



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO EN MAESTRÍA EN GERENCIA Y
PRODUCTIVIDAD

TÍTULO:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN PRESUPUESTARIO Y PRONÓSTICO DE VENTAS DE
SERVICIOS WEB. CASO: OFICINA PRESIDENCIAL DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (OPTIC). SANTO DOMINGO, AÑO 2014"

SUSTENTANTE:

ELVYN PEGUERO

LIBRO DE RESERVA

Este libro de reserva
NO debe ser sacado
de la Biblioteca.

MATRÍCULA:

2012-2514

ASESORA:

EDDA FREITES, MBA

SANTO DOMINGO, R.D.

DICIEMBRE, AÑO 2014

RESUMEN

La investigación para la elaboración de esta tesis tuvo como objetivo principal, elaborar un plan presupuestario y pronóstico de ventas para el sector de servicios web, tomando como caso de estudio la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC). La metodología que se utilizó fue la del método deductivo, la investigación exploratoria, la descriptiva y la explicativa, además de utilizarse técnicas de recolección de información como las entrevistas y encuestas. Los principales hallazgos que sobresalieron en la investigación es que los servicios de alojamiento web y el desarrollo de portales gubernamentales han sido bastante demandados desde hace más de 7 años, por lo que las empresas que ofrecen este tipo de soluciones han tenido que estar constantemente renovándose tecnológicamente, si no quieren ser eliminadas de este nicho de mercado. Otro de los hallazgos es que el trabajo que desplegó la OPTIC le ha resultado en un 68.65% de participación en el mercado de servicios web gubernamentales y aunque la competencia como Rubycom, Merit Design e Intermade Web Creations han hecho una gran labor, es notorio que la OPTIC lleva la ventaja, ya que el de mayor porcentaje luego de la institución solo alcanza el 15.83%. El otro hallazgo de gran relevancia, es que el porcentaje que logró obtener la OPTIC no es significativo de que puedan "dormirse en sus laureles", debido a que conforme nacen nuevas tecnologías sustitutas de forma tan rápida, el porcentaje puede caer considerablemente, debido al uso de tecnologías web como los blogs, las redes sociales y las wikis.

DEDICATORIA

A mi padre Evaristo Peguero (in memoriam),

Quien se fue de este mundo con el mayor de sus deseos, la superación de sus hijos. Sé que aunque físicamente no estás presente en este gran momento, tu alma se llena de alegría al ver el fruto de tus sacrificios, porque fuiste mi mayor inspiración para finalizar esta investigación.

A mi madre Donina Peralta,

Por ser el pilar fundamental en mi formación y educación como persona y por inculcar en mí los valores de la perseverancia y la constancia. Además, porque mis sueños se convirtieron en tus sueños y para lograrlo recibí tu apoyo en todos los sentidos. Este logro es también tuyo, felicidades.

A mi esposa Massiel Sánchez,

Por aguantarme todo este tiempo y saber comprender. Sabes que eres tan importante para mí que has representado todo en mi vida desde que te conocí. Realmente, tu eres mi verdadera tesis, la de que por amor si es posible cambiar y ser mejor persona.

A mi hermano Marcelo Peguero,

Porque siempre ha estado junto a mí como una especie de soporte.

A mi sobrinos Eva Luna y Marcelo Javier,

Por tan solo haber nacido han iluminado mi vida lo suficiente como para sentirme un ser casi completo.

A mi hija Alicia Iluminada,

Porque en conjunto a tus futuros hermanitos, eres el significado de todo lo que hoy en día estoy haciendo. Pronto lo sabrás.

Elvyn Peguero

AGRADECIMIENTO

A mis padres, Evaristo Peguero y Donina Peralta,

Por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión, empeño, consejo y amor, que fueron valores que me impulsaron a seguir adelante y por su confianza a ojos cerrados en cada sueño y meta propuesta en la vida.

A mi esposa, Massiel Sánchez,

Por ayudarme con mis trabajos y esforzarse al máximo para ayudarme a lograr mis deseos, además de servirme de sendero en los tiempos que más lo necesité.

A mi hermano, Marcelo Peguero,

Por darme su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando lo necesité.

A mi asesora Edda Freites,

Por los conocimientos facilitados con esmero y profesionalidad, así como por su disposición y guía en el proceso de esta investigación.

Elvyn Peguero

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTO Y PRONÓSTICO DE VENTAS	4
1.1. Concepto de planeación	4
1.1.1. Elementos de la planeación	4
1.1.2. Definiciones de los elementos	5
1.1.3. Importancia y beneficios de la planeación	7
1.1.4. Ventajas y desventajas de la planeación	8
1.1.5. Tipos de planeación	9
1.1.6. Características de la planeación	10
1.2. Presupuesto	11
1.2.1. Reseña histórica y antecedentes	11
1.2.2. Concepto de presupuesto	12
1.2.3. Importancia del presupuesto	13
1.2.4. Ventajas y desventajas	13
1.2.5. Etapas del presupuesto	14
1.2.6. Función del presupuesto en las empresas	16
1.2.7. Clasificación del presupuesto	17
1.3. Pronóstico de ventas	19
1.3.1. Concepto de pronóstico de venta	19
1.3.2. Importancia del pronóstico de venta	20
CAPÍTULO II	21
GENERALIDADES DE LA OFICINA PRESIDENCIAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (OPTIC)	21
2.1. Reseña histórica	21

2.2. Estructura organizativa	23
2.3. Funciones de la institución	23
2.4. Misión, visión y valores	25
2.5. Portafolio de servicios	26
2.6. Plan estratégico 2014	27
2.7. Mezcla de Marketing	28
2.8. Segmentación, alcance y posicionamiento	31
2.9. Ciclo de vida de la OPTIC	32
2.10. Centros de Atención al Ciudadano	33
2.10.1. Centro de Contacto Gubernamental	34
2.10.2. Punto GOB	35
2.10.3. Centro de Portales Gubernamentales	37
2.11. Análisis FODA	38
CAPÍTULO III	40
ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA OPTIC	40
3.1. Situación actual del mercado	40
3.1.1. Servicios de alojamiento web (Web Hosting)	41
3.1.2. Tipos de alojamiento web	41
3.1.3. Servicio de desarrollo de sitios web	43
3.1.4. Planificación de un sitio web	44
3.2. Participación actual de la OPTIC en el mercado	47
3.3. Análisis de la competencia	48
3.4. Fuerzas de Porter	50
3.5. Fuerzas motrices	53
3.6. Factores claves de éxito	54
CAPÍTULO IV	56

DISEÑO DE PRONOSTICO DE VENTAS, PRESUPUESTO Y PLANEACION ESTRATÉGICA.....	56
4.1. Planteamiento de la empresa	56
4.2. Objetivo del pronóstico de ventas	57
4.3. Planeación estratégica.....	58
4.4. Presupuesto de ventas	59
4.5. Presupuesto de promoción	60
4.6. Estructura de fuerzas de ventas	61
4.7. Comisiones e incentivos por ventas	63
4.8. Medidas de control presupuestario	64
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Gráfico No. 1: Organigrama Institucional	24
Gráfico No. 2: Componentes de la solución	30
Tabla No. 1: Costo del servicio de desarrollo de los portales gubernamentales	30
Gráfico No. 3: Ciclo de Vida de la OPTIC en Crecimiento	34
Gráfico No. 4: Participación en el mercado	49
Gráfico No. 5: Fuerzas de Porter	51
Tabla No. 2: Proyección de ventas año 2015 basados en el método de los mínimos cuadrados	58
Tabla No. 3: Estrategias definidas para la OPTIC	59
Tabla No. 4: Presupuesto de ventas por tipos de clientes	60
Tabla No. 5: Asignación presupuestos de promoción y gastos de ventas	61
Tabla No. 6: Presupuestos de promoción	61
Gráfico No. 6: Organigrama departamento de ventas	62
Tabla No. 7: Presupuestos de gastos de ventas	64

INTRODUCCIÓN

La Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC) de la República Dominicana, es una institución con dependencia del Poder Ejecutivo, creada con la responsabilidad de planificar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para implementar el Gobierno Electrónico en el país mediante la difusión y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Actualmente, la OPTIC utiliza una serie de elementos para hacer llegar la información de los servicios del Estado Dominicano a los ciudadanos, basados en tres grandes unidades de negocios: el *GOB o *462, el cual es un centro de contacto que ofrece información gubernamental detallada y específica; el Centro de Portales Gubernamentales, desde donde se desarrollan todos los sitios web del poder ejecutivo, los cuales también ofrecen toda la información concerniente a una institución; y el Punto GOB, el cual es un centro de atención ciudadana de manera física, donde los ciudadanos podrán en solo un lugar obtener los servicios principales del Estado.

Sin embargo, actualmente en la República Dominicana existe un latente desconocimiento de lo qué es y cómo ayuda un plan presupuestario y de pronóstico de ventas, lo que deja implícito el desuso que tienen las empresas o instituciones sobre esta herramienta de control, donde la OPTIC no es una excepción.

Así que en esta investigación se define la importancia de la elaboración de un plan presupuestario y de pronóstico de ventas para una empresa o institución, enfocados en aportar valor teórico para los estudiantes del área de mercadeo y administración de empresas, así como para los profesionales que laboran en áreas estratégicas y por último, a las empresas en sí mismas e instituciones gubernamentales.

De igual modo, en esta investigación se abordan cuatro factores problemáticos, por los cuales es importante la elaboración de este plan, tales como el factor sobre la ignorancia y desconocimiento de un plan presupuestario y pronóstico de ventas, el factor económico, el factor social y el factor tecnológico.

De modo que esta investigación tiene como objetivo general elaborar un plan presupuestario y pronóstico de ventas para el sector de servicios web, donde se detallan cuatro objetivos específicos como son: definir los componentes de un plan presupuestario y de pronóstico de ventas, mostrar las generalidades de la institución objeto de estudio, analizar el mercado de la institución objeto de estudio y diseñar el plan de presupuesto y pronóstico de ventas para la institución objeto de estudio.

La metodología utilizada para lograr dichos objetivos se hizo basada en una metodología bibliográfica descriptiva, la cual se concreta en mencionar de forma breve los aspectos sobresalientes de un contenido para conocer el estado de la cuestión, así como las características generales del trabajo, permitiendo ordenar los resultados de las observaciones por sus características, factores, hechos, procedimientos y otras variables de fenómenos.

Se utilizó informaciones de registro cuantitativo, las cuales permiten examinar los datos de manera numérica, se aplicó el método deductivo, partiendo de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular, buscando sacar y separar consecuencias en el tema a investigar.

De igual forma, se utilizó el método inductivo, en los momentos que se necesitó analizar una información partiendo de casos particulares para llegar a conclusiones generales.

Las fuentes de información utilizadas fueron del tipo primarias y secundarias, donde obtuvimos las primeras informaciones publicadas sobre los conceptos que se han investigado, como documentos originales, diarios, minutas, artes visuales, apuntes de investigación, noticias, fotografías, cartas, entre otros.

Toda la investigación ha sido dividida en cuatro capítulos, los cuales desglosamos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se definen todos los conceptos a utilizar en el cuerpo del trabajo como son: la planeación, el presupuesto, tipo de presupuesto y pronóstico de ventas, destacando las ventajas y desventajas en cada una, así como su importancia.

En el segundo capítulo se muestran las características generales y mercadológicas del objeto de estudio, en este caso la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), sobre la cual conoceremos su historia, la cartera de servicios que ofrecen y su posicionamiento actual en el mercado.

En el capítulo tres se hace un análisis detallado del estado en que se encuentra la OPTIC en el mercado y cuáles son las fuerzas competitivas que pueden afectar el buen desempeño en sus actividades mercadológicas.

Por último, en el capítulo cuatro se diseñan las estrategias de ventas, determinando el potencial de mercado y presentando el pronóstico de ventas propuesto para la OPTIC, así como el presupuesto de publicidad y promoción, el consolidado y la forma de controlar y monitorear el plan.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTO Y PRONÓSTICO DE VENTAS

1.1. Concepto de planeación

Planear es formular un estado futuro para una organización, definiendo metas de corto, mediano y largo plazo, proponiendo objetivos verificables y ciertos.

"Planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro"¹.

1.1.1. Elementos de la planeación

Algunos elementos básicos de la planeación son:

- La misión, visión y filosofía de la empresa
- Los objetivos tácticos y estratégicos, los cuales deben de ser objetivos de corto y largo plazo).
- Política corporativa que son más bien, los lineamientos de acción.
- Los supuestos, que son predicciones y estudios de mercado y entorno.
- Los procedimientos para definir la forma de actuar, de proceder y de responder a situaciones.
- El presupuesto, que busca tener un análisis de los recursos.
- Proyecto o desarrollo de actividades.
- La evaluación del plan.
- La retroalimentación para poder corregir, mejorar y redireccionar nuestras acciones.
- Contingencia y salida.

¹ Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. 11^{ma} edición. México 2006. Editorial: Pearson Prenlice Hall.

1.1.2. Definiciones de los elementos

Misión

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear; la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Filosofía de la empresa

Es donde se analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de la organización, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

Objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos en una empresa pueden estar divididos en tácticos y estratégicos, los primeros definen el día a día, mientras que los segundos son los grandes pasos en el desarrollo de la conquista de mercados.

Políticas corporativas

Son las pautas de procedimientos que delimitan los márgenes de operación de los diversos agentes o elementos de una organización. Representan las limitantes prácticas en la definición de estrategias. Así entonces, las políticas corporativas son el qué y el qué no se puede hacer en una empresa.

Supuestos

Son las bases lógicas y los datos con los que se cuenta en el desarrollo de las estrategias. Entre más información se tenga, mayor posibilidad de desarrollar estrategias exitosas de mercadeo, por eso la importancia de las investigaciones de mercado y la recopilación de información.

Procedimientos

Son el conjunto de operaciones y acciones que tienen un orden lógico y un orden cronológico y que se relacionan con los responsables de ejecutar y mover los flujos de los activos en una empresa.

Un procedimiento es un estándar de actuación que refleja las necesidades logísticas de una empresa.

Generalmente las empresas establecen normas o indicadores de rendimiento mínimo, que guiarán el trabajo de los integrantes de la organización.

Presupuesto

Es recopilar la información, con el fin de hacer predicciones financieras, sociales y de comportamiento en las variables que afectan una organización.

Proyectos

Consiste en evaluar social, económica y financieramente los diversos proyectos que se realizarán para conseguir las metas de la empresa.

Retroalimentación

Es importante repasar constantemente los procedimientos y las estrategias adoptadas, es este contexto la retroalimentación constante de información y el seguimiento resultan fundamentales, de lo contrario, la información inicial será obsoleta en poco tiempo.

Contingencia y salida

Un plan de contingencia trabaja con los diversos escenarios posibles y sirve como respuesta en la eventualidad de problemas o necesidad de escape definitivo.

1.1.3. Importancia y beneficios de la planeación

Importancia

Toda empresa necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Planear es simplemente decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos.

Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni como llevarlo a cabo.

El uso de la planeación en la empresa sirve de base para sus funciones administrativas, ya que la planeación sirve para la organización de los recursos de la empresa, para coordinar tareas o actividades y para controlar y evaluar resultados, al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados.

La planeación permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

Genera compromiso e identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

Beneficios

- Una dirección.
- Reduce el impacto del cambio.
- Minimiza las pérdidas y la redundancia.
- Establece estándares para facilitar el control.
- Ayuda a los gerentes a tomar decisiones.

1.1.4. Ventajas y desventajas de la planeación

Ventajas

- Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo y se destaca la utilidad del logro.
- La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a avaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente para evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.
- La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.
- Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fija la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, las cuales sirven de base de control.

Desventajas

- La planeación es limitada: está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho: algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real.
- La planeación tiene barreras psicológicas: una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones: las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.

1.1.5. Tipos de planeación

Planeación estratégica

Es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismos qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Planeación táctica

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización; esta se relaciona con el período más corto que sea válido considerar.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo, a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Planeación operativa

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo.

El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

1.1.6. Características de la planeación

Precisa

La planeación debe contemplar objetivos específicos que puedan ser medidos. Igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

Factible

La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Coherente

La planeación debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución.

Evaluada constantemente

La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

Flexible

La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios.

Generar participación y motivación

La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo. Debe identificar y comprometer, con el fin de lograr los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

Permanente

La planeación es un proceso permanente y continuo, una vez cumplido los objetivos, debe proponer nuevas metas.

1.2. Presupuesto

La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los primeros babilónicos, egipcios y romanos se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos.

1.2.1. Reseña histórica y antecedentes

Reseña histórica

Una noticia relativamente reciente indica que "el origen del presupuesto tuvo sus inicios en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control"².

Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo "*bougette*" o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término "*Budget*" de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto.

En 1820, Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para

² Bárbaro Ruiz, Jorge E. Ortiz Jiménez, Alberto. Presupuesto: Planeación y Control de Recursos. 2da Edición, Mac Graw Hill, Colombia, 1995.

obtener márgenes e rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.

En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de presupuesto nacional.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos.

Para 1928, la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema de "presupuesto flexible".

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundo de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar, y fomentar el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplia de los costos.

En 1930, se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema.

En 1961, el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En 1965, el gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

1.2.2. Concepto de presupuesto

"Un presupuesto es un plan integrador y coordinador en que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una

empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia"³.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

1.2.3. Importancia del presupuesto

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor es la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos, así como en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

1.2.4. Ventajas y desventajas

Ventajas

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.

³ <http://activaciencias.trpod.com/presupuestos.htm#definicion>

- Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer "costos promedio" y permite su comparación con los costos reales.
- Mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Desventajas

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o a la experiencia de quienes lo determinen.
- Es solo una herramienta de la gerencia. Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por lo tanto, el beneficio se percibirá después del segundo o tercer periodo cuando se halla ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución este plenamente convencido de las necesidades del mismo.

1.2.5. Etapas del presupuesto

Primera etapa de pre-iniciación

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencia anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad participación en el mercado, etc.).

Se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Segunda etapa de elaboración del presupuesto

Con base en los planes elaborados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se proceden según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o a ensamblar, según los estimados de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos o monetarios.
- Con base a los requerimientos del personal planteado por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

Tercera etapa de ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes, y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados con el comité de presupuesto como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocado a su disposición, es factible el incumplimiento cabal de la metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear.

Igualmente presentará informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

Cuarta etapa de control

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de datos y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medidas. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Quinta etapa de evaluación

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos, que contendrá no solo las variaciones, sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas inicialé y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

1.2.6. Función del presupuesto en las empresas

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa.

Las necesidades y expectativas de los directivos, y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

De manera ideal, la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.

- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

1.2.7. Clasificación del presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les asigne dependerá de las necesidades de la empresa.

Según su flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Por lo general, se elabora para un nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado.

Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar un comportamiento económico, cultural, político demográfico, o jurídico de la región donde actúa la empresa.

- **Flexibles o variables:** Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

Según el periodo que cubran

- **A corto plazo:** Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- **A largo plazo:** En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas.

En el caso de los planes del gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas como: Generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, defunción de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- **De operación o económicos:** Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora, y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre esto podrían incluirse: Ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra y gastos operacionales.

- **De tesorería:** Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos, y valores de fácil realización.

También se le denomina presupuesto de caja o de efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones en adquisiciones de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinarias y equipos.

Sirve para evaluar alternativas de inversiones posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y disponibilidad en el tiempo.

Según en el sector en el cual se utilicen

- **Presupuesto del sector público:** Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que quieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y de las entidades oficiales.

Al estimar los presupuestos se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de

funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

- **Presupuesto del sector privado:** Lo utilizan empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.
- **Presupuesto del tercer sector:** una organización del tercer sector es una organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad; está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad. No busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental.

1.3. Pronóstico de ventas

Los pronósticos de ventas son indicadores de realidades económico-empresariales, lo que define básicamente la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado.

1.3.1. Concepto de pronóstico de venta

“Un pronóstico de venta es la estimación de las ventas probables de una marca de producto durante determinado período en el mercado específico, suponiendo que se aplique un plan de marketing previamente establecido”⁴.

El pronóstico de ventas está basado en un plan de mercadotecnia definido y en un entorno de mercadotecnia supuesto.

“Un pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico”⁵.

⁴ Stanton, William J. Etzel Michael J. Walker Bruce J. Fundamentos de Marketing. México 2000, 11^{ma} edición, Editorial: Mc Graw –Hill Interamericana.

⁵ <http://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>.

UNIVERSIDAD APEC
BIBLIOTECA

Por lo general, el pronóstico de ventas se expresa en unidades de productos (unidades físicas) y/o en unidades monetarias (valores).

1.3.2. Importancia del pronóstico de venta

“Cuando se ha preparado el pronóstico de ventas, atañe a todos los departamentos de la compañía”⁶. El pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje.

También dependen de éstos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas.

En síntesis, el pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa, porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto.

⁶ Stanton, William J. Etzel Michael J. Walker Bruce J. Fundamentos de Marketing. México 2000, 11ma edición, Editorial: Mc Graw –Hill Interamericana.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA OFICINA PRESIDENCIAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (OPTIC)

2.1. Reseña histórica

En el año 2004 se identificó la necesidad de contar con un organismo de alto nivel gubernamental, debido a la prioridad y el firme propósito del Gobierno Dominicano en articular iniciativas sectoriales en el sentido de masificar en el país el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), buscando modernizar el Estado, aumentar la competitividad del sector productivo y socializar el acceso a la información. Siendo de interés muy particular fomentar, desarrollar y diseñar proyectos, políticas y estrategias que tiendan a democratizar el uso, acceso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y reducir la marcada brecha digital, que consiste en la diferencia de acceso al conocimiento, a la información y a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) entre personas con mayores oportunidades y aquellas que están desprovistas de medios y recursos para subsistir.

A raíz de esto, se proyectó la creación de un organismo encargado de coordinar las iniciativas y proyectos de desarrollo, amparado en las tecnologías de información y comunicación (TIC) de manera armónica y articulada acorde a los planes generales y estratégicos trazados por el Poder Ejecutivo, de crear el ambiente necesario para la competitividad, eficientizar y transparentar el desempeño de la Administración Pública, así como de invertir en las áreas que propicien la participación de toda la ciudadanía. Sumado al interés como país de cumplir con los acuerdos suscritos con las Naciones Unidas para alcanzar los Objetivos del Milenio y erradicar la pobreza, y dar cumplimiento a acuerdos tales como la Declaración de Bávaro, la Declaración de Principios y el Plan de Acción de la Cumbre Mundial para la Sociedad de la Información en su primera fase, en Ginebra, diciembre 2003, y en su segunda fase el Compromiso y Programa de Acción celebrado en Túnez, noviembre 2005.

Precisamente estas necesidades motivaron que el día 3 de Septiembre de 2004, mediante Decreto No. 1090-04, fuera creada la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), con dependencia directa del Poder Ejecutivo, autonomía financiera, estructural y funcional.

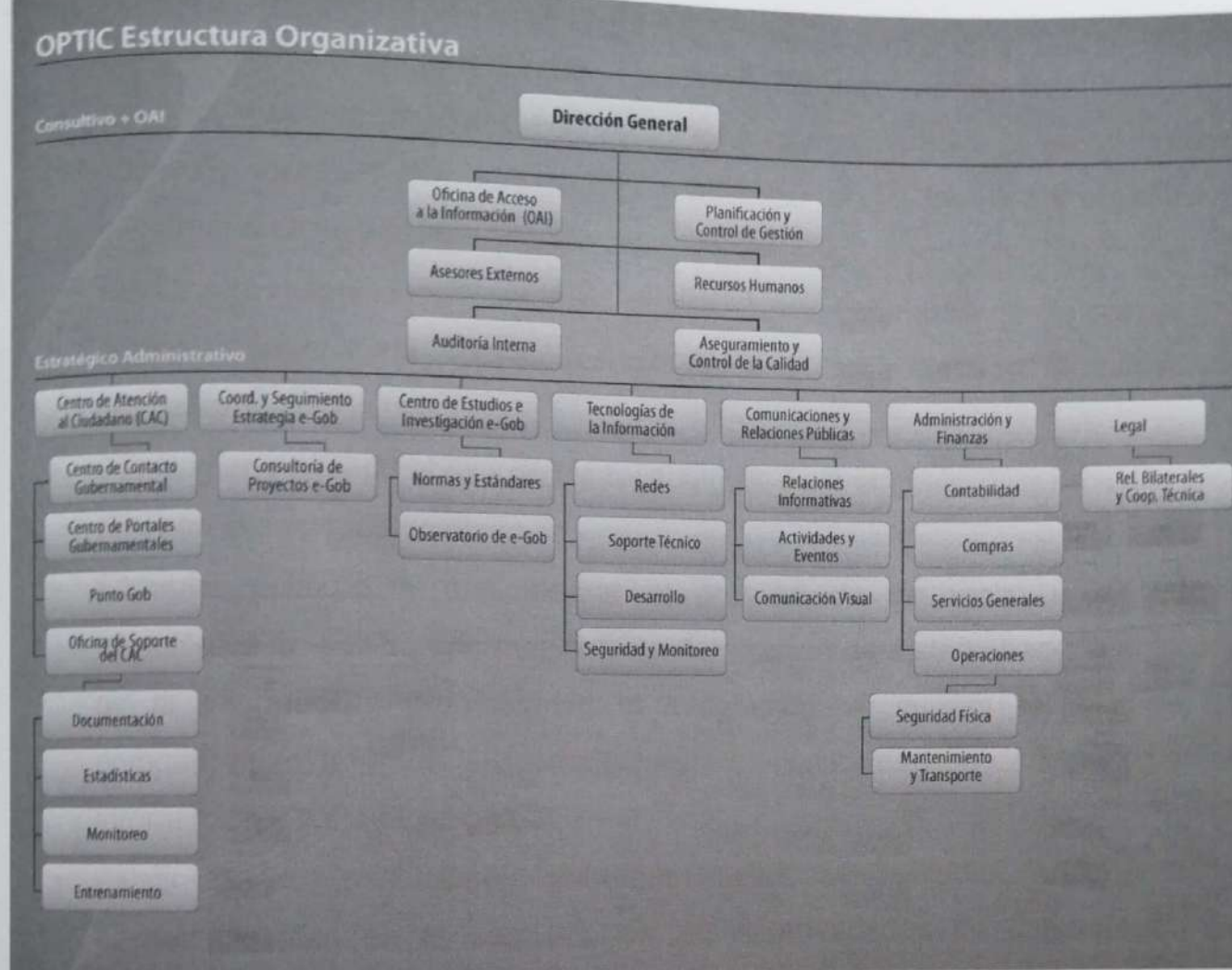
En el mismo orden este decreto adhiere a la OPTIC, las funciones del instituto Audiovisual de Informática (IADI), en la actualidad denominado Centro de Estudios de Tecnologías de la Información y Comunicación (CETIC) y de la Comisión Nacional de Informática (CNI), con la finalidad de integrar bajo un mismo seno las iniciativas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y Gobierno Electrónico.

Además, mediante Decreto No. 212-05, se crea la Comisión Nacional de la Sociedad de la Información y Conocimiento (CNSIC), con la responsabilidad de elaborar, desarrollar y evaluar la Estrategia Nacional de la Sociedad de la Información, la formulación de políticas derivadas de dicha estrategia y la definición de iniciativas, programas y proyectos para su realización.

Otros Decretos han sido emitidos, No. 228-07 y No. 229-07, en miras de institucionalizar el desarrollo e implementación de la Agenda Nacional de Gobierno Electrónico. Estos Decretos establecen el Centro de Contacto Gubernamental y el instructivo de aplicación de Gobierno Electrónico respectivamente.

2.2. Estructura organizativa

Gráfico No. 1: Organigrama Institucional



Fuente: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC)

2.3. Funciones de la institución

- Diseñar, proponer y definir las políticas, establecer los lineamientos y elaborar las estrategias, planes de acción y programas para promover, desarrollar y garantizar mayor acceso, conectividad e implantación de nuevas tecnologías de la información y comunicación, con el fin de fomentar su uso, como soporte del crecimiento económico y competitividad hacia la sociedad de la información, gestionando los proyectos conforme a tales directrices; y que garanticen el acceso equitativo a los mercados al sector productivo como esfuerzo para la

- política de generación de empleo, para mejorar la calidad de vida, crear oportunidades de educación, trabajo, justicia, cultura y recreación, y otros.
- Asesorar, realizar la planificación estratégica; formular, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos de tecnologías de información y comunicación (TIC) en las distintas instituciones de gobierno.
 - Propiciar y apoyar la creación de redes de cooperación entre el sector público, privado y sociedad civil para facilitar y optimizar la gestión de los organismos gubernamentales y la contratación administrativa.
 - Realizar investigaciones y estudios, promover la transferencia de conocimientos, de información y de nuevas tecnologías a la sociedad y a la comunidad empresarial.
 - Comunicar y difundir el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la sociedad dominicana.
 - Formular políticas e implementar el proceso de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado hacia la sociedad de la información, promoviendo la integración de nuevas tecnologías, su compatibilidad, interoperabilidad y estandarización en materia de tecnologías de información y comunicación (TIC).
 - Asistir a las instituciones gubernamentales centralizadas, autónomas y descentralizadas en la identificación de oportunidades de implantación de tecnologías de la información y comunicación, para la mejora y eficiencia de la función pública y en el diseño de proyectos de implantación identificados, sin perjuicio de la iniciativa que debe corresponder a cada entidad, buscando promover la adopción y uso de las tecnologías de la información y comunicación en las entidades públicas, particularmente para su mejor relación con los ciudadanos.
 - Proponer políticas para difundir y promover la generación de una cultura de tecnología de la información y comunicación en el país.
 - Participar en los proyectos de desarrollo, innovación, implementación e integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC),

cualquiera que fuese su fuente de financiamiento, a fin de optimizar las inversiones en el ámbito del sector público.

- Velar, asistir y supervisar en los aspectos y políticas relativas a la seguridad y privacidad de la información digitalizada y electrónica en el ámbito del sector público.
- Coordinar, dar seguimiento y proponer ajustes y nuevos proyectos para la ejecución de la Agenda del Gobierno Electrónico.
- Preparar y proponer el instructivo presidencial para la aplicación y desarrollo de la agenda de Gobierno Electrónico 2005-2008.
- Proponer acciones y otros instructivos presidenciales que se entiendan necesarios en vías de garantizar la buena gestión y aprovechamiento de los recursos tecnológicos por parte del Gobierno y el país para insertarnos en la sociedad de la información.

2.4. Misión, visión y valores

Misión

Implementar y desarrollar el Gobierno Electrónico, impulsando y acelerando el proceso de modernización del Estado Dominicano a través del desarrollo y uso de las TIC en la gestión de recursos y la prestación de los servicios públicos.

Visión

Contribuir a la transformación del Estado en más moderno, transparente, eficaz, eficiente, productivo, participativo y proactivo, a los fines de insertar la República Dominicana en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

Valores

- Modernidad
- Planificación
- Excelencia
- Capacidad
- Trabajo En Equipo

2.5. Portafolio de servicios

Servicio de cooperación nacional e internacional

Tramitación de solicitudes de cooperación técnica o financiera de las Instituciones Gubernamentales que necesitan apoyo para la realización de sus proyectos de Gobierno Electrónico. Sirviendo a la vez de representante ante Organismos Nacionales e Internacionales que puedan brindar la cooperación solicitada.

Solicitud de Asesoría Técnica

Consiste en proveer asesoría técnica en las diferentes áreas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a las instituciones gubernamentales, así como proveer soluciones para los mismos.

Alojamiento de Portales de Internet (Web Hosting)

Alojamiento de páginas y correo electrónico para instituciones del Estado, este provee la capacidad de gestión descentralizada.

Cuenta con servicios adicionales de protección de correos contra virus y SPAM, a su vez provee funcionalidad de conexión a bases de datos.

Asistencia en la Formulación de Proyectos de Gobierno Electrónico

Proveer apoyo a las instituciones gubernamentales para formular y plantear sus requerimientos TIC en términos de diseñar una solución tecnológica óptima que satisfaga los requerimientos levantados.

Asistencia en la Implementación de Proyectos de Gobierno Electrónico

Coordinar y/o ejecutar el plan de trabajo establecido para las soluciones tecnológicas definidas para dar respuesta a los requerimientos planteados.

Creación de Portales Gubernamentales

Creación de portales de Internet para las instituciones, basados en las normas y estándares de portales gubernamentales.

Inclusión en el Centro de Contacto Gubernamental (*462)

Brindar información y tramitación de servicios que ofrecen las instituciones públicas del Estado Dominicano a los ciudadanos dominicanos y extranjeros, empresas y empleados públicos, y a la vez servir de canal para que estas instituciones informen y mantengan actualizado a los mismos.

Servicio del Programa de Alfabetización Digital (P@D)

Consiste en formar a los servidores públicos en los conocimientos y técnicas de informática, con miras a incorporar las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación dentro de los procesos de la Administración Pública para el desarrollo y modernización de la gestión pública.

2.6. Plan estratégico 2014

El Plan Estratégico 2014 de la OPTIC, refleja el enfoque de la organización en aquellos proyectos de mayor incidencia, principalmente en las áreas de buen gobierno y atención al ciudadano, que permitirán que la institución cumpla a cabalidad su misión de impulsar el desarrollo del Gobierno Electrónico en el país. Identificadas estas áreas de enfoque, y en torno a las mismas, se establecieron los objetivos institucionales, de los cuales se desprenden las estrategias departamentales y los indicadores que conforman el Plan Operativo 2014 de la institución.

El propósito fundamental de la OPTIC es promover la aplicación de las tecnologías de información y comunicación al mejor funcionamiento de la administración pública, a la prestación de servicios públicos y a la comunicación con los ciudadanos, para ello, las estrategias a ejecutar para este año 2014 van alineadas a lograr los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo del Gobierno Electrónico en los ámbitos de decisión del sector público.
- Implementar Canales de Atención Ciudadana.

- Promover el uso de los servicios de Gobierno Electrónico en la sociedad Dominicana y el sector privado.
- Acelerar el desarrollo integral del Gobierno Electrónico con criterios de eficacia, eficiencia y transparencia.
- Evitar el doble empleo de recursos en el desarrollo del Gobierno Electrónico.
- Racionalizar las inversiones y gastos en TIC del sector público.
- Difundir las mejores prácticas en materia de Gobierno Electrónico.

2.7. Mezcla de Marketing

Producto o Servicio

Esta investigación se enfoca en dos de los principales servicios que ofrece la OPTIC como son el desarrollo de portales gubernamentales y alojamiento de dicho portal.

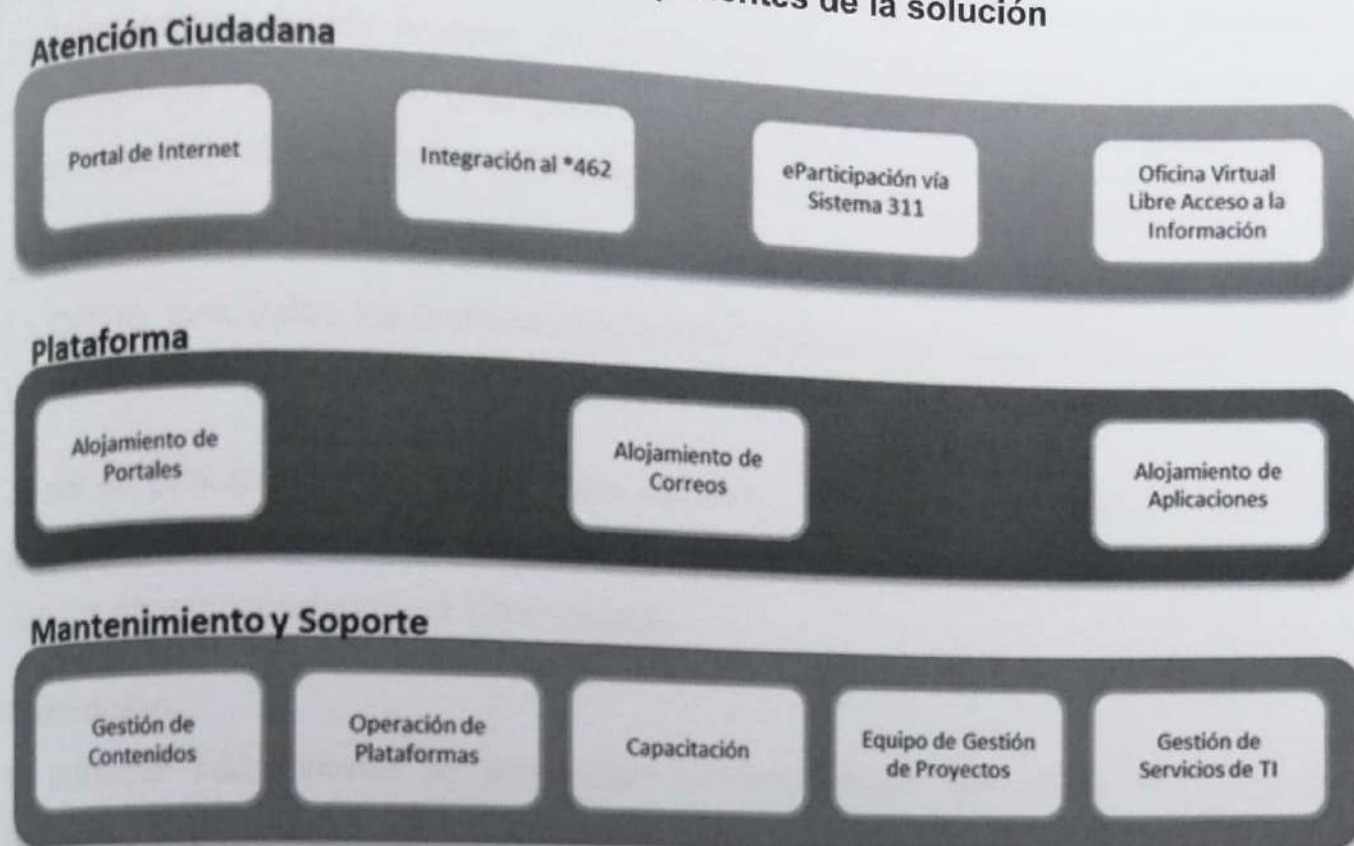
El desarrollo de portales de Internet para las instituciones, se basa en las normas y estándares de portales gubernamentales. Este servicio tiene una duración de 49 días laborales y se trabaja en todo este tiempo en conjunto con la institución requirente.

Con este servicio, la institución poseerá los siguientes beneficios:

- Implementación de un Portal de Internet
- Integración al Centro de Contacto Gubernamental
- Línea *GOB (*462)
- Línea 311
- Creación de la Oficina Virtual de Libre Acceso a la Información
- Creación de medios electrónicos de comunicación (correos)

En el caso del servicio de alquiler para espacio o alojamiento web, ya sea de los portales de las instituciones o de aplicaciones web, OPTIC posee un gran centro de datos con 300 servidores y 240 máquinas virtuales. Los sistemas operativos que están instalados en los servidores son Windows 2003/2008 server y Centos 5.4/6.0 con 4G de RAM y dos líneas de conexión a Internet de 5 y 3 megabytes, tanto para bajada como para subida.

Gráfico No. 2: Componentes de la solución



Fuente: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información (OPTIC)

Precio

El presupuesto de inversión que tienen que pagar las instituciones del Estado se estima en unos RD\$925,000.00 pesos (sin impuestos) para lo cual se beneficiarían, de manera directa, más de 2.5 millones de habitantes (vía telefónica, fija y móvil) y más de 980 mil habitantes (vía Internet). Este pago se recibe por cada proyecto en un tiempo de dos meses y medio que es la duración exacta de la solución.

Tabla No. 1: Costo del servicio de desarrollo de los portales gubernamentales.

Componente	Descripción	Monto (RD\$)
Generación del producto	Servicios de consultoría, levantamiento de información, desarrollo de la plataforma, equipos.	RD\$ 925,000.00
Publicación de resultados	Campaña publicitaria	(Depende de la Institución)
Costo Total		RD\$ 925,000.00

Fuente: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).

Los fondos de mantenimiento y operación de la implementación del desarrollo e implementación de los portales institucionales se sustentan en el presupuesto de operación de la partida presupuestaria asignada a la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación cada año.

Distribución

La OPTIC toca todas las instituciones de la República Dominicana, así como a todos los ayuntamientos y municipios del país.

Al ser su principal servicio presentado vía web, abarca no solo la región dominicana, sino que puede llegar a todo el mundo, principalmente y enfocados en las diásporas de dominicanos hospedados en otros países.

Promoción

El principal componente de promoción y comunicación que utiliza la OPTIC para promover sus servicios, es las relaciones públicas, la cual en el sector de gobierno se le llama relaciones interinstitucionales.

Debido a que la OPTIC está constituida por decreto y no por ley, el uso de los servicios que ofrece la oficina por parte de las demás instituciones del gobierno no es obligatorio, motivo que ha llevado a la OPTIC a tener que implementar estrategias para fortalecer las relaciones interinstitucionales.

Otras de las herramientas de la comunicación comercial que ha ejecutado la OPTIC, han sido la promoción de ventas, con las que ha ofrecido incentivos de corto plazo a las instituciones del Gobierno Central; publicidad, tanto en la televisión, radio y la prensa, así como publicidad exterior, utilizando vallas y publicidad en puntos de venta y online.

La OPTIC también utiliza el marketing directo, la cual en su forma más común se reconoce como mailing, enviando actualizaciones de noticias, eventos o mensajes de interés a las instituciones del Estado.

2.8. Segmentación, alcance y posicionamiento

"La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes"⁷.

La OPTIC tiene una segmentación de tipo geográfica a nivel nacional e internacional (solo para un tipo de proyecto específico como el de las embajadas), así como una segmentación de tipo institucional basado en la categoría o tipo de proyecto que ejecute, las cuales pueden ser:

- **Instituciones Gubernamentales**

La cual está conformada por 296 instituciones del Poder Ejecutivo de la República Dominicana y dividida en 64 consejos y organismos asesores; 26 organismos adscritos de la Presidencia de la República; 23 Ministerios de Estado y organismos con nivel de secretaria de estado; 84 direcciones generales; 97 organismos descentralizados, como pueden ser, 4 instituciones financieras, 56 instituciones no financieras, 10 instituciones de la seguridad social, 16 empresas públicas; y 11 organismos reguladores.

- **Municipios y/o Ayuntamientos**

Divididos en 155 ayuntamientos y 229 juntas municipales.

- **Embajadas y/o Consulados**

Dividido en 45 embajadas de República Dominicana en el exterior y 97 consulados.

Alcance

Aunque la segmentación de la OPTIC es bastante específica, siendo el sector institucional su principal nicho, los servicios que ofrece esta oficina tienen como

⁷ Fundamentos del Marketing, Stanton, William J. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana, 2007.

principal objetivo ofrecer soluciones que satisfagan al ciudadano dominicano, el cual asciende a más de 9.3 millones de personas⁸.

Sin embargo, al ser el servicio objeto de estudio presentado vía el Internet, la población que se calcula se ve beneficiada de este servicio es del 39.5%⁹. Lo cual representa un total estimado que supera los 3.6 millones de ciudadanos dominicanos.

Posicionamiento

"Se llama Posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor"¹⁰.

En el sector institucional, o más específicamente en las instituciones del Gobierno Central, la OPTIC ocupa un alto nivel de posicionamiento, siendo la referencia número uno, cuando de desarrollo y alojamiento de servicios web se habla.

La oficina ha logrado dicho posicionamiento basado en varios tipos como son, el posicionamiento por calidad y precio, ya que la OPTIC se reconoce como el organismo de servicios web con los precios más baratos, así como un posicionamiento por categoría de producto, debido a su especialización en el sector gubernamental.

2.9. Ciclo de vida de la OPTIC

"Demanda agregada sobre un periodo prolongado para todas las marcas que comprendan una categoría genérica de productos"¹¹.

⁸ Informe de Resultados Preliminares del IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010 realizado por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

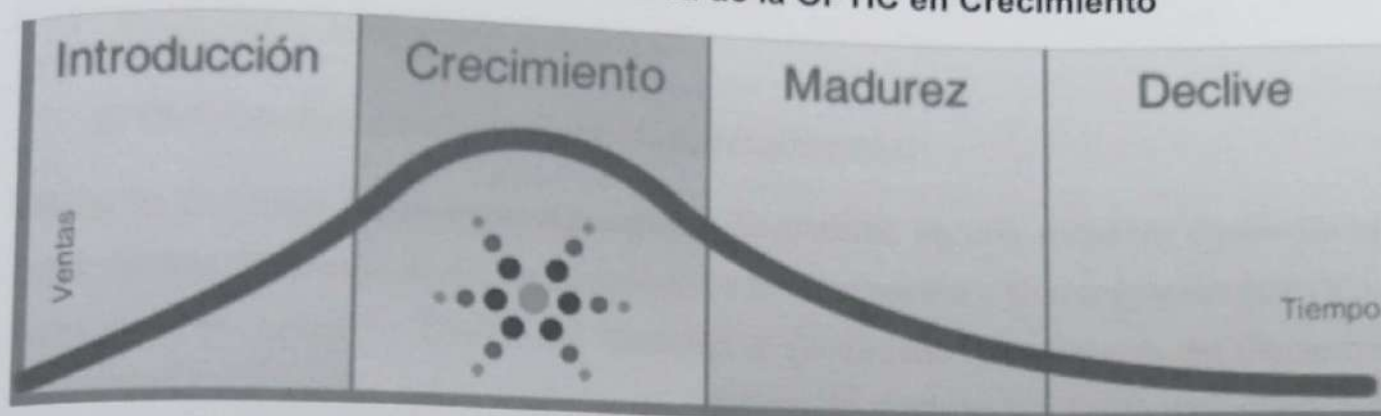
⁹ Informe 2010 sobre penetración del Internet en República Dominicana realizado por el Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL).

¹⁰ Trout, J., "Posicionamiento: Marketing Industrial, Vol.54. Año1969.

¹¹ Stanton, William j. Ezel Michael j. Walker Bruce j. (2000).fundamento de marketing 11ma edición, McGraw-Hill interamericana, México.

Actualmente la OPTIC se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que las ventas de sus servicios siguen ascendiendo años tras años y también han ido innovando en la creación y desarrollo de nuevos servicios web.

Gráfico No. 3: Ciclo de Vida de la OPTIC en Crecimiento



Fuente: Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).

2.10. Centros de Atención al Ciudadano

Es una iniciativa desarrollada por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación como parte de los esfuerzos del actual gobierno dentro del marco del proyecto de Gobierno Electrónico, para el desarrollo y modernización de la gestión pública, a través de la incorporación de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos de la administración pública.

El Centro de Atención al Ciudadano (CAC) es un conjunto de canales soportados en una plataforma que, a través de medios telefónicos, del Internet y de forma presencial, proveerá las vías y condiciones para una mejor interacción entre el Gobierno y la ciudadanía.

Centro de Atención al Ciudadano (CAC) tiene como objetivo reunir en un solo sitio la información, servicios y trámites electrónicos de las diferentes dependencias y entidades del Gobierno Dominicano, con el fin de facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios e informaciones públicas.

El CAC está compuesto por tres grandes proyectos, que representan sendas vías de contacto del ciudadano con el Gobierno.

- Centro de Contacto Gubernamental – Interacción vía telefónica
- Portal del Estado – Interacción vía Internet
- Punto Gob – Interacción presencial

2.10.1. Centro de Contacto Gubernamental

Centro de Contacto Gubernamental para el Ciudadano es una iniciativa desarrollada por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), como parte del proyecto “Centro de Atención al Ciudadano” en el marco del Gobierno Electrónico para brindar a los ciudadanos información gratuita, vía telefónica, sobre los servicios que ofrecen las diferentes Instituciones del Estado Dominicano.

Objetivo

Ser el primer punto de contacto para los ciudadanos, empresas, empleados públicos y visitantes extranjeros que requieran información y tramitación de los servicios que brindan las instituciones públicas del Estado Dominicano, y servir de canal para que estas instituciones informen y mantengan actualizados a los mismos; contribuyendo así, a la optimización de recursos y a la modernización de la Administración Pública, brindando un servicio de calidad de clase mundial.

Beneficios

- Totalmente gratis desde cualquier punto del país.
- Con solo marcar *GOB (*462) obtiene información de diferentes servicios públicos, desde el primer contacto y sin necesidad de desplazamiento.
- Permite al ciudadano optimizar tiempo y costos.
- Acceso alámbrico e inalámbrico a nivel nacional desde cualquier compañía proveedora de servicios telefónicos.

2.10.2.Punto GOB

Forma parte integral del Centro de Atención al Ciudadano, consiste en la implementación de un sistema presencial de Servicio al Ciudadano, moderno, eficaz, eficiente, productivo, participativo y dinámico, incorporando el uso de los recursos de información para la prestación de los servicios.

Ofreciendo los servicios de mayor demanda sin tener que acudir a puntos geográficos distantes, el Punto GOB propone ofrecer un servicio efectivo, ahorrando tiempo y costos por desplazamiento a los ciudadanos, así como proporcionando a las instituciones ahorro en gastos operativos y contribuyendo a mejorar la movilidad y productividad de la ciudad.

El Punto GOB es un sello de servicio personalizado con calidad, eficiencia y responsabilidad.

Objetivos

- Acercar el Estado al ciudadano ofreciendo servicios de calidad de forma directa, sin intermediarios.
- Descentralizar los servicios públicos acercándolos al ciudadano, de manera que estén accesibles a toda la ciudadanía.
- Garantizar la entrega de los servicios públicos de manera efectiva y eficiente cuando el ciudadano así lo necesite.
- Cambiar el esquema de prestación de servicios de las Instituciones, introduciendo una nueva filosofía de servicio al ciudadano(a).
- Implementar centros de atención integrada, que reúnan varias instituciones de servicios al ciudadano, en un único espacio.
- Prestar atención sin privilegios.
- Ampliar el acceso de los ciudadanos a las informaciones y los servicios del Estado.
- Proporcionar al ciudadano calidad en el servicio y atención, economía de tiempo, dinero y esfuerzo.

- Proveer al ciudadano de puntos de prestación de servicios en todo el territorio nacional.
- Incorporar el uso de recursos de información y comunicación para la prestación de los servicios y fomentar la implantación de la infraestructura necesaria para este fin.
- Garantizar un servicio al estándar al ciudadano.
- Ofrecer mejor control de la productividad de los empleados.

Modalidades

Los Puntos GOB serán desarrollados en diferentes modalidades de forma que lleguen a todos los ciudadanos en toda la geografía nacional.

- **Punto GOB interactivos (kioscos)**

Soluciones de auto-gestión para procesamiento de las principales transacciones del Gobierno para beneficio de los ciudadanos de la República Dominicana a través de Kioscos Interactivos ubicados en lugares estratégicos de alto tránsito de ciudadanos con la finalidad de acercar los servicios del estado a los ciudadanos, así como tener un canal de servicios disponible las 24 horas de los 365 días del año.

- **Punto GOB expreso**

Centros de atención presencial al ciudadano ubicados en lugares de fácil acceso con gran flujo de ciudadanos. Con el objetivo de concentrar y ofrecer en un mismo espacio físico, los servicios públicos de mayor demanda caracterizado por un alto nivel de calidad y eficiencia.

- **Punto GOB móvil**

Unidades Móviles de Servicio adecuadamente equipadas las cuales se desplazarán a puntos distantes y de gran afluencia de ciudadanos para llevar hasta los ciudadanos los servicios de mayor demanda con la misma calidad y eficiencia que cualquier otro Punto GOB.

• **Súper Punto GOB**

Al igual que los supermercados convencionales el Súper Punto GOB será un Súper Centro de Servicios del Estado donde cada institución estatal tendrá presencia para prestar sus trámites y servicios de manera ágil y oportuna.

2.10.3. Centro de Portales Gubernamentales

El Portal del Ciudadano es un portal de Internet que servirá como punto único de interacción entre los ciudadanos y el Gobierno Dominicano, de forma tal que cualquier trámite, información o transacción que los ciudadanos requieran con el Gobierno podrá ser iniciada a través de esta vía, tomando en cuenta las prerrogativas legales y poniendo a disposición del ciudadano los formularios necesarios para satisfacer su demanda.

El Portal podrá ser accedido por el ciudadano a través de la dirección <http://www.gob.do>, la cual estará desplegada en forma de enlace en todos los portales pertenecientes a instituciones del gobierno a fin de facilitar su acceso.

Objetivo general

El objetivo de este proyecto es reunir en un solo portal de Internet la información, servicios y trámites electrónicos de las diferentes dependencias y entidades del Estado Dominicano.

Alcance

Los servicios brindados a través del portal se centrarán, en una fase inicial, en aquellos que están siendo ofrecidos por el Centro de Atención Ciudadana (CAC), en sus componentes: Centro de Contacto Gubernamental (CCG) y Punto GOB. Contará además con la capacidad de iniciar trámites y notificar al ciudadano del estatus de la misma.

En su segunda fase el Portal será totalmente transaccional, permitiendo al usuario efectuar el trámite completo en línea e incluyendo pagos electrónicos de impuestos, si así se amerita.

Funcionalidades

En este Portal se encontrará la información organizada, agrupada en temas y en subtemas vistos desde el punto de vista del ciudadano, su contenido será seleccionado para responder a las necesidades más comunes de servicios públicos que tienen los ciudadanos en base a las mejores prácticas internacionales y la retroalimentación local a través de encuestas de satisfacción, foros y grupos de discusión.

Permitirá realizar transacciones en línea, como por ejemplo el pago de impuestos y servicios públicos, facilitando que el ciudadano interactúe con el Estado de manera más eficiente, 24 horas al día 7 días a la semana. En adición a esto, el Portal contará con un Sistema de Seguimiento de Casos el cual mantendrá una distribución de solicitudes o casos a las diferentes dependencias, en base a la categoría de los mismos, proporcionando así conservar un inventario de casos abiertos, estatus de cada uno de ellos, estadísticas globales, medición del tiempo de respuesta, calidad del servicios, etc. e informando automáticamente al ciudadano del estado de su trámite, generando un valor agregado de satisfacción y confianza en el mismo.

2.11. Análisis FODA

Fortalezas

- Personal técnico y gerencial muy profesional, conocedor de las más avanzadas tecnologías que existen hoy día en el mercado.
- La OPTIC cuenta con las más avanzadas plataformas tecnológicas de comunicaciones, integradas por equipos de comunicaciones de alta disponibilidad con arquitecturas redundantes y sobre tecnologías de voz sobre redes IP (Internet Protocol).
- Solución de Monitoreo de Voz y Datos para garantizar la calidad del servicio brindado en los diferentes Centros de Atención al Ciudadano.
- La OPTIC está amparada bajo un sólido marco legal, el cual le permite ejecutar sus funciones de la mejor forma posible. Este marco legal es el siguiente:
 - Decreto 1090-04, que crea a la OPTIC.

- Ley 200-04, que obliga a toda institución del gobierno a mostrar su sección de transparencia
- Decreto 615-07, que autoriza a OPTIC a la coordinación y elaboración del inventario de computadoras y su licenciamiento en las administraciones públicas.

Oportunidades

- Crecimiento tecnológico del país, tanto en el sector de las telecomunicaciones, tecnología industrial, electrónico y robótico.
- Relaciones internacionales que han logrado posicionar a la OPTIC sobre las instituciones homólogas en otros países.
- Alto apoyo presidencial, ya que la creación de la OPTIC es una iniciativa directa del Presidente Leonel Fernández.

Debilidades

- Pocos recursos humanos para agilizar el proceso de gobierno electrónico en el país.
- El ciudadano tiene muy poco conocimiento de la institución y de lo que es el gobierno electrónico.
- Relaciones Interinstitucionales un poco bajas, ya que al ser la OPTIC un ente regulador y normativo, muchas instituciones ven a esta oficina como una amenaza.

Amenazas

- Rapidez de los avances tecnológicos, ya que esta evolución acelerada obliga a la institución a tener que estar constantemente al tanto de las últimas tecnologías y cualquier decisión o asesoría a una institución puede verse desfasada en poco tiempo.
- Los cambios de gobierno, que no permiten desarrollar un plan o proyectos de forma óptima, ya que cada una de las iniciativas se puede ver afectada fuertemente por los intereses del director que esté en el momento.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA OPTIC

3.1. Situación actual del mercado

La OPTIC en la actualidad, ofrece varios servicios, de los cuales, dos en específico son los que le generan ganancias extras, como son el servicio de alojamiento web y el desarrollo de los portales gubernamentales.

En el caso del alojamiento de espacio en Internet, este es un servicio que permite a organizaciones e individuos subir contenido a servidores de Internet dedicados a ofrecer este tipo de servicios.

La mayoría de los proveedores de alojamiento ofrecen una variedad combinada de servicios. Por ejemplo, los servicios de alojamiento web, también ofrecen un servicio de alojamiento de correo electrónico.

En todo el mundo, la tecnología de alojamiento web ha causado algo de controversia debido a que Web.com, asegura que posee los derechos de patentes de algunas tecnologías de alojamiento, incluyendo el uso de un panel de control web para gestionar el servicio de alojamiento, con sus 19 patentes.

Hostopia, un gran proveedor de alojamiento mayorista, hace poco compró una licencia para usar ésta tecnología de Web.com por un 10% de las ganancias minoristas.

Recientemente Web.com demandó a Go Daddy, otro proveedor del servicio de hosting por una infracción de patente similar.

Un servidor puede proveer distintos tipos genéricos, pero aun así poderosos, de alojamiento de Internet en los que los clientes pueden montar lo que ellos quieran (incluyendo servidores web y otros servidores) y tener conexiones de Internet con un buen ancho de banda de subida.

3.1.1. Servicios de alojamiento web (Web Hosting)

El alojamiento web (en inglés web hosting) es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en Internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.

3.1.2. Tipos de alojamiento web

Alojamiento gratuito

El alojamiento gratuito es extremadamente limitado cuando se lo compara con el alojamiento de pago. Estos servicios generalmente agregan publicidad en los sitios y tienen un espacio y tráfico limitado.

Alojamiento compartido

En este tipo de servicio se alojan clientes de varios sitios en un mismo servidor, gracias a la configuración del programa servidor web.

Resulta una alternativa muy buena para pequeños y medianos clientes, es un servicio económico debido a la reducción de costos, ya que al compartir un servidor con cientos miles o millones de personas o usuarios el costo se reduce dramáticamente para cada uno, y tiene buen rendimiento.

Entre las desventajas de este tipo de hospedaje web hay que mencionar sobre todo el hecho de que compartir los recursos de hardware de un servidor entre cientos o miles de usuarios disminuye notablemente el desempeño del mismo.

Es muy usual también que las fallas ocasionadas por un usuario repercutan en los demás, por lo que el administrador del servidor debe tener suma cautela al asignar permisos de ejecución y escritura a los usuarios.

En resumen las desventajas son: disminución de los recursos del servidor, de velocidad, de desempeño, de seguridad y de estabilidad.

Alojamiento de imágenes

Este tipo de hospedaje se ofrece para guardar imágenes en Internet, la mayoría de estos servicios son gratuitos y las páginas se valen de la publicidad colocadas en su página al subir la imagen.

Alojamiento revendedor (reseller)

Este servicio de alojamiento está diseñado para grandes usuarios o personas que venden el servicio de hospedaje a otras personas. Estos paquetes cuentan con gran cantidad de espacio y de dominios disponibles para cada cuenta.

Servidores virtuales (VPS, Virtual Private Server)

La empresa ofrece el control de una computadora aparentemente no compartida, que se realiza mediante una máquina virtual. Así se pueden administrar varios dominios de forma fácil y económica, además de elegir los programas que se ejecutan en el servidor. Por ello, es el tipo de producto recomendado para empresas de diseño y programación web.

Servidores dedicados

Un servidor dedicado es una computadora comprada o arrendada que se utiliza para prestar servicios dedicados, generalmente relacionados con el alojamiento web y otros servicios en red.

A diferencia de lo que ocurre con el alojamiento compartido, en donde los recursos de la máquina son compartidos entre un número indeterminado de clientes, en el caso de los servidores dedicados, generalmente es un sólo cliente el que dispone de todos los recursos de la máquina para los fines por los cuales haya contratado el servicio.

Los servidores dedicados pueden ser utilizados tanto para prestar servicios de alojamiento compartido como para prestar servicios de alojamiento dedicado, y pueden ser administrados por el cliente o por la empresa que los provee.

Un servidor dedicado puede ser entendido como la contraparte del alojamiento web compartido, pero eso no significa que un servidor dedicado no pueda ser destinado a entregar este tipo de servicio.

La principal desventaja de un servidor dedicado es el costo del servicio, el cual es muy superior al del alojamiento compartido. Esto debido principalmente al costo mensual de la máquina y la necesidad de contratar los servicios para la administración y configuración del servidor.

Colocación (housing)

Este servicio consiste básicamente en vender o alquilar un espacio físico de un centro de datos para que el cliente coloque ahí su propia computadora. La empresa le da la corriente y la conexión a Internet, pero el servidor lo elige completamente el usuario, incluyendo el hardware.

Alojamiento web en la nube (cloud hosting)

El alojamiento web en la "nube" (cloud hosting) está basado en las tecnologías más innovadoras que permiten a un gran número de máquinas actuar como un sistema conectadas a un grupo de medios de almacenamiento, tiene ventajas considerables sobre las soluciones de web hosting tradicionales, tal como el uso de recursos.

La seguridad de un sitio web alojado en la "nube" (cloud) está garantizada por numerosos servidores en lugar de sólo uno. La tecnología de computación en la nube también elimina cualquier limitación física para el crecimiento en tiempo real y hace que la solución sea extremadamente flexible.

3.1.3. Servicio de desarrollo de sitios web

El desarrollo de sitios web obedece a la necesidad de empresas de tener presencia en el Internet, siendo éste el nuevo medio de comunicación entre negocios, así como el acceso principal a un mercado internacional que permite expandir el alcance una empresa o institución.

Un sitio web puede brindar toda una serie de beneficios: puede ser un excelente sistema de venta, una plataforma administrativa, o un sistema de control y monitoreo, dependiendo de las necesidades de la organización.

Esta herramienta ha permitido que los usuarios encuentren la información de manera fácil y rápida, dividiendo las páginas en prácticas secciones como chats, foros, correos electrónicos, galerías de imágenes, sistema de noticias, registro de usuarios, entre otros, mientras que para las organizaciones les ha permitido automatizar diversos procesos que conforman el funcionamiento interno de la misma.

Hoy en día, la rapidez en los negocios se ha convertido en un factor importante, ya que la empresa que desarrolle en menos tiempo una cotización, un proyecto o la entrega de productos sin perder calidad, tendrá una clara ventaja sobre sus competidores.

De aquí, que la automatización de los procesos basados en el desarrollo de sitios web tenga gran importancia, ya que no sólo aporta el factor del tiempo, sino que realiza actividades por sí misma, eliminando el riesgo de error humano, haciendo cada vez más eficiente el proceso y permitiéndole a la organización centrarse en otras áreas o tomar decisiones basándose en informaciones previamente sintetizadas y analizadas por el sistema.

3.1.4. Planificación de un sitio web

Para desarrollar un sitio Web (el diseño del proyecto, desarrollo, publicación, mantenimiento, etcétera) se requiere la formación de un grupo de personas que trabajen en forma coordinada. Dicho grupo debe estar compuesto por personal de diferentes áreas de la organización, que deben representar los intereses de su departamento en el sitio web.

Usualmente se trata de un grupo de cinco a ocho personas, variable según las áreas presentes. Como mínimo debe contarse con:

- Personal de sistemas, que maneje los aspectos técnicos y la publicación en Internet, así como la interacción con organizaciones externas que provean servicios para el sitio.
- Personal de relaciones institucionales, publicidad o marketing, que unifique el mensaje del sitio web con el resto de las campañas de difusión e imagen de la institución.
- Otros departamentos, según el contenido del sitio web, atención a clientes, marketing, ventas, recursos humanos o nuevos canales.

Se debe determinar un coordinador general del proyecto; usualmente se trata de personal de sistemas o informática.

Este grupo tiene como responsabilidades:

- Definir la audiencia y objetivos del sitio.
- Definir la imagen gráfica del sitio.
- Definir los contenidos a colocar, sobre la base de cada uno de los departamentos involucrados.
- Difundir la existencia del sitio y representar los intereses de todos los departamentos de la empresa.
- Mantener el contenido actualizado y renovado.

Una vez definido el proyecto, se llevará a cabo el desarrollo, que puede realizarse con personal interno o subcontratando a otras compañías especializadas.

El grupo no necesariamente está compuesto por personal de la compañía exclusivamente, sino que se puede contratar personal para cumplir una función específica. La participación activa de la empresa en el grupo de trabajo es crucial para llevar adelante el proyecto.

Definiciones del proyecto

Una vez formado el grupo de trabajo la siguiente etapa es establecer el alcance, la audiencia y los objetivos del sitio Web.

No hay que olvidar que un sitio web no es un proyecto con fecha de finalización, sino que se trata de un trabajo constante que se realiza por etapas. Al inicio se plantea un sitio web limitado, pero organizado, y se trabaja para que evolucione en forma continua.

En esta instancia, se recomienda organizar reuniones con todos los miembros del grupo, y analizar al menos los siguientes ítems:

- ¿A quién queremos llegar con el sitio?
- ¿Cuál es el mensaje que se quiere transmitir?
- ¿Qué imagen de la organización se quiere mostrar?
- ¿Cada cuánto tiempo se modificará o actualizará la información publicada?
- ¿Qué sector es responsable de cada parte del sitio?
- ¿Cómo atraeremos a los visitantes? ¿Cómo lograremos que retornen?

Contenido

En esta etapa se crea o adapta todo el material que se desea publicar en la red. Para ello, se puede tomar material ya existente (folletos, documentos, información institucional) que deberá ser convertida a Internet (digitalizado, mejorado, reducido), o bien crear material nuevo que acompañe el estilo elegido para el sitio.

Usualmente, el grupo de trabajo definirá la estructura general del sitio y asignará responsabilidad a un determinado departamento sobre determinadas secciones.

Los aspectos generales del sitio (home page, barras de navegación, formas de contacto, formularios, gráfica) se definirán por consenso del grupo y son responsabilidad del coordinador o webmaster (responsable operativo del sitio, interno o externo).

Aprobación

Una vez que el material es generado, y autorizado por el responsable de cada área (que puede no ser el miembro del equipo de publicación), se prepara para colocar en el sitio, el cual pasa a estar listo, pero aún no visible en la Web.

En este momento, el directorio o los responsables de la organización deben revisar todo el material y aprobarlo para su publicación. También aquí se realizan los ajustes finales de los textos y la gráfica.

Publicación

Esta es la etapa más corta y simple del proyecto, si es que se han seguido las anteriores en forma correcta. Simplemente hay que copiar todo el material generado (páginas, gráficos, sonido, programas) a la web para que pueda ser visitado por cualquier navegante.

Actualización constante

La primera versión del sitio ya está en línea. Puede que haya sido un éxito, o que la audiencia y los objetivos planteados no hayan sido correctos. Esta es la etapa de corrección, donde se puede modificar el contenido, sobre la base de los comentarios de los visitantes, las opiniones de otros miembros de la organización y los registros de accesos al sitio (estadísticas), con las que se puede obtener información acerca de cómo se están cumpliendo los objetivos iniciales.

A partir de estos elementos comienza una nueva etapa de evolución del sitio: se corrigen los errores, se reacomoda la información dentro de la estructura del sitio, se cambian datos, se agregan nuevas secciones, entre otros aspectos.

3.2. Participación actual de la OPTIC en el mercado

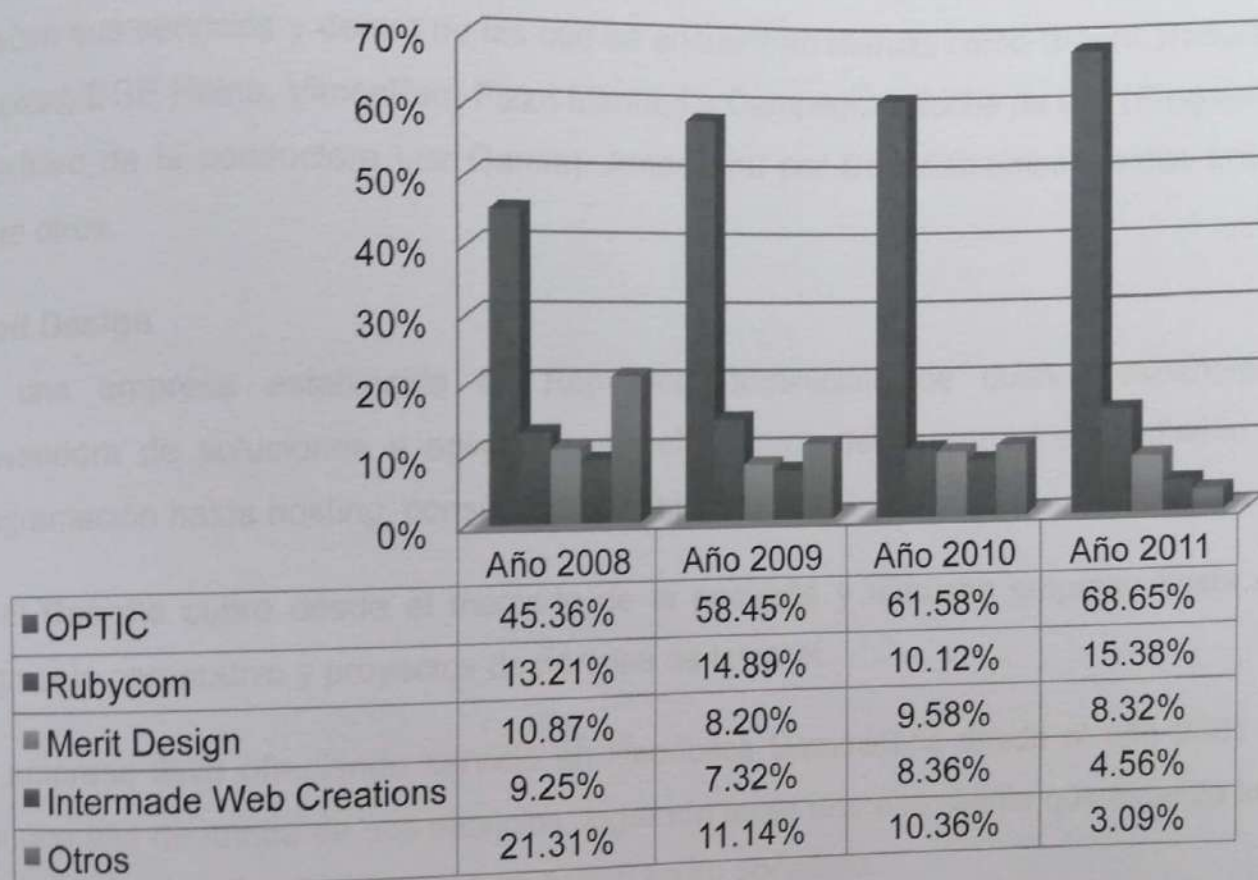
La República Dominicana, en su estructura organizativa del Estado, posee 303 organismos, mientras que del Gobierno Local o ayuntamiento, existen 384 entidades.

En este sentido, la OPTIC ha incidido hasta la fecha en 112 proyectos del Poder Ejecutivo, sumados a las 96 instituciones que se tienen proyectadas en la cola de trabajo de la institución.

Haciendo la relación de los proyectos entregados y los que están en ejecución, esto da como resultado 208 proyectos de instituciones gubernamentales, lo que representa el 68.65% de participación.

En el caso del Gobierno Local, la OPTIC tiene un plan denominado, Ciudades Digitales, en las cuales ya están inscritos 96 ayuntamientos en la totalidad del país, lo que representaría el 25%, sin embargo, en la actualidad, los únicos que han trabajado para este nicho de mercado ha sido la OPTIC.

Gráfico No. 4: Participación en el mercado



Fuentes: Empresas mostradas en el gráfico.

3.3. Análisis de la competencia

Rubycom

Empresa dedicada a proporcionar una amplia gama de servicios relacionados con Internet y el mundo digital. Está formada por un gran grupo de profesionales

especializados en las diferentes áreas de servicios de Internet, desde diseñadores web, diseñadores gráficos, webmasters, programadores, técnicos de apoyo y especialistas en web hosting.

La misión de Rubycom se centra en el compromiso de ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes basados en una fuerte metodología de servicio personalizada.

Esta empresa tiene como fortaleza que es una de las pioneras en el sector de negocios de los servicios web, ya que está instalada desde 1994.

Su cartera de clientes es bastante amplia con un total de 144 empresas a las cuales le ofrecen sus servicios y dentro de las que se encuentran marcas como Brugal, Pinturas Tropical, EGE Haina, VimenPaq, Pizza Manía, La Campagna, Noche de Luz (Programa televisivo de la conductora Luz García), Americana por Departamentos, Leidsa Loto, entre otros.

Merit Design

Es una empresa establecida en República Dominicana de dueños españoles, proveedora de soluciones y aplicaciones web. Ofrece desde servicios de diseño y programación hasta hosting, consultoría y monitoreo.

Merit Designs cubre desde el mercado de la pequeña y mediana empresa hasta el segmento corporativo y proyectos de portales de Internet.

La empresa lleva ofreciendo servicio en República Dominicana desde el año 2001 y con una alta demanda de sus servicios, logrando tener una alta cliente que alcanza los 104 proyectos realizados y que se muestran en su portafolio.

Los sectores a los cuales han ofrecido sus servicios van desde Bancas, finanzas y seguros; bienes raíces e inversiones; educación, enseñanza y religión; entretenimiento; hotelería, turismo y gastronomía; industria, manufactura y zona franca; periódicos y medios; política y gobierno; vehículos, transporte y comercios en general.

Entre sus clientes más destacados se encuentran: AFP Popular, Banco BHD, Banco Popular, Banco Promérica, Periódicos El Nacional, Hoy Digital y Listin Diario Portal de Danilo Medina, Palacio de la Presidencia, Tesorería Nacional, entre otros.

Intermade Web Creations

Establecidos en Agosto de 1998, Intermade Web Creations es un grupo que ofrece soluciones en Internet. Se centran en satisfacer a sus clientes convirtiéndose en sus aliados.

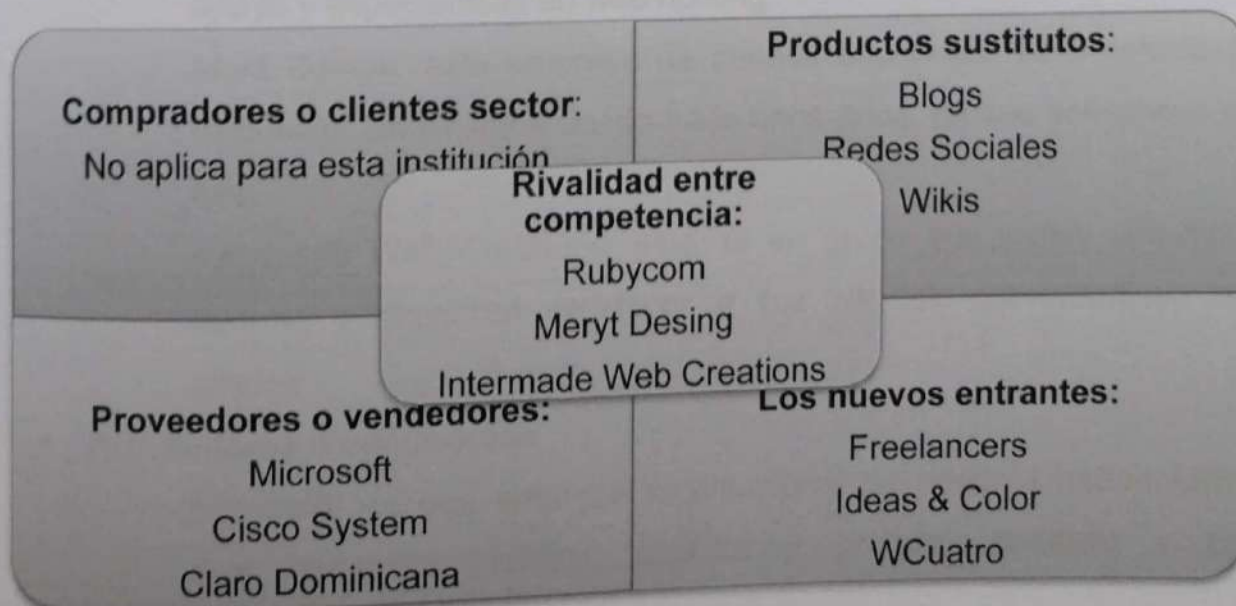
Su filosofía es "No trabajamos para nuestros clientes, sino que trabajamos con ellos".

Han logrado obtener una sólida cartera de 65 clientes, entre lo que se pueden mencionar Dominican Watchman National, Asociación de Bancos de la RD (ABA), Maicera, Hospital General de la Plaza de la Salud, CEDIMAT, Huggies, Grupo Ramos, entre otros.

3.4. Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holísticos que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Gráfico No. 5: Fuerzas de Porter



Análisis de cada elemento dentro de la gráfica No. 5

• Compradores o clientes sector

- Debido a la naturaleza de la industria no hay un comprador, sino un vínculo directo con el cliente.

• Productos sustitutos

- Blog: son un sitio web que periódicamente se actualiza y que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores.
- Redes Sociales: son páginas que permiten a las personas conectar con sus amigos, incluso realizar nuevas amistades, a fin de compartir contenidos, interactuar y crear comunidades sobre intereses similares.
- Wiki: es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web.

Estos tres productos sustitutos son tan fuertes que han ganado su lugar de una manera potencial, convirtiéndose en promisorios de negocios para empresas, artistas, marcas, y sobre todo en lugares para encuentros humanos.

• Rivalidad entre competencia

- Rubycom: es una empresa que ofrece servicios basados en la web y está compuesta por diseñadores, webmasters, programadores, técnicos de apoyo y especialistas en web hosting.
- Merit Design: esta empresa de dueños españoles, pero establecida en República Dominicana desde hace unos años, provee soluciones para la web.
- Intermade Web Creations: este es un grupo que ofrece soluciones en internet y aseguran satisfacer a sus clientes convirtiéndose en sus aliados.

• Proveedores o vendedores

- Microsoft: es una empresa multinacional de origen estadounidense, la cual desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos.

- Cisco System: es una empresa multinacional con sede en San José, California, Estados Unidos, principalmente dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.
- Claro Dominicana: es una marca que pertenece a la empresa mexicana América Móvil en la industria de la telefonía móvil.

Estas tres empresas son líderes mundiales, con un nivel de respuestas muy alto y capacidad de proveer sus productos y servicios de manera eficiente y rápida.

• Los nuevos entrantes

- FreeLancer: es un trabajador autónomo, por cuenta propia o independiente cuya actividad consiste en realizar trabajos a terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas
- Ideas & Color: es una empresa naciente que se están proyectando en el sector de servicios web y están tomando buena parte de la participación en el mercado, ya que brindan servicios dedicados al desarrollo de soluciones web, diseño gráfico y multimedia.
- WCuatro: es un equipo de profesionales en el área de tecnologías de la información y comunicación con una vasta experiencia y especialización en soluciones web, diseño gráfico, multimedia y producción digital.

Estos nuevos entrantes representan para OPTIC una posible amenaza, ya que poco a poco están logrando posicionarse dentro del mercado.

Aunque en el caso de los FreeLancers, la credibilidad y confianza en este tipo de proveedores es aún muy escasa, la verdad es que debido al bajo costo que representan, muchas empresas o instituciones contratan este tipo de individuos, muchas veces arriesgando su propia imagen como institución.

Mientras que en el caso de Ideas & Color y WCuatro son dos empresas que están haciendo un muy buen trabajo, lo que ha resultado en un aumento de sus ventas, por lo que es posible que para el año próximo, estas dos compañías representen una fuerte competencia para la OPTIC.

3.5. Fuerzas motrices

Las condiciones de la industria cambian debido a que fuerzas importantes originan que los participantes en las industrias (competidores, clientes, proveedores), modifiquen sus acciones, las fuerzas motrices son las principales causas implícitas de los cambios y las condiciones industriales y competitivas.

Así que para la industria de los servicios web, se indican las siguientes fuerzas motrices:

- **Identificación de las fuerzas motrices**

- Cambio en cuanto a quien compra el producto y como lo usan.
- Cambio Tecnológico.
- Preocupación, Actitud y Estilo de vida social cambian.
- La Innovación en los productos.

- **Evaluación del impacto que tendrá en la industria**

- Cambio en cuanto a quién compra el servicio y cómo lo usan: El surgimiento de nuevas formas de usar un servicio puede obligar a realizar ciertos ajustes en las ofertas del servicio al cliente, en cuanto a soporte y mantenimiento.

Es por esto que la industria tecnológica ha ido evolucionando en el interés de los usuarios sobre utilizar equipos avanzados con tecnología avanzada, la cual hace que los mismos puedan adquirir el producto o servicio y usarlo.

La industria tecnológica se ha transformado por el creciente interés en los equipos avanzados de tecnología y comunicación.

- Cambio Tecnológico: Los avances en la tecnología pueden alterar en forma drástica el panorama de una industria. Por lo tanto, en el mercado tecnológico surgen cambios constantes, de acuerdo a los avances tecnológicos que nacen en forma global y que entran a otros países con tecnología más avanzada.

- Preocupación, actitud y estilo de vida social cambian: Los nuevos enfoques sociales, las actitudes y los estilos de vida diferentes pueden ser elementos poderosos de un cambio industrial. Estos enfoques han llevado a los usuarios a tener mayor interés en adquirir servicios más eficientes y con mayor rapidez de respuestas, al momento de adquirirlo y poder resolver sus preocupaciones.
- La Innovación en los productos: Esta puede ampliar la base de clientes de una industria, rejuvenece el crecimiento industrial y emplea el grado de diferenciación de los productos entre vendedores rivales.

La introducción con éxito del nuevo servicio fortalece la posición de una empresa.

Las industrias en las cuales la innovación de los productos ha sido una fuerza motriz clave, incluyen equipos de alta tecnología y software para computadores personales.

Esta fuerza motriz ayuda a que las empresas puedan innovar sus productos logrando fortalecer su participación en el mercado y logrando satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por su parte, los cambios tecnológicos (siendo la República Dominicana un país joven, visto desde el punto de vista de la natalidad), generan que esta evolución sea mucho más agresiva, impactando directamente a las personas mayores de edad, obligándolas a actualizarse en la vanguardia de los cambios para no quedarse rezagadas.

3.6. Factores claves de éxito

"Los factores clave de éxito (FCE) son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria en particular"¹².

Uno de los factores claves del éxito en la industria de servicios web y específicamente para la OPTIC, es la capacidad tecnológica que posee, ya que esta oficina se preocupa

¹² Arthur Thompson Jr. Aj. Strick Lord III. Dirección y administración estratégica 1998, México. Edición Especial.

por adquirir la más avanzadas tecnologías que existe hoy en día en el mercado, para así satisfacer las necesidades puntuales de los clientes actuales.

Hoy en día los clientes son más exigentes que en el pasado, debido a los competidores existentes, los cuales obligan a la institución a tomar la delantera en el campo tecnológico.

Otro factor clave para el éxito es poseer una avanzada plataforma tecnológica de comunicaciones, integrada por un equipo con tecnología de comunicación de alta disponibilidad con arquitectura redundante y sobre tecnología de voz sobre redes IP (Internet protocol), y una plataforma de monitoreo de voz y datos para garantizar la calidad del servicio brindado en los diferentes centros de atención al ciudadano.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PRONOSTICO DE VENTAS, PRESUPUESTO Y PLANEACION ESTRATÉGICA

4.1. Planteamiento de la empresa

Debido a que la OPTIC ofrece hasta el momento solo 2 servicios web que le generan un retorno de inversión, se ha tomado como base el servicio de alojamiento web (hosting) y el desarrollo de portales.

En el caso del servicio de alojamiento web, se ofrecen en el mercado varios tipos como son: el alojamiento gratuito, el alojamiento compartido, los servidores virtuales, los servidores dedicados, los cuales son los más recomendados debido al gran control que se tiene de la plataforma y el alojamiento web en la nube, el cual es relativamente nuevo y permite al cliente de una rápida configuración de su servicio.

El desarrollo de un sitio web es una necesidad latente que presenta cualquier organización, por lo que este nicho de mercado todavía se puede explotar bastante y más cuando una empresa o institución se especializa en el desarrollo web orientado a un sector específico.

En la planificación de un sitio web se presentan varias fases maestras como son: la definición del proyecto, donde se indica todas las generales que presentará el sitio web; el contenido, el cual debe de estar adaptado para la lectura en Internet; la fases de aprobación, publicación y actualización constante.

En este sentido y orientados al sector gubernamental, la OPTIC tiene la mayor incidencia, representada por un 68.65% para el Gobierno Central, mientras que en Gobierno Local alcanzan el 25%, diferente a su competencia como son Rubycom, Merit Design e Intermade Web Creations, las cuales aunque tienen como fortaleza la experiencia de tiempo trabajando en el sector de servicios web y la gran cartera de clientes que poseen no logran el porcentaje tan elevado como la OPTIC.

4.2. Objetivo del pronóstico de ventas

Con el servicio de desarrollo de portales gubernamentales, la OPTIC pretende incrementar sus ventas en un 7% para el 2015.

Con este servicio, la institución poseerá de un portal de Internet, también se le integrará en el Centro de Contacto Gubernamental, específicamente en la Línea *GOB y la Línea 311, dispondrá de una oficina virtual de libre acceso a la información y la creación correos electrónicos personalizados con el dominio de la institución.

Este 7% de incremento de las ventas se logrará basado en las siguientes estrategias competitivas: Promover la gestión institucional, fortalecer los canales de Atención Ciudadana, diferenciación tecnológica para el servicio de desarrollo de portales y mantener el liderazgo en costo.

Método de Mínimos Cuadrados

"Es una técnica de análisis numérico en la que, dados un conjunto de pares, se intenta encontrar la función que mejor se aproxime a los datos, de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático".

Tabla No. 2: Proyección de ventas año 2015 basados en el método de los mínimos cuadrados

Servicio	Descripción	2009	2010	2014	Total
Desarrollo de Portales Gubernamentales	Ventas (Y)	11,100,000.00	11,964,405.47	13,037,040.21	36,101,445.68
	X'	(1.00)	-	1.00	-
	X'Y	(11,100,000.00)	-	13,037,040.21	1,937,040.21
	X ²	1.00	-	1.00	2.00
	b				968,520.11
	a				12,033,815.23
					13,970,855.44
Año 2015	Y=a + b(X)				

Leyenda: X = periodos impares; Y = volumen de ventas; n = cantidad de años de la serie histórica; a y b = valores estimados de la tendencia a largo plazo.

4.3. Planeación estratégica

Tabla No. 3: Estrategias definidas para la OPTIC

Competitivas	Estrategias	
	Operacionales	Tácticas
Promover la gestión institucional	Promoción en los medios trimestralmente	Campaña de publicidad masiva
	Patrocinios y ferias	Preparar materiales POP, Publicidad Exterior y Puntos de Venta
	Comunicados de emergencia	Campañas de publicidad vía Internet y radio en momentos de catástrofe (huracán, terremotos, etc.)
Fortalecer los canales de Atención Ciudadana	Implementar plataforma unificada de datos	Desarrollar Base de Datos
		Realizar Auditoría de Servicios
	Implementar Gobierno Móvil	Redactar TDR para la licitación del proyecto
	Implementar Canal Web de Atención Ciudadana	Desarrollar el Portal del Estado Fase Informativa
	Implementar Centros de Atención Presencial (PuntoGOB MegaCentro)	Preparar la Infraestructura Física
		Realizar encuestas de levantamiento de servicios
Diferenciación tecnológica	Desarrollar plataforma de instalación de portales automáticamente	Realizar acuerdos con las instituciones de gobierno
		Contratar programadores de lenguaje PHP
	Implementación de 100 servidores dedicados	Redactar TDR para la licitación del proyecto
Mantener el liderazgo en costo	Alquiler de otra línea de a 5 Megabytes de velocidad	Redactar TDR para la licitación del proyecto
	Desarrollar nuevas facilidades de pagos	Planes básicos, intermedios y especiales

4.4. Presupuesto de ventas

Este presupuesto ha sido desarrollado basado en una estructura de fuerzas de ventas por clientes y se ha creado un cuerpo de vendedores divididos en tres grupos.

El primero grupo de vendedoras será responsable de las cuentas de las instituciones de gobierno o portales gubernamentales.

Un segundo grupo estará a cargo de las cuentas para los municipios y/o ayuntamientos, dentro del proyecto denominado como Ciudades Digitales.

Y por último, un tercer grupo creado para manejar las cuentas de embajadas y consulados de la República Dominicana en el exterior, el cual se denominará Dominicana Digital.

Tabla No. 4: Presupuesto de ventas por tipos de clientes

Mes	%	Grupos			Total
		Portales Gubernamentales	Ciudades Digitales	Dominicana Digital	
Enero	6%	502,950.80	209,562.83	125,737.70	838,251.33
Febrero	8%	670,601.06	279,417.11	167,650.27	1,117,668.43
Marzo	7%	586,775.93	244,489.97	146,693.98	977,959.88
Abril	11%	922,076.46	384,198.52	230,519.11	1,536,794.10
Mayo	12%	1,005,901.59	419,125.66	251,475.40	1,676,502.65
Junio	9%	754,426.19	314,344.25	188,606.55	1,257,376.99
Julio	9%	754,426.19	314,344.25	188,606.55	1,257,376.99
Agosto	8%	670,601.06	279,417.11	167,650.27	1,117,668.43
Septiembre	6%	502,950.80	209,562.83	125,737.70	838,251.33
Octubre	6%	502,950.80	209,562.83	125,737.70	838,251.33
Noviembre	8%	670,601.06	279,417.11	167,650.27	1,117,668.43
Diciembre	10%	838,251.33	349,271.39	209,562.83	1,397,085.54
Total	100%	8,382,513.26	3,492,713.86	2,095,628.32	13,970,855.44
		60%	25%	15%	100%
	%				

Tabla No. 5: Asignación presupuestos de promoción y gastos de ventas

Año 2015	%	Importe	Desglose Promocional	%	Importe
Asignación Pronóstico Ventas del 2015, para la mezcla promocional y gastos de ventas	7%	977,959.88	Promoción	60%	586,775.93
			Gastos de Venta	40%	391,183.95
				100%	977,959.88

4.5. Presupuesto de promoción

Para este plan se estará asignando un presupuesto del 15% para los comunicados de emergencia que emite el Centro de Operaciones de Emergencia (COE), con la cual, la OPTIC tiene un acuerdo de utilizar sus canales de atención ciudadana para emitir las catástrofes que el advierta.

Con el fin de dar a conocer a la ciudadanía los medios de comunicación e informaciones sobre servicios de gobierno, se ha programado un plan de promoción trimestral, en la cual se han utilizado los siguientes medios: Televisión, radio, prensa escrita, relaciones públicas y el Internet.

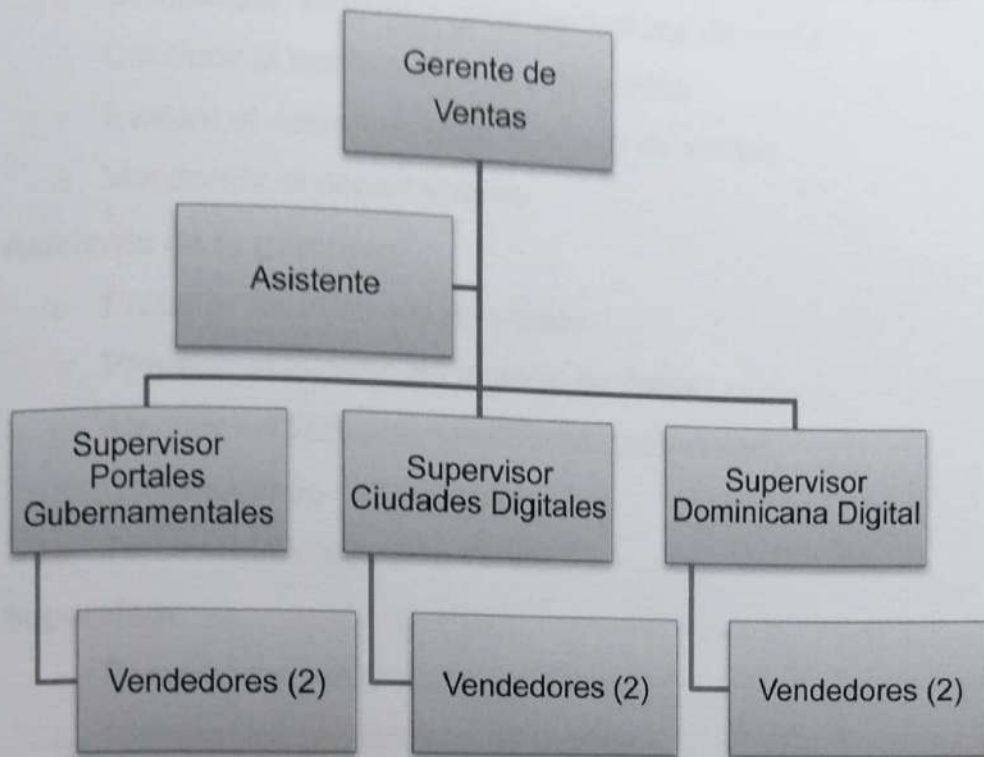
Además, se ha determinado una partida presupuestal para los patrocinios y/o ferias.

Tabla No. 6: Presupuestos de promoción

Estrategias Operacionales	Enero Marzo	Abril Junio	Julio Septiembre	Octubre Diciembre	Total
Patrocinio y ferias (30%)	-	76,500.00	-	99,532.78	176,032.78
Promoción Trimestral (55%)	80,681.69	80,681.69	80,681.69	80,681.69	322,726.76
TV	74,227.15	-	-	96,818.03	88,016.39
Radio	-	22,590.87	-	-	
Prensa	-	-	25,818.14	-	
Relaciones Públicas	16,136.34	9,681.80	-	16,136.34	
Internet	25,818.14	6,454.54	9,681.80	12,909.07	
Comunicados de emergencia (15%)	-				88,016.39
	Total				586,775.93

4.6. Estructura de fuerzas de ventas

Gráfico No. 6: Organigrama departamento de ventas



La estructura de ventas es la del tipo de clientes, los cuales se dividen en portales gubernamentales, ciudades digitales y dominicana digital.

Este nuevo departamento tendrá un personal compuesto por 11 personas, siendo en orden jerárquico los puestos de gerente de ventas con una asistente y los supervisores para cada una de las diferentes divisiones de ventas con sus respectivos vendedores.

Funciones

Cada uno de estos puestos tiene una función determinada, por lo que a continuación se explica el rol que cumple cada uno:

- **Gerente de ventas**

- Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.

- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento.

• **Asistente de la gerencia**

- Preparar los informes de ventas.
- Preparar el informe de ingreso de datos.
- Atender las llamadas telefónicas potenciales.
- Confección de cotizaciones.
- Tareas administrativas varias.

• **Supervisor**

- Preparar los pronósticos de Ventas.
- Preparar los pronósticos de Gastos.
- Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales.
- Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta.
- Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas.

• **Vendedor**

- Establecer un nexo entre el cliente y la institución.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la institución preparó para ellos acerca de los servicios que ofrece.
- Asesorar a los clientes.
- Retroalimentar a la institución.
- Administrar su territorio de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la institución.

4.7. Comisiones e incentivos por ventas

A los vendedores, se les ofrecerá un plan de compensación del 12% en comisiones por las ventas del servicio de portales en cada trimestre.

Además, se les estará motivando basado en incentivos directos como reconocimientos por logros de objetivos, cuotas o metas de ventas, así como con premios del tipo de viajes a resorts y hoteles por un fin de semana.

Se les dará capacitación continua, concerniente a nuevos productos o servicios web, así como formación en gobierno electrónico, y en normas y estándares de portales gubernamentales para la República Dominicana.

Se les asignará una flota de teléfono móvil para la comunicación constante y también una asignación económica para los tickets de combustible y gastos de representación.

Tabla No. 7: Presupuestos de gastos de ventas

Clasificación de gastos	Enero Marzo	Abril Junio	Julio Septiembre	Octubre Diciembre	Total	%
Gastos Variables:					117,355.19	30%
Comisión por ventas	12,713.48	12,713.48	12,713.48	12,713.48	50,853.91	
Combustible y gastos de representación	-	-	-	-	46,942.07	
Teléfonos	-	-	-	-	7,823.68	
Varios	-	-	-	-	11,735.52	
Gastos fijos:					156,473.58	40%
Sueldos de supervisión	-	-	-	-	68,135.44	
Ventas	9,779.60	9,779.60	9,779.60	9,779.60	39,118.40	
Capacitación	-	-	-	-	49,219.75	
Recursos humanos:					117,355.19	30%
Supervisores	-	-	-	-		
Vendedores	-	-	-	-		
Asistentes	-	-	-	-		
Total					391,183.95	100%

4.8. Medidas de control presupuestario

Medidas de evaluación

Para la ejecución óptima de este plan presupuestario, se utilizarán las medidas de evaluación de las fuerzas de ventas de la forma siguiente:

Basados en una evaluación cuantitativas sobre medidas de salida se verificará el volumen de ventas del servicio de desarrollo de portales gubernamentales, en base a las cuotas de venta por cada vendedor.

De igual modo, se debe de hacer una relación entre el porcentaje de clientes retenidos, los nuevos clientes obtenidos y los clientes perdidos, a fin de tener una evaluación mucho más acabada de un vendedor en particular.

A cada vendedor se le estará midiendo anualmente, el conocimiento que tiene de la institución, sobre Gobierno Electrónico y sobre el servicio que está vendiendo. Se evaluará el uso y ahorro del su tiempo, la calidad de los informes entregados y mediante una encuesta trimestral se pretende obtener una retroalimentación de cada institución sobre la relación que tiene con el vendedor asignado y sobre qué nivel de satisfacción tiene con el servicio ofrecido.

Medidas de control

Con los resultados de la retroalimentación obtenida de las instituciones, la OPTC podrá disponer de estadísticas que indiquen el nivel de satisfacción de los servicios y el nivel de desempeño de cada vendedor.

Se mantendrá motivado a cada vendedor, con capacitaciones, comisiones por ventas, asignación de combustibles y gastos de representación.

También se harán evaluaciones periódicas de los servicios ofrecidos que carezcan de un nivel de satisfacción alto, para atender con rapidez y claridad los requerimientos específicos de cada cliente.

CONCLUSIONES

Los servicios de alojamiento web y el desarrollo de portales gubernamentales han sido bastante demandados desde hace más de 7 años, por lo que las empresas que ofrecen este tipo de soluciones tienen que estar constantemente renovándose tecnológicamente, si no quieren ser eliminadas de este nicho de mercado.

Sin embargo, el Gobierno dominicano con miras a ofrecer un canal de comunicación con el ciudadano mucho más acabado y que este al visitar un sitio web gubernamental tenga una experiencia de usuario de un 100%, crea en el 2004 la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).

El trabajo que ha desplegado la OPTIC le ha resultado en un 68.65% de participación en el mercado de servicios web gubernamentales.

Aunque la competencia como Rubycom, Merit Design e Intermade Web Creations han hecho una gran labor, es notorio que la OPTIC lleva la ventaja, ya que el de mayor porcentaje luego de la institución solo alcanza el 15.83%.

De igual modo, este porcentaje que ha logrado obtener la OPTIC no es significado de que pueden "dormirse en sus laureles", debido a que conforme nacen nuevas tecnologías sustitutas de forma tan rápida, el porcentaje puede caer considerablemente.

El uso de tecnologías web como los blogs, las redes sociales y las wikis, representan un nuevo modelo de negocios que abarata bastante los costos para una organización y logra prácticamente (siempre y cuando se tenga una buena estrategia de comunicación web) el mismo objetivo que con un portal web.

Asimismo, entran en escena los nuevos entrantes como los FreeLancer, y empresas como Ideas & Color y WCuatro, los cuales ha llegado con una estrategia agresiva, poniendo precios casi por el suelo, aún la calidad de las soluciones sea ínfima.

Y este punto anterior, es cuestión a considerar, ya que aunque las instituciones logran obtener un sitio web con un costo menor al de la mayoría de los competidores, estas

plataformas web no ofrecen una experiencia de usuario acabada y lo único que logra la institución contratante es dejar su imagen y reputación online.

De modo, que la OPTIC con el fin de no dejar caer su porcentaje de participación, se traza como objetivo incrementar sus ventas en un 7% para el 2015.

Para lograr esto, se ha desarrollado un paquete de servicios que ofrecen una solución integrada a las instituciones, que repercutirá directamente en los ciudadanos dominicanos y también se han planificado acciones o estrategias competitivas como la promoción de la gestión institucional, fortalecer los canales de Atención Ciudadana, diferenciación tecnológica para el servicio de desarrollo de portales y el de mantener el liderazgo en costo.

Este servicio ofrece a las instituciones gubernamentales el servicio de desarrollarle su portal de internet, pero también se les estará integrando en todos los Centros de Atención Ciudadana que ofrece la OPTIC como el Centro de Contacto Gubernamental, específicamente en la Línea *GOB y la Línea 311, dispondrá de una oficina virtual de libre acceso a la información y la creación correos electrónicos personalizados con el dominio de la institución.

La estructura de fuerzas de ventas que se ha implementado es la del tipo por clientes y se ha creado un cuerpo de vendedores divididos en tres cuentas, las de las instituciones de gobierno o portales gubernamentales, los municipios y/o ayuntamientos o Ciudades Digitales y por último, las embajadas y consulados de la República Dominicana en el exterior, denominado como Dominicana Digital.

Se ha dedicado un presupuesto de RD\$586,775.93 para gastos promocionales como comunicados de emergencia, promoción trimestral de la institución y sus servicios en televisión, radio, prensa, relaciones públicas, el Internet y patrocinios o ferias, mientras que se ha dedicado la cantidad de RD\$391,183.95 para gastos de venta.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Burbano Ruiz, Jorge E. y Ortiz Jiménez, Alberto. (1995). **Presupuesto: Planeación y Control de Recursos**. 2da edición, Colombia, McGraw-Hill.
- Deibol, Francis X: (2001). **Elementos de Pronostico**. México, international Thomson.
- Justin E. Longenecker, Carlos W. More, J. William Petty, y Leslie E. (2010). **Administradores de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras**. 14ª edición. México, D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, Roberto. (2007). **Fundamento de la metodología de la investigación**. Volumen 1. España, Madrid. McGraw-Hill Interamericana.
- Salomón, Michael R. Stvart, Elnora W. (2001). **Marketing: Personas reales – Decisiones Reales**. 2da edición, Colombia.
- Stanton, William J. Etzel Michael J. Walker Bruce J. (2000). **Fundamentos de Marketing**. 11ma edición, Mc Graw –Hill Interamericana. México.

Internet

- Iván Thompson (2007) **promonegocios.net**. Recuperado el 8 de septiembre de 2011 del sitio web de Promonegocios:
www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html.