

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

Contenido

Índice de tablas, gráficos e imágenes.	3
Resumen ejecutivo Salento.....	5
Situación actual / Definición del problema.....	5
Mercado potencial.....	5
Benchmarking nacional e internacional.....	5
SALENTO.....	6
Cuadro de Mando Salento.....	7
Capítulo 1 - Definición del problema.....	9
1.1 Definición y delimitación de la intencionalidad general que inspira el proyecto.....	9
1.2. Elaboración del diagnóstico general o problemática general: comprende la elaboración de un inventario de problemas.....	10
1.3 Elaboración del diagnóstico contextual.	11
1.3.1 Mercado Potencial.	13
1.3.2 Problemáticas de la industria del software.	13
1.4. Elaboración del diagnóstico etiológico del problema seleccionado.	14
1.5 Valoración de las consecuencias del problema.....	15
Capítulo 2 - Investigación y toma de datos.	16
2.1. Estudio de Benchmark Internacional.....	16
2.1.1. Participación en mercado global.....	16
2.1.2. Promedio de antigüedad de relacionamiento con clientes.	17
2.1.3. Puntos destacables en las empresas con las que se realizó la comparación a nivel internacional.....	17
2.1.4. Certificaciones.....	18
2.1.5. Productos ofrecidos y en qué sector se ofrecen.....	19
2.1.6. Planes de contingencia.	20
2.1.7. Proyectos de responsabilidad social.	20
2.1.8. Asociaciones clave.....	20
2.1.9 Perfil del Recurso Humano en organizaciones exitosas.	21
2.2 Estudio de Benchmarking Local.....	21
2.2.1. Participación en mercado global:.....	21
2.2.1. Promedio de antigüedad de relacionamiento con clientes.....	22
2.2.2. Puntos destacables en las empresas con las que se realizó la comparación a nivel Nacional.....	22
2.2.3. Certificaciones.....	22
2.2.4. Alianzas Claves.....	23
2.2.5. Perfil del Recurso Humano.....	23
2.3 Entrevistas.....	24
2.3.1. Modelo entrevista.....	24
2.3.2. Análisis y conclusiones de las entrevistas.	24

2.4 Encuestas	26
2.4.1 Modelo encuestas.....	26
2.4.2 Análisis y conclusiones de las encuestas.....	26
Capítulo 3 - Análisis y diagnóstico. Plan estratégico y acción.	32
3.1 Análisis y Diagnóstico	32
3.1.1 Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas).....	32
3.1.2 Estrategias Adaptativas (Debilidades+ Oportunidades).....	32
3.1.3 Estrategias defensivas (Fortalezas+ Amenazas)	33
3.1.4 Estrategias Ofensivas (Fortalezas+ Oportunidades)	33
3.1.5 Priorizar estrategias resultantes del FODA.....	33
3.2 Plan estratégico: definición modelo de negocio y objetivos.....	34
3.2.1 Modelo de negocio	34
3.2.2 Componentes formales de un objetivo.....	35
3.2.3 SALENTO.....	37
3.2.4 Ventaja competitiva y Factores del Éxito.....	39
3.3 Plan de acción.....	40
3.3.1 Definición de alcance.....	40
3.3.2 Análisis de actividades y tareas.....	41
3.3.3 Análisis del Talento Humano.....	44
3.3.4 Análisis de los recursos físicos.....	48
3.3.5 Gestión del tiempo	49
Capítulo 4 - Optimización de los resultados.	52
4.1 Cuadro de Indicadores	52
4.1.1 Indicadores de Gestión Humana.....	52
4.1.2 Indicadores Financieros.....	55
4.1.3. Indicadores Técnicos.....	57
4.1.4. Indicadores de Innovación.....	59
4.1.5. Indicadores de Clientes.....	61
4.2 Estudio Financiero.....	63
4.2.1 Activos de partida	63
4.2.2. Patrimonio Neto y Pasivos de partida	66
4.2.3. Ventas y Costes de Ventas	69
4.2.4. Recursos Humanos.....	71
4.2.5. Inversión y financiación prevista.....	72
4.2.6 Objetivos económicos - financieros	74
4.2.7 Indicadores económicos Financieros.....	76
Conclusión	78
Bibliografía	79
Anexos.....	81

Índice de tablas, gráficos e imágenes.

Ilustraciones

Ilustración 1-1. Diagrama de Ishikawa. Por los autores.	10
Ilustración 1-2 División actividad económica de la República Dominicana 2013-2016. Por Oficina Nacional de Estadística ONE, Directorio de empresas 2016-2017.....	11
Ilustración 1-3 Distribución porcentual de empresa registradas, según rango de empleados. Por Oficina Nacional de Estadística ONE, Directorio de empresas 2016-2017.....	12
Ilustración 1-4 Distribución porcentual de empresas en territorio nacional. Por Oficina Nacional de Estadística, Directorio de empresas 2016-2017.	13
Ilustración 2-1 Análisis del entorno. Por los autores.	17
Ilustración 2-2 Principales certificaciones usadas por el sector. Por los autores.	18
Ilustración 2-3 Principales servicios ofrecidos por compañías internacionales. Por los autores.	19
Ilustración 2-4 Representación de empresas dominicanas en Puerto Rico. Por los autores. ...	21
Ilustración 2-5 Principales alianzas de empresa de desarrollo en la República Dominicana. Por los autores.	23
Ilustración 2-6 Perfil de recurso humano en empresas de desarrollo en la República Dominicana. Por los autores.....	23
Ilustración 3-1 Priorización de estrategias del DAFO. Por los Autores.	33
Ilustración 3-2 Estructura Organizacional de Salento. Por los autores.	39
Ilustración 3-3 Cadena de valor del cliente. Por los autores.....	41

Gráficos

Gráfico 2-1 Gráfico comparativo géneros entrevista. Por los autores.	26
Gráfico 2-2 Gráfico comparativo edad entrevista. Por los autores.	27
Gráfico 2-3 Gráfico comparativo aplicaciones web en empresas. Por los autores.	27
Gráfico 2-4 Gráfico comparativo segmento entrevistado. Por los autores.	28
Gráfico 2-5 Gráfico comparativo uso de aplicaciones. Por los autores.	28
Gráfico 2-6 Gráfico comparativo preferencias del mercado. Por los autores.....	29
Gráfico 2-7 Gráfico comparativo factores de interés. Por los autores.	29
Gráfico 2-8 Gráfico comparativo intereses para él cambio. Por los autores.	30
Gráfico 2-9 Gráfico comparativo vías de comunicación. Por los autores.	30
Gráfico 2-10 Gráfico comparativo intereses de costos. Por los autores.	31

Tablas

Tabla 1-1 Comparación de empresas de programación de software. Por los autores, Informaciones ONE.....	12
Tabla 3-1 Cronograma de actividades. Por los autores.	36
Tabla 3-2 Tabla de capacidades por perfil. Por los autores.....	45
Tabla 3-3 Cronograma de actividades. Por los autores.	49

Tabla 3-4 Cronograma del tiempo del Proyecto Salento. Por los autores.	50
Tabla 3-5 Diagrama de Gantt. Por los autores.....	51
Tabla 4-1 Indicadores de Gestión Humana. Por los autores.	54
Tabla 4-2 Indicadores Financieros. Por los autores.	56
Tabla 4-3 Indicadores técnicos. Por los autores.....	58
Tabla 4-4 Indicadores de innovación. Por los autores.	60
Tabla 4-5 Indicadores de clientes. Por los autores.	62
Tabla 4-6 Activos materiales de partida. Por los autores, plantilla EOI.	63
Tabla 4-7 Activos intangibles. Por los autores, Plantilla EOI.....	64
Tabla 4-8 Gastos Amortizables. Por los autores, Plantilla EOI.....	64
Tabla 4-9 Gastos de constitución. Por los autores, Plantilla EOI.....	64
Tabla 4-10 Activo Corriente. Por los autores, Plantilla EOI.	65
Tabla 4-11 Patrimonio y Pasivo. Por los autores, Plantilla EOI.	66
Tabla 4-12 Resumen de las inversiones por año. Por los autores, Plantilla EOI.	68
Tabla 4-13 Precio y costes de productos. Por los autores, Plantilla EOI.	69
Tabla 4-14 Resumen proyección de ventas y costes de venta. Por los autores, Plantilla EOI..	69
Tabla 4-15 Comparación proyección de ventas mensuales. Por los autores, Plantilla EOI.	70
Tabla 4-16 Proyección costes de venta y rentabilidad mensual. Por los autores, Plantilla EOI.	70
Tabla 4-17 Salario por puesto de trabajo. Por los autores, Plantilla EOI.	71
Tabla 4-18 Objetivos económicos-financieros. Por los autores, Plantilla EOI.....	73
Tabla 4-19 Objetivos económicos-financieros. Por los autores, Plantilla EOI.....	75
Tabla 4-20 Liquidez, garantía, rentabilidad, endeudamiento y seguridad. Por los autores, Plantilla EOI.	77

Resumen ejecutivo Salento

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 la demanda 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 2,030 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 generan 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 República 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.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

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 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 y 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 país y del mundo. En una frase, Salento es el punto donde el software y el talento convergen.

SALENTO “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 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 y 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. Salento será 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 dividido 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 determinará su rentabilidad, consta de cuatro puntos a destacar: Activos, pasivo, ventas e indicadores de viabilidad.

Activos de partida: Comprenden el alquiler del espacio físico en donde funcionará las instalaciones de la empresa y su acondicionamiento, el mobiliario básico y compra de equipos de cómputo, importe total de USD\$14,340.00 por este rubro.

Activos Intangibles: Para la constitución de Salento se tendrá en cuenta un valor de USD\$1,250.00 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 USD\$3,445.00. Además de esto, se proyectan algunos gastos de hacienda correspondientes a USD\$3,997.00 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 USD\$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 USD\$500.00 y los USD\$8,500.00 (60%-80%) estimando para el primer año unas ventas de USD\$1,335,926.00 USD, alcanzando el punto de equilibrio con ventas de USD\$437,800.00.

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 USD\$487,880.00 y finalizando el año 5 con una utilidad proyectada de USD\$822,755.00, 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 ágiles 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.

Capítulo 1 - Definición del problema

1.1 Definición y delimitación de la intencionalidad general que inspira el proyecto

Salento significa la suma del Software y el Talento. Al ver la situación actual del país en materia de transformación digital, nace la idea de crear esta empresa.

Hoy en día, no existen suficientes personas capacitadas para poder cumplir con la demanda y las necesidades de los clientes que exigen que todo migre a formato digital. En ese mismo sentido, es muy costoso traer empresas extranjeras para que presten los servicios necesarios para lo antes dicho. Las aplicaciones y diversos tipos de software a la medida se han convertido en la base tecnológica de las empresas modernas. Sin embargo, como toda nueva herramienta, el diseño de la estrategia, así como la estandarización de procesos que permitan aprovechar al máximo estas modernas tecnologías, dependen de la asesoría de un consultor experto en el desarrollo de este tipo de sistemas. Desde actualizar su imagen corporativa para hacerla atractiva e impactante, generar contenidos inteligentes hasta el desarrollo de sistemas y software para empresas.

Las empresas en la actualidad reconocen la necesidad de digitalizarse y saben que esto les puede suponer un ahorro del 20% de sus gastos. Sin embargo, no todas tienen un plan digital. Para el cumplimiento de sus objetivos, una empresa necesita contar con una serie de elementos que contribuyan al funcionamiento adecuado de la misma.

Un sistema permite crear una comunidad donde puede tener a sus clientes frecuentes en una sección VIP, por ejemplo, o crear un foro o Chat que responda las preguntas más frecuentes que tienen los usuarios sobre sus productos, siendo este tipo de secciones ideales para anunciar el lanzamiento de una nueva línea de artículos o noticias relacionadas a su negocio. Después de analizar, se crea un estándar de reglas que debe cumplir o llevar un software, en general se desarrolla para la plataforma ideal para su negocio, ya sea desarrollo de mapas geográficos, sistema de reservaciones online, sistemas de gestión, motor de bienes raíces, outsourcing de programadores, software a la medida, sistema bolsa de trabajo, administrador de contenidos, carrito de compras, cotizador, inventarios en línea, renta de tienda en línea, registro de usuarios, posicionamiento web (SEP, SEO), optimización de sitios, servidores, aplicación server provider, AJAX, SQL server, Visual Studio, entre otras alternativas.

Se desarrolla además sistemas y software para empresas que trabajen para la empresa principal. La parte de logística es uno de los más atractivos beneficios del desarrollo de un sistema a la medida, porque ahorra tiempo, dinero y mejora la eficiencia. Su valor radica en la estandarización y automatización que realiza en los procesos de su empresa.

Un sistema puede realizar de forma automática una cotización, calculando por usted el número de piezas que le indique, realizando el descuento o brindarle el dato actualizado del cambio de moneda después de conectarse a internet.

Procesos que antes se realizaban manualmente, el sistema puede realizarlos analizando grandes cantidades de información y entregando, a través de reportes especializados, datos sintetizados que le sirvan para la toma de decisiones.

Una aplicación dentro del desarrollo de sistemas y software para empresas que sin duda ha sido de gran utilidad para empresas, industrias, inclusive oficinas de gobierno y parte del sector científico, son las aplicaciones para dispositivos móviles.

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 y con precios accesibles. Llevar a República Dominicana a transformación digital.

1.2. Elaboración del diagnóstico general o problemática general: comprende la elaboración de un inventario de problemas.

Se ha visto que la experiencia de los países avanzados, con los mayores índices de bienestar social y económico, revela que su progreso es proporcional a la inversión que han hecho en educación, ciencia, tecnología e innovación. Por ende, la lección es clara: si se quiere progresar social y económicamente, se debe promover el desarrollo de la tecnología en las empresas.

El foro económico mundial pone a República Dominicana en último país en materia de transformación Digital. 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.

Algunas de las páginas webs y aplicaciones que utilizan las empresas hoy en día no disponen de una seguridad estable por lo que muchas empresas pierden informaciones incluso base de datos de clientes e inventarios porque no disponen de una buena página web y/o app que les permite garantizar la usabilidad del mismo.

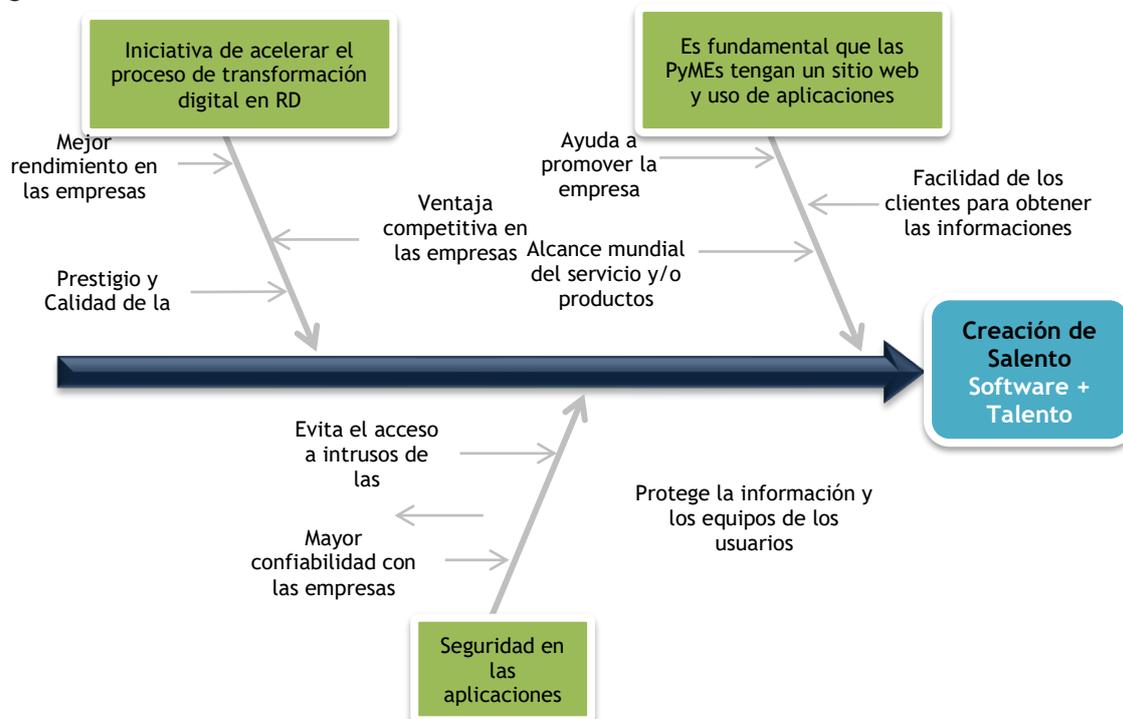


Ilustración 1-1. Diagrama de Ishikawa. Por los autores.

1.3 Elaboración del diagnóstico contextual.

Según la oficina Nacional de Estadística de República Dominicana One, y el último censo publicado a través del Directorio de empresas del 2016 la industria de las telecomunicaciones ha tenido un leve decrecimiento entre el 2013 y el 2016, exactamente del -0,2%, aunque el decrecimiento se considera representativo, este si es un factor contradictorio a las exigencias del mercado global que se transforma día a día a soluciones más digitales y automatizadas para todo tipo de empresas, esta es una de las razones por las cuales empresas extranjeras desean radicarse en República Dominicana con el fin de proveer sus servicios de software.

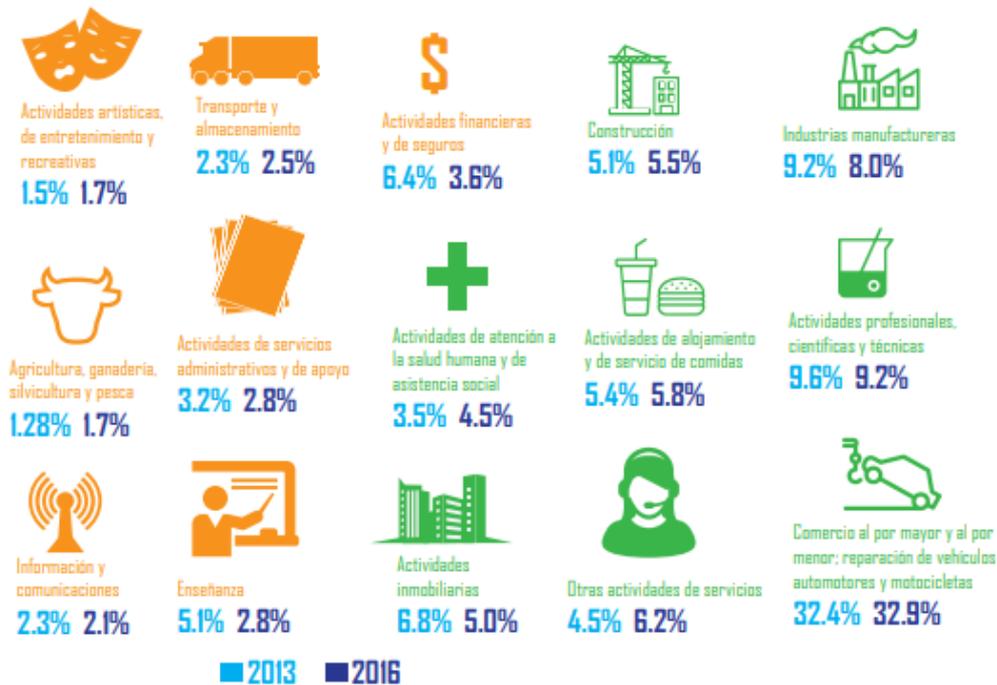


Ilustración 1-2 División actividad económica de la República Dominicana 2013-2016. Por Oficina Nacional de Estadística ONE, Directorio de empresas 2016-2017

Partiendo del potencial mercado que se evidenciara en los próximos 10 años en el país, se decide crear un modelo de negocio capaz de desarrollar soluciones tecnológicas para cualquier tipo de empresa teniendo un marcado interés en aquellos startups que desean materializar sus necesidades tecnológicas, la razón para escoger como mercado las pequeñas empresas se basa en las cifras, ya que de acuerdo al Directorio de empresas de la oficina Nacional de Estadística antes mencionado el 70% de las empresas en República Dominicana son consideradas pequeñas empresas ya que tienen menos de 10 empleados (Ver Figura 1.3).

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

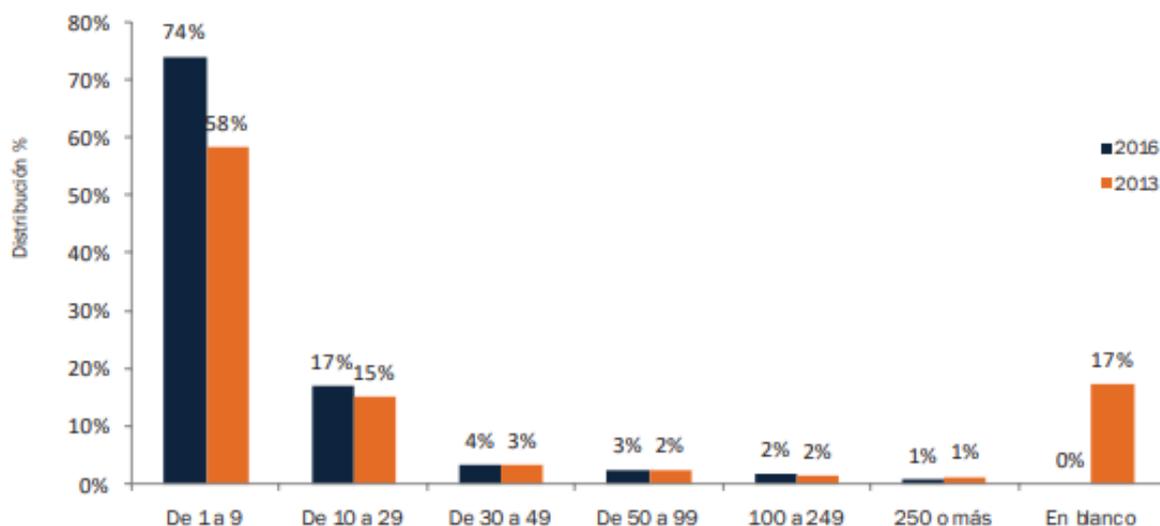


Ilustración 1-3 Distribución porcentual de empresa registradas, según rango de empleados. Por Oficina Nacional de Estadística ONE, Directorio de empresas 2016-2017.

Si bien la industria de las Telecomunicaciones no presenta crecimiento en los últimos 3 años, se realizó un análisis del tipo de empresas que se concentran en el sector de información y telecomunicaciones haciendo especial énfasis en empresas de programación informática, consultoría informática y conexas (a la cual pertenece Salento) encontrando que del 2013 al 2017 estas han crecido en un 73,91%, crecimiento exponencial en el cual se refleja una clara oportunidad para Salento de incursionar en el mercado de consultoría de software para las empresas Dominicanas.

Información y comunicaciones	2013	2016
Actividades de edición	143	119
Actividades de producción de películas cinematográficas, vídeos y programas de televisión, grabación de sonido y edición de música	46	142
Actividades de programación y transmisión	63	367
Telecomunicaciones	718	82
Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas	230	411
Actividades de servicios de información	34	381
Total	1.234	1.502

Tabla 1-1 Comparación de empresas de programación de software. Por los autores, Informaciones ONE.

- **Carencia de sistemas de Medición de los proyectos de software:** La mayoría de las empresas no poseen sistemas de medición que permitan crear sensores que detecten la inestabilidad de un desarrollo desde la perspectiva del cliente, entendiendo la medición no solo como un proceso de recolección de datos, sino que debe ser una herramienta incorporada a la toma de decisiones, se puede tener muchos datos, pero desconocer la causa del problema y esta situación es frecuente.
- **Elevados precios para pequeños empresarios o compañías startup:** Al ser invenciones tecnológicas en auge, están tiendes a sobreestimarse en valor, por lo que para algunos microempresarios es imposible acceder a este tipo de tecnologías para facilitar los servicios de su empresa.
- **Alta rotación de personal:** La industria del software se caracteriza por su alta demanda de personal, al ser tan competitiva y cambiante es uno de los dolores más frecuentes ya que por su alta demanda los Ingenieros dedicados a un proyecto pueden encontrar mejores oportunidades en otra empresa y se convierte en un problema de fuga de talentos y conocimiento.
- **Incumplimiento en SLA´s establecidos:** Por diferentes circunstancias, como la alta volatilidad en los requerimientos y/o cambios en prioridades, bajo nivel de madurez metodológico por parte de los clientes que toman el servicio, rehúso en la aceptación de entregables conllevan a incumplimientos en las condiciones
- **Extensas ventanas de tiempo entre fases de entrega:** Los skills de tiempo no coinciden con las requeridas para el proyecto, se presenta con frecuencia subestimación de tiempos claves en el ciclo de desarrollo como las pruebas
- **Bajo sentido de responsabilidad social:** Los empresarios de otros sectores diferentes al de las comunicaciones perciben que la mayoría de las empresas proveedores de software carecen de programas de responsabilidad social, es decir, no retribuyen en general un poco del beneficio económico adquirido a la sociedad.

1.4. Elaboración del diagnóstico etiológico del problema seleccionado.

Las principales causas o motivos que llevan a la propuesta de creación de una empresa que colabore a la transformación digital de la República Dominicana son:

Global:

- Exigencia de un mercado en busca de nuevas oportunidades y ventaja competitiva.
- Nuevo segmento económico, en algunos países la economía digital representa más de un 10% del PIB.
- Necesidad de mejorar la experiencia de los clientes.
- Búsqueda de herramientas adaptables en el tiempo.

En la República Dominicana:

- Fomentar el talento local, actualmente se utilizan consultores internacionales.
- Innovar el mercado digital en República Dominicana.
- Satisfacer las necesidades del mercado dominicano.
- Colaborar con el crecimiento digital de las PyMES en República Dominicana.
- Desarrollar nuevos ecosistemas y fuentes de ingresos mediante propuestas digitales.
- Necesidad de productos digitales personalizados que reflejen la imagen de las empresas.

Para garantizar el éxito, Salento busca captar dos grandes bloques en los servicios de transformación digital que son la experiencia de los clientes finales, brindando servicios digitales que garanticen la experiencia de los usuarios; y los clientes de Salento, haciendo énfasis en el mercado emergente de las PyMES, donde se les ofrecerán productos personalizados que pueden ser adaptables al tiempo para mantener actualizados las necesidades de estos.

1.5 Valoración de las consecuencias del problema

En los países más desarrollados, está demostrado que la intensidad en la aplicación de nuevas tecnologías y la incorporación de un Sitio Web está correlacionada de manera positiva con el incremento de las ventas, la productividad y el valor de mercado de las empresas. No importa el tamaño de la empresa, es de suma importancia el poder alcanzar a sus clientes de una manera masiva y sencilla para ellos. Nada mejor para eso, que el propio Internet. Si bien es cierto que existen muchas redes sociales en las que te puedes anunciar de forma gratuita o pagada, el tener un Sitio Web eleva el prestigio propio de la empresa y permite a sus clientes incrementar el nivel de confianza hacia el producto o servicio. Las redes sociales muestran resultados aleatorios que no siempre van de la mano con el comportamiento del consumidor final, por lo tanto, no se puede medir el impacto real del estudio. Los sitios web elaborados por Salento serán capaces de medir todo tipo de analíticas para lograr reunir resultados concretos.

En este caso podemos decir que para el público la creación de esta nueva empresa sería una idea innovadora y muy significativa ya que existen otras empresas que a pesar de hacer casi lo mismo no tienen las metodologías ágiles y necesarias para hacer una experiencia inolvidable para el cliente y conseguir la satisfacción y los resultados que los clientes buscan para sus empresas mediante las metodologías que vamos a implementar.

Además de que la empresa contará con un equipo altamente capacitado y con los recursos tanto económico y humano para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto. También generaría conocimiento y será un proyecto práctico y real, responderá a muchas de las necesidades de la práctica de la gestión cultural y será aplicable a corto plazo para mejorar las prácticas actuales.

Invertir en sistemas y software para empresas es invertir en eficiencia, ya que los beneficios que puede tener con este tipo de tecnologías digitales pueden no sólo mejorar sus procesos sino incrementar el desarrollo y los alcances de su empresa. Si se tiene un negocio referente a productos, un sistema puede no sólo auto administrar la atención al cliente sino también la parte de logística referente a inventarios, pedidos y envío de mercancía. A partir de un registro de usuarios, el sistema genera una base de datos que le brinda el beneficio de saber cuántos clientes tiene hasta la fecha, definiendo en cada uno de ellos su perfil, como su historial de compra (para el manejo de descuentos por ser cliente frecuente) o datos que pueden ser de utilidad (cumpleaños, aniversario) para generar una buena relación cliente-empresa, enviando correos electrónicos a las cuentas de los usuarios para felicitarlos, enviarles la oferta del mes o para resolver sus dudas o contestar sus comentarios.

Capítulo 2 - Investigación y toma de datos.

Existe una gran variedad de empresas exitosas en la industria del software a nivel internacional: IBM, Everis, Accenture, HP, por mencionar algunas, todas con múltiples características que las han llevado a alcanzar el éxito.

2.1. Estudio de Benchmark Internacional

Previamente a empezar el análisis que llevó a identificar casos de éxito y las distintas metodologías, mercados y participación global, que conquistaron los mercados en los que se destacan empresas de software antes mencionadas se definieron algunos puntos de comparación relevantes a profundizar, entre los cuales se destacan:

- **Participación en mercado global:** Representación de la empresa a nivel internacional
- **Promedio de antigüedad de relacionamiento con clientes:** Debido a que la participación en el mercado puede llevar a impedir que nuevos Startup alcancen posiciones importantes.
- **Certificaciones:** Certificados de calidad y propios de la industria que permite conocer las mejores prácticas del sector y poner una meta gradual para que Salento alcance la calidad global necesaria.
- **Productos:** Cuales son los productos y servicios ofrecidos en la actualidad los cuales llevan a que las empresas estudiadas sean exitosas.
- **Políticas de continuidad del servicio:** De manera general conocer cuáles son los planes de respuesta de las empresas exitosas en caso de situaciones de crisis, lo anterior debido a que las empresas de software deben generar respuestas rápidas ante sus clientes y la pérdida del servicio no debe generar incumplimiento en los entregables.
- **Proyectos de responsabilidad social:** Es interesante conocer las acciones de responsabilidad social que las empresas de este tipo están generando en los entornos y países en los que desarrollan sus operaciones, lo anterior con el fin de crear puntos de referencia en este aspecto para Salento.
- **Asociaciones con fabricantes:** Las tecnologías de punta se logran a través de la creación de alianzas estratégicas que permitan generar no solo lazos comerciales o de confianza sino además el trabajo colaborativo para la innovación y la invención de nuevas tecnologías en los mercados.
- **Desarrollo del Recurso Humano:** Es importante conocer qué tipo de requisitos laborales y profesionales existen las empresas que actualmente lideran el mercado internacional con el fin de obtener puntos de comparación y definir perfiles similares en Salento.

2.1.1. Participación en mercado global.

Si bien la comparación se realizó entre empresas con una amplia trayectoria en el mercado global, algunas con “ofrecimiento de operación en cualquier país del mundo” encontramos algunas similitudes de ubicación geográfica las cuales vale la pena analizar:

- A nivel de América la constante es encontrar presencia en los siguientes países:
 - o Estados Unidos
 - o México
 - o Colombia
 - o Perú
 - o Argentina

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

- A nivel de fábricas de software existen similitudes en tener bases de operación en India, China y Marruecos, lo que infiere la calidad de los profesionales de estos países y el costo razonable de mano de obra vs Calidad.
- En Europa se encontró participación clave en España, Inglaterra e Irlanda.

Trazar un plan internacional parece ser ambicioso, pero es una ventaja que deja este estudio de Benchmarking conocer en qué países los negocios pueden fluir de una manera más adecuada por el comportamiento del sector cuando Salento se encuentre en su plan de expansión internacional.

2.1.2. Promedio de antigüedad de relacionamiento con clientes.

Las empresas estudiadas tienen un factor en común, la mayoría tiene una relación de más de 5 años promedio con sus clientes, lo cual lleva a inferir varias cosas para un Startup como Salento. Es importante mantener relaciones llevaderas y perdurables con nuestros clientes lo que se consigue a través de entregables con calidad, la visión de ser uno de los referentes nacionales en el mercado del software en el mediano plazo y un referente internacionales a largo plazo exige que incrementalmente se amplíen los servicios a otros países diferentes a la República Dominicana y que los clientes que se obtengan en este camino sean perdurables.

2.1.3. Puntos destacables en las empresas con las que se realizó la comparación a nivel internacional

Varios son los puntos por destacar en las empresas con las que se realizó la comparación, lo cual no es de extrañarse ya que se realizó este estudio con empresas de talla mundial.

Del conocimiento de las empresas y su razón de ser llama la atención que en su mayoría no solo prestan servicios de software, sino que decidieron ampliar su portafolio a servicios de outsourcing y consultoría de procesos, lo cual no está del todo descartado para los socios de Salento.



Ilustración 2-1 Análisis del entorno. Por los autores.

El brindar soluciones tecnológicas a bajo costo es una de las prioridades para ser competitivos, sin embargo, el común denominador son los entregables con calidad, así mismo el sector exige que el personal este constantemente actualizado ya que los lenguajes de programación y nuevas tecnologías también varían, lo que se convierte en un gran reto para Salento, retener el personal y así mismo entrenarlo para que esté a la vanguardia que el sector exige.

2.1.4. Certificaciones

Analizando las certificaciones que cada una de las empresas estudiadas tiene, en la siguiente gráfica resume las certificaciones más relevantes para el sector en la actualidad

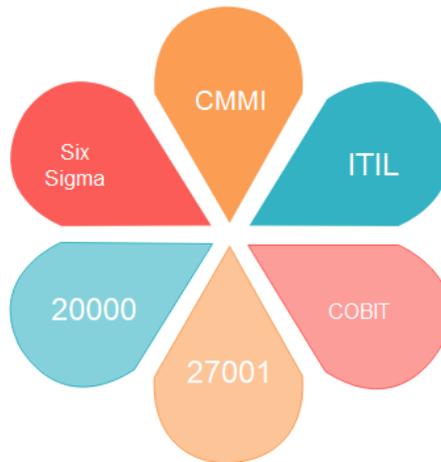


Ilustración 2-2 Principales certificaciones usadas por el sector. Por los autores.

ISO 9001, ISO 20000, CMMI DEV, CMMI-SVC. Los principales estándares de calidad y certificaciones con los cuales se encuentra alineada nuestra metodología para la prestación de los servicios son:

- **ISO 9001:2015:** La certificación es lograda a través de un sistema de gestión común el cual es aplicado a lo largo de toda la organización.
- **ISO 27001:** Seguridad de la Información: esta norma específica los requisitos de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) y contempla la norma BS7799.
- **ISO 20000:** Metodología ITIL, estándar de calidad internacional para la gestión del servicio de infraestructura de TI.
- **ISO 22301:** Describe la forma en que los mecanismos de continuidad de negocio se pueden gestionar de forma sistemática. Se certifican los procesos de preparación en caso de una interrupción del negocio, tiempos de recuperación definidos alineados con los requisitos contractuales de los clientes, reduciendo la probabilidad de daños en relación con el cliente, la marca y la pérdida financiera.
- **Six Sigma:** representa la estructura estándar para alcanzar la excelencia en los procesos.
- **COBIT:** proporciona el marco de trabajo para el gobierno de IT, alineando las actividades de IT con los requerimientos del negocio. La metodología de procesos vincula las mejores prácticas de ITIL a los requerimientos de negocio del cliente y a los dueños del proceso IT.

Uno de los grandes desafíos para Salento es alcanzar gradualmente cada una de las certificaciones que le exige el mercado global, para lo cual dentro de su plan de negocio se ha plasmado la meta de alcanzar una de estas certificaciones por lo menos cada 16 meses de manera que en 5 años se cuenten por lo menos con 4 de las más importantes.

2.1.5. Productos ofrecidos y en qué sector se ofrecen

De los sectores con más participación en las empresas estudiadas encontramos:

- Sector Retail.
- Supermercados, consumo masivo.
- Compañías Manufactureras
- Banca
- Telecomunicaciones
- Entes Gubernamentales.
- Salud.

Dada la marcación de estos sectores en la segmentación de las empresas que han alcanzado casos de éxito en la industria del Software vale la pena explotar y conocer con detalle el comportamiento y necesidades de este tipo de industrias en la República Dominicana para explotarlos a futuro cuando Salento se encuentre más consolidada.

Por otro lado existe una gran variedad de servicios ofrecidos por las empresas líderes en el mercado mundial y Latinoamericano entre los cuales se destacan la asesoría e implementación de servicios en Nube, realizar innovación o mejoras a aplicaciones y a existentes en las organizaciones, diseño de especificaciones, arquitectura y casos de prueba, en algunos casos la prestación de Soporte de Operaciones Tecnológicas cobra gran importancia, todo esto aportando a la construcción del software servicio en común en las compañías estudiadas.



Ilustración 2-3 Principales servicios ofrecidos por compañías internacionales. Por los autores.

Salento manejará un portafolio acorde a las necesidades globales el cual se obtendrá con la combinación de personal capacitado en varias ramas de la industria del software y además en la inversión inicial de tecnología que permitan ampliar el portafolio ofrecido para cada segmento de clientes.

2.1.6. Planes de contingencia.

Es un común denominador que los planes de contingencia se encuentren estructurados con alto nivel de detalle en las empresas estudiadas, lo anterior ya que si bien, todas las empresas están expuestas a riesgos inherentes, las empresas de software tienen la responsabilidad de albergar los datos de los clientes en caso de falla tener un plan de emergencia que conlleve a la superación de las situaciones de crisis sin afectar la calidad de los datos almacenados, ni los tiempos de entrega pactados inicialmente.

Razón por la cual una de las actividades de constitución de Salento será la elaboración y materialización de un plan de continuidad que permita dar seguridad de servicio permanente a los clientes de la República Dominicana y de otras partes del mundo.

2.1.7. Proyectos de responsabilidad social.

Es característico que las industrias de software tengan grandes utilidades versus la inversión realizada, también lo es, que estas empresas retribuyan un poco a la comunidad a través de tareas de responsabilidad social entre las cuales se destacan empleabilidad para gente de la zona donde se desarrollen las operaciones, programas de educación en tecnologías con poblaciones vulnerables entre otras.

Es una prioridad para Salento construir de la mano responsabilidad social inicialmente en el área de Santo Domingo donde se iniciará la operación, razón por la cual la construcción de este programa de responsabilidad social será otra de los puntos a entregar en los primeros dos años de funcionamiento.

2.1.8. Asociaciones clave

Una de las estrategias de éxito de las compañías de software es crear asociaciones clave con grandes de la industria para realizar trabajos colaborativos y acuerdos en los que ambas empresas ganen.

Las asociaciones más comunes de las empresas de gran tamaño y reconocimiento son:

- MICROSOFT.
- IBM
- Apple
- Oracle
- SAP
- Nexsys
- PMI
- CISCO.
- HP.
- Quest Dell.
- AMÉRICA XXI: Socio Tecnológico, representando América XXI para la prestación de servicios de Consultoría Bajo el modelo CMMI

El Departamento Comercial de Salento en sus inicios enfrentará grandes retos, pero estos retos no solo se tratarán de tener nuevos clientes en la región y consolidarlos, además de esto el generar alianzas clave, reflejarán más confianza entre los clientes que tomen los servicios de Salento y al mismo tiempo aportarán al crecimiento acelerado de la organización.

2.1.9 Perfil del Recurso Humano en organizaciones exitosas.

El perfil reclutador de las organizaciones que han alcanzado el éxito es similar en todas las empresas, se resumen en Ingeniero de sistemas, Ingeniero Electrónico, que se centra en la creación de servicios virtualizados en un entorno de aplicaciones. Establecen las mejores prácticas para crear, catalogar y mantener los servicios virtuales para su uso en los ambientes de clientes. Son expertos en trabajar con una variedad de protocolos (SOAP, WSDL, JSP, JDBC, SQL, JAVA, XML, HTML y J2EE) y comprender cómo se integran las aplicaciones complejas. No sólo crean los servicios virtualizados, sino que pueden desarrollar y ejecutar pruebas para validar esos servicios y pueden comparar los resultados de los servicios virtualizados con los reales.

El análisis del perfil destaca dos aspectos claves para el equipo reclutador de Salento: Ingenieros con experiencia en ambientes de desarrollo y pruebas, y que además que comprendan y apliquen pruebas y desarrollos en los lenguajes de programación más comunes.

2.2 Estudio de Benchmarking Local

Cuando nos movemos al territorio de la República Dominicana pudimos evaluar algunos casos de éxito de empresas que surgen para dar respuesta a las necesidades del mercado local de contar con un proveedor especializado en soluciones y aplicaciones estratégicas de vanguardia, enfocadas a mejorar la productividad y eficiencia de las diferentes áreas de la tecnología de la información.

Estas empresas se encuentran enfocadas principalmente en sectores como la Banca y las Telecomunicaciones. A pesar de que no se puede comparar el nivel de madurez de éstas con las empresas del extranjero, podemos evaluar los siguientes aspectos:

2.2.1. Participación en mercado global:

Las empresas evaluadas en su totalidad tienen un alcance del territorio nacional, donde solo 1 de ellas pasa a otros mercados como es el del país vecino Puerto Rico.



Ilustración 2-4 Representación de empresas dominicanas en Puerto Rico. Por los autores.

El enfoque de estos modelos de negocio ha estado concentrado en el mercado local, para poder trabajar con marcas importantes del país y fortalecer las relaciones con las mismas. Dentro de los principales sectores de negocios que dan soluciones las empresas evaluadas están:

- Bancas
- Telecomunicaciones
- Aseguradoras
- Servicios
- Hospitales
- Empresas estatales

2.2.1. Promedio de antigüedad de relacionamiento con clientes

Se tiene información de que estas empresas en su mayoría surgen a inicio del año 2000 y desde esa fecha se encuentra en el fortalecimiento de la relación con los clientes.

Un punto importante a resaltar es que en la actualidad no existe una empresa que pueda ofrecer todos los productos y servicios consolidados que desea el cliente, por lo que de una a otra tienen clientes en común.

Salento quiere forjar relaciones duraderas con los clientes, y pretende hacerlo a través de un contacto directo e involucramiento de estos en el desarrollo de sus soluciones.

Se dispondrán de canales de contacto para mantener una conversación abierta empresa-cliente, ya sea a través de aplicaciones, blogs, redes sociales o asistencia en línea. Estos recursos no están siendo trabajados por ninguna empresa local.

2.2.2. Puntos destacables en las empresas con las que se realizó la comparación a nivel Nacional

Las empresas evaluadas se han mantenido en constante evolución para poder ofrecer a los clientes soluciones innovadoras y atractivas para la solución de sus necesidades. Una de ellas es miembro de la Asociación Latinoamericana de Seguridad y de ASIS International, Advancing Security Worldwide y otras tienen importantes certificaciones que las acreditan en la total capacidad de ejercer sus funciones.

Estas empresas tienen en claro que la tecnología y la creación de conocimiento que existe a través de ella son una fuente de desarrollo para la República Dominicana y que cada día más clientes y usuarios están demandando esa ola de transformación digital.

2.2.3. Certificaciones

Los aliados y clientes son los que certifican la experiencia de cada empresa. Sin embargo, algunas de ellas cuentan con las certificaciones de los siguientes fabricantes aliados. para brindarles una mejor solución tecnológica y de seguridad.

Una brecha del mercado local es que las certificaciones y alianzas están ligadas al desarrollo de software y a la seguridad de la información. A diferencia de las empresas que evaluamos en el análisis externo, visualizamos también certificaciones enfocadas a la metodología de gestión de proyectos como casos de PMI, Six Sigma y AGILE.

Esta es una de las nuevas propuestas que ofrecerá Salento, el desarrollo sostenible, teniendo como pilas las tecnologías y metodologías que permitan ejecutar los procesos de la manera más eficiente posible.

2.2.4. Alianzas Claves

Como en el sector internacional, las empresas tienen importantes alianzas claves que les permiten ofrecer y operar en diferentes tecnologías, según demanden los clientes.

Algunas de ellas utilizadas comúnmente:



Ilustración 2-5 Principales alianzas de empresa de desarrollo en la República Dominicana. Por los autores.

2.2.5. Perfil del Recurso Humano

Todas las empresas están centradas en valores que guían su accionar y sirven de base al momento de definir el perfil del Talento que buscan.

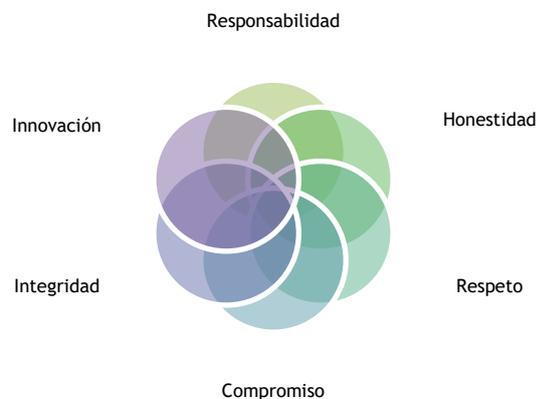


Ilustración 2-6 Perfil de recurso humano en empresas de desarrollo en la República Dominicana. Por los autores

El perfil buscado por las empresas locales va ligado a ingenieros de software (Desarrollador) o de UI/UX (Diseñador/a gráfico). Buscan desarrolladores con la capacidad de adaptarse al uso de varias tecnologías y ofrecen la capacidad de pasantías para reclutar jóvenes estudiantes y moldearlos al sistema de gestión de la empresa para que al finalizar su carrera puedan optar por un puesto fijo.

Las empresas tienen áreas operativas que ayudan al cumplimiento de las tareas, como son el área de ventas, cobros y de compras, entre otras.

2.3 Entrevistas

2.3.1. Modelo entrevista

Para conocer el mercado potencial de Salento, se realizarán 50 entrevistas a diferentes perfiles y así poder obtener información desde los diferentes puntos de vista.

Se entrevistaron los perfiles de directores de grandes empresas, altos mandos en el área de Tecnología y Compras, y usuarios tecnológicos de otras organizaciones para conocer su experiencia y dada la capacidad que tienen de tomar decisiones, cuáles serían los principales factores que toman en cuenta a la hora de elegir una empresa de desarrollo de softwares.

Como la oferta de Salento es amplia para el público al que va dirigido, también se entrevistaron emprendedores y dueños de pequeñas y medianas empresas con el objetivo de conocer este perfil y saber qué tipo de soluciones están buscando.

Aunque fueron perfiles muy distintos, en varios sectores de la economía, sus respuestas coinciden a la hora de definir lo que quieren recibir de una propuesta de negocio como Salento.

Diez (10) de las entrevistas fueron realizadas a clientes internacionales de Colombia, un país reconocido y con amplio alcance en la industria del software, para conocer si estarían dispuestos a tratar con una empresa remota, físicamente ubicada en otro país. Igual que los entrevistados locales, mientras se cumplan con las especificaciones del cliente y el precio sea justo por el producto o servicio, no importa el espacio físico donde se encuentre la empresa.

A continuación, se presenta un resumen con las principales opiniones de los entrevistados. Esta información se puede consultar de manera extensiva en el Anexo 1.

2.3.2. Análisis y conclusiones de las entrevistas.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a personas de diferentes instituciones y sectores obtuvimos las conclusiones siguientes:

¿Cómo ves la tecnología ligada al sector al que perteneces?

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados con respecto a cómo ven la tecnología hoy en día, las respuestas fueron muy similares, ven la tecnología como un medio de avance en los diferentes sectores a nivel laboral, y que pronto será vital para poder lograr el éxito de las diferentes empresas e instituciones.

¿Cómo ves la tecnología en tu negocio específicamente?

Según los entrevistados ven la tecnología como algo vital e imprescindible para el desarrollo tanto de los negocios como de las empresas en general y es un recurso que reduce el esfuerzo humano y disminuye errores en los procesos.

¿Qué tan necesaria es la tecnología para que sobrevivan los negocios?

Se concluye que los entrevistados consideran la tecnología sumamente necesaria para la eficientización de los servicios y de gran utilidad ya que provee soluciones ágiles.

¿En qué maneras le beneficiaría a tu sector tener transformación digital?

Según las conclusiones nos beneficiaría en muchos sentidos en los diferentes sectores, por ejemplo, para estar en la vanguardia de los nuevos tiempos, agilizar y optimizar los procesos en las empresas y a porta resultados satisfactorios de acuerdo con las necesidades de las diferentes empresas, nos da una mejor coordinación en los puestos y procesos y nos permite reducir costos que es lo que más busca la empresa.

¿Cuál es el factor determinante en el momento de elegir contratar con una empresa de tecnología u otra?

Obtuvimos varias interrogantes en nuestras entrevistas, pero las más comunes fueron: credibilidad, costo, calidad, seguridad y por medio de recomendaciones.

Para llegar a tener las tecnologías que hoy en día los clientes nos exigen, ¿qué buscarías en una empresa de software y desarrollo?

Según las conclusiones brindadas por nuestros entrevistados estos buscarían: Que la empresa sea reconocida y ofrezca equipos garantizados y programas certificados, que el diseño de los programas de software se adapte a las necesidades de los negocios, desarrollo, buen posicionamiento y mantenimiento de los servicios brindados, muy importante porque esto ayuda a fidelizar a los clientes.

¿Dónde le gustaría enterarse/recibir/conocer de lo nuevo que hay en tecnologías? ¿O Cómo deberías tener contacto con la empresa de tecnología?

Según las respuestas de nuestros entrevistados como estamos en una era muy avanzada tecnológicamente estos desean recibir información de las nuevas tecnologías y aplicaciones mediante las redes sociales ya que es lo que más se frecuenta en todo el mundo, también mediante correos electrónicos, anuncios de televisión, publicaciones digitales en las calles, páginas web y mediante las mismas aplicaciones.

¿Consideras que el desarrollo de apps para tu empresa es muy costoso?

Para algunos de los entrevistados depende el costo y para otros son costosos. Esto depende en gran medida a la necesidad y exigencia que el cliente solicita y de la calidad del servicio que el cliente requiera.

¿Contratarías una empresa extranjera o local?

Según las conclusiones los clientes éstos prefieren una empresa eficiente, ya que el tema de si es local o extranjera es irrelevante gracias a la tecnología misma, la comunicación se facilita, las herramientas son asequibles y la información necesaria fluye activamente. Lo que hace que el criterio pase de ser "Extranjera o local" a "Eficiencia y costos".

2.4 Encuestas

2.4.1 Modelo encuestas.

Con los resultados obtenidos en las entrevistas se elaboró una encuesta con aspectos claves a ser considerados por los clientes potenciales de Salento, así como con los consumidores finales de los servicios y/o productos que desarrollaran las empresas a sus clientes.

Este modelo de encuesta fue realizado a 128 personas con el enfoque de conocer a las necesidades de los usuarios finales principalmente.

Al igual que en el análisis anterior, se puede ver el detalle de las encuestas realizadas en el Anexo 2.

2.4.2 Análisis y conclusiones de las encuestas.

A fines de capturar el conocimiento del mercado en relación a la transformación digital, Salento ha realizado una encuesta a 128 usuarios aleatorios y ha determinado que un 64.1% de los entrevistados corresponden al sexo femenino y el 35% al sexo masculino como se muestra en el gráfico a continuación.

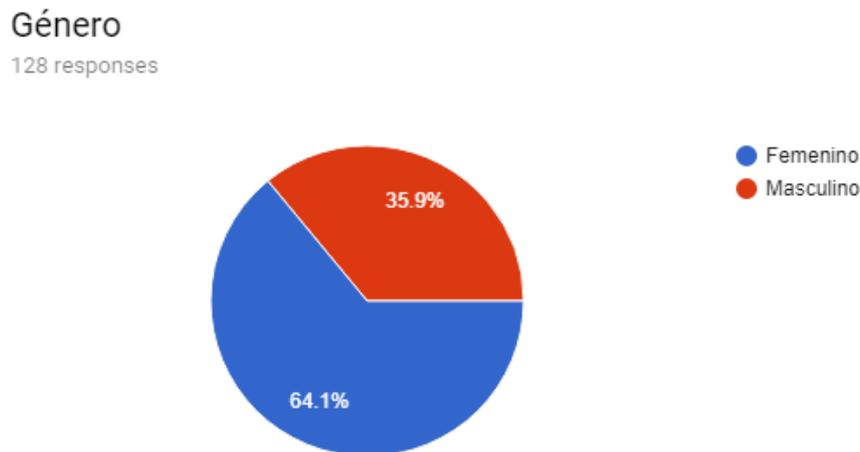


Gráfico 2-1 Gráfico comparativo géneros entrevista. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

La edad predominante entre los entrevistados es de 26 a 35 años correspondiente al 64.1% de la muestra, seguido por un 18% de personas entre 18 a 25 años, 10.1% de los entrevistados entre los 36-45 y un 7.8% que son mayores de 45. Ver gráfica comparativa debajo.

Edad

128 respuestas

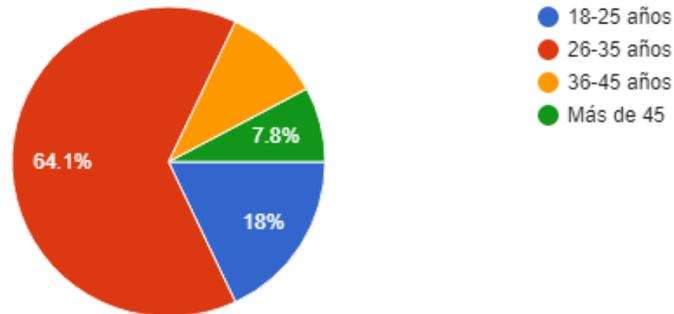


Gráfico 2-2 Gráfico comparativo edad entrevista. Por los autores.

Una vez se analizadas los datos relacionados al perfil de los entrevistados, se analizan la situación actual en sus empresas donde se obtuvo que un 63.9% de los entrevistados cuentan con aplicaciones web o móviles en sus empresas mientras que el 36.1% no poseen estas herramientas. Estos datos se presentan en el gráfico.

¿Existe alguna aplicación web o móvil en tu empresa?

122 respuestas

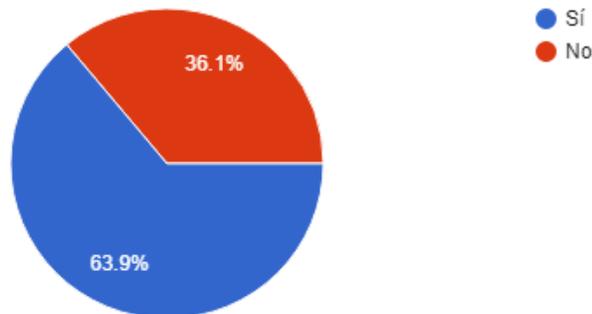


Gráfico 2-3 Gráfico comparativo aplicaciones web en empresas. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

De las personas encuestadas se conoce que 75.8% son empleados privados, 14.8% dueños de empresas y 9.4% empleados públicos.

¿Qué título te categoriza?

128 responses

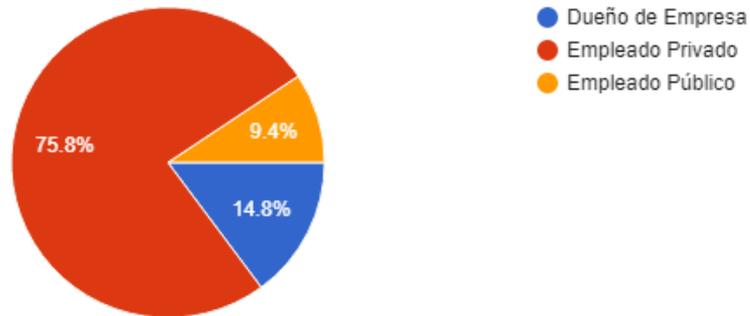


Gráfico 2-4 Gráfico comparativo segmento entrevistado. Por los autores.

Por otro lado, se conoce que más del 53.1% de los encuestados utiliza con regularidad las aplicaciones móviles de los lugares comerciales que frecuentan. un 28.1% Casi siempre la utilizan y un 10.2 Siempre utilizan las herramientas digitales de las empresas. Por otra parte, sólo un 8.6% no utiliza las herramientas como se puede ver en el gráfico debajo.

¿Qué tan frecuente descargas y utilizas aplicaciones de los negocios que frecuentas?

128 responses

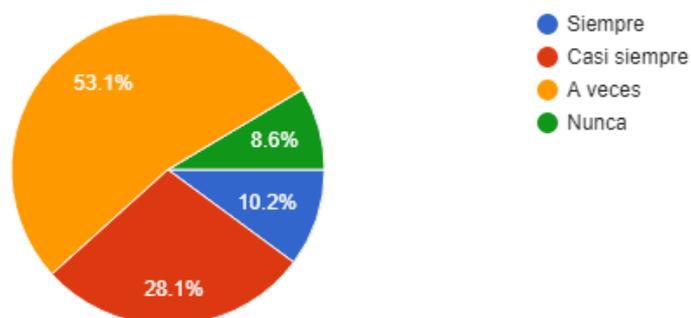


Gráfico 2-5 Gráfico comparativo uso de aplicaciones. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Con el análisis del gráfico debajo se aprecia que los puntos más importantes a tener en cuenta para Salento son la capacidad de realizar productos personalizados y la adaptación de productos existentes dentro de las empresas. Un tercer factor el de tercerizar estas labores.

Al momento de elegir una empresa de desarrollo, ¿qué prefieres?

128 respuestas

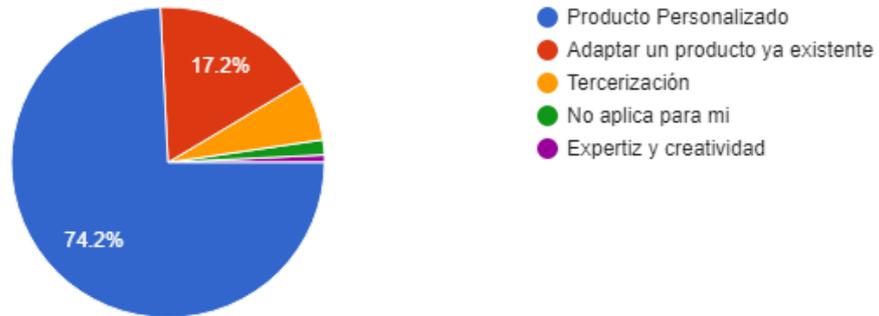


Gráfico 2-6 Gráfico comparativo preferencias del mercado. Por los autores.

Los factores que se identificaron como los más importantes para contratar a una empresa desarrolladora fueron la calidad de los productos, aplicaciones amigables al usuario y costos.

¿Qué factor consideras para contratar una empresa de desarrollo?

128 respuestas

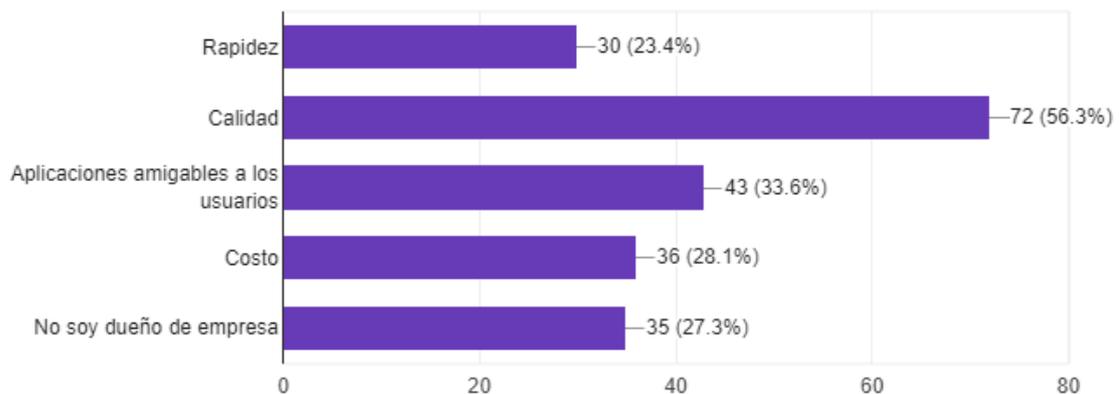


Gráfico 2-7 Gráfico comparativo factores de interés. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

A fines de vender los servicios a empresas con aplicaciones ya desarrolladas, se buscaron los puntos que motiven a las empresas a utilizar nuevos servicios donde se destacan el Soporte técnico, presentación de nuevos módulos y facetas en las aplicaciones ya existentes y labores de capacitación y asesorías a los equipos de tecnología que manejan estas aplicaciones.

Si ya tienes aplicación móvil y/o web, qué te interesaría?

128 responses

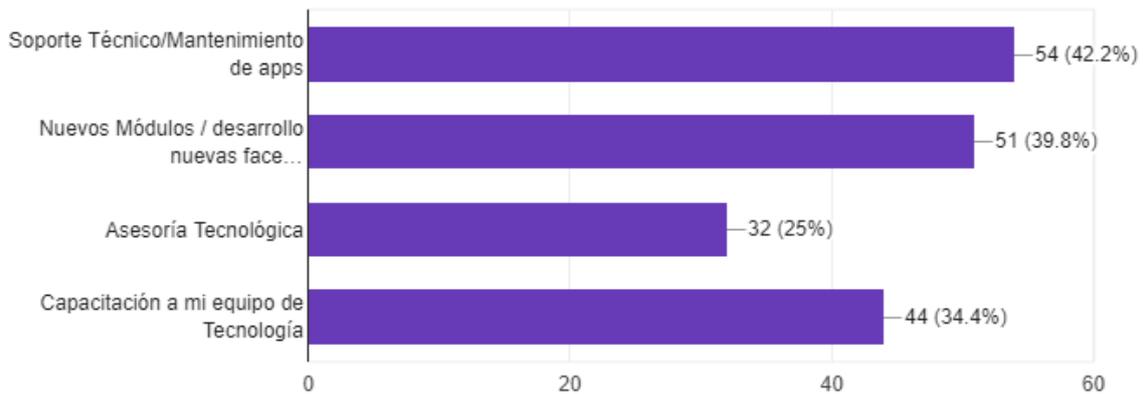


Gráfico 2-8 Gráfico comparativo intereses para el cambio. Por los autores.

Uno de los principales medios que las personas buscan hoy en día para dar seguimiento a los servicios contratados es mediante aplicaciones móviles, se pudo evidenciar esto en los resultados presentados debajo ya que un 40.6% de los encuestados prefiere la utilización de aplicaciones móviles y un 20.3% páginas web. En conjunto suman un 60.9% en contra de 39% que prefiere mantener contacto personal ya sea presencial o telefónico.

¿Cómo deseas tener contacto con los servicios que contratas?

128 responses

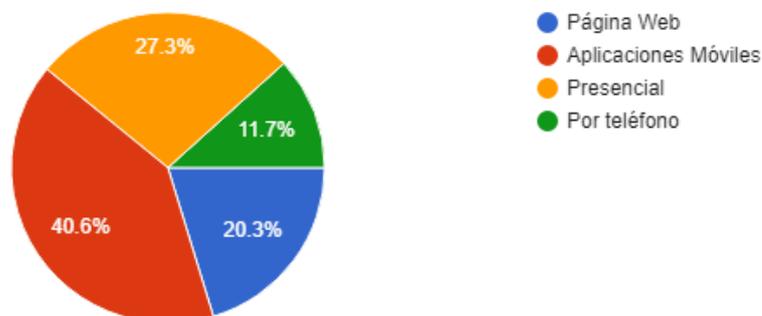


Gráfico 2-9 Gráfico comparativo vías de comunicación. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Un punto importante que se determinó fue los costes que las empresas están dispuestas a invertir en este tipo de aplicaciones y vimos que el 54.7% desconoce esta información. Por otro lado, el 16.4% está dispuesto a pagar entre 500 a 1,000 dólares, mientras que otro 16.4% está dispuesto a pagar entre 1,000 a 5,000 dólares. Dejando a una minoría dispuesta a pagar sobre los 5,000 dólares.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar tú o tu empresa por el desarrollo de una aplicación móvil o web?

128 respuestas

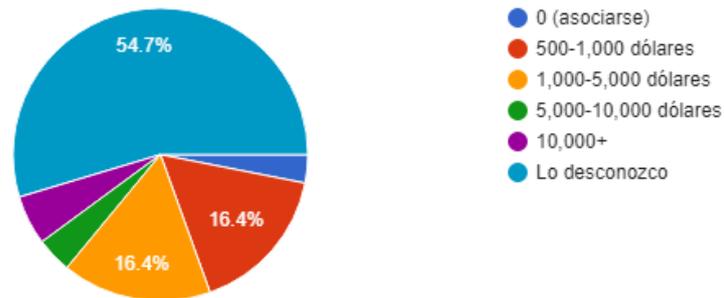


Gráfico 2-10 Gráfico comparativo intereses de costos. Por los autores.

Capítulo 3 - Análisis y diagnóstico. Plan estratégico y acción.

3.1 Análisis y Diagnóstico

3.1.1 Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

Del cruce entre las debilidades y las amenazas se definen las siguientes estrategias para que Salento alcance sobrevivir en el mercado sobre todo en sus inicios:

- **Mercadeo para pequeños empresarios:** Consolidar una estrategia de mercado dirigida a los pequeños empresarios con programas que se ajusten a las necesidades actuales de los mismos, mostrando casos de éxito de empresas similares que opten por tomar el servicio y demostrando los beneficios que desarrollos tecnológicos incrementales pueden traer a futuro mostrando Calidad vs Precio.
- **Alianzas clave:** Las alianzas claves constituyen un factor fundamental para combatir amenazas como la competencia desleal, Salento encaminara acciones para que sus procesos y entregables estén enfocadas en la Metodología ITIL, COBIT, ISO 9001:2015 con el fin de alcanzar altos estándares de calidad que permitan la creación de alianzas estratégicas con otras empresas del SECTOR EN República Dominicana y con los proveedores de software a nivel mundial.
- **Capacitación constante:** Uno de los pilares fundamentales con los que se constituirá Salento es contar con personal de primer nivel, por lo que aun cuando las Tecnologías de la Información y lenguajes de programación cambien constantemente y tiendan a conviertan en obsoletos, Salento designará un presupuesto semestral para la capacitación y actualización técnica, así mismo el Departamento de Recursos Humanos liderará a través de redes sociales como LinkedIn y Facebook convocatorias para atraer talentos de primer nivel.
- **Promoción en medios de bajo costo:** Salento pretende hacer uso de las tecnología que promueve en su beneficio a favor de publicidad por lo que construirá una página web que consiga captar la atención del cliente y diferenciar la calidad del servicio respecto a otras empresas, las redes sociales también serán otra plaza para ofrecer los productos, así mismo generar un ciclo de experiencia del cliente que permita obtener una buena satisfacción del cliente al finalizar el contrato, y este voz a voz, también aporte en la obtención de clientes.

3.1.2 Estrategias Adaptativas (Debilidades+ Oportunidades)

Del cruce entre las debilidades y las oportunidades se definen las siguientes estrategias para que Salento convierta las situaciones desfavorables en oportunidades de preparación para el futuro:

- **Inversión inicial en creación de empresa:** Las empresas en sus inicios requieren por naturaleza una inyección de capital para poder funcionar del cual no se verá retorno hasta que se alcance el punto de equilibrio, Salento no será la excepción, como toda empresa requiere de una inversión inicial, sin embargo, si se tiene en cuenta el tipo de negocio, la inversión inicial no es representativa comparando con otro tipo de negocio.
- **Estrategias de servicio al cliente:** Debido que será una nueva empresa, se pueden encontrar escenarios en donde los clientes desconfíen del producto final o duden en confiar sus datos a Salento, por lo que contar con servicio al cliente, cláusulas de confidencialidad y una Mesa de ayuda 24/7 permitirá crear lazos de confianza entre Salento y sus clientes.

3.1.3 Estrategias defensivas (Fortalezas+ Amenazas)

- **Pioneros de Metodologías ágiles en República Dominicana:** Las metodologías ágiles son el presente de las empresas consultoras de software, la mayoría de empresas de República Dominicana trabajan bajo enfoques de desarrollo tradicional que dificultan la generación de entregables a tiempo, Salento es consciente que las metodologías ágiles impulsan la transformación digital de las organizaciones y permite, junto con el cliente, definir prioridades, realizar entregas rápidas y continuas, y adaptarse a trabajar en ambientes complejos y cambiantes.
- **Cambio de percepción de alto costo:** Salento desarrollará lenguajes propios de programación, lo que contribuirá a disminuir el costo ya que estos lenguajes son adaptivos a clientes de distintos sectores con necesidades similares, así mismo los trabajadores de Salento serán contratados sin intermediarios lo que se verá reflejado en disminución del costo final.

3.1.4 Estrategias Ofensivas (Fortalezas+ Oportunidades)

- **Liderar transformación con equipo Joven y creativo:** Salento contará con un equipo joven y altamente capacitado que sabrá aterrizar y materializar las expectativas de los clientes de manera oportuna, el mismo mercado dominicano de emprendedores y empresas Pyme comprende la importancia de la tecnología para el control de sus procesos. También es un factor importante para la situación el crecimiento de Pymes en la República Dominicana y la aceleración de transformación digital impulsada por el mismo gobierno.
- **Conquista de mercado con potencial:** Debido a que las empresas de software actuales no acaparan la totalidad del mercado, Salento pretende crear estrategias de segmentación en aquellas empresas que contribuyen a que República Dominicana se encuentre en los últimos lugares de transformación digital, identificando sus principales necesidades y construyendo un portafolio llamativo para que contraten los servicios.

3.1.5 Priorizar estrategias resultantes del FODA.

El ejercicio de análisis y oportunidades de Salento como startup de desarrollo de software en la República Dominicana, pone sobre la mesa estrategias la cuales no se divisaban con la lectura del entorno de manera aislada, aunque todas las estrategias se convertirán en valiosas, se ha diseñado una priorización de acuerdo con la importancia y el orden a trabajar el resultado es el siguiente:



Ilustración 3-1 Priorización de estrategias del DAFO. Por los Autores.

3.2 Plan estratégico: definición modelo de negocio y objetivos

3.2.1 Modelo de negocio

Salento será una empresa dedicada al desarrollo de softwares basando sus operaciones en Santo Domingo, República Dominicana, pero no limitándose a crear relaciones con clientes de otras ciudades. Estará enfocada a una amplia gama de clientes, tanto empresas grandes como PyME y negocios personales. Salento no se encierra a un solo tipo, sino que puede ofrecer una variedad de productos adaptados a cualquier tipo de cliente buscando llegar a cada empresa y usuario para aportar a la transformación digital del país, que no es el futuro sino el presente.

La comunicación con el cliente es vital para las empresas por lo que se ofrecerán distintas soluciones de comunicación como teléfono, web, presencial, apps, entre otras para facilitar el contacto con los clientes. Esta empresa tendrá estrategias comerciales y de mercadeo innovadoras, 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.

Sus principales servicios estarán enfocados en el desarrollo tanto de páginas webs como de aplicaciones que sirvan de soluciones a todos aquellos clientes que lo requieran. La empresa también tiene como foco construir aplicaciones propias que se puedan adaptar fácilmente a las necesidades de los clientes. Con este último producto le daremos participación a aquellos emprendedores que no disponen de un capital para adquirir desarrollos base cero. La Consultoría, Asesoría y Capacitación a clientes también forman parte del portafolio de servicios que se tendrán a disposición para el cliente. Todo esto, con la mayor calidad y adaptándose a las necesidades del cliente.

Como la sostenibilidad de los desarrollos creados para los clientes es prioridad, también ofrecerá servicios de mantenimiento y soporte técnico que aseguren la permanencia de las soluciones y garanticen la inversión realizada.

El esquema de trabajo de Salento le permite iniciar las operaciones sin una inversión grande de recursos económicos ni estructura física, siendo el principal recurso el conocimiento que tendrán sus empleados. Con la adecuada combinación de personal, conocimientos y mejores prácticas de la industria del software, es posible asegurar el éxito en todos los proyectos de desarrollo que aborde.

El equipo de Salento no solo tendrá los últimos conocimientos en materia de tecnología, sino que tendrá una ventaja competitiva sobre el mercado actual de la República Dominicana, mediante certificaciones en metodologías de planificación de proyectos ágiles, los que les permitirán una adecuada ejecución de todo el ciclo de vida de los proyectos.

La era del conocimiento y la tecnología avanza rápidamente y el objetivo de Salento es avanzar al mismo ritmo capacitando constantemente a todo el personal para que sea capaz de generar nuevas soluciones, aplicando las últimas novedades en un menor tiempo, traducándose en una reducción de costo a nuestros clientes.

El objetivo de la empresa es conseguir alianzas estratégicas con grandes corporaciones y distribuidores de tecnologías a nivel mundial, para poder ser el puente entre clientes y sus soluciones, asegurando siempre adaptarnos a aquello que el mercado pide al mejor costo.

La principal fuente de generación de ingresos de Salento será a través de las ventas de productos y servicios (Personalizados o adaptados de productos propios), sin embargo, la empresa apuesta a ingresos por servicios posventa como mantenimiento de equipos, soportes técnicos, asesorías personalizadas y actualizaciones de productos y servicios.

La estructura de costo de la empresa se ve prácticamente enfocada a aquellos recursos intangibles que se deben adquirir para poder cumplir con la misión de la empresa, inversión en términos de capacitación, adquisición de licencias, servidores y softwares para los clientes. No se debe dejar de lado los gastos incurrido en la creación de la imagen corporativa y el mercadeo asociado al mismo, lo que ayudará a posicionar la empresa en el sector como Salento, uniendo el software con el talento.

3.2.2 Componentes formales de un objetivo.

3.2.2.1 Componentes esenciales

Que: Es el objeto, la acción. Normalmente, en los proyectos, a esta pregunta se debe responder con la “denominación del proyecto”.

Salento es una nueva empresa que se encarga de crear productos disruptivos, que mejoren la calidad de vida de las personas en medio de entornos divertidos, productivos, ágiles y efectivos. Se enfocan en aprender cada día más sobre las necesidades del mundo y lo hacen sentándose a imaginar el mañana.

Por qué: Se trata de responder a la finalidad de la acción, lo que llevaría a reflexionar sobre las necesidades que se desean cubrir.

Actualmente no existen suficientes empresas y personas capacitadas para poder cumplir con la demanda y las necesidades de los clientes que exigen que todo migre a formato digital y es muy costoso traer empresas extranjeras que presten los servicios necesarios para lo antes dicho. Algunas de las páginas webs y aplicaciones que utilizan las empresas hoy en día no disponen de una seguridad estable, también muchas empresas no están conformes con las aplicaciones existentes y no tienen una personalización de sus páginas y los sistemas que le gustaría desarrollar para sus empresas por lo que, mediante este proyecto, Salento busca mediante metodologías ágiles cubrir estas necesidades y brindarle tanto a las empresas como a los clientes un buen servicio.

Cómo: En este apartado se especifica la metodología a utilizar (actividades, formas de llevarlas a cabo...)

Para llevar a cabo este proyecto se realizarán varias actividades, incluyendo la promoción de los productos mediante diversos canales como:

- Anuncios en páginas web
- Desarrollo de Web
- Desarrollo de aplicaciones móviles
- Mantenimiento de las aplicaciones y páginas webs
- Capacitaciones Workshops a clientes
- Consultorías / Asesorías
- Venta de aplicaciones propias

Dónde: Espacio donde se llevará a cabo.

Se contará de un espacio físico en Santo Domingo, Distrito Nacional, donde se tendrá las instalaciones con los recursos y equipos necesarios.

Cuando:

Cronograma de actividades (enumerar las actividades descritas en el apartado y señalar con una x los meses de ejecución de cada actividad)

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Recopilación de datos e informaciones generales del proyecto					X	X						
Desarrollo de Web y Redes Sociales					X	X	X	X				
Desarrollo de aplicaciones móviles					X	X	X	X	X	X	X	X
Mantenimiento de las aplicaciones y Páginas web.					X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitaciones y Workshops a Clientes					X		X		X	X	X	X
Consultorías y Asesorías					X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 3-1 Cronograma de actividades. Por los autores.

3.2.2.1 Componentes complementarios

Con quién: Personas y/o entidades con las que se cuenta para llevar adelante el proyecto, con sus diferentes niveles de responsabilidad.

Se llevará a cabo este proyecto con:

- Talentos humanos capacitados
- Distribuidores autorizados de tecnologías
- Emprendedores
- Empresas de certificación y capacitación de nuevas tecnologías
- Expertos de otras tecnologías
- Suplidores de mantenimiento a los equipos

Con qué: Recursos materiales y económicos.

Para llevar a cabo este proyecto se contará con:

- Infraestructura acondicionada
- Talentos especializados
- Licencias para operar
- Recursos financieros para las operaciones

Para qué: Es el momento de definir cuáles serán los objetivos. En este sentido, con enumerar de 3 a 5 objetivos generales será más que suficiente.

- Diseñar las mejores aplicaciones y páginas web de forma personalizada para todo público.
- Lograr la fidelización de los clientes.
- Ofrecer soluciones funcionales, actualizadas y sencillas a los clientes

Para quién: ¿Quiénes serán nuestras personas destinatarias?

Este proyecto está dirigido a Pymes, medianas y grandes empresas, y aquellos talentos humanos que no tengan los recursos para desarrollar sus ideas y quieran emprender.

3.2.3 SALENTO

3.2.3.1 Historia

Es una familia con integrantes de diversas nacionalidades, costumbres, pero con un mismo idioma, pasión por el impacto tecnológico en la sociedad. Cuatro ingenieros con experiencia en el mundo del desarrollo de aplicaciones a lo largo de varios países que decidieron unirse para potenciar su talento con el software, de ahí nace “Salento”.

La historia se cuenta con el mañana, y es ahí donde Salento quiere estar para mostrarle a sus clientes que ellos hacen parte de su historia.

Nace en una cuna con una mezcla muy curiosa de pensamientos, adictos a la tecnología y en el impacto social que pueden lograr con ella, de manera directa o indirecta en colaboración con los clientes.

Salento creará productos disruptivos, que mejoren la calidad de vida de las personas en medio de entornos divertidos, productivos, ágiles y efectivos. Se enfocan en aprender cada día más sobre las necesidades del mundo y lo hacen imaginado el mañana.

En una frase,

“Salento, el punto donde el software y el talento convergen”

3.2.3.2 Planeación estratégica

Misión

Entregar las mejores soluciones tecnológicas a nuestros clientes mejorando continuamente su calidad de vida.

Visión

Transformar digitalmente el mundo con productos realmente útiles que se encuentren en cada hogar y en cada empresa.

Valores

Sabemos que nuestras actitudes nos definen y nos permiten conocer con más certeza la montaña que podemos escalar, por tanto, realizamos nuestro trabajo teniendo los siguientes valores:

- **Honestidad:** Somos transparentes en nuestro esfuerzo continuo porque nuestro cliente cumpla con sus metas, eso nos hace feliz.
- **Puntualidad:** Conocemos lo importante que es para nuestros clientes tener sus productos en el tiempo estimado.
- **Pasión:** Nos encanta lo que hacemos, nos divierte colocar toda nuestra creatividad en cada proyecto.
- **Calidad:** Pequeños detalles causan grandes rasgos, es por eso por lo que estar pendiente de los acabados más mínimo nos diferencia del resto.
- **Cumplimiento:** Lo que nos pide, eso obtiene y más.

3.2.3.3 Estructura Organizacional

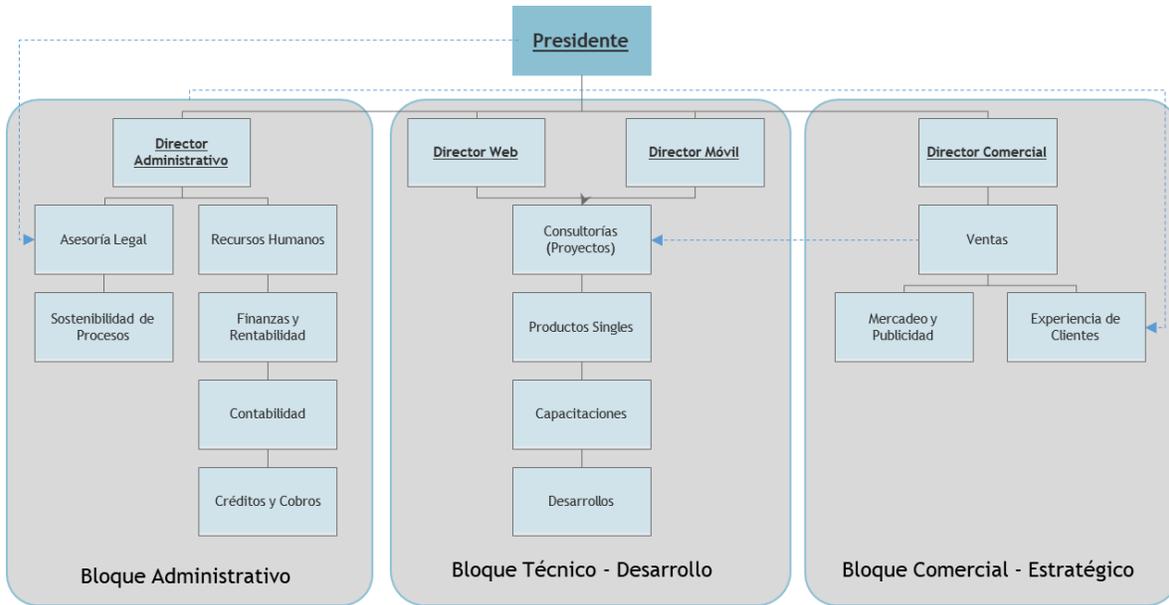


Ilustración 3-2 Estructura Organizacional de Salento. Por los autores.

3.2.4 Ventaja competitiva y Factores del Éxito

Dada la creciente demanda de la digitalización de las empresas, una empresa como Salento presenta gran ventaja competitiva ante sus adversarios. La principal ventaja es la personalización de sus productos para que vayan acorde a las necesidades de sus clientes, mientras que muchos de la competencia se centran en vender aplicaciones o diseños genéricos y es el cliente quien debe adaptarse. Salento identificó que uno de los principales requerimientos del cliente son los tiempos de entrega de manera que se comprometen a establecer plazos de entrega y al cumplimiento de estos.

En Salento el cliente pasa a primer plano de manera que se garantiza el éxito de los productos ofertados y así el éxito de Salento.

Como se ha demostrado, las PyMES en RD son un grupo en crecimiento que representan un porcentaje importante en el PIB del país, por tanto, Salento está dirigido a este nuevo mercado. Como principal reto, los empleados y propietarios de la mayor parte de este segmento en la República Dominicana son negocios informales y se resisten al cambio por de utilizar nuevas herramientas. Por esto, el plan de Salento incluye capacitaciones sobre las nuevas tecnologías y el uso de estas.

A nivel mundial existen muchos casos de éxito de empresas, tanto PyMES como empresas de mayor tamaño, que han mejorado gracias a la transformación digital o con la digitalización de procesos clave.

Un caso de éxito de transformación digital en España fue la PyME Happy-Lab, quienes no podían satisfacer la demanda de sus productos (Infusiones) en tiendas físicas. Para remediar la situación se creó una plataforma de ventas en línea y se promocionó su uso vía redes sociales, satisfaciendo las necesidades de sus usuarios.

Casos de empresas de mayor tamaño se puede ver el éxito de IBERIA Airlines, quienes no solo digitalizaron sus procesos, sino que pasaron por un cambio cultural en la tecnología ha tenido un papel muy importante buscando una mejor experiencia de usuario y garantizando su éxito ante la competencia.

3.3 Plan de acción

3.3.1 Definición de alcance

Salento es una propuesta de negocios para aportar al desarrollo y transformación digital de la República Dominicana. En este proyecto se estará desarrollando la propuesta de negocios para la creación de la empresa, venta de sus productos y servicios y programa de fidelización de clientes.

Esto se logrará mediante la captación de talento humano, que es el principal recurso con el que Salento contará, de manera que se describirán los perfiles y competencias necesarias para cada uno de los perfiles que conformarán la empresa.

Al ser una empresa pequeña, se prevé un espacio comercial pequeño para sus inicios que constará de una distribución estratégica para albergar al capital humano y los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa. Este espacio inicial tendrá algunas características y equipamientos que se definirán basados en las necesidades de la empresa.

Se contará con una propuesta inicial para el desarrollo, mantenimiento y actualizaciones de software, plan de capacitaciones para los clientes y una propuesta comercial que incluirá un plan de mercadeo atractivo e informativo.

Se prevé que el proyecto se desarrolle a lo largo del 2018, por lo que se cuenta con un plan de acción a lo largo del año, así como un cronograma de actividades anuales que se espera realizar.

3.3.2 Análisis de actividades y tareas

Para la creación de los procesos de Salento se tendrá en cuenta la propuesta de valor y los diferenciadores de otras empresas convencionales de software destacando la Gestión de la Satisfacción al cliente, las metodologías ágiles y la responsabilidad social.

El resultado de la cadena de valor construida es el siguiente:



Ilustración 3-3 Cadena de valor del cliente. Por los autores.

3.3.2.1 Procesos Estratégicos.

Sin lugar a duda la estrategia organizacional hace parte de los procesos estratégicos de la mayoría de las organizaciones de cualquier tipo, para Salento uno de los factores diferenciadores y claves es la ejecución de procesos bajo metodologías ágiles, por lo que el proceso de Gestión de Proyectos Ágiles hace parte de los procesos estratégicos que tendrá la compañía.

3.3.2.2 Procesos de apoyo.

Entre los procesos de apoyo que soportaran la operación de Salento se encuentran: la calidad la mejora continua ya que la búsqueda de nuevas soluciones, mejores prácticas y la simplicidad de los procesos serán la prioridad, el Talento Humano que albergara el pago de salario, la retención a través de beneficios, la capacitación y la contratación de jóvenes talentos claves para alcanzar los objetivos previstos, por el lado financiero los procesos de Finanzas y Rentabilidad garantizaran el aumento de valor para los socios y finalmente la asesoría legal para velar que las operaciones de Salento se encuentren al margen de la normatividad legal no solo de la República Dominicana sino también de la normatividad internacional cuando se hagan contrataciones a nivel internacional.

3.3.2.3 Procesos clave

Se definirán los siguientes procesos clave ligados directamente al desarrollo de software, el primero la consultoría de proyectos que consiste en definir cuáles son las necesidades del cliente y como se materializaran por la solución pon brindada por Salento, seguido a esto el levantamiento de requerimientos que consiste en el levantamiento de especificaciones funcionales e historias para desarrollar la solución, e; desarrollo comprende como su palabra lo indica el despliegue de las soluciones en el lenguaje de programación y código fuente definido, las pruebas necesarias para validar que lo desarrollado cumplan las necesidades del cliente y finalmente la entrega y puesta en producción de las soluciones con el cliente.

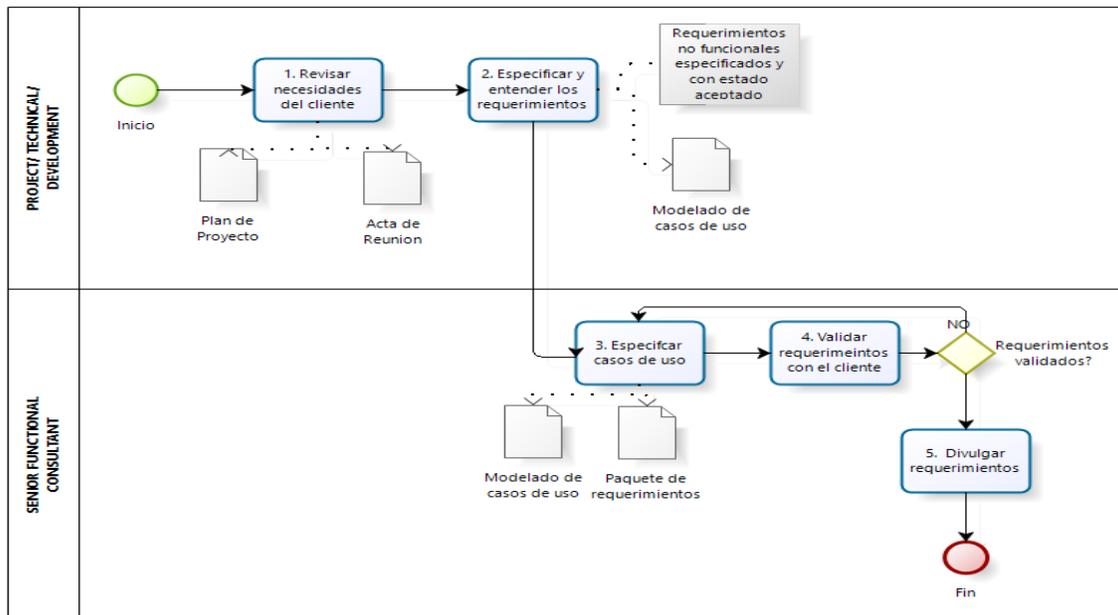


Diagrama 3-1 Proceso levantamiento de requerimientos. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

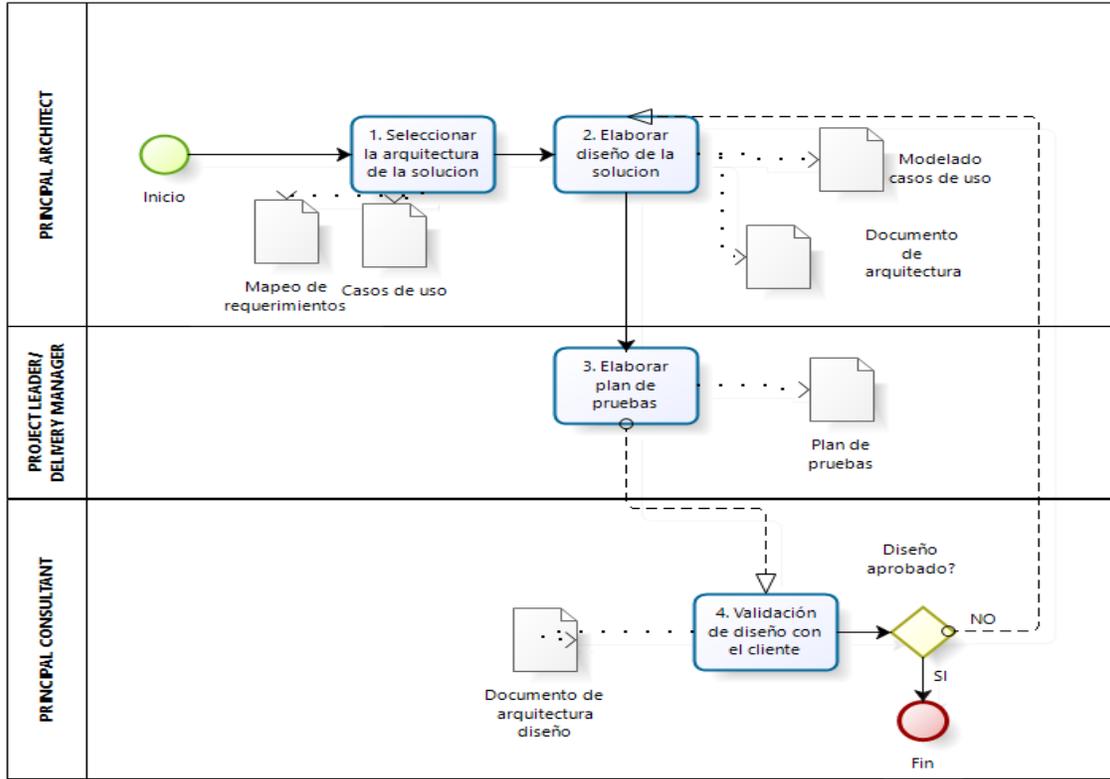


Diagrama 3-2 Proceso análisis y diseño. Por los autores.

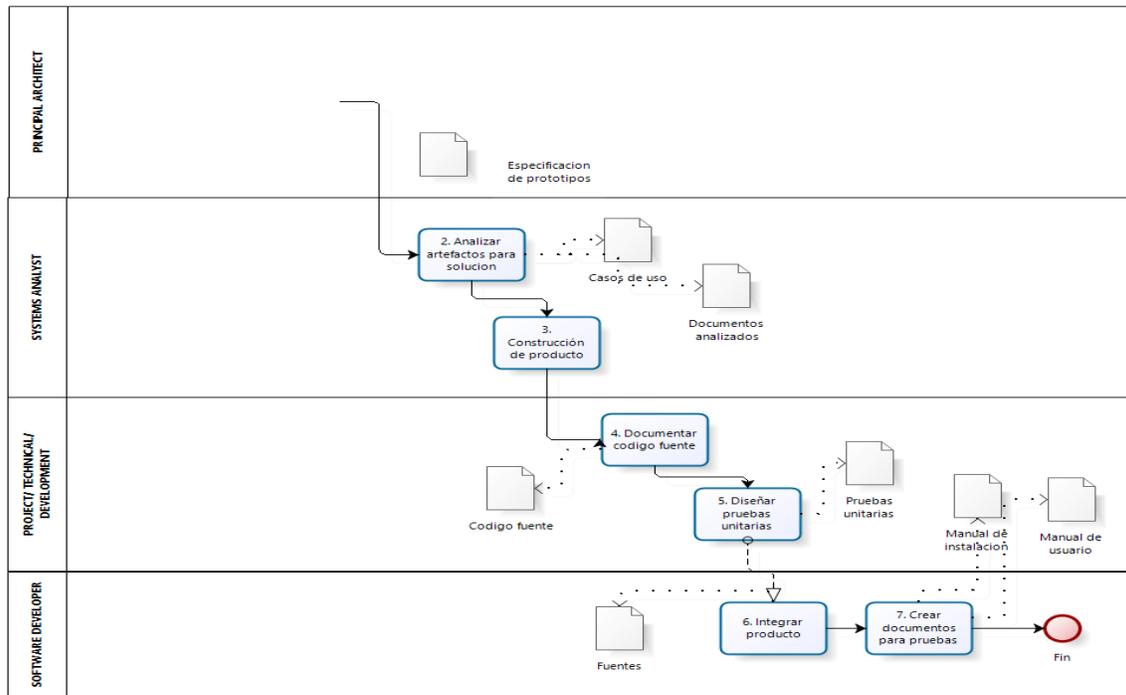


Diagrama 3-3 Proceso desarrollo de software. Por los autores.

3.3.3 Análisis del Talento Humano

La estructura organizacional que tendrá Salento estará enfocada en tres grandes bloques compuestos por el Bloque Administrativo, Bloque de Desarrollo y Bloque Comercial, coordinados todos a su vez por la Presidencia.

Hoy en día el talento humano es el recurso más valioso con el que cuenta una empresa, el mismo debe ser concebido, desarrollado, implementado y mantenido con los más altos estándares de calidad, para asegurar la completa y eficiente operatoria de Salento.

3.3.3.1 El bloque de desarrollo

Salento contará con colaboradores con un amplio conocimiento sobre arquitectura de software, patrones de diseño e ingeniería de requerimientos. Estos conocimientos los hacen agentes de cambios únicos en la República Dominicana y de los pocos a nivel mundial.

Las capacidades técnicas con las que contara el equipo son:

Desarrollo de aplicaciones web

- Produciremos aplicaciones web de alto rendimiento con el uso de las siguientes tecnologías: ruby, angular.js, node.js, php, java, backbone.js y react.js. Sin embargo, Salento es conscientes de que estas tecnologías están a la vanguardia hoy y mañana puede cambiar. Al final son consideradas como el mecanismo para lograr el objetivo de nuestros clientes, contando con la capacidad de asumir nuevas tecnologías distintas a las del día a día que para la consecución de los resultados.

Aplicaciones móviles

- Desarrollaremos aplicaciones móviles utilizando herramientas como Android, Xamarin y IOS.

Base de datos

- Tenemos experiencia en bases de datos sql y no sql: mysql, postgres, sql server y oracle así como también mongodb, neo4j, Cassandra. Con toda esta experiencia podremos ofrecer el servicio de administración de las BBDD de nuestros clientes.

Machine Learning

- Tenemos capacidad de producir productos que involucren aprendizaje de máquinas (Machine learning) e Inteligencia artificial, enfocados en Clientes que aspiren a la transformación digital de sus empresas.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

La principal actividad de Salento será el desarrollo y la programación, por lo que se ha definido una tabla con las capacidades que estarán requiriendo los diferentes roles que se involucren en los proyectos.

ROL	RELEVAMIENTO DE ESPECIFICACIONES FUNCIONALES	ARQUITECTURA, DISEÑO Y/O ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	CONSTRUCCIÓN DE SOFTWARE	PRUEBAS DE SOFTWARE	SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES
PROJECT/ TECHNICAL/ DEVELOPMENT DIRECTOR	X	X	X	X	X
DELIVERY MANAGER	X	X	X	X	X
PRINCIPAL CONSULTANT	X	X	X	X	X
PRINCIPAL ARCHITECT		X			
SENIOR PROJECT MANAGER	X	X	X	X	X
PROJECT MANAGER	X	X		X	
SOLUTION CONSULTANT	X				
SOLUTION ARCHITECT		X			
ASSOCIATE PROJECT MANAGER	X	X		X	
PROJECT LEADER	X	X	X	X	X
SENIOR TECHNICAL CONSULTANT		X	X		
SENIOR FUNCTIONAL CONSULTANT	X		X	X	
TECHNICAL ARCHITECT		X			
FUNCTIONAL ARCHITECT	X				
JUNIOR PROJECT MANAGER	X	X	X	X	X
TECHNICAL CONSULTANT		X	X		X
FUNCTIONAL CONSULTANT	X		X	X	X
TECHNICAL ANALYST		X		X	X
FUNCTIONAL ANALYST	X		X	X	X
SYSTEMS CONSULTANT			X	X	
SYSTEMS ANALYST			X	X	
IMPLEMENTATION CONSULTANT			X	X	X
SOFTWARE DEVELOPER			X	X	X
IMPLEMENTATION CONSULTANT - JUNIOR			X	X	
SOFTWARE DEVELOPER - JUNIOR			X	X	

Tabla 3-2 Tabla de capacidades por perfil. Por los autores.

3.3.3.2 El bloque Comercial

Este pilar es la principal herramienta para desarrollar las relaciones comerciales con los clientes y ayuda a alcanzar nuevos segmentos de clientes, así como para afianzar las relaciones existentes.

La gestión comercial establecerá la dinámica que definirá la estrategia que debe asumir Salento para obtener éxito en el ámbito competitivo. Esta dinámica se refiere a todas las actividades relacionadas a la venta, mercadeo y el manejo de los diferentes proyectos que asumirá Salento en conjunto con sus clientes.

Gestionar correctamente estas actividades ayudará a una correcta gestión de las relaciones comerciales con los clientes, facilitando la identificación de oportunidades que llegan a convertirse en negocios formales. Esta ayuda a promover los productos y servicios de una manera eficiente y correcta.

Con las áreas de Mercadeo y Publicidad se pretende dar a conocer a Salento, para llegue a clientes en el sector nacional e internacional, mediante publicaciones, anuncios y contacto directo con el Cliente.

Este bloque en sentido general ocupa las siguientes actividades:

- Presupuestos de ventas
- Cotizaciones
- Visitas a clientes
- Publicidad y Promoción
- Visitas a clientes
- Ventas de productos y servicios
- Servicios Post venta
- Asesorías y Consultorías

El Equipo de Experiencia de Clientes tratará de validar los diferentes journeys de los procesos para poder identificar las oportunidades de mejora que afecten positivamente a los clientes y los hagan preferir los servicios de Salento.

Las principales acciones que se estarán llevando a cabo en este punto son:

- Benchmark
- Análisis de Ciclos de vida de los procesos
- Encuestas de Satisfacción
- Focus Groups

3.3.3.3 El bloque Administrativo

El **marco legal** de Salento existirá para definir las reglas por las que se va a regir la empresa, desde el momento de su formalización, hasta el seguimiento diario a sus operaciones.

La idea de establecer un marco legal surge de la necesidad de dar soporte a la presidencia y al área comercial en todo el proceso de contratos, negociaciones con clientes, pues cuando hablamos del desarrollo de softwares hay muchos factores legales que deben considerarse.

El alcance de esta área no solamente se queda en los clientes, sino que, con Gestión del Talento, también regirá las directrices para la contratación y el manejo de relaciones con los colaboradores.

Gestión del Talento será un punto clave para la correcta selección de los colaboradores de Salento, así como para la motivación y retención de los recursos durante la mayor parte del tiempo en la empresa.

Este marco engloba todo el levantamiento de las expectativas que tienen los colaboradores, para poder desarrollar planes de acción que deriven en tareas que ayuden a ejecutar esas iniciativas. Para que los clientes puedan tener un buen resultado, deben recibirlos de empleados motivados y capacitado, que se encuentren conformes con su trabajo.

Las principales acciones que serán abordadas desde esta perspectiva son:

- **Proceso de reclutamiento:** Aspiramos a tener los mejores recursos del mercado en materia de softwares, con capacidades técnicas y personales que les permitan desarrollar sus funciones de la manera más eficiente.
- **Mantener la motivación de los empleados:** Los recursos especializados en las últimas tendencias de softwares son limitados, por lo que Salento quiere lograr una participación activa de sus empleados en los proyectos, fomentando siempre el trabajo en equipo, la integración y el reconocimiento para mantener la motivación.
- **Desarrollo de planes de carrera:** Deberá existir un antes y un después para cada empleado de Salento. Para esto se desarrollarán planes de carreras a cada rol dentro de la empresa con el objetivo de mantenerlos capacitados y actualizados en todas las herramientas que necesitan para ejecutar su trabajo.
- **Potenciar el Liderazgo:** Tal cual lo establecen las metodologías ágiles, los mejores resultados se obtienen de un equipo autodirigido, por lo que en Salento se fomentará el liderazgo y la toma de decisiones a sus empleados para que tengan la capacidad de autogestionarse en su día a día.

Otras áreas que se encuentran en este bloque y con las que contará Salento, son áreas de soporte que ayudaran a coordinar y administrar toda la organización para la materialización de la estrategia de Salento.

- **Contabilidad:** velará por disponer siempre de un flujo de efectivo para las operaciones de la empresa.
- **Sostenibilidad de procesos:** se encargará de todo el control del mapa de procesos de la empresa, a través de la documentación de las instrucciones de trabajo, procesos y políticas

que rigen la empresa. Además, se encargará de la medición y el control de los procesos para asegurar que todos los indicadores estén en cumplimiento.

- **Finanzas y Rentabilidad:** asegurará que los proyectos iniciados con los clientes dejen una rentabilidad que soporte las operaciones de la empresa.
- **Créditos y Cobros:** se encargará del pago y el cobro de las obligaciones en las que incurra la empresa por la prestación o contratación de algún bien o servicio.

3.3.4 Análisis de los recursos físicos

Hoy en día, en las empresas de software y tecnología lo más importante no son los recursos físicos, sino el conocimiento aplicado al momento del desarrollo, pero sí forman parte de la estructura necesaria para obtener los mejores resultados posibles.

Salento poseerá los siguientes recursos físicos:

3.3.4.1 Instalación física.

Se tendrá una oficina que constará de al menos 200 m², la cual se dividirá en 4 oficinas principales (VP comercial, VP móvil, VP web y VP administrativo), un área común del personal y un salón de reuniones equipado, un cuarto de equipos y baños.

El área común tendrá una cocina equipada con nevera, estufa, microondas y utensilios de cocina para el día a día de los empleados. Adicionalmente, allí estarán 2 baños (1 de mujer y 1 de hombre) bien equipados.

El salón de reuniones tendrá 1 proyector de último modelo, una mesa para 10 personas con sillas de oficina muy cómodas, un tablero inteligente que sirva para planificación de proyectos, reuniones entre otros temas, barra de café y snacks.

El cuarto de equipos tendrá todos los servidores y los archivos en digital ya que Salento será una empresa con visión de cuidar el medio ambiente y no tendrá todos sus documentos en físico.

3.3.4.2 Equipos Especializados.

Lo más importante será tener computadoras según las actividades a desempeñar. El VP Comercial deberá tener una Mac última generación para gestionar y diseñar toda la imagen corporativa de la empresa, y manejar todo lo visual de redes sociales. Por igual, los VP de móvil y web, que tendrán que desarrollar para iOS (el cual solo permite ser desarrollado desde un Mac). El VP administrativo podrá tener tanto Mac como PC, dado a sus funciones. Se necesitarán también celulares de prueba, que cubran las marcas utilizadas por los usuarios y clientes.

Cada VP deberá tener gadgets que permitan realizar el trabajo con mayor eficiencia y tener un ambiente laboral amistoso, estos pueden variar según el tiempo. Algunos ejemplos son: equipos de sonido, discos duros, memorias, teclados exteriores, pantallas grandes de desarrollo, ratones inalámbricos, y cualquier otra cosa tecnológica que pueda aportar.

3.3.4.3 Internet:

Un modem de largo alcance y repetidores para que el internet no esté lento en ningún área.

3.3.5 Gestión del tiempo

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Recopilación de datos e informaciones generales del proyecto					X	X						
Desarrollo de Web y Redes Sociales					X	X	X	X				
Desarrollo de aplicaciones móviles					X	X	X	X	X	X	X	X
Mantenimiento de las aplicaciones y Páginas web.					X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitaciones y Workshops a Clientes					X		X		X	X	X	X
Consultorías y Asesorías					X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 3-3 Cronograma de actividades. Por los autores.

GESTIÓN DEL TIEMPO PROYECTO SALENTO			
FASE	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	FECHA	
		Inicio	Fin
PLANEACIÓN	Recopilación de datos e información	01/05/2018	03/05/2018
	Definición del Proyecto	03/05/2018	07/05/2018
	Preparación del Proyecto	08/05/2018	11/05/2018
	Organización del Proyecto	14/05/2018	16/05/2018
	Especificación de requerimientos del software.	16/05/2018	18/05/2018
	Especificación de soluciones	21/05/2018	23/05/2018
	Cotización de licencias	23/05/2018	25/05/2018
	Cotización de Licencias	25/05/2018	25/05/2018
FASE DE ELABORACION			
ELABORACION	Diseño y arquitectura de Software y Aplicaciones	28/05/2018	05/06/2018
	Modelación del trabajo Software y Aplicaciones	05/06/2018	11/06/2018
	Diseño del Software y Aplicaciones	11/06/2018	18/06/2018
	Diseño de la solución de base de datos	18/06/2018	25/06/2018
FASE DE EJECUCION			
EJECUCIÓN	Programación	25/06/2018	29/06/2018
	Elaboración de la entrada de datos.	02/07/2018	04/07/2018
	Elaboración del procesamiento de datos	05/07/2018	06/07/2018
	Elaboración de la salida de datos	09/07/2018	11/07/2018
	Prueba del Software para aceptación	12/07/2018	13/07/2018
	Elaboración de documentación	16/07/2018	18/07/2018
	Elaboración del manual de instalación	18/07/2018	20/07/2018
	Elaboración del manual de usuarios y ayudas	23/07/2018	24/07/2018
	Elaboración de la monografía escrita	25/07/2018	26/07/2018
Elaboración de la exposición del trabajo	27/07/2018	27/07/2018	
FASE DE TRANSICION			
TRANSICION	Terminación del Trabajo	30/07/2018	31/07/2018
	Entrega del Trabajo	31/07/2018	31/07/2018
	Entrega de documentación	31/07/2018	31/07/2018
	Exposición del Software, Sistema o Aplicación	01/08/2018	01/08/2018
	Mantenimiento	03/08/2018	03/08/2018

Tabla 3-4 Cronograma del tiempo del Proyecto Salento. Por los autores.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Nombre de la tarea	2018											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1 Análisis de Requisitos y Planificación	Análisis de Requisitos y Planificación											
2 Recopilación de datos e información												
3 Definición del Proyecto												
4 Preparación del Proyecto												
5 Organización del Proyecto												
6 Especificación de requerimientos del software.												
7 Especificación de soluciones												
8 Cotización de licencias												
9 Fase de Elaboración	Fase de Elaboración											
10 Diseño y arquitectura												
11 Modelación del trabajo.												
12 Diseño del Software.												
13 Diseño de la solución de base de datos.												
14 Ejecución y Control	Ejecución y Control											
15 Programación												
16 Elaboración de la entrada de datos.												
17 Elaboración del procesamiento de datos.												
18 Elaboración de la salida de datos												
19 Prueba del Software para aceptación												
20 Elaboración de documentación												
21 Elaboración del manual de instalación												
22 Elaboración del manual de usuarios y ayudas												
23 Elaboración de la monografía escrita												
24 Elaboración de la exposición del trabajo												
25 Fase de Transición	Fase de Transición											
26 Terminación del Trabajo												
27 Entrega del Trabajo												
28 Entrega de documentación												
29 Exposición del Software, Sistema o Aplicación												
30 Mantenimiento												
31												
32												
33												
34												
35												

Tabla 3-5 Diagrama de Gantt. Por los autores.

Capítulo 4 - Optimización de los resultados.

4.1 Cuadro de Indicadores

Para dar seguimiento a la materialización de los objetivos de Salento, se han establecidos 5 dimensiones de indicadores que permitirán el rastreo de los objetivos a lo largo del tiempo.

4.1.1 Indicadores de Gestión Humana

Estos indicadores medirán la eficiencia con que son ejecutados los procesos de selección y reclutamiento, capacitación y motivación del personal dentro de la empresa.

El talento es el principal recurso de Salento y por eso da un seguimiento cercano a todos los indicadores que tienen que ver con los mismos. Los indicadores a medir serán:

- **Selección del personal:** Valor que determina el cumplimiento del acuerdo de servicio para el proceso de selección de personal (15 días hábiles).
Frecuencia: trimestral
Objetivo: 100% de los procesos de selección sean atendidos antes de los 15 días hábiles.
Modo de medición: Número de contrataciones realizadas a tiempo / número total de contrataciones
Responsable: director del área

Este indicador es primordial para Salento, porque, aunque se ha establecido una meta en tiempo para el proceso de selección, debemos asegurarnos de contar con gente capacitada y que modele el perfil de valores de la empresa.

El establecimiento de los 15 días hábiles va ligado a las situaciones donde se asuman proyectos grandes que requieran la contratación de mano de obra, el tiempo inicial de selección no sea una causa de desviación en el tiempo total del proyecto.

- **Tasa de Rotación:** Valor que indica el % de empleados que abandonan la empresa en un periodo de 6 meses.
Frecuencia: semestral
Objetivo: $\leq 10\%$
Modo de medición: Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante seis meses / Número medio de asalariados durante seis meses

Una de las principales formas de medir la estabilidad del personal en su puesto de trabajo es la cuantificación de los abandonos que se reciben en un periodo determinado de tiempo. Tener un resultado elevado de abandonos puede atribuirse a empleados insatisfechos o con baja motivación, mientras que si este valor es muy bajo podemos decir que la empresa influye positivamente en la vida del empleado y este decide mantener las relaciones.

- **Satisfacción del Personal:** Grado de satisfacción que presentan los empleados de la empresa, en un periodo de tiempo para completar los planes de carrera de los empleados.
Frecuencia: trimestral
Objetivo: $\geq 90\%$
Modo de medición: Encuesta de satisfacción

Este indicador es clave para medir el clima organizacional, se obtiene realizando encuestas definidas con este fin, que permiten obtener el grado de satisfacción (alto, medio o bajo) del personal de la empresa en determinado momento del tiempo.

Este indicador nos ayuda a definir los planes de acciones necesarias dependiendo de los resultados que se obtengan.

- **Ejecución de planes de formación:** Cantidad de capacitaciones ejecutadas en un periodo de tiempo determinado.
Frecuencia: trimestral
Objetivo: $\geq 90\%$
Modo de medición: Cantidad de capacitaciones ejecutadas al mes / Cantidad de capacitaciones programadas para el mes

Con este indicador se pretende rastrear y vigilar el cumplimiento a los planes de carreras definidos para cada posición de Salento. Trimestralmente se definen que capacitaciones requiere el personal para desarrollar sus aptitudes durante el mes y se calendarizan, el objetivo es que todas las capacitaciones se cumplan según lo planificado.

En la industria del software cada día surgen nuevos conceptos por lo que es muy importante que los empleados se mantengan vigentes y capacitados.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN	
INDICADOR	DEFINICIÓN	META	FRECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE CÁLCULO
Selección del personal	Valor que determina el cumplimiento del acuerdo de servicio para el proceso de selección de personal (15 días hábiles)	El 100% de los procesos de selección sean atendidos en máximo 15 días hábiles.	Trimestral	Número de contrataciones realizadas a tiempo / número total de contrataciones	Gestión del Talento Reclutamiento y Selección
Tasa de Rotación	Valor que indica el % de empleados que abandonan la empresa en un periodo de 6 meses.	$\leq 10\%$	Semestral	Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante seis meses/ Número medio de asalariados durante seis meses	Gestión del Talento Reclutamiento y Selección
Satisfacción del Personal	Grado de satisfacción que presentan los empleados de la empresa, en un periodo de tiempo.	$\geq 90\%$	Trimestral	Encuesta de satisfacción	Empresa subcontratada
Ejecución de planes de formación	Cantidad de capacitaciones ejecutadas en un periodo de tiempo determinado para completar los planes de carrera de los empleados.	$\geq 90\%$	Trimestral	Cantidad de capacitaciones ejecutadas al mes / Cantidad de capacitaciones programadas para el mes	Gestión del Talento Capacitaciones

Tabla 4-1 Indicadores de Gestión Humana. Por los autores.

4.1.2 Indicadores Financieros

Estos indicadores medirán la eficiencia con que son ejecutados los procesos de Finanzas y Rentabilidad y en general toda la gestión contable de Salento.

Los recursos financieros son los que determinan el valor de Salento en el mercado, el valor real de los ingresos y el desempeño financiero en general a su vez determinan el valor ganado para los socios y partes interesadas en los proyectos:

- **Aumento de Ingresos:** Valor que determina el aumento real de ingresos en el periodo actual comparado con el año anterior con el fin de conocer el éxito y su participación en el mercado
Frecuencia: anual
Objetivo: >20% para el segundo año comparado con primer año.
Modo de medición: Monto Total de ingresos del ejercicio - Monto Total de ingresos del ejercicio anterior / Monto Total de ingresos del ejercicio anterior.
Responsable: Director de Finanzas y Rentabilidad.

Una de las principales maneras de conocer cuál es el valor del mercado ganado en Salento es este indicador ya que a través de él se refleja el monto de los ingresos en el periodo y además permite realizar un análisis global del mercado y hacer comparaciones en el tiempo al interior de Salento.

- **Valor de endeudamiento:** Cuantifica el nivel de endeudamiento en el periodo determinado.
Frecuencia: Semestral
Objetivo: $\geq 30\%$ para el primer año
Modo de medición: Monto Total de ingresos del ejercicio - Monto Total de ingresos del ejercicio anterior / Monto Total de ingresos del ejercicio anterior.
Responsable: Director de Finanzas y Rentabilidad.

Este indicador permite identificar la variación del nivel de endeudamiento y tomar decisiones respecto a obtener o no, nuevas fuentes de financiamiento para Salento, es importante medirlo de manera semestral durante los primeros dos años, ya que al ser un startup se pueden encender alarmas de manera oportuna, este indicador nos permitirá comparar el nivel de endeudamiento y financiamiento comparado con el periodo anterior permitiendo comparar y conocer la utilización de las fuentes de financiamiento como Bancos y Socios.

- **Rentabilidad del patrimonio:** Relaciona el beneficio neto con los recursos necesarios para obtenerlo.
Frecuencia: Anual
Objetivo: $\geq 20\%$ para el primer año
Modo de medición: Utilidad Neta / Patrimonio.
Responsable: Director de Finanzas y Rentabilidad.

Este indicador permite medir la rentabilidad financiera de Salento en un determinado periodo de tiempo, en este caso será medido de manera anual, principalmente relaciona el beneficio neto con los recursos necesarios para obtenerlo, es muy importante su medición en especial para los socios ya que representa la ganancia de Salento por cada unidad invertida, es decir cuánto dinero ha generado el capital de Salento.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

- **EBITDA:** Calcula el resultado puro y final de la empresa
Frecuencia: Anual
Objetivo: $\geq 20\%$ para el primer año
Modo de medición: Utilidad Neta / Patrimonio.
Responsable: Director de Finanzas y Rentabilidad.

Este indicador permite conocer el resultado final ya que demuestra las ganancias reales de Salento, sin incorporar gastos por intereses o impuestos ni depreciaciones o amortizaciones. El EBITDA mostrará una imagen fiel y real de lo que está ganando o perdiendo Salento en un periodo de tiempo.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN	
INDICADOR	DEFINICIÓN	META	FRECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE CÁLCULO
Aumento de ingresos	Valor que determina el aumento real de ingresos en el periodo actual comparado con el año anterior	$\geq 20\%$	Anual	Monto Total de ingresos del ejercicio - Monto Total de ingresos del ejercicio anterior / Monto Total de ingresos del ejercicio anterior	Director de Finanzas y Rentabilidad
Endeudamiento	Cuantifica el nivel de endeudamiento en el periodo determinado	$\geq 30\%$	Semestral	$(\$ \text{ Pasivo} / \$ \text{ Patrimonio a fin de año}) - (\$ \text{ Pasivo} / \$ \text{ Patrimonio al inicio del año})$	Director de Finanzas Rentabilidad
Rentabilidad	Relaciona el beneficio neto con los recursos necesarios para Obtenerlo.	$\geq 20\%$	Anual	Utilidad Neta / Patrimonio.	Director de Finanzas y Rentabilidad
EBITDA	Calcula el resultado puro y final de la empresa	$\geq 20\%$	Anual	$(\text{utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización}) = \text{EBITDA} / \text{Ventas}$	Director de Finanzas y Rentabilidad

Tabla 4-2 Indicadores Financieros. Por los autores.

4.1.3. Indicadores Técnicos

Para la parte técnica de la empresa, se definieron 6 indicadores clave para medir que los proyectos y desarrollos tengan la calidad necesaria en el tiempo necesario.

Los indicadores son:

- **Cantidad de defectos:** Los proyectos de desarrollo, ya sea de aplicaciones móviles o aplicaciones web, serán divididos en sprints (medida de duración de metodología SCRUM), en los cuales se desarrollarán historias de usuario con las cuales obtendremos productos mínimos viables. Aquí mediremos la cantidad de defectos que reporte el equipo de Pruebas de Calidad y así obtendremos la medición.
- **Proyectos a tiempo:** Cada proyecto será estimado en cierta cantidad de sprints, el cual debe ser cumplido. Este indicador mide qué cumplimiento se tiene en los proyectos, si no sucede algo fuera de las responsabilidades del equipo de la empresa.
- **Calidad del código:** Este indicador es muy técnico, y se refiere a que la calidad del código debe permitir que la aplicación web o móvil sea sostenible y no se vuelva obsoleta a través del tiempo (a mediano plazo), y pueda permitir que se escale y crezca a otras modalidades adaptándose a las necesidades del cambiante mercado.
- **Seguridad:** La información interna de Salento y la de sus futuros clientes es muy importante, por lo cual se medirá a través de este indicador qué tan seguros son los servidores y la aplicación en general.
- **Usabilidad:** Aquí mediremos qué tan fácil e intuitivo es utilizar las aplicaciones desarrolladas por Salento.
- **Disponibilidad:** Esto va muy de la mano con servicio al cliente. Aquí mediremos que la aplicación funcione y esté disponible siempre para cuando los clientes quieran utilizarla. De esta forma podremos solucionar los inconvenientes que puedan surgir.

Si cumplimos con la meta propuesta para estos indicadores, llegaremos al nivel de servicio que queremos ofrecerles a los clientes de Salento. Más que los demás indicadores internos y de servicio, esta es la raíz y lo principal que debemos cumplir.

Estos indicadores deberán ser revisados de forma anual para modificar o agregar cualquiera que aplique según las necesidades del mercado.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN	
INDICADOR	DEFINICIÓN	META	FRECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE CÁLCULO
Cantidad de Defectos	Cantidad de defectos reportados en cada sprint.	$\leq 10\%$	Quincenal	(Número de defectos reportados/Número de Historias desarrolladas) x 100 = %	Scrum Master o Gerente de Proyecto
Proyectos a Tiempo	% de cumplimiento del proyecto en el tiempo planificado	$\geq 95\%$	Por Proyecto	(Tareas hechas/Tareas Planificadas) x 100 = %	Scrum Master o Gerente de Proyecto
Calidad del código (sostenible, escalable)	Capacidad de mantener lo desarrollado funcional, sostenible y poder agregar módulos para escalar y hacer más grande el producto.	$\geq 99\%$	Anual	(Cantidad de proyectos migrados de fase / Proyectos hechos) x 100 = %	Equipo Técnico
Seguridad	Nivel de seguridad para evitar hacks o robos de información interna de las aplicaciones desarrolladas.	$\geq 99\%$	Trimestral	Cantidad de hacks fallidos por trimestre	Equipo Técnico

Tabla 4-3 Indicadores técnicos. Por los autores.

4.1.4. Indicadores de Innovación

- **Nuevos productos desarrollados durante el año:** Es un indicador que permite conocer cuántos nuevos productos fueron desarrollados a lo largo del año. Mediante esté. Se conocerá la capacidad de la empresa de emprender en nuevos productos y tecnologías.
Frecuencia: Periodicidad anual.
Modo de medición: Se debe contar con registros anuales de las aplicaciones y desarrollos web propuestos durante el año y mediante esta información establecer una meta anual.
Será igual a la cantidad de nuevos productos (App y web) desarrollados en un año.
- **Nuevas actualizaciones mayores desarrolladas en un año:** Es un indicador que permite conocer el número de actualizaciones significativas fueron realizadas para la innovación de productos. Con esto se conocerá la posición de los productos ofrecidos a los clientes.
Frecuencia: Periodicidad anual.
Modo de medición: Se debe contar con el registro de nuevas actualizaciones significativas (App y web) a lo largo de un año.
Será igual a la cantidad de actualizaciones significativas (App y web) desarrolladas en un año.
- **Implementación exitosa de nuevos productos:** Mediante este indicador se conocerá cual por ciento de las nuevas propuestas se categorizaron como exitosas. Esto permite conocer la eficacia de la creación de nuevos productos.
Frecuencia: Periodicidad semestral.
Modo de medición: Se debe contar con registros de nuevos proyectos y cuantos son implementados.
Será igual a productos implementados en un semestre/ productos propuestos en un semestre * 100.
- **Número de aplicaciones exclusivas desarrolladas:** Este indicador permite conocer la posición de la empresa en el mercado en cuanto a competitividad e innovación.
Frecuencia: Periodicidad mensual
Modo de medición: Será igual a la cantidad de los productos ofertados exclusivos de la empresa en un mes.
- **Capacitación en nuevas tecnologías:** Este indicador permite conocer la cantidad de cursos en nuevas tecnologías a ser aplicadas en el desarrollo de productos.
Frecuencia: Periodicidad semestral.
Modo de medición: Cantidad de cursos en nuevas tecnologías impartidas en 12 meses

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN	
INDICADOR	DEFINICIÓN	META	FRECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE CÁLCULO
Nuevos productos desarrollados internos / externos	Permite conocer la cantidad de nuevos productos o tecnologías.	≥ 2	Anual	Cantidad de nuevas propuestas (App y/o Web) en un año.	Director Web / Director Móvil
Nuevas actualizaciones / migración de software	Cuantifica la capacidad de la empresa en migrar sus productos a versiones actuales y de vanguardia.	≥ 3	Anual	Cantidad de nuevas actualizaciones significativas (App o Web) en un año.	Director Web / Director Móvil
Implementación exitosa de nuevos productos	Se conocerá la eficacia de la implementación de nuevos productos,	$\geq 80\%$	Semestral	(Cantidad de productos implementados / Productos propuestos en un semestre) * 100	Director Web / Director Móvil
Numero de aplicaciones exclusivas	Permite conocer la competitividad de la empresa respecto a la competencia.	≥ 1	Anual	Cantidad de productos exclusivos de la empresa en un mes.	Director Comercial
Capacitación en nuevas tecnologías	Cantidad de cursos en nuevas tecnologías a ser aplicadas en el desarrollo de productos.	≥ 12	Semestral	Cantidad de cursos en nuevas tecnologías impartidas en 12 meses	Gestión del Talento Capacitaciones

Tabla 4-4 Indicadores de innovación. Por los autores.

4.1.5. Indicadores de Clientes

A través de este indicador se pretende dar respuesta a la forma en la que el cliente percibe a Salento. El cliente es nuestra razón de ser, satisfacer las necesidades del cliente es uno de nuestros principales objetivos por lo que nos proponemos identificar a nuestros clientes y conocerlos en mayor profundidad.

Los indicadores que medir serán:

- **Relación con Clientes:** Generar y mantener relaciones de largo plazo con clientes del segmento de interés.
Frecuencia: Mensual
Objetivo: 100%
Modo de medición: Grado de satisfacción de clientes = Clientes satisfechos en un año/ Clientes totales en un año

- **Nuevas alianzas:** Obtener nuevos clientes locales e internacionales del segmento de interés.
Frecuencia: Trimestral
Objetivo: $\geq 90\%$
Modo de medición: Nuevos clientes internacionales = Clientes internacionales (del segmento de interés) obtenidos en el año / Total de clientes del segmento de interés obtenidos en el año.

- **Frecuencia de comunicación con el cliente:** Optimizar la comunicación con clientes del segmento de interés
Frecuencia: Mensual
Objetivo: $\geq 90\%$
Modo de medición: Grado de satisfacción en la comunicación con clientes = Clientes satisfechos con la comunicación en un año/ Clientes totales en un año.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				PROCEDIMIENTO DE GENERACIÓN	
INDICADOR	DEFINICIÓN	META	FRECUENCIA DE CONSOLIDACIÓN	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE CÁLCULO
Satisfacción de Clientes	Generar y mantener relaciones de largo plazo con clientes del segmento de interés	≥ 90%	Trimestral	Grado de satisfacción de clientes = Clientes satisfechos en un trimestre / Clientes totales en un trimestre	Gestión del Talento Servicio al cliente
Nuevas alianzas	Obtener nuevos clientes locales e internacionales del segmento de interés	≥ 90%	Trimestral	Nuevos clientes internacionales = Clientes del segmento de interés obtenidos en el trimestre / Total de clientes del segmento de interés obtenidos en el año	Gestión del Talento Servicio al cliente
Frecuencia de comunicación con el cliente	Optimizar la comunicación con clientes del segmento de interés	≥ 90%	Mensual	Grado de satisfacción en la comunicación con clientes = Clientes satisfechos con la comunicación en un mes / Clientes totales en un mes	Gestión del Talento Servicio al cliente

Tabla 4-5 Indicadores de clientes. Por los autores.

4.2 Estudio Financiero.

4.2.1 Activos de partida

4.2.1.1 Activos materiales

Para sus inicios, Salento deberá contar con una infraestructura de 200 mts², la misma será un espacio de alquiler, sin embargo, se deben realizar las adecuaciones del espacio. Para estos fines se contará con una inversión de USD\$5,000.00 para el acondicionamiento del área. Esto será para fines de divisiones del espacio, tintado de cristales, pintura/empapelado de paredes, cortinas metálicas para privacidad, iluminación, puertas y pisos.

Una vez finalizado el proceso de acondicionamiento del espacio físico, se adquirirá el mobiliario de oficina, como partida, se comprarán sillas ejecutivas, escritorios y soluciones de almacenaje para documentos y equipos. Para estos fines Salento cuenta con un monto de USD\$940.00 con un plan de inversión posterior para las adecuaciones de las demás áreas en los próximos años.

Se contará con un presupuesto de USD\$7,800.00 para la adquisición de los equipos informáticos. Esto, junto al capital humano, son las principales herramientas para garantizar el éxito de Salento. Involucra la adquisición de Ordenadores, modem de alta velocidad, equipos de prueba (PC, móviles, etc.).

Por último, se contará con un presupuesto para el primer año de USD\$600.00 para utillaje, herramientas y menajes de oficina.

En total la inversión material es de USD\$14,340.00 + IVA lo cual representa el 14.3% de la inversión de partida.

ACTIVO	Importe	% sobre el Total
ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")	19,035.1	19.0%
Inmovilizado Material	14,340.0	14.3%
Terrenos y Bienes Naturales	0.0	0.0%
Edificios y Construcciones	0.0	0.0%
Instalaciones/Acondicionamiento	5,000.0	5.0%
Maquinaria	0.0	0.0%
Utillaje, Herramientas, Menaje	600.0	0.6%
Mobiliario	940.0	0.9%
Elementos de Transporte	0.0	0.0%
Equipos Informáticos	7,800.0	7.8%
Otro Inmovilizado Material	0.0	0.0%

Tabla 4-6 Activos materiales de partida. Por los autores, plantilla EOI.

4.2.1.2. Activos Intangibles

En los activos intangibles se encuentran las inversiones para gastos de investigación y desarrollo, punto importante para conocer las necesidades de los clientes y grupos de interés para Salento. De partida se contará con asesorías por un monto de USD\$750.00 para el primer año.

Por otra parte, se contará con USD\$500.00 para gastos de propiedad industrial para el desarrollo de las apps, páginas web o cursos/taller especializados.

Estos gastos representan el 1.3% de la inversión inicial y se dividen como se muestra en la tabla a continuación.

Inmovilizado Intangible	1,250.0	1.3%
Gastos de I+D	750.0	0.8%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	0.0	0.0%
Propiedad Industrial	500.0	0.5%
Otro Inmovilizado Intangible	0.0	0.0%

Tabla 4-7 Activos intangibles. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.1.3. Gastos Amortizables

Los gastos amortizables son aquellos gastos en los que incurrirán los socios de Salento para la constitución y puesta en marcha de Salento estos se dividen en dos grupos gastos de primer establecimiento originado por operaciones de naturaleza técnica previo al inicio de la empresa y de constitución aquellos que legalmente representan un rubro para constitución notarial y registro ante autoridades competentes.

Gastos Amortizables	3.445,1	3,4%
De Primer Establecimiento	2.300,0	2,3%
De Constitución	1.145,1	1,1%

Tabla 4-8 Gastos Amortizables. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.1.4. Gastos de constitución.

Los gastos de constitución para una empresa que se desee crear en República Dominicana son:

Gastos de Constitución	Valor USD
Dirección General de Impuestos	1.000,00
Registro ONAPI	95,10
Registro Mercantil en la Cámara de Comercio	50,00
Total Gastos de Constitución	1.145,10

Tabla 4-9 Gastos de constitución. Por los autores, Plantilla EOI.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Para los gastos de constitución se tiene en cuenta el registro ante la ONAPI (Oficina Nacional de Propiedad Industrial) entidad de República Dominicana que administra todo lo relativo a la concesión mantenimiento y vigencia de propiedad industrial.

Se tiene en cuenta la Dirección Nacional de impuestos ya que se debe tributar un 1% del total de Patrimonio inicial (USD\$100,000.00) a esta entidad, y por último el registro mercantil ante la cámara de comercio el cual es necesario para que Salento pueda operar desde la formalidad en Santo Domingo y en general en toda la República Dominicana.

4.2.1.5. Activo corriente

De partida, Salento deberá pagar a Haciendas un monto equivalente a USD\$3,997.40, correspondiente al pago de los impuestos por las inversiones en activos de partida.

Representa el 4.0% de la inversión inicial como se ve en la tabla a continuación.

Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	3,997.4	4.0%
Hac. Pública Deudora por IVA Soportado	3,997.4	4.0%
Org. Seg. Social Deudoras y Hac. Pública Deudora (Retencines y Otros Conceptos)	0.0	0.0%

Tabla 4-10 Activo Corriente. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.2. Patrimonio Neto y Pasivos de partida

La constitución de Salento se realizará mediante la mezcla de recursos propios, en este caso el patrimonio neto y por recursos ajenos como lo son préstamos a largo plazo.

El Financiamiento inicial asciende a unos cien mil dólares USD\$100,000.00 distribuidos 50% en fondos propios y 50% en fondos ajenos. Para los fondos propios se contempla una totalidad de USD\$50,000.00 aportados de manera equitativa por las cinco (5) socios. Los USD\$50,000.00 restantes, se conseguirán mediante dos préstamos tomados a largo plazo a las instituciones financieras del país para el sostén de las operaciones de Salento en sus primeros años de labor.

PATRIMONIO NETO y PASIVO	Importe	% sobre el Total
PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)	50,000.0	50.0%
Capital	50,000.0	50.0%
<i>Aportación en efectivo</i>	50,000.0	50.0%
<i>Aportaciones en especie</i>	0.0	0.0%
Reservas Legales Obligatorias *		0.0%
Reservas Voluntarias *		0.0%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores *		0.0%
Resultado del Ejercicio *		0.0%
Subvenciones, Donaciones y Legados	0.0	0.0%
PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)	50,000.0	50.0%
Deudas a Largo Plazo	50,000.0	50.0%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (1)	25,000.0	25.0%
Acreedores L.P. Financieros - Préstamo (2)	25,000.0	25.0%
Acreedores L.P. Financieros - Leasing		0.0%
Otros Acreedores L.P.		0.0%
Deudas a Corto Plazo	0.0	0.0%
Acreedores C.P. Financieros - Créditos		0.0%
Acreedores Comerciales a CP (Proveedores y Acreedores Varios)		0.0%
C/c con Socios y Administradores		0.0%
Salarios a Pagar *		0.0%
Administraciones Públicas *	0.0	0.0%
<i>Organismos Seg. Social Acreedora *</i>		0.0%
<i>Hacienda Pública Acreedora *</i>		0.0%
PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL	100,000.0	100.0%

Tabla 4-11 Patrimonio y Pasivo. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.2.1. Plan de inversión

Una vez la empresa se encuentre constituida y en funcionamiento, con la proyección de las ventas que se han definido, es necesario pensar en un plan de inversión que ayude a saber qué se necesita y cuánto va a costar mantener la empresa en correcto funcionamiento, brindándole soluciones a los clientes.

Tener un plan de inversiones desde el inicio del proyecto, ayudará a determinar cuáles serán las mejores vías para conseguir los recursos. Para Salento se ha diseñado un plan a cuatro años con las opciones de Financiación siguiente:

- Inversiones financiadas por Préstamos
- Inversiones financiadas por Ampliación de capital
- Inversiones financiadas por Leasing

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. Como la dinámica Salento incluye algunos proyectos aumentarán la demanda de capacidad temporal, no es necesario realizar inversiones en préstamos para adquirir activos fijos, sino que estos podrán ser ejecutados mediante Leasing.

A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de las inversiones a realizar en activos no corrientes en los diferentes años y la forma en que estos serán financiados.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Resumen por Forma de Financiación	Inversiones de 2018	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2019	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2020	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2021	% Inversión Total Ejerc.	Inversiones de 2022	% Inversión Total Ejerc.
Inversiones Financiadas con Tesorería										
Inv. Financiadas con Préstamos			19,000.0	95.0%			2,000.0	7.5%	23,000.0	86.8%
Inv. Financiadas con Ampliación de Capital			1,000.0	5.0%	2,000.0	17.4%	1,000.0	3.8%		
Inv. Financiadas por Leasing					7,500.0	65.2%	22,000.0	83.0%	2,500.0	9.4%
Inv. Financiadas con Subvenciones					2,000.0	17.4%	1,500.0	5.7%	1,000.0	3.8%
Inversión Total	0.0	0.0%	20,000.0	100.0%	11,500.0	100.0%	26,500.0	100.0%	26,500.0	100.0%
IVA Soportado	0.0		4,200.0		420.0		630.0		4,830.0	

Tabla 4-12 Resumen de las inversiones por año. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.3. Ventas y Costes de Ventas

De forma mensual será necesario cumplir una meta comercial para hacer que Salento sea rentable. Existen costes de ventas que deben ser cubiertos y dejar ganancias para la sostenibilidad de la empresa. Para realizar este análisis, se tomaron datos simulados en una proyección de 1 año de ventas, tomando en cuenta los picos que puede haber según el análisis del mercado.

DESCRIPCIÓN	Unidad de Medida de Referencia	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Página Web Sencilla (10 Pantallas)	Unidad	850.0	300.0	550.0	64.7%
Página Web Robusta (10 Pantallas)	Unidad	3,200.0	1,500.0	1,700.0	53.1%
Aplicación Móvil (10 Pantallas)	Unidad	5,000.0	1,500.0	3,500.0	70.0%
Consultoría (1 Mes)	Mes	12,000.0	3,500.0	8,500.0	70.8%
Mantenimiento web y móvil (1 Mes)	Mes	450.0	100.0	350.0	77.8%

Tabla 4-13 Precio y costes de productos. Por los autores, Plantilla EOI.

Todo se cuantificó en base a los costos directos e indirectos que tiene una venta, tales como personal, internet, instalaciones físicas donde se desarrollará y las plataformas que puedan ser necesarias para lograr el objetivo.

DESCRIPCION	Ventas	% / Ventas	Costes	% / Costes	Margen	% Margen / Ventas	% Contribución
Página Web Sencilla (10 Pantallas)	50,451.8	3.8%	17,806.5	4.4%	32,645.3	64.7%	3.5%
Página Web Robusta (10 Pantallas)	70,296.0	5.3%	32,951.3	8.2%	37,344.8	53.1%	4.0%
Aplicación Móvil (10 Pantallas)	85,618.8	6.4%	25,685.6	6.4%	59,933.1	70.0%	6.4%
Consultoría (1 Mes)	1,102,560.0	82.5%	321,580.0	79.6%	780,980.0	70.8%	83.8%
Mantenimiento web y móvil (1 Mes)	27,000.0	2.0%	6,000.0	1.5%	21,000.0	77.8%	2.3%
Total	1,335,926.5	100.0%	404,023.4	100.0%	931,903.1	69.8%	100.0%

Tabla 4-14 Resumen proyección de ventas y costes de venta. Por los autores, Plantilla EOI.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Variación respecto al mes anterior		→	5.0%	15.0%	15.0%	20.0%	20.0%	20.0%	25.0%	25.0%	30.0%	30.0%	30.0%		
Ventas			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Pagina Web Sencilla (10 Pantallas)	Uds a vender o Euros a factura	3.0	3.2	3.6	4.0	4.8	5.8	5.0	6.3	7.8	4.0	5.2	6.8		59.4
	Precio Venta Unitario	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	850.0	
	Venta Mensual	2,550.0	2,677.5	3,079.1	3,400.0	4,080.0	4,896.0	4,250.0	5,312.5	6,640.6	3,400.0	4,420.0	5,746.0		50,451.8
Pagina Web Robusta (10 Pantallas)	Uds a vender o Euros a factura	1.0	0.0	0.0	2.0	2.4	2.9	2.0	2.5	3.1	4.1	2.0	0.0		22.0
	Precio Venta Unitario	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	
	Venta Mensual	3,200.0	0.0	0.0	6,400.0	7,680.0	9,216.0	6,400.0	8,000.0	10,000.0	13,000.0	6,400.0	0.0		70,296.0
Aplicacion Movil (10 Pantallas)	Uds a vender o Euros a factura	1.0	0.0	0.0	2.0	2.4	2.9	1.0	1.3	1.6	2.0	3.0	0.0		17.1
	Precio Venta Unitario	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	5,000.0	
	Venta Mensual	5,000.0	0.0	0.0	10,000.0	12,000.0	14,400.0	5,000.0	6,250.0	7,812.5	10,156.3	15,000.0	0.0		85,618.8
Consultoria (1 Mes)	Uds a vender o Euros a factura	4.0	4.2	4.8	5.0	5.0	6.0	7.2	7.0	8.8	10.0	13.0	16.9		91.9
	Precio Venta Unitario	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	12,000.0	
	Venta Mensual	48,000.0	50,400.0	57,960.0	60,000.0	60,000.0	72,000.0	86,400.0	84,000.0	105,000.0	120,000.0	156,000.0	202,800.0		1,102,560.0
Mantenimiento web y movil (1 Mes)	Uds a vender o Euros a factura	2.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	5.0	5.0	8.0	10.0	10.0		60.0
	Precio Venta Unitario	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0	
	Venta Mensual	900.0	900.0	1,350.0	1,350.0	1,800.0	1,800.0	1,800.0	2,250.0	2,250.0	3,600.0	4,500.0	4,500.0		27,000.0
Total Ventas		59,650.0	53,977.5	62,389.1	81,150.0	85,560.0	102,312.0	103,850.0	105,812.5	131,703.1	150,156.3	186,320.0	213,046.0		1,335,926.5
Total IVA Repercutido por Ventas		12,526.5	11,335.3	13,101.7	17,041.5	17,967.6	21,485.5	21,808.5	22,220.6	27,657.7	31,532.8	39,127.2	44,739.7		280,544.6
														Punto de Equilibrio:	437,800

Tabla 4-15 Comparación proyección de ventas mensuales. Por los autores, Plantilla EOI.

Costes Directos Variables (a)		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Pagina Web Sencilla (10 Pantallas)	Precio Coste Directo V. Unit	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	
	Importe del C. Variable	900.0	945.0	1,086.8	1,200.0	1,440.0	1,728.0	1,500.0	1,875.0	2,343.8	1,200.0	1,560.0	2,028.0	17,806.5
Pagina Web Robusta (10 Pantallas)	Precio Coste Directo V. Unit	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	
	Importe del C. Variable	1,500.0	0.0	0.0	3,000.0	3,600.0	4,320.0	3,000.0	3,750.0	4,687.5	6,093.8	3,000.0	0.0	32,951.3
Aplicacion Movil (10 Pantallas)	Precio Coste Directo V. Unit	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	1,500.0	
	Importe del C. Variable	1,500.0	0.0	0.0	3,000.0	3,600.0	4,320.0	1,500.0	1,875.0	2,343.8	3,046.9	4,500.0	0.0	25,685.6
Consultoria (1 Mes)	Precio Coste Directo V. Unit	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	3,500.0	
	Importe del C. Variable	14,000.0	14,700.0	16,905.0	17,500.0	17,500.0	21,000.0	25,200.0	24,500.0	30,625.0	35,000.0	45,500.0	59,150.0	321,580.0
Mantenimiento web y movil (1 Mes)	Precio Coste Directo V. Unit	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	Importe del C. Variable	200.0	200.0	300.0	300.0	400.0	400.0	400.0	500.0	500.0	800.0	1,000.0	1,000.0	6,000.0
Costes Directos Variables (a)		18,100.0	15,845.0	18,291.8	25,000.0	26,540.0	31,768.0	31,600.0	32,500.0	40,500.0	46,140.6	55,560.0	62,178.0	404,023.4
Compras del Periodo		18,100.0	15,845.0	18,291.8	25,000.0	26,540.0	31,768.0	31,600.0	32,500.0	40,500.0	46,140.6	55,560.0	62,178.0	404,023.4
Total IVA Soportado por Compras		3,801.0	3,327.5	3,841.3	5,250.0	5,573.4	6,671.3	6,636.0	6,825.0	8,505.0	9,689.5	11,667.6	13,057.4	84,844.9

Tabla 4-16 Proyección costes de venta y rentabilidad mensual. Por los autores, Plantilla EOI.

La idea con esta proyección es poder llevar un control y una meta comercial a cumplir, de forma que la empresa siempre esté en su punto de equilibrio. Esto debe ser evaluado mensual para planificar según lo que suceda.

4.2.4. Recursos Humanos

Para realizar la estimación de Recursos Humanos se realizó preliminarmente un análisis del mercado laboral actual a través de páginas web reclutadoras de empleo de República Dominicana para poder determinar un promedio de los salarios requeridos, el resultado de este benchmark es el siguiente:

Conceptos	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	RETA ANUAL
Director Móvil	USD 2.500	USD 30.000	USD 4.284
Director Web	USD 2.500	USD 30.000	USD 4.284
Director Administrativo	USD 2.500	USD 30.000	USD 4.284
Director Comercial	USD 2.500	USD 30.000	USD 4.284
Presidente	USD 3.000	USD 36.000	USD 5.141
Subtotal A (Socios)	USD 13.000	USD 156.000	USD 22.277
Comercial	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Senior	USD 1.500	USD 18.000	USD 2.570
Experiencia al cliente	USD 1.500	USD 18.000	USD 2.570
Asesor Contable	USD 1.000	USD 12.000	USD 1.714
Asesor Rentabilidad y Finanzas	USD 1.500	USD 18.000	USD 2.570
Sostenibilidad y Procesos	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Cartera y Facturación	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
Desarrollador Junior	USD 1.200	USD 14.400	USD 2.056
PMO	USD 1.500	USD 18.000	USD 2.570
Scrum Master	USD 1.800	USD 21.600	USD 3.084
Subtotal B (Empleados)	USD 19.600	USD 235.200	USD 33.587
TOTAL (A + B)	USD 32.600	USD 391.200	USD 55.863

Tabla 4-17 Salario por puesto de trabajo. Por los autores, Plantilla EOI.

Cabe de precisar los siguientes puntos en la estimación de Recursos Humanos para Salento:

- El equivalente de aportes a Seguridad social RETA (Seguro familiar de salud y seguro de vejez y discapacidad) asumidos por el empleador para el año en que se formula este proyecto es del 14.18%.
- Se estimó un rubro de otros gastos de aproximadamente 1500 dólares anuales para compra de elementos de seguridad personal de los trabajadores.

- Para el primer año de funcionamiento de Salento, y teniendo en cuenta un escenario más pesimista se tiene en cuenta para los dos primeros años de funcionamiento solo los cargos estrictamente necesarios para el desarrollo de la operación:
 - 2 Desarrolladores Junior,
 - 1 Analista de Finanzas y Rentabilidad,
 - 1 Asesor Contable,
 - 1 Desarrollador Junior,
 - 1 Comercial, y los
 - 5 socios que ocuparan cargos de:
 - Presidente
 - Director Móvil
 - Director Web
 - Director Administrativo
 - Director Comercial

4.2.5. Inversión y financiación prevista

Según la inversión y financiación que tenemos prevista para los años 2018 al 2020 tenemos que será de un 100%, por lo que Salento tendrá un incremento considerable en el volumen de ventas, Cash Flow, beneficio neto y recursos propios durante los 5 años de proyección 2018-2022.

Los indicadores económicos financieros expresan la relación entre dos o más elementos de los estados financieros. Son útiles para comparar en nuestro caso el desempeño financiero de Salento contra su desempeño histórico y contra los promedios de la industria. Esto nos reflejará la capacidad de Salento para pagar deudas y obligaciones corrientes y no corrientes, su rentabilidad y el valor de mercado de sus acciones en relación con los competidores.

Inversión y Financiación Prevista

A Inicio de Actividad:	Apertura Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2019	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022
Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	19.04%	1.47%	1.64%	1.25%	1.21%	0.98%
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	80.96%	98.53%	98.36%	98.75%	98.79%	99.02%
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
=	USD\$100,000.0	USD\$814,062.6	USD\$1,441,266.9	USD\$1,928,623.1	USD\$2,658,653.8	USD\$3,583,635.2
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	50.00%	66.07%	74.40%	81.40%	83.26%	84.75%
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	50.00%	33.93%	25.60%	18.60%	16.74%	15.25%

Tabla 4-18 Objetivos económicos-financieros. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.6 Objetivos económicos - financieros

En resumen, la siguiente tabla de los Objetivos económicos - financieros muestra los totales proyectados generales en cuanto las ventas, beneficios y Cash Flow los cuales serán cifras favorables para Salento. A través del cash Flow Salento concreta su disponibilidad financiera, el efectivo que la empresa es capaz de generar en un periodo dado, lo que tiene una importancia capital. Los flujos de caja proyectados demuestran que el proyecto tiene la liquidez necesaria para poder cubrir sus costos y gastos anuales.

Dentro de los objetivos económicos - financieros se tiene previsto obtener para el año de cierre que será el 2022 hasta un 20% en el crecimiento de las ventas lo que quiere decir que los productos y servicios estarán teniendo una buena aceptación y que el área de ventas tiene ventajas competitivas que están permitiendo el crecimiento.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Objetivos Económico-Financieros

Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow

Año (o Ejercicio Económico)	Cierre Ejerc. 2018 (1° año)	Cierre Ejerc. 2019 (2° año)	Cierre Ejerc. 2020 (3° año)	Cierre Ejerc. 2021 (4° año)	Cierre Ejerc. 2022 (5° año)
Ventas Previstas (Ingresos)	US\$1,335,926.5 100%	US\$1,469,519.2 100%	US\$1,689,947.0 100%	US\$2,027,936.4 100%	US\$2,433,523.7 100%
Crecimiento de las Ventas		10.0%	15.0%	20.0%	20.0%
Margen Bruto s/ Ventas	US\$931,903.1 70%	US\$1,025,093.4 70%	US\$1,178,857.5 70%	US\$1,414,628.9 70%	US\$1,697,554.7 70%
EBITDA	US\$635,848.2 48%	US\$760,357.2 52%	US\$705,505.1 42%	US\$923,694.2 46%	US\$1,188,003.4 49%
EBIT (o BAI)	US\$628,801.9 47%	US\$751,998.0 51%	US\$694,529.4 41%	US\$905,102.5 45%	US\$1,164,432.9 48%
Beneficio Neto s/ Ventas	US\$487,880.2 37%	US\$533,445.0 36%	US\$493,624.7 29%	US\$641,072.7 32%	US\$822,757.7 34%
Cash-Flow Económico	US\$494,926.5 37%	US\$541,804.2 37%	US\$504,600.4 30%	US\$659,664.5 33%	US\$846,328.2 35%

Tabla 4-19 Objetivos económicos-financieros. Por los autores, Plantilla EOI.

4.2.7 Indicadores económicos Financieros

Se determinó que el periodo de recuperación del proyecto es de aproximadamente dos años y medio con 1.42%, el cual se considera excelente ya que el capital que se invertirá se recupera en menos de la mitad de la vida útil del proyecto.

Según se aprecia en la **Tabla 4.19**, para el año 2022 Salento tendrá una rentabilidad económica de un 32.5%, la mayor rentabilidad económica se da en el año 2018 con un 77.2% la cual irá disminuyendo en el 2019 con un 52.2%, en el 2020 con un 36.0% y ya en el 2022 con un 32.5%. Con esto Salento podrá generar valor e independencia de cómo ha sido financiado el proyecto y así poder juzgar la eficiencia en la gestión empresarial.

En cuanto a la rentabilidad financiera de Salento se proyecta obtener en el 2018 un 90.7% seguido del año 2019 con un 49.7% y así va disminuyendo hasta el cierre del año en el 2022 que será de un 27.1%. Con este indicador Salento busca generar el beneficio neto generado en relación con la inversión que se ha hecho.

En general se concluye en base a los análisis realizados en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, el proyecto es rentable y es aconsejable que se lleve a cabo, ya que el mismo presenta índices aceptables de rentabilidad, y debido a una excelente relación entre costos y beneficios que presenta. El grado de tecnología y calidad del producto a desarrollar en este proyecto constituye una ventaja competitiva, ya que actualmente en el país no existen empresas que produzcan este producto con dichos estándares. Existe un mercado creciente para este tipo de producto, que puede ser desarrollado con excelentes resultados.

SALENTO “Donde el software y el talento convergen”

Indicadores Económico-Financieros					
Liquidez, Garantía, Rentabilidad, Endeudamiento y Seguridad					
Año (o Ejercicio Económico)	Cierre Ejerc. 2018 (1º año)	Cierre Ejerc. 2019 (2º año)	Cierre Ejerc. 2020 (3º año)	Cierre Ejerc. 2021 (4º año)	Cierre Ejerc. 2022 (5º año)
Saldo de Tesorería (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Activo)	USD\$737,627.5 91%	USD\$1,342,546.3 93%	USD\$1,822,524.6 94%	USD\$2,528,132.1 95%	USD\$3,426,418.1 96%
Recursos Propios (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Patrim. Neto + Pasivo)	USD\$537,880.2 66%	USD\$1,072,325.2 74%	USD\$1,569,949.8 81%	USD\$2,213,522.5 83%	USD\$3,037,280.3 85%
ROE (Return on Equity) Rentabilidad Financiera	90.7%	49.7%	31.5%	29.0%	27.1%
ROI (Return on Investment) Rentabilidad Económica	77.2%	52.2%	36.0%	34.0%	32.5%
Endeudamiento	33.9%	25.6%	18.6%	16.7%	15.2%
Capacidad de Devolver Deuda Financiera	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)	USD\$437,799.7	USD\$395,373.0	USD\$697,650.9	USD\$733,994.0	USD\$767,836.2
Coefficiente de Seguridad (Ventas/Punto de Equilibrio)	3.05	3.72	2.42	2.76	3.17
Plazo Recuperación de la Inversión	1.42 años				

Tabla 4-20 Liquidez, garantía, rentabilidad, endeudamiento y seguridad. Por los autores, Plantilla EOI.

Conclusión

Hoy en día muchas empresas están atrasadas con el tema de transformación digital, por lo que Salento hará la diferencia y buscará introducir, tanto en las grandes empresas como en las PyMEs las nuevas tecnologías con aplicaciones acorde con las demandas actuales y páginas web de fácil uso y atractiva para los clientes de acuerdo con lo solicitado por nuestros clientes.

El enfoque de SALENTO va a grandes empresas, PyMEs y emprendedores, ya que constituyen un elemento importante en el esquema productivo nacional. 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.

El propósito principal de Salento será 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 y con precios accesibles. Llevar a República Dominicana a transformación digital.

En cuanto a la rentabilidad financiera de Salento, se proyecta obtener para el año 2022 un 27.1%. Por lo que se concluye en base a los análisis realizados en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, el proyecto es rentable y es aconsejable que se lleve a cabo, ya que el mismo presenta índices aceptables de rentabilidad, debido a una excelente relación entre costos y beneficios que presenta. El grado de tecnología y calidad del producto a desarrollar en este proyecto constituye una ventaja competitiva, ya que actualmente en el país no existen empresas que ofrezcan estos productos con dichos estándares. Existe un mercado creciente para este tipo de producto, que puede ser desarrollado con excelentes resultados.

Este proyecto va a contribuir de manera muy significativa y se va a llevar a cabo una implementación exitosa de los sistemas de información. Nos deja muchas cosas importantes que reflexionar y muchas otras se han reforzado como puntos angulares para llevar a cabo una buena implementación.

“Salento, el punto donde el software y el talento convergen”

Bibliografía

AIRD. Portal industrial de la República Dominicana. *Desarrollo de Pyme*. (Consultado el 7 de Junio de 2018 en: <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/desarrollo-de-pyme>).

ACCENTURE. *Acerca de Accenture*. (Consultado el 15 de Julio de 2018 en: <https://www.accenture.com/co-es/new-applied-now>).

CAM INFORMATICA S.A. Nuestras soluciones. (Consultado el 10 de Julio de 2018 en: <http://www.caminf.com/>).

CINCO DIAS. Club de Emprendimiento. *La realidad de la transformación digital en Pymes*. (Consultado el 16 de Julio de 2018 en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/12/pyme/1518453554_674991.html).

CLICKTED Solución de Seguridad y Tecnología. *Servicios*. (Consultado el 11 de Julio de 2018 en: <http://www.clickteckrd.com/>).

CONEVAL. Consejo Nacional de evaluación de la política de desarrollo social. *Manual para el diseño de indicadores*. (Consultado el 10 de agosto de 2018 en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

EVERIS. *Consulting, transformation, technology and operations*. (Consultado el 18 de Julio de 2018 en: <https://www.everis.com/global/es>).

FORBES República Dominicana. *República Dominicana impulsara a sus Pymes en 2018*. (Consultado el 14 de Agosto de 2018 en: <https://www.forbes.com.mx/República-dominica-impulsara-a-sus-pymes-en-2018/>).

GBH Soluciones Gadalia Maria, Bonetti & Hernández. *Portafolio*. (Consultado el 11 de Julio de 2018 en: <https://gbh.com.do/>).

HP. Soluciones Empresariales. (Consultado el 16 de Julio de 2018 en: <http://www8.hp.com/co/es/solutions/business-solutions.html>).

IBM. IBM Colombia. Servicios. (Consultado el 17 de Julio de 2018 en: <https://www.ibm.com/ibm/co/es/>)

López Lecha N, Pintos Lallo M. (2012). Universidad de la República facultad de ciencias económicas y de administración. *Cuadro de mando integral para las empresas desarrolladoras de software de Uruguay*. (Consultado el 14 de Junio de 2018 en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/662/1/M-CD4523.pdf>) .

Modelo CMMI. *Mejora de Procesos en fábricas de Software*. (Consultado el 24 de Junio de 2018 en: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=64199&folderId=210056&name=DLFE-6053.pdf).

ONE. (2018). Oficina Nacional de Estadística el portal de las empresas dominicanas. *Estadísticas económicas*. (Consultado el 7 de Junio de 2018 en: <https://www.one.gob.do/>).

REASONWHY. Casos de Éxito de la transformación digital: Iberia, BBVA Y L'Oréal. (Consultado el 7 de Agosto de 2018 en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/digital/casos-de-exito-de-transformacion-digital-iberia-bbva-y-loreal-2018-02-23>).

SIMV. Superintendencia de mercado de valores de República Dominicana. *Noticias Mercado de valores en RD ha ido en crecimiento*. (Consultado el 14 de Junio de 2018 en: <http://siv.gob.do/mercado-de-valores-rd-ha-ido-en-crecimiento-en-ultimos-anos/>).

SOLUCIONES GLOBALES. Productos. (Consultado el 11 de Julio de 2018 en: <http://soluciones-globales.net/>).

SOPHOS Solutions. Por qué elegirnos. (Consultado el 24 de Julio de 2018 en: <http://www.sophossolutions.com/>).

TECHNET. Soluciones de Redes S.A.L. *Productos y servicios ofrecidos*. (Consultado el 14 de Junio de 2018 en: <http://www.technet.com.do/index.php>)

VELA Casado Constanza. La industria del Software. *Una experiencia de empresas Gobiernos y Universidades en Uruguay y Ecuador*. (Consultado el 15 de Mayo de 2018 en: <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52735.pdf>).

Anexos

Entrevistas	ANEXO 1
Encuestas Transformación digital.....	ANEXO 2
Imagen Entrevista A.....	ANEXO 3
Imagen Entrevista B.....	ANEXO 4
Imagen Entrevista C.....	ANEXO 5
Imagen Entrevista D.....	ANEXO 6
Lienzo Propuesta de valor - SALENTO	ANEXO 7
Canvas - SALENTO	ANEXO 8
FODA - SALENTO	ANEXO 9
Cuadro de mando / Tablero de indicadores	ANEXO 10
Estudio Financiero	ANEXO 11

- **NOTA:** Los montos en el Estudio Financiero están en USD\$ (Dólar americano). Por limitaciones de la plantilla, los valores en ANEXO 11 están expresados en € (EURO).