



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA  
EMPRESA MASOURCE CONSULTORES DESARROLLADORA DE  
SOFTWARE, APLICACIONES Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS  
EMPRESARIALES A LA MEDIDA



AUTOR

MAZA GONZÁLEZ FERNANDO EDUARDO

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA  
EMPRESA MASOURCE CONSULTORES DESARROLLADORA DE SOFTWARE,  
APLICACIONES Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EMPRESARIALES A LA  
MEDIDA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención  
Gerencia Organizacional.

Profesor guía

Cesar Renán Pérez Pazmiño

Autor

Fernando Eduardo Maza González

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.**

"Declaro haber dirigido el trabajo correspondiente al Plan de negocios para la consolidación y expansión de la empresa Masource Consultores desarrolladora de software, aplicaciones y soluciones tecnológicas empresariales a la medida", a través de reuniones periódicas con el Maestrante Maza González Fernando Eduardo, en el periodo 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Cesar Renán Pérez Pazmiño

CI. 1711004216

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR.**

"Declaro haber revisado este trabajo correspondiente al Plan de negocios para la consolidación y expansión de la empresa Masource Consultores desarrolladora de software, aplicaciones y soluciones tecnológicas empresariales a la medida", del Maestrante Maza González Fernando Eduardo, en el periodo 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Daniel Andrés Cordero Espinosa

CI. 0703320945

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE.**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Fernando Eduardo Maza González

CI. 1718476516

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haber derramado sus bendiciones en mi vida y permitirme alcanzar este éxito académico profesional. En segundo lugar a mi madre que con su apoyo incondicional, consejos y su ejemplo de vida han sido mi inspiración de perseverancia para superar todas las adversidades y cumplir todos los objetivos planteados en cada una de las etapas de mi vida.

Finalmente a mi familia por su apoyo y cariño, puesto que con sus palabras de motivación me han brindado la confianza para alcanzar mis éxitos académicos, personales y profesionales.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a mis hermanos por ser el pilar fundamental durante toda mi vida académica, personal y laboral, por su apoyo incondicional y motivación en cada proyecto iniciado y su culminación.

Especialmente a Ti padre que aunque físicamente ya no estas con nosotros, estoy seguro de que desde el cielo siempre guías cada paso y proteges a tu familia, sin duda estoy convencido que estarás muy orgulloso de lo que has formado y el legado más valioso que me dejaste siempre mi formación.

## RESUMEN

El presente plan de negocios busca evaluar la situación actual de la Empresa Masource Consultores desarrolladora de software a la medida quien ha venido realizando sus operaciones bajo la Figura de una persona natural, con la finalidad de crear herramientas organizacionales, financieras y de marketing que le permitan generar rentabilidad y sostenibilidad en la industria a la que pertenece.

Una de las actividades principales de este proyecto es el cambio de Figura legal bajo la cual ha venido desarrollando sus actividades, es decir cambiar de persona natural a compañía limitada. La misma que estará conformada por sus tres socios fundadores quienes realizarán todas las acciones necesarias para la consolidación y expansión en el mercado.

El segmento de mercado escogido por la empresa para aplicar sus operaciones financieras es el desarrollo de un software y aplicaciones móviles financieras contables a la medida, para empresas que se dedican a la prestación de servicios profesionales de Contabilidad y Auditoría en la Provincia de Pichincha.

Una vez realizado el estudio de mercado pertinente para los productos que se pretende desarrollar se ha podido determinar las preferencias principales de la muestra seleccionada que para este caso fue de 268 empresas, dentro de las cuales el 50.37% tiene como mala experiencia y temor de que la adquisición de un sistema financiero contable o una aplicación se vuelva obsoleta o simplemente no tenga la garantía técnica que espera para cubrir sus expectativas pero sobre todo para que el sistema este 100% funcional para lo que fue adquirido.

La metodología a utilizarse para la comercialización de productos es una venta directa, utilizando internet como principal canal de distribución, publicidad física, en redes sociales y el canal estratégico principal la referenciación con los clientes a los que prestan servicios las consultoras contables de tal manera que se pueda controlar las actividades para las que fueron contratados de una manera ágil y oportuna.



## **ABSTRACT**

The present business plan seeks to evaluate the current situation of the Masource Company Consultants custom software developer who has been performing their operations under the figure of a natural person, with the purpose of creating organizational, financial and marketing tools that allow generating profitability and sustainability in the industry to which it belongs.

One of the main activities of this project is the change of the legal figure under which the activities have been completed, that is, change from a natural person to a limited company. The same that will be formed by its founding partners who will perform all the necessary actions for the consolidation and expansion in the market.

The market segment chosen by the company to placate its financial operations is the development of custom-made financial software and mobile accounting applications for companies that provide professional accounting and auditing services in the Pichincha Province

Once the relevant market study has been carried out for the products to be developed, it has been possible to determine the main preferences of the selected sample, which for this case was 268 companies, among which 50.37% have bad experience and fear that the acquisition of an accounting financial system or an application becomes obsolete or simply does not have the technical guarantee that you expect to cover your expectations but above all so that the system is 100% functional for what was acquired.

The methodology to be used for the commercialization of products is a direct sale, using the internet tool as the main channel of distribution, physical advertising, in social networks and the main strategic channel the referencing with the clients to whom the accounting consultants provide services in such a way that You can control the activities for which you were hired in an agile and timely manner.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Pertinencia.....	2
1.3. Diagnóstico del entorno actual.....	2
1.4. Objetivo general y específico del plan.....	2
2. Análisis de la industria.....	3
2.1.1. Entorno macroeconómico y político.....	3
2.1.2. Análisis del sector.....	3
2.1.2.1 Estructura de la industria.....	5
2.1.2.2 Estructura actual del mercado.....	6
2.1.2.1. Tamaño de la industria.....	8
2.1.2.2. Ciclos económicos.....	1
2.1.2.3. Análisis Porter.....	2
2.1.3. Análisis del mercado.....	3
2.1.3.1. Análisis de la competencia.....	3
2.1.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente:.....	3
2.1.4. Análisis FODA:.....	3
2.1.5. Conclusiones del capítulo.....	3
3. Estrategia genérica y estrategia de mercadeo.....	5
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	5
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio.....	7
3.2.1 Valores.....	7
3.3. Estilo corporativo, imagen.....	7
3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	9
3.5. Misión y visión.....	10
3.5.1 Misión.....	10
3.5.2 Visión.....	11
3.6. Objetivos de crecimiento y financieros.....	11

3.6.1. Objetivos de crecimiento.....	11
3.6.2. Objetivos Financieros .....	12
3.7.1. Tipo de empresa, actividad económica y tamaño.....	12
3.8. Estructura organizacional.....	15
3.8.1. Responsabilidades de la Estructura Organizacional.....	16
3.9. Ubicación.....	17
3.9.1. Lugar de Ubicación.....	17
3.10. Ventaja competitiva .....	18
3.10.1. Cadena de valor.....	18
3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento .....	19
3.11. Estrategias de mercadeo .....	19
3.11.1.1. Concepto del producto o servicio.....	19
3.11.1.2. Estrategias de distribución.....	22
3.11.1.3. Estrategias de precios .....	23
3.11.1.4. Estrategias de promoción .....	25
3.11.1.5. Estrategias de comunicación.....	26
3.11.1.6. Estrategias de servicio.....	26
3.11.1.7. Presupuesto.....	27
3.11.1.8. Proyecciones de ventas.....	28
3.12. Conclusiones del capítulo .....	29
4. Operaciones.....	30
4.1. Estado de desarrollo.....	30
4.2. Descripción del proceso.....	31
4.3. Necesidades y requerimientos.....	34
4.4. Plan de producción.....	35
4.5. Plan de compras.....	36
4.6. KPI'S de desempeño del proceso de servicio.....	37
4.6.1. KPI's del proceso de servicio del plan.....	37
4.7. Conclusiones del capítulo.....	38
5. Plan financiero .....	39

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.	39
5.2. Estados financieros proyectados.....	40
5.2.1. Estados de resultados. ....	40
5.2.2. Estado de situación o balance general .....	42
5.2.3. Estado de flujos de caja .....	43
5.2.3.1. Flujo de caja.....	43
5.2.4. Análisis de relaciones financieras. ....	45
5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental .....	47
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
6.1 Conclusiones.....	48
6.2 Recomendaciones. ....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS.

<i>Tabla 1.</i> Clasificación Nacional de Actividades Económicas.....	4
<i>Tabla 2.</i> Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF)....	7
<i>Tabla 3.</i> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	2
<i>Tabla 4.</i> Niveles de confianza para determinación de muestra.....	1
<i>Tabla 5.</i> Determinación de la Muestra.....	1
<i>Tabla 6.</i> Análisis y Evaluación del Estudio de Mercado realizado a Empresas de Servicios Contables y de Auditoría.....	2
<i>Tabla 7.</i> Análisis Matriz F.O.D.A.....	3
<i>Tabla 8.</i> Matriz Ansoff – Desarrollo de Software y aplicaciones móviles.....	6
<i>Tabla 9.</i> Análisis de la Imagen Corporativa.....	8
<i>Tabla 10.</i> Clasificación de PYMES según la Comunidad Andina.....	13
<i>Tabla 11.</i> Detalle de responsabilidades de las áreas de la empresa.....	16
<i>Tabla 12.</i> Cadena de <i>Valor</i> Masource Consultores.....	18
<i>Tabla 13.</i> Detalle de los productos a desarrollar.....	20
<i>Tabla 14.</i> Numero de capacitaciones por producto.....	21
<i>Tabla 15.</i> Numero de Tickets de atención por producto.....	21
<i>Tabla 16.</i> Fortalezas del Producto.....	22
<i>Tabla 17.</i> Debilidades del Producto.....	22
<i>Tabla 18.</i> Análisis de precios de Competencia (Mensual).....	23
<i>Tabla 19.</i> Análisis de precios de Competencia (Mensual).....	24
<i>Tabla 20.</i> Análisis de precios de Competencia (Pago Único).....	24
<i>Tabla 21.</i> Presupuesto referencial para Implementación de Estrategias.....	27
<i>Tabla 22.</i> Masource Consultores Cia. Ltda. - Proyección De Ventas (5 Años) ....	28
<i>Tabla 23.</i> Modelo Canvas - Operaciones De Desarrollo De Software.....	30

<i>Tabla 24.</i> Costos de Equipo Tecnológico – Mobiliario Existentes .....	34
<i>Tabla 25.</i> Costos de Equipo Tecnológico – Mobiliario Requeridos .....	34
<i>Tabla 26.</i> Costos de talento humano existente .....	35
<i>Tabla 27.</i> Costos de talento humano requerido.....	35
<i>Tabla 28.</i> Supuestos a Considerar para Elaboración del Plan Financiero .....	39
<i>Tabla 29.</i> Estado de Resultados Proyectados.....	40
<i>Tabla 30.</i> Estados de Situación Financiera Proyectados .....	42
<i>Tabla 31.</i> Estados de Flujos de Caja Proyectados.....	43
<i>Tabla 32.</i> Rentabilidad del Activo .....	45
<i>Tabla 33.</i> Análisis del VAN Y TIR.....	45
<i>Tabla 34.</i> Análisis del Periodo De Recuperación de la Inversión .....	45
<i>Tabla 35.</i> Índice de Endeudamiento.....	46
<i>Tabla 36.</i> Índice de Cuentas Exigibles .....	46
<i>Tabla 37.</i> Índice de Solvencia .....	46
<i>Tabla 38.</i> Análisis Dupont .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS.

<i>Figura 1.</i> Reporte Global de Competitividad Índice 4.0 .....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis del Producto Interno Bruto PIB por sectores económicos.....	8
<i>Figura 3.</i> Análisis de crecimiento de inversión en Tecnología. Adaptado de International Data Corporación (IDC), 2018 .....	1
<i>Figura 4.</i> Gastos Relacionados con las Tecnologías de la Información. Adaptado International Data Corporación (IDC), 2018 .....	1
<i>Figura 5.</i> Cinco (5) fuerzas de Porter .....	2
<i>Figura 6.</i> Clasificación de Actividades Generales CIIU. Adaptado de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. ....	4
<i>Figura 7.</i> Clasificación de Actividades por segmento de mercado según CIIU. Adaptado Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.....	4
<i>Figura 8.</i> Nueva estructura orgánica de Masource Consultores.....	15
<i>Figura 9.</i> Ubicación actual MASOURCE CONSULTORES .....	17
<i>Figura 10.</i> Nueva ubicación Masource Consultores .....	18
<i>Figura 11.</i> Venta Directa Segmento de Mercado .....	23
<i>Figura 12.</i> Venta Indirecta a otros segmentos de mercado.....	23
<i>Figura 13.</i> Flujo de Proceso para Desarrollo de Software .....	31
<i>Figura 14.</i> Flujo de Proceso Para Desarrollo De Aplicaciones Móviles.....	33
<i>Figura 15.</i> Flujo del Plan De Operaciones.....	35
<i>Figura 16.</i> KPI'S del Proceso Productivo .....	38

## **1. Introducción.**

El uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en las empresas ha dejado de ser un lujo o privilegio a nivel mundial, convirtiéndose en un aspecto vital para el funcionamiento de las mismas, así como en el ámbito personal. Cada día las nuevas tendencias tecnológicas abarcan temáticas de alta relevancia para todas las personas tales como: Internet of Things (IoT), Cloud Computing, Big Data, Inteligencia Artificial, comunicaciones móviles avanzadas, entre otras.

El desarrollo de las Aplicaciones Móviles se ha convertido en una herramienta tecnológica de gran utilidad como canal de comunicación rápida, gracias al crecimiento en el uso de teléfonos inteligentes y tablets, de esta manera los espectadores acceden a información desde cualquier lugar de manera efectiva con una mínima conexión a internet.

Un Aspecto importante en el ámbito empresarial es la gestión de su información. Por tal razón esta empresa ha determinado la necesidad de inicialmente crear una empresa de desarrollo de software y aplicaciones móviles a la medida y ahora establecer una estructura organizativa adecuada que le permita consolidarse en el mercado puesto que una de sus principales fortalezas es que cuenta con un staff de técnicos especializados en acoplar varios sistemas con diferentes tipos de bases de datos como Oracle, SQL Server, Informix, DB2, entre otras incluso a los mainframes que utilizan grandes bancos y a las diferentes plataformas como Unix, Linux, Windows, Mac entre otras.

En la actualidad a la mayoría de los consumidores actuales no se le debe ofrecer servicios sino experiencias, por tal razón en el presente trabajo se plantea evaluar y proponer herramientas que permitan la consolidación y expansión de la empresa MASOURCE CONSULTORES desarrolladora de software, aplicaciones y soluciones tecnológicas empresariales a la medida.



## **CAPITULO I**

### **1.1. Antecedentes.**

MASOURCE CONSULTORES es una empresa desarrolladora de software que cuenta con capital intelectual ecuatoriano, la cual está orientada al desarrollo de herramientas tecnológicas a la medida que permitan mejorar los procesos de las organizaciones y que estas a su vez puedan lograr los lineamientos estratégicos.

### **1.2. Pertinencia.**

El plan de negocios estará orientado al desarrollo de herramientas de rentabilidad y sostenibilidad que permitan mejorar la organización, control y utilización adecuada de los recursos, así como la consolidación y expansión de la empresa en la industria del software y las aplicaciones móviles a la medida de cualquier organización.

### **1.3. Diagnóstico del entorno actual.**

Actualmente MASOURCE CONSULTORES no posee una estructura y organización, financiera, marketing y de gestión, razón por la cual se pretende realizar un plan de negocios que permita guiar su manejo y los diversos procesos que se realizan en el giro de sus operaciones y productividad.

### **1.4. Objetivo general y específico del plan**

Determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa mediante un análisis de seguimiento y control en las operaciones, que permita crear herramientas necesarias para la toma de decisiones oportunas y el mejoramiento continuo.

Establecer mecanismos y procedimientos que permitan mejorar el sistema organizacional administrativo, técnico y de marketing de la empresa para el desarrollo de sus operaciones considerando costos y su rentabilidad.

## CAPITULO II

### **2. Análisis de la industria**

#### **2.1.1. Entorno macroeconómico y político**

#### **2.1.2. Análisis del sector.**

En la actualidad la industria de desarrollo de software, aplicaciones móviles y suministro de servicios informáticos constituye uno de los pilares principales de las economías de la información digital, creando bases sobre las que se afirme el trabajo de las tecnologías de información y comunicación (TIC's). "Su contribución a la economía de los países es cada vez mayor en términos de inversiones, producción y nivel de empleo generado, además de ser una actividad cuya vinculación a las demás actividades económicas va en aumento al generar la infraestructura tecnológica sobre la que se realiza la modernización y tecnificación de sus operaciones" (Acebo Plaza & Nuñez, 2017).

"Desde la Revolución Industrial del siglo XVIII se usa la tecnología en las empresas para reducir costos, mejorar calidad, obtener más información para tomar mejores decisiones, hacer los procesos más eficientes, etc. Lamentablemente, el empresario ecuatoriano, (..), no ha llegado a comprender los extraordinarios beneficios de la tecnología, y tiene la idea equivocada de ser gasto en lugar de inversión." (Guillermo Arosemena Arosemena, 2010)

Según la clasificación nacional de actividades económicas realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las actividades que realizan las empresas desarrolladoras de software se encuentran ubicadas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas.*

Sector	CIIU	División	Grupo	Descripción
<b>Económico</b>				
<b>Servicios</b>	J	-	-	Información y Comunicación
<b>Servicios</b>	J	62	-	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas
<b>Servicios</b>	J	62	620	Actividades de programación informática y de consultoría de informática y actividades conexas
<b>Servicios</b>	J	63	-	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas
<b>Servicios</b>	J	62	631	Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas; portales web
<b>Servicios</b>	J	62	639	Otras actividades de servicios de información

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

Hacer referencia de la industria del Software en el Ecuador es incluirse en el desarrollo de los diferentes sectores productivos del país (agroindustria, textil, calzado, automóviles, etc.). Está claro que en la actualidad una empresa, independientemente de su naturaleza o tamaño, requiere de sistemas informáticos con la finalidad de ser más competitiva dentro del crecimiento de la globalización.

En Ecuador el sector de la industria del software ha evolucionado, siendo los programas informáticos bienes adquiridos por las empresas con el fin de mejorar su productividad. Las infraestructuras de Tics (Tecnologías de la Información y comunicación) son implementadas en varias áreas lo que ha generado un crecimiento en la demanda y por ende muchos profesionales y compañías se han dedicado a la producción de software con buena calidad y precios competitivos, los cuales en algunos casos son producto de exportación.

“Ni el tamaño ni la edad de la empresa de software tienen una significativa influencia en la decisión de incrementar su participación en los mercados internacionales, la naturaleza dinámica del negocio del software y la necesidad de comercializar nuevas aplicaciones tan pronto como sea posible son consideraciones importantes” (Espinoza, 2017)

### **2.1.2.1 Estructura de la industria.**

Actualmente la industria de software se encuentra fragmentada entre productos y aplicaciones móviles, particularmente existe una mezcla entre las dos categorías.

El software es considerado un producto, conocido también como paquete de software, consiste en una plataforma estructurada y orientada a cumplir las necesidades de un conjunto amplio de clientes. En este segmento, la competencia del negocio se define por la capacidad de desarrollo técnico y de comercialización masiva de productos. Requiere elevadas inversiones a fin de desarrollar y lanzar un nuevo producto y, debido a su estandarización, permite aumentar ganancias a gran escala, logrando reproducirse prácticamente sin costo.

Sus ingresos totales suman los ingresos por licencias, ingresos por mantenimiento, ingresos por suscripciones, ingresos por actualizaciones, ingresos por tipos de versiones y por otros programas. Este segmento se puede dividir en tres mercados primarios: infraestructura de sistemas, desarrollo e implementación de aplicaciones.

Por otro lado, una App es una aplicación software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor específica, ya sea de carácter profesional o por entretenimiento.

Los tipos de aplicaciones móviles que se desarrollan son:

“Las Aplicaciones Nativas que son desarrolladas con el software que ofrece cada sistema operativo, tales como: iOS, Android y Windows Phone tienen softwares distintos, comúnmente denominados SDK o Software Development Kits.” (Zeledon, 2019)

“Las Aplicaciones Web” llamadas “web apps” son construidas principalmente en los lenguajes HTML, JavaScript y CSS. Es decir, se puede programar en cualquier plataforma independientemente del sistema operativo en el cual la aplicación será

utilizada. Evitando el proceso de desarrollar un código distinto para cada una de las plataformas o sistemas operativos.” (Zeledon, 2019)

“Las Aplicaciones Híbridas, las cuales se caracterizan por ser una combinación o, como su nombre lo indica, un “híbrido” entre las dos aplicaciones que hemos visto anteriormente. En cuestiones de diseño, desarrollo y programación, una aplicación híbrida será realizada a partir de HTML, JavaScript y CSS, -tal como las web apps; la diferencia radica en que una vez que la aplicación está finalizada en cuanto a su diseño y programación, se compilará de tal manera que el resultado final será muy similar a una aplicación nativa” (Zeledon, 2019)

Sus ingresos totales se definen como los ingresos por publicidad de terceros, servicios o prestaciones adicionales a cambio de un pago extra, cuando existen pagos por descarga y cuando existen suscripciones, este último se utiliza principalmente para revistas y periódicos.

#### **2.1.2.2 Estructura actual del mercado.**

En la actualidad la mayoría de servicios se apoya en un software. Desde pedir comida a domicilio, mediante una aplicación móvil, reservar un pasaje en avión en una página web, hasta comprar zapatos en una tienda online, realizar transacciones bancarias, sin contar con los diferentes servicios que ofrecen las entidades públicas.

Por otra parte este sector productivo trabaja para mantenerse competitivo. Según los datos de la Asociación Ecuatoriana de Software, AESOFT en el Ecuador existen registradas 144 empresas que se dedican al desarrollo de Software de acuerdo al siguiente detalle: Quito (111), Guayaquil (20), Cuenca (3), Ambato (3), Latacunga (2), Lago Agrio (1), Loja (1) y Manta (3).

“El Foro Económico Mundial elabora anualmente el Índice de Competitividad Global (ICG) en el que clasifica a varios países de todo el mundo. Se trata de un indicador, compuesto de 12 pilares y construido con más de 100 variables, que

permite evaluar la capacidad de una economía para competir en los mercados globales. Recientemente se publicó la versión 2018 en el que Ecuador se ubica en la posición 86 de 140 economías.” (Foro Económico Mundial, 2018)



Figura 1. Reporte Global de Competitividad Índice 4.0

En este documento exploramos los hallazgos más relevantes del ICG relacionados con la Industria de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)

Tabla 2. Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF)

INFORME DE COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF)			
Comparación anual de índices globales de competitividad en Ecuador			
Pilar 3: Adopción de las TIC's	Ubicación entre 140 Países		
Indicador	2016 2017	2017 2018	Tendencia
Suscripciones telefónicas móvil-celulares / 100 pop.	113	117	↑
Suscripciones de banda ancha móvil / 100 pop.	89	92	↑
Suscripciones a internet de banda ancha fija / 100 pop.	76	72	↓
Suscripciones a internet de fibra / 100 pop.	55	56	↑
Los usuarios de Internet % pop.	81	77	↓
Pilar 12: Capacidad de Innovación	Ubicación entre 140 Países		
Interacción y diversidad	117	109	↓
Investigación y desarrollo	83	80	↓
Comercialización	74	79	↑

Es necesario indicar que los números que se mencionan en la tabla de comparación anual de índices globales de competitividad en Ecuador corresponde al posicionamiento es decir mientras menos es el numero mejor es la posición a nivel de América Latina.

### 2.1.2.1. Tamaño de la industria.

La importancia de la industria de Software a nivel mundial continúa en crecimiento a partir de su aplicación, buscando una mejor productividad, en organizaciones en varios sectores de la economía y en las actividades diarias y estilo de vida de las personas. A pesar de esta importancia, en Ecuador esta industria representa el 0.06% del PIB del año 2018, y ocupa el penúltimo lugar en la región en términos de exportaciones de servicios de TIC's. Los obstáculos al crecimiento de la industria están relacionados con disponibilidad de talento humano, financiamiento y ambiente de negocios. Se hace entonces prioritario, por un lado, el desarrollo de políticas públicas eficaces que permitan una mejor formación del talento humano, al diseñar y actualizar las competencias requeridas por esta industria; además de un marco legal adecuado que incluya normativa sobre propiedad intelectual y beneficios aplicables a aspectos de tecnología e innovación, que se espera surjan a partir de la reglamentación del recién aprobado código ingenios.



Figura 2. Análisis del Producto Interno Bruto PIB por sectores económicos Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018)

La International Data Corporation (IDC), una firma de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y conferencias para el sector de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, elaboró las predicciones para el mercado Latinoamericano de TI en 2019-2022.

Según los analistas de IDC la tendencia es hacia una economía digitalizada, la distribución y especialización de la nube; las tecnologías que aceleran el desarrollo de aplicaciones; el aumento de la inteligencia artificial, y el constante cambio de los desarrolladores.

La industria de TI está entrando en un período de transformación definida por:

- ✓ Una mayor integración de los servicios y tecnologías digitales en la economía global.
- ✓ Cambio hacia las plataformas de nube pública (y sus ecosistemas).
- ✓ Las empresas de todos los tamaños e industrias van hacia herramientas, tecnologías y prácticas ágiles/DevOps.
- ✓ Integración de tecnologías y soluciones de inteligencia artificial.
- ✓ Expansión masiva de casos de uso habilitados directamente por una infraestructura de TI especializada y aplicaciones y servicios centrados verticalmente.

En este entorno, IDC menciona que la prioridad de los Chief Experience Officer, CXO, es preparar a las organizaciones para reinventarse y evaluar a sus proveedores de TI: seleccionando aquellos que también se están reinventando así como sus ofertas para la economía digitalizada.





Figura 3. Análisis de crecimiento de inversión en Tecnología. Adaptado de (International Data Corporación (IDC), 2018)



Figura 4. Gastos Relacionados con las Tecnologías de la Información. Adaptado (International Data Corporación (IDC), 2018)

Según investigación de la firma de consultoría IDC, el mercado global de la industria de tecnologías de información (TI, que agrupa a hardware, software, servicios informáticos y telecomunicaciones) se espera que alcance USD 3.8 millones de millones en 2016, mostrando un crecimiento respecto al valor de USD 3.7 millones de millones del año previo (valores nominales en ambos casos).

Por otra parte según un análisis realizado por la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) la industria local, integrada por alrededor de 700 empresas, está conformada mayormente por Pymes, aunque con una fuerte concentración de ingresos en las empresas de mayor tamaño. Además en 2017 proporcionó empleo a más de 10 mil personas, principalmente desarrolladores (35%) e implementadores (24%).

### 2.1.2.2. Ciclos económicos.

La creciente importancia del segmento de servicios en general y de las Tecnologías de la información en particular, entre las actividades económicas que contribuyen a la producción y al desarrollo de las sociedades modernas ha motivado a los gobernantes encargados del desarrollo de políticas públicas a

incluir en sus agendas el fomento de las industrias locales relacionadas a información y tecnología, como el software. Sin embargo, el surgimiento de industrias nacionales de software enfrenta obstáculos como problemas estructurales del país, desafíos para la internacionalización de operaciones y características propias (calidad, competitividad). En los casos de éxito de países que han desarrollado sus industrias locales de software se reconocen 5 factores críticos: demanda, visión y estrategia nacional, conexiones internacionales y confianza, características de la industria, e insumos domésticos/infraestructura (gente, tecnología, fondos, información, innovación y otros). Se destaca además que la participación del gobierno tiende a ser decisiva, especialmente en las primeras etapas del desarrollo, en los países que han logrado fomentar una industria de software competitiva.

### 2.1.2.3. Análisis Porter.



Figura 5. Cinco (5) fuerzas de Porter

Tabla 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza Competitiva	Uso potencial
<b>Competencia en el Mercado</b>	Las grandes y medianas empresas desarrolladoras de Software como son: Provedatos del Ecuador S. A, Herrera Carvajal y Asociados Cía. Ltda., Sistemas de Información DECISIÓN C.A, INSOFT Informática y Software Cía. Ltda. y Coellar Burbano Sistema Cía. Ltda.
<b>Nuevos participantes</b>	Las barreras de entrada para los nuevos competidores son la oferta de productos a bajos costos y el desprestigio entre competidores.
<b>Clientes</b>	Ofrecer un (software, una App) que mejore su trabajo, optimizando recursos para medir la rentabilidad del producto.

<b>Proveedores</b>	Establecer una relación sólida que nos permita el poder de negociación con nuestros proveedores.
<b>Sustitutos</b>	Los productos sustitutos al software son las aplicaciones o sistemas web con almacenamiento en plataformas digitales

### **2.1.3. Análisis del mercado**

#### **2.1.3.1. Análisis de la competencia**

La industria de software en Ecuador es determinante para lograr la competitividad de las empresas en la mayoría de los sectores industriales, es por esto que la industria ha tenido una gran expansión y desarrollo, a la misma medida de la evolución mundial dentro de este rubro.

El sector de software en Ecuador ha crecido repentinamente en los últimos años, debido a esto el gobierno ha identificado a este sector como estratégico y ha preparado un paquete de incentivos tales como: 0% Impuesto a la renta durante 3 años para nuevas microempresas contados desde el primero que generen ingresos operacionales, mayor deducción del impuesto a la renta por inversión en gastos de capacitación y tecnología y eliminación gradualmente del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) para desarrollar aún más la industria.

Se puede destacar que la industria del software es transversal a todos los sectores productivos del país y es determinante para lograr competitividad de las empresas.

El contar con una estructura sólida y de apoyo constante como es AESOFT, determina un respaldo y apoyo grandísimo para las empresas Ecuatorianas que giran su negocio alrededor del Software.

#### **2.1.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente:**

Los productos tanto el desarrollo de software como aplicaciones móviles a la medida que oferta la empresa, busca conocer los detalles de los clientes que permitan personalizar dichos sistemas, por lo tanto para conocer esa información es necesario realizar un estudio de mercado, en el que se determinarían gustos y

preferencias de los clientes, en entre otra información que permitirá utilizar la estrategia de diferenciación.

La segmentación geográfica y demográfica se obtiene de fuentes secundarias como la superintendencia de compañías.

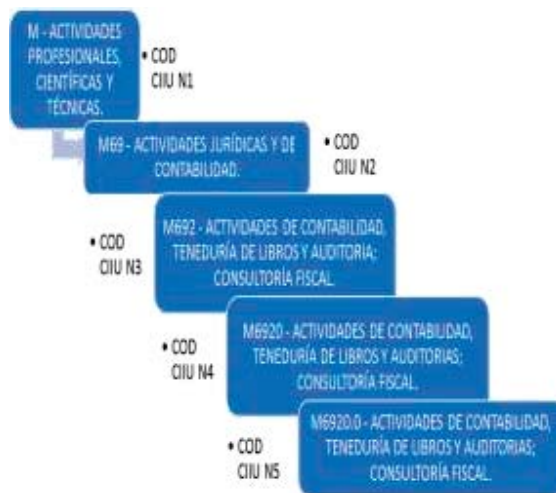


Figura 6. Clasificación de Actividades Generales CIU. Adaptado de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.



Figura 7. Clasificación de Actividades por segmento de mercado según CIU. Adaptado Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.

En Ecuador, existen 2088 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías que se dedican a la prestación servicios profesionales de Contabilidad y Auditoría a terceras personas y estas pueden ser naturales, jurídicas o empresas consolidadas de los diversos sectores de producción del Ecuador.

El mercado se segmenta a partir de este universo considerando los siguientes factores:

**Geográfico:** El Mercado seleccionado será en la provincia de Pichincha

**Frecuencia de Compra:** Se ha escogido este segmento de mercado debido a que este tipo de empresas utilizan a diario software y aplicaciones financieras, puesto que les permiten desarrollar sus operaciones y a su vez controlar sus clientes, de tal forma que existe la posibilidad que no solo el segmento se quede con las

empresas consultoras de contabilidad y auditoría, sino a su vez las mismas puedan referenciar estos productos a sus clientes.

Por otra parte con la finalidad de analizar de manera confiable a este segmento de mercado, se procederá a utilizar fuentes de información primaria como son los clientes mediante un estudio de mercado, para lo cual se ha diseñado para la aplicación una encuesta (**Anexo N° 1**), con el fin de obtener la información adecuada para el desarrollo de este proyecto.

Considerando los factores antes mencionados se ha podido determinar que el Tamaño de la población total es de 883 empresas que realizan actividades de consultoría contable, financiera y auditoría en la Provincia de Pichincha

Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente formula:

Ecuación 1.  
*Fórmula para determinar tamaño de la muestra*

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Para encontrar la puntuación z adecuada, consulta la tabla a continuación:

Tabla 4. *Niveles de confianza para determinación de muestra*

<b>Nivel de confianza deseado</b>	<b>Puntuación z</b>
<b>80%</b>	1.28
<b>85%</b>	1.44
<b>90%</b>	1.65
<b>95%</b>	1.96
<b>99%</b>	2.58
Fuente: <a href="https://es.surveymonkey.com">https://es.surveymonkey.com</a>	

Tabla 5. *Determinación de la Muestra.*

<b>Tamaño de la Población</b>	<b>883</b>
<b>Nivel de Confianza (%)</b>	95
<b>Margen de Error (%)</b>	5
<b>Tamaño de la Muestra</b>	<b>268</b>
Fuente: <a href="https://es.surveymonkey.com">https://es.surveymonkey.com</a>	

Se diseñó y dirigió una encuesta a una muestra de clientes, con el fin de identificar preferencias, expectativas, así como el tipo de mejoras viables y base de las estrategias de expansión.

Toda vez que se ha realizado las encuestas correspondientes se ha podido analizar los requerimientos de los clientes con la finalidad de estructurar las estrategias más adecuadas para la penetración en ese segmento de mercado. El análisis se resume en el siguiente detalle:

Tabla 6. Análisis y Evaluación del Estudio de Mercado realizado a Empresas de Servicios Contables y de Auditoría

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Magnitud de aceptación</b>	<b>Dispositivos de utilización en el desarrollo de operaciones</b>	<b>Herramientas fundamentales</b>	<b>Oferta</b>
Las empresas cuentan con una política anual para realizar inversión en tecnología de la de información y comunicación (software y aplicativos móviles)	80%	Computadoras o Notebook	70, 15% utilizan Internet Banda Ancha fija	No Aplica
Canales para promocionar servicios profesionales en la empresa	50.37%	Software Financiero	Redes Sociales	No Aplica
Efectividad de adquisición de un software y aplicativo móvil para el desarrollo de operaciones	94.90%	App (Aplicación móvil completa)	Garantía del Producto /facilidad de uso, flexibilidad, Integridad, portabilidad, seguridad.	Entre \$2000,00-\$5000,00
Inversión en la creación de una aplicación móvil para ofertar sus servicios empresariales	47.01%	Software Contable Avanzado (No ERP)	Sistema	Entre \$5000,00-\$10000,00
En la prestación de servicios cual es la mayor preocupación de sus clientes a cerca de su negocio, que se solucionaría con la adquisición del aplicativo móvil.	50%	No Aplica	Garantía del Producto /facilidad de uso, flexibilidad, Integridad, portabilidad, seguridad.	No Aplica
Impacto en el desarrollo de software a la medida para facilitar la prestación de servicios.	46.64%	No Aplica	Controlar todo el flujo de la empresa y el de mis clientes.	No Aplica
Factor clave para la sostenibilidad y satisfacción del cliente respecto a un aplicativo móvil desarrollado a la medida.	54.10%	No Aplica	Buen precio, personalización, Implementación y soporte técnico, oferta de nuevos módulos y actualizaciones,	No Aplica

### 2.1.4. Análisis FODA:

Tabla 7. Análisis Matriz F.O.D.A

<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Competencia de empresas desarrolladoras de software Servicios sustitutos y similares en el mercado Ingreso de competencia extranjera Amplia oferta en termino de precios Inseguridad y desconfianza para la implementación de software Falta de Inversión en tecnología por parte de los clientes	Mercado Objetivo Costos accesibles de acuerdo al tamaño de la organización Soluciones Business Intelligence Know How por parte de los Especialistas Planes de Capacitación y soporte Personal con experiencia altamente calificado
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
No existe posicionamiento en la marca Falta de experiencia en negociaciones Falta de filosofía y estructura organizacional Falta de estandarización de documentación de la empresa (Contratos, cotizaciones etc...) Falta de organización en la administración Falta de estandarización de normas y procesos para el desarrollo de las operaciones	Crecimiento de la Industria de la Tecnología Evolución de la Industria Business Intelligence Falta de Servicio orientado al cliente Alto nivel en implementación tecnológica, servicios y calidad de estos Aceptación de los productos desarrollados Exigencia gubernamental a través de la Facturación Electrónica

### 2.1.5. Conclusiones del capítulo

La demanda local de productos de software y aplicaciones móviles se origina en las necesidades provenientes de los diferentes sectores del país. La utilización de herramientas tecnológicas en Ecuador aun no es a gran escala, sin embargo por



el mundo globalizado en el que nos encontramos la tendencia de crecimiento en unos cuantos años será uno de los pilares fundamentales generando mayores ingresos económicos para la composición de la balanza comercial.

Masource consultores es una desarrolladora de software y aplicaciones móviles a la medida que busca consolidarse en el mercado y expandir sus operaciones con la finalidad de obtener mejores réditos financieros y un crecimiento empresarial sustentable y sostenible, por tal razón para este proyecto a segmentado su mercado enfocándose principalmente a empresas que prestan servicios profesionales de contabilidad y auditoría en la provincia de Pichincha, las mismas que al realizar el estudio de mercado correspondiente han permitido identificar las principales necesidades como son: Software y aplicaciones móviles financieras contables que permitan controlar sus operaciones pero además que cuenten con la garantía y el soporte técnico especializados necesario para implementar los sistemas y utilizarlos de manera óptima, así como en su totalidad los módulos adquiridos permitiendo que estos no se vean obsoletos al no ser utilizados al realizar el estudio de mercado correspondiente ha podido.

Sin embargo para que la empresa pueda desarrollar sus operaciones de manera adecuada y puedan alcanzar sus objetivos empresariales se procederá analizar las fortalezas y debilidades como empresa con la finalidad de desarrollar estrategias que le permitan consolidarse y transmitir confianza a sus clientes.

## CAPITULO III

### 3. Estrategia genérica y estrategia de mercadeo

#### 3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional” (Strickland, 2008).

El producto de desarrollo de software y aplicaciones móviles a la medida está enfocado estratégicamente a empresas que se dedican a brindar servicios profesionales de contabilidad y auditoría, así como consultorías financieras – tributarias que por lo general toda empresa requiere ya sea para constituirse, consolidarse, expandirse o en el peor de los casos cerrar una empresa, puesto que son un mercado con un alto interés en estos temas, y de igual forma se pretende acceder de forma masiva a estas mediante precios muy cómodos. Las características de este sistema fueron puntualizadas en una muestra de 268 encuestas realizadas empresas que se dedican a este tipo de actividades de acuerdo a la base de la Superintendencia de Compañías, con un nivel de confianza del 95% y un 5% de error de estimación **(Anexo 1)**.

Para lograr el crecimiento dentro de la industria del software y las aplicaciones móviles a la Masource Consultores va a ingresar es necesario crear una estrategia de posicionamiento que le permita entrar a competir, y que este sea certero y sobre todo exitoso, para lograr este objetivo se tomó como referencia la matriz Ansoff, aquella que permite determinar la ruta más adecuada para lograr el éxito.

Tabla 8. Matriz Ansoff – Desarrollo de Software y aplicaciones móviles.

	<b>Productos Existentes</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Segmentos de mercados Existentes</b>	Estrategia: Penetración de Mercado	Estrategia: Desarrollo de Productos
	Apalancar la cartera de clientes utilizando las estrategias de Post venta  La personalización de sistemas será a partir de un software completo de manera general al que se personalizara de acuerdo a las necesidades del cliente y sus preferencias es decir desarrollo a partir de plantillas.	Desarrollo de Software financiero contable a la medida categorizado en varios planes  Desarrollo de aplicaciones móviles financieras que permita el control desde cualquier lugar
<b>Segmentos de mercados Nuevos</b>	<b>Estrategia: Desarrollo de Mercado</b>	<b>Estrategia: Diversificación</b>
	A partir de las bases de datos de todas las empresas de Servicios Contables y de Auditoria se procederá a diseñar planes de publicidad masiva y seguimiento a los mismos.	Mediante las empresas consultoras contables y de auditoria se pueden abrir nuevos mercados como son los clientes a los que brindan sus servicios, es decir por referenciación.

Esta herramienta de análisis combina producto y mercado para identificar y definir las alternativas que la empresa debe seguir para incrementar sus ventas y participación en el mercado.

Al ser una empresa nueva, que va a incursionar en el mercado con un producto que existe en la actualidad, la estrategia genérica a seguirse es de “Penetración de mercado”; es decir, se va a trabajar dentro de un mercado existente con productos existentes.

Para la penetración en mercados la implantación de planes se lo considera como de bajo riesgo. Estos planes de acciones estarán orientados a incrementar la participación de mercado y el crecimiento en las ventas; concentrándose en captar clientes de la competencia facilitando prueba de producto y lanzando promociones. Así mismo se pretende mejorar la oferta de los productos así como facilitar el acceso al mismo mediante una distribución intensiva, promover nuevos

usos del producto, aumento en publicidad y se efectuaran planes de trade marketing para lograr mayores ventas dentro de nuestros canales.

### **3.2. Naturaleza y filosofía del negocio**

MASOURCE CONSULTORES es un grupo de desarrolladores comprometidos con el avance tecnológico del país a través del desarrollo de software y aplicaciones móviles a la medida para pequeñas y medianas empresas.

#### **3.2.1 Valores.**

**Honestidad:** Actuamos con transparencia en el uso de la información, recursos materiales y financieros.

**Innovación y mejora continua:** Identificamos la importancia de mirar hacia el futuro, por lo tanto, ofrecemos lo último del mercado en desarrollo de software y aplicaciones móviles con la finalidad de brindar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.

**Servicio:** La satisfacción y la confianza del cliente es nuestro principal objetivo, considerando que un servicio de calidad es el mejor camino para una consolidación y crecimiento de una empresa.

**Colaboración:** Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios con el objetivo de maximizar su rentabilidad y su satisfacción, basado en una relación de colaboración a lo largo del tiempo.

### **3.3. Estilo corporativo, imagen.**


**Honestidad:** Actuamos con transparencia en el uso de la información, recursos materiales y financieros.

**Innovación y mejora continua:** Identificamos la importancia de mirar hacia el futuro, por lo tanto, ofrecemos lo último del mercado en desarrollo de software y aplicaciones móviles con la finalidad de brindar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.

**Servicio:** La satisfacción y la confianza del cliente es nuestro principal objetivo, considerando que un servicio de calidad es el mejor camino para una consolidación y crecimiento de una empresa.

**Colaboración:** Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios con el objetivo de maximizar su rentabilidad y su satisfacción, basado en una relación de colaboración a lo largo del tiempo.

Tabla 9. *Análisis de la Imagen Corporativa*

<b>INICIO:</b>	La experiencia adquirida por el director de proyectos y desarrollador, como analista de proyectos y webmaster en el transcurso del tiempo trabajado en empresas prestigiosas de desarrollo de software es lo que hace 3 años surge como iniciativa de dedicarse al desarrollo web freelance con una marca propia, lo cual refleja que estamos calificados para cualquier tipo de proyecto.
<b>NOMBRE: MASOURCE</b>	El nombre surge a partir del nombre del director de proyectos y desarrollador el Ing. Marcelo Montalvo y la palabra "Source" a partir del sustantivo que significa fuente que proporciona información para una investigación, por lo tanto, MASOURCE significa "Marcelo fuente de Investigación".
<b>SLOGAN:</b>	Nuestra calidad se basa en la experiencia, responsabilidad y compromiso con el cliente.
<b>LOGO TIPO:</b>	
	<b>IMÁGENES - FIGURAS</b>
	<b>El Vector de gestión de negocios:</b> evoca el planteamiento de crecimiento en un futuro próximo.

<p><b>Las Coordinadas:</b> representan el origen como la longitud de cada una de las proyecciones que se plantea la empresa para un crecimiento y participación en el mercado, considerando las acciones que se deben realizar para encontrar un punto de equilibrio en el desarrollo de sus productos y los precios</p>
<p><b>La espiral:</b> representa en el mundo del software y la tecnología, los conocimientos deben estar en constante movimiento es decir actualizaciones permanentes que permitirán la evolución de la empresa en un futuro.</p>
<p><b>COLORES</b></p>
<p><b>El color azul:</b> simboliza lo fresco, lo transparente con un efecto tranquilizador para la mente con la finalidad de transmitir la madurez y la sabiduría que quienes realizan el desarrollo y la programación</p>
<p><b>El color blanco:</b> se asocia a la luz, la bondad, la pureza y la verdad. Es utilizado con el objetivo de transmitir a los clientes una sensación de sobriedad y luminosidad en la sistematización de un proceso.</p>
<p><b>El color naranja:</b> es la combinación de la energía del rojo con la felicidad del amarillo. asociando la alegría, el sol brillante y el trópico que representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo a la hora de diseñar un software o aplicación móvil</p>

### 3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad.

“En Ecuador, la mayoría de Empresas en la industria de tecnologías de información son PYMES. De acuerdo con esto, las actividades operativas de una empresa ecuatoriana promedio difieren de las actividades que realizan los líderes globales. Por ejemplo, las empresas líderes globales cuentan con cientos de centros de datos en varios países del mundo, miles de trabajadores de diversas nacionalidades y culturas, trabajan con cientos de empresas proveedoras de servicios y producción. Mientras tanto las empresas locales trabajan con un solo centro de datos, atienden en gran medida clientes locales, cuentan con una docena de trabajadores y con un similar número de proveedores” (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2017)

Con este antecedente Masource Consultores ha identificado tres elementos claves para la sostenibilidad de la empresa tales son: el desarrollo del talento humano, la cooperación y acuerdos con universidades y el desarrollo de servicios orientados a mejorar la sostenibilidad de las operaciones de otras organizaciones que realizan labor social con la comunidad.

Actualmente se encuentra desarrollando el talento humano a través de la contratación de programadores y profesionales afines para los diferentes proyectos bajo la relación de Honorarios profesionales, sin realizar discriminación de género, religión, cultura y edad, considerando únicamente la creatividad y el intelecto que puede brindar en el desarrollo de un producto o servicio. En algunos casos existen profesionales que no son titulados pero que en base a su experiencia y conocimiento han adquirido el talento necesario para el desarrollo de las operaciones.

Sin embargo por la dimensión actual de la empresa y las cifras que se manejan los dos elementos claves restantes no sido aún desarrollados, puesto que necesita consolidarse como marca y expandirse para generar confianza en la sociedad, clientes a gran escala y la comunidad universitaria que permita intercambiar conocimientos con quienes se preparan para la transformación tecnológica del Ecuador y a su vez brindar el apoyo necesario no solo económico sino de conocimientos mediante el desarrollo de plataformas que permitan mejorar la labor social de quienes la realizan a diario.

### **3.5. Misión y visión.**

#### **3.5.1 Misión.**

Ofrecer servicios y soluciones tecnológicas globales e innovadoras, adaptadas a las operaciones y naturaleza de cada uno de nuestros clientes, contribuyendo con su desarrollo y crecimiento mediante los conocimientos, experiencia de profesionales altamente competitivos y la utilización de tecnología avanzada.

### **3.5.2 Visión.**

Buscamos consolidarnos como una de las principales empresas desarrolladoras de software y aplicaciones móviles a nivel nacional, siendo referentes en innovación, soluciones y servicios Open Source, adaptados a las nuevas tendencias del mercado. Para lograrlo, la empresa busca posicionarse entre las principales desarrolladoras de software y aplicaciones móviles en el Ecuador en un plazo de 5 Años.

### **3.6. Objetivos de crecimiento y financieros.**

#### **3.6.1. Objetivos de crecimiento.**

Incrementar la cantidad de clientes en un 5% anual en plazo de 5 años mediante la utilización de nuevos canales de difusión y publicidad sobre los productos y servicios ofertados, además de captar nuevos clientes una vez que se realice una ampliación de los segmentos de mercado que actualmente se mantiene

Mejorar la productividad del talento humano a través de la inversión en licencias y herramientas tecnológicas que permitan innovar el desarrollo de software y aplicaciones.

Expandir la línea de productos y servicios que se ofrecen hacia otros sectores económicos en los que se requiera de implementación de tecnología.

Posicionar la marca en el corto plazo en la provincia de Pichincha y en el largo plazo a nivel de Nacional.

Firmar al menos 15 contratos con empresas para proyectos de desarrollo de software o aplicaciones de dispositivos móviles hasta finales del año 2020.



### **3.6.2. Objetivos Financieros**

Incrementar el nivel de ventas para los próximos 5 años en un 5% anual en comparación a los ejercicios económicos anteriores.

Reducir el 2% de costos en la producción productos (Software y aplicaciones móviles) en el primer año mediante la contratación de programadores bajo Honorarios Profesionales.

Reinvertir el 50% de los recursos generados como utilidad del ejercicio, de tal forma que los mismos permitan apalancar la adquisición de licencias y otras herramientas tecnológicas que permitan estar a la vanguardia en el desarrollo.

Controlar la liquidez de la empresa, administrando periódicamente el flujo de efectivo.

Conseguir auto sostenibilidad operativa y financiera de la empresa con las ventas de los proyectos de desarrollo de software en los próximos 5 años.

### **3.7. Información legal**

#### **3.7.1. Tipo de empresa, actividad económica y tamaño.**

**RUC:** 1715597090001

**Razón Social:** Montalvo Vargas Marcelo Javier

**Actividad Económica:** Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad

La actividad económica es “Actividad de Tipo Servicio”

La desarrolladora de software es de propiedad del Ing. Marcelo Montalvo, registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) como Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad.

El sistema estadístico de la Comunidad Andina de Naciones establece que las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas o

registradas ante las autoridades competentes, que llevan registros contables y aportan a la seguridad social (IESS). En el Ecuador se adopta la clasificación de la Comunidad Andina para las Pymes mediante registro oficial 335 de 07 de diciembre de 2010, en el que la Superintendencia de Compañías resuelve acoger la clasificación de las PYMES de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 10. Clasificación de PYMES según la Comunidad Andina.

VARIABLES	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDES EMPRESAS
Personal Ocupado	De 1-9	De 10-49	De 50-199	≥ 200
Valor Bruto en Ventas Anuales	≤ 100.000	100.001-1'000.000	1'000.001-5'000.000	> 5'000.000
Monto de Activos	Hasta USD 100.000	De USD 100.001 hasta USD 750.000	De USD 750.001 hasta USD 3'999.999	≥4'000.000

Fuente: Registro Oficial presidencial N° 335 – diciembre 2010

Según las ventas reflejadas en los últimos años, como personas naturales los socios de la empresa las mismas han alcanzado un promedio de USD 60,000.00 anuales, razón por la cual se podría categorizar a Masource Consultores como una microempresa.

Actualmente la empresa se encuentra registrada como persona natural no obligada a llevar contabilidad a nombre de su socio principal el Ing. Marcelo Montalvo, sin embargo, con el objetivo de efectuar este proyecto de plan de negocios es necesario fortalecer su expansión y crecimiento, para ello es preciso el cambio de Figura legal de la empresa a Compañía Limitada de acuerdo a las siguientes condiciones y actividades:

- ✓ La creación de la compañía limitada será con un capital de \$400.00 dólares
- ✓ Estará conformada por 3 socios
- ✓ El nombre será MASOURCE CONSULTORES CIA. LTDA, el cual será validado por la superintendencia de compañías que no está siendo utilizado por otra organización y se procederá con la reserva.

- ✓ Mediante la contratación de servicios de un abogado se procederá a registrar y legalizar la minuta que respalda el estatus de la empresa.
- ✓ Se realizará la apertura de una cuenta bancaria en cualquier institución financiera con los siguientes requisitos:
  - ❖ Capital de \$400.00 (cuatrocientos dólares).
  - ❖ Carta emitida por la institución financiera en la cual se detallará el nombre de la empresa, RUC, razón social, nombres de los accionistas y porcentaje de participación de cada socio.
  - ❖ Copias claras y legibles de cédula de ciudadanía y papeletas de votación.
- ✓ La documentación señalada se presentará ante un notario público para ser notariada y posteriormente se enviará a la Superintendencia de Compañías para su revisión y análisis de los estatutos de la empresa la misma que será aprobada mediante resolución.
- ✓ La Superintendencia de Compañías emitirá la resolución aprobada del estatuto de la empresa y un extracto que será publicado en un periódico de circulación nacional.
- ✓ Se solicitará al Municipio de Quito usuario y clave para realizar el pago de la Patente Municipal
- ✓ Con todos los documentos detallados se proceder a constituir la empresa en el Registro Mercantil.
- ✓ La junta general de socios nombrará a los representantes de la empresa, así como los cargos y funciones de las dignidades asignadas.
- ✓ Para la apertura del RUC de la empresa se presentará la inscripción del registro mercantil aprobada por la superintendencia de compañías.

- ✓ En el Registro Mercantil, se procederá a inscribir el nombramiento del administrador de la empresa elegido por la junta general de accionistas. Este trámite se lo ejecutará dentro de los 30 días posteriores a su nombramiento de acuerdo a la normativa legal vigente.
- ✓ Para adquirir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas se presentará la siguiente documentación:
  - ❖ Formulario correspondiente debidamente llenado.
  - ❖ Original y copia de la escritura de Constitución
  - ❖ Original y copia de los nombramientos.
  - ❖ Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
  - ❖ Carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.

### 3.8. Estructura organizacional.

En la actualidad la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida razón por la cual a partir del cambio de su Figura legal se procederá a implementar la siguiente estructura, la misma que se encuentra considerada en los costos de inversión del proyecto:



Figura 8. Nueva estructura orgánica de Masource Consultores

### 3.8.1. Responsabilidades de la Estructura Organizacional.

Tabla 11. *Detalle de responsabilidades de las áreas de la empresa*

<b>GERENCIA GENERAL</b>		
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades estratégicas y gestión de la empresa		
Analizar los resultados relacionados entre lo planeado y ejecutado		
Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.		
Evaluación y aprobación de proyectos		

<b>PROYECTOS &amp; DESARROLLO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>SOPORTE &amp; MANTENIMIENTO</b>
<b>Desarrollador</b>	<b>Administración</b>	<b>Help Desk</b>
Diseñar, mantener y custodiar la estructura de la Base de Datos requerida.	Gestión de Clientes y atención de requerimientos	Apoyar a los usuarios de software y hardware involucrados.
Diseño de los componentes del Producto software	Apoyo en procesos Administrativos	Capacitar a los usuarios de software y hardware involucrados.
Codificar procedimientos integrados a la legislación según diseño.	Administración y selección de personal o proveedores en función del criterio técnico de las áreas	Identificar riesgos en los usuarios y puestos de trabajo.
Documentar a los usuarios del software desarrollado (Manual del Usuario)	Elaboración de planes de capacitación y desarrollo profesional	Brindar soporte a clientes de manera remota o presencial
<b>Aplicaciones Móviles</b>	<b>Contabilidad y Finanzas</b>	<b>Soporte Técnico</b>
Participar en la definición del producto de software que se va a comercializar	Elaboración de Balances y Estados de Resultados	Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
Crear y desarrollar aplicaciones móviles como aplicaciones de trabajo de acuerdo a las necesidades empresariales	Elaboración de Presupuestos de costos operativos y gastos administrativos	Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
Diseñar y mejorar los prototipos y demos para validar requerimientos	Revisar, elaborar y controlar las declaraciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI)	Planificar y Ejecutar mantenimiento correctivo en software y hardware
Documentar a los usuarios las aplicaciones desarrolladas (Manual del Usuario)	Evaluación y soporte de software y aplicaciones móviles contables, tributarias y financieras	Realizar informes técnicos para mejoramiento o creación de casos
<b>Calidad del Software</b>	<b>Publicidad &amp; Marketing</b>	<b>Analista de Proyectos</b>
Planificar, Ejecutar, evaluar y planificar proyectos.	Realizar estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores	Opera y mantiene las plataformas de tecnología de la información y comunicaciones

Evaluar, gestionar cambios y mejoras en los productos desarrollados y en la post entrega.	Promover el producto en el mercado con constantes campañas publicitarias	Realiza mantención de la infraestructura de los Data Center y nodos de comunicaciones.
Diseñar, planificar y divulgar estándares de calidad en el entorno de desarrollo	Elaboración de estrategias de Marketing para la oferta de productos y servicios	Coordina y ejecuta el seguimiento de garantías y servicios técnicos externos
Crear e implementar políticas, procesos y normas de calidad	Elaboración de estrategias de ventas	Entrega asistencia tecnológica a los usuarios de manera remota

### 3.9. Ubicación

La empresa desarrolladora de Software Masource Consultores se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en el sector sur de la ciudad en la calle Domingo Yépez Oe7-42 y Juan Ferruzola, lugar donde se cuenta con las oficinas principales de los socios actuales y el espacio necesario para que la estructura organizacional de la empresa planteado anteriormente pueda desempeñar sus operaciones sin inconvenientes.



*Figura 9.* Ubicación actual MASOURCE CONSULTORES  
Domingo Yépez Oe7-42 y Juan Ferruzola (Sector: La Magdalena)

#### 3.9.1. Lugar de Ubicación.

En la actualidad, existe la necesidad por temas de facilidad y relacionamiento con los clientes la empresa y proveedores la empresa se trasladará a unas oficinas en el Centro Norte de la ciudad específicamente en avenida Luis Cordero y 12 de octubre. Sector Swissotel.



Figura 10. Nueva ubicación Masource Consultores Luis Cordero y 12 de octubre. Sector Swissotel.

### 3.10. Ventaja competitiva

#### 3.10.1. Cadena de valor

Tabla 12. Cadena de Valor Masource Consultores

<b>ABASTECIMIENTO</b>					<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>
Adquisición de licencias, dominios, espacio en servidores, plataformas de desarrollo, hardware necesario para las operaciones.					
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
Investigación, Gestión del conocimiento, capacitación, automatización de procesos, diseño y gestión de calidad de los productos y servicios					
<b>TALENTO HUMANO</b>					<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>
Selección de profesionales especialistas para cada una de las áreas afines, aplicando los subsistemas de talento humano de Provisión, Mantenimiento, control, desarrollo y aplicación					
<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>					<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>
Relaciones con inversores, Mantenimiento de hardware, plataformas e instalaciones y sistemas ERP Financieros					
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIÓN</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POST VENTA</b>	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>
Investigación y desarrollo de posibles clientes Identificación de necesidades del cliente	Conceptualización Diseño Desarrollo Pruebas	Instalación ConFiguración Implementación	Intermediarios Ventas Directas Publicidad Promoción Gestión de Ventas	Gestión de garantías Capacitación y Certificación Mantenimiento Soporte Quejas y Sugerencias	

### **3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento**

Con el avance de la tecnología día tras día el mercado ecuatoriano cada vez requiere de calidad de software y aplicaciones móviles que se ajusten los requerimientos empresariales, competitividad, innovación, pero sobre todo servicio postventa que es el mantenimiento y soporte técnico.

Por tal razón se pretende conformar un equipo de desarrollo y postventa de calidad, siendo esta una ventaja competitiva en la industria del software especialmente en la Provincia de Pichincha, puesto que la obsolescencia y el soporte técnico alcanzan un 50,37% según el estudio de mercado realizado.

### **3.11. Estrategias de mercadeo**

#### **3.11.1.1. Concepto del producto o servicio.**

Los productos/servicios que desarrolla la empresa constan de 3 fases:

#### **Asesoría en manejo de información financiera -contable.**

En esta fase se busca identificar las necesidades de las empresas que brindan servicios contables y financieros, a su vez las necesidades de los clientes a los cuales prestan sus servicios con la finalidad de definir la estructura del software o las aplicaciones móviles.

#### **Producto.**

El software y las aplicaciones móviles se diseñan en función de las necesidades del cliente, por lo general Masource Consultores utiliza plantillas completas que se encuentran diseñadas de manera general para proceder a estas a personalizarlas a medida del cliente.



Los módulos generales que contienen un sistema Financiero – Contable son:

Tabla 13. *Detalle de los productos a desarrollar*

<b>SOFTWARE</b>	<b>APLICACIÓN MÓVIL</b>
Módulo de Inventarios	Modulo Gerencial (Reportes Financieros)
Módulo de Compras	Módulo de Contabilidad
Módulo de Ventas	Módulo de Facturación Electrónica
Módulo de Bancos	Módulo de Tributación
Módulo de Contabilidad	Módulo de Nomina
Módulo de Nomina	
Módulo de Activos Fijos	
Modulo Gerencial (Reportes Financieros)	
Módulo de Facturación Electrónica	
Módulo de Tributación	

### **Servicio Postventa.**

El Servicio Postventa que se ofrece a los clientes incluye los siguientes elementos.

### **Forma de Comunicación.**

El cliente puede agendar las capacitaciones, mantenimientos y actualizaciones mediante un usuario y contraseña que se le asignara en la página de Masource consultores opción postventa donde podrá seleccionar las fechas y horas disponibles, para ciertos casos se solicitara asistencia técnica mediante correo electrónico.

### **Capacitación.**

Previo a la capacitación se solicita a los usuarios del software o aplicación móvil la lectura del manual de utilización para el agendamiento de la capacitación, todas las capacitaciones que incluyen con la adquisición del producto son desarrolladas en las oficinas de MASOURCE Consultores, en caso de requerir capacitaciones adicionales y en las dependencias del cliente las mismas tienen un costo de \$50.00 por cada hora

Las capacitaciones a los clientes que adquieren los productos son de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 14. *Numero de capacitaciones por producto*

<b>CAPACITACIONES POR PRODUCTO</b>			
<b>CORPORATIVA</b>	<b>CONSULTORÍA</b>	<b>PYME</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
12 por año	9 por año	5 por año	3 por año

### **Mantenimiento y actualizaciones.**

Se realiza una revisión anual respecto al funcionamiento y desempeño del producto, mientras que las actualizaciones son notificadas e implementadas en un lapso no mayor a 8 días hábiles a partir de su aceptación de inclusión en el sistema.

### **Help Desk.**

El sistema de registro en línea de inconvenientes ocasionados por manejo inadecuado por parte de los usuarios asignados por el cliente o falta de capacitación de estos se realizará, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 15. *Numero de Tickets de atención por producto*

<b>TICKETS DE ATENCIÓN HELP DESK SIN COSTO</b>			
<b>CORPORATIVA</b>	<b>CONSULTORÍA</b>	<b>PYME</b>	<b>MICROEMPRESA</b>
12 tickets	9 tickets	5 tickets	3 tickets

En caso de requerir atenciones adicionales, el costo por cada ticket de atención será de \$40.00

Los softwares desarrollados son programados en lenguaje PHP (Común), basado en bases de datos MySQL, utilizado herramientas de arquitectura de software RDT (rapid revelopment tool).

Tabla 16. *Fortalezas del Producto*

<b>FORTALEZAS DEL PRODUCTO</b>
<b>SOFTWARE Y APLICACIONES MOVILES</b>
Personalización a las necesidades del cliente
Seguridad de la Información
Capacidad de Actualización
Desagregación de Módulos de acuerdo a las necesidades
Bases de Datos potentes, fiables y seguras

Tabla 17. *Debilidades del Producto.*

<b>DEBILIDADES DEL PRODUCTO</b>
<b>SOFTWARE Y APLICACIONES MOVILES</b>
Saturación de procesos y usuarios
Percepción de Costos Elevados de implementación Software
Desinterés por revisar los manuales de utilización del software
Cultura organizacional inadecuada que permita el desarrollo óptimo del Software

### **3.11.1.2. Estrategias de distribución.**

La estrategia de distribución contempla dos canales directos de distribución que son:

La venta directa al segmento de mercado seleccionado es decir la comercialización en forma directa a las empresas que se dedican a la prestación de servicios financieros contables y de auditoría.



Figura 11. Venta Directa Segmento de Mercado

La venta indirecta a otros segmentos de mercado, es decir la comercialización a los diferentes clientes que poseen las empresas que se dedican a la prestación de servicios financieros contables y de auditoría este segmento de mercado.

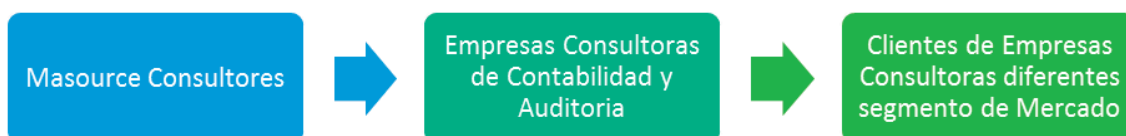


Figura 12. Venta Indirecta a otros segmentos de mercado

### 3.11.1.3. Estrategias de precios

Estrategia de entrada: La empresa manejará una estrategia de penetración de mercado de precios bajos o similares a la competencia, con el objetivo de captar mercado, reconocimiento de la marca y considerando las capacidades económicas de los clientes.

Adicional a esto, el precio se determinó en base a los costos de desarrollo y los costos de soporte y servicio postventa, que son los principales en el negocio, así como también las ofertas de la competencia.

Tabla 18. Análisis de precios de Competencia (Mensual)

ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA SEGÚN CATEGORIZACIÓN DE PLANES, N° USUARIOS Y N° EMPRESAS DE SISTEMAS CONTABLES ECUADOR								
NOMBRE DEL SISTEMA	CORPORATIVA				CONSULTORÍA			
	VALOR MENSUAL	N° USU	N° EMP	C. ADIC	VALOR MENSUAL	N° USU	N° EMP	C. ADIC
Perseo Sistema Contable	\$ 59.00	1	1	\$ 10.00	\$ 20.00	4	1	\$ 10.00
Next ERP	\$ 100.00	5	2	\$ 10.00	\$ 40.00	2	3	\$ 15.00
Contifico	\$ 59.99	1	1	\$ 10.00	\$ 49.99	1	1	\$ 10.00
Dora	\$ 79.00	1	1	\$ 15.00	\$ 59.00	1	1	\$ 10.00
Colin	\$ 75.00	5	1	\$ 12.00	\$ 45.00	3	1	\$ 10.00
Mónica Versión 10	\$ 35.00	1	1	\$ 35.00	\$ 35.00	1	1	\$ 35.00

Dominum Control	\$ 41.66	1	1	\$ 41.66	\$ 41.66	1	1	\$ 41.66
MQR Sistema	\$ 416.67	1	1	\$ 15.00	\$ 250.00	2	1	\$ 15.00
Wiam	\$ 209.00	1	1	\$ 15.00	\$ 104.00	1	1	\$ 15.00
Sae Cloud	\$ 200.00	4	10	\$ 15.00	\$ 120.00	3	6	\$ 15.00
Abaco Soluciones	\$ 50.00	1	1	\$ 10.00	\$ 50.00	1	1	\$ 10.00
Zion	\$ 167.00	1	1	\$ 15.00	\$ 125.00	1	1	\$ 120.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1,492.32</b>			<b>\$ 203.66</b>	<b>\$ 939.65</b>			<b>\$ 306.66</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 124.36</b>			<b>\$ 16.97</b>	<b>\$ 78.30</b>			<b>\$ 25.56</b>

Tabla 19. Análisis de precios de Competencia (Mensual)

ANÁLISIS DE CATEGORIZACIÓN DE PLANES, N° USUARIOS Y N° EMPRESAS DE SISTEMAS CONTABLES ECUADOR								
NOMBRE DEL SISTEMA	PYME				MICRO EMPRESA			
	VALOR MENSUAL	N° USU	N° EMP	C.ADIC	VALOR MENSUAL	N° USU	N° EMP	C.ADIC
Perseo Sistema Contable	\$ 39.00	4	1	\$ 10.00	\$ 29.00	2	1	\$ 10.00
Next ERP	\$ 70.00	1	4	\$ 10.00	\$ 50.00	3	1	\$ 15.00
Contifico	\$ 39.99	1	1	\$ 10.00	\$ 29.99	1	1	\$ 10.00
Dora	\$ 79.00	1	1	\$ 15.00	\$ 19.00	1	1	\$ 10.00
Colin	\$ 45.00	3	1	\$ 10.00	\$ 45.00	3	1	\$ 10.00
Mónica Versión 10	\$ 35.00	1	1	\$ 35.00	\$ 35.00	1	1	\$ 35.00
Dominum Control	\$ 41.66	1	1	\$ 41.66	\$ 41.66	1	1	\$ 41.66
MQR Sistema	\$ 108.33	1	1	\$ 10.00	\$ 66.67	1	1	\$ 10.00
Wiam	\$ 75.04	1	1	\$ 10.00	\$ 75.04	1	1	\$ 10.00
Sae Cloud	\$ 90.00	2	3	\$ 10.00	\$ 90.00	2	3	\$ 10.00
Abaco Soluciones	\$ 50.00	1	1	\$ 10.00	\$ 50.00	1	1	\$ 10.00
Zion	\$ 125.00	1	1	\$ 10.00	\$ 42.00	1	1	\$ 10.00

**TOTALES**                      **\$ 798.02**                                      **\$ 181.66**                      **\$ 573.36**                                      **\$ 181.66**

**PROMEDIO**                      **\$ 66.50**                                      **\$ 15.14**                      **\$ 47.78**                                      **\$ 15.14**

Tabla 20. Análisis de precios de Competencia (Pago Único)

ANÁLISIS DE CATEGORIZACIÓN DE PLANES, N° USUARIOS Y N° EMPRESAS DE SISTEMAS CONTABLES ECUADOR				
NOMBRE DEL SISTEMA	CORPORATIVA	CONSULTORÍA	PYME	MICROEMPRESA
	ÚNICO PAGO	ÚNICO PAGO	ÚNICO PAGO	ÚNICO PAGO
Perseo Sistema Contable	\$ 2,124.00	\$ 720.00	\$ 1,404.00	\$ 1,044.00
Next ERP	\$ 3,600.00	\$ 1,440.00	\$ 2,520.00	\$ 1,800.00

Contifico	\$ 2,159.64	\$ 1,799.64	\$ 1,439.64	\$ 1,079.64
Dora	\$ 2,844.00	\$ 2,124.00	\$ 2,844.00	\$ 684.00
Colin	\$ 2,700.00	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00	\$ 1,620.00
Mónica Versión 10	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00	\$ 1,260.00
Dominum Control	\$ 1,499.76	\$ 1,499.76	\$ 1,499.76	\$ 1,499.76
MQR Sistema	\$ 15,000.12	\$ 9,000.00	\$ 3,899.88	\$ 2,400.12
Wiam	\$ 7,524.00	\$ 3,744.00	\$ 2,701.44	\$ 2,701.44
Sae Cloud	\$ 7,200.00	\$ 4,320.00	\$ 3,240.00	\$ 3,240.00
Abaco Soluciones	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Zion	\$ 6,012.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 1,512.00

<b>TOTALES</b>	<b>\$ 53,723.52</b>	<b>\$ 33,827.40</b>	<b>\$ 28,728.72</b>	<b>\$ 20,640.96</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 4,476.96</b>	<b>\$ 2,818.95</b>	<b>\$ 2,394.06</b>	<b>\$ 1,720.08</b>

### 3.11.1.4. Estrategias de promoción

La empresa contará con dos plataformas para vender tanto software como aplicaciones móviles financieras contables y para mantener una adecuada comunicación con los clientes.

#### **Distribución por Internet.**

La primera plataforma de distribución que forma parte de las plataformas de promoción es la página web de la misma empresa, que tendrá como objetivo la promoción, venta y distribución del producto.

EL hosting o dominio de la página web será: [www. http://masource.net/](http://masource.net/)

La página web tendrá características fundamentales como: proporcionar información sobre la empresa, los productos, la venta y distribución de estos.

Para la venta y distribución tanto del software como de las aplicaciones móviles, la página permitirá al cliente solicitar una cotización y la visita de un asesor que le brinde toda la información referente a los productos.

### **Publicidad por diferentes medios.**

Se espera realizara la adquisición de productos publicitarios para repartir a los clientes; anuncios mensuales en Google; publicidad en redes sociales de manera mensual, y un anuncio trimestral en un medio impreso que sea de interés de las empresas a las que se pretende llegar, además de la publicidad masiva hacia la base de clientes registrados en la Superintendencia de Compañías

#### **3.11.1.5. Estrategias de comunicación.**

Dichas estrategias de comunicación serán a través de Publicidad en redes sociales, páginas web, mailing, volanteo.

Mercadeo directo: Contacto con las personas claves en TI, Mercadeo, Finanzas.

Portafolio y Dinero: Publicidad en el portal electrónico de estos dos medios de negocios

Catálogo de Software: Inscribimos anualmente en este medio de información.

Contacto directo con los clientes, charlas, exposiciones, demostraciones y pruebas de concepto

#### **3.11.1.6. Estrategias de servicio**

Para brindar garantía y un óptimo servicio a los clientes potenciales tendremos los siguientes elementos:

Equipo de consultores especializados en cada una de las posibles herramientas, lenguajes, alternativas de soluciones para cada sector al que nos enfocaremos.

Contar con estándares de calidad y cumplimiento ofreciendo las mejores tecnologías, el trabajo eficiente del equipo de desarrollo con cada uno de los clientes mejorando desempeño, aumentando el mercado potencial y la opción de recompra en los clientes

Definir un esquema de cultura empresarial transmitiendo conocimiento y seguridad al cliente en las soluciones de software planteadas.

### 3.11.1.7. Presupuesto.

Se ha considerado que la empresa debe incurrir e invertir para desarrollar e implementar las distintas estrategias. A continuación de muestra el costo total que la empresa necesita a fin de posicionar los productos en el mercado:

Tabla 21. Presupuesto referencial para Implementación de Estrategias

CRECIMIENTO PIB / INFLACIÓN	MESES	COSTO MENSUAL	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Estrategias de Distribución</b>							
Almacenamiento en la Nube	12	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 307.50	\$ 315.19	\$ 323.07	\$ 331.14
<b>Estrategias de Promoción</b>							
Participación en eventos de desarrollo de Software	12	\$ 270.00	\$ 3,240.00	\$ 3,321.00	\$ 3,404.03	\$ 3,489.13	\$ 3,576.35
Posicionamiento en buscadores web, redes sociales	12	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,690.00	\$ 3,782.25	\$ 3,876.81	\$ 3,973.73
Elaboración de un brochure ofertando los productos	12	\$ 110.00	\$ 1,320.00	\$ 1,353.00	\$ 1,386.83	\$ 1,421.50	\$ 1,457.03
<b>Estrategias de Comunicación</b>							
Suscripción a catálogo de Software	12	\$ 120.00	\$ 1,440.00	\$ 1,476.00	\$ 1,512.90	\$ 1,550.72	\$ 1,589.49
Internet (Fibra Óptica)	12	\$ 73.92	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04
Planes de Telefonía Móvil - Contacto con los clientes	12	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
<b>Estrategias de Servicio</b>							
Contratación de Profesionales especializados en las diferentes áreas de desarrollo	12	\$ 12,702.32	\$ 152,427.85	\$ 162,373.87	\$ 166,433.22	\$ 170,594.05	\$ 174,858.90
Capacitación del Talento Humano	6	\$ 120.00	\$ 720.00	\$ 738.00	\$ 738.00	\$ 738.00	\$ 738.00

**TOTAL DE**

**PRESUPUESTO**

**\$ 165,734.89 \$ 175,946.41 \$ 180,259.44 \$ 184,680.30 \$ 189,211.69**

**PROYECTADO**



### 3.11.1.8. Proyecciones de ventas.

Tabla 22. Masource Consultores Cia. Ltda. - Proyección De Ventas (5 Años)

**CRECIMIENTO  
PIB / INFLACIÓN** 5.00% 5.00% 5.00% 5.00%

PRODUCTOS	CANT	PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-----------	------	---------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>SOFTWARE POR CATEGORÍAS PAGO ÚNICO</b>	<b>24.00</b>	<b>\$ 16,062.00</b>	<b>\$ 88,484.00</b>	<b>\$ 92,908.20</b>	<b>\$ 97,553.61</b>	<b>\$ 102,431.29</b>	<b>\$ 107,552.86</b>
Categoría Corporativo	4.00	\$ 7,400.00	\$ 29,600.00	\$ 31,080.00	\$ 32,634.00	\$ 34,265.70	\$ 35,978.99
Categoría Consultoría	7.00	\$ 4,500.00	\$ 31,500.00	\$ 33,075.00	\$ 34,728.75	\$ 36,465.19	\$ 38,288.45
Categoría PYMES	7.00	\$ 2,412.00	\$ 16,884.00	\$ 17,728.20	\$ 18,614.61	\$ 19,545.34	\$ 20,522.61
Categoría Microempresa	6.00	\$ 1,750.00	\$ 10,500.00	\$ 11,025.00	\$ 11,576.25	\$ 12,155.06	\$ 12,762.82

<b>SOFTWARE POR CATEGORÍAS PAGO MENSUAL</b>	<b>80.00</b>	<b>\$ 495.78</b>	<b>\$ 4,957.80</b>	<b>\$ 5,205.69</b>	<b>\$ 5,465.97</b>	<b>\$ 5,739.27</b>	<b>\$ 6,026.24</b>
Categoría Corporativo	10.00	\$ 207.00	\$ 2,070.00	\$ 2,173.50	\$ 2,282.18	\$ 2,396.28	\$ 2,516.10
Licencia Usuarios Adicionales Corporativo	10.00	\$ 25.00	\$ 250.00	\$ 262.50	\$ 275.63	\$ 289.41	\$ 303.88
Categoría Consultoría	10.00	\$ 92.00	\$ 920.00	\$ 966.00	\$ 1,014.30	\$ 1,065.02	\$ 1,118.27
Licencia Usuarios Adicionales Consultoría	10.00	\$ 26.00	\$ 260.00	\$ 273.00	\$ 286.65	\$ 300.98	\$ 316.03
Categoría PYMES	10.00	\$ 67.00	\$ 670.00	\$ 703.50	\$ 738.68	\$ 775.61	\$ 814.39
Licencia Usuarios Adicionales PYMES	10.00	\$ 16.00	\$ 160.00	\$ 168.00	\$ 176.40	\$ 185.22	\$ 194.48
Categoría Microempresa	10.00	\$ 47.78	\$ 477.80	\$ 501.69	\$ 526.77	\$ 553.11	\$ 580.77
Licencia Usuarios Adicionales Microempresa	10.00	\$ 15.00	\$ 150.00	\$ 157.50	\$ 165.38	\$ 173.64	\$ 182.33

<b>APLICACIONES MÓVILES PAGO ÚNICO</b>	<b>28.00</b>	<b>\$ 12,600.00</b>	<b>\$ 99,000.00</b>	<b>\$ 103,950.00</b>	<b>\$ 109,147.50</b>	<b>\$ 114,604.88</b>	<b>\$ 120,335.12</b>
Categoría Corporativo	9.00	\$ 5,500.00	\$ 49,500.00	\$ 51,975.00	\$ 54,573.75	\$ 57,302.44	\$ 60,167.56
Categoría Consultoría	9.00	\$ 3,500.00	\$ 31,500.00	\$ 33,075.00	\$ 34,728.75	\$ 36,465.19	\$ 38,288.45
Categoría PYMES	5.00	\$ 2,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,500.00	\$ 11,025.00	\$ 11,576.25	\$ 12,155.06
Categoría Microempresa	5.00	\$ 1,600.00	\$ 8,000.00	\$ 8,400.00	\$ 8,820.00	\$ 9,261.00	\$ 9,724.05

<b>HONORARIOS POR SOPORTE TÉCNICO</b>	50.00	\$ 40.00	\$ 2,000.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01
<b>HONORARIOS POR CAPACITACIÓN</b>	50.00	\$ 45.00	\$ 2,250.00	\$ 2,362.50	\$ 2,480.63	\$ 2,604.66	\$ 2,734.89
<b>TOTALES PROYECCIÓN DE VENTAS POR AÑO</b>	132.00	\$ 29,242.78	\$ 196,691.80	\$ 206,526.39	\$ 216,852.71	\$ 227,695.34	\$ 239,080.11

### 3.12. Conclusiones del capítulo

Las estrategias establecidas en este capítulo aportarán a la consolidación y expansión de Masource consultores, sin embargo estas requerirán una inversión alta durante el primer año que asciende a \$165,734.89 puesto que en los negocios se debe asumir ese riesgo con la finalidad de incrementar la cantidad de clientes y la utilización de los productos ofertados, además de captar nuevos clientes una vez que se realice una ampliación de los segmentos de mercado que actualmente se mantiene.

Finalmente es necesario optimizar la utilización de los recursos generados como utilidad del ejercicio, de tal forma que los mismos permitan apalancar la adquisición de licencias y otras herramientas tecnológicas que permitan estar a la vanguardia en el desarrollo. De acuerdo a las estadísticas de años anteriores como persona natural se realizó una proyección de ventas que se espera alcanzar un monto de \$196,691.80, por lo tanto es fundamental trabajar directamente con los socios y colaboradores sobre acciones puntuales que permitan mejorar su productividad.

## CAPITULO VI

### 4. Operaciones

#### 4.1. Estado de desarrollo.

El estado del producto, los avances así como las estrategias operativas y tácticas operativas se definen mediante el siguiente modelo Canvas:

Tabla 23. *Modelo Canvas – Operaciones de Desarrollo De Software*

<b><u>Socios Clave</u></b>	<b><u>Actividades Clave</u></b>	<b><u>Propuesta de Valor</u></b>	<b><u>Relaciones con Clientes</u></b>	<b><u>Segmentos de clientes</u></b>
Proveedores Tecnológicos: * Desarrolladores de software (Free lance) * Software para Desarrollo *Software para gestión de bases de Datos Proveedores de Internet Proveedores de Almacenamiento en Servidores Proveedores de Conocimiento: * Especialistas Financieros	Identificación de la necesidad empresarial Planificación y diseño del Software Implementación y Capacitación Garantía, soporte y mantenimiento  <b><u>Recursos Clave</u></b>  Script case Herramientas de Programación RAD	Análisis de las necesidades del cliente  Business Intelligence Software y aplicaciones personalizadas Integración Móvil Capacitaciones al cliente  Manual del Usuario Soporte post-implementación (3 Meses) Creación de Dash Board para la presentación de la información	Atención personalizada. Mantenimiento preventivo por 3 meses Garantía por 1 año Soporte Técnico  <b><u>Canales</u></b>  Página Web  Canal YouTube	Pequeñas y Medianas Organizaciones y/o Empresas de la Ciudad Quito Pequeñas y Medianas Empresas de servicios y consultoría contable  <b><u>Estructura de Costos</u></b> * Licencias de software de desarrollo *Comisiones por venta de Software, aplicaciones y desarrollo de sitios web *Costos de soporte y servicio de infraestructura * Honorarios de Especialistas

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Especialistas Administrativos</li> <li>* Especialistas de Talento Humano</li> </ul>	<p>Know-How</p> <p>Software interactivo y amigable</p> <p>Tiendas móviles</p> <p>Publicidad</p> <p>Personal Técnico Especializado</p> <p>SAP Business One</p>	<p>Redes Sociales</p> <p>Marketing de contenidos</p> <p>Visitas Comerciales</p>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Asesoramiento</p> <p>Alquiler y Venta de Software y aplicaciones móviles</p> <p>Mantenimiento de software</p> <p>Creación y diseño de páginas Web</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Honorarios desarrolladores (Externos)</li> <li>* Adquisición de Dominios</li> <li>* Alquiler de Hosting, almacenamiento y servidores</li> <li>* Espacio de Trabajo (Oficinas)</li> <li>* Marketing y Publicidad</li> </ul>
--	---	---	--	---

#### 4.2. Descripción del proceso.

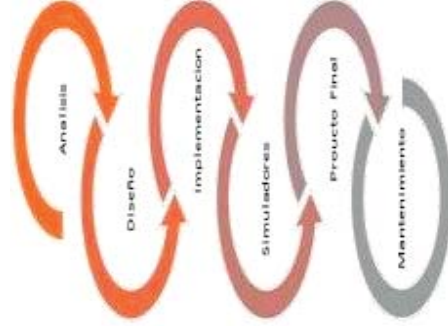


Figura 13. Flujo de Proceso para Desarrollo de Software

**Análisis:** Se recopila información de los requerimientos para el desarrollo del software sea un éxito. El objetivo es especificar los requisitos funcionales y no funcionales y de información precisa del cliente cubriendo todas sus necesidades. Esto permitirá a los desarrolladores y programadores especificar las funciones y rendimiento del software.

**Diseño:** El objetivo del diseño es desarrollar un modelo de instrumento basado en modelos conceptuales desarrollados durante el análisis del sistema, obteniendo como resultado un modelo o representación de una entidad de acuerdo a las especificaciones del cliente, en el diseño se debe implementar los requerimientos obtenidos en la etapa de análisis. El diseño debe ser una idea completa del software solicitado.

**Implementación:** En esta fase se plasma el diseño realizado, en donde se realiza una inspección del diseño detallado su codificación.

El objetivo de esta fase es describir en detalle los posibles casos de prueba que afecten el funcionamiento de los módulos del sistema basándose en el diseño realizado.

**Simuladores:** En esta fase se realizarán las pruebas de cada módulo que tenga el sistema diseñado, cada usuario podrá probar la funcionalidad del sistema.

Las pruebas realizadas tienen como finalidad asegurar que el sistema diseñado funciona de manera óptima bajo todas las condiciones normales y anormales.

Identificar y corregir los componentes defectuosos en caso de presentarse

**Producto final:** Una vez terminado el desarrollo del software y realizadas las pruebas correspondientes se procede a entregar al cliente el producto final.

En esta entrega se debe especificar al cliente las siguientes especificaciones:

- Documentos de instalación, configuración, integración y migración.
- Manual de usuarios

- Binarios: Instaladores del software, bases de datos, archivos ejecutables y de configuración.

**Mantenimiento:** El software entregado debe someterse a ciertos mantenimientos de actualización para garantizar su funcionalidad.



Figura 14. Flujo de Proceso Para Desarrollo De Aplicaciones Móviles

**Definición funcional de la App:** La App debe tener objetivos claros como sus funciones, mientras la información sea más detallada mejor.

**Desarrollo:** Para esta fase se debe contar con un cronograma de trabajo desglosado las actividades a realizarse desde el diseño hasta las pruebas, en esa fase se refleja:

- Equipos, programas y licencias a emplearse
- Necesidades del cliente
- Cambios que pueden incurrir durante el desarrollo de la App

**Diseño:** Se procede a programar la App donde se define el funcionamiento de todas las funciones y comandos.

Esta fase se hará de acuerdo a la tecnología que se haya decidido emplear para cada plataforma de programación y los entornos de desarrollo empleados serán acordes con ello.

**Pruebas:** También conocido como Tasting donde se realizan pruebas piloto para encontrar bugs y errores que pudieron darse en el proceso, una vez depurados estos detalles se procede a entregar la App.

**Ejecución:** Se realiza la entrega y Lanzamiento al cliente, se procede a subir la App a Google Play y App store.

Es importante tener en cuenta que una App nunca deja de desarrollarse

#### 4.3. Necesidades y requerimientos.

Tabla 24. Costos de Equipo Tecnológico – Mobiliario Existentes

SITUACIÓN ACTUAL			
CANT	EQUIPOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Computadoras Portátiles	\$ 1,500.00	\$ 4,500.00
3	Teléfonos Oficina	\$ 45.00	\$ 135.00
3	Estaciones de Trabajo	\$ 170.00	\$ 510.00
3	Sillas Ergonómicas	\$ 110.00	\$ 330.00
<b>TOTAL EQUIPO TECNOLÓGICO - MOBILIARIO</b>		<b>\$ 2,525.00</b>	<b>\$ 6,175.00</b>

Tabla 25. Costos de Equipo Tecnológico – Mobiliario Requeridos

INVERSIÓN PROPUESTA			
CANT	EQUIPOS	VALOR	INVERSION
8	Computadoras Portátiles	\$ 1,400.00	\$ 11,200.00
8	Teléfonos Oficina	\$ 45.00	\$ 360.00
8	Estaciones de Trabajo	\$ 170.00	\$ 1,360.00
8	Sillas Ergonómicas	\$ 110.00	\$ 880.00
1	Proyector	\$ 650.00	\$ 650.00
1	UPS Servidor	\$ 300.00	\$ 300.00
12	Cableados y Puntos de Red	\$ 40.00	\$ 480.00
1	Switch	\$ 400.00	\$ 400.00
1	Servidor	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
1	Pizarrón	\$ 85.00	\$ 85.00
4	Cámaras de Seguridad	\$ 125.00	\$ 500.00
1	Controles de Acceso	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>TOTAL EQUIPOS TECNOLÓGICOS - MOBILIARIO</b>		<b>\$ 5,925.00</b>	<b>\$ 18,815.00</b>

Tabla 26. Costos de talento humano existente

<b>SITUACIÓN ACTUAL BAJO HONORARIOS PROFESIONALES POR FACTURA</b>			
1	Gerente General	\$ 13,440.00	\$ 13,440.00
1	Analista de Proyectos y Desarrollo	\$ 9,408.00	\$ 9,408.00
1	Especialista de Project Manager	\$ 12,096.00	\$ 12,096.00

Tabla 27. Costos de talento humano requerido

<b>INVERSIÓN PROPUESTA BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>			
<b>CANT</b>	<b>CARGO</b>	<b>COSTO POR PERSONA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Gerente General	\$ 16,356.60	\$ 16,356.60
1	Analista de Proyectos y Desarrollo	\$ 11,567.82	\$ 11,567.82
4	Especialista de Desarrollo	\$ 14,464.84	\$ 57,859.36
1	Especialista de Project Manager	\$ 14,760.34	\$ 14,760.34
1	Ingeniero en Software	\$ 15,558.47	\$ 15,558.47
1	Asistente Administrativa	\$ 8,375.30	\$ 8,375.30
1	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria	\$ 14,760.34	\$ 14,760.34
1	Especialista en Marketing y Redes Sociales	\$ 11,567.82	\$ 11,567.82
1	Especialista en Gestión de Bases de Datos	\$ 11,567.82	\$ 11,567.82

**TOTAL INVERSIÓN TALENTO HUMANO                      \$ 118,979.35                      \$ 162,373.87**

#### 4.4. Plan de producción.

Para la creación del software se utilizará la metodología RAD (Rapid Application Development) o desarrollo rápido de aplicaciones. Este modelo de programación favorece al desarrollo interactivo e incremental que a su vez permite la rápida creación de prototipos que pueden ser implementados para retroalimentar el proceso de desarrollo.

Los procesos específicos estarán divididos de acuerdo al nivel de contacto con el cliente y los canales de comunicación.



Figura 15. Flujo del Plan de Operaciones



#### **4.5. Plan de compras.**

Masource Cía. Ltda., como parte de su plan de compras ha dividido a los proveedores en proveedores de software de desarrollo, proveedores de Hardware, proveedores de insumos de oficina y recursos humanos.

##### **Software**

Los proveedores de software de desarrollo serán desarrolladores bajo honorarios profesionales, licencias para programas de desarrollo y suscripciones a cursos para mejorar las habilidades en el desarrollo

##### **Hardware**

Masource Cía. Ltda., realiza las alianzas con los canales con principales distribuidores de insumos de tecnología de tal manera que al momento de adquirir bienes e insumos los precios de adquisición sean convenientes.

##### **Insumos de Oficina**

Con respecto a los insumos de oficina utiliza proveedores locales pequeños con el fin de fomentar sus ventas y desarrollo. Adicionalmente dentro de esta categoría está considerado el servicio de comunicaciones e Internet que lo realiza con fibra óptica de Netlife.

##### **Recursos Humanos**

El recurso humano es lo más importante para la empresa, por lo que no utilizara empresas intermediadoras de personal sino a su vez la selección la realizaran en conjunto con los socios de tal forma de poder determinar experiencia y actitud del nuevo personal.

#### **4.6. KPI'S de desempeño del proceso de servicio.**

Todos en la empresa deberán estar medidos durante un periodo de tiempo prefijado y llevar asociadas unas unidades de medida con la finalidad de que los productos sean de calidad

Estos son algunos tipos:

- ✓ Económicos: Ingresos, gastos, beneficios, rentabilidad, costes previstos y costes reales...
- ✓ Financieros: Nivel de deuda, rentabilidad, solvencia, liquidez, VAN, TIR, payback.
- ✓ De producción: Cantidad producida, tiempo de producción, material usado, eficiencia del proceso entre otros...
- ✓ De calidad: Porcentaje de defectos, nivel de calidad, número de fallos de los equipos, interrupciones forzadas, costes de calidad y no calidad...De logística: Cantidad de stock, rotación, número de pedidos, roturas de stock, tiempo medio de entrega...
- ✓ De servicio: Tiempo en responder llamadas, pedidos sin atender, devoluciones...
- ✓ De cliente: satisfacción, número de reclamaciones, número de clientes nuevos, cuota de mercado...
- ✓ Otros: Consumos, salarios, accidentes.

##### **4.6.1. KPI's del proceso de servicio del plan.**

Los KPI's del servicio con el indicador que nos permitirá medir la productividad o la oferta del servicio, es decir nos permitirá identificar qué está pasando con los equipos, pero sobre todo ayudará mucho en la mejora continua puesto que en ocasiones varios indicadores numéricos se miden de manera subjetiva

Los KPI'S que se utilizaran en el proceso de producción de software y aplicaciones son: Índice de satisfacción del cliente, Índice de recomendación, Tiempo de

respuesta, Retención de clientes, Calidad del servicio y compromiso con los colaboradores.



Figura 16. KPI'S del Proceso Productivo

#### 4.7. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se ha desarrollado el plan de operaciones de Masource Consultores que de cierta forma han permitido crear un proceso de retroalimentación de las necesidades y requerimientos de las empresas.

La implementación de un modelo CANVAS ha permitido tener una visión más general y un mejor punto de vista, respecto a las oportunidades del proyecto y la generación un enfoque desde distintas perspectivas con la finalidad de lograr incrementar el valor para la empresa.

Toda vez que se ha podido obtener una visión más clara para la empresa, es necesario adoptar ciertos procedimientos en el desarrollo de sus operaciones como son: fundamentalmente la aplicación de metodologías y técnicas que permitan medir la calidad de los productos, así como establecer el flujo adecuado para el diseño de procesos, la cantidad a producir y los costos correspondientes.

## CAPITULO V

### 5. Plan financiero

#### 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

Tabla 28. Supuestos a Considerar para Elaboración del Plan Financiero

INFORMACIÓN A CONSIDERAR PARA EL PLAN FINANCIERO		
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	Socio 1	12,079.26
	Socio 2	12,079.26
	Socio 3	12,079.26
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Reservas en Efectivo	325.08
<b>APORTES DE SOCIOS</b>	Mobiliario Adquirido como Persona Natural	4,500.00
	Equipo de Oficina Adquirido como Persona Natural	2,000.00
	Equipo Informático Adquirido como Persona Natural	19,000.00
<b>INGRESOS</b>	N° Software pago único primer año	27
	N° Software pago mensual primer año	110
	N° Aplicaciones primer año	15
	N° Soportes Técnicos	48
	N° Capacitaciones	48
	Crecimiento de Ventas	5.00%
	Inflación	2.50%
	N° Clientes Actuales	18
<b>POLÍTICAS DE COBRO</b>	Abonos	20.00%
	Contra Entrega del Producto	80.00%
<b>IMPUESTOS</b>	Impuesto a la Renta	25.00%
	Participación Trabajadores	15.00%

Según la AESOFT el crecimiento de la industria puede ser hasta el 20% Anual

<b>CPPC - WACC</b>	Tasa libre riesgo	3.00%	<a href="http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-026-Endeudamiento-y-Riesgo-pais.pdf">http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-026-Endeudamiento-y-Riesgo-pais.pdf</a>
	Rendimiento del Mercado	10.98%	<a href="https://www.bolsadequito.com/index.php/calculadora-de-rendimientos-2">https://www.bolsadequito.com/index.php/calculadora-de-rendimientos-2</a>
	Riesgo País	0.0609	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
	Beta apalancada de la Industria	1.23	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/NEW_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/NEW_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
<b>DEPRECIACIONES</b>	Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles (Vida Útil 10 años)	10%	
	Equipos de cómputo y software (3 Vida Útil años)	33.30%	

La información presentada es la base sobre la cual se realizarán las proyecciones financieras del proyecto tomando en consideración datos fiscales, políticas internas de la empresa y el aporte realizado por los socios.

## 5.2. Estados financieros proyectados

### 5.2.1. Estados de resultados.

Tabla 29. Estado de Resultados Proyectados

<b>MASOURCE CONSULTORES CIA. LTDA.</b>					
<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>VENTAS</b>					
Ventas de Software pago Único	\$ 88,484.00	\$ 92,908.20	\$ 97,553.61	\$ 102,431.29	\$ 107,552.86
Ventas de Software pago Mensual	\$ 4,957.80	\$ 5,205.69	\$ 5,465.97	\$ 5,739.27	\$ 6,026.24
Ventas de App Móviles pago Único	\$ 99,000.00	\$ 103,950.00	\$ 109,147.50	\$ 114,604.88	\$ 120,335.12
Honorarios Soporte Técnico	\$ 2,000.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01
Honorarios Capacitación - Inducciones	\$ 2,250.00	\$ 2,362.50	\$ 2,480.63	\$ 2,604.66	\$ 2,734.89
Otros Ingresos operacionales	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 840.00	\$ 882.00	\$ 926.10
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 197,491.80</b>	<b>\$ 207,326.39</b>	<b>\$ 217,692.71</b>	<b>\$ 228,577.34</b>	<b>\$ 240,006.21</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>					
Internet (Fibra Óptica)	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04
Publicidad	\$ 9,600.00	\$ 9,840.00	\$ 10,086.00	\$ 10,338.15	\$ 10,596.60

Sueldos y Salarios	\$ 108,600.00	\$ 111,315.00	\$ 114,097.88	\$ 116,950.32	\$ 119,874.08
Almacenamiento en la Nube	\$ 300.00	\$ 307.50	\$ 315.19	\$ 323.07	\$ 331.14
Dominios	\$ 60.00	\$ 61.50	\$ 63.04	\$ 64.61	\$ 66.23
Web Hosting	\$ 100.00	\$ 102.50	\$ 105.06	\$ 107.69	\$ 110.38
Capacitación de Personal	\$ 720.00	\$ 738.00	\$ 756.45	\$ 775.36	\$ 794.75
Transporte	\$ 3,600.00	\$ 3,690.00	\$ 3,782.25	\$ 3,876.81	\$ 3,973.73
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 123,867.04</b>	<b>\$ 126,941.54</b>	<b>\$ 130,092.90</b>	<b>\$ 133,323.05</b>	<b>\$ 136,633.95</b>

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Gastos Aporte Patronal IESS	\$ 12,108.90	\$ 12,411.62	\$ 12,721.91	\$ 13,039.96	\$ 13,365.96
Gastos Décimo Tercero	\$ 9,050.00	\$ 9,276.25	\$ 9,508.16	\$ 9,745.86	\$ 9,989.51
Gastos Décimo Cuarto	\$ 3,546.00	\$ 3,634.65	\$ 3,725.52	\$ 3,818.65	\$ 3,914.12
Gastos Vacaciones Personal	\$ 5,656.25	\$ 5,797.66	\$ 5,942.60	\$ 6,091.16	\$ 6,243.44
Gastos Fondos de Reserva Personal	\$ 0.00	\$ 9,046.38	\$ 9,272.54	\$ 9,504.35	\$ 9,741.96
Gastos de Constitución Empresa	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Insumos de Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,230.00	\$ 1,260.75	\$ 1,292.27	\$ 1,324.58
Servicios Básicos	\$ 600.00	\$ 615.00	\$ 630.38	\$ 646.13	\$ 662.29
Arriendo de Oficina	\$ 8,400.00	\$ 8,610.00	\$ 8,825.25	\$ 9,045.88	\$ 9,272.03
Planes de Telefonía Móvil	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Gasto Intereses bancarios	\$ 16,278.01	\$ 13,676.17	\$ 10,782.15	\$ 7,563.13	\$ 3,982.61
Gastos Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$ 6,874.00	\$ 13,748.00	\$ 20,622.00	\$ 2,096.00	\$ 2,620.00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 66,213.16</b>	<b>\$ 80,545.73</b>	<b>\$ 85,791.25</b>	<b>\$ 65,343.40</b>	<b>\$ 63,616.49</b>

<b>TOTAL COSTOS OPER. Y GASTOS ADM.</b>	<b>\$ 190,080.20</b>	<b>\$ 207,487.27</b>	<b>\$ 215,884.15</b>	<b>\$ 198,666.45</b>	<b>\$ 200,250.44</b>
---	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7,411.60</b>	<b>-\$ 160.88</b>	<b>\$ 1,808.56</b>	<b>\$ 29,910.89</b>	<b>\$ 39,755.77</b>
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES (15%)</b>	\$ 1,111.74	\$ 0.00	\$ 271.28	\$ 4,486.63	\$ 5,963.37
<b>IMPUESTO A LA RENTA (25%)</b>	\$ 1,574.97	\$ 0.00	\$ 384.32	\$ 6,356.06	\$ 8,448.10

<b>UTILIDAD NETA / DÉFICIT DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 4,724.90</b>	<b>-\$ 160.88</b>	<b>\$ 1,152.96</b>	<b>\$ 19,068.19</b>	<b>\$ 25,344.30</b>
--	--------------------	-------------------	--------------------	---------------------	---------------------

En el Estado de Resultados proyectados se puede apreciar el promedio de Ventas, Gastos y los valores correspondientes a las Utilidades durante los 5 años de operación.

Observando los resultados se puede concluir que el margen de utilidad en el primer año es del 9.43% pero en el segundo año existe una pérdida en el ejercicio,

debido al incremento en los gastos de personal especialmente en los beneficios sociales como es el pago de fondos de reserva.

Pero a partir del tercer año empieza una recuperación gradual llegando al final del quinto año a recuperar el valor promedio correspondiente que la empresa generaba najo la Figura de persona natural.

## 5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 30. *Estados de Situación Financiera Proyectados*

<b>MASOURCE CONSULTORES CIA. LTDA.</b>					
<b>ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo	\$ 325.08	\$ 1,487.59	\$ 5,399.07	\$ 23,487.79	\$ 62,691.70
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>					
Mobiliario	\$ 3,645.00	\$ 3,645.00	\$ 3,645.00	\$ 3,645.00	\$ 3,645.00
Depreciación Acumulada Mobiliario	-\$ 364.50	-\$ 729.00	-\$ 1,093.50	-\$ 1,458.00	-\$ 1,822.50
Equipo de Oficina	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00	\$ 1,595.00
Depreciación Acumulada Equipo de oficina	-\$ 159.50	-\$ 319.00	-\$ 478.50	-\$ 638.00	-\$ 797.50
Equipo Informático	\$ 19,050.00	\$ 19,050.00	\$ 19,050.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Depreciación Acumulada Equipo informático	-\$ 6,350.00	12,700.00	19,050.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Activo Intangible</b>					
Plataformas de Desarrollo de Software	\$ 15,000.00	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<b>Otros Activos</b>					
Crédito Tributario SRI (IVA)	\$ 0.00	\$ 16,589.31	\$ 17,415.42	\$ 18,286.19	\$ 19,200.50
Crédito Tributario SRI (RENTA)	\$ 0.00	\$ 3,949.84	\$ 4,146.53	\$ 4,353.85	\$ 4,571.55
Gastos de Constitución	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Amortización Gastos de Constitución	-\$ 700.00	-\$ 1,400.00	-\$ 2,100.00	-\$ 2,800.00	-\$ 3,500.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 35,541.08</b>	<b>\$ 40,668.74</b>	<b>\$ 42,029.01</b>	<b>\$ 64,971.83</b>	<b>\$ 104,083.75</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Impuestos por pagar	\$ 0.00	\$ 1,574.97	\$ 0.00	\$ 384.32	\$ 6,356.06
Participaciones por pagar	\$ 0.00	\$ 1,111.74	\$ 0.00	\$ 271.28	\$ 4,486.63
<b>Pasivo No Corriente</b>					

Préstamo Bancario Largo Plazo	\$ 23,168.62	\$ 25,770.46	\$ 28,664.48	\$ 31,883.50	\$ 35,464.02
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 23,168.62</b>	<b>\$ 28,457.17</b>	<b>\$ 28,664.48</b>	<b>\$ 32,539.11</b>	<b>\$ 46,306.72</b>
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**PATRIMONIO**

<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Aportes Socio Marcelo Montalvo	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85
Aportes Socio Diego Montalvo	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85
Aportes Socio Carla Ávila	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85	\$ 2,415.85
Utilidad Retenida		\$ 4,724.90	\$ 4,564.02	\$ 5,716.97	\$ 24,785.17
Utilidad del Ejercicio	\$ 4,724.90	-\$ 160.88	\$ 1,152.96	\$ 19,068.19	\$ 25,344.30

<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 12,372.45</b>	<b>\$ 12,211.57</b>	<b>\$ 13,364.53</b>	<b>\$ 32,432.72</b>	<b>\$ 57,777.03</b>
-------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35,541.08</b>	<b>\$ 40,668.74</b>	<b>\$ 42,029.01</b>	<b>\$ 64,971.83</b>	<b>\$ 104,083.75</b>
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	----------------------

No se realiza un incremento de capital puesto que significaría aumentar los costos y disminuir las utilidades por lo que se espera que a partir del quinto año la empresa se consolide en el mercado y pueda generar los recursos adicionales a los que requiere año a año para su operación.

Los aportes de los socios son los rubros, bienes e infraestructura tecnológica que los mismos han generado desde hace tres años que decidieron asociarse para desarrollar operaciones de desarrollo tecnológico.

**5.2.3. Estado de flujos de caja****5.2.3.1. Flujo de caja**Tabla 31. *Estados de Flujos de Caja Proyectados*

<b>MASOURCE CONSULTORES CIA. LTDA</b>					
<b>ESTADOS DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Ventas en efectivo	\$ 196,691.80	\$ 206,526.39	\$ 216,852.71	\$ 227,695.34	\$ 239,080.11
Liquidación cuentas por cobrar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros ingresos	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 197,491.80</b>	<b>\$ 207,326.39</b>	<b>\$ 217,652.71</b>	<b>\$ 228,495.34</b>	<b>\$ 239,880.11</b>



**EGRESOS DE EFECTIVO**  
**GASTOS DE PERSONAL**

Sueldos y salarios	\$ 108,600.00	\$ 111,315.00	\$ 114,097.88	\$ 116,950.32	\$ 119,874.08
Gastos Aporte Patronal IESS	\$ 12,108.90	\$ 12,411.62	\$ 12,721.91	\$ 13,039.96	\$ 13,365.96
Gastos Décimo Tercero	\$ 9,050.00	\$ 9,276.25	\$ 9,508.16	\$ 9,745.86	\$ 9,989.51
Gastos Décimo Cuarto	\$ 3,546.00	\$ 3,634.65	\$ 3,725.52	\$ 3,818.65	\$ 3,914.12
Gastos Vacaciones Personal	\$ 5,656.25	\$ 5,797.66	\$ 5,942.60	\$ 6,091.16	\$ 6,243.44
Gastos Fondos de Reserva Personal	\$ 0.00	\$ 9,046.38	\$ 9,272.54	\$ 9,504.35	\$ 9,741.96
Capacitación al personal	\$ 720.00	\$ 738.00	\$ 756.45	\$ 775.36	\$ 794.75
<b>Total Gastos de personal</b>	<b>\$ 139,681.15</b>	<b>\$ 152,219.56</b>	<b>\$ 156,025.05</b>	<b>\$ 159,925.67</b>	<b>\$ 163,923.82</b>

**COSTOS DE OPERACIÓN**

Internet (Fibra Óptica)	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04	\$ 887.04
Publicidad	\$ 9,600.00	\$ 9,840.00	\$ 10,086.00	\$ 10,338.15	\$ 10,596.60
Almacenamiento en la Nube	\$ 300.00	\$ 307.50	\$ 315.19	\$ 323.07	\$ 331.14
Dominios	\$ 60.00	\$ 61.50	\$ 63.04	\$ 64.61	\$ 66.23
Web Hosting	\$ 100.00	\$ 102.50	\$ 105.06	\$ 107.69	\$ 110.38
Transporte	\$ 3,600.00	\$ 3,690.00	\$ 3,782.25	\$ 3,876.81	\$ 3,973.73
<b>Total Costos de Operación</b>	<b>\$ 14,547.04</b>	<b>\$ 14,888.54</b>	<b>\$ 15,238.58</b>	<b>\$ 15,597.37</b>	<b>\$ 15,965.12</b>

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Gastos de Constitución Empresa	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Insumos de Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,230.00	\$ 1,260.75	\$ 1,292.27	\$ 1,324.58
Servicios Básicos	\$ 600.00	\$ 615.00	\$ 630.38	\$ 646.13	\$ 662.29
Arriendo de Oficina	\$ 8,400.00	\$ 8,610.00	\$ 8,825.25	\$ 9,045.88	\$ 9,272.03
Planes de Telefonía Móvil	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 12,700.00</b>	<b>\$ 12,955.00</b>	<b>\$ 13,216.38</b>	<b>\$ 13,484.28</b>	<b>\$ 13,758.89</b>

**TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO**

**\$ 166,928.19    \$ 180,063.10    \$ 184,480.00    \$ 189,007.32    \$ 193,647.83**

Utilidad Antes de impuestos e intereses	\$ 30,563.61	\$ 27,263.29	\$ 33,172.71	\$ 39,488.02	\$ 46,232.28
Gasto de intereses bancarios	\$ 16,278.01	\$ 13,676.17	\$ 10,782.15	\$ 7,563.13	\$ 3,982.61
Utilidad antes de participación e impuestos	\$ 14,285.60	\$ 13,587.12	\$ 22,390.56	\$ 31,924.89	\$ 42,249.67
Participación Trabajadores (15%)	\$ 2,142.84	\$ 2,038.07	\$ 3,358.58	\$ 4,788.73	\$ 6,337.45
Utilidad antes de Impuestos	\$ 12,142.76	\$ 11,549.05	\$ 19,031.98	\$ 27,136.16	\$ 35,912.22
Impuesto a la Renta (25%)	\$ 3,035.69	\$ 2,887.26	\$ 4,757.99	\$ 6,784.04	\$ 8,978.06

<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 9,107.07</b>	<b>\$ 8,661.79</b>	<b>\$ 14,273.98</b>	<b>\$ 20,352.12</b>	<b>\$ 26,934.17</b>
Gastos de Depreciación		\$ 6,874.00	\$ 13,748.00	\$ 20,622.00	\$ 2,096.00	\$ 2,620.00
Inversión	-\$ 144,951.10					
Amortización		\$ 23,168.62	\$ 25,770.46	\$ 28,664.48	\$ 31,883.50	\$ 35,464.02

Capital de Trabajo	-\$ 325.08					
Recuperación de Capital de Trabajo						\$ 325.08
Valor de Desecho						\$ 2,620.00
<b>FLUJO DE CAJA EFECTIVO</b>	<b>-\$ 145,276.18</b>	<b>\$ 39,149.70</b>	<b>\$ 48,180.25</b>	<b>\$ 63,560.47</b>	<b>\$ 54,331.62</b>	<b>\$ 67,963.27</b>

El Flujo de Caja del proyecto parte con los ingresos y costos del primer año, en el cual se registran operaciones y las inversiones. La inversión inicial es de \$145,276.18,

Se puede concluir que para el primer año el flujo de caja es de \$39,149.70, mientras que en el segundo año y para el resto de años de la operación gracias a las ventas se pretende alcanzar un crecimiento del 5% en relación al ejercicio económico anterior.

#### 5.2.4. Análisis de relaciones financieras.

Tabla 32. Rentabilidad del Activo

<b><math>Re = r_f + b (r_m - r_f)</math></b>	
<b>Rentabilidad del Activo</b>	
<b>Rf: Tasa Libre Riesgo</b>	3.00%
<b>Rm: Rendimiento de Mercado</b>	10.98%
Beta de la Industria	1.23
Riesgo País	0.0609
<b>Re: RETORNO ESPERADO</b>	<b>12.82%</b>
<b>TMAR</b>	Re + Riesgo País
<b>TMAR</b>	<b>18.91%</b>

Tabla 33. Análisis del VAN Y TIR

<b>TMAR</b>	<b>18.91%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 15,307.38</b>
<b>TIR</b>	<b>23%</b>

Tabla 34. Análisis del Periodo De Recuperación de la Inversión

Año inmediato anterior a recuperar la inversión	\$ 2.00
Inversión Inicial	\$ 144,951.10
Flujo de Efectivo Acumulado año inmediato anterior a recuperar la inversión	\$ 87,329.94

Flujo de efectivo año en que se recupera la inversión.	\$ 63,560.47	
<b>PRI</b>	<b>\$ 2.91</b>	<b>AÑOS</b>

El TIR nos da un 23% que quiere decir que la inversión se puede recuperar y que el proyecto es rentable.

Con el resultado del VAN tenemos un valor de \$15,307.38 por lo tanto el proyecto es rentable.

Tabla 35. *Índice de Endeudamiento*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	23,168.62	28,457.17	28,664.48	32,539.11	46,306.72
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	12,372.45	12,211.57	13,364.53	32,432.72	57,777.03
	<b>1.87</b>	<b>2.33</b>	<b>2.14</b>	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>

El endeudamiento de terceros constituido en el pasivo ha ido incrementando desde el año 1 llegando al año 5 con 57,77% del patrimonio neto de la empresa, lo que representa una solvencia, así como también aumenta el riesgo a los accionistas.

Tabla 36. *Índice de Cuentas Exigibles*

	0.00	2,686.71	0.00	655.60	10,842.70
<b>EXIGIBLE</b>	23,168.62	25,770.46	28,664.48	31,883.50	35,464.02
	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>	<b>0.00</b>	<b>0.02</b>	<b>0.31</b>

Tabla 37. *Índice de Solvencia*

	12,372.45	12,211.57	13,364.53	32,432.72	57,777.03
<b>SOLVENCIA</b>	23,168.62	28,457.17	28,664.48	32,539.11	46,306.72
	<b>0.53</b>	<b>0.43</b>	<b>0.47</b>	<b>1.00</b>	<b>1.25</b>

El proyecto tiene un índice de 1,25% al año 5 lo que indica que desde el año 1 se ha endeudado constantemente y demuestra un alto riesgo. Este endeudamiento

ha aumentado cada año ya que la empresa ha ido expandiendo sus operaciones, lo que ocasiona que genere más ingresos y por ende más beneficios.

Tabla 38. *Análisis Dupont*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>OPERACIÓN</b>	4,724.90	-160.88	1,152.96	19,068.19	25,344.30
	197,491.80	207,326.39	217,692.71	228,577.34	240,006.21
	<b>0.02</b>	<b>0.00</b>	<b>0.01</b>	<b>0.08</b>	<b>0.11</b>
<b>INVERSIÓN</b>	197,491.80	207,326.39	217,692.71	228,577.34	240,006.21
	35,541.08	40,668.74	42,029.01	64,971.83	104,083.75
	<b>5.56</b>	<b>5.10</b>	<b>5.18</b>	<b>3.52</b>	<b>2.31</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	35,541.08	40,668.74	42,029.01	64,971.83	104,083.75
	12,372.45	12,211.57	13,364.53	32,432.72	57,777.03
	<b>2.87</b>	<b>3.33</b>	<b>3.14</b>	<b>2.00</b>	<b>1.80</b>
<b>TOTALES</b>	<b>8.45</b>	<b>8.43</b>	<b>8.33</b>	<b>5.60</b>	<b>4.21</b>
Por cada Dólar de Inversión en actividades de Operación, inversión y mantenimiento el retorno es del : (% correspondiente)					

### 5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental

Masource Cía. Ltda. comprometida con la sociedad le apuesta por la contratación de personal altamente calificado para cada uno de sus puestos de trabajo de acuerdo a su estructura sin discriminación alguna y en la medida de lo posible con personas que requieran inclusión social pero su desempeño e intelecto le permitan alcanzar los objetivos a la empresa , por tal razón se compromete a realizar el reconocimiento de los beneficios de ley del personal pero adicionalmente en función de los resultados realizara el pago de: Autorización y pago de horas extras o suplementarias; Pago de Utilidades y Bono de cumplimiento de metas.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones.**

La evolución de la industria del software y las aplicaciones móviles, se encuentran en una etapa de crecimiento y la rivalidad entre diversos competidores que en muchas ocasiones bajan sus costos de tal forma que se vuelven insostenible el poder generar nuevos productos y competir en el mercado.

Del estudio de mercado y comparación de precios de la competencia se puede concluir que el éxito del proyecto de desarrollo de software y aplicaciones móviles depende de generar y saber mantener una fuerza de ventas efectivas con el objetivo de fidelizar a los clientes mediante experiencias, soluciones de calidad y personalización de los productos entregados.

### **6.2 Recomendaciones.**

Masource Consultores deberá adoptar una cultura de planificación y planteamiento de objetivos, que le permita desarrollar herramientas para controlar tanto la producción así como los niveles de calidad, eficiencia y rentabilidad en los productos.

Realizar las gestiones necesarias para formar parte de la AESOFT, con la finalidad de acceder a los beneficios de la industria del software y contar con la información necesaria como es el directorio actualizado de la industria así como las tendencias económicas.

Masource Consultores deberá evaluar de manera periódica su gestión operativa, administrativa y de ventas, utilizando herramientas que le permita medir de manera objetiva su gestión, desempeño para cada uno de los distintos ámbitos empresariales, con la finalidad de que pueda mejorar sus estándares de calidad.

## REFERENCIAS

- Acebo Plaza, M., & Nuñez, A. (2017). Industria de Software. Estudios Industriales orientacion estrategica para la toma de desiciones, 1-45.
- Banco Central del Ecuador. (2018). Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador Resultados de las variables macroeconomicas . Quito.
- Escuela Superior Politecnica del Litoral. (2017). Industria de Software. Orientacion Estrategica para la toma de desiciones, 1-45.
- Espinoza, M. G. (2017). La industria del software en Ecuador: evolución y situación actual. Espacios, 43-59.
- Foro Economico Mundial. (2018). Ecuador se queda de año en competitividad por deficiencias económicas. Índice de Competitividad Global 2017-2018, 1-8.
- Guillermo Arosemena Arosemena. (2010). Gerencia y tecnología. America Economia.com, <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/gerencia-y-tecnologia>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec). (Junio De 2012). Ecuador en Cifras. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- International Data Corporation. (2018). Previsión mundial de software de análisis de operaciones de TI, 2018-2022. Framingham - U.S.A.
- Martin, J. (1991). Rapid Application Development. MacMillan Publishing Co.
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (2010). Registro Oficial 335. Quito.
- Strickland, T. P. (2008). Administacion estrategica - Teoria y Casos. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Zárate, L. (2013). Las redes y proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas: El caso de la industria del Software de Costa Rica. *Revista Global de Negocios*, 43-59.

Zeledon, A. (2019). ¿Qué es y cuáles son los tipos de Aplicaciones Móviles. *Next\_U*.

## **ANEXOS**



## ANEXO N° 1

## ENCUESTA PARA REALIZAR ESTUDIO DE MERCADO RESPECTO AL DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA Y APLICACIONES MÓVILES.

1. ¿Su empresa tiene como política en su planificación anual realizar inversión en Tecnología de la información y comunicación? (Software y aplicaciones móviles)

SI   
NO

2. Según su prioridad determine el orden de los dispositivos tecnológicos que utiliza con mayor frecuencia su empresa para el desarrollo de sus operaciones.

Computadoras o Notebooks   
Smartphones   
Tablets   
Otros Dispositivos

3. Cuál es el tipo de Internet que utiliza su empresa para el desarrollo de sus operaciones.

Banda Ancha / Fija   
Banda Ancha / Móvil   
Otro Tipo de Banda

Cuál es la mayoría

4. Mediante que canales Actualmente su empresa oferta sus servicios profesionales.

Página Web.   
Redes Sociales   
Publicidad por medios de comunicación   
Publicidad Impresa

5. En caso de adquirir software para el desarrollo de sus operaciones y oferta de servicios para que áreas lo realizaría:

Talento Humano   
Financiero   
Administrativo   
Operaciones   
Marketing y ventas

6. ¿Considera usted que la adquisición de un software y aplicaciones móviles para el desarrollo de sus operaciones son mucho más efectivas si son realizadas a la medida?

SI   
NO

7. ¿Con el objetivo de mejorar sus servicios usted realizaría la inversión en la creación de una aplicación móvil para ofertar los servicios de su empresa?

SI   
NO

8. ¿Su empresa cuenta con algún sistema financiero o contable que le permita desarrollar sus operaciones?

Si ya tengo un sistema   
No. Deseo tener un sistema   
Si tengo un sistema pero no funciona

**9. ¿Qué tipos de software utiliza su empresa para el desarrollo de sus operaciones y las de sus clientes?**

- Software Contable Completo (ERP)
- Software Contable Avanzado (No ERP)
- Software Contable Estándar sin Facturación Electrónica
- Software únicamente para control de Inventarios
- Software únicamente para Facturación Electrónica
- Ninguno


**10. Si cuenta con un Software. ¿Cuáles son las deficiencias que usted encuentra actualmente en su sistema?**

- Está obsoleto deseo, un sistema nuevo
- Quiero agregar más reportes pero no ubico al programador
- El sistema nunca funciono como yo quería. Deseo un sistema que realmente funcione
- No tengo sistema deseo adquirir uno.


**11. Si no cuenta con un Software. ¿Qué tipo de software a la medida le interesaría adquirir?**

- Software Contable Completo (ERP)
- Software Contable Avanzado (No ERP)
- Software Contable Estándar sin Facturación Electrónica
- Software únicamente para control de Inventarios
- Software únicamente para Facturación Electrónica
- Ninguno


**12. ¿Su empresa cuenta con alguna aplicación móvil que le permita desarrollar sus operaciones?**

- Si ya tengo un sistema
- No. Deseo tener un sistema
- Si tengo un sistema pero no funciona


**13. ¿Si no cuenta con una aplicación móvil? ¿Qué tipo de App a la medida le interesaría adquirir?**

- Aplicación móvil Contable Completa
- Aplicación móvil Únicamente para Impuestos
- Aplicación móvil Únicamente para reporteria
- Aplicación móvil Únicamente para Facturación Electrónica
- Ninguna


**14. ¿En la prestación de sus servicios profesionales cuáles son las mayores preocupaciones de sus clientes que tienen acerca de su negocio o empresa y que usted podría solucionarles con el desarrollo de un software o aplicación móvil?**

- No saben realmente cuanto están ganando mensualmente con su negocio.
- Están teniendo una mayor demanda y ya no dan abasto.
- Tienen varias sucursales y requieren necesariamente un software a la medida


**15. ¿Qué impacto desea que tenga el desarrollo de software a la medida en su empresa y en la de sus clientes para facilitar la prestación de sus servicios?**

- Quiero que controle todo el flujo de mi empresa y de mis clientes
- Por el momento solo quiero sistematizar una parte.
- Solo deseo controlar la facturación electrónica por el momento


**16. ¿Cuáles son las preocupaciones que tiene al momento de comprar un software o una aplicación móvil?**

- No sé si la empresa me va a dar una garantía por el producto.
- No sé si el software se va a adaptar a mi forma de trabajo


La obsolescencia y el soporte técnico

Otras: \_\_\_\_\_

**17. ¿Cuáles considera usted que son las características principales que debe tener un software y una aplicación móvil?**

Facilidad de Uso.

Flexibilidad

Gestión de Informes o reportería

Integridad

Portabilidad

Seguridad

Todas las anteriores

**18. ¿En caso de recibir una oferta de acuerdo a sus operaciones y necesidades cual consideraría un buen precio que estaría dispuesto a pagar por el desarrollo de un software a la medida?**

Entre \$25,000.00 y \$50,000.00

Entre \$15,000.00 y \$25,000.00

Entre \$5,000.00 y \$10,000.00

Entre \$2,000.00 y \$5,000.00

Entre \$500.00 y \$2,000.00

**19. ¿En caso de recibir una oferta de acuerdo a sus operaciones y necesidades cual consideraría un buen precio que estaría dispuesto a pagar por el desarrollo de una aplicación móvil para su empresa?**

Entre \$5,000.00 y \$10,000.00

Entre \$2,000.00 y \$5,000.00

Entre \$500.00 y \$2,000.00

**20. ¿Cuál considera usted que es el factor clave para la sostenibilidad y satisfacción del cliente respecto a un software o aplicación móvil desarrollado a la medida?**

Buen Precio

Personalización

Implementación y Soporte Técnico

Oferta de nuevos módulos y actualizaciones

Todas las anteriores

## ANEXO N°2

## TABULACIÓN ESTUDIO DE MERCADO.

