

2017 - 2018



**Resumen Ejecutivo de Proyecto final para optar por el título:**

Master en Gestión de Calidad y Reingeniería de Procesos

**Sustentantes:**

Chrisley Alnos

María Bautista

Amoremi Martínez

Yuli Carolina Orozco

Cristhian Ortega

**Asesor:**

Pedro Coronado

**Situación actual / Definición del problema**

Las empresas en la actualidad tanto Pymes como grandes empresas reconocen la necesidad de digitalizarse ya que esto les ahorra hasta un 20% en sus costes. Hoy en día las empresas creadoras de Software y desarrolladoras de aplicaciones no están cumpliendo en su totalidad con las especificaciones ni llenando las expectativas de los clientes de transformar sus procesos a formato digital. También resulta muy costoso traer empresas extranjeras para que presten los servicios necesarios requeridos por las empresas, especialmente las Pymes.

El foro económico mundial pone a República Dominicana en último país en materia de transformación Digital por lo que el Gobierno Dominicano ha tomado la iniciativa de acelerar el proceso de transformación digital tanto en el sector público como en el sector privado y tiene como meta para el 2030 que las empresas de ambos sectores cuenten con tecnologías digitales para sus operaciones.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento importante en el esquema productivo nacional, y es que República Dominicana está atravesando un periodo de oro para el crecimiento de las PyMEs, donde actualmente estas aportan el 38.6% del PIB y general alrededor del 57% de los empleos del país. Para el 74% de los consumidores, según un estudio realizado por Google, es fundamental que las PyMEs tengan un sitio web, pues esto genera más confianza a los clientes.

También se determinó que la mayoría de las páginas webs y aplicaciones que utilizan diferentes empresas hoy en día no disponen de una seguridad estable, por lo que se pierden muchas informaciones incluso base de datos de clientes e inventarios por no contar con una página web y/o aplicación confiable que les permite garantizar la usabilidad del mismo.

Es por esto que Salento marcará la diferencia ya que tendrá un mayor enfoque en las especificaciones de los clientes y cambiará la forma de pensar de muchas empresas con metodologías ágiles y un servicio brindado con mucha profesionalidad.

**Mercado potencial**

La concentración de empresas en la Republica Dominicana se encuentra en el Distrito Nacional, un 37% de las mismas están concentrados en este sector demográfico, oportunidad para Salento de explotación de este mercado al ubicar su sede principal en este sector, sin olvidar la cobertura Nacional, ya que por el tipo de negocio a desarrollar podrá desarrollar alcance en todo el territorio Nacional.

**Benchmarking nacional e internacional**

Existen muchos casos de éxitos en la industria de software a nivel internacional, dentro de los cuales se pueden mencionar IBM, Everis, Accenture, HP.

Todas tienen en común el hecho de que se pueden encontrar en varios sectores del mercado internacional, con presencia en varios países. Estas empresas tienen un amplio portafolio de productos y servicios que se han convertido en soluciones de éxito para sus clientes, utilizando metodologías de gestión vanguardistas y con respaldo en importantes certificaciones que los acreditan en mejores prácticas.

En contraste con el mercado internacional el panorama local cambia drásticamente, se han podido evaluar algunos casos de empresas que ofrecen productos y servicios de software, pero solo dentro del territorio nacional, siendo estas especializadas básicamente a los sectores de la Banca y Telecomunicaciones.

Las empresas locales tuvieron su origen a inicios del año 2000 y a pesar de que existen varias ninguna ofrece un portafolio completo como lo propone de Salento. Algunas se especializan en asesorías y soportes, otras en brindar soluciones desarrollo, pero ninguna tiene una oferta conjunta de todos estos productos o servicios a los clientes.

Un punto a destacar es que las empresas de capital nacional cuentan con importantes certificaciones avaladas por empresas internacionales y algunas de ellas utilizan metodologías tradicionales de gestión de proyectos.

El propósito principal de Salento es ofrecer soluciones funcionales, actualizadas y sencillas a los clientes: tanto grandes, medianos como pequeños. Que todos tengan la oportunidad de crecer y avanzar al futuro, con las mejores tecnologías y metodologías de trabajos más efectivas a precios accesibles.

El modelo de negocio ofrecerá productos y servicios capaces de adaptarse a cualquier tipo de cliente, buscando llegar a cada empresa o cada usuario para ofrecer soluciones de transformación digital de acuerdo a sus necesidades.

La principal fuente de generación ingresos de Salento será a través de las ventas de productos personalizados o adaptaciones de productos propios, además, la empresa apuesta a ingresos por servicios posventa como mantenimiento de equipos, soportes técnicos, asesorías personalizadas y actualizaciones de productos y servicios de nuestros clientes.

Salento tendrá estrategias comerciales y de mercadeo innovadoras, con ideas frescas y diferentes a toda la competencia, realizando actividades interactivas con los clientes potenciales donde no solo se ofrecerán servicios, sino también ferias tecnológicas, videos educativos a través de la webs y blogs, y mucho más.

Como forma de retribución a los clientes se pondrá a disposición de la web y el blog de la empresa videos educativos que puedan ser consumidos por jóvenes estudiantes interesados en conocer más sobre la transformación digital.

Todos los clientes coinciden en la necesidad actual que existe de adaptarse a las nuevas tecnologías y migrar al mundo digital para mantenerse siendo competitivas en el mercado y buscar productos o servicios eficientes y optimizados, que les aseguren la mayor rentabilidad posible.

Es bien sabido que la inversión en tecnologías no es baja, sin embargo, todos los clientes entrevistados están dispuestos a pagar el precio justo por recibir productos terminados o servicios de calidad, que le garanticen la integridad de su información y el mejorar la experiencia de sus usuarios finales.

**SALENTO**

A partir de todo esto, nace una idea para solucionar las necesidades que se ha identificado en República Dominicana. Una empresa basada en tecnología y en el impacto social que puede lograr, para poder crear productos disruptivos que mejoren la calidad de vida de las personas en medio de entornos divertidos, productivos, ágiles y efectivos. El enfoque principal es aprender cada día más sobre las necesidades del mundo y del país. En una frase, Salento es el punto donde el software y el talento convergen.

La idea es entregar las mejores soluciones tecnológicas a los clientes mejorando continuamente su calidad de vida. Queremos llegar a transformar digitalmente inicialmente el país y luego el mundo con productos realmente útiles que se encuentren en cada hogar y en cada empresa.

Salento tendrá una gama de productos adaptados según el tipo de cliente, tanto empresas grandes como PyMEs. Hoy en día, los clientes de toda empresa casi que exigen aplicaciones web y móviles para poder digitalmente interactuar con los productos y servicios. Se tendrá opción de personalización según necesidades específicas, o aplicativos generales amigables con el usuario y muy funcionales.

Se ofrecerán soluciones sostenibles para todas las personas que participen y se vean afectadas por nuestros proyectos y productos, de forma integral.

Existen muchos factores a tomar en cuenta, los cuales se detallan en el desarrollo de este proyecto de Lean Startup. República Dominicana está en último lugar de Latinoamérica en temas digitales, y afectan factores culturales los cuales serán un reto para el equipo.

A manera general, se crearon planes de acción para mitigar los riesgos políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la cultura dominicana y así poder ser una empresa flexible y adaptable a cualquier situación. Seremos un equipo joven, innovador, creativo y apasionado por aprender y cumplir más allá de las metas propuestas. Esto es una transformación digital total.

**Cuadro de Mando Salento**

Para garantizar el éxito de sus operaciones, Salento contará con un cuadro de mando integral que constará de un tablero de indicadores divido en 5 dimensiones divididos en Indicadores de para la gestión humana, gestión financiera, indicadores técnicos, para la innovación e indicadores de clientes.

Para la gestión humana, se contará con 4 indicadores: Selección de personal para medir el tiempo del proceso de selección, tasa de rotación para medir la estabilidad del personal en su puesto de trabajo, satisfacción del personal para conocer el clima laboral y ejecución de planes de formación para medir el cumplimiento de los planes de carrera del personal de la empresa.

A fines de conocer la eficacia de la gestión financiera, se contará con 4 indicadores para conocer el desenvolvimiento económico de la empresa a lo largo del año. Aumento de ingresos para conocer el valor en que aumentan los ingresos de la empresa a lo largo de un año. Valor de endeudamiento, a fines de cuantificar el endeudamiento semestral de la empresa. Rentabilidad del patrimonio que medirá la relación beneficio neto con los recursos para medir la rentabilidad anual de Salento y por último el EBITDA para conocer el resultado final de las ganancias de la empresa.

Salento buscará la mejora continua de sus productos y servicios apoyándose de indicadores técnicos donde se medirán la cantidad de defectos, proyectos a tiempo, calidad del código, seguridad de la información, usabilidad de sus productos y disponibilidad de productos.

Es importante conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado de la República Dominicana, por lo que se consideraron 4 aspectos a ser evaluados para conocer la capacidad de innovación de la empresa, se tomará en cuenta la cantidad de productos desarrollados durante el año, cantidad de actualizaciones mayores, implementación exitosa de nuevos productos, número de aplicaciones exclusivas desarrolladas y capacitación en nuevas tecnologías.

Otro punto a ser considerado es la satisfacción de clientes, donde se medirá de manera periódica la relación con clientes, las nuevas alianzas y la frecuencia de comunicación con los clientes.

**Análisis Financiero**

El estudio financiero realizado para la constitución del proyecto y determinar su rentabilidad consta de cuatro puntos a destacar: Activos, pasivo, ventas e indicadores de viabilidad.

**Activos de partida:** Comprenden el alquiler de la bodega en donde funcionará las instalaciones de la empresa y su acondicionamiento, el mobiliario básico y compra de equipos de cómputo, importe total de 14.340 USD por este rubro.

**Activos Intangibles:** Para la constitución de Salento se tendrá en cuenta un valor de 1.250 USD que comprenden gastos de propiedad industrial y gastos de investigación y desarrollo.

**Gastos amortizables:** Los rubros de constitución notarial y registro ante autoridades competentes se calculan en 3.445 USD. Además de esto, se proyectan algunos gastos de hacienda correspondientes a 3,997 USD correspondientes al 4% de la inversión inicial.

**Pasivos de Partida:** La constitución de Salento se realizará mediante la mezcla de recursos propios y financiamiento. El Financiamiento inicial asciende a unos cien mil dólares $100,000.00 distribuidos 50% en fondos propios y 50% en fondos ajenos. Salento en su primer año podrá respaldar sus operaciones en el Patrimonio neto inicial, sin necesidad de recurrir a ninguna otra forma de financiamiento, a partir del segundo año según con la previsión de las ventas se ha determinado el tipo de inversión que más convenga a la empresa.

En cuanto a las ventas se proyecta que cada desarrollo varía de acuerdo a su complejidad, por lo que se segmentan los siguientes productos: Pagina web sencilla, pagina web robusta, aplicación móvil, consultoría, mantenimiento web y móvil, el margen bruto de estos productos oscila entre los 500 USD y los 8500 USD (60%-80%) estimando para el primer año unas ventas de 1.335.926 USD, alcanzando el punto de equilibrio con ventas de 437.800 USD.

Alineados con el Benchmarking se estima un crecimiento en ventas del 20% para el año 4 de funcionamiento de Salento, en total se estima un beneficio Neto para el primer año de 487.880 USD y finalizando el año 5 con una utilidad proyectada de 822.755 USD, proyectando constante ganancia en los 5 años proyectados.

Los autores concluyen que aprovechando el crecimiento de las medianas empresas en República Dominicana, así como las estrategias de crecimiento digital que se ha planteado el Gobierno, es el momento oportuno para iniciar una empresa que ofrezca herramientas de digitalización con los valores agregados de Salento (metodologías agiles e inversión social), además financieramente se observa que la utilidad de los productos digitales y las asesorías en los mismos son altamente rentables y es aconsejable que esta idea de negocio se materialice en el corto plazo.