes, y de manera indirecta unos 650,000 empleos. De manera directa se emplea a 332,589 puestos de trabajo, (8.4% del total de empleos en la economía dominicana en 2015).

En la década en curso, el turismo dominicano ha estado evolucionando hacia una clientela más exigente, en cuanto a la oferta que se ofrece y ha logrado posicionar a Punta Cana como el principal líder el ranking del Índice de ciudades destino a nivel global de MasterCard, y ha desplazado del ranking de las ciudades más visitadas del mundo a otras de mayor tradición e historia como **Bruselas**, **Lisboa**, **Jerusalén**, **Cairo**, Lima, Ciudad México, entre otras. Es importante resaltar que la estabilidad económica del país y el contaste crecimiento del sector hotelero, asociado con el interés de excelencia en el servicio, propicia que surjan nuevos modelos de negocios para atender estas oportunidades.

Zenith plantea la prestación de servicios al sector Hotelero, y tras lo indicado anteriormente se debe establecer que, además, del dinamismo y crecimiento, este sector ha sido lo suficientemente robusto para atender las necesidades de la creciente demanda de turistas en el país y soportar adecuadamente las situaciones de inconformidades y quejas por parte de estos. Una de las líneas estratégicas para la mejora de la eficiencia y apoyo al crecimiento de este sector es la consultoría para posterior implementación de sistemas digitales informáticos y de comunicaciones, que agilicen y faciliten las operaciones internas de los hoteles , así como de la operaciones de cara a los clientes , permitiendo incrementar la eficiencia del personal, bien porque se incrementen las ventas con los mismos recursos o bien porque hagan posible la reducción de costes, así como se asegurar la fidelidad y publicidad boca a boca de los huéspedes.

5.3.3 ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO

Actualmente en la República Dominicana el turismo representa una de las principales locomotoras económicas, la innovación y la tecnología pueden consolidar ese desarrollo de una manera no solo más rápida, sino mejor diversificada y competitiva. Debido a las últimas tendencias el sector hotelero se encuentra sumamente interesado en satisfacer a sus clientes haciendo el uso de la tecnología. El presidente Danilo Medina afirmó que el turismo es crucial para el Caribe ya que este representa la mayor dependencia económica para la región y que este sector genera más de 330 mil empleos directos y más de la mitad son ocupados por mujeres. Indicó además que el Consejo de Fomento Turístico aprobó la clasificación de 73 proyectos que producirán aproximadamente 27,000 empleos. Confirmó que en República Dominicana el turismo está produciendo más del 25% de las divisas que genera económica. En base a lo mencionado anteriormente, Zenith busca analizar de qué manera influye el entorno político-jurídico en los servicios que brinda de asesoría tecnóloga.

En este análisis hemos identificado las siguientes leyes que aportan y rigen tanto a nuestra empresa como al igual que a nuestros clientes:

- **Ley No. 03-02.** Sobre registro mercantil.
- **Ley. No.20-00.** Sobre propiedad industrial.
- **Ley No. 53-07.** Contra crímenes y delitos de alta tecnología.
- **Ley no.** 158-01. Establece la ley de fomento al Desarrollo Turístico para los polos de escaso desarrollo y nuevos polos en provincias y localidades de gran potencialidad y se crea al Fondo Oficial de Promoción Turística.
- **Ley No. 153.** De promoción e incentivo del desarrollo turístico.
- **Ley No. 340-06.** Sobre compras y contrataciones de bienes y servicios.
- **Ley No. 358-05.** De protección al derecho del consumidor o usuario.
- **Ley No. 479-08.** Ley general de las sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada.
- **Ley No. 488-08.** Régimen regulatorio para el desarrollo y competitividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

En el marco legal ZENITH se apoya en las leyes mencionadas anteriormente, lo que representa para nosotros seguridad al momento de ofrecer nuestros servicios a los diferentes clientes ya que buscamos un crecimiento de ganar-ganar con la sociedad y sus beneficiarios.

5.3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La República Dominicana debido al fuerte crecimiento e incidencia de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) está inmersa en un proceso de transformación digital en donde tanto el sector público como ente encargado de promover la construcción de las estructuras necesarias y el desarrollo de las políticas públicas para la digitalización, el sector privado en sus funciones de inversor y con una mentalidad abierta a crear y a usar productos servicios innovadores basados en las TICS y las entidades académicas responsables de formar el talento humano con capacidades para innovar y estar a la altura de un mundo globalizado, están trabajando al unísono.

Dicho proceso está respaldado por las autoridades dominicanas, las cuales a través de sus programas Republica Digital y Agenda Digital, han trazado la hoja de ruta que ofrece una visión clara de los desafíos que enfrenta el país para acelerar su proceso de Desarrollo Sostenible y su inserción hacia una sociedad de la información basada en el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, y de las acciones que se están emprendiendo desde el 2016 en esa dirección. En este mismo sentido cabe destacar dos de los ejes estratégicos de esta agenda que garantizan el éxito de este cambio digital.

EJE NO.1: INFRAESTRUCTURA Y ACCESO

El sector privado y el Gobierno han trabajado en el desarrollo de una infraestructura de telecomunicaciones y banda ancha de calidad, accesible en todo el territorio nacional y asequible a la población para garantizar el desarrollo de la economía digital. Esta infraestructura, ha sido desarrollada a lo largo de la última década; con iniciativas que han hecho posible el aumento considerable de las suscripciones de Internet y de los servicios ofrecidos a través de esta red, así como el masivo uso de los teléfonos celulares.

EJE NO. 3: CREACIÓN DE CAPACIDADES

Este eje tiene identificados a la educación y la formación de ciudadanos y ciudadanas, como la vía de inclusión social y de inserción laboral que constituyen un factor para desarrollar la innovación y apoyar el crecimiento de las economías. Es de reconocimiento universal que el manejo de las TIC, por parte de las personas, es fundamental y aquellos que no logren adquirir las capacidades básicas para utilizarlas podrían quedar excluidos del nuevo paradigma socioeconómico. Es por ello por lo que el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) ha impulsado diferentes iniciativas TIC que han contribuido a la inclusión digital de estudiantes y docentes de todos del sistema escolar público dominicano como parte de los diferentes Planes de Educación en la última década. Así mismo se han desarrollado proyectos de laboratorios de informática en el nivel medio y programas para incentivar el desarrollo de capacidades tecnológicas a nivel avanzado. (República Digital, n.d.)

Estos ejes centrados en educación y accesibilidad garantizan la disponibilidad de personal calificado, el nivel de desarrollo tecnológico y la infraestructura en telecomunicaciones necesarias para el ecosistema innovador del mercado dominicano.

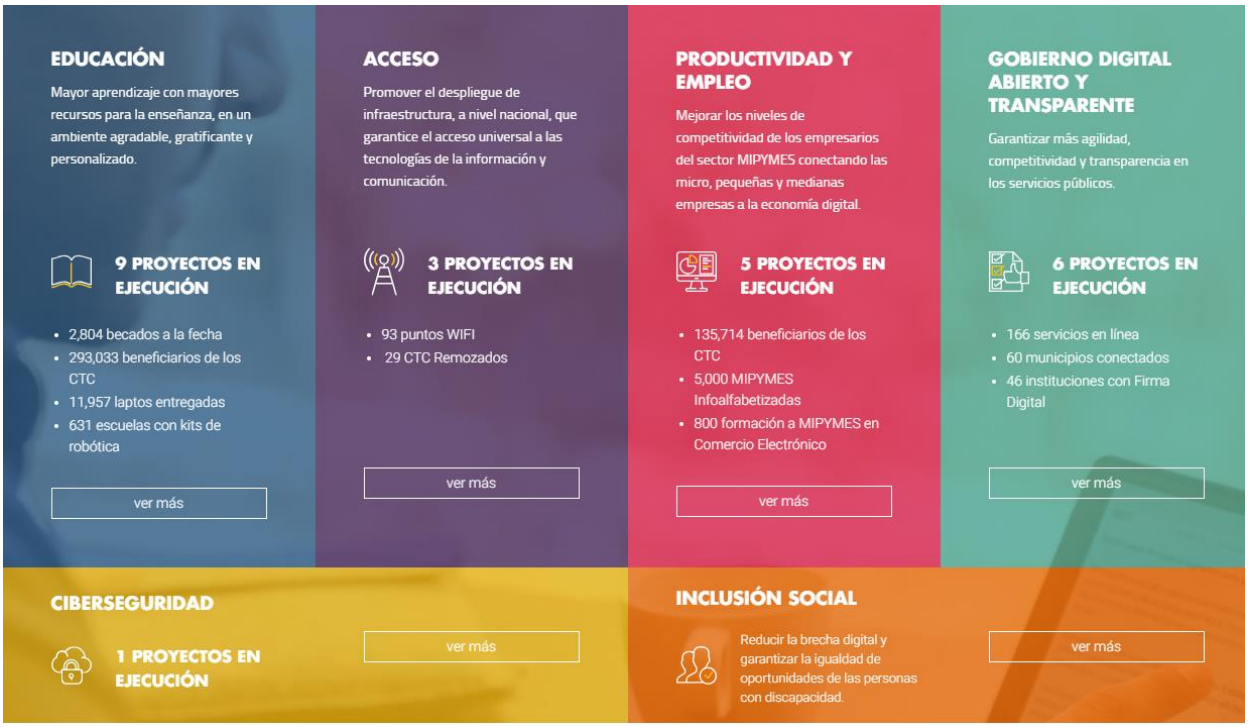


Figura 7. Agenda Digital – República Dominicana 2016-2020
Fuente: Portal Web República Digital Dominicano (republicadigital.gob.do)

5.3.4 ENTORNO MEDIO AMBIENTAL

Zenith, una Consultora especializada en la Transformación Digital del Sector Hotelero en República Dominicana. Por lo que su naturaleza, no impacta a medio ambiental en sus operaciones de negocio, lo que resulta en que Zenith sea viable en el entorno medio ambiental y no necesita una atención relevante. Sin embargo, el Sector Hotelero es un mercado consciente en el aspecto medio ambiental y busca preservar el medio ambiente en la medida de lo posible. Hay una gran tendencia a que se implementen tecnologías que cumplan con las normas y exigencias de las empresas para así poder reducir la contaminación medio ambiental.

Zenith se encuentra comprometida con el medio ambiente y busca eliminar muchos procesos para sustituirlos por tendencias tecnologías digitales que ayuden a preservar el medio ambiente, como es el caso del consumo de papel en los procesos internos de los Hoteles. Los servicios y productos ofrecidos por Zenith asumen los lineamientos establecidos por los diferentes hoteles en República Dominicana, buscando siempre el desarrollo sostenible, responsabilidad ambiental y social.

Algunos hoteles de República Dominicana como Grand Palladium, Meliá Tropical, Chic Punta Cana, y Barceló Punta Cana, buscan no solo innovar tecnológicamente sus procesos, su cultura, sino también que tienen políticas medio ambientales, tienen una preocupación y compromiso a favor de prácticas sostenibles.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Figura 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Realización Propia

6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes potenciales de Zenith se pueden clasificar en 2 grupos:

- Hoteles (Urbanos, de aeropuerto, de playa, de naturaleza, rústico, etc.)
- Resorts.

Nos centramos únicamente en estos sectores debido a las siguientes razones:

- Zenith es una empresa pequeña de nueva creación, por lo que debe centrarse en unos clientes prioritarios.
- La experiencia profesional de los miembros de Zenith se ha desarrollado muy principalmente en el sector de Hotelería y Tecnología, por lo que es coherente enfocarse en este sector.
- La validación de la hipótesis confirmó la oportunidad y necesidad de transformación digital en este sector.

Basados en la encuesta realizada a (70) huéspedes de hoteles, el 67 % de ellos afirmó que califica el servicio recibido como *medio,* siendo apenas un 27% de los encuestados los que consideran que la calidad del servicio recibido fue *alta*. Por otra parte, la encuesta realizada a los ejecutivos reafirma la presencia de una necesidad latente de transformación digital en los hoteles que labora, siendo solo un pequeño 7% el que considera que no es necesaria esta transformación.

Esta situación como es de esperar limita enormemente las operaciones internas por parte de los colaboradores en este sector y obliga en muchas ocasiones a que el huésped no se vuelva a hospedar en este hotel o incluso opte por otro destino turístico con características similares. La limitación de la oferta, tanto de empresas de transformación digital como especializadas en el sector hotelero, provoca que el poder de negociación de los clientes no sea tan alto, al no contar con una amplia variedad de opciones para mejorar sus servicios y operaciones de la mano con la tecnología.

Apoyado en los datos anteriores y que solo el 29% de los ejecutivos conoce los niveles de aplicaciones tecnológicas, supone una ventaja competitiva para Zenith este bajo conocimiento de las opciones tecnológicas y sus características. (Diario Libre, 2018)

6.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Zenith es una Consultora de Transformación Digital, la cual no fabrica los productos, sino que depende de los productos ofertados por los proveedores. Se establecerán vínculos con los proveedores que ofrezcan y cumplan con estándares de calidad exigidos por el cliente.

Se ofrecerá un valor añadido a lo que desea el cliente, y dependiendo de los requerimientos de productos y servicios que los clientes quieran, se seleccionará el proveedor que ofrezca la solución que permita cumplir con las necesidades de los clientes. Evidentemente, si los clientes solamente quieren consultoría y/o una formación técnica en particular, los proveedores quizás no tengan impacto directo.

En República Dominicana existen muchos proveedores de tecnologías que se enfocan en un área en particular. Por ejemplo, hay empresas que son especialistas en dispositivos de Networking, otras en Seguridad y muchas otras ofrecen Sistemas de Gestión.

Esta cantidad diversa de proveedores son de vital importancia porque puede ser una oportunidad para Zenith, así la cantidad de productos y servicios ofertados a los clientes será muy variada. Los proveedores actuales tendrán la necesidad de mejorar las opciones para que Zenith les compre.

Otro factor fundamental es el de la calidad, ya que los servicios y productos ofrecidos a los clientes por Zenith, dependerá directamente del proveedor. La situación Económica de República Dominicana afecta directamente a los proveedores, lo que a su vez afectará el precio final de la oferta realizada a los posibles clientes Hoteleros. Por último, en primera instancia se evitará en lo posible el utilizar los servicios y productos ofrecidos por consultoras integradoras con muy marcada presencia en el mercado, así el poder de negociación de dicho proveedor no será tan pronunciado en Zenith.

6.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores, con visión de extremo a extremo, y que ofrezcan Transformación Digital en el Sector Hotelero de República Dominicana.

Por un lado, están las empresas de consultoría de gran tamaño y las pequeñas o medianas.

▪ "Big Four" (los cuatro grandes), es el término inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría.12 Actualmente las Big Four están integradas por las firmas que se mencionan en el siguiente cuadro en el que se muestran los datos publicados correspondientes al ejercicio 2016:

Firma	Ingresos (USD)	Empleados	Ingresos por empleado	Año fiscal	Sede central
Deloitte	$36.8 millardos	244,400	$150,572	2016	Estados Unidos
PwC	$35.9 millardos	223,468	$160,649	2016	Reino Unido
Ernst & Young	$29.7 millardos	230,800	$128,683	2016	Reino Unido
KPMG	$25.4 millardos	188,982	$134,404	2016	Países Bajos

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas, entre otras más, son potenciales amenazas, ya que su prestigio y poder de negociación con clientes basado en su experiencia y cartera de clientes, es algo que dificulta la competencia contra ellos. Actualmente no se encuentran en República Dominicana, pero es cierto que, si detectan que puede ser un buen negocio para ellos, no dudarán en entrar.

Si bien es cierto que carecen de algo que Zenith posee: el servicio cercano, el conocimiento en profundidad del sector y la nacionalidad dominicana y española de los empleados.

- Por otro lado, las pequeñas o medianas empresas que podrían ser competencia tienen otras barreras:

  - Las nacionales no son expertas en el sector ni en nuevas tecnologías.
  - Las extranjeras no tienen cimientos locales, por lo que el conocimiento social y cultural que Zenith posee es valioso.

6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS

La transformación digital hotelera en República Dominicana está en pañales, esto significa que el abanico de productos y/o servicios sustitutos es limitado o complejo, ya que para obtener beneficios que se acerquen a la propuesta de valor de Zenith, la empresa tendría que requerir los servicios de varios competidores. Dentro de los productos sustitutos tenemos:

- **Consultoras en tecnología**
  IC DIGITAL, Quifer Consultores, Softland, Alpha Consulting

- **Aplicaciones de Gestión Administrativa**
  Microsoft Dynamics AX, SAP

Debido al gran valor añadido, empresa especializada en la transformación digital enfocadas en el sector hotelero, brindado por Zenith la amenaza de los productos sustitutivos es prácticamente nula. (Consejo Nacional de Competitividad, 2017)

6.6. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad no es intensa en el mercado local, debido a la inexistencia de empresas especializadas en el sector de la transformación digital enfocadas en el sector hotelero. A continuación, empresas locales que ofrecen consultoría en transformación digital:

Figura 9. Competidores en Transformación Digital
Fuente: Imágenes de Internet Etiquetadas para Reutilización

Los competidores anteriores, si bien ofrecen servicio de consultoría en transformación Digital, están enfocados en áreas como marketing, recursos humanos & tecnología, sin embargo, no están especializadas en el área de hotelería y resorts, además, de no brindar soluciones operacionales integradas con la tecnología. A pesar de lo anterior, debemos tener en cuenta que algunas de estas empresas ya han penetrado el sector objetivo con sus servicios, no obstante, no supone una rivalidad tan marcada entre competidores, ya que ninguno cuenta con todos los elementos que pretender ofrecer Zenith, lo cual representa una ventaja competitiva.

Dentro de la competencia es preciso señalar a Deloitte una empresa internacional con alcance mundial, que ofrece amplia gama de servicios incluyendo asesoría, pero no ha penetrado en el sector de la transformación digital, por lo todavía no tiene una participación importante en el sector de interés. Algunos de los factores que influyen en el bajo nivel de rivalidad del sector son el bajo número de competidores especializados, crecimiento rápido del sector y alto nivel de diferenciación.

En general, este es un segmento de mercado prácticamente nuevo, como consecuencia la rivalidad entre los competidores todavía no es tan agresiva. Esto representa una oportunidad para la penetración y posicionamiento de Zenith en el mercado.

7. PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO

7.1 ANÁLISIS DAFO

El objetivo es realizar un diagnóstico actual de la empresa que permita evaluar el nivel de atracción que tendría en el Sector Hotelero de República Dominicana. La identificación de las variables, ya sean internas (Debilidades y Fortalezas) o externas (Amenazas y Oportunidades) que impactan el análisis estratégico es esencial ya que optimiza dicho análisis para poder potenciar las Oportunidades y Fortalezas, y también mitigar en lo posible las Amenazas y Debilidades.

Es muy importante el Análisis DAFO, ya que permite reflexionar, evaluar y analizar el impacto de los aspectos que influyen en Zenith, empresa nueva que desea posicionarse en el Sector Hotelero de República Dominicana.

Brevemente, se detallan las variables incidentes para su posterior análisis:

- ***Debilidades***. Estas son características internas de Zenith. Son importantes porque podrían evitar que Zenith logre posicionarse exitosamente en el mercado. El objetivo es el de contrarrestar las debilidades para lograr efectivamente los objetivos de la empresa.

- ***Amenazas***. Entre las variables externas se tienen las Amenazas. Las amenazas afectan o podrían afectar de manera rotunda a Zenith, influyendo a tal punto en el que no se puedan lograr los objetivos planteados.

- ***Fortalezas***. Otro de los aspectos internos de Zenith son las Fortalezas. Las fortalezas aportan mayores posibilidades para el éxito de Zenith, ayudan al logro de los objetivos de la empresa. Por tanto, se busca potenciar dichas fortalezas.

- **O**portunidades. Permiten que Zenith logre el posicionamiento óptimo en el sector Hotelero de República Dominicana. Se busca explotar dichas situaciones del Mercado de manera efectiva.

A continuación, se muestra la Matriz DAFO de Zenith, elaborada para analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que luego permita realizar un plan estratégico que permita el éxito de Zenith:

	VARIABLES DEL NEGOCIO	VARIABLES DEL MERCADO
ASPECTOS NEGATIVOS	**DEBILIDADES (D)** D1. No tener Socios Estratégicos al iniciar las operaciones en el Mercado. D2. Desconocimiento de Zenith en su etapa inicial lo que supondría desconfianza o poca apertura en el Sector Hotelero. D3. Plantilla de personal reducida para completar proyectos simultáneos en diferentes Hoteles. D4. Gran dependencia del estado actual y posible crecimiento del Turismo en República Dominicana. D5. Percances para contratar personal muy especializado en alguna tecnología requerida por un cliente. D6. Alta dependencia de los productos y/o servicios ofrecidos por los proveedores en República Dominicana.	**AMENAZAS (A)** A1. Entrada de nuevos competidores, con visión de extremo a extremo, que ofrezcan Transformación Digital en el Sector Hotelero de República Dominicana. A2. Miedo al Cambio por los Directivos de las empresas Hoteleras para adaptarse a la Transformación Digital. A3. Cultura tradicional del Sector Hotelero en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías para la gestión de la empresa. A4. Los Hoteles pequeños, con reducida cantidad de habitaciones, no disponen de recursos para invertir en la Transformación Digital. A5. La cantidad de clientes potenciales del sector hotelero es reducida. El 75% de estos son cadenas hoteleras españolas, formadas por varias familias. (Suárez, 2014) A6. Las decisiones tecnológicas de Multinacionales Hoteleras no se tomen en República Dominicana.
ASPECTOS POSITIVOS	**FORTALEZAS (F)** F1. Primera Consultora que ofrece Transformación Digital en el Sector Hotelero de República Dominicana. F2. Modelo de Negocio que busca satisfacer la creciente necesidad de los clientes de una Transformación Digital. F3. Cartera de profesionales multidisciplinarios, capacitados en Tecnología, cambio Cultural y conocimiento del mercado Hotelero de República Dominicana. F4. Plantilla de personal comprometido a lograr los objetivos estratégicos de Zenith. F5. Productos y Servicios ofrecidos son novedosos y están a la vanguardia, en comparación con las soluciones actuales de los clientes. F6. Personalización de los productos y servicios a la necesidad del cliente.	**OPORTUNIDADES (O)** O1. No existe una empresa con un Modelo de Negocio parecido, lo que convierte a Zenith en pionera en Transformación Digital Hotelera. O2. Variedad de Proveedores especializados para así ofrecer diversos productos y servicios a nuestros clientes. O3. Sector Turístico en continuo crecimiento. O4. Win-Win para los clientes y los usuarios por la Transformación Digital ofrecida por Zenith. O5. Los servicios ofrecidos por Zenith están en actual demanda, y se prevé un incremento de dicha demanda. O6. Alta posibilidad de expansión a sectores relacionados con la Hotelería en República Dominicana. O7. Posibilidad de satisfacer las necesidades especializadas de los clientes.

F7. Una alta inversión inicial no es necesaria para que Zenith pueda ponerse en marcha en el mercado. F8. Alto compromiso social y medio ambiental la cual va acorde con los requerimientos del Sector Hotelero.	O8. Tendencia creciente en la implementación de nuevas tecnologías en el sector hotelero. O9. Programa del gobierno 'Republica Digital', que apoya el desarrollo de pymes relacionadas al sector tecnológico.

Fuente: Elaboración propia

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el primer año Zenith hará lo siguiente:

- Para darse a conocer:
  - Contactar con al menos 60 perfiles de ejecutivo del sector por LinkedIn.
  - Realizar al menos 30 visitas más seguimiento a contactos diferentes de las distintas cadenas hoteleras.
  - Realizar al menos 10 propuestas de mejora a las distintas cadenas hoteleras.

- Para tratar la romper la barrera del miedo al cambio, Zenith necesita tener casos de éxito, por lo que:
  - Va a visitar tanto a grandes como pequeños hoteles y va a reducir los márgenes en los hoteles en los que la parte económica pueda suponer un problema.

- Al ser los primeros en la zona y no ser una zona muy amplia, para darse a conocer de manera rápida Zenith:
  - Va a negociar con los proveedores muestras de productos o pequeñas demostraciones de software para dejarles a los clientes, donde estos vean más el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías y puedan probar esas pequeñas mejoras durante algún tiempo.

- Para ampliar la red de proveedores y vamos a buscar al menos 3 proveedores locales expertos en instalación y mantenimiento en cualquier ámbito de nuevas tecnologías (software y hardware) que ofreceremos al suministrador oficial como Partners suyos de la zona, lo cual nos interesa para tener cubierta la postventa y servicio rápido a los clientes.

7.3 CONCLUSIONES

- Los servicios innovadores de Zenith la sitúan en la vanguardia tecnológica en el sector hotelero al ser la primera empresa en su género en República Dominicana, con servicios claves en cuanto a calidad asegurada que se les ofrecerá a los clientes, quienes van a disfrutar de una comercialización totalmente personalizada según sus necesidades.

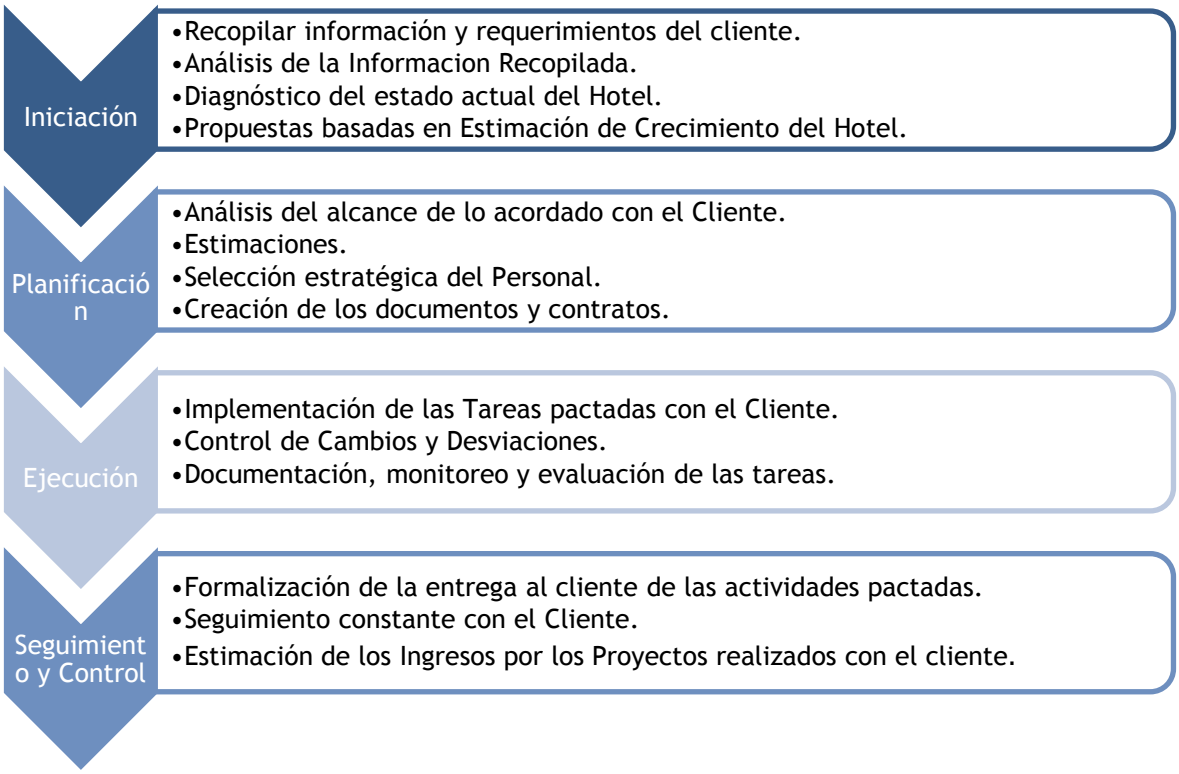
- Mediante la construcción y el mantenimiento continuo de una fuerte y conveniente reputación de la marca la marca, lograremos posicionar a Zenith como una empresa referente en el servicio tecnológico para el sector hotelero de la República Dominicana, estableciendo en todo momento la innovación constante y permitiéndole a nuestros clientes obtener óptimos resultados

- Se va a generar una rentabilidad financiera que permita asegurar la viabilidad del modelo de negocio a corto plazo, objetivo que se ha de apoyar de alianzas estratégicas con proveedores líderes en sus sectores y ejecutando acciones publicitarias que sean orientadas a las ventas de los modelos para clientes directos.

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES Y TAREAS

Zenith, basándose en el Plan Estratégico anteriormente expuesto, ha analizado e implementado diversas actividades que hacen de Zenith un modelo de negocio efectivo. Como consultora, el proceso de las operaciones de consultoría se podría resumir en 4 procesos:



Antes de proceder con la etapa de Diagnóstico, se agotará un proceso Comercial en donde se buscará obtener clientes, lo que, a su vez, permitirá que Zenith diseñe y ejecute proyectos basándose en los requerimientos de dichos clientes.

8.1.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos muestra las actividades llevadas a cabo por el personal de Zenith. Este mapa resume los procesos organizativos y técnicos para que Zenith logre de forma efectiva los servicios y productos ofrecidos.

Veamos:

Mapa de Procesos

Procesos Estratégicos

- Planificación Estratégica
- Gestión de Proyectos
- Mejora Continua

Procesos Primarios

- Análisis Procesos
- Gestión Propuestas de Mejora
- Ventas
- Gestión Comercial
- Servicio Post Venta
- Gestión Comunicación
- Tecnología de la Información

Procesos de Apoyo

- Gestión de Compra
- Marketing
- Gestión Económico-Financiera

8.1.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Estos procesos están basados en los Valores, Misión y Visión de Zenith debido a que condicionan los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciéndose y contribuyendo a mejorar de manera continua la percepción de los clientes. En los Procesos Estratégicos se incluyen la Planificación Estratégica, la Gestión Comercial, la Gestión de Comunicación y la Mejora Continua. Dichos procesos se detallan a continuación:

- **Planificación Estratégica**. El Comité de Dirección de Zenith se reunirá continuamente para realizar un análisis del avance de la organización, y el impacto de las áreas correspondientes en dicho análisis, mostrando sus evoluciones y avances. Luego de la Gestión del Comité de Dirección, se planifican los objetivos estratégicos de Zenith para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá que, de manera continua, se adopten las medidas necesarias para alcanzar un avance significativo en la organización.

- **Gestión de Proyectos**. Como proceso fundamental en las operaciones de Zenith, se encuentra la Gestión de Proyectos. El proceso de las operaciones de consultoría de Zenith, mostrado en el Acápite 8.1 Análisis de Actividades y Tareas, muestra el plan de trabajo que se incluye en la gestión de los proyectos. Las especificaciones de cada proyecto quedarán establecidas por el cliente y es el factor de referencia a la que Zenith estará sometida.

  En la gestión de proyectos se establecerá el alcance de los servicios brindados a dicho cliente, la planificación de tiempo y presupuesto, así como también la gestión de los posibles riesgos durante y cuando finalice el proyecto, por lo que se tratará de realizar un seguimiento para cada proyecto, siempre y cuando el cliente lo permita. De manera resumida, en la Gestión de Proyectos se definirá un responsable del proyecto, se identificarán los riesgos y se procederá a evaluarlos y crear planes de contingencias cuando lo amerite. De igual forma, se creará una planificación en donde se podrá destacar las fases del proyecto, el presupuesto, los recursos que se necesitan y otros temas acordados con el cliente. La logística, instalación, prueba de lo instalado en el Hotel y servicios post venta se establecerán en la Gestión del Proyecto.

- **Mejora Continua.** Una vez implementado el proyecto pactado con el cliente, por medio de las actividades de comunicación post venta con el cliente, se recopilará toda la información posible, de manera que los posibles percances de nuevos clientes se logren resolver en el menor tiempo posible. También, las auditorias serán una herramienta básica a utilizar para este proceso y dicha información recopilada se guardará y, posteriormente, se evaluará y analizará por el Comité de Dirección, de manera que se pueda elaborar o modificar el plan de mejora que permita lograr mejores resultados. Este proceso permite que Zenith evolucione conforme cambie el entorno y las necesidades de los clientes lo cual supone una ventaja estratégica o una desventaja y/o debilidad en caso de no aplicarla como parte de nuestro proceso estratégico.

  Además de lo anterior, se ha de medir la satisfacción al cliente, ya que consideramos que es rentable, siempre y cuando se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y la innovación.

8.1.4 PROCESOS PRIMARIOS

- **Análisis de Procesos:** Levantamiento de los procesos, procedimientos y operaciones bajo objetivo, para identificar las debilidades, necesidades y oportunidades de mejora en la empresa. Se obtiene la información desde la visualización y documentación de los procesos, así como de comentarios asociados a colaboraciones y clientes.

- **Gestión Propuestas de Mejora:** Elaboración de propuesta de transformación digital, en la que se asesora en función de los análisis de procesos realizados con anterioridad, para combatir los puntos débiles y/o mejorar procesos en general Back and Front Guest. La propuesta se diseña por el equipo especializado de Zenith en función de extraer el mayor rendimiento de las oportunidades del negocio. Se incluye en esta propuesta, los beneficios asociados a la implementación parcial o completa y los costos asociados a esta, los cuales pueden incluir equipos y/o servicios. Los costos son obtenidos por medio de un proceso de cotización con nuestros proveedores de forma previa.

- **Ventas:** Proceso de negociación posterior a la presentación de la propuesta de mejora al cliente, en la que se oferta la venta del proyecto de transformación tecnológica. Este puede ser adquirido de forma parcial o completa por el cliente. La propuesta puede incluir modificaciones solicitadas por el cliente, en pro a la satisfacción de este. La venta tiene un alcance a compra de equipos y/o sistemas tecnológicos.

- **Gestión Comercial.** En este proceso se realiza de una intervención transversal a todo nivel, es decir, desde que inicia el primer contacto con el cliente potencial, hasta el cierre de la venta o contrato. Además, de analizar el porcentaje de fidelización de los clientes, los gastos para la captación y retención de estos en relación a las ventas. Se ha de realizar seguimiento y control de todas estas actividades para poder analizar efectivamente los resultados, identificar los puntos críticos y mejorar las etapas más débiles, para incrementar la posibilidad del cierre de una venta o contrato exitosa tras el inicio de la gestión comercial.

  En ese mismo orden, la estrategia de captación de clientes está alineada a la gestión comercial, por lo que se establecen los siguientes canales de ventas directos y las decisiones fundamentales se centrarán en cómo hacer llegar hasta el cliente aquellos servicios que se ofrecen:

  Para ello, se distinguen tres maneras de hacer llegar ese servicio: 1) Zenith acude al cliente, 2) el cliente acude a Zenith, y 3) no existe contacto físico entre ambos. En el caso de que Zenith acuda al cliente, hay que establecer los puntos a seguir para poder realizar la distribución del servicio de una manera más eficaz:

  - Las visitas comerciales serán la principal fuerza de ventas, por lo que será necesario.

  - Dedicar un día a la semana en exclusiva para su realización. Este día será el martes.

  - Una vez se ha tomado contacto con el cliente, y éste ha decidido atendernos, se le ha de explicar quiénes somos, y se le ha de explicar de manera detallada cual es nuestra propuesta de valor para su empresa, es decir, cuáles son los beneficios que obtendría si decide contratar nuestros servicios, de una manera clara y concisa.

- Si el cliente decidiese no aceptar la propuesta, esta se archivaría y entraría a formar parte del conocimiento de nuestra empresa.

- Si el cliente decidiese contratar nuestra propuesta, se ha de establecer un calendario para el desarrollo de su plan, así como concertar una nueva cita para presentarle los avances en su propuesta.

En el caso de que sea el cliente el que acude a Zenith, este es fruto de las acciones promocionales por medio de las redes sociales y páginas web, y se ha establecido que se podrán realizar acudiendo a las oficinas de la empresa, en horario de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 horas, donde el cliente será atendido.

En el caso de que sea el cliente quien acuda a nosotros hemos de tener en cuenta ciertas consideraciones:

- La aproximación del cliente deberá ser tenida en cuenta como una primera aproximación, así como una primera oportunidad para convencer al cliente de ser la mejor opción, haciéndole un esbozo de cuál será nuestra propuesta de valor para él.

- A parte del primer esbozo de la propuesta de valor, también ha de conocer nuestro cliente de una manera simplificada las acciones y los medios que se utilizarán para poder desarrollar dicho plan.

- En este primer contacto, el cliente tiene que tener la tranquilidad y la confianza de que nuestro servicio es la manera más eficiente de satisfacer sus necesidades transformación digital.

- Por otra parte, siempre se ha de intentar establecer nuevos encuentros con los clientes y, si esto no hubiese sido posible, tener la iniciativa de contactar con este cliente potencial pasado un tiempo para conocer sus nuevas necesidades, así como las razones por las que no se realizó la contratación.

- Esta información ha de pasar a una base de datos para así servir de fuente de conocimiento de la empresa.

Sin embargo, esta forma de distribución del servicio no es la principal que utilizará Zenith, ya que dadas las características del servicio mismo y del sector, se hará necesario hacer de las visitas comerciales la principal fuente de clientes. Por último, puede que no exista contacto físico entre el cliente y Zenith. Si bien esta vía no permitiría cerrar la venta con los clientes, sí podrán concertarse citas a través del teléfono, así como por correo electrónico o por la web de la empresa para poder estudiar las necesidades concretas de nuestros potenciales clientes.

- **Servicio Post Venta.** Una vez finalice los servicios y/o productos prestados al cliente, se ofrecerá el servicio Post Venta para ayudar a responder los percances, dudas, y consultas con respecto a los servicios implementados en los Hoteles.

  Por medio del servicio posventa se pretende satisfacer a clientes a largo plazo con los servicios y soluciones técnicas suministrados por Zenith, además, de lograr fortalecer el vínculo entre la empresa y el cliente.

Entre elementos que integra la gestión Post Ventas se establecen los siguientes:

- Gestión de garantías.
- Reporte Incidencias.
- Reporte Averías.
- Seguimiento.
- Reclamaciones.

} Medios: Web site, Línea telefónica, Visitas.

- Instalar actualizaciones
- Presentar novedades

} Medio: Desplazamiento presencial (visita).

Este proceso integra los elementos anteriormente indicados como parte de la escucha altiva al cliente, para evitar el descontento, disminuir el nivel de insatisfacción por el trato recibido o incidencia ocurrida, para así conservar la lealtad del cliente y asegurar ventas posteriores. Razón por la cual consideramos lo siguiente:

- El servicio al cliente postventa proporciona ingresos no gastos.
- La mayor parte de los clientes insatisfechos en un momento dado, volverán si se les resuelve sus problemas rápidamente y a su satisfacción.
- Un descontento hablará mal de usted a otros 10, y dos de ellos se lo contarán a otros 20.

- **Gestión de Comunicación**. Tiene como objeto darnos a conocer dentro del mercado como una empresa capaz de otorgar un gran valor añadido a sus clientes. Es por ello que las primeras acciones promocionales han de ir encaminadas a establecer una red de contactos y empezar a trabajar nuestra imagen dentro de esa red.

Se pondrá el foco en desarrollar acciones de promoción y comunicación que ayuden a hacer llegar a los clientes potenciales la información de cómo nuestra empresa supone una ventaja que puede ser aprovechada por ellos. Esto se ha de realizar a través de los siguientes canales de comunicación:

- Visitas Directas: Consiste en concertar visitas directas a los clientes potenciales, con objeto de presentarles de forma detallada nuestra oferta de servicios y ventar de cierta forma la propuesta de valor que se ofrece.
  Zenith considera a estas visitas como su principal canal de gestión de comunicación.

- Asistencia a ferias del sector: Visitar ferias y eventos significativos de República Dominicana, supondrá la mayor oportunidad de conocer diferentes clientes, así como de darnos a conocer a nuestros clientes potenciales. Si bien existen varias ferias relacionadas con el sector, en principio, nuestros esfuerzos de marketing se centrarán en DATE (Dominican Annual Tourism Exchange) y Bolsa Turística del Caribe. Ya que en ellas se da cita mayor cantidad de clientes potenciales del segmento al que nos dirigimos.

- Publicidad en publicaciones de Plataformas Web: Zenith creará una página web (https://www.Zenith.com.do), con el objetivo de ampliar la red de contactos y publicitar

sus actividades y proyectos realizados. Así mismo, también se utilizará el correo electrónico, herramientas como Skype y las redes sociales: LinkedIn, Facebook y Twitter. El Community Manager es un roll se ejecutará de forma parcial por uno de los miembros del equipo que integra Zenith, con miras a trabajar y mejorar la imagen de la empresa en el mundo digital por medio de la plataforma web y redes sociales.

- **Tecnología de la Información (TI):** Gestionar todo lo relacionado con la parte tecnológica del negocio, así como también la búsqueda de nuevas innovaciones para el mejoramiento continuo de la infraestructura tecnológica de la empresa.
  Considera el mantenimiento a la plataforma de Zenith para su adecuado y eficiente funcionamiento.

8.1.5 PROCESOS DE APOYO

- **Gestión de Compra:** Proceso en el que el personal de Zenith licita los equipos, softwares y/o servicios que se requieren para la implementación de las mejoras de transformación digital, con la cartera de proveedores certificados de la empresa. El objetivo esencial de este proceso es adquirir los equipos, softwares y/o servicios a través de la mejor oferta competitiva (calidad –precio).
- **Gestión Económico-Financiera:** Proceso fundamentado en planificar y gestionar los recursos de forma eficiente y eficaz, y así asegurar la sostenibilidad y rentabilidad económica y financiera de la empresa.

- **Marketing:** Proceso en el cual se desarrolla y se ejecuta el plan de marketing de Zenith, dirigido a la captación y fidelización de los hoteles. Tiene como objetivo vender los procesos de consultoría como parte esencial del camino de, y hacia la transformación digital de la empresa.

8.1.6 PROVEEDORES CLAVES

La estrategia de Zenith para la gestión de presupuestos y proyectos requiere de negociaciones directas con los proveedores y aliados. Se apoyará en aquellos comprometidos que contribuyan al desarrollo de la empresa y al logro de los objetivos de esta. De acuerdo a las necesidades de transformación digital que requiera el cliente, Zenith puede apoyarse tanto de proveedores locales como internacionales. La captación y negociación ha de realizarse con aquellos que evidencien una actividad legal y ética. Para ello se requerirán los siguientes documentos:

- Completar formulario “Certificación Proveedor”. (Ver anexo 16.2)
- Registro de constitución legal de la empresa.
- Copia pago de TSS (Tesorería de Seguridad Social).
- Copia última declaración IR2 (Declaración de Impuesto).
- Carta de referencia por parte de 3 de sus clientes e información de persona de contacto.
- Carta Bancaria que indique detalles de la cuenta (número de cuenta, moneda, nombre de la empresa), emitida por el banco.

Los términos de pago se negocian a razón de 30 días de crédito y se podrán realizar excepciones en algunos casos, dependiendo la naturaleza de la solicitud o el tiempo de relación comercial de las partes. A continuación, citaremos los proveedores identificados inicialmente, los cuales pueden variar en función de los resultados de la auditoria del negocio:

Productos	Proveedor	Ubicación
Equipos Tecnológicos	Cecomsa	Nacional
	OAS	
	MultiSystems	
	HT Technology	
	TechToolSupply	Internacional
	savioke	
	Innovatel	
Servicios (Seguridad, Informática, Desarrollo y mantenimiento de Aplicaciones y Software)	OAS	Nacional
	MultiSystems	
	Anmysoft	
	Sinergit	
Alianzas	**Proveedor**	**Ubicación**
Servicios	ClickTeck	Nacional

Fuente: Elaboración propia

8.2 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS

Al ser una consultora, los recursos físicos son menores que en una industria que fabrica un producto cualquiera, ya que no se fabrica un bien físico, sino que se asesora y ayuda a los clientes a conseguir sus objetivos, por lo que, en este punto los costes no serán altos. Por tanto, el negocio se basa en el personal que pasará la mayor parte del tiempo en las instalaciones del cliente y en la oficina.

8.2.1 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Para dar comienzo a la actividad de Zenith, vamos se necesitan los siguientes recursos materiales:

1. Oficina alquilada por meses en Punta Cana en un espacio coworking que nos proporciona las siguientes ventajas:
    - ✓ Teléfono.
    - ✓ Acceso a servicios comunes;
    - ✓ Mobiliario cómodo.
    - ✓ Internet de alta velocidad.
    - ✓ Toma eléctrica suficiente para todos tus accesorios con cargador USB integrado.
    - ✓ UPS en línea.
    - ✓ Planta eléctrica de emergencia.
    - ✓ Aire acondicionado.

- ✓ Impresora.
- ✓ Scanner.
- ✓ Copiadora.
- ✓ Pizarra blanca.

Tanto nuestros clientes como nosotros mismos, se dispondrán de café y agua gratis, área de recepción atendida, facilidades sanitarias individuales, microondas y horno para calentar comida. Nevera para guardar alimentos, área para almorzar y nuestro salón COffice para juntas y conversaciones, para fomentar sinergias con otros "coworkers", cliente e invitados. En nuestro caso, escogeremos una sala de equipos para 6 personas, ya que el equipo está formado por 5 personas:

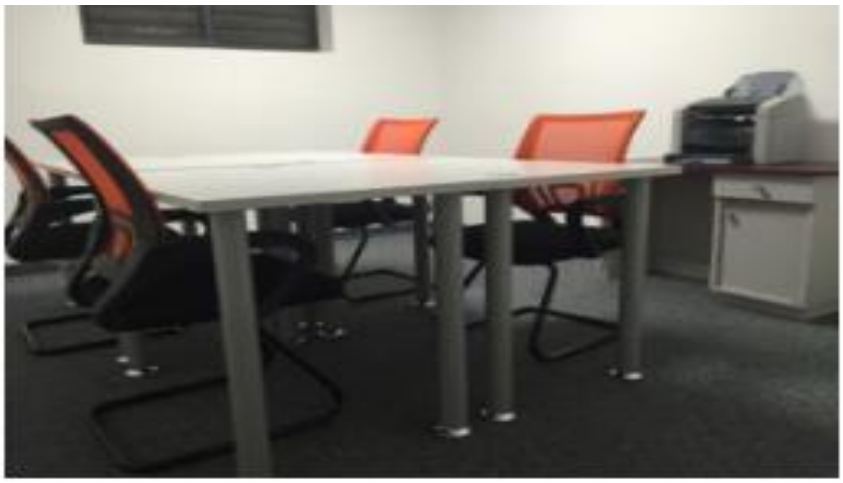


Figura 10. COffice
Fuente: Elaboración Propia

La ubicación de la oficina es Calle Cayena &, Blvd. 1ro. De Noviembre, Punta Cana 23000, República Dominicana.

Figura 11. Ubicación COffice
Fuente: Elaboración Propia-Google Maps

Cada persona del equipo dispondrá de los siguientes medios tecnológicos para desarrollar su trabajo:

- ✓ Un ordenador portátil
- ✓ Un teléfono móvil
- ✓ Un internet móvil

Para comenzar, los vehículos utilizados para los desplazamientos serán los particulares de los socios y cuando la empresa genere beneficios, se estudiará el contratar un leasing.

8.2.2 SUMINISTROS Y SERVICIOS EXTERNOS

Para dar cobertura a los medios físicos anteriormente descritos, se necesitarán los siguientes servicios:

1. Contrato con una operadora de teléfono para los teléfonos móviles y los internet móviles.
2. Empresa encargada de la creación y mantenimiento de la página web.
3. Gestoría para registrar la sociedad y realizar pagos de impuestos.
4. Empresa suministradora de regalos con logo corporativo para clientes (bolígrafos, memorias USB…).

8.3 DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS

Los costos de operación son todos aquellos que se derivan del funcionamiento normal de una empresa. Los siguientes costos son en los incurrirá Zenith inicialmente para el desarrollo de su actividad laboral.

Descripción	Costo (US$)
Alquiler de local*	550.00
Energía eléctrica*	110.00
Servicio de telecomunicación*	295.00
Servicios profesionales*	500.00
Nomina*	4,000.00
Marketing*	150.00
Combustible*	250.00
Material gastable*	360.00
TOTAL:	6,215.00
Equipos Informáticos **	5,745.00
TOTAL, GENERAL:	**US$15,215.00**

Fuente: Elaboración propia

(*) Gastos mensuales aproximados.
(**) Gasto Único. 5 laptops portables, Surface Book 2

9. PLAN DE MARKETING

9.1 PÚBLICO OBJETIVO: SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado para Zenith está basada tomando en cuenta el potencial del perfil de la Hotelería de República Dominicana en relación con el uso de las tecnologías y la transformación digital en cuanto a la adopción de estas. Representamos la segmentación final en la siguiente figura:

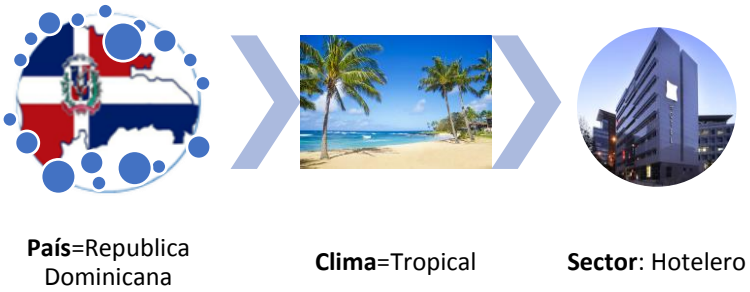


Figura 12. Publico Segmentado
Fuente: Elaboración Propia

- **Hoteles**: Edificio para alojar de forma temporal, la calidad de sus servicios puede variar desde 1 a 5 estrellas y por lo regular se sitúan en el centro de la ciudad, entorno natural o en las cercanías de un aeropuerto.
    - Resorts.
    - Hoteles urbanos o de Ciudad.
    - Hotel de aeropuerto.
    - Hoteles de apartamento o aparta-hotel

9.2 MERCADO OBJETIVO

Atendiendo a la información que refleja la investigación realizada y a los datos obtenido a través de nuestros encuestados, existe un gran interés de los servicios ofertados por Zenith en el Sector de Hotelería. Como foco principal se propone implementar soluciones tecnológicas en este sector de la República Dominicana, teniendo como el eje principal los clientes directos.

- **Clientes directos:** conjunto de clientes que representan la principal fuente de ingresos. Este segmento pagará por un servicio inicial de levantamiento y luego de que se detecten las debilidades el cliente pagará por sus equipos y/o servicios tecnológicos para mejoras.

A continuación, se representa el mercado objetivo principal de Zenith, dado que en estas ciudades es donde está concentrada la mayor cantidad de clientes potenciales:

Ciudad	Cantidad de Hoteles	Numero Habitaciones
Bávaro-Punta Cana	52	32,162
Santo Domingo	25	5,709
Sosua-Cabarete- Puerto Plata	13	5,904
La Romana-Bayahibe	8	3,299
Las Terrenas-Samaná	16	2,308
Río San Juan	2	1,007
TOTAL	**116**	**50,389**

Fuente: Portal Web Ministerio de Turismo (http://mitur.gob.do)

**Valores en Dólares ($)*

9.3 MARKETING MIX

9.3.1 SERVICIO

Las organizaciones viven en un mundo digital, global e hiperconectado, donde fluye la irrupción continua de nuevos factores en los mercados y donde la transformación digital es tomada como un proceso de implementación de tecnologías, más que como una oportunidad que permite combinar prácticas y formas de hacer que dan como resultado nuevas técnicas y habilidades. Zenith como consultora de transformación digital especializada, trabaja para transformar el potencial del fenómeno antes descrito y convertirlo en una ventaja competitiva, a través de su portafolio de servicios:

Consultoría de Transformación Digital

El sector turístico de la República Dominicana está sometido a una revisión constante, redefiniendo y reinventando su manera de hacer negocio. Optimizar la estructura organizativa, simplificar los procesos y una orientación continua hacia el cliente final de la mano de la tecnología constituyen algunas de las tendencias más importantes de la gestión empresarial actual.

Dichos procesos, complejos y delicados, son la espina dorsal en la transformación digital, en donde Zenith guía a las empresas de hotelería a optimizar al máximo los resultados, introduciendo una visión transversal entendiendo el negocio como una suma de procesos con visión end-to-end. Así mismo, incorpora altas dosis de flexibilidad, dinamismo y velocidad de adaptación para poder competir en el actual contexto de mercado. Disponer de una clara visión de los procesos internos, las debilidades y necesidades de la empresa constituye un primer paso. Sin embargo, es necesario contrastar la capacidad de asimilación de los cambios propuestos por parte de toda la organización.

Por lo tanto, el éxito reside en lograr la mejor manera de hacer cambios, adecuando las metas perseguidas con un correcto plan de implantación que garantice una óptima integración de estas en todos los niveles de la compañía.

Diagnóstico Transformación Digital

Se realiza un análisis exhaustivo con el objetivo de identificar la forma en que la organización tiene diseñada los procesos de relación con el cliente, procesos operacionales primarios y estratégicos, el diseño de los productos y servicios, la definición de cultura organizacional y la implementación de la tecnología en relación con la obtención de sus objetivos institucionales. Así mismo, cómo está posicionada en relación con sus competidores.

Plan Transformación Digital

Incluye las tareas de la modalidad de "Diagnóstico Transformación Digital", agregando las actividades de identificación de las necesidades reales de la empresa y desarrollo de un plan de acción que agregue valor a los servicios, con énfasis en la mejora de los modelos de negocio, la innovación y la diferenciación ante las demás empresas del sector.

Implementación de Proyectos de Cambio

Poner en marcha un proyecto de transformación digital, es una tarea que requiere de conocimiento, esfuerzo, dedicación y pasión. Al iniciar este proceso, es indispensable tener en cuenta variables claves como: como desea la empresa que sea su evolución y qué tecnologías puede aprovechar para lograr su objetivo. Cuestiones que definirán el éxito de todo proceso de cambio, y que, si no están bien definidas, Zenith debe guiar a la institución a reflexionar sobre la organización de la empresa, para identificar cualquier brecha que pudiera perjudicar los esfuerzos de transformación digital. Por lo tanto, aunque la implementación inicia con un plan, es imprescindible contar con personal capacitado para solventar cualquier posible desviación en el camino de la implementación de este.

Formación de Transformación Digital

La transformación digital no se logra con tecnología, sino con personas. El papel más relevante lo desempeñan las personas, los empleados, directivos y, por supuesto, accionistas que guarden una vinculación directa con la empresa que está inmersa en este paso hacia el cambio. Es aquí donde nos detenemos a cuestionarnos, ¿qué sucede con el personal que no está preparado para afrontar esta transformación? Empleados con un alto conocimiento del ADN institucional, conocimiento valioso y que no se puede desaprovechar. Zenith, proveer a este capital humano de los recursos y formación necesaria para que puedan afrontar la era tecnológica, para el uso eficiente de las herramientas y los procedimientos, y el cambio de mentalidad hacia una de corte más innovador.

¿Cómo lo hacemos?

Diseñamos una estrategia de formación adecuada, adaptada a los recursos y enmarcada en unos plazos temporales razonables, en donde su personal adquiere las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar con éxito una transformación. Les capacitamos y les orientamos en temas como Design Thinking, gestión de la innovación, procesos de generación de ideas, prototipo, co-creación, agilidad empresarial y gestión bimodal.

Beneficio de los Servicios Brindados

Debido a la plantilla de personal especializado y comprometido con los objetivos organizacionales de los clientes, al obtener nuestros servicios en cualquiera de sus modalidades obtienen:

1. La evolución y transformación idónea de sus actividades, procesos y modelos empresariales.
2. La toma de decisiones es simplificada y agilizada.
3. Mejora la eficiencia operativa.
4. Optimización de la experiencia del cliente.
5. Se desarrolla una cultura de innovación interna y mejora la colaboración interna.
6. Aumento de las oportunidades de negocio e incremento en la satisfacción del personal.

9.3.2 PRECIO

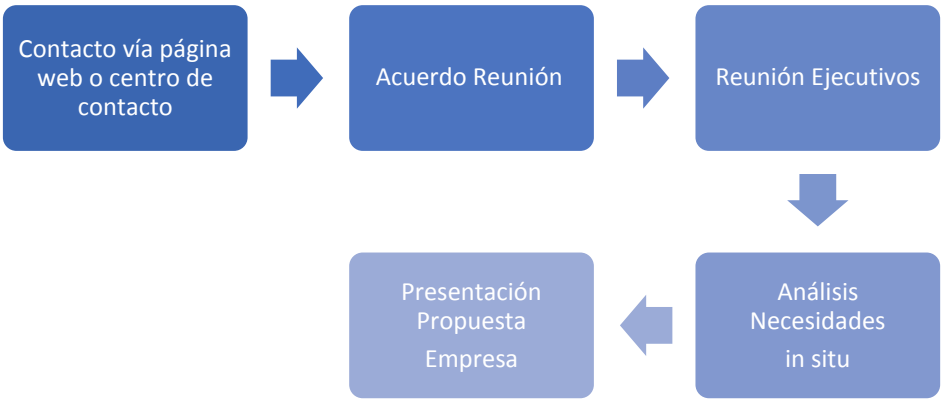
Debido a la singularidad de nuestros servicios y como nueva en el mercado, la estrategia que utilizaremos en los primeros años es la fijación de precios basada en el punto de equilibrio. En este sentido, realizaremos una aproximación de los servicios que ofrecemos, considerando que estos precios variarán en función de la dificultad o el número de horas necesarias. Para fijar los precios hemos tenido en cuenta el umbral de rentabilidad, pues varían según la dificultad del trabajo y la sensibilidad en el precio del nuestro público.

Servicio	Precio	Desglose			Consideraciones
Consultoría de Transformación Digital	$US 140	**Cantidad**	**Recurso / Actividad**	**Costo/ Hora**	Precio establecido por hora y por consultor. Las horas necesarias para la consultoría depende del tamaño de la organización y el alcance.
		1	Analista Junior-Inicio	$US 15	
		1	Analista Senior-Planeación	$US 25	
		1	Gestión Proyecto	$US 20	
		Costo Total Bruto = US$60 Margen beneficio 60 por ciento Costo Total = US$140			
Implementación de Proyectos de Cambio	$US 245.00	**Cantidad**	**Recurso / Actividad**	**Costo/ Hora**	Precio establecido por hora y por consultor. Las horas necesarias para la consultoría depende del tamaño de la organización y el alcance.
		2	Analista Senior-Ejecución	$US 40	
		1	Gestión Proyecto	$US 25	
		Costo Total Bruto = US$105 Margen beneficio 60 por ciento Costo Total = US$245			
Formación de Transformación Digital	$US 47	**Cantidad**	**Recurso / Actividad**	**Costo/ Hora**	Precio establecido por hora y por persona. Las horas necesarias para el entrenamiento depende del alcance y del conocimiento del personal.
		1	Instructor	$US 20	
		Costo Total Bruto = US$20 Margen beneficio 60 por ciento Costo Total = US$47			

Tabla: Definición de Precio por Servicios Zenith
Fuente: Elaboración propia.

9.3.3 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La distribución, hace referencia a todo el proceso que permite al producto llegar desde el lugar de producción hasta el consumidor final. En nuestro caso, al tratarse de un servicio especializado, el canal es directo, pues somos nosotros qué hacemos llegar el servicio al cliente. El contacto con nuestros clientes es directo y continuo, el esquema de distribución y comercialización seria:



Fuente: Elaboración propia

9.3.4 COMUNICACIÓN

Debido a que no existe una empresa orientada a la transformación digital hotelera en República Dominicana, además de estar en la fase de iniciación de las operaciones, Zenith tiene como objetivo fundamental darse a conocer en el mercado, como fuente de comunicación oficial tenemos la **página web empresarial**, caracterizada por ofrecer una imagen amigable, innovadora y fresca, la cual cuenta con informaciones de primera línea: quienes somos, visión, misión, servicios, centros de contacto y ayuda en línea. Además de los canales antes mencionados, realizaremos las siguientes acciones promocionales.

- Logo y marca. Se dará de alta el nombre comercial y al logo.

- Tarjetas de visita. Se facilitará la información de contacto a los clientes mediante estas tarjetas.

- Presencia activa en las principales **redes sociales**: LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter; con la finalidad de tener un contacto más cercano.

- Asistencia a ferias comerciales relacionadas con el turismo, donde presentaremos la necesidad y ventaja de una correcta implementación de la transformación digital.

- Haciendo campañas publicitarias en las principales páginas de reservas de hoteles y resorts como TripAdvisor y Booking.

- Ofreceremos charlas y conferencias sobre el impacto de la transformación digital en el sector turístico, como afrontar los desafíos de este y demás temas de interés.

9.5 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA HOTELES

Nos encontramos actualmente en una época donde más que nunca la comunicación y el buen uso de esta es un factor fundamental para cualquier tipo de empresa. En lo siguiente veremos cómo Zenith traza cómo, cuándo y de qué manera se relaciona con los hoteles socios con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

9.5.1 ETAPA DE PENETRACIÓN

Inicialmente Zenith emplea las siguientes estrategias comerciales de penetración rápida para lograr que aumente su participación en el sector hotelero:

- Los precios ofertados de los diferentes servicios se establecen de forma competitiva, con el fin de que estos sean atractivos a los clientes potenciales y generar mayores volúmenes de ventas.
- Mantener los precios de los diferentes servicios de manera estable durante los primeros 18 meses de operatividad, para ganar cuota en el mercado y reconocimiento.
- Se realizarán campañas publicitarias para la generación de conciencia de nuestra marca Zenith y también se implementarán promociones a corto plazo.

9.5.2 ETAPA DE FIDELIZACIÓN

Para Zenith la lealtad de sus clientes es clave importante para el rendimiento de la empresa. Ofrecer un producto o servicio innovador no es suficiente. La fidelización de los clientes se hace necesaria y por tal razón se utilizarán las siguientes estrategias de fidelización efectivas capaces de favorecer la confianza y lealtad de estos:

- Construir relaciones con los clientes en lugar de simplemente enfocarse en realizar ventas. Construir una relación con el cliente indica un interés por el mismo más allá de la necesidad de obtener un beneficio económico.
- Ofrecer atención personalizada a los clientes mediante visitas, correos y llamadas para conocer sus diferentes necesidades.
- Enviar encuestas a clientes con el fin de que nos informen sobre su experiencia con Zenith.
- Continuar incorporando nuevas soluciones tecnológicas a nuestros servicios.

9.6 LOGOTIPO DE EMPRESA

El objetivo del logo de Zenith es establecer una etiqueta distintiva y apropiada que le diferencie de los competidores. Contribuye a la construcción de una imagen corporativa eficaz y duradera, reflejando nuestra identidad, además, de reflejar de manera clara y sencilla que Zenith es una empresa de "Consultoría”.

Figura 13. Logotipo de Zenith
Fuente: Elaboración Propia

Las características del logotipo de Zenith se muestran a continuación:

Tipografía: Es clara y de fácil comprensión y memorización. Además, su significado queda resuelto ya que en la parte derecha del logotipo se muestra la principal actividad de la organización.

Color: El color azul es un color primario que transmite seriedad, confianza y tranquilidad.

9.7 CRONGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING

	Penetración									Fidelización															
Actividades	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ajustes Precios																									
Campañas Publicitarias																									
Promociones a Corto Plazo																									
Construir Relaciones																									
Atención Personalizada																									
Exceder Expectativas																									
Encuestas																									

Fuente: Elaboración propia

9.8 PRESUPUESTO DE MARKETING

ESTRATEGIAS	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CREACION DE PAGINA WEB	$2,000.00	$0.00	$0.00	$0.00	$0.00
VISITAS COMERCIALES A CLIENTES	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00
MANTENIMIENTO DE REDES SOCIALES					
PRESENCIA EN FERIAS, CONGRESOS Y CONVENCIONES					
POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES					
PROMOCIONES					
PUBLICIDAD ESPECIALIZADA					
TOTAL (USD)	US$ 8,000.00	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00	US$ 6,000.00	USUS 6,000.00

Fuente: Elaboración propia

Los detalles del origen del presupuesto de Marketing se muestran a continuación:

Creación de Página Web: El desarrollo de la Página Web será realizado de forma interna por uno de los socios de Zenith, con experiencia en la materia. Los costos asociados a esta partida hacen referencia al hosting, dominio y diseño.

Visitas Comerciales a Clientes: Las visitas personalizadas a los clientes es una de las vías principales para que Zenith adquiera nuevos clientes. Dicho costo se basa en la estimación de la cantidad de desplazamientos de Zenith hacia los clientes estratégicos.

Mantenimiento de Redes Sociales y Posicionamiento en Buscadores: Para esto se contratarán los servicios de la empresa Desarrollos Creativos

Presencia en Ferias, Congresos y Convenciones: Es de vital importancia que Zenith visite las ferias, congresos y convenciones que se realicen en República Dominicana. Esto es un estimado de lo que se proyecta para dichos años.

Publicidad Especializada y Promociones: EL TALLER es una empresa conocida en República Dominicana, la cual ha tenido experiencia realizando publicidad y promociones de Hoteles. Dichos clientes les resultan bastante atractivos a Zenith.

10. EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Debido al modelo de negocio de Zenith, las necesidades de contratación y estructura puede variar por el tipo de proyecto que se esté llevando a cabo; siempre priorizando la excelencia y la incorporación de un personal capacitado para cumplir con las metas. La innovación óptima y la finalización exitosa de proyectos diversos es lo que busca Zenith con su estructura organizacional. De manera resumida, a continuación, se muestran los objetivos que se buscan lograr con el plan de plantilla de Recursos Humanos de Zenith:

- Tener una plantilla comprometida, innovadora, responsable y bastante flexible para que la empresa se pueda adaptar efectivamente a los cambios del Sector Hotelero.

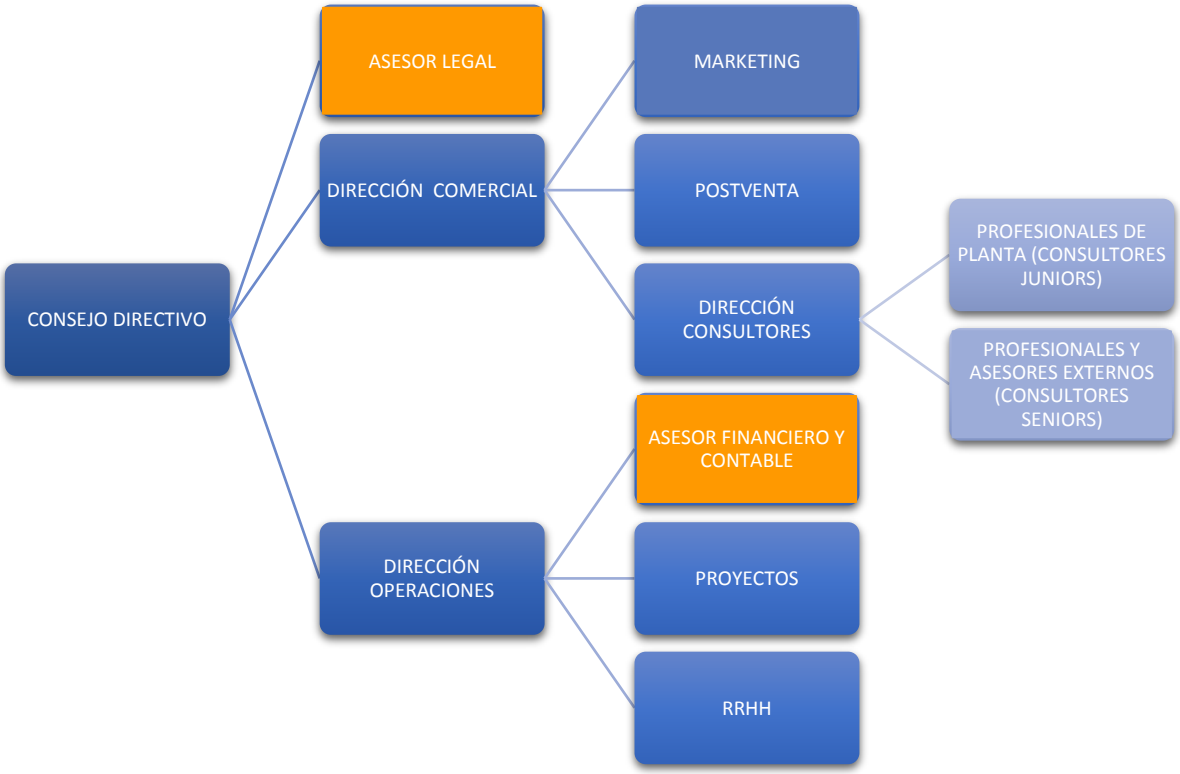
- Cumplir los objetivos estratégicos, siendo un líder en la Transformación Digital Hotelera en República Dominicana.

10.1 SOCIOS

Los Socios al inicio de las operaciones de Zenith, serán 5. Dichos socios aportarán los fondos de inversión inicial del proyecto. De igual forma, formarán lo que es el Consejo Directivo de la empresa. Dentro del Consejo Directivo de la empresa, los socios adoptaran la figura de Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales.

10.2 ORGANIGRAMA

Al inicio de las operaciones los socios de Zenith ejercerán las funciones del organigrama de manera colaborativa, apoyándose de la inclusión de asesores o consultores externos en el desarrollo de tareas especializadas, a medida que la empresa crezca iremos ampliando el recurso humano y diversificando el organigrama.



Fuente: Elaboración propia

10.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Consejo Directivo

- **Planificar**: Definir hacia dónde se dirige la empresa, estableciendo los objetivos de la empresa y el plan de acción y estrategias para llevarlos a cabo.

- **Organizar:** coordinar los recursos disponibles y fijar procedimientos y jerarquías, para poner en práctica los planes de acción previamente diseñados.

- **Liderar**: impulsar que los equipos se ajusten a los criterios y procesos establecidos, motivar y guiar a las plantillas en la consecución de los objetivos comunes.

- **Controlar**: evaluar si durante el desarrollo se están generando desajustes, y adoptar nuevas medidas que permitan retomar el camino correcto.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Profesional con licenciatura, ingeniería o carreras afines, con Máster en Dirección de Empresas	Mínimo 5 años, en puestos gerenciales o afines.	▪ Ser impulsor del cambio ▪ Pensamiento analítico ▪ Comunicación asertiva ▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

Asesor Legal

Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de nuestro negocio y analizará nivel legal las estrategias empresariales.

- Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil.
- Defiende los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.
- Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa.
- Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.
- Negocia y redacta contratos.
- Asesora a nuestra empresa en materia fiscal.
- Asesora en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Licenciado en Derecho	Mínimo 2 años de experiencia	▪ Pensamiento analítico ▪ Comunicación asertiva ▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

Gerente de Marketing

- Optimizar la posición de mercado de los productos y los rendimientos financieros de Zenith, en consonancia con la unidad de negocio o las estrategias su división.

- Liderar un equipo multifuncional a su cargo, con el cual debe lograr alcanzar los objetivos estratégicos para cada servicio.
- Evaluar la industria y a los competidores.
- Segmentar mercados, identificar mercados objetivo y necesidades insatisfechas de los consumidores.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Lic. en Mercadeo	3 años de experiencia en esta área o áreas afines.	▪ Comprensión de las dinámicas del mercado ▪ Pensamiento estratégico ▪ Trabajo en equipo ▪ Eficiencia comunicativa

Fuente: Elaboración propia

Gerente de Proyectos

- Colaboración con el cliente en la definición y consecución de objetivos.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos.
- Dirección y coordinación de los recursos empleados en todas las fases.
- Mantenimiento de relaciones con los agentes externos.
- Toma de decisiones de manera situacional.
- Identificación de fallos y adopción de soluciones pertinentes.
- Responder ante clientes y terceros agentes por los resultados obtenidos

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Ingeniero Civil, Ingeniero en Sistemas, con Maestría en Gerencia de Proyectos	Mínimo 3 años de experiencia o puestos afines.	▪ Pensamiento analítico ▪ Comunicación asertiva ▪ Relaciones interpersonales ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas ▪ Gestión efectiva del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Gerente RRHH

- Desarrollar y formular estrategias, normas y procedimientos de desarrollo de los recursos humanos.
- Gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH.
- Contratar y asignar recursos humanos tanto permanentes como para consultoría, atraer a los empleados más cualificados y colocarlos en aquellos puestos para los que sean más adecuados.
- Coordinar los programas y prácticas de salud y seguridad profesionales.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Licenciatura en Psicología Industrial con Maestría en Admiración de Personal	Mínimo 3 años de experiencia o puestos afines.	▪ Ética e integridad. ▪ Eficacia global y cultural ▪ Capacidad de gestión de las relaciones ▪ Experiencia y eficacia ▪ Ser impulsor del cambio ▪ Pensamiento analítico

		▪ Habilidades de comunicación, negociación y proactividad ▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

Gerente Postventa

- Establecer metas y objetivos.
- Control de cobertura
- Calcular la demanda pronosticar las ventas.
- Control de avance de los resultados sobre los planes de ventas
- Control del equilibrio de las ventas sobre el mix de productos
- Control de los márgenes de contribución promedio
- Compensación y motivación

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Licenciado en Administración de Empresas o Mercadeo, con una Maestría en Administración de Empresas	3 años mínimos de experiencia.	▪ Pensamiento analítico ▪ Comunicación asertiva ▪ Relaciones interpersonales ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas ▪ Gestión efectiva del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Profesionales de Planta Senior y Juniors

- Ofrecer servicios de consultoría, entrenamientos e implementación de soluciones.
- Gestionar y coordinar las técnicas, herramientas y conocimientos para el logro de los objetivos.
- Documentar, compartir el conocimiento generados de los proyectos.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Ingeniero en Sistemas de Información	Mínimo 3 años de experiencia o puestos afines para Juniors y 5 años para Seniors.	▪ Ética e integridad. ▪ Eficacia global y cultural ▪ Capacidad de gestión de las relaciones ▪ Experiencia y eficacia ▪ Ser impulsor del cambio ▪ Pensamiento analítico ▪ Habilidades de comunicación, negociación y proactividad ▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo ▪ Habilidades para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

Asesor Financiero y Contable

- Brindar consultoría o asesoría financiera profesional y gestoría de transacciones a los clientes.

- Llevar un registro detallado de las transacciones realizadas y las decisiones tomadas.
- Contribuir con el desarrollo de la gestión de la empresa.
- Revisar el estado financiero de los clientes y sus objetivos presentes y futuros.
- Diseñar estrategias financieras.

FORMACIÓN	EXPERIENCIA	COMPETENCIAS
Lic. en Economía o Contabilidad	3 años de experiencia en esta área o áreas afines.	▪ Comprensión de las dinámicas del mercado ▪ Pensamiento estratégico ▪ Trabajo en equipo ▪ Eficiencia comunicativa ▪ Habilidades de comunicación, negociación y proactividad ▪ Habilidades para resolver problemas

Fuente: Elaboración propia

10.4 PREVISIONES DE PLANTILLA

El propósito del plan de previsión de recursos humanos es determinar el horizonte del plan Estratégico de Zenith con el fin de establecer la disponibilidad de personal en capacidad de desempeñar exitosamente las operaciones.

Partiendo en que Zenith es una consultora nueva en el mercado, no contamos con estadísticas certeras para definir la previsión de los recursos humanos, por lo que para garantizar la continuidad de los servicios tendremos una provisión de (2) especialistas con competencias similares por área del conocimiento orientada en la disrupción tecnológica.

10.5 FORMACIÓN DE PERSONAL

El recurso humano es el activo más importante para Zenith, el motor para la puesta en marcha y desarrollo de la empresa. Los programas de formación constituyen una de las inversiones más rentables y por tal razón la empresa se asegurará de contar con procesos continuos de formación ya que es la clave para que el personal pueda responder a cualquier situación o cambio que se presente en determinado momento. Al momento de impartir las diferentes formaciones al personal, Zenith busca:

- Aumentar el nivel de competitividad y rentabilidad.
- Que los empleados adquieran nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.
- Incrementar el compromiso del personal con la empresa.
- Aumentar la calidad de los servicios/productos.

10.6 POLÍTICA RETRIBUTIVA

El paquete salarial de Zenith estará compuesto por salarios fijos mensuales para los socios de la empresa, bonificaciones anuales y cotizaciones a la seguridad social. En el caso de las contrataciones, estos costos serán variables ya que se realizarán contratos por periodos cortos y dependerá del servicio contratado.

El compromiso que adquiere Zenith como empleador al momento de realizar un contrato laboral es el de un sueldo bruto por cada colaborador, prestaciones laborables, gastos de seguridad social, formación técnico profesional y en caso de que el este deba desplazarse se le concederá beneficios adicionales de viaje, dietas y viáticos. Se aplicarán deducciones salariales para cumplir con los aportes obligatorios en formación técnica, salud y pensiones obligatorias. El gasto de personal estará compuesto por un sueldo base y las aportaciones sociales exigidas por la Ley No. 87-01:

- Seguro Familiar de Salud (7.09%)
- Seguros de Riesgos Laborales (1.10%)
- Fondo de Pensiones (7.10%)
- INFOTEP (1%)
- Vacaciones (4.89%)
- Regalía (8.33%)

11. REQUISITOS LEGALES

11.1 IMPUESTOS DEL VALOR AÑADIDO (IVA)

IMPUESTO	TASA	HECHO GRAVADO
Impuesto sobre la transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS).	18%	Presentación de servicios y transferencias e importaciones de bienes industrializados.
Impuesto sobre la renta (ISR).	27%	Utilidades percibidas y los incrementos del patrimonio no justificado por el contribuyente, ingreso que constituya utilidad que rinda un bien y todos sus beneficios.
Retención de ITBIS.	Dependiendo su actividad.	Pago a suplidores de servicios.
Retención del ISR.	Dependiendo su actividad.	Pagos a cuenta de rentas gravadas de fuente dominicana a personas físicas.
Impuesto sobre los activos.	1%	Valor de todos los activos.

Fuente: Elaboración propia

11.2 REGISTRO Y PROTECCIÓN DE LA MARCA

El impuesto sobre la renta (ISR) es un tributo que grava los ingresos y ganancias de las personas y empresas. En República Dominicana tiene su base jurídica en el Código Tributario. Dependiendo del nivel de ingreso y de una escala que establece la Dirección General de Impuestos Internos se determina cuánto hay que pagar por concepto de este gravamen y a partir de qué renta.

11.2.1 RETENCIÓN DE IRPF A TRABAJADORES Y EMPLEADOS

Las retenciones de los trabajadores o empleados tienen un gravamen según la siguiente tabla:

ESCALA ANUAL	TASA
Rentas hasta 8.374,35$	Exento
Rentas desde 12.561,50$	15% del excedente de 8.374,35$
Rentas desde 12.561,50$ hasta 17.446,51$	628,07$ más el 20% del excedente de 12.561,50$
Rentas desde 17.446,51$	1.605,09$ más el 25% del excedente de 17.446,51$

Fuente: Elaboración propia | **Valores en Dólares ($)*

11.2.2 RETENCIÓN DE IRPF A SOCIOS Y ADMINISTRADORES

Los socios o administradores tendrán un salario por el que pagarán ajustándose a la tabla anterior con carácter igual al de cualquier empleado.

11.2.2 RETENCIÓN DE IRPF A PROFESIONALES

Es un impuesto anual que se aplica a toda renta, ingreso, utilidad o beneficio obtenido por Personas Jurídicas o Físicas, en un período fiscal determinado. La tasa aplicable a pagar es de un 27% sobre la Renta Neta Imponible para el período 2018. Las sociedades están en la obligación de declarar y pagar dentro de los 120 días contados a partir de su fecha de cierre.

Fecha Cierre	Periodo Fiscal
31 de diciembre	Del 1 de enero al 31 de diciembre
31 de marzo	Del 1 de abril del año anterior al 31 de marzo
30 de junio	Del 1 de julio del año anterior al 30 de junio
30 de septiembre	Del 1 de octubre del año anterior al 30 de septiembre

Fuente: Elaboración propia

11.3 REGISTRO Y PROTECCIÓN DE LA MARCA

Para los trámites de registrar la marca ZENITH se elaborará una carta dirigida a la Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual de República Dominicana (ONAPI) con los siguientes datos del representante:

- Nombre y apellidos completos.
- Números telefónicos y correo.
- Domicilio permanente.
- Copia de cédula.
- Denominación de la marca.
- Enumeración de productos/servicios que se desean proteger con la marca solicitada e identificación de las clases internacionales a las que pertenecen, en virtud de la clasificación de Niza, que es una clasificación internacional de productos y servicios.

El costo de este servicio es de RD$4,117.00 y para la publicación se debe pagar RD$971.00. Luego de 15 días laborables se puede obtener la respuesta a esta solicitud.

11.4 PLAN DE CONFIDENCIALIDAD

Se elaborará un contrato de confidencialidad entre ambas partes donde se comprometen a que ciertas informaciones que se van a suministrar en el transcurso de la relación comercial permanecerán confidenciales. Dicho contrato contará con los siguientes puntos:

- **Objeto:** Especificación de los puntos que se consideran información confidencial y las que no.
- **Gestión de la información:** Se establecerán los mecanismos mediante los que se intercambiará la información y las garantías para evitar que la información trascienda fuera del ámbito del contrato.
- **Cláusulas penales:** Consecuencias para las partes en caso de que se incumplan las obligaciones acordadas.
- **Duración del contrato:** Se fijará el tiempo de duración del contrato.
- **Excepciones a la obligación de confidencialidad.** Se determinarán las situaciones en que se puede romper la confidencialidad.
- **Derecho y obligaciones:** Detalles de los usos de la información que se consideran válidos y los usos que se prohíben.
- **Firmas:** Para dar validez al contrato de confidencialidad, es necesario que las partes y/o sus representantes rubriquen el mismo.

12. PLAN FINANCIERO

El horizonte temporal considerado para el Plan Financiero es de cinco años, los cuales van desde el año 2019 (año de empresa ya constituida y materialización de algunas ventas) al año 2024.

12.1. PREVISIÓN DE INGRESOS

La previsión de ingresos vendrá por las tres grandes vías de actuación de la consultoría:

DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	Precio Venta Unitario (Sin IVA)
Consultoría de Transformación Digital	Hora de Servicio	$USD 140,0
Implementación de Proyectos de Cambio	Hora de Servicio	$USD 245,0
Formación de Transformación Digital	Hora de Servicio, Por Persona	$USD 47,0

Fuente: Elaboración propia

La previsión, teniendo en cuenta la ya descripción del sector realizada en anteriores capítulos, estimamos que en enero de 2019 comenzaremos una fuerte actividad comercial para conseguir en febrero algún pequeño proyecto de consultoría y dar comienzo así a nuestra actividad. Así, prevemos una actividad de 144.5 horas de consultoría el primer año, 234 horas de implementación y formación a un total de 87 empleados durante el primer año:

(Montos expresados en Dólares Americanos $USD).

Ventas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consultoría de Transformación Digital	**USD a vender**	0.0	5.0	10.0	11.5	13.8	16.6	20.0	10.0	12.5	15.6	20.0	20.0
	Precio Venta Unitario	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0	1,400.0
	Venta Mensual	0.0	7,000.0	14,000.0	16,100.0	19,320.0	23,184.0	28,000.0	14,000.0	17,500.0	21,875.0	28,000.0	28,000.0
Implementación de Proyectos de Cambio	**USD a vender**		3.0	5.0	5.8	6.9	10.0	30.0	40.0	50.0	62.5	20.0	25.0
	Precio Venta Unitario	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0	2,450.0
	Venta Mensual	0.0	7,350.0	12,250.0	14,087.5	16,905.0	24,500.0	73,500.0	98,000.0	122,500.0	153,125.0	49,000.0	61,250.0
Formación de Transformación Digital	**USD a vender**		2.0	5.0	5.8	6.9	8.3	9.9	11.9	10.0	12.5	15.6	19.5
	Precio Venta Unitario	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0	470.0

El incremento anual de ventas en los próximos 5 años se estima alto una vez conocidos en el sector, ya que la estrategia pasa por una rápida expansión y la fidelización de clientes antes de la aparición de nuevos competidores, por tanto, esperamos que el ritmo de crecimiento anual sea entorno al 15-20%.

12.2. FINANCIACIÓN

La financiación consistirá en fondos de los fundadores y un préstamo bancario que permitirá arrancar el proyecto y dar los resultados previstos de crecimiento. La distribución del financiamiento está conformada en un 40% de fondos propios (Patrimonio Neto) y el 60% mediante un préstamo bancario (Pasivo). Dicho préstamo será adquirido con el Banco Popular Dominicano, con una tasa fija de interés de un 19.95% con una duración de 5 años. En la siguiente gráfica se ilustra la distribución de la financiación inicial:

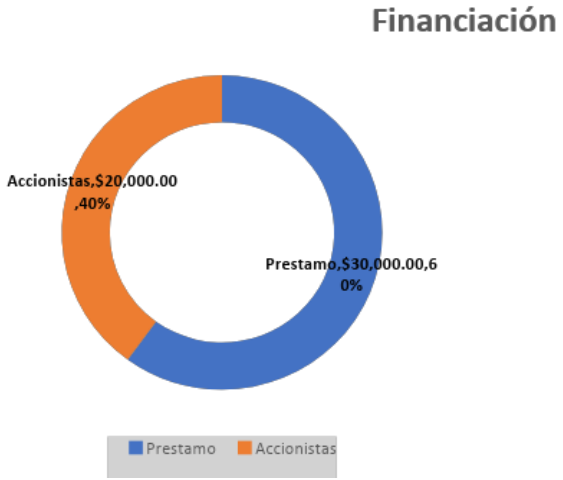


Figura 14: Financiación
Fuente: Elaboración propia

12.3. COSTE DE VENTAS

El coste de ventas está compuesto por coste de horas, ya que los medios productivos son medios humanos en su gran mayoría, a esto se añade los costes de los medios proporcionados a los trabajadores para poder llevar a cabo su trabajo:

DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia (Unidad Física o Monetaria)	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Consultoría de Transformación Digital	Hora de Servicio	USD 140.0	USD 60.0	USD 80.0	57.1%
Implementación de Proyectos de Cambio	Hora de Servicio	USD 245.0	USD 105.0	USD 140.0	57.1%
Formación de Transformación Digital	Hora Por Persona	USD 47.0	USD 20.0	USD 27.0	57.4%

Fuente: Elaboración propia

Lo que, en 2019 con la estimación de ventas estimada nos da el siguiente resultado:

(Montos expresados en Dólares Americanos $USD).

	Ventas	% / Ventas	Costes	% / Costes	Margen	% Margen / Ventas	% Contribución
Consultoría de Transformación Digital	216,979.0	24.1%	92,991.0	24.1%	123,988.0	57.1%	24.1%
Implementación de Proyectos de Cambio	632,467.5	70.3%	271,057.5	70.3%	361,410.0	57.1%	70.3%
Formación de Transformación Digital	50,499.4	5.6%	21,489.1	5.6%	29,010.3	57.4%	5.6%
**Valores en Dólares ($)*	**899,945.9**	**100.0%**	**385,537.6**	**100.0%**	**514,408.3**	**57.2%**	**100.0%**

Fuente: Elaboración propia

12.4. INVERSIÓN EN INMOVILIZADO

Inmovilizado material. Zenith inicialmente estará rentando en una zona céntrica con bajo costos un espacio físico para operar. Este proyecto conlleva equipos tecnológicos por lo que se requerirá de equipos modernos para el desarrollo de un trabajo con calidad y en consecuencia la satisfacción de los clientes, los cuales son:

- Elementos tecnológicos de oficina, como Internet móvil, impresoras, etc.
- Laptops.
- Licencias de sistemas operativos.
- Dominio web para el hosting de la página web de Zenith.

Se invertirá en acondicionamiento del local para que el mismo sea una zona confortable para el desarrollo del capital humano y para presentar y fortalecer las relaciones con nuestros diferentes clientes. Dicho acondicionamiento estará relacionado con el crecimiento de la empresa.

Inmovilizado intangible. Zenith irá invirtiendo de manera parcial en la investigación y desarrollo para ir conociendo el entorno y poder ofrecer un mejor servicio a través de la página web y de manera directa con nuestros clientes. Estamos conscientes de que debemos estar a la vanguardia con el mercado y sus cambios constantes al igual que de las necesidades de nuestros clientes para poder suplirles satisfacción y superar sus expectativas.

Como podemos percibir las inversiones son de poco capital, por lo que se tiene previsto utilizar la tesorería disponible para evitar endeudamiento y evitar intereses. No obstante, a medida que el modelo de negocio se estabilice, en su momento podremos adquirir diferentes tipos de financiamiento si es necesario. Si bien prestaremos un servicio de consultoría, debemos estar establecidos en una oficina física, esto debido a los estatutos establecidos en las leyes dominicanas.

En la siguiente tabla se visualizan las inversiones en activos fijos que en las que incurra Zenith, lo cual constituye un elemento clave en sus operaciones.

ACTIVO	Importe	% sobre el Total
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	**15,895.0**	**31.8%**
Inmovilizado Material	**6,295.0**	**12.6%**
Mobiliario	550.0	1.1%
Equipos Informáticos	5,745.0	11.5%
Inmovilizado Intangible	**2,600.0**	**5.2%**
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	2,000.0	4.0%
Propiedad Industrial	600.0	1.2%
Gastos para la Puesta en Marcha	**7,000.0**	**14.0%**
Gastos de 1º Establecimiento y Constitución	6,000.0	12.0%
Gastos de Constitución y Ampliación Capital	1,000.0	2.0%
ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")	**34,105.0**	**68.2%**
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	**6,587.1**	**13.2%**
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	6,587.1	13.2%
Inversiones Financieras Temporales (a CP)	**0.0**	**0.0%**
Tesorería Inicial (Disponible)	**27,517.9**	**55.0%**
ACTIVO TOTAL	**50,000.0**	**100.0%**

**Valores en Dólares ($)*

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado en página web, la proyección realizada en el presupuesto de Marketing anteriormente descrito en el apartado 9.8. Gastos de 1º establecimiento, originados por operaciones de naturaleza técnica y económica necesarios para arrancar la actividad de la empresa. Como: viajes, promociones, publicidad de lanzamiento, etc. Descritos también en el presupuesto de Marketing apartado 9.8. Así como, los gastos necesarios para constituir legalmente la empresa. Como: honorarios de abogados, registradores, notarios, impresión de memorias, boletines y títulos, tributos, etc.

Hacienda Pública y Seguridad Social Deudores (Realizable), corresponde al ITBIS (IVA) de un 18% con el que están grabadas las adquisiciones de bienes y servicios anteriormente contemplados en el cuadro de inversiones. Por último, la Tesorería Inicial Disponible está constituida por la diferencia entre del Total del Patrimonio Neto más Pasivo menos los activos. Dado que el monto es positivo indica que contamos con la financiación necesaria.

12.5. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Conceptos	Cierre Ejerc. 2019	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022	Cierre Ejerc. 2023
Ventas (Ingresos)	**899,945.9**	**944,943.2**	**992,190.3**	**1,041,799.8**	**1,093,889.8**
Consultoría de Transformación Digital	216,979.0	227,828.0	239,219.3	251,180.3	263,739.3
Implementación de Proyectos de Cambio	632,467.5	664,090.9	697,295.4	732,160.2	768,768.2
Formación de Transformación Digital	50,499.4	53,024.3	55,675.5	58,459.3	61,382.3
Coste de Ventas (Costes Variables)	**385,537.6**	**404,814.5**	**425,055.2**	**446,308.0**	**468,623.4**
Margen Bruto s/Ventas	**514,408.3**	**540,128.7**	**567,135.1**	**595,491.9**	**625,266.5**
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	52,500.0	56,500.0	83,065.0	72,312.5	112,775.7
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	1,320.0	1,359.6	1,400.4	1,442.4	1,485.7
Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales Indep.)	3,600.0	3,708.0	3,819.2	3,933.8	4,051.8
Material de Oficina	4,320.0	4,449.6	4,583.1	4,720.6	4,862.2
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	6,000.0	6,180.0	6,365.4	6,556.4	6,753.1
Gastos de Establecimiento	6,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Resultado Operativo (EBITDA)	**440,668.3**	**455,306.5**	**446,898.3**	**487,811.1**	**466,701.5**
Dotación Amortizaciones	11,288.3	12,121.7	13,380.0	4,705.0	4,645.0
Total Gastos de Explotación	**85,028.3**	**96,943.9**	**133,616.9**	**112,385.8**	**163,210.0**
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	**429,379.9**	**443,184.8**	**433,518.3**	**483,106.1**	**462,056.5**
Ingresos Financieros	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gastos Financieros	1,147.5	916.6	673.8	418.6	150.4
Resultado Financiero	**-1,147.5**	**-916.6**	**-673.8**	**-418.6**	**-150.4**
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	**428,232.4**	**442,268.3**	**432,844.5**	**482,687.5**	**461,906.1**
+ - Otros Ingresos y Gastos Excepcionales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	**428,232.4**	**442,268.3**	**432,844.5**	**482,687.5**	**461,906.1**
Provisión Impuesto sobre Beneficios	115,622.8	126,680.5	123,853.3	138,806.2	132,571.8
Resultado Neto	**312,609.7**	**315,587.8**	**308,991.1**	**343,881.2**	**329,334.3**
Valor Compras de Cada Ejercicio	385,537.6	404,814.5	425,055.2	446,308.0	468,623.4

**Valores en Dólares ($)*

Fuente: Elaboración propia

12.6. BALANCE PREVISIONAL

En este balance provisional muestra el estado financiero y de patrimonio de Zenith durante un periodo en particular o, lo que es lo mismo, correspondiente al final de los ejercicios. Esto ha resultado luego de la definición y el establecimiento de las necesidades y requisitos de Zenith, como una empresa de nueva constitución.

	Apertura Ejerc. 2019		Cierre Ejerc. 2019		Cierre Ejerc. 2020		Cierre Ejerc. 2021		Cierre Ejerc. 2022		Cierre Ejerc. 2023	
	Dólares	%	Dólares	%	Dólares	%	Dólares	%	Dólares	%	Dólares	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	**15,895.0**	**31.8%**	**29,851.7**	**5.2%**	**20,730.0**	**2.7%**	**12,350.0**	**1.3%**	**11,845.0**	**1.1%**	**10,300.0**	**0.8%**
Inmovilizado Material	6,295.0	12.6%	21,040.0	3.7%	21,040.0	2.7%	24,540.0	2.7%	26,240.0	2.3%	27,840.0	2.3%
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	0.0	0.0%	-4,532.5	-0.8%	-9,670.0	-1.3%	-15,346.7	-1.7%	-17,565.0	-1.6%	-20,140.0	-1.6%
Inmovilizado Intangible	2,600.0	5.2%	20,100.0	3.5%	23,100.0	3.0%	24,600.0	2.7%	27,100.0	2.4%	28,600.0	2.3%
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0.0	0.0%	-6,755.8	-1.2%	-13,740.0	-1.8%	-21,443.3	-2.3%	-23,930.0	-2.1%	-26,000.0	-2.1%
Inversiones Inmobiliarias (Netas)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Inmovilizado Financiero	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Gastos Amortizables Netos	7,000.0	14.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Activo Corriente ("Circulante")	**34,105.0**	**68.2%**	**539,466.2**	**94.8%**	**748,243.4**	**97.3%**	**903,243.5**	**98.7%**	**1,105,085.1**	**98.9%**	**1,220,243.1**	**99.2%**
Existencias	0.0	0.0%	-0.0	0.0%	-0.0	0.0%	-0.0	0.0%	-0.0	0.0%	-0.0	0.0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	6,587.1	13.2%	61,387.7	10.8%	64,997.0	8.5%	68,579.9	7.5%	71,819.9	6.4%	75,175.1	6.1%
Inversiones Financieras Temporales	0.0	0.0%	4,220.0	0.7%	4,220.0	0.5%	4,220.0	0.5%	4,220.0	0.4%	4,220.0	0.3%
Tesorería (Disponible)	27,517.9	55.0%	473,858.5	83.2%	679,026.3	88.3%	830,443.6	90.7%	1,029,045.2	92.1%	1,140,848.0	92.7%
Total Activo	**50,000.0**	**100.0%**	**569,317.9**	**100.0%**	**768,973.4**	**100.0%**	**915,593.5**	**100.0%**	**1,116,930.1**	**100.0%**	**1,230,543.1**	**100%**
Patrimonio Neto - Recursos Propios	**20,000.0**	**40.0%**	**331,609.7**	**61.1%**	**553,414.6**	**72.0%**	**736,170.6**	**80.4%**	**925,556.2**	**82.9%**	**1,048,561.8**	**85.2%**
Capital	20,000.0	40.0%	20,000.0	3.7%	20,000.0	2.6%	20,000.0	2.2%	20,000.0	1.8%	20,000.0	1.6%

Reservas Obligatorias	0.0	0.0%	-1,000.0	-0.2%	30,261.0	3.9%	61,819.7	6.8%	92,718.9	8.3%	127,107.0	10.3 %
Reservas Voluntarias	0.0	0.0%	0.0	0.0%	187,565.8	24.4%	345,359.7	37.7%	468,956.2	42.0 %	572,120.5	46.5 %
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Resultado del Ejercicio	0.0	0.0%	312,609.7	57.6%	315,587.8	41.0%	308,991.1	33.7%	343,881.2	30.8 %	329,334.3	26.8 %
Préstamos Participativos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	**25,000.0**	**50.0%**	**15,741.3**	**2.9%**	**10,753.7**	**1.4%**	**5,511.0**	**0.6%**	**-0.0**	**0.0%**	**0.0**	**0.0%**
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	25,000.0	50.0%	15,741.3	2.9%	10,753.7	1.4%	5,511.0	0.6%	-0.0	0.0%	0.0	0.0%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros Acreedores a LP y Aportac. Socios a LP	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	**5,000.0**	**10.0%**	**195,021.9**	**36.0%**	**204,805.1**	**26.6%**	**173,911.9**	**19.0%**	**191,373.9**	**17.1 %**	**181,981.3**	**14.8 %**
Acreedores C.P. Financ. (Préstamos y Leasing)	0.0	0.0%	4,744.8	0.9%	4,987.6	0.6%	5,242.7	0.6%	5,511.0	0.5%	-0.0	0.0%
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	5,000.0	10.0%	5,000.0	0.9%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Acreedores Comerciales	0.0	0.0%	31,978.0	5.9%	33,576.9	4.4%	3,277.7	0.4%	3,441.6	0.3%	3,613.7	0.3%
C/c con Socios y Administradores a CP	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Salarios y Arrendamientos a Pagar	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Provisiones por Operac. Comerc. a CP	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Hac. Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto Soc)	0.0	0.0%	153,299.1	28.3%	166,240.6	21.6%	165,391.5	18.1%	182,421.3	16.3 %	178,367.6	14.5 %
Total Patrimonio Neto y Pasivo	**50,000.0**	**100.0%**	**542,372.9**	**100.0%**	**768,973.4**	**100.0%**	**915,593.5**	**100.0%**	**1,116,930.1**	**100.0 %**	**1,230,543.1**	**100.0 %**

Total Acreedores Financieros (Préstamos)	25,000.0	50.0%	20,486.1	3.8%	15,741.3	2.0%	10,753.7	1.2%	5,511.0	0.5%	-0.0	0.0%
Total Acreedores Financieros (Leasing)	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Total Recursos Permanentes	**45,000.0**	90.0%	**347,351.0**	64.0%	**564,168.3**	73.4%	**741,681.6**	81.0%	**925,556.2**	82.9 %	**1,048,561.8**	85.2 %
Total Recursos Ajenos	**30,000.0**	60.0%	**210,763.2**	38.9%	**215,558.8**	28.0%	**179,422.9**	19.6%	**191,373.9**	17.1 %	**181,981.3**	14.8 %

Fuente: Elaboración propia

**Valores en Dólares ($)*

12.7. ANÁLISIS DE RATIOS

Examinaremos los indicadores financieros y económicos de Zenith en función de las estimaciones y proyecciones establecidas, para comprobar que la rentabilidad, solvencia, liquidez y la proporción de los recursos económicos son adecuadas para tener un buen ejercicio de nuestras operaciones.

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. ROE - Rentabilidad Financiera	94.27%	57.03%	41.97%	37.15%	31.41%
2. ROI - Rentabilidad Económica	75.42%	57.63%	47.35%	43.25%	37.55%
3. ROS - Margen sobre Ventas	47.71% 48.97%	46.90% 48.18%	43.69% 45.04%	46.37% 46.82%	42.24% 42.66%
3. EBITDA sobre Ventas					
Liquidez y Solvencia					
1. Solvencia	2.70	3.57	5.10	5.84	6.76
2. Tesorería (Prueba Ácida)	2.74	3.63	5.17	5.75	6.68
3. Disponibilidad	2.43	3.32	4.78	5.38	6.27
4. Fondo de Maniobra	317,499.32	543,438.29	729,331.55	913,711.24	1,038,261.78
Endeudamiento y Autonomía Financiera					
1. Endeudamiento	38.86%	28.03%	19.60%	17.13%	14.79%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
3. Cobertura de Intereses	374.19	483.54	643.40	1,154.04	3,072.32

**Valores en Dólares ($)*

Fuente: Elaboración propia

Coeficiente de Seguridad	5.97	5.52	4.22	5.28	3.83

Fuente: Elaboración propia

Zenith cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a sus pagos inmediatos desde el inicio de su ejercicio económico. A medida que se desarrolla la empresa incrementa la capacidad para dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos, este razonamiento está basado tanto en que el nivel de solvencia pasa de un 2.70 en el primer año a 6.76 el quinto año, como en el incremento paulatino del fondo de maniobra. En este orden, constatamos que la consultora está preparada para afrontar de manera exitosa cualquier riesgo de circulación financiera sin necesidad de recurrir a la venta, cuenta con suficiente flujo de efectivo para hacer frente a sus deudas a corto y largo plazo. Vemos como el porcentaje de endeudamiento va decreciendo a medida que la empresa se consolida en el mercado.

Como podemos evidenciar Zenith demuestra ser viable económicamente, desde el primer año obtenemos una rentabilidad positiva, ROE 94.27% y ROI 75.42%, que nos permite remunerar a la inversión de los socios de una manera factible. Asimismo, la rentabilidad de cada inversión, aunque en va decreciendo mediante el ejercicio pronosticado mantiene un valor positivo adecuado, que nos indica que obtenemos suficientes beneficios para generar utilidades.

12.8. RENTABILIDAD

La rentabilidad la medimos con los siguientes indicadores y según vemos, en menos de un año podemos recuperar inversión realizada:

Plazo de Recuperación de la Inversión (Pay-Back)	**Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial**	0.13

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	**Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión**	1,076,822.16
	Tasa de Descuento Apropiada	15,00%

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	**Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.**	1082.82%

**Valores en Dólares ($)*

Fuente: Elaboración propia

13. CRONOGRAMA

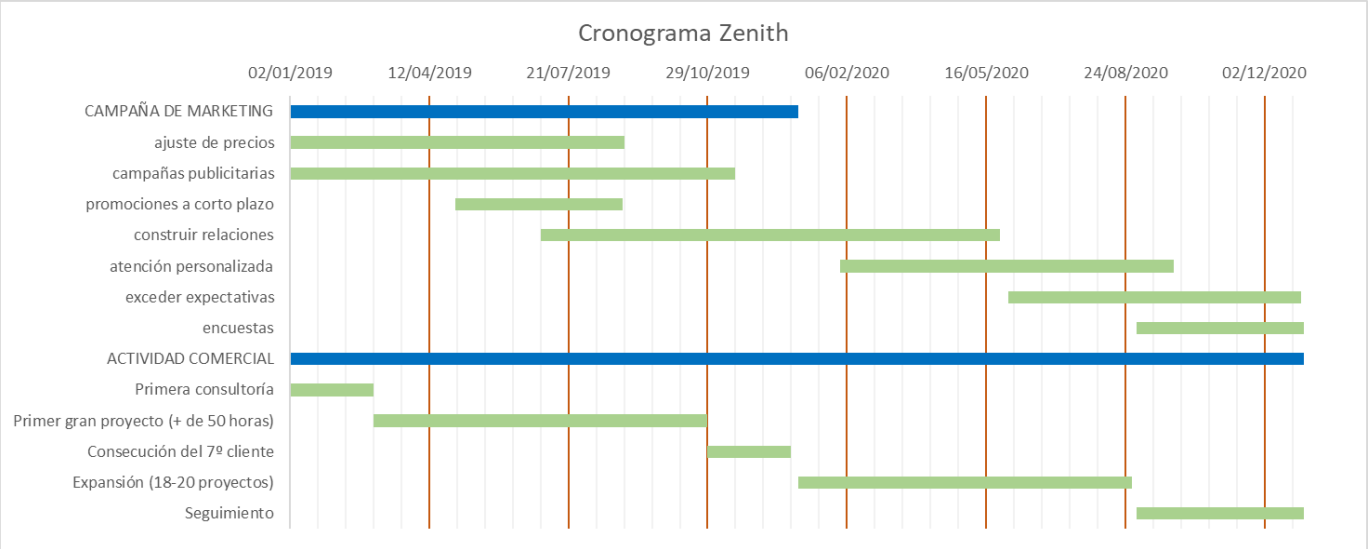


Figura 13. Cronograma Zenith
Fuente: Elaboración Propia

Actividad	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
CAMPAÑA DE MARKETING	02/01/2019	365	02/01/2020
ajuste de precios	*02/01/2019*	*240*	*30/08/2019*
campañas publicitarias	*02/01/2019*	*320*	*18/11/2019*
promociones a corto plazo	*01/05/2019*	*120*	*29/08/2019*
construir relaciones	*01/07/2019*	*330*	*26/05/2020*
atención personalizada	*01/02/2020*	*240*	*28/09/2020*
exceder expectativas	*01/06/2020*	*210*	*28/12/2020*
encuestas	*01/09/2020*	*120*	*30/12/2020*
ACTIVIDAD COMERCIAL	02/01/2019	728	30/12/2020
Primera consultoría	*02/01/2019*	*60*	*03/03/2019*
Primer gran proyecto (+ de 50 horas)	*03/03/2019*	*240*	*29/10/2019*
Consecución del 7º cliente	*29/10/2019*	*60*	*28/12/2019*
Expansión (18-20 proyectos)	*02/01/2020*	*240*	*29/08/2020*
Seguimiento	*01/09/2020*	*120*	*30/12/2020*

Fuente: Elaboración propia

14. ONE PAGE PLAN

¿Quienes somos?

Consultora en transformación digital, especializada en el sector turístico, que trabaja para asesorar a los hoteles en la inmersión de esta era digital. Como socio de confía ayuda alcanzar los mejores resultados tanto en los procesos Back Office como Front Guest a los Hoteles.

Zenith Consulting

¿Que nos diferencia?

- Única Consultora de Transformación Digital enfocada en el sector de hotelero de Republica Dominicana.
- Cimientos locales y equipo de profesionales comprometidos.
- Experiencia y conocimiento del sector hotelero.
- Personalización de los productos y servicios a la necesidad del cliente.

Mercado

Competencia

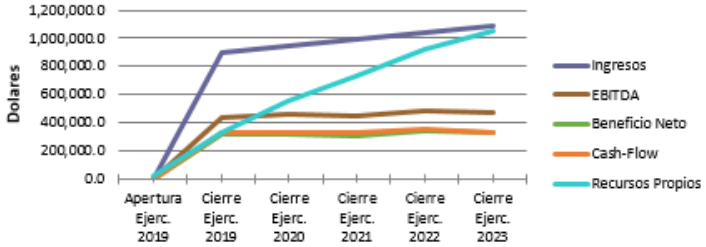
Equipo

Misión y Vision

Ser "EL SOCIO DE CONFIANZA" de nuestros clientes, transformando el potencial de las tecnologías en una ventaja competitiva.

Ser referente en transformación digital hotelera, reconocida por su compromiso con los objetivos del cliente, la innovación y su calidad humana.

Situación Económica y Financiera



Propuesta de Valor

Financiación

15. BIBLIOGRAFÍA

CEPAL, N. (Julio de 2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Obtenido de La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe: https://www.cepal.org/es/publicaciones/43689-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2018

Consejo Nacional de Competitividad. (2017). Obtenido de http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/05/Informe-de-Competitividad-de-Viajes-y-Turismo-2017.pdf

Datos Macro. (2017). Obtenido de Datos Macro: https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/republica-dominicana

Diario Libre. (13 de Julio de 2018). Obtenido de Diario Libre: https://www.diariolibre.com/economia/punta-cana-lidera-el-ranking-del-indice-de-ciudades-destino-a-nivel-global-de-mastercard-JI10099819

Portal Oficial del Estado Dominicano. (2016). Obtenido de Portal Oficial del Estado Dominicano: http://www.gob.do/index.php/politicas/2014-12-16-20-55-59

República Digital. (s.f.). Obtenido de Republica Digital: https://republicadigital.gob.do/

16. ANEXOS

16.1 Estudio de Mercado (validación del proyecto y encuestas)

Entrevistas

Desde España se buscaron personas que trabajan en la parte de estrategia de grupos hoteleros españoles con sede en República Dominicana o que pudiesen estar interesados en ese mercado.

El resultado no fue el esperado, ya que la búsqueda se realizó a través de LinkedIn, sin tener un contacto que nos pueda ayudar a acercarnos a la persona adecuada y, por tanto, no hemos obtenido respuesta a nuestras invitaciones para poder concertar entrevistas.

Nombres	Posición	Lugar de Trabajo
Yeison R. Castro Ubiera	Consultor de Proyectos Tecnologías	LogicNET SRL.

Fuente: Datos del Entrevistado #1

¿La Transformación Digital, qué es para ti?

R: En principio, es la reinvención de una organización usando la tecnología para mejorar la forma en lo que se desempeña la organización. Para mí, es una forma en la que las empresas introducen una mejor manera de agilizar los procesos internos y externos de ella, logrando alcanzar al máximo sus objetivos. Recientemente instalamos un software en uno de los Hoteles pertenecientes a la cadena Barceló para agilizar el proceso interno de inventarios. Este nuevo software arrojó resultados inmediatos para el Hotel y su efectividad se consideró para continuar cambiando aspectos relevantes para la organización.

La Transformación Digital es de vital importancia para muchos directores de Hoteles, ¿Esto conlleva olvidar los métodos "offline" tradicionales?

R: Existen muchos procesos que ya no se están utilizando en la actualidad por la digitalización. La automatización de los procesos internos de los Hoteles es muy necesaria porque la Comunicación y la seguridad en los hoteles son obligatoria. Los Hoteles deben rediseñarse para adaptarse a los nuevos tiempos si no estaría sujeta a perecer. Muchas veces los hoteles necesitan de un proceso físico porque lo necesita, pero eventualmente se digitalizarán casi todos sus procesos.

¿Es importante la Transformación Digital en los Hoteles de República Dominicana? ¿Por qué?

R: Una Transformación Digital en los Hoteles es una necesidad, no solo para mejorar la forma de la organización de los datos, sino también para proteger los registros, las informaciones de los clientes. Se necesita actualizar constantemente, de manera segura, los datos de los clientes en los Hoteles y

esto es ofrecida por la Transformación Digital en los Hoteles; con todo esto los procesos serán más rápidos y los clientes se sentirán mucho más cómodos. Las experiencias de los clientes se guardarán en para crear una mejor experiencia del cliente, una vez retorne nuevamente. Por esto es importante la Transformación Digital en los Hoteles de República Dominicana.

¿Los huéspedes, qué papel jugarían en este proceso de Transformación Digital?

R: No cabe duda de que cualquier proceso realizado en la empresa debe de ir orientado a las necesidades del cliente. El cliente juega un papel muy importante en lo que es la Transformación Digital, el cliente es la persona que calificará y que verificará qué tan rápido son los procesos de la empresa, la seguridad y cosas que quizás necesite el hotel. El cliente podría jugar hasta el papel de supervisor porque puede juzgarte y divulgar cualquier defecto en tu Hotel. Esto puede sumar a la empresa o restar.

¿Qué avances has observado en la Transformación Digital de las empresas Hoteleras durante estos últimos años?

R: He observado muchos avances en Hoteles de Punta Cana. Por poner un ejemplo, en el Hotel Royalton se implementó la utilización de Tablets (integradas con la base de datos de los clientes) para que el personal de Customer Service se la ofrezca a los clientes. Esta Tablet les permite a los clientes conocer el Hotel, llenar el formulario de online para ser socio del Hotel y demás. Con esto el cliente no debe dirigirse al Lobby, hacer fila y buscar una hoja física para llenar el formulario para ser socio del Hotel, esto incrementó en gran medida la cantidad de socios del Hotel.

Nombres	**Posición**	**Lugar de Trabajo**
Pedro Jose Silverio	Subgerente de Tecnología	Sirenis Punta Cana Resort Casino & Aquagames

Fuente: Datos del Entrevistado #2

¿La Transformación Digital, qué es para ti?

R: Para mí la transformación digital es el proceso por el cual pasa la empresa para adaptarse a las tecnologías del presente. Con esto se mantiene a la par con las tecnologías del momento y satisfacen en mayor medida a los clientes.

¿Cuáles son para ti principales factores de negocio que influyen en el éxito de una empresa Hotelera?

R: El éxito del Hotel lo determina la felicidad del cliente. Siempre y cuando los clientes estén contentos, pues el éxito de la empresa Hotelera podría decirse está garantizada. Para lograr la felicidad del cliente hay que tomar en consideración lo que los clientes exigen y adaptar los servicios brindados a lo que el cliente desea.

Si tuvieras que realizar solo una acción en una empresa para obtener resultados positivos ¿qué harías?

R: Haría todo lo posible a mi alcance para que los clientes se mantengan contentos y puedan hablar libre y felizmente en las redes sociales, porque impacta de manera directa a la salud del hotel.

¿Qué peso en % crees que tiene lo digital en el éxito no solo presente sino futuro de la empresa?

R: Lo digital tiene un alto % en nuestro negocio porque cada vez más queremos atraer diferentes clientes de diversas partes del mundo, y lo digital nos permite eso. También lo digital debe ir acompañado de un plan B debido a que es necesario poder ofrecer servicios a los servicios siempre a los clientes. Por ejemplo, una vez tuvimos un problema con el sistema de Check In de los clientes y tuvimos que buscar hojas de papel en blanco y anotar todos los detalles de los clientes. Cuando lo digital no está disponible, debemos actuar.

¿Cómo estás viviendo esta Revolución Digital en la que estamos inmersos?

R: Estamos adaptando lo necesario para satisfacer a nuestros clientes. De acuerdo a las tecnologías aplicadas en el mercado, tomamos decisiones si aplicar o no algún tipo de tecnología en particular. Nosotros no somos el pionero en adoptar las tecnologías, sino que esperamos lo suficiente para que la tecnología madure y que muestre que resultará beneficiosa para nosotros.

Nombres	**Posición**	**Lugar de Trabajo**
Juan J. Ciriaco	Jefe de Comunicaciones	Hard Rock Hotel & Casino Punta Cana

Fuente: Datos del Entrevistado #3

¿Qué es para ti la Transformación Digital?

R: Es la forma en que una empresa moderniza su plataforma tecnológica para permitir que los procesos que se relacionan al manejo de datos generen la información a mayor velocidad y tengan más capacidad de almacenamiento.

De acuerdo a tu experiencia Hotelera, ¿cuáles son algunos de los beneficios humanos y económicos luego de aplicar tecnologías de punta en los procesos de la empresa?

R: Beneficios Humanos: Las mejoras tecnológicas permiten que el personal encargado del almacenamiento y procesamiento de la información encuentre la nueva plataforma más amigable y la usan con más facilidad luego de que se adaptan.

Beneficios Económicos: Pese a que implementar tecnología de punta lleva un gasto considerable, ya puesto en funcionamiento, de un eje comparado con la competencia que hace generar ganancias al hotel.

¿Cuáles son algunas de las lecciones aprendidas de la Transformación Digital en tu Hotel?

R: Que no importa cuánto las personas tengamos la tendencia a resistir los cambios, una vez aplicados, si son para bien, los afectados no querrán volver a las antiguas tecnologías.

Cuando se instalan máquinas nuevas de otra marca diferente a la que tenemos, hay que buscar profesionales que no solo instalen, sino que entrenen al personal.

Se deben hacer charlas para orientar al personal sobre los cambios en la plataforma.

¿Cómo desarrollaras relaciones que perduran con los clientes?

R: La mejor forma de fomentar relaciones que se conserven con los clientes, es ofrecerle un servicio de calidad, asistirlos como nos gustaría que nos atendieran a nosotros y tener atención al detalle a las tendencias que muestra el cliente.

Nombres	Posición	Lugar de Trabajo
Luis Daniel Arbulú	Director Ejecutivo	Xertica Lab

Fuente: Datos del Entrevistado #5

¿Cuáles son los pasos que deben seguir quienes entran en ese proceso de transformación digital?

R: Lo primero es entrar en una fase de descubrimiento y estrategia. Si no sé qué es lo que quiero lograr comprar una herramienta no te va a ayudar. Lo importante es entender cuáles son tus objetivos, cómo son tus procesos, que tecnologías uso y cómo la están aprovechando las personas para lograr sus objetivos.

¿Ahí es donde miro de reconvertir el negocio?

R: Primero hay que descubrir dónde está el problema, esto incluye definir la estrategia de negocio. Pensar primero cuál es tu negocio. ¿Vendo manzanas o vendo alimentación? Uno de los grandes cambios de los últimos años se ve el cambio de modelo de negocio. ¿Soy un proveedor de lugares donde quedarme o dueño de edificios? ¿Ofrezco transporte o soy dueño de carros? Ahí es cuando reinventó el modelo de negocio. Un hotel es quien te ofrece dónde quedarte, no que poseas un edificio. Lo re-imagino.

¿Y después?

R: La segunda parte es la implementación del cambio y el manejo de tecnología para lograrlo. Si tienes mucha información hay que saber qué hacer con ella. Si se pierde data no le estás sacando provecho y en vez de ser un activo se convierte en un pasivo. Y la última etapa es el cambio.

¿Ahí es cuando viene la adaptación del Grupo Humano?

R: Las empresas están hechas de personas y son ellas las que determinan el futuro de la empresa. Partiendo desde los gerentes generales, y los líderes a quienes entrenamos como campeones digitales. Luego vemos que ellos lo esparzan dentro de la organización. Se trata de generar una epidemia de transformación digital. A veces se da desde la cabeza, pero no siempre. La transformación digital no solo viene de arriba hacia abajo, sino que puede venir del medio (un piloto en un área), desde dentro.

16.2 Business Model Canvas

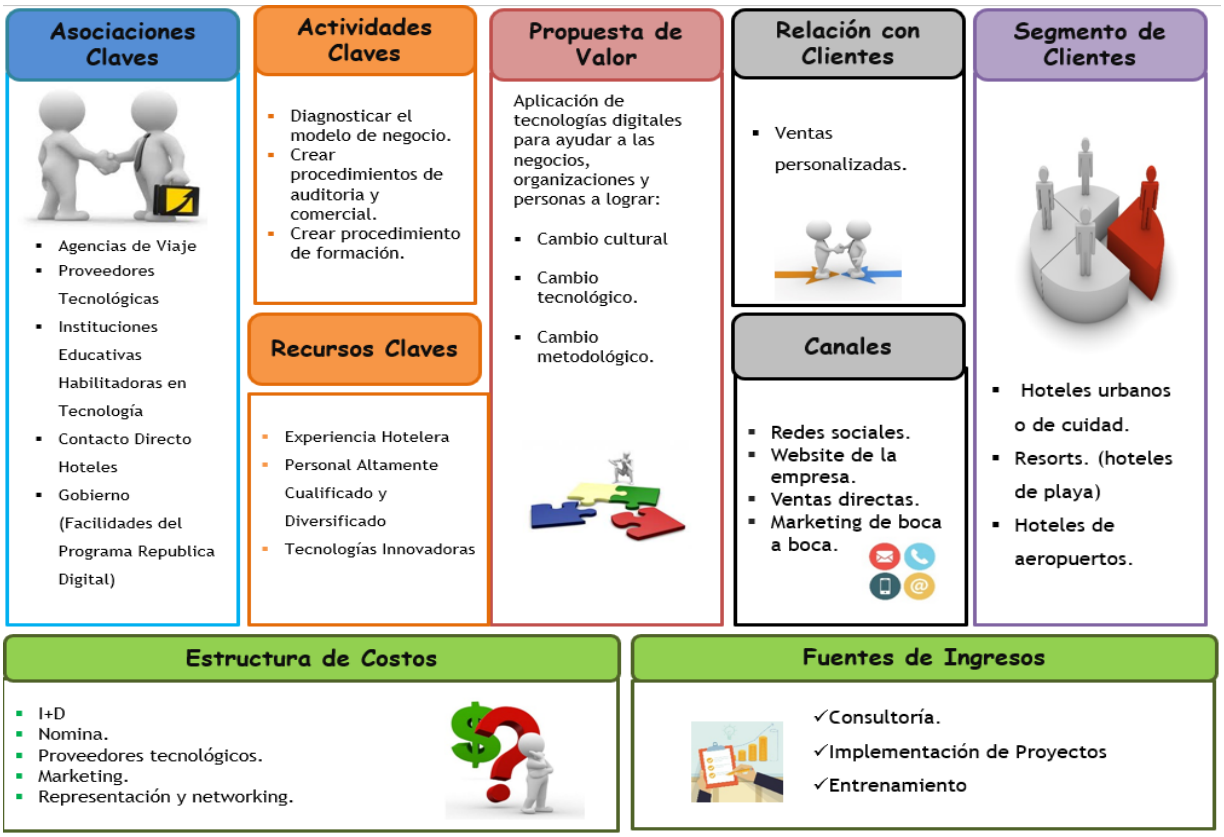


Figura 15. Business Model Canvas
Fuente: Elaboración Propia

16.3 Formulario Certificación de Proveedor

Zenith
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Registro Certificación Proveedores

Nota: sino posee alguna informacion Indicar que No aplica, No pueden dejar ningun renglon vacio

INFORMACION A COMPLETAR POR ZENITH

Tipo Suplidor Manufacturero _____ Distribuidor_____ Servicio _____
Producto/Servicio que Ofrece: _____

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de Empresa o Persona Fisica: _____
R.N.C. Y/O Cedula: _____
Telefono de la Empresa: _____
Fax Empresa: _____
Direccion de la Empresa _____
Dias que Labora: _____
Horario de trabajo: _____

CONTACTO DE LA EMPRESA

Nombre de Contacto en la Empresa: _____
Telefono Contacto : _____
Celular Contacto: _____
Email de Contacto: _____
Cargo dentro de la Empresa: _____

Email de envio de Ordenes de Compras: _____
Moneda de la Orden de Compras: _____ USD _____ RD$

DATOS BANCARIOS

Condiciones de Pago de ZENITH 30 días

Tipo de Pago: Transferencia Bancaria _____

Tipo de Cuenta: Ahorrro _____ Corriente_____

Nº de Cuenta para transferencia bancaria (pago electrónico): _____

Banco: _____

Cuenta a Nombre de: _____

Referencias Comerciales

Nombre del Cliente 1: _____

Teléfono: _____

Nombre del Cliente 2: _____

Teléfono: _____

Nombre del Cliente 3: _____

Teléfono: _____

_____ _____

Fecha Firma del Solicitante

Fuente :Elaboración propia