



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE
LA EMPRESA SUSISTEMA EN EL ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Ing. Juan Carlos Torres Nuñez, MBA

Autora

María Susana Hernández Guerrero

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. Juan Carlos Torres Nuñez, MBA

CI: 1803369170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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.

María Susana Hernández Guerrero

CI: 1717551293

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento profundo es a mis padres quienes siempre supieron confiar en mí y darme todo su apoyo durante la carrera de estudiante; a mi hermano, el pilar más importante en mi vida y la persona que me da los ánimos para cada día salir adelante seguir mis sueños y ser una excelente persona; a todos mis compañeros con los que he compartido cuatro años y medio de mi vida en las aulas y finalmente a los profesores que han sabido guiarme e instruirme para poder convertirme en la profesional que hoy en día soy.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, mis padres y hermano que son lo más importante que tengo y los que siempre me han dado las fuerzas para crecer, superarme y buscar nuevas metas para mi desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

El desarrollo de toda economía moderna demanda de la producción, comercialización y exportación de servicios. La tecnología ha modificado ampliamente el comportamiento de la sociedad en todos sus ámbitos, generando nuevos patrones para satisfacer las necesidades de los diferentes mercados.

La producción de software en Ecuador como en la mayoría de los países de Latinoamérica es bastante limitada, haciendo que estos países se conviertan en consumidores de productos extranjeros principalmente provenientes de Estados Unidos. Esta situación limita su acceso principalmente a las pequeñas y medianas empresas que no disponen de los suficientes recursos financieros para su adopción, restándoles posibilidad de crecimiento y desarrollo.

La empresa SuSisteMa busca a través de su trabajo hacer más accesible el software, desarrollando varias aplicaciones para el mercado ecuatoriano que han tenido una amplia aceptación. Dentro de sus propuestas se encuentra el sistema Switch, una aplicación totalmente desarrollada que establece una conectividad entre la empresa y la entidad bancaria para autorizar los pagos mediante el uso de tarjetas de crédito y débito. Su amplia aceptación en el mercado ha impulsado la idea de internacionalización de la empresa, para lo cual se ha efectuado una serie de estudios que se detallan en los diferentes capítulos desarrollados con el objetivo de determinar su viabilidad operativa, administrativa y financiera.

Este trabajo presenta un análisis de la industria y la economía del país y Latinoamérica, mostrando los principales indicadores que permiten identificar las posibles oportunidades y barreras que se puedan presentar en la internacionalización del proyecto.

Realiza una investigación de mercado, en donde se estableció importante enfocarse en las PYMES en Bogotá, Colombia, mismas que ofrecen una importante oportunidad en función de su volumen y necesidad.

Se detecta los posibles riesgos a presentarse que pueden afectar el desarrollo del proyecto, identificando los problemas que puedan presentarse y los supuestos esperados.

Finalmente se establece la estructura del capital, y el proceso de financiamiento mediante el uso y fuentes de capital, estableciendo el retorno para el inversionista que es necesario para tomar la decisión de la internacionalización.

ABSTRACT

The development of any modern economy demands the production, marketing and export of services. Technology has extensively modified the behavior of society in all areas, creating new patterns to meet the needs of different markets.

Software production in Ecuador as in most Latin American countries is quite limited, making these countries become consumers of foreign products mainly from the United States. This limits their access to mostly small and medium enterprises that do not have sufficient financial resources for adoption, lowering their potential for growth and development.

The company SuSisteMa looking through their work more accessible software developed several applications for the Ecuadorian market that have been widely accepted. Among its proposals is the Switch system, fully developed application that provides connectivity between the company and the bank to authorize payments using credit and debit cards. Its wide acceptance in the market has pushed the idea of internationalization of the company, which has conducted a series of studies that are detailed in the chapters developed in order to determine its operational feasibility, administrative and financial.

This paper presents an analysis of the industry and economy of the country and Latin America showing the main indicators to identify the potential opportunities and barriers that may arise in the internationalization of the project

Presents a market research, in which it is established that we should focus in the SMEs in Bogota, Colombia, offering them a significant opportunity in terms of its volume and need.

The paper shows the possible risks that may affect the project, identifying the problems that may arise and the expected assumptions.

Finally it is set the capital structure, and the funding process through the use and sources of capital, setting the return to the investor is required to make the decision of internationalization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Capítulo I. La industria, la compañía y los productos o servicios.....	3
1.1. Introducción	3
1.2. Clasificación internacional industrial uniforme.....	3
1.3. Tendencia de la industria.....	3
1.3.1. Análisis macro.	4
1.4. Factores económicos o regulatorios	12
1.5. Estructura de la industria.....	14
1.6. Canales de distribución.....	16
1.7. Fuerzas de Porter.....	17
1.7.1. Nuevos participantes:	17
1.7.2. Amenazas de los sustitutos:	18
1.7.3. Poder de negociación de los compradores:.....	18
1.7.4. Poder de negociación de los proveedores:.....	19
1.7.5. Competidores:	19
1.8. Idea de modelo de negocio.....	20
1.9. Estructura legal de la empresa.	21
1.9.1. Misión, visión y objetivos	24
1.10. Estrategias	26
2. Capítulo II. Investigación de mercados	27
2.1. Fuentes de información:	27
2.1.1. Determinar la oportunidad de negocio.....	28

2.1.2. Problema de decisión gerencial.....	28
2.1.3. Problema de investigación de mercado.....	28
2.2. Investigación cualitativa	29
2.2.1. Necesidades de información	29
2.2.2. Objetivo general:.....	29
2.2.2.1. Objetivos específicos:.....	29
2.2.3. Entrevistas con expertos	30
2.2.4. Hallazgos de la investigación:.....	33
2.2.5. Grupos focales.....	35
2.2.6. Hallazgos de la investigación (grupos focales)	36
2.3. Investigación cuantitativa.....	38
2.3.1. Mercado objetivo	38
2.3.1.1. Selección del país.	38
2.3.2. Segmentación del mercado	41
2.3.2.1. Diagnóstico globalización sectorial.....	41
2.3.2.2. Segmentación geográfica:.....	42
2.3.2.3. Segmentación demográfica:.....	43
2.3.2.4. Segmentación psicográficas:.....	43
2.3.3. Tamaño del mercado.....	44
2.4. Análisis micro del país objetivo.	44
2.4.1. Demanda:	45
2.4.2. La competencias y sus ventajas	48
2.4.3. Participación de mercados y ventas de la industria	49
2.4.4. Evaluación del mercado durante implementación	50
2.5. Encuestas:	51
2.5.1. Diseño de la investigación	52

2.5.2.Tabulación y hallazgos (encuesta)	53
3. Capítulo III. Plan de marketing	68
3.1. Estrategia general de marketing	68
3.1.1.Producto:	70
3.1.2.Plaza:.....	71
3.1.3.Promoción:	72
3.1.4.Precio	73
3.2. Proceso de comercialización:	77
3.3. Proceso de distribución.....	78
3.4. Definición de políticas:	80
3.4.1.Políticas de promoción y publicidad.....	80
3.4.2.Política de servicio al cliente y garantías	81
4. Capítulo IV. Diseño y planes de desarrollo	83
4.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes	83
4.1.1.Impuesto a las transacciones comerciales:	84
4.1.2.Configuración de hardware.....	84
4.1.3.Impuestos al uso de tecnología	85
4.2. Cambios generales:	86
4.3. Cambios específicos:	86
4.4. Costos de desarrollo proyectados:.....	89
4.5. Propiedad intelectual	89
5. Capítulo V. Plan de operaciones y producción.....	92
5.1. Estrategia de operaciones.....	92
5.2. Ciclo de operaciones	94

5.3. Flujo grama de procesos	95
5.3.1. Proceso de asistencia técnica al cliente	95
5.3.2. Procesos de capacitación sobre funcionamiento.....	95
5.3.3. Procesos de cobranzas por servicios prestados.....	96
5.3.4. Procesos de asistencia tecnológica:.....	96
5.3.5. Proceso de aceptación de empresas representantes.....	96
5.4. Requerimiento de equipos y herramientas.....	101
5.4.1. Instalaciones y mejoras:	101
5.4.2. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	102
6. Capítulo VI. Equipo gerencial.....	104
6.1. Estructura organizacional.....	104
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	105
6.2.1. Junta de accionistas:	105
6.2.2. Gerente general proyecto:.....	108
6.2.3. Asesor jurídico:	109
6.2.4. Área de mercadeo.	109
6.2.5. Área de operaciones:.....	111
6.2.6. Área finanzas:.....	112
6.2.7. Área de administración:	113
6.3. Equipo de trabajo	115
6.4. Compensación a administradores y propietarios.....	117
6.5. Política de empleo y beneficios.....	119
6.6. Derechos y restricciones de accionistas e inversores	119
6.7. Equipo de asesores y servicios.....	120

7. Capítulo VII. Cronograma general	121
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .	121
7.2. Diagrama	121
7.2.1.Actividades legales	121
7.2.2.Actividades administrativas y operativas.	121
7.3. Riesgos e imprevistos	123
7.4. Planes de contingencia	124
8. Capítulo VIII. Riesgos críticos, problemas y supuestos.....	125
8.1. Supuestos y criterios utilizados.....	125
8.1.1.Supuestos de las ventas proyectadas	125
8.1.2.Supuestos de participación en el mercado	125
8.1.3.Supuestos de facturación y cartera	126
8.1.4.Supuestos de personal necesario para la operatividad del negocio.....	126
8.2. Riesgos y problemas principales	126
8.2.1.Riesgos de liquidez:.....	126
8.2.2.Riesgos de la competencia:.....	127
8.2.3.Riesgos de financiamiento:.....	127
8.2.4.Riesgos de ventas:	128
8.2.5.Riesgos de costos:	128
9. Capítulo IX. Plan financiero.....	128
9.1. Inversión inicial.....	128
9.1.1.Propiedad, planta y equipos (edificios)	129
9.1.2.Propiedad, planta y equipos (equipos de cómputo).....	129

9.1.3. Propiedad, planta y equipos (muebles y enseres).....	129
9.2. Activos intangibles.....	130
9.3. Capital de trabajo	130
9.3.1. Gastos administrativos	130
9.3.1.1 Servicios de oficina.....	130
9.3.1.2 Servicios básicos.....	131
9.3.1.3 Suministros de limpieza.....	131
9.3.1.4 Mantenimiento.....	131
9.3.1.5. Seguro	131
9.3.2. Gastos mercadeo	131
9.3.3. Gastos financieros	132
9.3.4. Gastos de operación.....	132
9.4. Total capital de trabajo	132
9.5. Total inversión	132
9.6. Fuentes de ingresos	132
9.7. Costos fijos, variables y semi variables.....	133
9.7.1. Costos variables:	133
9.7.2. Costos fijos:	134
9.8. Margen bruto y margen operativo	134
9.9. Estado de resultados actual y proyectado.....	134
9.10. Balance general actual y proyectado.....	134
9.11. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado	135
9.12. Punto de equilibrio.....	135
9.13. Control de costos importantes.....	135

10. Capítulo X. Propuesta de negocio	138
10.1. Financiamiento deseado.....	138
10.2. Estructura de capital y deuda buscada	138
10.3. Capitalización	138
10.4. Uso de fondos	138
10.5. Retorno para el inversionista.....	138
REFERENCIAS	140
ANEXOS	143

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de software no es un elemento representativo en el mercado de Ecuador, situación que ha limitado su uso afectando a las empresas que tienen que utilizar productos principalmente internacionales. Al respecto, la empresa SuSisteMa ha propuesto una serie de aplicaciones que han tendido una importante aceptación en el medio al punto que ha considerado la posibilidad de internacionalizar y expandir su comercialización. Los estudios realizados, concluyen la posibilidad de crecer en el mercado de Colombia, iniciando en la ciudad de Bogotá que ofrece un amplio mercado ideal para introducir el sistema Switch.

Una de las grandes ventajas en la propuesta de negocio desarrollada es la experiencia que SuSisteMa tiene en el desarrollo de software, comercialización y asistencia al usuario en Ecuador, situación que se aprovechará para generar un ingreso efectivo en Bogotá Colombia, para lo cual contará con una empresa representante altamente posicionada en el mercado que brindará toda la logística necesaria para cumplir las metas de negocio establecida. En este sentido, la empresa IT GROUP, será una eficiente plataforma que apoyará al cliente en Bogotá. De igual manera, el uso de los sistemas tecnológicos de comunicación permitirá asistir cualquier requerimiento, buscando siempre que Switch responda a las exigencias de mercado y cumpla con las leyes vigentes en este país a fin de que su uso sea totalmente viable.

Para el desarrollo de la presente propuesta, se ha realizado una serie de estudios técnicos, de mercado, administrativos y financieros, los cuales han permitido contar con la suficiente información requerida para la toma de decisiones efectiva que fomente un proceso de internacionalización que abra nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa. Esta experiencia será determinante para SuSisteMa que se convierte en un ejemplo a seguir de una

nueva economía de servicios, acorde a las principales economías del mundo. El ingreso en el mercado de Bogotá Colombia, establece una oportunidad para generar empleo, mejorar la rentabilidad y fomentar el desarrollo de Ecuador, mostrando la capacidad de sus profesionales en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas que respondan a las necesidades de los clientes en los diferentes mercados económicos.

Como se muestra en el presente estudio, el proyecto es totalmente viable por lo que se considera debe ejecutarse acorde a los lineamientos planteados, haciendo factible la exportación de tecnología, conocimiento y emprendimiento, aspectos necesarios para mejorar las condiciones de mercado de nuestro país que ingresa en un ámbito de competencia de servicios.

CAPÍTULO I

1. La industria, la compañía y los productos o servicios.

1.1. Introducción

Este capítulo contiene un análisis de la industria a la que pertenece el plan de negocios de la creación e internalización de la empresa SuSisteMa, teniendo información relevante sobre el comportamiento y evolución de esta, analizando su tendencia, factores económicos, canales de distribución, las cinco fuerzas de Porter, evaluamos el entorno en el cual va a ingresar nuestro negocio, conociendo la viabilidad del mismo, finalizando con el FODA sabremos que fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tendrán que enfrentar.

1.2. Clasificación internacional industrial uniforme

El plan de negocios en el que se enfoca este trabajo se encuentra bajo la codificación K, en la industria informática y actividades conexas, considerada por el Banco Central del Ecuador como industria de otros servicios.

Tabla 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme

SECCIÓN	CODIGO	ESPECIALIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
CIU			
K	7200	00	Informática y actividades conexas

Adaptado del Banco Central del Ecuador (BCE)

1.3. Tendencia de la industria

El plan de negocios se va a desarrollar con país sede el Ecuador, por lo cual vamos a analizar las variables macro y micro que afectan nuestra idea de negocio.

Es muy importante estudiar al entorno, puesto que así tendremos una herramienta muy útil a la hora de tomar decisiones frente a la creación de la empresa, la ubicación, misión y visión entre otras.

1.3.1. Análisis macro.

1.3.1.1. Análisis cultural

El Ecuador es un país con una diversidad cultural notable. En el INEC (Instituto nacional de estadísticas y Censos) se registró durante el último censo en el año 2010 una mezcla étnica que cuenta con: 71,9% mestizos (indígenas/caucásicos), 7% indígenas, 6,1% caucásicos, 7,2% afro ecuatorianos y 7,4% montubios. Muestra notoria de la diversidad de caracteres mezclados en este pequeño país que cuenta con tan solo 14'483.499 habitantes (datos registrados desde el 2010). Distintas influencias que han marcado la cultura, costumbres y tradiciones de la población ecuatoriana, son las que ahora son parte de una identidad nacional que categoriza a nuestra gente.

En el artículo segundo de la constitución del Ecuador se resalta que el idioma nacional es el español, pero se reconoce también al kichua y shuar como idiomas oficiales de relación intercultural. (Asamblea Constituyente; 2008: s/n). De igual forma, la religión que prima en el país es el catolicismo, muestra de aquello se ve reflejada en la cantidad de días festivos con vinculaciones religiosas y la influencia española en nuestra cultura.

Existen 4 regiones marcadas en el país, sierra, costa, oriente y región insular en las cuales se puede identificar la mezcla cultural señalada en el párrafo anterior. Años atrás, la población estaba enfocada tan solo a las ciudades de los andes, pero últimamente la migración ha llevado a una gran cantidad de personas a dividirse más equitativamente. (Ecuador Extremo, 2011: s/n)

El país cuenta con 3 ciudades principales, Quito la capital, Guayaquil, ciudad más poblada y Cuenca, cuna de la cultura. Cada ciudad se distingue con sus

aspectos culturales que hacen del Ecuador una amalgama de costumbres, ideologías y tradiciones. Con estas ciudades tan importantes, se puede llegar a la conclusión de que estas, incluyendo también a la provincia de galápagos son las principales gestoras del comercio y los negocios en el Ecuador.



En lo que se refiere a la densidad poblacional, la figura 1 denota la gran afluencia de personas en las ciudades principales y otras que no son tan remarcadas, pero de igual forma aportan al país con ingresos elevados. Como se menciona en párrafos anteriores, Guayaquil es la ciudad con más población del país y la que más negocios genera.

Quito, la ciudad poblada por más tiempo de todo el Ecuador, una mezcla entre nativos americanos, incas, españoles, criollos entre otros. El mestizaje se hizo señal de identidad que se respira cultura por sus calles. (Ecuador- Costasur, Recuperado el 2 de Febrero del 2013 de [http:// ww.Ecuador-Costasur,.com](http://ww.Ecuador-Costasur,.com))

Guayaquil por otro lado es la ciudad cosmopolita, dinámica, donde prima el comercio como principal fuente de ingresos de todo el país. No sé menos precia el turismo, agricultura y actividades de la zona, que de igual forma dan ingresos sustentables a la ciudad. El área urbana tiene un estilo europeo,

comercial lleno de edificios y oficinas; el corazón financiero para Ecuador. El puerto principal, donde se gestiona un nivel elevado de importaciones y exportaciones. (Ecuador- Costasur, Recuperado el 2 de Febrero del 2013 de [http:// ww.Ecuador-Costasur,.com](http://ww.Ecuador-Costasur,.com))

Cuenca, para finalizar es la cuna de la cultura del país, lugar muy atractivo para extranjeros. Ciudad que data igualmente del tiempo del Incario, con su historia de conquista, pero con una cultura radicada por ecuatorianos con historias vivas. (Ecuador- Costasur, Recuperado el 2 de Febrero del 2012 de [http:// ww.Ecuador-Costasur,.com](http://ww.Ecuador-Costasur,.com))

1.3.1.2. Análisis social

En el aspecto social, el Ecuador es un país que cuenta con grandes falencias. Las brechas muy notorias entre las clases sociales y económicas generan corrupción, inseguridad y desesperación en el pueblo ecuatoriano. (Partido Comunista Marxista Leninista,2012: s/n). Es una situación que se desencadena de la historia de un país oprimido desde un inicio por Indígenas, Incas, colonos españoles y una Gran Colombia, que buscaba al fin la libertad. País, que a pesar de haber encontrado la libertad, también se vio oprimido y con pocas opciones de crecimiento.

Con los principales ingresos generados de una actividad particular que es la trabajo en la tierra, ya sea la producción de bienes, extracción de minerales o petróleo y el turismo de las maravillas que se encuentran en un espacio tan limitado pero a la vez tan diverso, nos demuestran que el Ecuador es un país diminuto aun., pero con una visión grande.

“El BID en su informe de 1998-99 afirma que la dotación de recursos naturales, especialmente los minerales y la disponibilidad de tierra para cultivos y ganados, está fuertemente asociada con la inequidad. La relación que defiende indica que a medida que aumenta la disponibilidad de esos recursos naturales, aumenta la desigualdad y la pobreza. La contracara de esta vinculación, y que

el banco ejemplifica varias veces, se observa en países templados y fríos que poseen dotaciones reducidas en recursos, pero que han ganado en riqueza y equidad. A juicio del BID, cuanto más rico sea un país en recursos naturales, más lento será su desarrollo, y mayores sus desigualdades internas.” (BID, 2000: s/n)

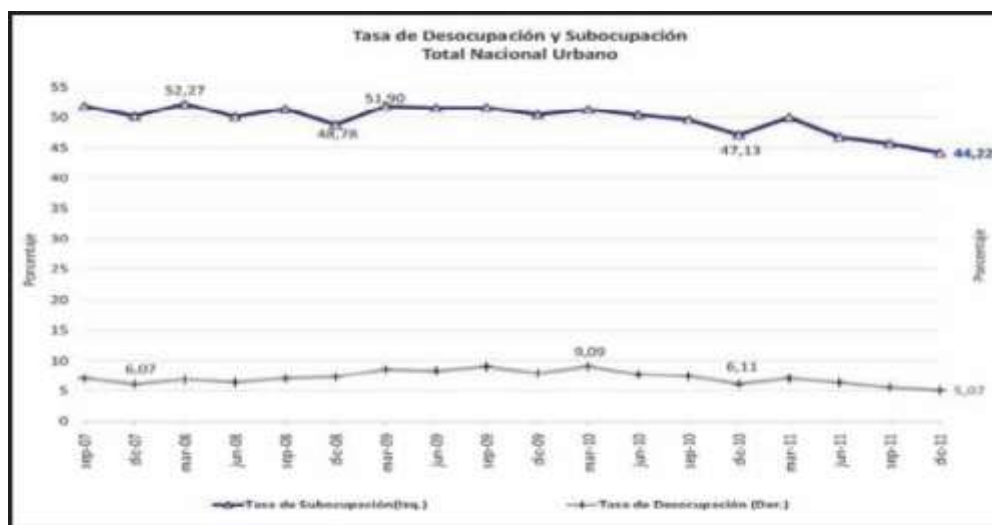


Figura 2. Desocupación y Subocupación Total Nacional Urbano

Tomado de Banco Central del Ecuador (BCE)

El cuadro indica que en el Ecuador las personas tienen un nivel de subocupación muy elevada, lo que significa que gran porcentaje de la población ecuatoriana no se encuentra ejerciendo su profesión. Este es un factor relevante que influye en la situación social del país.

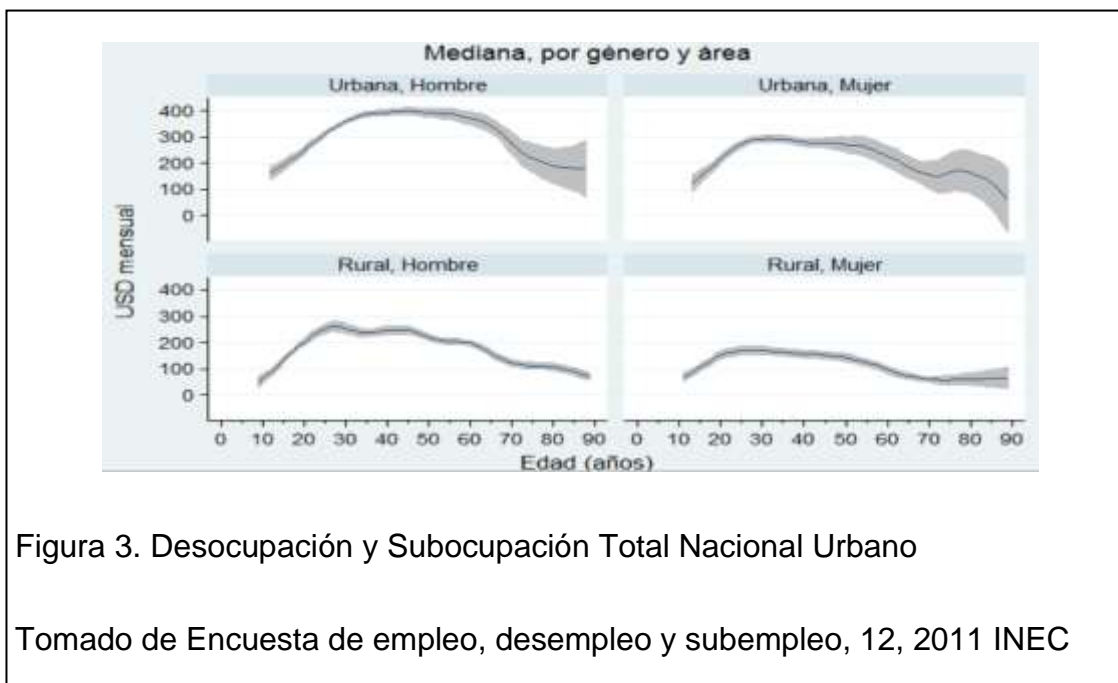
1.3.1.3. Análisis económico

“La pobreza, penuria, necesidad, escasez, miseria, estrechez es la incapacidad que poseen miles de ecuatorianos para procurarse su sustento de vida diario.” (Crónica, Recuperado el 3 de Febrero 2013 de <http://www.Crónica.com>). Nos lleva a analizar la situación económica de este punto en el mapa que se llama Ecuador.

Se ha registrado en los últimos años una estabilidad económica considerando que a nivel mundial, se encontraban países poderosos, grandes, y que se consideraban inquebrantables en crisis.

Ecuador aún tiene sus fortalezas y grandes oportunidades de negocio; recientemente fue nominado según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), como el séptimo país más emprendedor del mundo. Las tendencias principales de los emprendimientos en el país son los alimentos, en un 40%, seguido del software bancario y de videojuego, en un 15%, y el bioturismo, en un 13%. lo que nos demuestra que aun hacemos la diferencia y que estamos trabajando por hacer de este un país próspero.

A nivel económico, el Ecuador es uno de los pocos países que aún no se ha visto perjudicado por la crisis mundial. Adopto la dolarización desde el 2000, generando un feriado bancario y una crisis insostenible para muchos. Una de las consecuencias directas de esta crisis que se vivió fue la migración de millones de ecuatorianos en búsqueda de nuevos medio de subsistencia. (SICSAL, 2006: s/n). Pero hoy en día, se encuentra recibiendo de vuelta a sus migrantes y buscando formas de crear negocio en el país.



Analizando el ciclo de vida de los ingresos en el Ecuador se puede distinguir que existen dos picos donde existe un alto nivel de ingreso, el cual debe ser el target principal para los negocios nuevos en el país, que es las edades de 27-32 años y 55 a 60 años. De igual forma se distinguió que en el área rural se encuentra un nivel de vida más bajo que no encuentra el mismo pico que en el área urbana. Otro punto muy importante en este análisis es que los hombres son los que tienen un nivel de ingreso más alto que las mujeres.

La tabla 1.3.4 nos señala que exactamente eso, el ingreso de los ecuatorianos. La retroalimentación que esto nos debe dar es por qué solo existen dos picos y cuál es el motivo de esta caída tan radical a partir de los 60 años. Se debería enfocar entonces en asegurar el ingreso después de esta edad con emprendimientos rentables que trabajen por si solos en el futuro y no necesiten de un control diario, más una administración apropiada.

1.3.1.4. Análisis político

En el nivel político se puede resaltar la estabilidad presidencial que se viene encontrando los últimos años.

En lo que se refiere a la gestión del presidente actual, se puede resaltar el trabajo social, la inversión nacional en educación, medicina, movilización entre otros. Se ha visto un gran interés en la sociedad no privilegiada del Ecuador, se busca ofrecer colaboraciones económicas (bono de desarrollo humano) y generar nuevas fuentes de trabajo. El aspecto no tan rescatable es la situación internacional del mercado. Mientras que países vecinos se encuentran firmando TLCs para mejorar su comercio, nosotros nos cerramos considerando que ninguna idea es lo suficiente buena aun.

El increíble trabajo del SRI para recaudar los impuestos y encontrar a los deudores, pero no dejar esto a medias, es otro aspecto que se recalca en el Ecuador en estas últimas gestiones. La lucha inalcanzable por que los oligarcas cumplan con sus obligaciones no solo de impuestos sino también en la sociedad, a nivel de responsabilidades, los salarios apropiados, los

beneficios de ley que debe tener cualquier persona trabajando entre otros.(Política y Sociedad, 2010: s/n)

La sociedad no privilegiada nos muestra las obras del gobierno a nivel político a nivel en el Ecuador, desde esta perspectiva, el país está trabajando arduamente para mejorar el estilo de vida de las personas.

1.3.1.5. Análisis tecnológico

La tecnología es un factor primordial de estudio para el plan de negocios. En este mundo globalizado y tecnificado, se debe considerar que después de pocos meses los equipos nuevos electrónicos se vuelven obsoletos. El desarrollo de cualquier tipo de software se encuentra en auge. El punto es encontrar el software específico en el cual se pueda detectar un océano azul. (Ecotec, 2010: s/n)

Viendo las estadísticas del Ecuador del Global Information Technology Report (GITR) 2010-2011 presentado por el Foro Económico Mundial, este ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las TIC's, de acuerdo al, que cada año compara y analiza la capacidad tecnológica de 138 países. En esta lista, ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo.

Existe una división muy amplia en este ranking generado por el GITR que nos indica la situación tan desesperante en la que nos encontramos por lo cual no podemos avanzar de la forma deseada en lo que a tecnología se refiere.

Tabla 2. Índice del ranking de tecnología.

País	NRI	Subíndice Ambiente			Subíndice Disposición			Subíndice Uso		
		ME	PR	IF	IN	EM	GO	IN	EM	GO
Barbados	38	46	26	30	38	56	42	42	29	70
Chile	39	20	32	46	100	39	40	54	47	26
Puerto Rico	43	38	39	44	107	32	90	56	33	44
Uruguay	45	85	49	53	61	65	49	47	63	43
Costa Rica	46	68	86	59	7	26	53	77	31	61
Brasil	56	93	64	63	110	41	56	64	37	48
Colombia	58	86	75	80	68	50	62	70	65	25
Panamá	60	29	71	62	76	91	52	59	59	73
México	78	63	70	72	97	103	98	78	48	50
Rep. Dom.	79	73	80	107	102	108	57	82	68	51
Perú	89	47	94	82	108	104	100	80	78	67
El Salvador	92	48	88	90	85	97	118	90	84	77
Guatemala	94	54	114	93	99	74	128	86	53	71
Argentina	96	130	115	55	79	49	135	65	82	101
Honduras	103	75	131	99	106	100	109	93	77	98
Ecuador	108	127	116	100	82	123	123	89	109	99
Venezuela	119	138	133	67	101	76	132	83	124	122
Paraguay	127	81	135	124	91	131	137	111	125	131
Nicaragua	128	108	117	114	120	135	133	117	126	108
Bolivia	135	133	137	121	117	134	131	109	123	121

Cada abreviatura tiene los siguientes significados:

ME: Mercado

IN: Individual

PR: Política y Regulaciones

EM: Empresa

IF: Infraestructura

GP: Gobierno

Tomado de: Global Information Technology Report (GITR) 2010-2011

Como individuales, el Ecuador tiene los índices más bajos y el más alto en lo que a política y regulaciones se refiere.

El principal comprador de tecnología en el Ecuador es el gobierno nacional. Esto se ha investigado de la Asociación Ecuatoriana de software (AESOFT). El

presidente de la asociación indica que el estado capta alrededor del 60% de las compras tecnológicas, esto significa un flujo de inversiones de US\$350 millones anuales, lo cual indica que se tiene un mercado de ingresos elevados en el que cual se debe ingresar. Es importante tomar en cuenta que a nivel nacional existe un mercado en el gobierno, pero a nivel internacional es un mercado competitivo en el cual hay que entrar con pasos firmes pero cautelosos.

1.4. Factores económicos o regulatorios

Considerando la situación económica a nivel mundial y en el Ecuador, se debe identificar que es de suma importancia el desarrollo de nuevas empresas y mejorar la situación económica de las distintas industrias que se encuentran en el país. El cuadro a continuación detalla la cantidad de empresas que se han registrado en el Ecuador de acuerdo al censo económico del 2010, por lo que se puede interpretar considerando que en la industria en la cual se ha enfocado el plan de negocios, se encuentra recién en auge y debe incrementarse. Para ello, se utilizó el índice de Herfindhal que mide la concentración de mercado, identificando el nivel de competitividad de cada sector para conocer su incidencia dentro de la economía de un determinado país. Su aplicación puede ser múltiple pudiendo establecerse categorías en relación a los tipos de sectores (Primario, Secundario, Terciario), el tipo de actividad económica y los tipos de empresas vigentes (Pequeñas, Medianas y Grandes). Por su uso, es posible conocer la importancia de cada sector e inclusive su tendencia de crecimiento si en su estudio se establecen períodos de varios años consecutivos.

Tabla 3. Actividades principales CIIU vs. Tamaño empresarial (Número de empresas)

Número de empresas Actividades Principales CIIU	Tamaño de empresas	
	MYPYMES	Grande
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	956	31
Explotación de minas y canteras.	135	16
Industrias manufactureras.	401,313	191
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	239	32
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y	318	13
Construcción.	251,276	24
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículo	747,135	123
Transporte y almacenamiento.	466,726	40
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	137,703	26
Información y comunicación.	264,463	52
Actividades financieras y de seguros.	532,806	30
Actividades inmobiliarias.	361,32	26
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	385,926	25
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	290,501	30
Administración pública y defensa; planes de seguridad social	514,414	78
Enseñanza.	239,768	83
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia s	805,079	40
Artes, entretenimiento y recreación.	259,355	16
Otras actividades de servicios.	577,067	25
Actividades de Organizaciones y Órganos Extraterritoriales.	34	0
Total	499,277	901

Índice de Herfindhal aplicado a las Grandes empresas y MYPYMEES de Ecuador. Tomado de Alexander Heines

De igual forma, el siguiente cuadro nos muestra los ingresos a nivel industrial que nos genera la industria en la cual se encaja el plan de negocios, por lo cual se debe incentivar la misma y aumentar los ingresos. Otros servicios es la industria que se encuentra a nivel medio en ingresos entre las industrias consideradas en el Ecuador.

Las regulaciones a las que toda empresa se enfrenta a nivel económico s los impuestos que debe cancelar esta. Los principales impuestos son:

1.4.1. Impuesto a la renta

Este es el impuesto que se genera a las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades tanto nacionales como extranjeras. Este impuesto se cobra de los ejercicios contables realizados durante un año.

El cálculo del impuesto a la renta se debe realizar con una base imponible y considerando todos los gastos y egresos generados. Este cálculo se realizará en de acuerdo a una tabla publicada por el servicio de rentas internas.

1.4.2. Impuesto al valor agregado

Es el valor a cancelar dada una transacción de negocios. Existen dos tarifas para este impuesto, 10% y tarifa 0%. Las declaraciones de este impuesto se realizan ya sea de manera mensual o semestral. En caso de tener transferencias de bienes o se presten servicios gravados con tarifa cero se puede realizar la declaración a nivel semestral

1.4.3. Retenciones de impuestos

Los impuestos que están sometidos a retención son el IVA y el IR..

Las empresas o sociedades creadas que tengan en sus ingresos un valor bruto de USD 100.000 o más están obligadas a llevar contabilidad.(SRI, Recuperado el 3 de febrero del 2012 de <http://www.sri.gob.ec>)

1.5. Estructura de la industria

La industria de otros servicios representa el 16 % del PIB no petrolero siendo la más importante después del aporte que hace el petróleo al PIB del Ecuador y ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 10 años tal como se muestra en el gráfico.

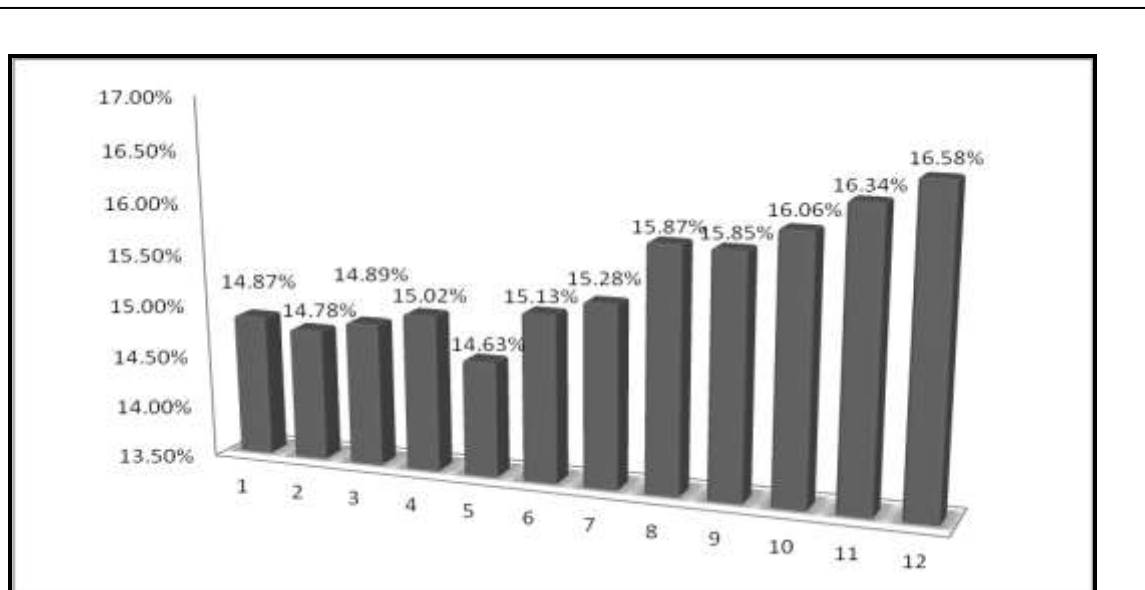


Figura 4. Crecimiento PIB Industria Otros servicios 2000-2012

Adaptado de Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales.

Para estudiar el avance de la industria se analiza la industria de otros servicios puesto que esta es la que abarca los servicios de informática. (BCE, Recuperado el 4 de febrero del 2015 de <http://www.bce.fin.ec>)

Según las estadísticas generadas por el Banco Central se evidencia un crecimiento constante de la industria. Esta industria es una grande generadora de fuentes de trabajo. “El software ofrece alrededor de 6.588 puestos de trabajo.”(AESOFT, Recuperado el 5 de febrero del 2013 de <http://www.aesoft.com>)

El área de informática da un aporte sustancial a la industria, sobretodo en este mundo globalizado, en el Ecuador a pesar de ser un país poco desarrollado, también se está| abriendo puertas al mercado de la informática.

La industria de la informática como tal tiene cientos de empresas pequeñas que se dedican al soporte de software y unas pocas grandes que están enfocadas en el desarrollo y mejoramiento de software. En lo que son el desarrollo de software, existen más empresas internacionales que nacionales en el Ecuador.

Existen amplias gamas de la creación de software, en la rama a la que se enfoca el plan de negocios es al bancario, de contabilidad y financiero. Especializado en lo que respecta a las tarjetas de crédito.

“En los últimos veinte años, la industria ecuatoriana de software ha experimentado un crecimiento increíble. Tiene una facturación anual de unos 250 millones de dólares con aproximadamente 400 empresas. Esta industria exporta principalmente a todos los países de América Latina, sino también a los Estados Unidos, África y Japón. Financieros y soluciones de Banca, inteligencia de negocios, aplicaciones de BPM y de outsourcing especializada es uno de los servicios más importantes que otros países están comprando a los proveedores ecuatorianos.” (Vismar: 2010: p.43)

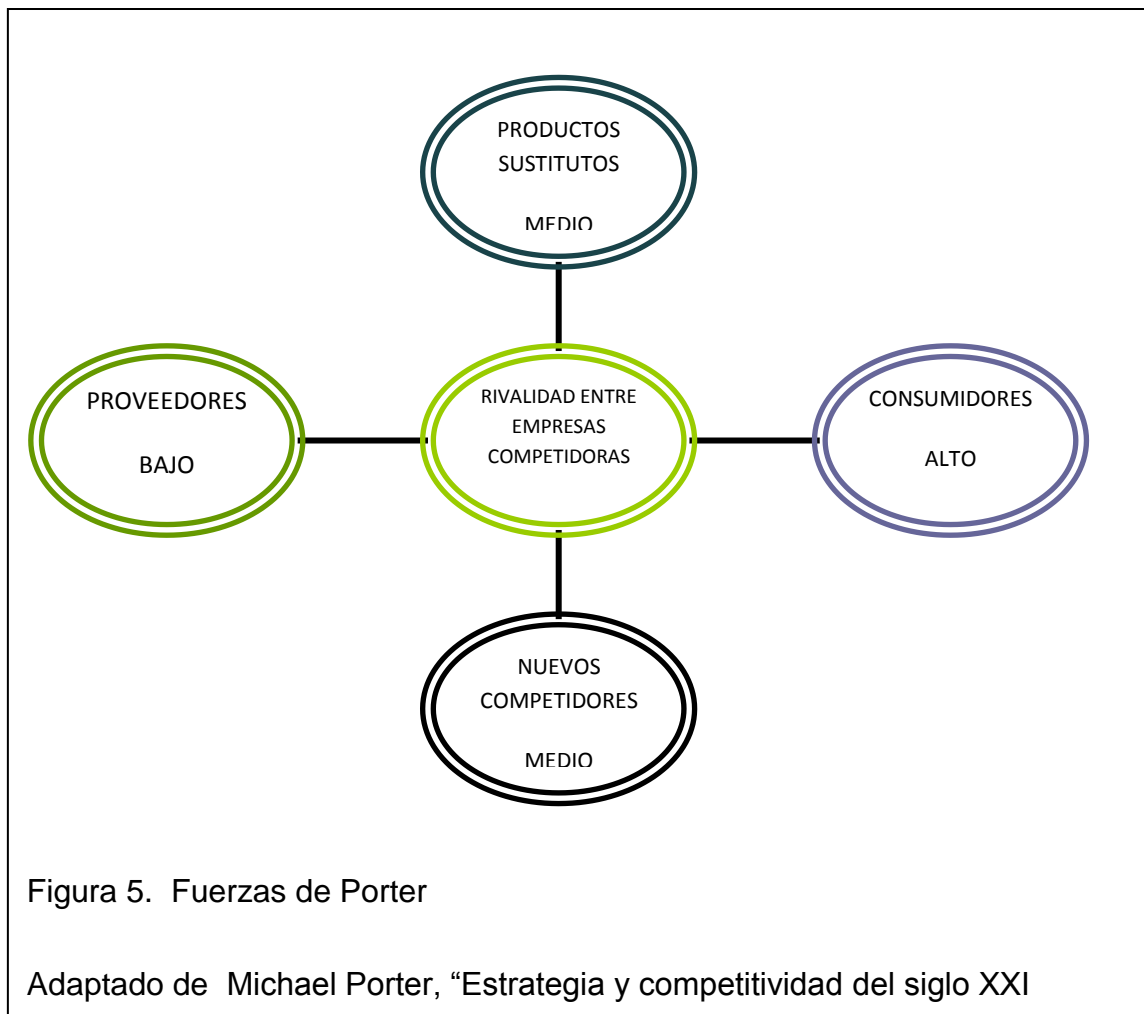
1.6. Canales de distribución:

Según Kotler, (2010: p.90), los canales de distribución son las herramientas que cada empresa usa para ofrecer un mayor valor a los consumidores. Para una empresa ser éxitos, esta debe tener un buen canal de distribución y marketing. En el caso de la informática y para este plan de negocios en particular, su canal de distribución es directo, del productor al consumidor directamente.

SuSisteMa no trabaja por medio de intermediarios, el servicio que se brinda es totalmente personalizado, a domicilio y directo.

Para información acerca de la empresa y de los servicios, la forma más práctica es a través de los portales web, esto se trabaja en general en la industria. En caso de solicitud de compra de algún servicio, todo lo referente a sistemas, software y mantenimientos es en servicio directo, atención inmediata y personal.

1.7. Fuerzas de Porter



1.7.1. Nuevos participantes:

En la actualidad el gobierno se encuentra con fuertes campañas para la creación de empresas nacionales. Las barreras de entrada para cualquier empresa son bajas, en lo que se refiere a la informática, la barrera más alta es la del conocimiento de la industria, puesto que esta es una de las industrias que tiene un continuo desarrollo y requiere igualmente de un continuo interés y la capacitación.

Para la inversión inicial, no es necesario contar de una grande suma de capital, existen diversas fuentes de financiamiento para nuevas empresas, como por ejemplo emprende Ecuador es una organización que colabora a los

empresarios a desarrollar sus negocios. Actualmente se está brindando préstamos para la creación y desarrollo de empresas nacionales. Los principales bancos que brindan préstamos de este tipo de préstamos son el BIESS (Banco de IESS) y el Banco Nacional de Fomento, entre otros. (Banco de Fomento; Recuperado el 10 de Febrero del 2013 de <http://www.bies.fin.ec>)

Las economías de escala para la industria de la informática se aplican de forma muy notoria, puesto que la creación de software en general es a escala y se personaliza dependiendo de la empresa o del objeto del mismo. Esto se realiza como valor agregado puesto que en si las empresas trabajan con software estándares.

1.7.2. Amenazas de los sustitutos:

En el área del software, los sustitutos son básicamente programas genéricos o simples de precios bajos que atacan fuertemente en el mercado.

El inconveniente más grande de los productos sustitutos radica en que su distribución es masiva y difícil de controlar, el gobierno se encuentra trabajando al momento en contra de la piratería que afecta como amenaza latente en la industria del software.

En el caso del switch, producto estrella de la empresa SuSisteMa, se puede indicar que los sustitutos son amplios en lo que se refiere a POS. La diferencia radica en que si los clientes necesitan aplicar un servicio al cliente de renombre, entonces tendrán que invertir en programas como los nuestros.

1.7.3. Poder de negociación de los compradores:

Para el plan de negocios a tratar, el poder de negociación de los compradores es elevado, dado que al existir un mercado muy amplio y competitivo, el comprador, en este caso las empresas, tienen la opción de elegir entre tecnología, precios, servicio y otros.

Es por esto que para las empresas dedicadas al software deben enfocarse en las ventajas comparativas y competitivas que pueden ofrecer al mercado.

En el caso del switch, producto estrella de SuSisteMa, se debe especificar como los compradores tienen un control sobre nuestro producto limitado. El poder que ellos tienen sobre el producto llega hasta el punto en el que su necesidad de un sistema de tarjetas de crédito no sea tan significativa.

Como por ejemplo, Datafast tiene una alianza estratégica con nosotros y ellos nos proveen a los clientes compradores, por lo cual el hecho de enviar de un mercado al otro, genera ingresos y utilidades.

1.7.4. Poder de negociación de los proveedores:

Dados los avances tecnológicos continuos, el desarrollo de nueva maquinaria continúa; para la industria de la informática, los proveedores directos de tecnología no cuentan con un poder de negociación elevado. En este caso las empresas de software son las que en realidad tienen el poder de negociación.

Para la empresa que se piensa realizar el plan de negocios, este poder de negociación de los proveedores es tan limitado que en ese aspecto no se considera amenaza

En el caso del software, existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la venta de equipos de computación, software y tecnología, por lo que a la hora de elegir un proveedor, lo único que prima es el costo del producto a consumir. En el caso de SuSisteMa, su primer proveedor es TECNOMEGA, pero esto no significa que en caso de encontrar precios más convenientes, se me puede acceder a cualquier otro distribuidor o inclusive al extranjero directamente.

1.7.5. Competidores:

El mercado de la informática es grande en el Ecuador, más para el área específica a la que se enfoca la empresa SuSisteMa existen pocos

competidores, son pocas las compañías enfocadas a esta área. Existen más empresas internacionales que pueden competir para el target al que estamos enfocados.

La competencia con la que se va a encontrar la empresa SuSisteMa es internacional, lo cual significa que se necesita de forma urgente tener las certificaciones pertinentes y más que todo trabajar en ventajas competitivas.

Entre los potenciales consumidores se encuentran:

- LOYAL PROMO
- TAME
- VISA INTERNACIONAL.
- LAN CHILE

SuSisteMa cuenta con un nuevo competidor ahora último que es una empresa peruana, HIPER, que está enfocada al mismo mercado y con productos parecidos a los nuestros y un mercado mucho más amplio. En la información de la competencia, se encuentra claramente que esta empresa es grande y será complicado competir con ellos.(Hipercom, Recuperado el 11 de febrero del 2013 de [http://www. Hiper.com](http://www.Hiper.com))

A pesar de tener una competencia directa tan amplia, se puede notar la eficiencia del servicio que se brinda por parte de SuSisteMa; los costos y el servicio personalizado que se entrega. La muestra más grande de esto es la cartera de clientes que tenemos en el país, solo por nombrar algunos encontramos a Corporación Favorita, Fybeca, TVentas, Marathon Sports entre otros.

1.8. Idea de modelo de negocio

La idea de negocio surgió al ver que la empresa SuSisteMa se encontraba ya en un punto decisivo a nivel de país. Ha trabajado con los mejores clientes del

Ecuador, por lo que en la actualidad busca nuevos mercados por medio de la internacionalización.

Empezó a recibir ofertas de empresas internacionales para cubrir sus necesidades del producto fuera del país, para poder cubrir estas ofertas, la empresa requiere ampliar su negocio; constituirse como persona jurídica y recibir certificaciones internacionales.

El producto estrella con el cual se piensa abarcar mercados internacionales es el software de tarjetas de crédito. SWITCH es el nombre comercial del producto, este básicamente lo que realiza es la conexión entre la agencia vendedora, los bancos y la agencia de autorizaciones de forma que al momento de realizar una transacción con una tarjeta de crédito, la venta sea inmediata, la respuesta no tome más de segundos y esto aporte a una empresa en el servicio al cliente.

La ventaja competitiva que tiene SuSisteMa es la alianza comercial con DATAFAST. Esta alianza le ha permitido ganar más mercado y posicionar la marca de forma que sea reconocida a nivel de empresas.

1.9. Estructura legal de la empresa.

La empresa se constituirá como una compañía limitada con el fin de que cada accionista (propietario de participaciones) tenga responsabilidad acorde al monto de inversión colocado en cumplimiento a los parámetros y disposiciones dispuestas en la Ley de Compañías. La empresa tendrá su sede principal en la ciudad de Quito.

A continuación se detallan los principales aspectos que deben cumplirse en base a lo dispuesto en la Ley de Compañías

El Nombre

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría

General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito.

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de propiedad y de inconfundibilidad o peculiaridad. (Ley de Compañías, Art. 16).

Solicitud de aprobación

La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la Compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Ley de Compañías, Art. 136).

Socios

a) Capacidad

Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. (Ley de Compañías, Art. 99).

b) Números mínimo y máximo de socios

La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Ley de Compañías, Art. 95).

c) Capital

c.1) Capital Mínimo

La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o

en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.

Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Ley de Compañías, Art. 102-104). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario La Autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001 El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1 y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

d) Participaciones

Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

e) El Objeto Social

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, segura, capitalización de ahorro. (Ley de Compañías, Art.94)

1.9.1. Misión, visión y objetivos

Misión

Estamos dedicados a la innovación y creación de software para facilitar a las empresas sus procesos de venta, financieros, contabilidad entre otros, con el fin de brindar una atención de calidad y eficiente a sus clientes.

Visión

Trabajar en el posicionamiento fuera del país como una empresa sólida que sea reconocida y solicitada para software financiero, comercial y contable.

Objetivos

Llegar al mercado extranjero en un plazo de 5 años abarcando 3 clientes por país en los 2 países meta de Latinoamérica.

Corto plazo

- Mejorar las alianzas estratégicas con proveedores
- Capacitar al personal con cursos dentro y fuera del país.
- Incrementar el personal de la compañía.

- Constituir la empresa jurídica.

Mediano plazo

- Lograr reconocimiento fuera del Ecuador.
- Actualizar la versión del producto estrella que permita acoger nuevos clientes.
- Conseguir la certificación internacional para la creación de software en el 2014
- Realizar una alianza con una empresa del país objetivo para poder iniciar la internacionalización con ayuda de esta empresa.

Largo plazo

- Obtener 5 clientes grandes en los 3 países meta para el año 2015.
- Consolidar la empresa internacionalmente



Figura 6. FODA

Adaptado de entrevista al Propietario de la empresa.

1.10. Estrategias

Existen dos estrategias principales que se van a usar en la empresa SuSisteMa.

La penetración en el mercado de Michael Porter que se realizara de forma agresiva con la ayuda de las empresas grandes de aquí del Ecuador que son actualmente nuestros clientes. El fin de la penetración agresiva es de introducir el software al mercado. Entrar con una inversión grande en publicidad y con las referencias de las empresas reconocidas en el Ecuador.

El desarrollo del producto de Michael Porter, servirá para acoplar el software existente a los mercados extranjeros de acuerdo a sus necesidades principales.

Se usará de la mano la alianza comercial existente para lograr los objetivos principales de la empresa. Se buscará también hacer nuevas alianzas para salir a mercados internacionales.

CAPÍTULO II

2. Investigación de mercados

La investigación de mercados a realizar propone estudiar, analizar y medir la aceptación de la introducción de la empresa SuSisteMa a nuevos mercados internacionales con el fin internacionalizar su gestión y aumentar sus niveles de rentabilidad. Adicionalmente la investigación de mercados nos permitirá obtener la información del país objetivo y países alternativos a los que se piensa abarcar con el plan de negocios.

Su realización permitirá disponer de un amplio conocimiento sobre los patrones de comportamiento del mercado objetivo internacional, permitiendo la delimitación de estrategias que fomenten el conocimiento de SuSisteMa y permitan una efectiva introducción en el mercado.

2.1. Fuentes de información:

“Las fuentes de información de la investigación de mercados a realizar para este plan de negocios van a ser tanto primarias como secundarias”. (Kotler, 2010:p.43)

Las fuentes secundarias se recolectarán en diversos sitios públicos y/o privados que dispongan de información pertinente, actualizada y confiable sobre el mercado y la industria. Las fuentes principales a utilizar son: World Economic Forum, Banco Central de los distintos países de los que se va a sacar información, INDEXMUNDI, Trademap, OMC, Enciclopedia de EEUU entre otros.

Los datos primarios, basados en la aplicación de instrumentos de campo dispondrán de información cualitativa y cuantitativa y serán enfocados en los mercados objetivo, permitiendo conocerlos ampliamente para establecer los mecanismos necesarios para la fomentar un eficiente posicionamiento.

2.1.1. Determinar la oportunidad de negocio

Debido al avance continuo de la empresa SuSisteMa en el mercado de software en el Ecuador, se ha visto la necesidad y la oportunidad de crecer en mercados internacionales. Teniendo un portafolio de clientes de gran renombre a nivel nacional y con opción a internacionalizarse con algunos de ellos, es importante para la empresa trabajar en un plan de negocios que contribuya para alcanzar nuevos horizontes. Esta oportunidad de negocio deberá ser aprovechada de la forma correcta y enfocada con el fin de agrandar la empresa, obtener certificaciones internacionales para así ser competitivos no solo a nivel nacional.

Es importante que la empresa disponga de información que le permita enfocarse adecuadamente en el mercado internacional, analizando las mejores oportunidades para su introducción a fin de que pueda ser una alternativa viable de solución a las necesidades de los clientes, buscando a través de esta gestión mejorar los rendimientos financieros de la empresa.

2.1.2. Problema de decisión gerencial

Determinar si el plan de negocios: la creación e internacionalización de la empresa SuSisteMa es factible y rentable para la compañía.

2.1.3. Problema de investigación de mercado

Definir el país objetivo para iniciar la expansión de la empresa contando con un plan de negocios basado en el entendimiento de la demanda objetivo, identificando sus patrones de consumo y atributos que son prioritarios en el proceso de decisión de compra.

2.2. Investigación cualitativa

2.2.1. Necesidades de información

Las necesidades de información que la empresa SuSisteMa tiene para esta investigación se enfocan en los siguientes objetivos que buscan confirmar las hipótesis planteadas:

2.2.2. Objetivo general:

Determinar el país objetivo y alternativo en los que se puede aplicar el plan de negocio, mismo que producirá los mayores beneficios para la empresa SuSisteMa.

2.2.2.1. Objetivos específicos:

- Obtener información sobre la importancia de la cultura de los otros países a la hora de realizar nuestro plan de negocio.
- Conocer el nivel de precios que manejan los distintos países a nivel de software financiero y de tarjetas de crédito.
- Estudiar las necesidades de software que los distintos países tienen a nivel financiero y bancario.
- Identificar el mercado objetivo que permita la internacionalización de la empresa, fomentando los mayores niveles de rentabilidad.
- Fijar los aspectos principales a considerar a la hora de buscar la internacionalización de una empresa.
- Asimilar los principales riesgos de una empresa a la hora de internacionalizarse.
- Determinar el nivel económico de los países en los que se busca incursionar.
- Adquirir información sobre las principales regulaciones de los diferentes países a nivel de software bancario y financiero.
- Determinar los costos fijos principales en los que se va a incurrir a la hora de realizar el plan de negocio para considerarlos durante la rentabilidad de este.

- Conocer la experiencia y obtener información vital de las distintas áreas de software que se tiene en el Ecuador y como se puede incursionar fuera.
- Reconocer el método por el cual las empresas han cambiado su mentalidad y han buscado expandirse a nivel internacional.
- Obtener información completa de los países objetivo y alternativos para el plan de negocios
- Aprender de la experiencia de otras empresas para incursionar en el mercado extranjero
- Determinar los países a los que se desea exportar y como se analiza que estos países pueden ser potenciales en un giro de negocios.

Todos los objetivos planteados durante esta investigación serán cumplidos mediante las siguientes técnicas:

- Investigación exploratoria cualitativa por medio de entrevistas con expertos
- Investigación exploratoria cualitativa por medio de Sesión focal
- Investigación exploratoria cualitativa en base a fuentes secundarias del país objetivo.
- Investigación cuantitativa descriptiva por medio de Encuestas a nivel empresarial al país objetivo

2.2.3. Entrevistas con expertos

Uno de los métodos para obtener datos cualitativos. Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a una persona calificada en función de su experiencia y conocimiento, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.(Mahlotra, 2009: p.96).

Se han realizado un total de 4 entrevistas con expertos en las cuales se buscó obtener conceptos e ideas de distintas áreas con el fin de poder obtener resultados significativos que permitan solucionar el problema de investigación.

Entrevistadas realizadas:

La 1ra entrevista fue realizada:

Fecha: 27 de Enero de 2012

Experto: **Vinicio Garzon Castrillon**

Cargo: Presidente Ejecutivo

Experiencia:

Empresa consolidada por más de 5 años

Lugar: LOYAL PROMO

Hora: 3:00 pm

Uno de los visionarios detrás de las tarjetas de regalo, las mismas que funcionan en base a un programa llamado SSTAR, programa desarrollado por SuSisteMa. El objetivo de realizar esta entrevista era saber el punto de vista de un comprador directo y emprendedor que también se encuentra expandiendo su empresa.

La 2da entrevista fue realizada:

30 de Enero de 2012

Experto: **Mirian Legña**

Cargo: Analista Comercial

Experiencia:

Más de 20 años trabajando en el área comercial de Tame.

Lugar: Tame EP

Hora: 11:00 am

Fiel cliente de nuestros servicios, se encuentran con planes de expansión y nos supo dar información valiosa, en retroalimentación del servicio y de cómo se ha enfocado su visión al exterior de Tame.

La 3ra entrevista fue realizada:

13 de Octubre de 2012

Experto: **Ing. Edwin Molina**

Cargo: Desarrollador

Experiencia del Experto

Ing. en Sistemas, especialización Telemática; Pos grado en Tecnologías de la información; Desarrollador en IBM; Co fundador de Threerucus Argentina

Medio: Entrevista por Skype, Argentina-Ecuador.

Hora: 17:00 pm

El Ing. Edwin Molina, quien al momento se encuentra trabajando en Argentina para la empresa Threerucus, tiene una vasta experiencia en todo lo que se refiere a desarrollo de software, venta internacional y diseño entre otros, es por esto que se ha decidido realizar la entrevista a él.

La 4ta entrevista fue realizada:

29 de Octubre de 2012

Experto: **Máster. Fernando Moncayo**

Cargo: Gerente General de Starts Ups y SINOX.

Experiencia del Experto

Emprendedor; Líder emergente; Ganador del premio excelencia 2011; Co fundador, vicepresidente y director de ASIAM BG

Lugar: Oficinas Grupo ASIAM

Hora: 17:00 pm

A pesar de no tener amplia experiencia en el tema de software financiero ni bancario, es un emprendedor innato, un ejemplo claro de emprendimiento; quien nos supo transmitir experiencias muy importantes sobre las barreras que se encuentran a la hora de salir e incursionar en otros países, como opacar las dificultades y aprovechar las fortalezas de cada empresa a la hora de salir a buscar nuevos mercados.

2.2.4. Hallazgos de la investigación:

Tabla 4. Hallazgos de la Entrevista con expertos.

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Obtener información sobre la importancia de la cultura de otros países a la hora de realizar nuestro plan de negocio.	Para empezar un proyecto de internacionalización, se debe iniciar por países que tienen una idiosincrasia similar a la del Ecuador.	Debemos empezar por los países vecinos puesto que estos tienen la misma cultura e idiosincrasia del Ecuador. En este caso, los países cercanos son Colombia y Perú.
Asimilar los principales riesgos de una empresa a la	Incursionar en un nuevo país involucra costos muy elevados	La idea de internacionalizar debe venir de la mano con la intención de manejar alianzas

hora de buscar una internacionalización.	como lo son transporte, logística y otros.	estratégicas con empresas oriundas del país al que se piensa entrar. Se debe tratar siempre de optimizar costos.
Conocer la experiencia y obtener información vital de las distintas áreas de software que se tiene en el Ecuador y como se puede incursionar fuera	El Ecuador es un país con mucho por explotar a nivel de desarrollo de software. En Latinoamérica encontramos mucho desarrollo de software artesanal.	El Ecuador tiene muchos profesionales con vasto conocimiento del desarrollo de software. Se debe aprovechar esto para tener personal con sueldos moderados pero bajos y así tener software de venta con una competencia alta a nivel de costos. Es necesario sistematizar los procesos para poder evolucionar en el área de software y de esta forma lograr fortalecer la industria.
OBJETIVOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Reconocer el método por el cual las empresas han cambiado su mentalidad y han buscado expandirse a nivel internacional	La necesidad de exportar e internacionalizarse por parte de las empresas es un tema de buscar un mercado más amplio en el cual se pueda elevar la rentabilidad de las empresas.	Cuando una empresa se encuentra cubriendo casi en su totalidad el mercado en el que se encuentra debe salir a buscar mejores oportunidades que aumenten su rentabilidad. Es importante buscar mercados extranjeros para seguir creciendo.
Determinar el país objetivo y alternativo.	A nivel de sur América existen muchos países en los que se puede incursionar para el	El país objetivo y los países alternativos deben ser países de Sur América. Es necesario realizar una investigación más

	crecimiento de las distintas empresas.	a fondo que nos de señales de que países vecinos se encuentran mejor posicionados y en cuales no se ha explotado el área particular en la que nos encontramos especializados.
--	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La tabla resume los resultados obtenidos para los objetivos planteados durante la investigación por medio de entrevista con expertos.

2.2.5. Grupos focales

“Entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos, de una forma no estructurada y natural”. (Mahlotra, 2009:p.109)

La sesión focal que se va a realizar es una mini sesión debido a la dificultad de reunir a las personas del nivel profesional y de expertos necesario para nuestra investigación.

El objetivo de la sesión focal es confirmar todo la información recopilada durante nuestras entrevistas con expertos, dar un enfoque completo a la que nos permita solucionar nuestro problema de investigación, cumplir los objetivos de las necesidades de información y direccionar el plan de negocios de acuerdo a los datos obtenidos.

2.2.5.1. Integrantes de la sesión focal.

Las personas involucradas en la sesión focal fueron:

- Rodolfo Hernández

Ingeniero en Sistemas

Dueño y Gerente de SuSisteMa

- Joffre Galeano

Ingeniero en Sistemas

Propietario de su empresa

Distribuidos de Sistar y switch

- Sra Norma Salgado

Gerente de Servicios

Más de 30 años de labor en La Favorita

2.2.6. Hallazgos de la investigación (grupos focales)

La sesión focal se ha realizado el día en las instalaciones de La Favorita en la cual se ha obtenido a la siguiente información.

Tabla 5. Hallazgos de la Investigación (Grupos Focales)

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Obtener información sobre la importancia de la cultura de otros países a la hora de realizar el proyecto.	Para empezar un proyecto de internacionalización, se debe iniciar por países que tienen una idiosincrasia similar a la del Ecuador.	Se debe enfocar en países vecinos como Colombia y Perú para iniciar una internacionalización. Se debe aprovechar las similitudes con estos dos países y de esta forma buscar crecer fuera del Ecuador.
Fijar los aspectos principales a considerar a la hora de buscar la internacionalización de una empresa.	Es necesario de un análisis completo, financiero, económico, legal y social del país al que se va a entrar para poder	Toda investigación de mercados realizada para una empresa grande se ha visto enfocada en el análisis completo los factores que afecten la idea de negocio. Es necesario analizar a profundidad el país objetivo.
Determinar los costos fijos en los que se va a incurrir a la hora de realizar el plan de negocios.	Existen costos fijos con los que se van a lidiar a la hora de salir a otro país para una internacionalización.	A la hora de internacionalizar es necesario buscar alianzas estratégicas para reducir costos. El transporte se puede manejar considerando viajes esporádicos.
Aprender de la experiencia de otras empresas para incursionar en el mercado extranjero	Es importante tomar en cuenta la experiencia de otros. Lo principal es obtener las claves del éxito para un negocio fuera del territorio.	El principal consejos obtenido fue enfocarse en vender la idea de negocio de forma que esta sea necesaria en el mercado y crear alianzas con las empresas o grupos que se pueda para poder crecer.

La tabla resume los resultados obtenidos para los objetivos planteados durante la investigación por medio del grupo focal.

2.3. Investigación cuantitativa

2.3.1. Mercado objetivo

2.3.1.1. Selección del país.

Considerando que en las previas técnicas de investigación se ha llegado a la conclusión de que el país objetivo se encuentra en Sur América, la selección del país se realizará analizando el PIB 2011 de cada país en Sur América.

Tabla 6. Producto Interno Bruto (PIB) Sur América

Country Name	Producto Interno Bruto (PIB) (miles de millones \$)	Year of Estimate
Brasil	2,324	2011
Argentina	726	2011
Colombia	478	2011
Venezuela	379	2011
Perú	306	2011
Chile	304	2011
Ecuador	129	2011
Bolivia	52	2011
Uruguay	52	2011
Paraguay	36	2011
Guyana	6	2011
Surinam	5	2011

PIB 2011. Tomado de: <http://www.indexmundi.com/map>

Según el PIB, se puede resaltar 3 países principales los cuales se encuentran en los primeros lugares, Brasil con un PIB de 2.324 millones de dólares es el país con mayor volumen de producción y economía en toda América del Sur. Argentina con un PIB de 726 millones ocupa el segundo lugar, mostrando una economía creciente durante la última década y Colombia que ocupa el 3er lugar con un PIB de 478 millones, mostrando un crecimiento promedio anual del 8,6%, siendo considerado como uno de los más grandes en el mundo.

Estos países ofrecen un mercado altamente atractivo tanto por su nivel actual como su tendencia creciente, pudiendo generar importantes ingresos a SuSisteMa. Tomando en cuenta el pacífico, los países de mayor crecimiento son Colombia, Perú y Chile, mismos que por su cercanía pueden permitir una eficiente internacionalización de la empresa.

Tabla 7. Comparación de Economías.

Economía	Facilidad de hacer negocios	Apertura de un negocio	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Chile	1	3	13	5	7	5	2	10	4	18
Perú	2	8	20	1	3	2	9	8	17	16
Colombia	3	12	28	4	10	1	13	16	25	1
Puerto Rico (Estados Unidos)	4	1	10	20	3	2	15	19	11	4
México	6	15	30	25	5	12	14	9	8	2
Panamá	8	4	3	17	7	20	29	1	20	12
Dominica	9	6	18	16	13	5	7	17	28	15
Bahamas	13	13	21	32	13	20	5	6	21	6
Jamaica	14	2	22	11	18	15	30	18	22	3
Uruguay	15	5	1	29	10	18	28	28	15	7
Guatemala	18	29	8	2	1	24	18	25	11	17
Paraguay	19	18	6	7	13	13	19	31	16	26
República Dominicana	20	23	24	13	13	13	12	5	9	27
El Salvador	21	22	27	6	7	27	25	11	3	14

Economía	Facilidad de hacer negocios	Apertura de un negocio	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Argentina	22	24	17	24	10	20	24	20	1	13
Nicaragua	24	21	29	18	18	18	27	15	2	10
Costa Rica	25	20	14	3	18	27	22	13	23	20
Brasil	26	19	15	14	18	15	26	26	19	23
Honduras	27	26	23	10	1	27	23	21	31	21
Ecuador	28	28	26	8	13	24	10	27	13	25
Bolivia	29	30	25	23	26	24	31	29	24	9
Venezuela, RB	32	25	32	9	32	31	32	32	7	29

Tomado de Doing Business Midiendo Regulaciones Para Hacer Negocios

2.3.2. Segmentación del mercado

A continuación se estable un análisis de varios factores para determinar el país que brinda las mejores posibilidades para la internacionalización de la empresa SuSisteMa.

2.3.2.1. Diagnóstico globalización sectorial

Tabla 8. Diagnostico globalización sectorial

	COLOMBIA Mercado Objetivo.	CHILE Mercado Alternativo	PERU Mercado Alternativo
INFORMACIÓN GENERAL.			
NOMBRE OFICIAL	República de Colombia	República de Chile	República del Perú
CAPITAL	Bogotá	Santiago	Lima
SUPERFICIE	1 141 748 km ²	756,102 sq km	1.285.215,6 km ²
POBLACION	44.725.543	16.888.760	29.885.340
IDIOMAS	Español	Español / Castellano	Español
ALFABETISMO	90,4%	95,7%	92,9%
RELIGIONES	95% Católica	79% Católica	81.3% Católica
ESPECTATIVA DE VIDA	74,55 años	77,7 años	72,47 años
GOBIERNO	República presidencialista	República Democrática Presidencial.	República presidencialista
MONEDA	Peso Colombiano	Peso Chileno	Nuevo Sol

PRODUCTO NACIONAL BRUTO EN PPA	US\$ 404 995 millones	USD 276.338 millones	US\$ 251.678 millones
INDUSTRIA	Economía de servicios creciente compuesto por el turismo y las exportaciones de tecnología de la información (centros de llamadas, desarrollo de software, animación).	Según el último informe elaborado por la Unidad de Inteligencia de The Economist, Chile es el país latinoamericano que, con un 39.5% de puntuación, lidera el índice de competitividad en tecnología informática (TI) en la región.	Perú ha visto el surgimiento de una incipiente industria informática, que atiende a empresas y hogares por igual. Su ventaja: la rápida adopción del conocimiento que las corporaciones difunden en los países en desarrollo y la casi inmediata
INVERSION EXTRANJERA	6,8 mil millones	13.257 millones de dólares	7,328 millones

Adaptado de La industria del software. Estudio a nivel global y América latina

2.3.2.2. Segmentación geográfica:

La cercanía con Ecuador, hace que tanto Colombia como Perú tengan ventajas frente al resto de países, siendo dos mercados accesibles que puedan generar menores costos en el proceso de internacionalización. Por disponibilidad de recursos no es posible seleccionar ambos país, por lo que se ha procedido a establecer una matriz para en base de esta segmentación verificar cual ofrece mayores oportunidades de ingreso.

Tabla 9. Segmentación Geográfica

OPCIÓN	COLOMBIA	PERÚ
Accesibilidad Vial	X	
Cantidad de PYMES	X	
Cultura y Tradiciones semejantes a Ecuador	X	

Colombia ofrece ventajas dadas por la segmentación geográfica, que generan interés por parte de la empresa en su ingreso.

2.3.2.3. Segmentación demográfica:

En función de esta variable se han establecido las siguientes variables que permiten establecer el mercado objetivo:

Tabla 10. Segmentación Demográfica

OPCIÓN	COLOMBIA	PERÚ
Nivel de Educación	9,2% sin Educación	11,8% Sin educación
Nivel Socio económico	38,20%	31,20%

Colombia tiene menor población sin educación que Perú no obstante presenta un nivel más alto de pobreza.

2.3.2.4. Segmentación psicográficas:

Tabla 11. Segmentación Psicográficas

OPCIÓN	COLOMBIA	PERÚ
Enfoque del Mercado	Alto crecimiento de PYMES	Fomento en el comercio internacional
	Internacionalización de sus empresas	Importantes cadenas nacionales

El mercado de Colombia muestra un importante incentivo y desarrollo de las PYMES, muchas de las cuales han iniciado procesos de internacionalización. Tal es el caso de cadenas como Juan Valdez, Crepes&Waffles, entre otras. Por su parte, Perú ha mantenido un fomento al Comercio Internacional estableciendo importantes acuerdos de negociación con Estados Unidos y Europa principalmente. En sus mercados existe un fuerte nacionalismo, en donde cadenas nacionales han alcanzado importantes posicionamientos que no han podido ser superados por empresas internacionales. Esta situación puede ser una barrera para la aceptación de SuSisteMa, factor que debe ser analizado.

2.3.3. Tamaño del mercado

Conforme la segmentación realizada, se considera que Colombia dispone de condiciones óptimas para la internacionalización de la empresa, por lo que se procede a realizar un estudio de su mercado.

2.4. Análisis micro del país objetivo.

Después de obtener información básica del país en el que se va a aplicar el plan de negocios, se va a obtener información más detallada a nivel micro de dicho país para así tener todas las herramientas necesarias a la hora de ingresar a dicho país.

2.4.1. Demanda:

Tabla 12. Análisis de la demanda

FACTORES CRITICOS	MERCADO OBJETIVO COLOMBIA
FUERZAS DEL MERCADO	
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	<p>En Colombia, según estadísticas de la Superintendencia Financiera, en septiembre del 2010 había 7,87 millones de tarjetas de crédito vigentes, mientras las de débito llegaron a 15,08 millones de unidades.(SIICEX, Recuperado el 20 de Febrero del 2013 de http:// www.gob.pe)</p> <p>De acuerdo a las estimaciones de Federación Colombiana de la Industria de Software y Tecnologías de la Información FEDESOFTE (2012) se espera que para el 2013 en Colombia existan 760 empresas nacionales, así como se tenga un desplazamiento de las pequeñas empresas hacia medianas de tal manera que tenga una participación del 9% superior al 7% que hoy representan.</p> <p>La participación en el mercado se enfoca en este caso en la cantidad de clientes prospectos se pueda tener considerando que el producto estrella de la idea de negocio se encuentra relacionado con las tarjetas de crédito, el uso de las mismas y las empresas que tengan su comercialización por medio de ellas.</p>
DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	El 52% del gasto de TI incide en la adquisición del Hardware, conformado por las computadoras personales y portátiles, periféricos, suministros y servidores; mientras que el 36% son la contratación de

	<p>servicios, es decir:</p> <p>Consultoría en sistemas, integración de sistemas, desarrollo de software a la medida, outsourcing de sistema, servicio de procesamiento, educación y capacitación, mantenimiento y soporte de equipo, Mantenimiento y soporte de software, consultoría e integración de redes y administración de redes; finalmente tenemos que 13% del gastos ha sido para la implementación de software sea empaquetados empresariales o especializados, de acuerdo a la fuente de Fedesoft, en el año 2009.</p>
<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p>Los principales canales de distribución de los que dispone Colombia según el estudio de mercado realizado por PROMPERU 2011</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Casas Matriz de Software 2. Subsidiarias Locales de Marcas 3. Grandes comercializadores de T.I.(SW Software +HW Hardware) 4. Empresas Desarrolladoras de Software 5. Distribuidores de Software 6. Subcontratación de Servicios de T.I 7. Distribución Web del Software 8. Entrega del software como un servicio 9. Almacenes de Cadena 10. Tiendas Minoristas Especializadas 11. Consultores Especializados
<p>FACTURACIÓN DEL MERCADO DE SOFTWARE</p>	<p>El tamaño del mercado de software tiene una facturación de US\$ 465 millones, esta cifra incluye a las empresas multinacionales establecidas en Colombia y está constituido por la venta de infraestructura, desarrollo y aplicaciones. Valor del</p>

		2009 en las estadísticas del IDC
COSTOS Y ACCESOS A LOS SERVICIOS DE PUBLICIDAD		<p>El acceso a la publicidad hoy en día en todos los países es mucho más rápido. El tema de los costos que esta involucra es el que se debe considerar.</p> <p>Con respecto a la idea de negocios, no es necesario incurrir en costos de publicidad puesto que el producto estrella de la empresa SuSisteMa tiene una publicidad que se enfoca a nivel empresarial y no requiere de vallas, cuñas de radio ni spots publicitarios entre otros. La publicidad en el caso de SuSisteMa se ve reflejada en los costos que involucra el transporte y el tiempo que requiere para hacer conocido al producto y a la empresa entre otras.</p>
REQUERIMIENTOS DE CALIDAD Y/O ESTANDARES INTERNACIONALES		<p>Certificado de origen</p> <p>Tiene como principal objetivo acreditar el origen nacional de un producto que se destina a la exportación, y de esta forma acogerse a las preferencias arancelarias pactadas en los respectivos Acuerdos Comerciales suscritos en los países.</p>
PODER DE COMPRA DE LAS FAMILIAS		<p>Por su parte, las empresas locales tienen la fortaleza comercial, el conocimiento y la presencia permanente en el mercado. Por lo tanto el poder negociador de proveedores y compradores tiende a equilibrarse dado que cada parte ostenta un poder complementario de la otra. En la medida en que las soluciones son más complejas, el desarrollador propietario de la solución incrementa su poder negociador, mientras que si la fortaleza comercial del comprador es fundamental en el negocio, su poder negociador tenderá a ser mayor</p>

	que el del proveedor
--	----------------------

Adaptado de Perfil de Mercado Software Colombia, PROMPERU 2011

2.4.2. La competencias y sus ventajas

El desarrollo de software en Sudamérica es bastante limitado, situación que afecta los procesos de tecnificación de las empresas. En Colombia las empresas de mayor relevancia en el campo de desarrollo de software y asistencia tecnológica a empresas que son competencia directa de SuSisteMa son:

Tabla 13. Competencia y Ventajas

EMPRESA	VENTAJAS
IT GROUP	Desarrollo de APPS, especializado en procesos de CRM y atención al cliente. 10 años en el mercado
FEDESOFTE	Desarrollo de ERP especializado en el sector secundario de la economía, cuenta con 22 años en el mercado
PSL S.A	Empresa desarrolladora especializada en PHP, sistemas y desarrollo On Line. Sistemas Contables y Financieros
PRIMATE DEVELOPERS	Desarrollador de software a medida, especializado en BPM, sistemas para el control interno

El desarrollo de software es limitado en Colombia, siendo las empresas existentes desarrolladoras de aplicaciones puntuales requeridas. Es importante citar que existe software internacional que tiene amplia aceptación como SAP, el cual participa en el 22% de las empresas grandes multinacionales en Colombia.

2.4.3. Participación de mercados y ventas de la industria

Tabla 14. Factores críticos

FACTORES CRITICOS	MERCADO OBJETIVO COLOMBIA
MATRIZ FODA	
Fortalezas	<p>Portafolio de clientes reconocidos a nivel nacional, los mejores del Ecuador y amplios en la industria.</p> <p>Trayectoria laboral de más de 30 años.</p> <p>Vastos conocimientos del área.</p> <p>Fuerte iniciativa para ingresar al mercado colombiano.</p>
Oportunidades	<p>El mercado Colombiano presenta oportunidades en el desarrollo de software y en consultorías asociadas a desarrollos específicos más que en aplicaciones de software para mercados horizontales, como por ejemplo, los procesadores de palabra o las aplicaciones de contabilidad.</p> <p>Las aplicaciones para mercados horizontales se enfrentan a la competencia de multinacionales con productos de excelente calidad, precios competitivos y un alto reconocimiento de marca a nivel internacional.</p>
Debilidades	<p>Para lograr un proceso eficiente de penetración del mercado, es indispensable realizar un estudio a la medida de la factibilidad de una solución determinada y su ajuste para acomodarse a las necesidades del mercado chileno. Adicionalmente, la presencia local constituye uno de los factores más relevantes en la toma de decisiones de los empresarios al escoger su proveedor de desarrollos de software a la medida. En este sentido, la creación de una sucursal o la asociación con empresas locales, preferiblemente especializadas o posicionadas en un nicho de mercado, es casi imprescindible en este proceso exportador</p>

AMENAZAS	Residen en el posible incremento de países oferentes como consecuencia de los tratados de libre comercio y el ambiente altamente competitivo del sector, con presencia de reconocidas empresas multinacionales y locales que se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado chileno.
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una de las razones principales por las cuales se considera que mercado aceptará el sistema SWITCH son:

- Sistema enfocado a mejorar la calidad del servicio al cliente en función de una óptimo proceso de cierre de ventas
- Sistema único en el medio, con asistencia permanente por parte de SuSisteMa tanto en software como hardware
- Amplia experiencia en el mercado
- Sistema posible a establecer modificaciones acorde a las necesidades del cliente.
- Precios accesibles variables acorde al volumen de transacciones.
- Actualización permanente acorde los cambios en el mercado y necesidades requeridas en función de las políticas y marco jurídico vigente.

2.4.4. Evaluación del mercado durante implementación

Como todo mercado, el colombiano es altamente exigente, demandando servicios de calidad con permanente asistencia, factor que debe ser considerado antes de ingresar al mismo. Es importante que el cliente reconozca los beneficios que el sistema provee y los servicios que va recibir para hacer que la incorporación del sistema representan para el cliente una posibilidad de mejorar su servicio frente a su mercado.

Es importante también indicar que el producto debe ofrecer ventajas reales frente a la competencia siendo accesible al mercado, situación que es fundamental para poder disponer de oportunidades de crecimiento.

En base a la selección de Colombia frente a las otras opciones, se establece un estudio focalizado, para lo cual se utilizó instrumentos de campo que se describen a continuación:

2.5. Encuestas:

Las encuestas son instrumentos de levantamiento de campo, que permiten obtener información actualizada y pertinente al grupo objetivo de estudio. Técnica de encuesta es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (mahlotra, 2010: p.12)

Para obtener el muestreo apropiado para esta investigación se ha considerado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q} \qquad n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 11450}{0.1^2(11450-1) + 2^2 * 0.5 * 0.5}$$

Dónde:

N = tamaño de la muestra

Z α /2 = valor para el nivel de confianza

P = parte conocida

E = error

El universo a utilizar para el desarrollo de la presente investigación está conformado por las pymes en el mercado de **Bogotá, Colombia**. Según la ley de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, ley 590, se denomina como pyme a la siguiente empresa:

- “microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.” (ley fomento de la micro, pequeña y mediana empresa-Colombia)

Según el ministerio de comercio e industria en Colombia, en la ciudad de Bogotá, existen legalmente constituidas 11450 empresas calificadas como pymes que conforman el universo de estudio. Debido que por su costo y tiempo para su levantamiento, se ha procedido al cálculo de una muestra representativa, obteniendo los siguientes resultados:

Aplicada la formula, hemos llegado a la conclusión de que son **98** las encuestas empresariales que debemos realizar.

La encuesta que se va a realizar conforme a la muestra calculada, se realizará mediante el uso del correo electrónico. Para ello, se enviará un total de 200 correos a empresas colombianas para poder asegurar la respuesta del 25% de correos enviados al menos.

2.5.1. Diseño de la investigación

La encuesta que se va a realizar es de 10 preguntas cerradas que se encuentran en el anexo 1.

La aplicación de la encuesta se realizó por medio virtual, ubicándola en la dirección:

<http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=91863&ic=47668&c=e2fb2>

y solicitando mediante mail a empresas comercializadoras y de servicios en Colombia. La encuesta estuvo disponible desde el 8 de diciembre del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2012, levantando a 104 empresas las cuales fueron depuradas en función de los datos hasta obtener 98 confiables que se detallan en el siguiente cuadro:

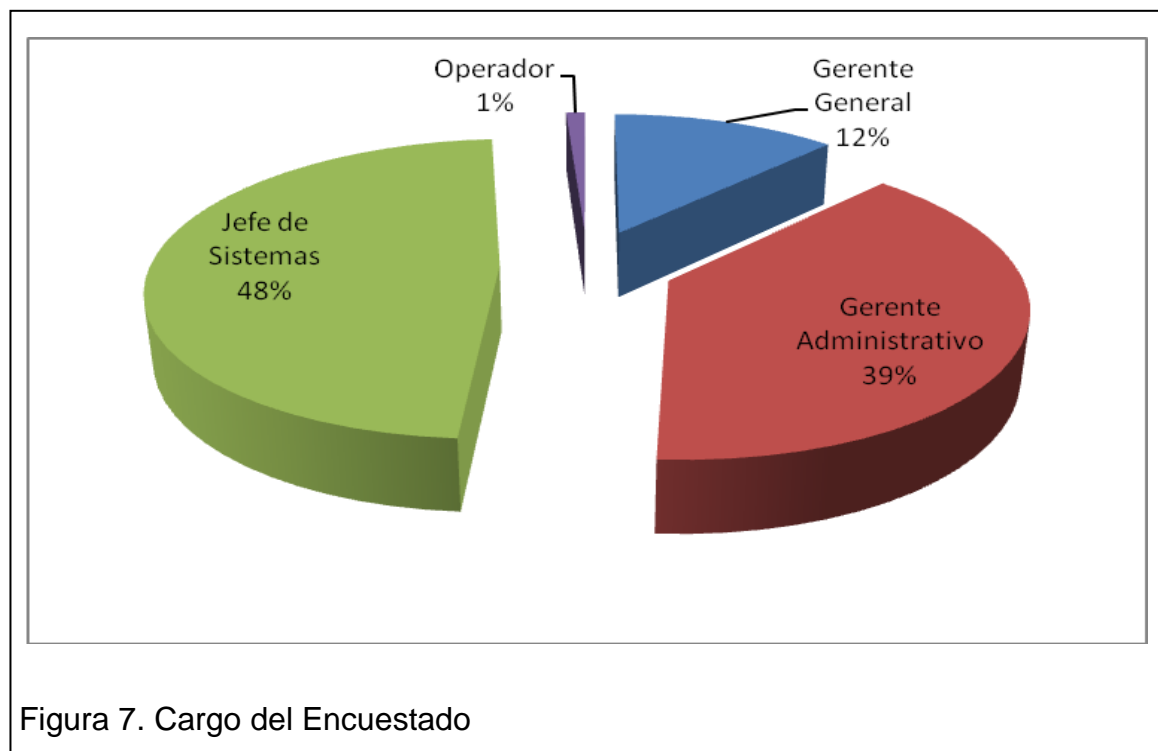
2.5.2. Tabulación y hallazgos (encuesta)

Los resultados obtenidos se detallan a continuación en base de las empresas encuestadas.

Cargo del Encuestado:

Tabla 15. Cargo del Encuestado

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Gerente General	12	12,24%
Gerente Administrativo	38	38,78%
Jefe de Sistemas	47	47,96%
Operador	1	1,02%
Total	98	100,00%



Análisis e Interpretación

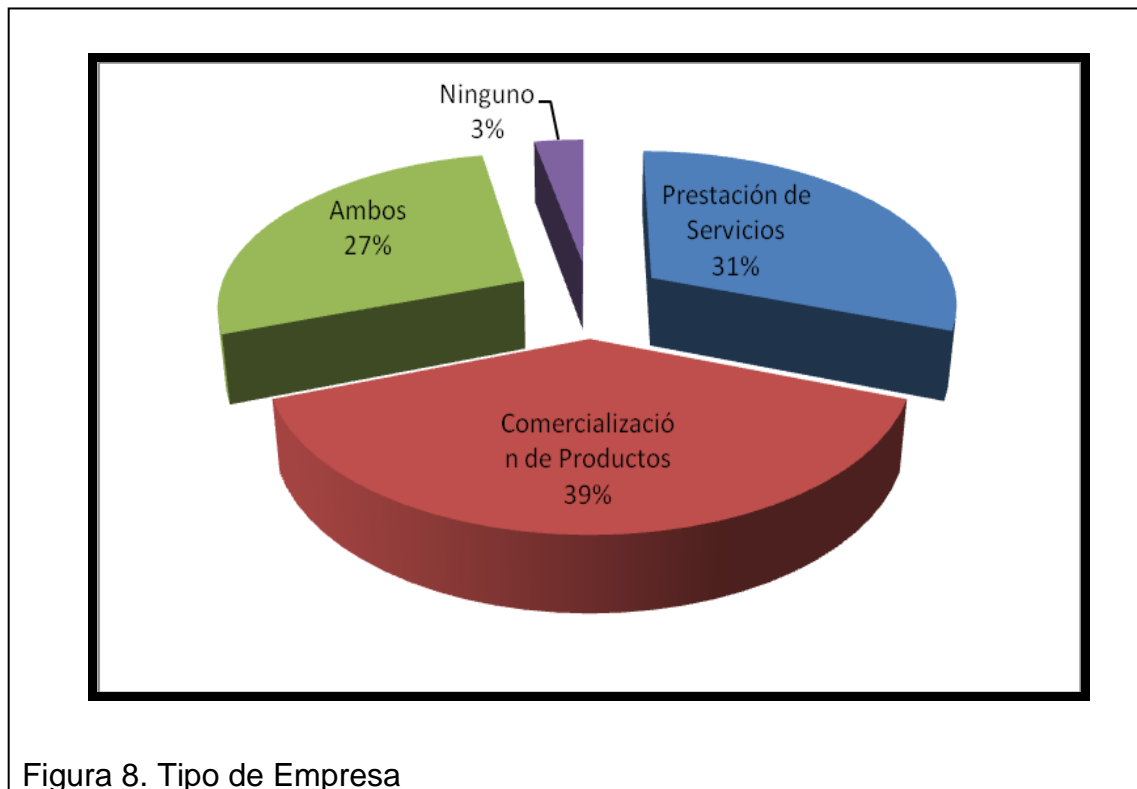
La identificación del cargo del encuestado es importante para garantizar la obtención de información confiable, dada por personas representativas en las empresas encuestas. En este sentido, el 47,96% ocupa el cargo de Jefe de Sistemas, posible conocedor del servicio a prestar y por ende entendido en los beneficios de los mismos. El 38,78% es Gerente Administrativo, el cual tiene la capacidad por lo general de decisión de compra en función a la verificación de la utilidad del servicio y aporte a los objetivos empresariales. El 12,24% es Gerente General, mismo que tiene la decisión total de compra en las empresas siendo importante su criterio y el 1,02% es operador de áreas, mismo que si bien es cierto no tiene capacidad de decisión, es importante conocer su criterio para establecer claramente las necesidades de servicio y poder garantizarlas.

Como se puede observar, todo el personal encuestado es útil para la investigación, permitiendo que las diferentes preguntas generen información necesaria para analizar las estrategias requeridas para internacionalizar la empresa SuSisteMa.

1. ¿La empresa en la que usted trabaja se enfoca en la prestación de servicios de comercialización de productos?

Tabla 16. Tipo de Empresa

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Prestación de Servicios	30	30,61%
Comercialización de Productos	38	38,78%
Ambos	27	27,55%
Ninguno	3	3,06%
Total	98	100,00%



Análisis e Interpretación

Es importante analizar si las empresas encuestadas prestan servicios de comercialización o asistencia a diferentes mercados, situación que les hace ser clientes potenciales del software SWITCH. En este caso, las respuestas obtenidas son altamente favorables, entendiendo que el 38,78% se dedica a la comercialización de productos diversos y el 30,61% presta servicios varios. El 27,55% se dedica a ambas categorías, lo que determina que son empresas que conforman el mercado objetivo a alcanzar.

Las respuestas dadas son totalmente confiables y permitirán conocer aspectos referentes a su necesidad y requerimiento, verificando si estos pueden ser cubiertos por el sistema ofertado.

2¿Qué formas de pago ofrece la empresa en la que usted trabaja a sus clientes y en qué porcentajes?

Tabla 17. Formas de Pago

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Efectivo	5	5,10%
Tarjeta de Crédito	31	31,63%
Cheque	4	4,08%
Todos	55	56,12%
Ninguno	3	3,06%
Total	98	100,00%

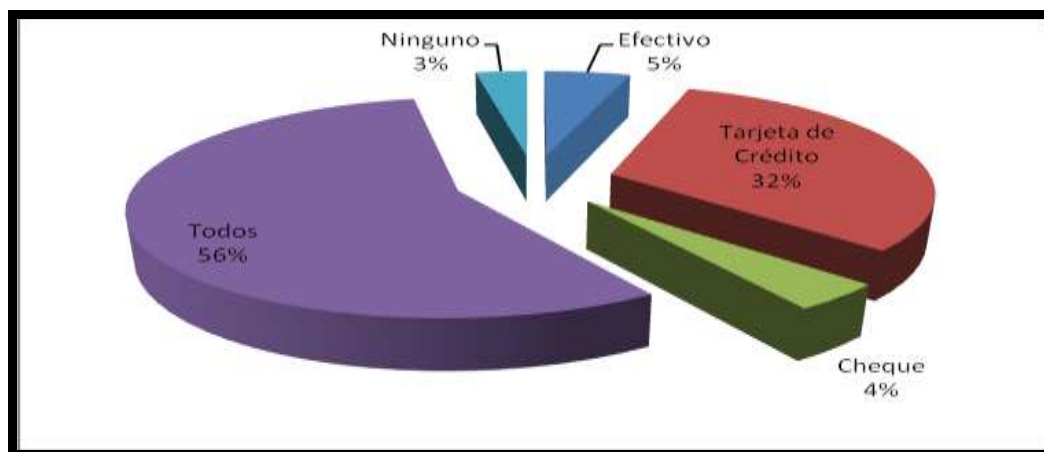


Figura 9. Formas de Pago

Análisis e Interpretación

La pregunta identifica las formas de pago que actualmente la empresa ofrece a sus clientes, conociendo que si estas manejan sistemas de tarjetas de crédito se convierten en clientes potenciales del sistema.

Los resultados muestran un escenario favorable, cuando el 56,12% de las empresas utilizan todas las formas de pago citadas, el 31,63% maneja exclusivamente tarjetas de crédito, y el 5,10% utiliza efectivo o cheque respectivamente. En este caso, se observa un claro posicionamiento del uso de tarjetas de crédito situación que genera oportunidades para el negocio.

3. ¿Qué tipos de mecanismos utiliza usted para los cobros con tarjeta de crédito?

Tabla 18. Mecanismos que utiliza

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sistematizado	19	19,39%
Autorizaciones Vía Telefónica	79	80,61%
Otros	0	0,00%
Todos	0	0,00%
Ninguno	0	0,00%
Total	98	100,00%

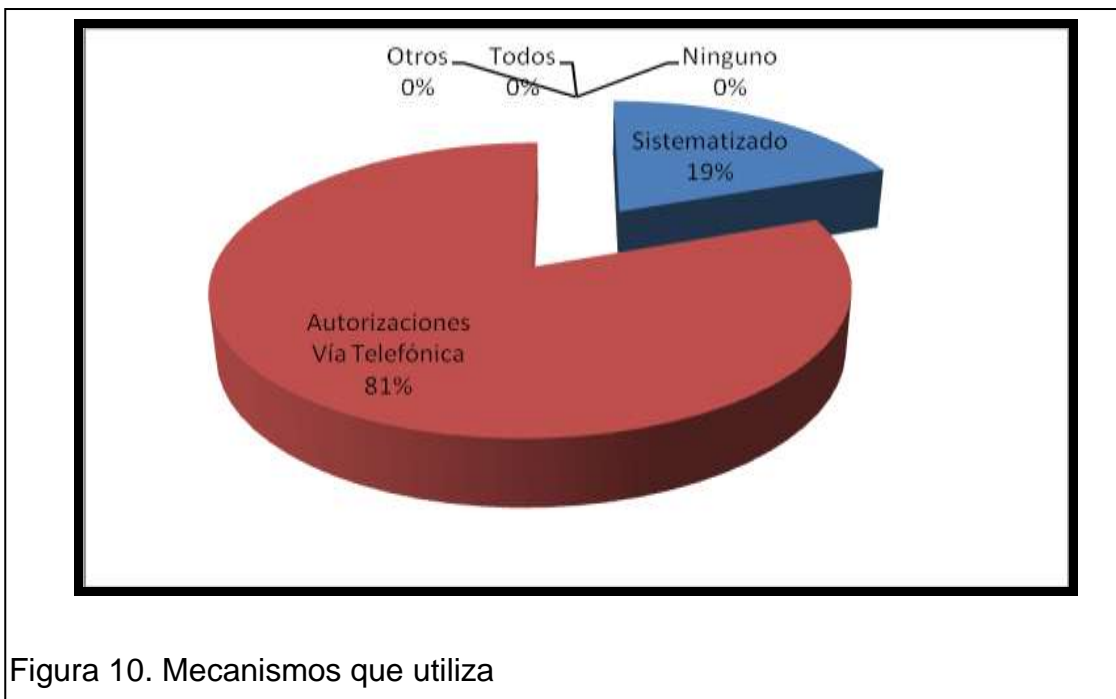


Figura 10. Mecanismos que utiliza

Análisis e Interpretación

El conocer los mecanismos utilizados actualmente por las empresas encuestadas, permitirá identificar el nivel de posicionamiento que tiene el software en el mercado. En este caso, se observa que los niveles de tecnificación actualmente existentes no están totalmente relacionados con la infraestructura disponible en el mercado. El 81% utiliza medios telefónicos los

cuales pueden generar altos tiempos de espera al cliente, causando su insatisfacción. El 19% utiliza sistemas sistematizados los cuales pasan a ser competencia directa del presente proyecto.

Los bajos niveles de tecnificación encontrados, determinan un amplio mercado que puede cubrir los objetivos de internacionalización de la empresa, pudiendo posicionar el servicio en Colombia.

4. ¿En la empresa en la que usted trabaja, cuentan con un departamento de sistemas?, En el caso de tenerlo, ¿De qué se encarga el departamento?

Tabla 19. Disponibilidad de Personal de Sistemas Interno

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Desarrollo de software	26	26,53%
Mantenimiento de Equipos	18	18,37%
Atención Portales Web	54	55,10%
Otros	0	0,00%
Total	98	100,00%

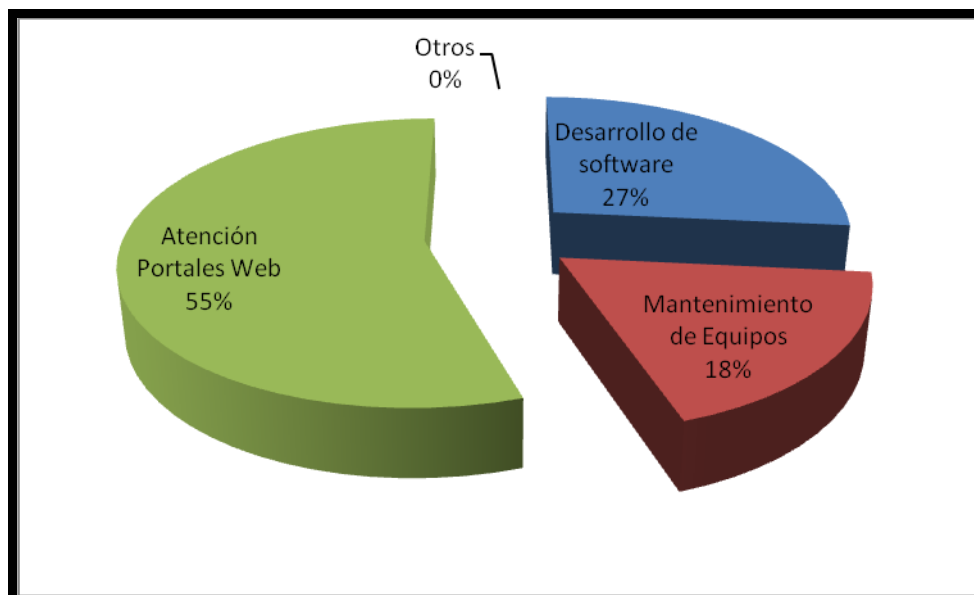


Figura 11. Disponibilidad de Personal de Sistemas Interno

Análisis e Interpretación

El uso de tecnología, demanda de personal técnico para su mantenimiento, asesoría al usuario y óptimo funcionamiento. Es evidente que si las empresas disponen de un departamento de sistemas, estos pueden gestionar asesorías inmediatas pudiendo ser un punto importante de contacto con la empresa.

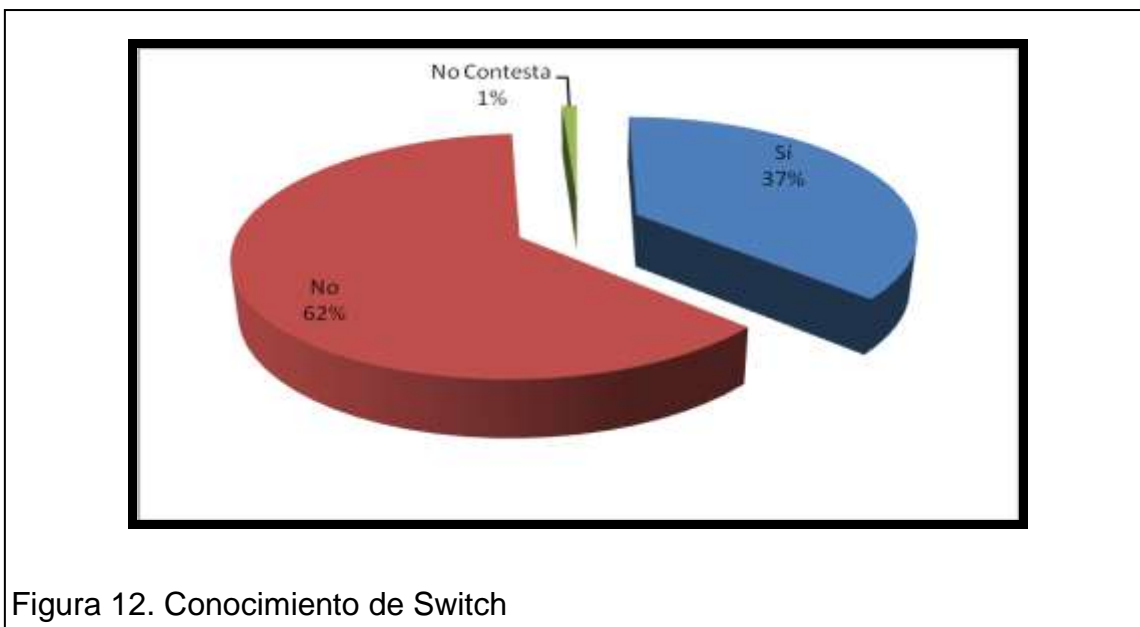
El 55,10% de los encuestados dispone de personal en sistemas para atender principalmente la administración de la Web Corporativa, mientras que el 26,53% dispone de programadores de aplicaciones internas. El 18,37% solo maneja procesos relacionados a mantenimiento de equipos.

En este caso, se observa un factor importante útil para el negocio, ya que el personal disponible puede ser entrenado para cubrir situaciones elementales que permitan un óptimo rendimiento del sistema, facilitando el ingreso de la empresa básicamente por convertirse en un socio estratégico permanente.

5. ¿Usted conoce lo que es SWITCH de tarjetas de crédito?

Tabla 20. Conocimiento de Switch

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sí	36	36,73%
No	61	62,24%
No Contesta	1	1,02%
Total	98	100,00%



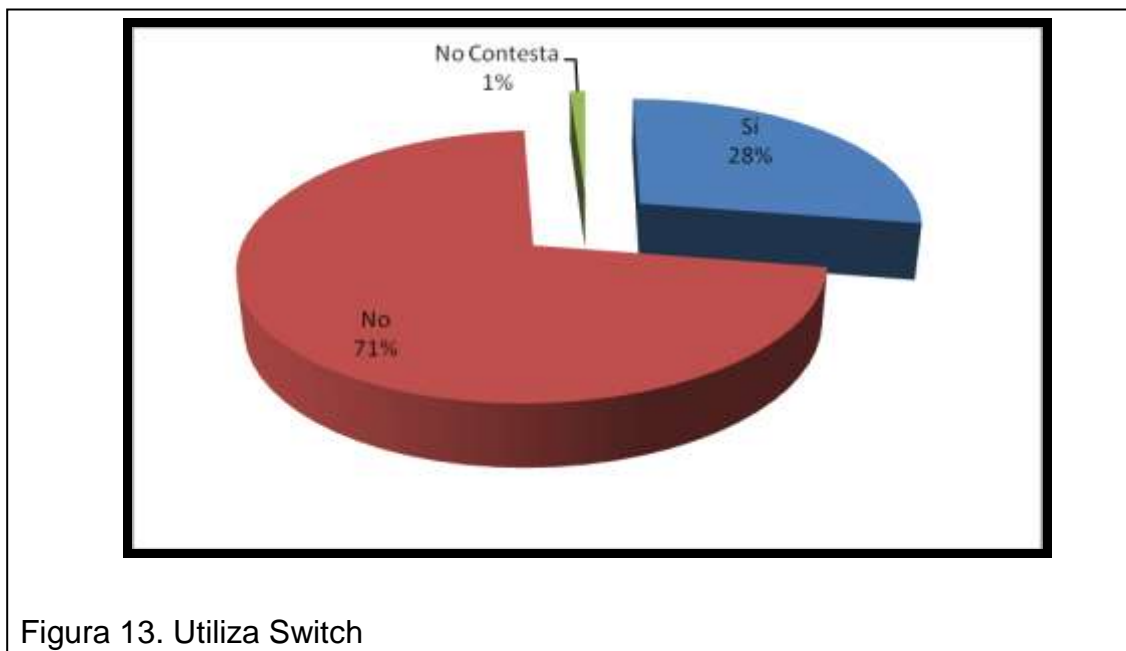
Análisis e Interpretación

El nivel de conocimiento del sistema Switch determina la necesidad de estrategias que son necesarias para poder posicionar el producto en el mercado. En este caso, las respuestas obtenidas muestran un amplio desconocimiento que puede convertirse en una barrera, principalmente cuando el 62% de las empresas no conoce el sistema, frente al 37% que sí. Se observa la importancia de establecer estrategias que permitan la identificación del servicio, sus beneficios y requerimientos, para permitir un mayor interés por parte del mercado objetivo.

6. ¿En la empresa en la que usted trabaja utilizan SWITCH de tarjetas de crédito?

Tabla 21. Utiliza Switch

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sí	27	27,55%
No	70	71,43%
No Contesta	1	1,02%
Total	98	100,00%



Análisis e Interpretación

Es claro que si el mercado en su gran mayoría no conoce sobre SWITCH, su utilización sea casi nula. En este caso el 71,43% indica que no utiliza el mismo, situación que puede interpretarse de dos maneras. La primera es un aspecto positivo, en el sentido de que se dispone de un amplio mercado para atenderlo, pudiendo esto generar ingresos acorde a los presupuestos. El segundo aspecto no es tan favorable, en el sentido de que el desconocimiento obliga a establecer estrategias que permitan su identificación las cuales generan altos costos que la empresa debe asumir.

7. ¿Teniendo más claro, lo que es el programa, en caso de no tenerlo en su compañía, ¿Usted compraría este software?

Tabla 22. Interés de adquirir Switch

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sí	97	98,98%
No	1	1,02%
No Contesta	0	0,00%
Total	98	100,00%

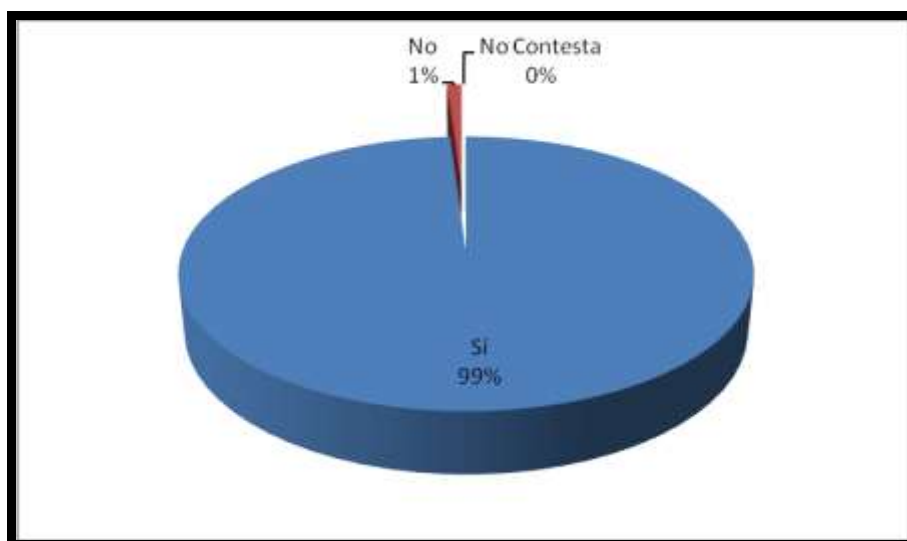


Figura 14. Interés de adquirir Switch

Análisis e Interpretación

El posible interés del cliente en adquirir el sistema una vez identificados sus beneficios, permite conocer la posible introducción del mismo en el mercado. En este caso, el 99% indica que si mantiene interés frente al 1% que indica que no. En este caso, se observa una total factibilidad del ingreso del sistema en el mercado colombiano, situación que establece importantes oportunidades de expandir e internacionalizar la empresa.

8. ¿Qué forma de pago preferiría usted tener para el software?

Tabla 23. Forma de Pago preferencial

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Pago Único	35	35,71%
Pago por transferencia mensual	47	47,96%
Otros	16	16,33%
Total	98	100,00%

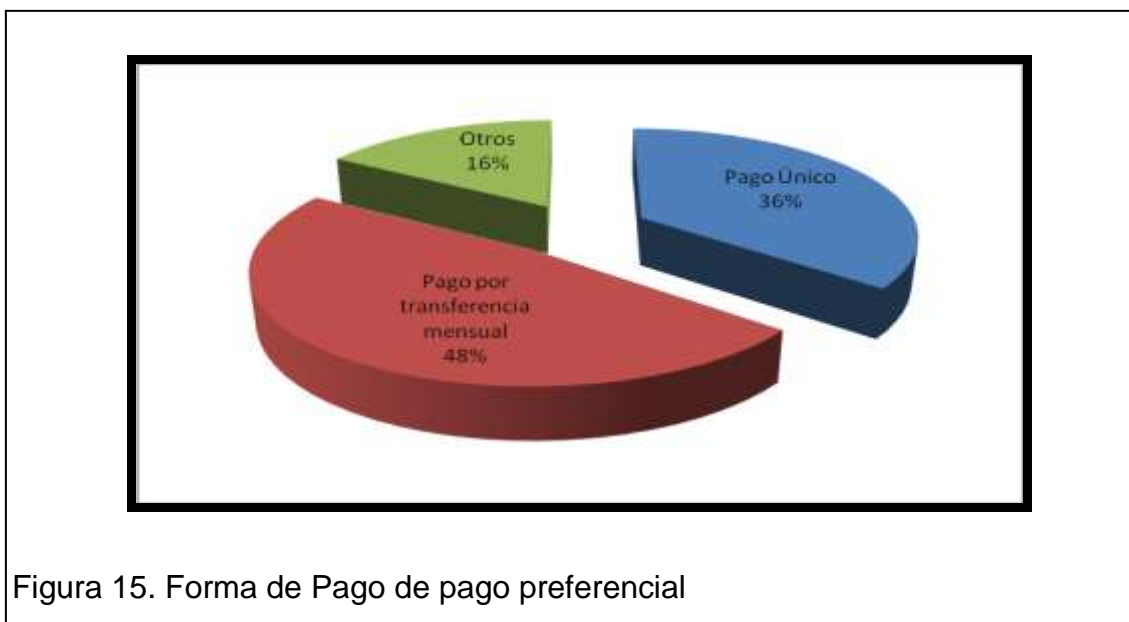


Figura 15. Forma de Pago de pago preferencial

Análisis e Interpretación

La forma de pago permitirá proyectar los flujos de la empresa. En este caso, los clientes prefieren en su mayoría establecer sistemas de pagos mensuales por transferencias, opción que obtuvo el 47,96% de aceptación. Es importante también citar que el 35,71% prefiere un solo pago único del sistema, mientras que el 20% prefiere otras opciones como el canje de servicios por ejemplo.

9. ¿En un promedio, cuanto estaría usted dispuesto a pagar por este servicio (Usd)?

Tabla 24. Precio promedio a pagar

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Menor de 10.000	88	89,80%
Entre 10.000 usd a 20.000	10	10,20%
Entre 21.000 a 30.000	0	0,00%
Entre 30.000 a 50.000	0	0,00%
Más de 50.000	0	0,00%
Total	98	100,00%

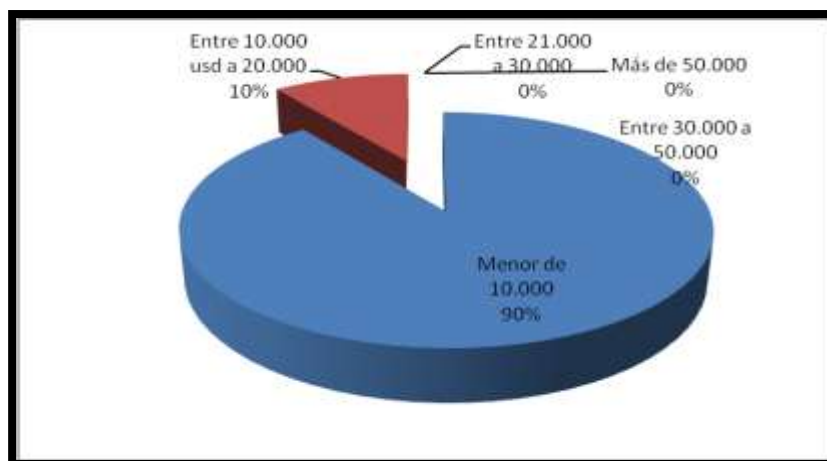


Figura 16. Precio promedio a pagar

Análisis e Interpretación

Los márgenes de presupuestos de las empresas con respecto a la adquisición de sistemas, es un factor esencial para determinar si estos pueden generar rentabilidad en el mercado. Al ser el uso del sistema un gasto, es importante definir la capacidad de pago de los mismos, encontrando por las respuestas obtenidas que el 90% busca precios bajos menores a 10.000 usd y sólo el 10% oscila entre 5.000 a 10.000 usd. Se observa claramente que el mercado busca una guerra de precios, en donde este es un factor esencial para la decisión de compra, mostrando elasticidad de la demanda, en el sentido de que si el precio sube, se estima que la demanda se contraerá.

10. ¿Usted pagaría extra por el mantenimiento del servicio y la entrega de un software personalizado de acuerdo a los requisitos de su empresa?

Tabla 25. Pagos extras

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Sí	69	70,41%
No	29	29,59%
No Contesta	0	0,00%
Total	98	100,00%

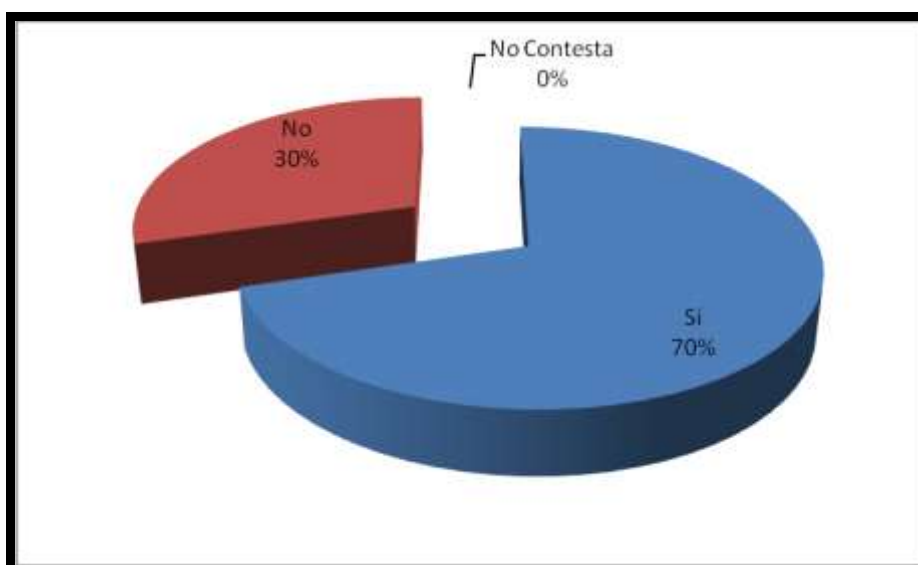


Figura 17. Pagos extras

Análisis e Interpretación

Los servicios extras son importantes para determinar el interés del mercado sobre beneficios adicionales a los establecidos en un paquete básico, pudiendo estos ser los que generen mayor rentabilidad al negocio. En este caso el 70% indica que si podría acceder a los mismos siempre y cuando estos realmente aporten con beneficios amplios al negocio. Por su parte el 30% indica que no le interesa.

Las respuestas obtenidas permiten determinar la necesidad de establecer un paquete básico lo suficientemente atractivo para que el cliente adopte el sistema y un paquete adicional con beneficios adicionales importantes que permitan la ampliación del mismo.

11. Qué servicio extra le gustaría a usted recibir de un software como el SWITCH?

Tabla 26. Servicio a requerir

OPCIÓN	CANTIDAD	TASA
Asistencia permanente	28	28,57%
Software Contable	43	43,88%
CRM	19	19,39%
Servicio de Mantenimiento	7	7,14%
Asesoría tecnología	1	1,02%
Total	98	100,00%

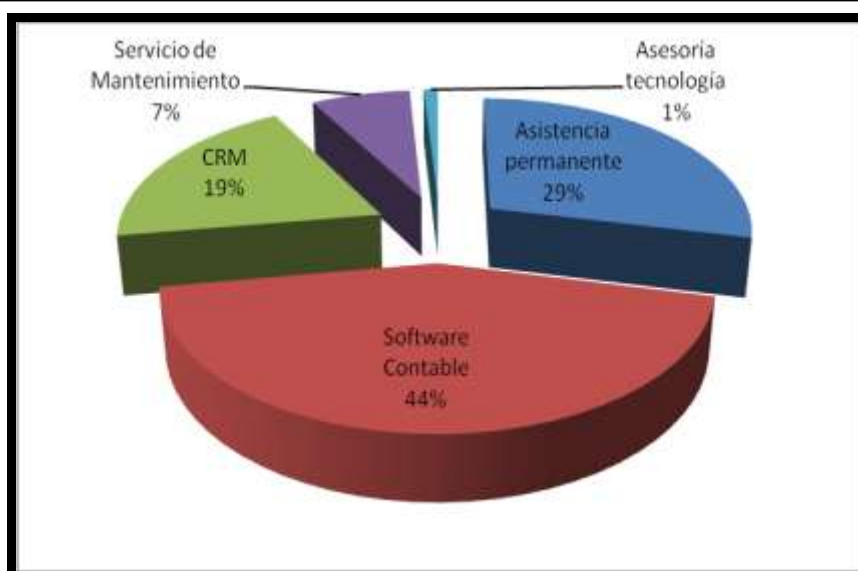


Figura 18. Servicio a requerir

Análisis e Interpretación

Identificar los servicios extras, pueden ampliar la visión de expansión del negocio. En este caso, la pregunta fue abierta, pudiendo ser clasificadas las respuestas en varias categorías. La mayor concentración demanda de software adicional, principalmente en el área contable con el 44% de preferencia y CRM con el 19%. Adicionalmente demanda de servicios de asistencia y asesoría tecnológica con el 29% y 1% respectivamente. Es importante también citar, las necesidades en cuanto a mantenimiento de los equipos con el 7%

CAPÍTULO III

3. Plan de marketing

3.1. Estrategia general de marketing



Con relación a la misión y visión establecida, la estrategia desarrollada busca permitir la internacionalización de la empresa en el mercado de Bogotá Colombia inicialmente para posteriormente expandirse a Perú y Chile respectivamente, empezando abarcar de manera ordenada lógica y secuencial el ingreso a mercados definidos. Aprovechando el reconocimiento existente en el mercado ecuatoriano, las estrategias buscarán proyectar la imagen de la empresa a nivel internacional, ofertando software calificado a precios accesibles cuya utilización permitan mejorar el rendimiento de sus clientes, proveyéndoles de mejor planificación, organización, control y dirección de sus diferentes áreas.

La estrategia general de marketing se orienta en permitir la identificación de SuSisteMa en el mercado internacional, siendo una opción a considerar en el mercado latinoamericano para la adopción de tecnología que mejore el

rendimiento de los procesos administrativos y empresariales de las diferentes empresas, independientemente del sector en donde participan sus actividades económicas.

Como es lógico, el planteamiento de la estrategia debe sostenerse en la ejecución de varias tácticas que permitan la internacionalización el producto. Para ello, se ha definido como base principal el dotar de un producto accesible al mercado, situación que representa el principal limitante en el consumo de software internacional que pese a disponer de una excelente calidad, sus precios le hacen restrictivo exclusivamente a grandes corporaciones, principalmente transnacionales. De esta manera, se busca obtener posicionamiento en pequeñas y medianas empresas principalmente, las cuales demandan del uso de tecnología para apoyar sus procesos de crecimiento, pero por las barreras de precios impuestas por los proveedores de software principalmente internacional, no pueden acceder a los beneficios de una automatización profesional y debidamente soportada por empresas especializadas.

“La definición de estrategias de comercialización, deben estar enfocadas a satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente, por lo cual es fundamental delimitarlo a fin de proveer productos y servicios de mejor forma que la competencia” (Kottler, 2000:p.54)

La aplicación de la estrategia busca de esta manera fomentar el crecimiento de la empresa en el mercado internacional, proveyendo de un producto altamente calificado soportado por una asistencia directa de profesionales especializados en el desarrollo de software con amplia experiencia en el mercado ecuatoriano, gestores de un producto propio apoyado con asistencia directa a precios accesibles a las empresas a diferencia del software internacional.

La estrategia de mercadeo, se sustentará de esta manera en los siguientes aspectos:

- Software dedicado y especializado en función de las necesidades del cliente íntegramente desarrollado por SuSisteMa.
- Asistencia profesional permanente
- Software flexible adaptable a los cambios de mercado
- Amplia experiencia en el desarrollo y comercialización de software
- Precios accesibles al mercado internacional.

Una de las principales restricciones en el uso de software es los altos precios existentes en el mercado, situación que obliga a muchas empresas a incorporar dentro de sus departamentos de tecnología, desarrolladores para realizar aplicaciones que cubran sus requerimientos. No obstante, dada a la falta de experiencia en el sector, el desarrollo de estas aplicaciones genera amplios problemas, no teniendo una asistencia ni procesos de respaldo como capacitación al usuario. En tal virtud, la internacionalización se sustenta en brindar un servicio integral calificado con productos tecnológicos desarrollados con amplia experiencia, permitiendo que su uso aporte al crecimiento sostenido y sustentable de sus clientes.

El marketing mix desarrollado, establece cuatro parámetros claramente definidos en los cuales se sustenta la estrategia:

3.1.1. Producto:

Una de las áreas críticas en las empresas es el cumplimiento del cierre de ventas, en el cual muchos clientes cancelan sus compras mediante el uso de tarjetas de crédito. Surge de esta manera, la necesidad de conectividad entre la empresa comercializadora y la institución financiera responsable de la entrega de la tarjeta al cliente. La verificación de aprobación de la compra es un requerimiento esencial para evitar situaciones relacionadas a la pérdida de los valores o cartera vencida incobrable, para lo cual es un requisito la aprobación de la compra. El sistema switch establece una eficiente y rápida conectividad, devolviendo la aprobación o no de los montos de la transacción, permitiendo de esta manera terminar el proceso de comercialización de manera

segura y eficiente. Su desarrollo evita cumplir molestos procesos de verificación de datos, mediante el uso de teléfonos, mails y demás que demoran a operación, causando molestias al cliente y elevando los riesgos de una operación segura.

La alianza de la empresa SuSisteMa con datafast, establece una clara diferenciación del sistema switch frente a su competencia directa, proporcionando un servicio de calidad y debidamente asistido. En este caso, las ventajas competitivas del producto a comercializar son:

- Servicio ágil y oportuno especializado en el cierre de ventas mediante la conectividad eficiente entre la empresa comercializadora y la institución financiera
- Servicio de asistencia inmediata y permanente al cliente
- Posibilidad de adaptabilidad del sistema en función del desarrollo de la tecnología en relación al software y hardware disponible en el cliente.

3.1.2. Plaza:

Latinoamérica es un mercado amplio que en conjunto comprende aproximadamente 577.278.598 habitantes, conformando el bloque económico UNASUR compuesto por Mercosur y el CAN, manteniendo importante crecimiento económico. Colombia durante el año 2012, registró un amplio desarrollo. Colombia fue calificado como el 14avo país de mayor crecimiento económico a nivel mundial en el año 2012 (El Colombiano-Economía, 2012:p.109).

El ingreso a estos mercados, establece una clara oportunidad para SuSisteMa porque le permite expandir su mercado en cuanto a número de clientes incrementando sus ingresos y niveles de rentabilidad. Adicionalmente, le permite expandir su cobertura, consolidándose en Latinoamérica como una de las principales empresas desarrolladoras de software. Esta situación le permite alcanzar un paso fundamental en su objetivo de convertirse en una proveedora de software multinacional. Su ingreso fomentará además la expansión de la

empresa, permitiéndole disponer de la experiencia suficiente para continuar su crecimiento en el resto de países latinoamericanos.

3.1.3. Promoción:

La promoción del producto switch al ingreso en el mercado en Bogotá Colombia contará con estrategias agresivas, que incentive al mercado a su adquisición y uso. Para ello, la promoción se establecerá en estrategias commodity, basadas en facilitar el acceso del uso del sistema manteniendo precios de instalación totalmente viables a las pymes y generando utilidad en base a la tarifa establecida por las transacciones generadas.

Es decir, la estrategia promocional por lanzamiento que durará un período de 6 meses iniciales, presentará un descuento del 25% sobre el valor de instalación, permitiendo que las empresas puedan adquirir la aplicación, proponiendo una diferencia frente a la competencia directa.

3.1.3.1. Publicidad:

El desarrollo de la publicidad consolidará la imagen corporativa de SuSisteMa en base al cumplimiento de los siguientes aspectos:

3.1.3.2. Imagen

La imagen a utilizar será específicamente la perteneciente a SuSisteMa buscando consolidar el concepto de multinacional y la clara identificación del mercado tanto en Ecuador como en Colombia. En este caso queda establecida por el siguiente logotipo:



Figura 20. Logotipo SuSisteMa-SWITCH

Tomado de SuSisteMa 2013

3.1.3.3. Descripción de la imagen

El logotipo de la empresa se basa en un círculo de integración en el cual se busca representar a la empresa y al cliente, integrados y unidos para alcanzar el mayor beneficio. Hace referencia al modelo win to win en donde se busca que tanto proveedor como clientes obtengan beneficios permanentes y a largo plazo.

Analizando la cromática, se decidió el uso del color naranja que subjetivamente representa alegría, el color celeste que representa profundidad y el color azul que representa tecnología, buscando presentar un diseño actual, moderno relacionado principalmente con el avance de la tecnología.

3.1.3.4. Slogan:

Dado a la internacionalización de la empresa, el slogan fortalecerá el posicionamiento de switch en el mercado colombiano, seleccionando la siguiente opción:

“SWITCH, sistemas aplicados para mejorar tu servicio y rentabilidad”

3.1.4. Precio

El precio es un factor altamente decisivo en el proceso de compra de software en las empresas. Los altos costos de los mismos principalmente de empresas desarrolladoras internacionales, hacen que su aplicación sea elitista, es decir se enfoque principalmente en grandes empresas que tienen la capacidad de su adquisición. Empresas medianas y pequeñas, no disponen de este tipo de servicio, representando una clara barrera que impide disponer de un servicio eficiente al cliente que cancela sus compras con el uso de tarjetas de crédito.

En este sentido, la estrategia de precios se enfocará a hacer accesible el producto para que pueda maximizarse su consumo, estableciendo una clara diferenciación con la competencia directa a fin incentivar la adopción de esta tecnología en diversas empresas comerciales en Bogotá Colombia.

Es claro que la demanda del software, se relaciona directamente con el precio de las diferentes aplicaciones existentes, por lo que la estrategia aplicada

busca incentivar su consumo, permitiendo la integración de empresas que encuentren en esta aplicación una clara alternativa para mejorar su control y servicio al cliente. No se debe confundir la estrategia aplicada con la relacionada a precios bajos, ya que la adopción de tecnología demanda de la incorporación de software y hardware que demandan inversión por parte del cliente. La estrategia se enfoca a que el precio ofertado se encuentre por debajo el precio de la competencia internacional, factor que es totalmente viable en el sentido de que la empresa SuSisteMa es desarrolladora integral de la aplicación SWITCH, por lo que mantiene un control completo de los diferentes procesos que permiten disponer del producto, así como también aquellos relacionados a su mantenimiento. Para determinar de manera eficiente la fijación del precio, se ha establecido un estudio de la competencia directa, para posteriormente mediante el cálculo de la desviación estándar conocer los rangos de comportamiento. El precio está en función de la competencia, siendo también necesario revisar los costos y el margen de rentabilidad, aspectos que serán complementados en el estudio financiero.

Tabla 27. Cálculo de rangos de precios en aplicaciones de la competencia

Empresas	Costos Promedio	Costo-Promedio	Cuadrado
Kruger	\$ 15.000,00	\$ 5.283,33	\$ 27.913.611,11
Triple A	\$ 9.800,00	\$ 83,33	\$ 6.944,44
IT GROUP	\$ 12.500,00	\$ 2.783,33	\$ 7.746.944,44
Centro de Software	\$ 5.600,00	-\$ 4.116,67	\$ 16.946.944,44
Sistemas 7 ^a	\$ 7.600,00	-\$ 2.116,67	\$ 4.480.277,78
SAP-ERP	\$ 7.800,00	-\$ 1.916,67	\$ 3.673.611,11
PROMEDIO	\$ 9.716,67	VARIANZA	\$ 60.768.333,33
		DESVIACIÓN	\$ 3.182,46
RANGO MAYOR	\$ 12.899,13		
RANGO MENO	\$ 6.534,21		

El estudio de desviación desarrollado, muestra que los rangos promedio de precios en el mercado oscilan entre 6.534,21 a 12.899,13 dólares, factor que evidencia y se enfoca exclusivamente a empresas que tenga la capacidad de recursos financieros para su adquisición. Esta situación confirma la oportunidad de mercado en el cual se han enfocado las estrategias de promoción a sustentarse en este aspecto, permitiendo un mecanismo viable para acceder a la internacionalización de la empresa SuSisteMa.

Antes de seleccionar el precio a comercializar que será la base para poder ingresar en el mercado, se deben definir algunos factores fundamentales a considerar:

- Nivel de conocimiento de la demanda objetivo sobre los beneficios que genera a la empresa la incorporación de sistemas de interconexión con instituciones financieras para la aprobación de montos en el uso de tarjetas de crédito.
- Nivel de precios en el mercado de hardware requerido para la operatividad del sistema
- Uso del cliente de la tarjeta de crédito en la realización de compras en las empresas pertenecientes a la demanda objetivo.
- Los costos que debe incurrir la empresa SuSisteMa para establecer los servicios de asistencia y mantenimiento respectivo que demanda el software para su normal desempeño
- La capacidad de establecer relaciones con empresas locales para establecer adecuadas infraestructuras requeridas en Bogotá Colombia, para la ejecución de los procesos operativos y administrativos requeridos para brindar un servicio adecuado.

Para medir la capacidad de respuesta de la demanda en relación a los precios, estableciendo su sensibilidad, se ha establecido el estudio de elasticidad de la demanda. En este caso, el estudio realizado se fundamenta en datos obtenidos en Ecuador, producto a la experiencia de la empresa

Tabla 28. Cálculo de la Elasticidad de la Demanda

SuSisteMa Ecuador (2012)

DemandaNo1 (Enero 2012)	\$ 154.900,00
Demanda No.2 (Septiembre 2012)	\$ 147.870,00

Cantidad Clientes (Enero 2012)	30
Cantidad Clientes (Septiembre 2012)	28

Variación Demanda	-0,05
Variación Cantidad	-0,07
Elasticidad	0,673

Como se observa, la demanda es elástica entendiendo que a medida que el precio sube, la demanda se contrae. Este comportamiento dado por la experiencia en la comercialización de SWITCH en Ecuador, es relevante, debiendo la empresa SuSisteMa establecer un precio que permita acceder a la demanda objetivo al servicio, fomentando su participación de mercado.

Con la información levantada, se establece el precio del producto, permitiendo su internacionalización, el cual estará sujeto a la siguiente estructura de precios susceptible a ajustes en relación al tipo de cliente:

Tabla 29. Lista de precios propuesta

PRODUCTO	VALOR
SWITCH VALOR INSTALACION	\$7.000,00

Es importante indicar conforme la tabla 29 presenta que para facilitar el acceso al sistema SWITCH, es que el cobro se da por la instalación del mismo y por las transacciones desarrolladas mediante su uso. Esta situación establece que el costo de su uso depende del tamaño de la empresa, siendo las empresas grandes las que mayor costo tienen producto a su mayor cantidad de

transacciones. De esta manera, el producto se hace accesible al mercado, situación que va creciendo acorde al crecimiento de sus clientes.

El precio definido guarda relación a la estrategia de promoción en donde se ha establecido un descuento del 25% con referencia a los precios de instalación vigentes y aplicados en el territorio ecuatoriano. Este precio es importante citar estará vigente para los próximos 6 meses a partir del inicio de operaciones

En base a las 4 p's de mercado, se definen a continuación las áreas necesarias para poder consolidar el proceso de comercialización y permitir el ingreso al mercado colombiano.

3.2. Proceso de comercialización:

La estructura de ejecución de los procesos de promoción demanda de un sistema consolidado de comercialización, para lo cual conforme a una multinacional, obedecerán a la siguiente estructura:



Figura 21. Estructura de Plan de Marketing

3.3. Proceso de distribución

La internacionalización de la empresa demanda del establecimiento de redes de servicio, para lo cual es fundamental definir un conjunto de alianzas con empresas locales en Bogotá Colombia, para definir representantes del sistema a fin de garantizar un servicio eficiente al cliente.

La disponibilidad de la conformación de relaciones comerciales genera la ventaja de reducir los costos que se debería incurrir en la definición de estructuras propias basadas en la constitución de la empresa en estos países y los gastos necesarios para su operatividad descritos en los rubros de mercadeo, operaciones, administración y finanzas respectivamente.

Las relaciones comerciales, permitirán disponer de las siguientes ventajas:

- Disponer de la infraestructura de ventas y servicio de las empresas locales
- Aprovechar su posicionamiento para facilitar la difusión del software
- Contar con el respaldo de la infraestructura instalada de las empresas locales para la facilidad en cuanto al cumplimiento de los procesos de comercialización requeridos

Gracias al desarrollo de la tecnología y a las relaciones con empresas locales en el país destino (Bogotá Colombia), SuSisteMa podrá establecer un sistema de comercialización apoyada por medios tecnológicos y físicos, conforme se describe en el siguiente organizador Figura:

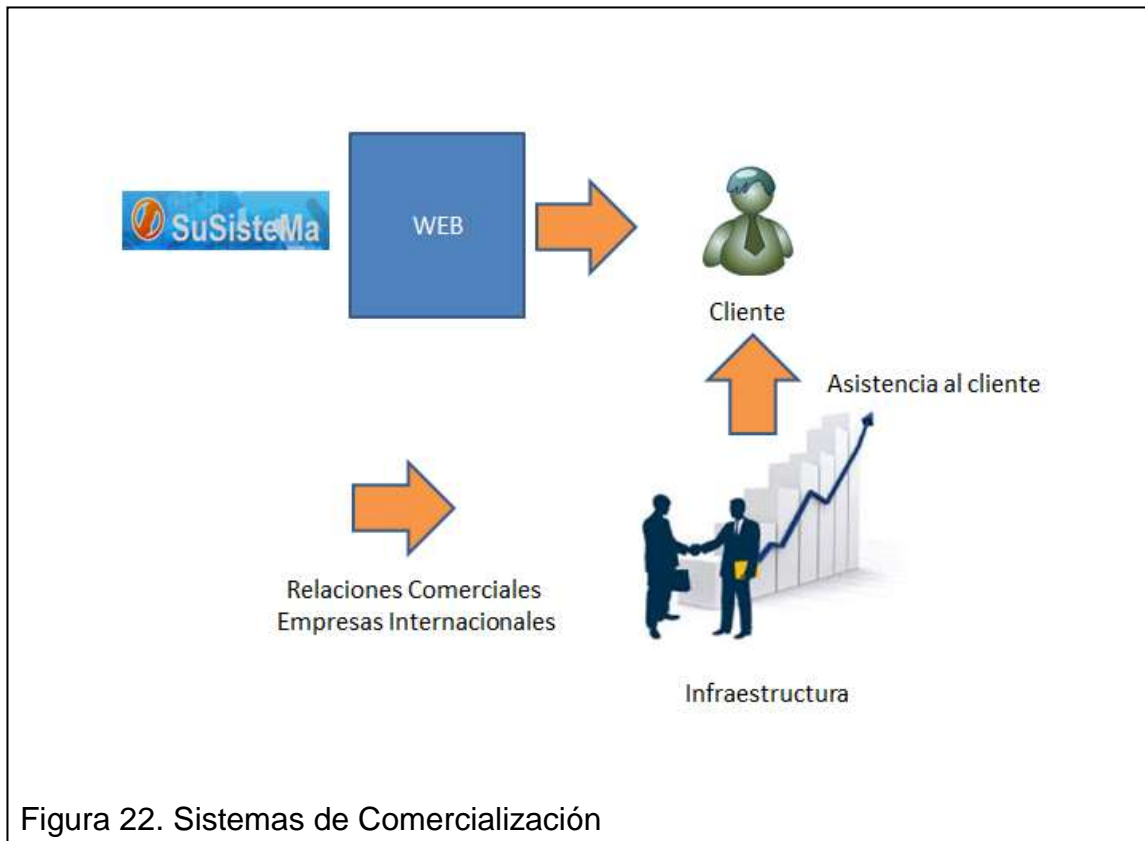


Figura 22. Sistemas de Comercialización

La táctica de ventas se fundamenta en el aprovechamiento de la infraestructura de SuSisteMa, utilizando mecanismos web para dar a conocer sus productos. Paralelamente, aprovecha la infraestructura física de las empresas que establece relaciones para utilizar su fuerza de ventas, manteniendo de esta manera una asistencia permanente al cliente.

Los canales de distribución a ser utilizados para el cumplimiento de las operaciones se basarán como se indicó anteriormente en el aprovechamiento de la infraestructura de las empresas representantes de SuSisteMa.

Para ello, se deberá realizar un extensivo proceso de selección, que deberá evaluar los siguientes aspectos:

- Experiencia en el mercado en el área de tecnología
- Imagen de calidad en el mercado
- Disponibilidad de adecuada infraestructura para cumplir con los procesos de comercialización y operación
- Estar legalmente constituidas en el país destino
- Disponer de experiencia en el sector de por lo menos 5 años.

El canal de distribución, establece la utilización de las empresas representantes como intermediarios del proceso de comercialización, cumplimiento con el siguiente esquema de trabajo:

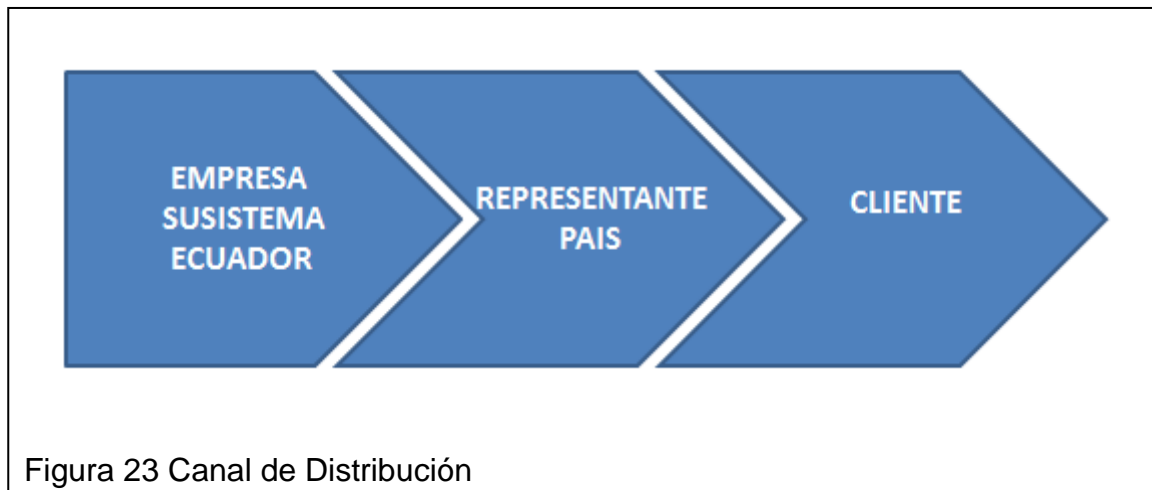


Figura 23 Canal de Distribución

En función al proceso de selección la empresa seleccionada es:

Bogotá Colombia:

IT Group- Empresa que mantiene un importante posicionamiento en el mercado colombiano, teniendo amplia experiencia en el sector y un interesante portafolio de clientes que pueden ser clientes potenciales iniciales que permitan la introducción del SWITCH en este mercado.

3.4. Definición de políticas:

Para sostener tanto las 4ps de mercado y los procesos citados a continuación se definen un conjunto de políticas cuyo seguimiento garantizará un eficiente desenvolvimiento:

3.4.1. Políticas de promoción y publicidad

Dentro de las características de la promoción y publicidad, las políticas generales que se cumplirán en todos los países que se comercializará el producto, son las siguientes:

- Se manejará un solo logotipo del SuSisteMa en todos los países de comercialización.
- Se mantendrán los colores corporativos de SuSisteMa en toda publicidad emitida
- En la publicidad se hará énfasis de la propiedad de SuSisteMa de producto switch, en donde se informará la empresa representante oficial en cada país comercializado el producto.
- El link de la página web que explique las ventajas de la empresa pertenecerá al dominio general de SuSisteMa <http://susistema-ssm.com/>, el cual será indexado desde los dominios de cada representante en los países destino.

3.4.2. Política de servicio al cliente y garantías

Al estar constituida la empresa en Ecuador y estar operando 30 años en el mercado nacional, las políticas de servicio, calidad y atención al cliente deben ser extensivas, debiendo estas ser asumidas por las empresas representantes en cada uno de los países en donde se abra el mercado.

La universalización de las políticas de la empresa SuSisteMa es un paso fundamental en la transformación de una empresa multinacional, debiendo inclusive establecer los procesos exigidos que cada representante debe cumplir.

En este sentido, a continuación se detallan las políticas de servicio al cliente y las garantías que se ofertan en la actualidad a los diferentes clientes actuales existentes en Ecuador.

- La exposición del sistema switch y sus beneficios debe realizarse utilizando la presentación profesional que corre en flash. Para lo cual el vendedor debe realizar la presentación con su laptop asignada debidamente cargada la presentación y el proyector. La presentación puede realizarse en las instalaciones de la empresa (empresa relacionada

a SuSisteMa en Colombia) en donde se dispone de todo el equipamiento necesario

- La presentación se entregará al cliente, quien además puede consultarla en la página web institucional.
- Posteriormente a la exposición, se entregará la cotización del servicio debidamente legalizada por el director de marketing.

Como se puede observar, el perfil del vendedor técnico, conocedor de tecnología, teniendo la capacidad de solventar cualquier inquietud del cliente con relación a las aplicaciones del sistema y además con los requerimientos técnicos que permitan garantizar una conectividad eficiente. El perfil del vendedor se establece en función a sus políticas, debiendo cumplir con las siguientes competencias:

CAPÍTULO IV

4. Diseño y planes de desarrollo

El sistema SWITCH es íntegramente desarrollado por la empresa SuSisteMa, situación que permite ofrecer varias ventajas, dentro de las cuales se citan las siguientes:

- Total adaptabilidad a los cambios y necesidades de los clientes
- Actualización en función de los avances de la tecnología en el campo de software y hardware
- Actualización del software en función de los cambios del marco jurídico vigente en el país destino.

Su desarrollo demanda de procesos de amplia investigación ya que existen variantes en el mercado colombiano frente al ecuatoriano que deben ser reflejadas en la aplicación, permitiendo su adecuada penetración en el mercado. Este factor, debe replicarse en todo el proceso de internacionalización, entendiendo que cada país dispone de situaciones propias que marcan una diferenciación y que el sistema Switch debe cubrirlas ampliamente.

4.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes

Una clara ventaja existente es que el producto no debe iniciar en su desarrollo, debido a que mantiene la base estructural desarrollada y aplicada en Ecuador. En este caso, es fundamental establecer variaciones que deben ser incorporadas en el sistema a fin de que responda plenamente a la demanda existente. En este sentido, las actividades requeridas son:

- Verificación del marco legal referente a pago de impuestos por transacciones comerciales, conocidas en Ecuador como el Impuesto al Valor agregado IVA.

- Verificación de la configuración del hardware requerido para el funcionamiento del sistema SWITCH
- Verificación sobre licencias o impuestos existentes en función al uso de tecnología.

En relación a los aspectos analizados, se efectuaron los estudios pertinentes permitiendo concluir los siguientes aspectos:

4.1.1. Impuesto a las transacciones comerciales:

En Bogotá Colombia el Impuesto al Valor Agregado es del 16%, diferente al de Ecuador que es del 12%. Al igual que en Ecuador, existen exoneraciones, los cuales no deben ser grabados con este impuesto.

Según la Ley 488/1998, están exentos del pago el IVA la comercialización de los siguientes productos:

- Comercialización de Activos Fijos
- Nacionalización de Activos Fijos
- Materias primas para la producción de vacunas
- Gas propano para uso doméstico
- Animales vivos de especie bovina, porcina, ovina o caprina, gallos, gallinas, pavos, patos
- Miel Natural, bulbos, cebollas, tomates frescos, ajos, demás hortalizas
- Frutas frescas dispuestas en el Art.424 referente a bienes que no causan impuestos.

El conocimiento de la Ley prepara al producto SWITCH acorde a las especificaciones técnicas permitiendo que las empresas puedan adoptarlo sin ningún tipo de problemas.

4.1.2. Configuración de hardware

La revisión establecida señala que no existen diferentes referentes a la configuración del Hardware debido que al igual que Ecuador, Bogotá Colombia

no es un productor de tecnología, importando sus equipos de países desarrollados como Estados Unidos, Japón, India, entre otros.

Las marcas relevantes en el mercado son las mismas que en Ecuador, destacándose HP, Toshiba, IBM, entre las más importantes.

4.1.3. Impuestos al uso de tecnología

Acorde a la legislatura en Colombia, no existen gravámenes de impuesto al uso de tecnología en el caso de hardware y software. Si existe el pago de licencias existentes por el uso de software privado, siendo Microsoft la empresa que dispone del 82% del mercado. (InfoColombia 2012: s/n)

Por su parte, el software libre ha tenido un amplio desarrollo en este país, siendo Linux el más utilizado en cuanto a sistemas operativos. Como se indicó anteriormente, el sistema SWITCH es íntegramente desarrollado por la empresa, situación que no afecta en cuanto al pago de licencias por uso ni tampoco genera riesgos por conceptos de propiedad intelectual. En este sentido, el ingreso al mercado colombiano no dispone de barreras que puedan impedir su eficiente introducción, siendo totalmente viable desde el punto de vista legal y técnico su utilización.

Cabe citar que el producto no será modificado en Bogotá Colombia a través de sus representantes quienes cubrirán actividades relacionadas a los procesos administrativos, operativos y de mercadeo exclusivamente. Cualquier modificación del sistema será realizada directamente en la matriz es decir en SuSisteMa en Ecuador.

Para ello, es fundamental internamente establecer adecuados sistemas de comunicación, que permitan conocer los requerimientos del cliente a fin de establecer los cambios internos a la aplicación, misma que puede ser realizada de forma general o específica.

4.2. Cambios generales:

Los cambios generales serán aquellos aplicados para todos los clientes y responden a mejoramientos en el sistema, incorporación de nuevos servicios o variantes en las leyes del país que demandan del ajuste del sistema.

4.3. Cambios específicos:

Son aquellos cambios puntuales que un cliente demanda en función a sus procesos de negocios.

La ejecución de los cambios demanda de un control permanente para evitar confusiones en cuanto al servicio prestado, garantizando un máximo rendimiento del sistema en sus clientes.

Acorde a los lineamientos citados, el desarrollo de trabajo responderá al siguiente flujo de trabajo:



4.3.1. Dificultades y riesgos

El proceso detallado fomenta el control de SuSisteMa en todo el proceso, permitiendo garantizar la seguridad del código fuente del sistema, evitando que sobre este actúen empresas que puedan aprovecharse de su estructura una vez terminada la relación comercial.

No obstante, esta situación demanda de asumir varios riesgos entre los cuales se detallan los siguientes:

- Poca agilidad en los cambios requeridos por el cliente
- Problemas de comunicación internos que den lugar a confusiones en la interpretación de los requerimientos
- Gran cantidad de trabajo operativo a nivel de desarrollo de software

Dado que los riesgos presentados son altamente frecuentes de presentarse, la empresa SuSisteMa debe responder con cambios en su estructura interna que permitan atender eficientemente las demandas del cliente y den paso a una internacionalización de sus procesos.

En tal virtud, se propone fortalecer el área de sistemas internas, permitiendo contar con áreas internas independientes pero relacionadas que puedan atender cada requerimiento, evitando que estos afecten el servicio prestado con los clientes en Ecuador.

La estructura propuesta, será más adelante detallada en la presentación del organigrama empresarial.

Las estrategias a implementarse para evitar la presencia de estos riesgos se detallan a continuación:

- Como se indicó anteriormente, fortalecer el departamento de sistemas en Ecuador, independizando sus áreas para atender la demanda Ecuador y Colombia de manera independiente
- Asignar presupuesto a los procesos de capacitación en cuanto a atención del usuario
- Aprovechar la infraestructura de las empresas representantes para atender los requerimientos operativos de los clientes
- Desarrollar medios de comunicación On Line que permitan al cliente tener acceso inmediato al cliente

- Crear módulos de asistencia On Line que permitan solventar problemas operativos en los clientes sin necesidad de asistir físicamente a las instalaciones.

4.3.2. Mejoramiento del producto y nuevos productos

Los cambios tecnológicos existentes y el avance de la ciencia establecen una constante presión a SuSisteMa para mejorar sus productos constantemente. El desarrollo de hardware y software hace que los procesos tiendan a mejorar en cuanto a su capacidad de respuesta, conectividad, agilidad y flexibilidad. En este sentido, el sistema SWITCH debe mantenerse en perfeccionamiento para que responda ampliamente a las necesidades del mercado.

Un factor fundamenta en la internacionalización, es el permanente estudio de nuevos mercados que por su volumen de negocios, número de empresas e inclusive cantidad de población puedan generar oportunidades para el desarrollo de aplicaciones diferentes, estableciendo nuevos productos que aumenten los niveles de ingreso.

En primera instancia, es importante que SuSisteMa se concentre en ingresar con SWITCH, por lo que no es recomendable optar por nuevos productos hasta posicionarse en el mercado y establecer una base de clientes que permita cubrir sus gastos y obtener rentabilidad. No obstante, siempre existirá la posibilidad de desarrollo, factor que hace de la internacionalización una gran oportunidad.

Al ser el mercado de software ampliamente competitivo, es importante que la empresa trabaje en constantes procesos de actualización y mejoramiento, situación que en la actualidad es una fortaleza interna de SuSisteMa y que debe acentuarse aun más para sostener la internacionalización, permitiendo alcanzar posicionamientos de liderazgo.

4.4. Costos de desarrollo proyectados:

Las estrategias planteadas, demandan de costos basados en los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para sostener la internacionalización. Estos valores van a ser considerados en los flujos de efectivo que permitirán determinar la viabilidad financiera del proyecto, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 30.- Costos Incurridos por los procesos de desarrollo de modificaciones

Partidas	Costos Anual
Personal de Desarrollo de Software	\$ 35.900,00
Personal de Asistencia al Usuario	\$ 12.000,00
Personal Capacitador	\$ 9.870,00
Equipos de Programación	\$ 45.000,00
Hosting y Recursos de Software	\$ 1.200,00
Movilización Internacional	\$ 7.800,00
Mantenimiento de Equipos	\$ 7.600,00
Actualización de portales web	\$ 2.500,00
Total	\$ 121.870,00

La descripción de los costos será ampliada en el capítulo técnico y financiero, identificando los rubros que permitieron obtener los totales presentados.

4.5. Propiedad intelectual

Con el objetivo de evitar plagios del sistema SWITCH que son altamente frecuentes en el ámbito de software a nivel mundial, una estrategia necesaria es registrar la propiedad intelectual del producto en cada país en donde se internacionalice la empresa. En este caso, en Bogotá Colombia antes de iniciar los procesos de comercialización, el producto tiene que estar registrado, asegurando los siguientes elementos:

- Uso, modificación, intervención y cambio del código fuente
- Imagen corporativa de SuSisteMa

- Imagen del producto SWITCH
- Procesos tecnológicos utilizados por la empresa en la configuración de equipos
- Información subida y material multimedia disponible en la Web.

Este proceso será un estándar necesario a realizarse en cada país en donde se comercialice el sistema y representará una garantía para evitar plagios que puedan comprometer su crecimiento.

En este caso, de producirse algún evento que afecte a la empresa en su propiedad intelectual, la empresa iniciará las acciones legales pertinentes en conformidad a la legislación de cada país, haciendo respetar sus derechos y elementos que son de su propiedad y por lo tanto constituyen un patrimonio obtenido producto del esfuerzo y trabajo constante.

Si bien es cierto, una de las prácticas en la internacionalización de la empresa es la estandarización de sus procesos, los contratos con las empresas que sean representantes técnicas y operativas así con los clientes deberán ser revisados en cada país, debiendo cumplir con las solemnidades establecidas en sus diferentes leyes y códigos. En este sentido, es importante contar con la asesoría legal pertinente que evite asumir riesgos innecesarios que por desconocimiento de la legislación pueda afectar la introducción de la empresa.

Los aspectos citados, si bien es cierto generan altos costos que representan parte de la inversión en la internacionalización de la empresa, son necesarios para dar pasos firmes en convertir a SuSisteMa en una multinacional, siendo cada uno necesario para reducir los altos riesgos existentes en el desarrollo y comercialización de software por ser un blanco de ataque por parte de la piratería.

En este caso, el enfoque de las estrategias desarrolladas se ha concentrado en fortalecer las seguridades y la disponibilidad del servicio, actuando en relación a las leyes de Ecuador y Colombia para disponer de las suficientes garantías a los clientes y proteger el patrimonio de la empresa.

Como se puede observar, la empresa SuSisteMa busca ingresar a los mercados tomando en cuenta todos los factores para evitar que esta nueva experiencia afecte el rendimiento alcanzado.

CAPÍTULO V

5. Plan de operaciones y producción

5.1. Estrategia de operaciones

La internacionalización de la empresa SuSisteMa, establece la necesidad de apertura de empresas representantes a las cuales se les asigna funciones y responsabilidades de orden administrativo, mercadeo y operativo para garantizar una atención eficiente al cliente y un posicionamiento alcanzado en función a la excelencia del servicio.

A diferencia de otros negocios, la creación de software no demanda de materias primas tangibles sino más bien de recursos intangibles sustentados en una adecuada infraestructura técnica y tecnológica que permita disponer de aplicaciones orientadas a mejorar los procesos actuales siendo totalmente adaptables a los requerimientos de los clientes y flexibles a los cambios que la sociedad demanda.

En el siguiente organizador Figura, detalla los insumos requeridos para la adaptación del sistema SWITCH acorde a las exigencias del mercado colombiano:



Figura 25. Estrategias Operativa

Para garantizar el ingreso efectivo del programa SWITCH en el mercado colombiano, es fundamental que este esté relacionado al nivel de conocimiento de los clientes objetivos, conformado en función de una tecnología existente y accesible al mercado objetivo. De igual manera, es fundamental que la aplicación se relacione al marco legal vigente en este país para que sus aplicaciones aporten al cumplimiento de las obligaciones existentes en el ámbito tributario principalmente. Finalmente es fundamental identificar el valor agregado que la adopción del sistema va generar al cliente, factor que será necesaria para incentivar su adquisición.

Es claro que el sistema SWITCH debe adaptarse a las necesidades del mercado colombiano, situación que exige cambios en su estructura para que pueda ser introducido eficientemente. Conforme el organizador gráfico presentado, el estudio de los insumos señalados es vital para disponer de un producto que aporte al crecimiento de los clientes, generando valor relacionado a un mejoramiento de su desempeño, factores elementales para su adquisición.

Acorde al ciclo operativo definido, se requieren de 131 días de trabajo en los cuales deberán participar los departamentos de sistemas, mercadeo, administración y asesoría legal de la empresa, necesarios para garantizar la operatividad del sistema SWITCH en el mercado colombiano, procesos que deben realizarse previamente a su comercialización a fin de evitar cualquier inconveniente generado por incompatibilidad en su funcionamiento que puede afectar su ingreso y posicionamiento.

5.3. Flujo grama de procesos:

Una vez ejecutados los cambios en el sistema SWITCH acorde a los factores señalados existentes en Bogotá Colombia y que garantizarán su adecuado funcionamiento, aportando valor al cliente, es importante señalar los procesos necesarios para la atención al cliente, situación que se explicó anteriormente deberán ser cumplidos por las empresas representantes en Colombia y debidamente autorizadas por SuSisteMa.

En este aspecto se han conformado los siguientes procesos:

5.3.1. Proceso de asistencia técnica al cliente

El proceso de asistencia técnica se enfocará en las actividades relacionadas a la configuración del sistema, instalación de los equipos y pruebas de funcionamiento para el adecuado rendimiento de sus aplicaciones. Dentro de sus responsabilidades no se encuentra la modificación del código fuente, factor que exclusivamente se desarrollará en Ecuador.

5.3.2. Procesos de capacitación sobre funcionamiento

Se encargan de los procesos de capacitación al personal del cliente para que puedan operar adecuadamente la aplicación SWITCH, conociendo su funcionalidad a fin de que sea utilizado apropiadamente, permitiendo disponer de los beneficios que genera a sus clientes.

5.3.3. Procesos de cobranzas por servicios prestados

Establece el cobro de los valores a los clientes en función al contrato relacionado al número de transacciones ejecutadas. De igual manera, una vez cobrados los valores, establece los procesos de liquidación y pago a la matriz.

5.3.4. Procesos de asistencia tecnológica:

Los servicios prestados no solo incluyen procesos netamente técnicos relacionados al sistema SWITCH, sino también asesorar sobre el adecuado uso tecnológico, convirtiéndose de esta manera en un aliado para fomentar el crecimiento de sus clientes en el mercado. En relación a este aspecto, la emisión de publicaciones, la asistencia al cliente en proyectos tecnológicos relacionados conformarán un servicio integral que ayudará al pronto reconocimiento de SWITCH en el mercado.

Los procesos citados, serán estandarizados, es decir deberán ser cumplidos de manera total por cada una de las empresas representantes, situación que fomentará la internacionalización de SuSisteMa. Por tal motivo, es importante también citar el proceso de aceptación de las empresas representantes, mismas que son sujetas a una serie de revisiones para garantizar que cumplan con los requerimientos exigidos y necesarios para prestar un servicio de calidad.

5.3.5. Proceso de aceptación de empresas representantes:

Este proceso garantiza la disponibilidad de trabajar con empresas serias y responsables en los países destino, en este caso Colombia, que disponen de las suficientes garantías para permitir una eficiente introducción del Sistema Switch. Su realización se basa en varios ejes de revisión que se detallan a continuación:

- Experiencia de la empresa en el área de tecnología

- Disponibilidad de infraestructura pertinente para el cumplimiento de las responsabilidades
- Disponibilidad de personal calificado para atender los requerimientos del cliente
- Ser una empresa legalmente constituida en Bogotá Colombia
- Contar con las obligaciones tributarias, informativas actualizadas conforme los requerimientos de los órganos de control

Conforme lo indicado, se establecen los siguientes diagramas:

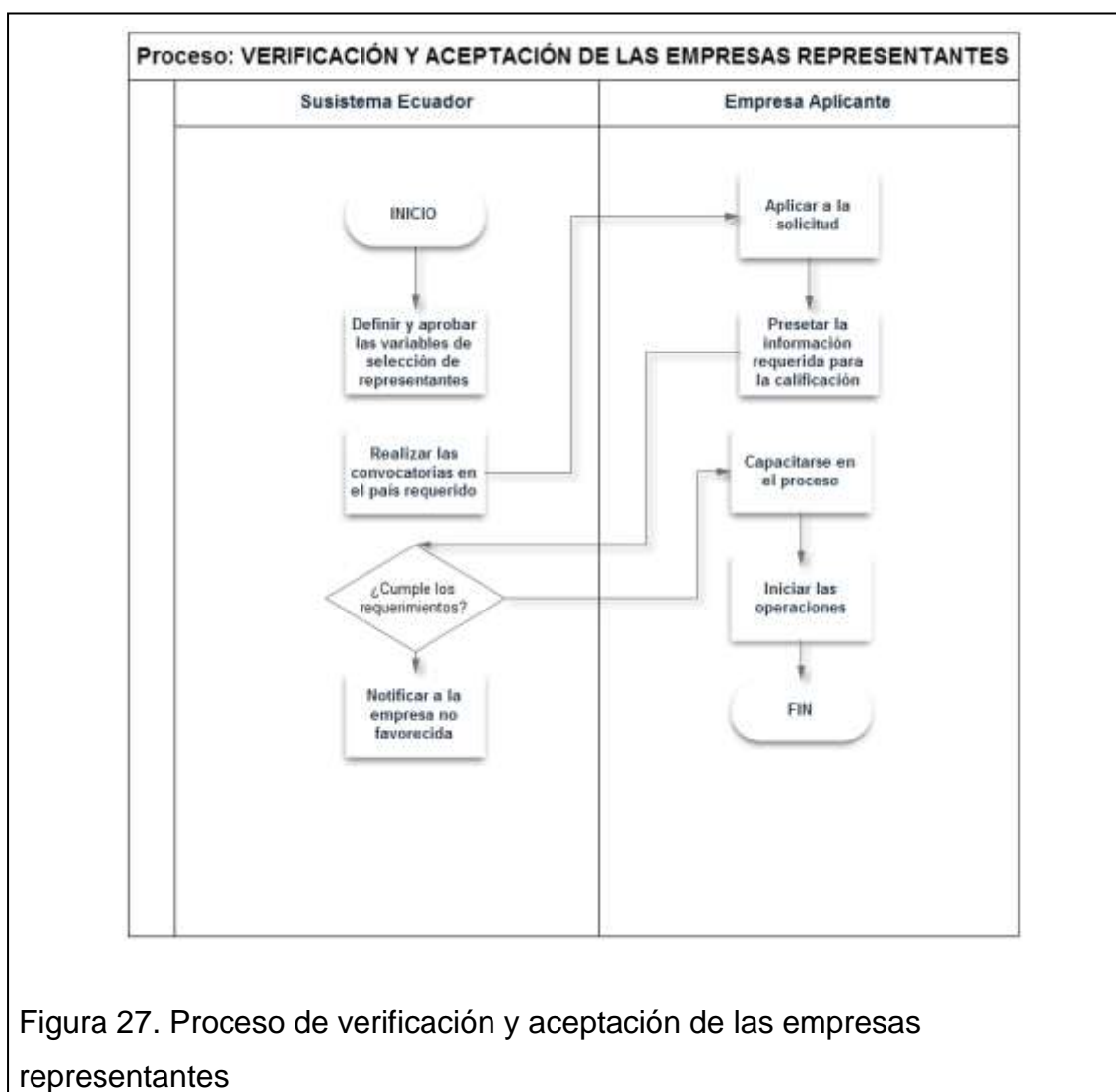


Figura 27. Proceso de verificación y aceptación de las empresas representantes

Conforme se indicó anteriormente, este proceso fue aplicado en Colombia, aceptando la aplicación de la empresa IT GROUP como representante de SuSisteMa en Colombia. En este caso, se inicia el cumplimiento de los procesos internos referentes a su preparación para cumplir con sus obligaciones, misas que han sido recogidas en los siguientes diagramas de flujo a fin de que sean fácilmente identificables.

A continuación, se presentan los procesos resultantes que deben cumplirse:

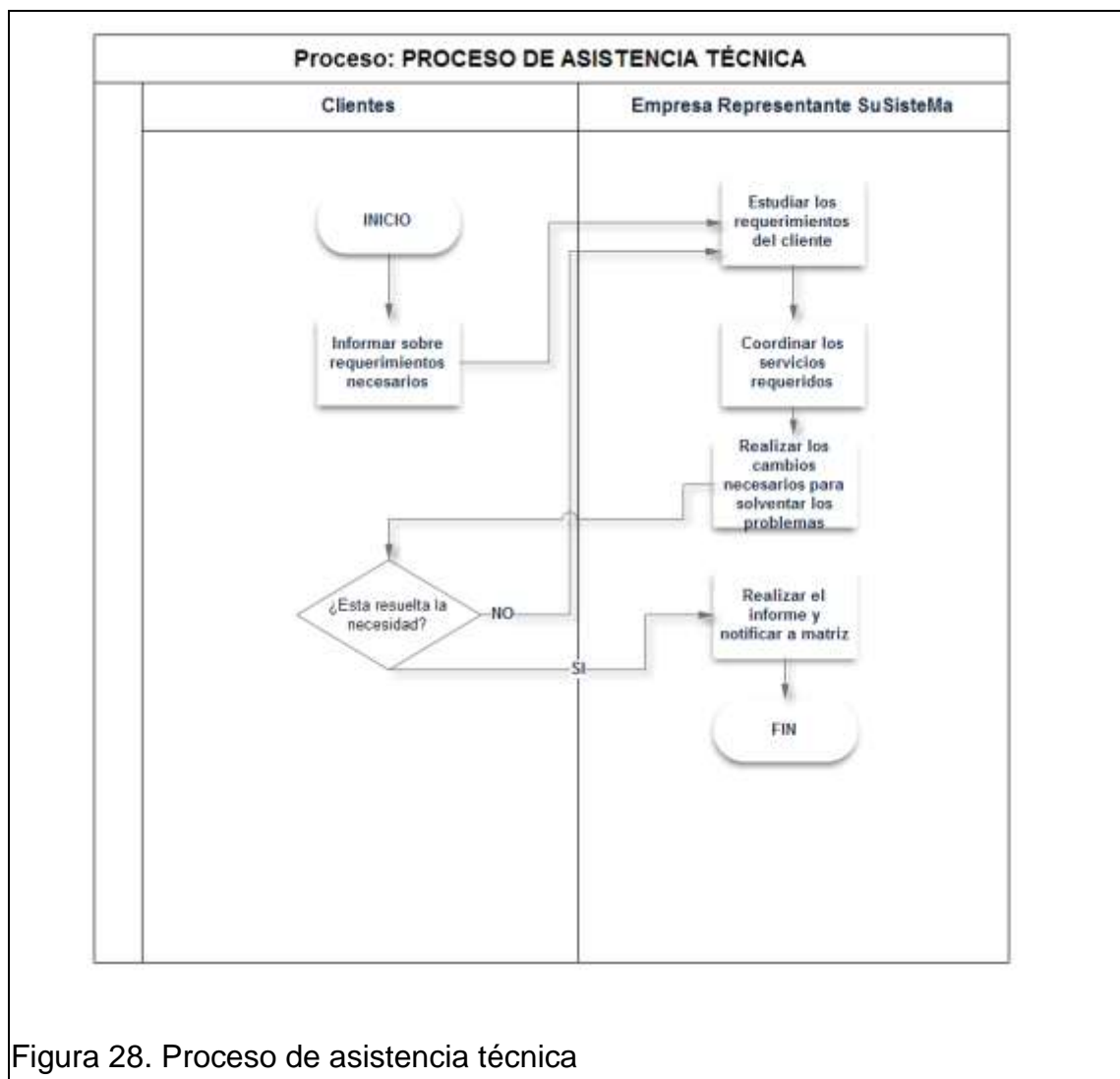
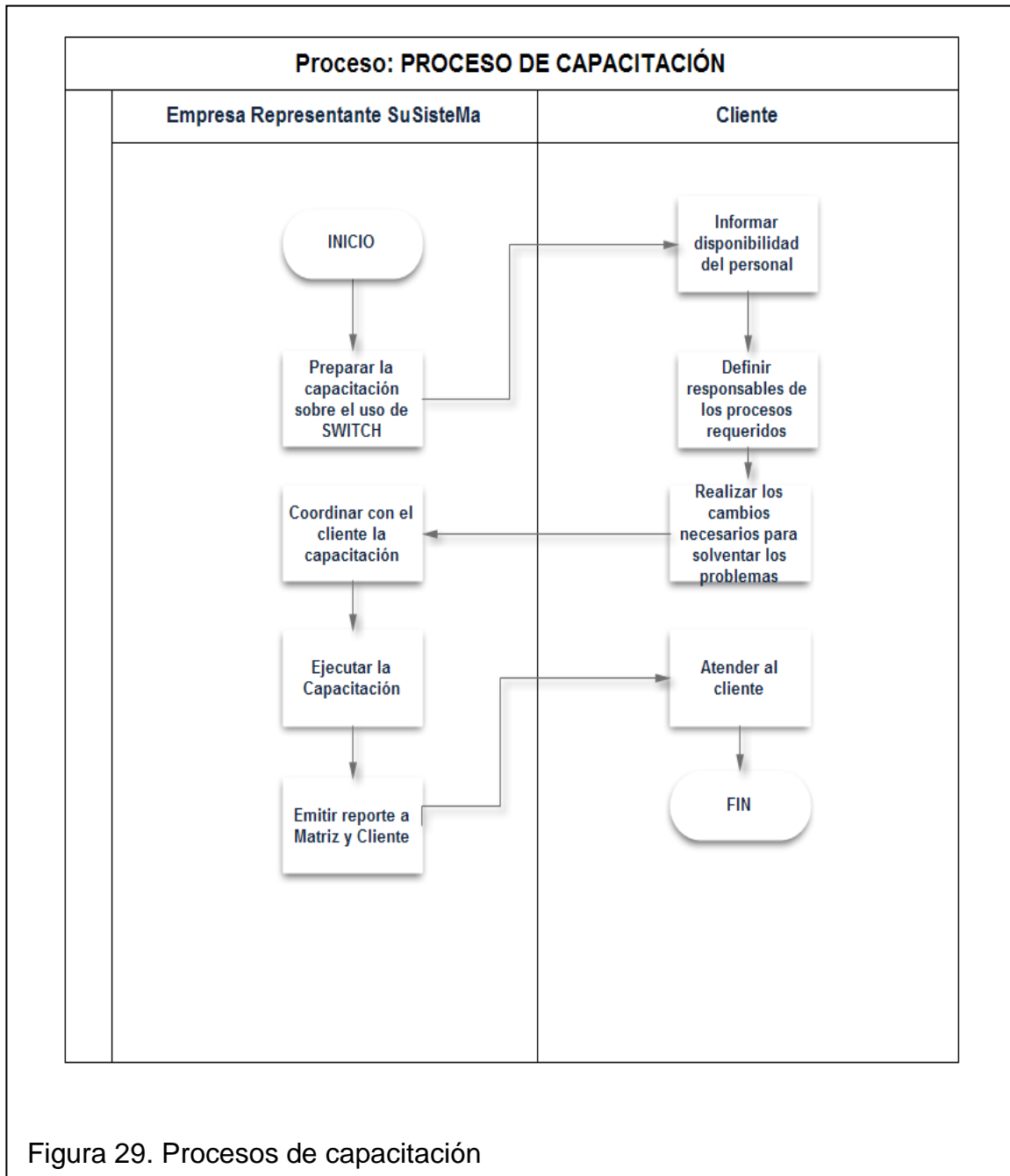


Figura 28. Proceso de asistencia técnica



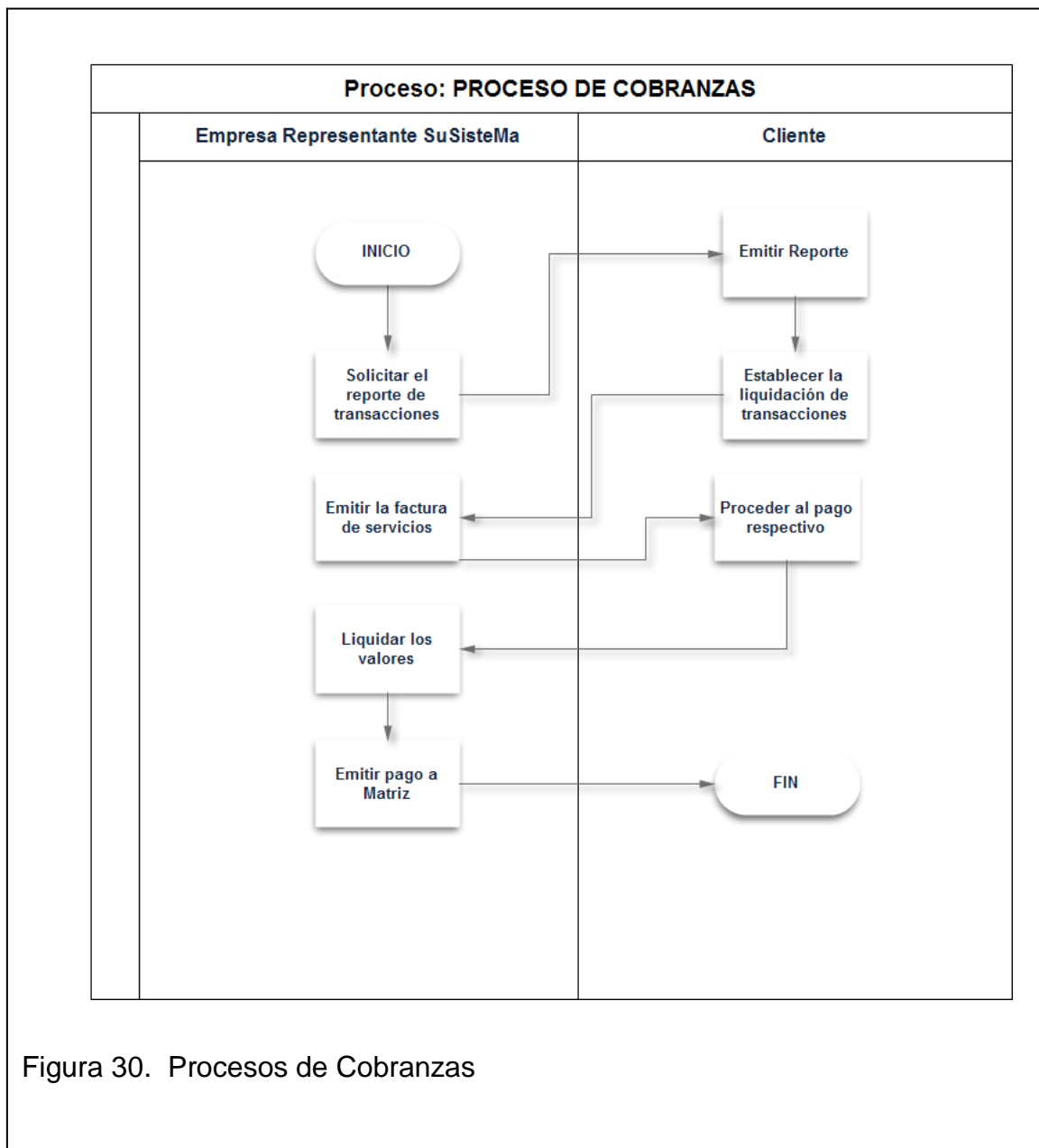


Figura 30. Procesos de Cobranzas

Los procesos de asistencia tecnológica se desarrollarán conforme los requerimientos de los clientes, debiendo en primera instancia ser notificados a la Matriz para determinar su viabilidad para determinar los mecanismos de ejecución necesarios que permitan disponer de calidad.

5.4. Requerimiento de equipos y herramientas:

Una de las grandes ventajas en la definición de los procesos establecidos es la optimización de los recursos requeridos, en los cuales se aprovecha la infraestructura disponible en SuSisteMa Ecuador y la infraestructura de los representantes seleccionados, en este caso IT Group.

De esta manera, se aprovecha al personal de ambas empresas para cumplir con los procesos necesarios para que la inversión requerida sea estrictamente la necesaria. En el caso de los equipos tecnológicos, es fundamental adquirir los servidores en donde se almacenará el software implementado para su cliente situación que se instalará exclusivamente en Ecuador.

5.4.1. Instalaciones y mejoras:

La internacionalización de SuSisteMa demanda de la instalación de áreas especializadas en la atención de los requerimientos de Bogotá Colombia, para lo cual su infraestructura quedará conformada conforme se indica el siguiente organizador Figura:

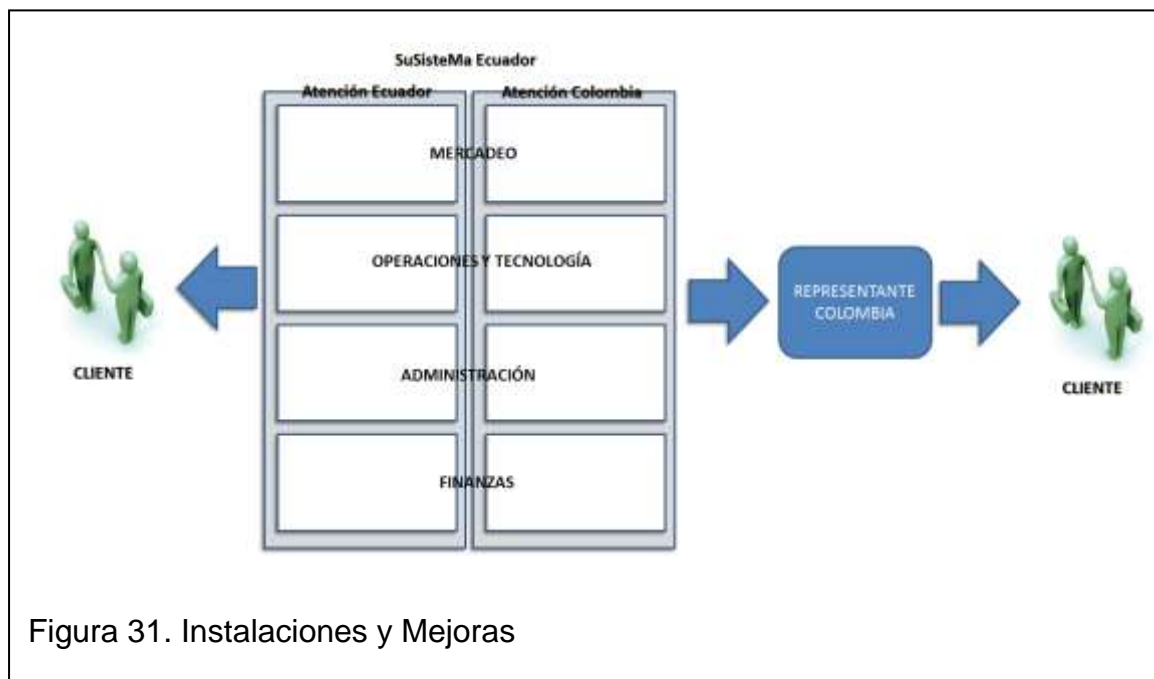


Figura 31. Instalaciones y Mejoras

Uno de los principales cambios internos es que cada área de la empresa mantiene el control de su gestión y su interdependencia que le permita mantener su atención en Ecuador y cumplir con la asistencia requerida por la empresa representante en Bogotá Colombia para cumplir con los requerimientos de su mercado. Al respecto, la internacionalización de la empresa, establece un claro crecimiento de SuSisteMa que será profundizada en el siguiente capítulo en el detalle del organigrama respectivo para entender de mejor forma su funcionamiento.

5.4.2. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico:

La mayor demanda de operaciones producto de la internacionalización, no está relacionada a un mayor requerimiento de espacio físico, pues al no disponer de procesos de transformación tangible de insumos sino de procesos netamente intangibles, las instalaciones actuales son totalmente viables. Es importante también citar que la independencia en cuanto a la atención de los requerimientos del mercado de Colombia no necesariamente estará ligada al aumento de personal y recursos técnicos situación que será aclarado en el siguiente capítulo.

En este caso, las operaciones funcionarán acorde a la siguiente delimitación:

Matriz Ecuador

Ciudad: Quito

Dirección: Juan de Azcaray y Av. Amazonas

Representante en Colombia

Ciudad: Bogotá

Dirección: Cra No.90- 20 of. 306

En base a la normativa legal, las dos empresas mantienen personería jurídica independiente para lo cual se establece un contrato civil acorde a las leyes en

el país destino es decir Colombia que autoriza la comercialización de SWITCH por parte de IT GROUP. En las condiciones contractuales, se manifiesta la propiedad de esta aplicación por SuSisteMa, siendo IT GROUP la empresa responsable del cumplimiento de los procesos detallados acorde a las condiciones establecidas.

Es importante indicar que las cláusulas contractuales generan beneficios y responsabilidades en ambas partes situación que se describe a continuación:

- SuSisteMa garantiza la comercialización de SWITCH por medio de IT GROUP en todo el territorio colombiano, siendo la única empresa autorizada para el cumplimiento de los procesos detallados
- SuSisteMa brindará todo el apoyo técnico, operativo y administrativo necesario para el adecuado funcionamiento de SWITCH en el territorio colombiano.
- IT GROUP cumplirá con los procesos establecidos acorde a los requerimientos del cliente y servicio, debiendo estos cumplirse acorde a los lineamientos establecidos.
- El sistema SWITCH es de propiedad exclusiva de SuSisteMa quien no entregará a ningún representante el Código Fuente respectivo
- En el caso de controversias entre las partes, se resolverán acorde a las leyes vigentes en Colombia.

Es importante señalar que las cláusulas citadas fueron elaboradas con asistencia legal, para evitar problemas entre las partes y consolidar relaciones comerciales a largo plazo, mismas que serán aceptadas por ambas partes, sin la imposición de ninguna obligación sino el producto de su propia voluntad.

CAPÍTULO VI

6. Equipo gerencial

La estructura organizacional de la empresa SuSisteMa demanda de cambios que fomenten su internacionalización, permitiéndole controlar sus operaciones internacionales sin descuidar la calidad de los servicios prestados en el Ecuador. En este sentido, los cambios se enfocan principalmente a disponer a implementar un sistema de unidades de costo que mantengan una estructura necesaria para atender eficientemente los requerimientos de Bogotá Colombia, manteniendo una clara independencia que permita su evaluación permanente. El proceso, debe realizarse de manera estructural e interna conforme se detalla a continuación.

6.1. Estructura organizacional

A continuación se describe mediante el siguiente organigrama la conformación de la estructura orgánica que representa la internacionalización de la empresa y que se permitirá su expansión a Bogotá Colombia y posteriormente a los países que se considere necesario. Es decir, la estructura será perfectamente sostenible para cumplir el proceso de globalización, no teniendo que variar en función a las decisiones de apertura de mercado. De esta manera, se establece una organización sólida y totalmente sustentable, conforme se describe a continuación:

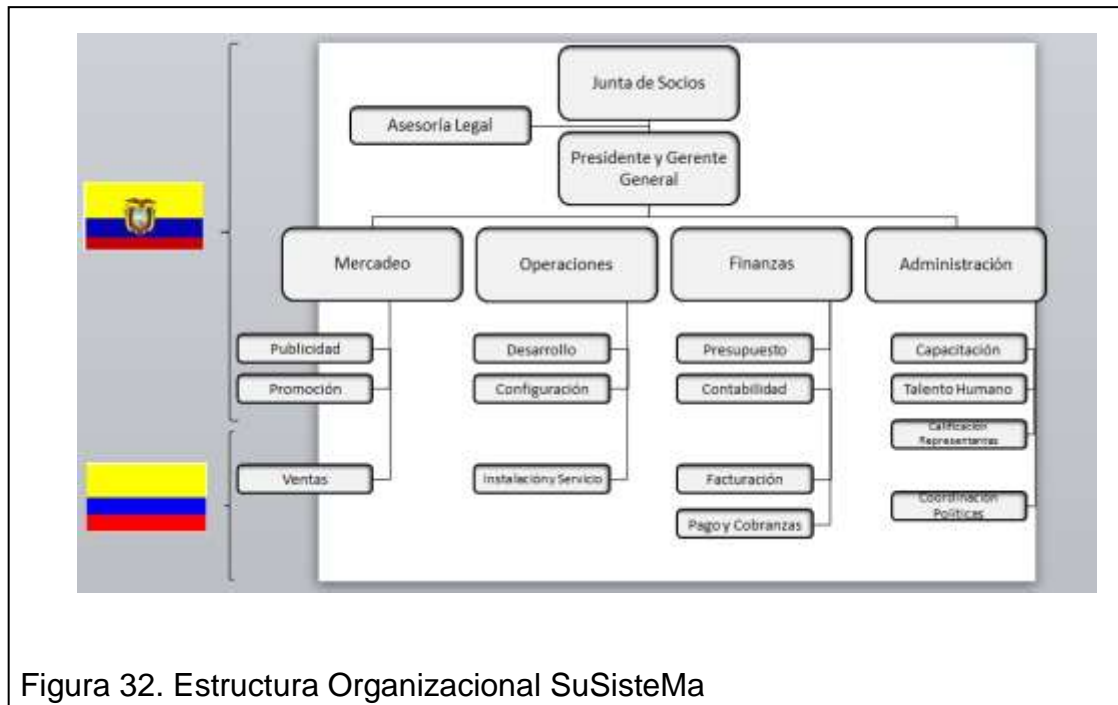


Figura 32. Estructura Organizacional SuSisteMa

La estructura propuesta permite establecer funciones claramente definidas tanto en la matriz como en las empresas representantes en los diferentes países en donde se decida ingresar.

6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

La matriz dispone de las funciones principales enfocadas en manejar las estrategias que rigen a toda la empresa. Se conforma de las siguientes áreas:

6.2.1. Junta de accionistas:

Se conforma de los socios accionistas de la empresa cuyas responsabilidades se alinean a las descritas en la Ley de Compañías (Art. 14), siendo las más importantes las siguientes:

Tabla 31. Descripción del Cargo (Junta de Accionistas)

Junta de Accionistas	
Misión:	Decidir los lineamientos principales que la empresa optará para alcanzar sus objetivos
Autoridad	Responsabilidad
Cambiar la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos	Designar y remover administradores y gerentes.
Delimitar los objetivos requeridos	Intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto.
Establecer y aprobar las metas a alcanzar	Solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes de ser necesario y de acuerdo a la ley.
Realizar los ajustes necesarios en la planificación estratégica	Recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.
Designar, Cambiar, Remover al Gerente General	Pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social.
Aprobar los incrementos de capital	Ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.
Establecer las fuentes de financiamiento	Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.

Aprobar las áreas de crecimiento de la empresa	Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
	Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
	Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
	Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
	Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
	Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
	Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de la Ley de Compañías.
	Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.
Competencias	
Especialización	Administración, Marketing, Finanzas, Control y auditoría
Grado Académico	No requerida
Experiencia	No requerida
Competencias	Capacidad de Visión, Disponibilidad de Inversión, Liderazgo
Remuneración	
Dividendos en base a la política que adopte la empresa	

6.2.2. Gerente general proyecto:

Tabla 32. Gerente General Proyecto

Gerente General Proyecto	
Misión:	Planificar, Organizar, Dirigir todos los procesos de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos
Autoridad	Responsabilidad
Aprobar los cambios que se consideren necesarios en los procesos internos	Aprobar la planificación estratégica de la empresa
Aprobar la contratación de Personal	Presidir la Junta de Accionistas.
Aprobar la adopción de tecnologías en sus procesos	Aprobar los procesos de contratación de personal en la empresa y las empresas representantes en los diferentes países.
Aprobar los presupuestos de trabajado	Definir los controles necesarios en los procesos de la empresa a nivel nacional e internacional
Definir los responsables de las áreas	Dirigir las estrategias de toda la empresa y los lineamientos de calidad a cumplirse
Toma de decisiones en base al rendimiento	Definir los cambios en la organización que se requieran para el cumplimiento de las estrategias definidas.
Competencias	
Especialización	Administración de Empresas
Grado Académico	4to Maestría
Experiencia	5 años
Competencias	Amplia experiencia en dirección de empresas comercializadora de tecnología y software
Remuneración	
\$1650 (Actividades específicamente de Colombia)	

6.2.3. Asesor jurídico:

Tabla 33. Funciones Asesor Legal

Asesor Jurídico	
Misión: Permitir el cumplimiento de la ley en Ecuador y Colombia	
Autoridad	Responsabilidad
No cuenta con autoridad lineal en la empresa su función es asesor	Asesorar el cumplimiento de la Ley en Colombia y Ecuador
	Establecer los contratos que permitan fijar las relaciones con las empresas responsables en Colombia
	Definir el cumplimiento de la Ley para el personal
	Asesorar en los requerimientos legales de la empresa
	Verificar que todos los procesos cumplan la ley
Competencias	
Especialización	Abogacía
Grado Académico	3er Nivel
Experiencia	5 años
Competencias	Conocedor del Derecho Civil y Societario
Remuneración	
\$ 1200 usd	

6.2.4. Área de mercadeo.

Las funciones de la matriz se basan en la definición de las políticas de comercialización y ventas, en base de las estrategias aprobadas las actividades de promoción y publicidad que se hayan establecido.

Tabla 34. Mercadeo

Director de Mercadeo	
Misión: Fomentar el posicionamiento de la empresa para ser reconocida por los clientes potenciales	
Autoridad	Responsabilidad
Autorizar la imagen y su uso en todo tipo de publicidad	Definir la imagen corporativa de la empresa y de los productos desarrollados (Switch)
Delimitar las funciones del personal de comercialización	Establecer las bases de los bocetos publicitarios que identifiquen a los productos comercializados , definiendo las ventajas y atributos que se ofertan.
Definir los modelos de atención requeridos	Definir las promociones a desarrollar en función de las estrategias de mercado.
Aprobar el uso de tecnologías para la comercialización	Conformar las base de datos de clientes potenciales
	Brindar la información requerida por los clientes referentes al sistema Switch
	Cumplir con las metas de comercialización establecidos por la matriz y las relaciones contractuales
Competencias	
Especialización	Marketing
Grado Académico	4to Maestría
Experiencia	5 años
Competencias	Experiencia en formulación de planes de mercadeo y comercialización
Remuneración	
\$ 1300	

6.2.5. Área de operaciones:

El área de operaciones mantiene claros lineamientos que dan la estructura de una empresa multinacional. La matriz es responsable del desarrollo de los productos así como los ajustes necesarios acorde a los cambios en las leyes y procedimientos de los países en donde se comercializa. Son responsable del manejo y modificación del código fuente, situación que no es entregado a ninguna matriz.

Tabla 35. Operaciones

Área de Operaciones	
Misión: Disponer de procesos viables para la adecuada prestación del servicio	
Autoridad	Responsabilidad
Definir los procesos necesarios para la prestación del servicio	Desarrollar los productos informáticos requeridos para el adecuado funcionamiento de Switch
Establecer los indicadores de control internos	Establecer los cambios y ajustes requeridos según necesidad del cliente
Definir los recursos técnicos y tecnológicos necesarios	Realizar las modificaciones necesarias acorde al avance tecnológico y a los cambios en los patrones de comportamiento del cliente
Aprobar los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo	Cumplir con los procesos de instalación del sistema en los clientes contratados
	Asistir al mantenimiento preventivo necesario acorde los estándares de calidad definidos por la compañía
	Desarrollar el mantenimiento correctivo de los equipos instalados en los clientes
	Notificar a la matriz referente a modificaciones requeridas en el código

	fuelle
	Asistir al cliente en cada uno de sus requerimientos operativos.
Competencias	
Especialización	Sistemas
Grado Académico	4to Maestría
Experiencia	5 años
Competencias	Manejo de proyectos de desarrollo de software
Remuneración	
Director: 1300 usd, Asistentes 700 usd	

6.2.6. Área finanzas:

El área financiera es responsable del control de los recursos generados por los procesos de comercialización del sistema Switch

Tabla 36. Finanzas

Área de Finanzas	
Misión: Manejar adecuadamente	
Autoridad	Responsabilidad
Definir los lineamientos financieros de la empresa	Desarrollar los presupuestos establecidos requeridos para el cumplimiento de todas las operaciones de la empresa
Aprobar los presupuestos	Realizar los controles de cumplimiento del presupuesto en relación a los ingresos y egresos presentados durante un período determinado
Autorizar los egresos de capital	Cumplir con el registro contable de todas las transacciones generadas por la empresa
	Determinar el rendimiento e la matriz y de las empresas sucursales en relación al presupuesto establecido

	Ejecutar los pagos en relación a las obligaciones contraídas con los diferentes proveedores
	Facturar los servicios prestados en los diferentes clientes
	Ejecutar las cobranzas en relación a la facturación emitida
	Reportar a la matriz los valores recaudados
	Emitir los pagos a la matriz acorde a las condiciones contractuales
Competencias	
Especialización	Finanzas
Grado Académico	4to Maestría, 3er Nivel
Experiencia	Entre 3 a 5 años
Competencias	Administración financiera empresa
Remuneración	
Asistentes Operativos: 600 usd	

6.2.7. Área de administración:

El área de administración permite dar a conocer los procesos internos de la empresa, sosteniendo la estructura de una multinacional.

Tabla 37. Administración

Área Administrativa	
Misión: Dotar de los recursos humanos necesarios y una organización interna para cumplir con los objetivos	
Autoridad	Responsabilidad
Autorizar la contratación de personal	Definir los programas de capacitación requeridos en las diferentes áreas administrativas y operativas
Determinar la evaluación	Establecer los procesos y los instrumentos para difundirlos
Realizar los cambios de personal requeridos por áreas	Definir los procesos de contratación del personal en las diferentes áreas de la empresa
	Establecer los procesos de evaluación y contratación de las empresas responsables a nivel mundial acorde al programa de internacionalización
	Coordinar a nivel interno el cumplimiento de las políticas emitidas por la matriz
	Coordinar el cumplimiento de los procesos de capacitación requeridos por el personal
	Difundir las políticas y filosofía corporativa de la matriz
	Fomentar el cumplimiento de los procesos internos en todas las áreas empresariales.
Competencias	
Especialización	Talento Humano
Grado Académico	4to Maestría
Experiencia	5 años
Competencias	Manejo de personal, aplicación de políticas de integración y desarrollo del talento humano
Remuneración	
Asistentes Administrativos 600 usd	

La estructura organizacional presentada, busca ser lo más flexible posible, misma que fomenta el respaldo de la matriz que permanentemente apoye a las empresas representantes a nivel mundial empezando por Colombia, con actividades que garanticen un conocimiento claro de los procesos y una atención permanente que permita satisfacer todas las necesidades.

6.3. Equipo de trabajo

Para garantizar la prestación de servicios de calidad es fundamental contar en todas las áreas con personal competente. En este caso, una de los aportes de la matriz se basan justamente en delimitar los perfiles del personal requerido por cada área. Es importante citar que la empresa mantiene un principio de optimización, en el cual se busca contar estrictamente con la cantidad de personal necesario para cumplir eficientemente las responsabilidades evitando generar gastos innecesarios.

Los perfiles requeridos por áreas conforme se detalló anteriormente, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla No 38. Perfiles del Personal

Perfil del Personal				
Área	Especialización	Grado Académico	Experiencia	Competencias
Matriz				
Gerente General	Administración de Empresas	4to Maestría	5 años	Amplia experiencia en dirección de empresas comercializadora de tecnología y software
Director de Mercadeo	Marketing	4to Maestría	5 años	Experiencia en formulación de planes de mercadeo y comercialización
Director de Administración	Talento Humano	4to Maestría	5 años	Manejo de personal, aplicación de políticas de integración y desarrollo del talento humano
Director de Operaciones	Sistemas	4to Maestría	5 años	Manejo de proyectos de desarrollo de software
Programador	Sistemas	Tecnológico	3 años	Programación en Oracle, PHP y Base de datos
Web Master	Diseño Grafico	Tecnológico	3 años	Manejo de Joomla, Administración Web
Asistente Contable	Contabilidad	CBA	3 años	Registro de Libro Diario, Mayorización y Balance de Comprobación
Empresas Representantes				
Asistente de Ventas	Marketing	Tecnólogo	3 años	Cumplimiento de ventas en base a procesos presupuestados
Asistente Operativo	Sistemas	Tecnólogo	3 años	Mantenimiento Preventivo, Correctivo de sistemas y periféricos

6.4. Compensación a administradores y propietarios

En base al cumplimiento de la ley, la compensación salarial se debe sustentar en las disposiciones emitidas en cada país acorde a las bases salariales establecidas. En este aspecto es fundamental indicar que el personal en Colombia no ingresará a la nómina de SuSisteMa sino es parte de la empresa representante, no representando un egreso presupuestable a diferencia del personal de Ecuador.

En el acuerdo contractual, se establecerán las cláusulas específicas en donde se especifique este tipo de situaciones, no teniendo la matriz ninguna obligación laboral con el personal en Colombia. En este caso, es claro que la empresa representante deberá en función del ingreso obtenido acorde a las tasas acordadas, determinar los gastos incurridos en función del personal que cubra con las funciones establecidas.

Con relación a la matriz, es importante citar que el proyecto solo costeará los valores incurridos en el personal necesario para la operación en Bogotá Colombia, situación que no incluirá el personal actual que trabaja en el servicio en Ecuador, salvo que participe en las operaciones generadas en Bogotá Colombia. Este proceso permitirá efectuar una adecuada valoración que determine la verdadera rentabilidad de la internacionalización. En este caso, del personal actual, se ha estimado la tasa de aporte del personal actualmente vigente que participará directa o indirectamente en el servicio prestado en Colombia y posteriormente se presentará el rol de pagos del personal necesario a contratar para atender el incremento de operaciones producto de la internacionalización.

Sobre el valor base se establece el cálculo, conforme las leyes laborales en Ecuador, se define el siguiente rol de pagos, en donde se incluye el personal requerido específicamente para atender la demanda de Colombia.

Tabla 39. Compensación Salarial SuSisteMa (Actividades Requeridas para la internacionalización en Colombia)

Recurso Humano	N. PER	Sueldo	Sueldo Total	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESE RVA	Vacaciones.	Costo Mensual Total	Costo Mensual por empleado	Costo Anual Total
Gerente	1	\$ 1.650	\$ 1.650	\$ 200	\$ 138	\$ 27	\$ 0	\$ 69	\$ 2.083	\$ 2.083	\$ 24.999
Dir. Mercadeo	1	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 158	\$ 108	\$ 27	\$ 0	\$ 54	\$ 1.647	\$ 1.647	\$ 19.763
Dir. Financiero	1	\$ 975	\$ 975	\$ 118	\$ 81	\$ 27	\$ 0	\$ 41	\$ 1.242	\$ 1.242	\$ 14.902
Asesor Legal	1	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 146	\$ 100	\$ 27	\$ 1	\$ 50	\$ 1.523	\$ 1.523	\$ 18.280
Asistentes Contables	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 27	\$ 0	\$ 25	\$ 774	\$ 774	\$ 9.293
Asistentes Operativos	3	\$ 700	\$ 2.100	\$ 255	\$ 175	\$ 80	\$ 0	\$ 88	\$ 2.697	\$ 899	\$ 32.366
Asistente Admin.	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 27	\$ 0	\$ 25	\$ 774	\$ 774	\$ 9.293
TOTAL	9	\$ 7.025	\$ 8.425	\$ 1.024	\$ 702	\$ 239	\$ 1	\$ 351	\$ 10.741	\$ 8.943	\$ 128.895

6.5. Política de empleo y beneficios

Las políticas de empleo y beneficios emitidas por SuSisteMa respetarán todas las disposiciones emitidas por el Código de Trabajo en relación a las obligaciones del empleador. Adicionalmente, a nivel administrativo, se establecen normativas tendientes a mejorar permanentemente el rendimiento de los colaboradores, que se describen a continuación:

- Todo el personal debe portar su identificación como miembro de la empresa, permitiendo su clara identificación.
- El persona deberá cumplir con los horarios de trabajo y los turnos desarrollados para cada una de las responsabilidades asumidas
- Todo el personal deberá ser capacitado en el cumplimiento de sus funciones, disponiendo de un manual de procesos que le permita consultar cualquier duda sobre los procedimientos a adoptar.
- Los sueldos se pagarán puntualmente durante los últimos cinco días de cada mes, debiendo el personal firmar el rol de pagos como constancia de la transferencia recibida
- Todo requerimiento de personal mantendrá un proceso libre de consulta, el cual puede ser consultado por los diferentes postulantes
- La empresa definirá un proceso de promoción interna, que fomente el crecimiento del personal y permita su desarrollo individual.

6.6. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los accionistas de la empresa acorde a la Ley de Compañías y a los procesos y políticas internas tienen los siguientes derechos:

- Disponer de toda la información referente al desempeño de los diferentes procesos cumplidos en Ecuador y Colombia
- Establecer los cambios que consideren pertinentes para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa
- Elegir el Presidente, Gerente General de la empresa. Una acción un voto
- Decidir la política de dividendos a emplear

- Establecer los procesos de inversión requeridos para fomentar el crecimiento de la empresa
- Recibir el informe de la Gerencia General y proceder a los ajustes que se consideren convenientes, sometiendo a voto los cambios propuestos.

Las restricciones de los accionistas son:

- Utilizar de manera arbitraria los recursos financieros de la empresa
- Realizar cualquier cambio sin haber sido sometido a una votación en la Junta General de Accionistas
- Dar disposiciones directas a las diferentes áreas de la empresa sin conocimiento del Gerente General
- Disponer de los activos de la empresa sin autorización
- Realizar cambios u ordenanzas a las empresas representantes internacionales (Colombia) sin sometimiento a votación ni conocimiento del Gerente General
- Saltarse los procesos debidamente definidos por la empresa
- Realizar cambios a la estructura orgánica definida sin el respaldo de estudios técnicos requeridos

6.7. Equipo de asesores y servicios

El proceso de internacionalización de SuSisteMa demanda de un profundo estudio de las leyes vigentes en el país destino, en este caso Colombia, para establecer los contratos acorde a sus normativas. Para ello, se ha incorporado un asesor legal cuyas responsabilidades se basan en garantizar el cumplimiento de todas las disposiciones legales existentes en Colombia que permitan el normal desempeño de las operaciones necesarias para la introducción en su mercado del sistema Switch. Adicionalmente, garantizara la efectiva celebración de los contratos con las empresas representantes a fin de mantener relaciones comerciales a largo plazo que permitan generar beneficios a todas las partes evitando controversias por falta de entendimiento.

CAPÍTULO VII

7. Cronograma general

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

La internacionalización de la empresa demanda del cumplimiento de varios procesos necesarios para preparar al personal de la empresa representante (IT Group) en todos los procesos administrativos y operativos necesarios para la efectiva introducción del sistema Switch en el mercado colombiano.

7.2. Diagrama

Para una mejor comprensión, las actividades desarrolladas han sido clasificadas en dos categorías:

7.2.1. Actividades legales

Comprenden el conjunto de negociaciones requeridas para establecer el contrato legal que establezca la relación entre SuSisteMa y la empresa representante en Bogotá Colombia (IT Group)

7.2.2. Actividades administrativas y operativas.

Comprenden el conjunto de actividades necesarias para permitir que el personal a cargo de los procesos tenga un total conocimiento de sus responsabilidades y funciones, definiendo sus obligaciones.

Las diferentes actividades definidas son fundamentales para contar con las garantías necesarias para brindar un servicio de calidad al cliente, disponiendo de personal calificado en la instalación, uso y mantenimiento del sistema Switch. Adicionalmente, establecer acorde a las condiciones contractuales las obligaciones y responsabilidades de SuSisteMa y IT Group.

Todas las actividades son indispensables y determinan el proceso necesario para iniciar las operaciones en Bogotá Colombia, las cuales se describen en el siguiente diagrama de Gantt desarrollado:

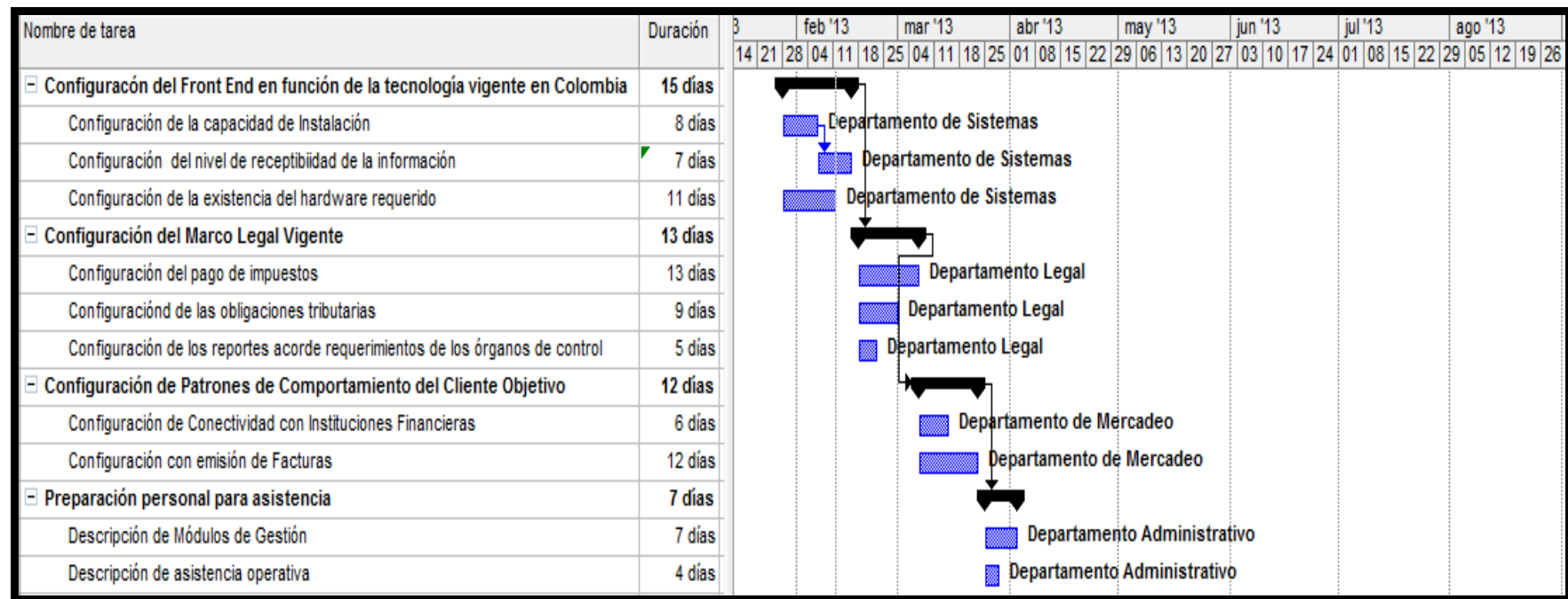


Figura 33. Actividades para poner el negocio en marcha

En función de las actividades desarrolladas, la programación tiene una duración real de 131 días laborales necesarios para permitir una adecuada introducción del Sistema Switch en el mercado colombiano

7.3. Riesgos e imprevistos

En la ejecución de las diversas actividades existen varios factores externos no controlables que se pueden presentar y afectar el normal cumplimiento de los tiempos definidos.

Es importante analizar estos factores a fin de establecer las medidas necesarias que eviten la afección a los tiempos citados.

Tabla 40. Descripción de los Riesgos e Imprevistos

Actividades Legales	Riesgos e Imprevistos
Definición de las cláusulas del contrato	Falta de acuerdos entre las partes que demoren la celebración del contrato
Determinación de las capacidades contractuales de las partes	Incapacidad de alguna de las partes por políticas establecidas en SuSisteMa
Negociación de las condiciones del contrato	Demoras propias en los estudios requeridos para garantía de las partes
Firma del Contrato y Registro en los órganos de control	Demoras en el registro del contrato en Ecuador y Colombia
Actividades Operativas y Administrativas	Riesgos e Imprevistos
Ejecución del Programa de Capacitación Tecnológica	Problemas en la coordinación de tiempos para capacitar al personal en Colombia
Ejecución del Programa de capacitación Administrativa	Problemas en la coordinación de tiempos para capacitar al personal en Colombia
Pruebas de desarrollo de implementación del sistema Switch	Problemas de conectividad, disponibilidad y configuración de los equipos
Pruebas de Conectividad y Funcionamiento	Problemas en las líneas de conectividad

Para evitar que los riesgos e imprevistos citados afecten en normal desempeño de las actividades se han definido los siguientes planes de contingencia:

7.4. Planes de contingencia

Tabla 41. Plan de Contingencia

Riesgos e Imprevistos	Plan de Contingencia
Falta de acuerdos entre las partes que demoren la celebración del contrato	Antes de iniciar los procesos operativos es necesario se expongan todos los requerimientos y obligaciones de las partes a fin de que se establezcan los acuerdos necesarios que se establezcan en las cláusulas contractuales
Incapacidad de alguna de las partes por políticas establecidas en SuSisteMa	Se debe revisar la capacidad legal de las partes en la celebración del contrato, determinando que no exista alguna situación que evite que se realice el contrato
Demoras propias en los estudios requeridos para garantía de las partes	Es importante que la asesoría legal de las empresas establezcan el contrato en conjunto para evitar demoras en su aprobación
Demoras en el registro del contrato en Ecuador y Colombia	Mantener un control permanente para legalizar el contrato en Ecuador y Colombia
Problemas en la coordinación de tiempos para capacitar al personal en Colombia	Acatar el cronograma de capacitación desarrollado, solicitando la coordinación con el personal de IT Group
Problemas de conectividad, disponibilidad y configuración de los equipos	Verificar los procesos de conectividad existentes en Colombia para configurar el sistema Swtch evitando problemas en su desarrollo
Problemas en las líneas de conectividad	

CAPÍTULO VIII

8. Riesgos críticos, problemas y supuestos

8.1. Supuestos y criterios utilizados

En la internacionalización de la empresa SuSisteMa es necesario analizar varios supuestos posibles a presentarse, para delimitar acciones concretas que no permitan que afecten al cumplimiento de la programación establecida, fomentando acciones inmediatas que garanticen la normal operatividad.

Los supuestos establecidos se enfocan en relación a las áreas planteadas y requeridas por la empresa para brindar un servicio de calidad, obteniendo los siguientes resultados:

8.1.1. Supuestos de las ventas proyectadas:

- Todo ingreso de un producto en un mercado nuevo demanda de tiempo para permitir su consolidación. En este sentido, se estima que el Switch tendrá una aceptación de entre 15 a 20 clientes anuales en Colombia.
- Se estima un crecimiento del 10% anual en función del crecimiento de la Economía de Colombia del 12% en el 2012 (Banco de la Nación Colombia)

8.1.2. Supuestos de participación en el mercado:

- Se estima que el ingreso de Switch en el mercado colombiano brindará de una alternativa totalmente viable y accesible para las PYMES, por lo que se espera alcanzar una participación de mercado del 9% en el primer año con un crecimiento sostenido del 15%.
- Se estima que la empresa alcanzará el liderazgo en el mercado en sistemas de conectividad para facturación con tarjetas de crédito en el 5 año de operaciones.

8.1.3. Supuestos de facturación y cartera

- Se estima que la empresa cumplirá con el proceso de facturación oportuna, 5 días después del cierre de caja. El estudio de los clientes a los cuales se atienden no generarán problemas de cartera vencida.
- Se estima que la cartera vencida no superará el 2% de monto facturado, con una demora máxima de 30 días después del vencimiento.

8.1.4. Supuestos de personal necesario para la operatividad del negocio

- Se supone un inicio con 3 programadores exclusivos para atender al mercado de Colombia, los mismos que garantizarán la realización de los ajustes requeridos según sea el caso.
- El amplio mercado de Colombia y los objetivos planteados, hacen necesario definir un crecimiento de personal en el área de operaciones encargados de establecer los cambios requeridos en el sistema acorde a las necesidades de cada cliente. Al respecto, se estima que se requerirá una persona por cada dos años, factor que será necesario costearlo en el estudio financiero.
- En el área financiera, se supone se necesitará inicialmente un colaborador durante el primer año, dos para el segundo y tres para el cuarto año. El crecimiento se basa en el volumen de transacciones que se ejecutarán a partir del crecimiento en la participación de mercado estimada.

8.2. Riesgos y problemas principales

8.2.1. Riesgos de liquidez:

- El ingreso en el mercado colombiano, generará importantes gastos relacionados al cumplimiento de los procesos de publicidad, capacitación, movilización del personal y personal para controlar las transacciones generadas. Si bien es cierto, muchos gastos operativos serán compartidos con la IT Group, existen rubros que deben generarse desde la matriz para establecer un adecuado proceso de internacionalización. Los gastos se

incrementaran en aproximadamente el 30% sobre el balance actual, por lo que afectarán los niveles de liquidez inmediata de la empresa. En tal virtud, la empresa obtendrá financiamiento de dos fuentes principales: Recurso propio y endeudamiento financiero. La primera se establecerá en función del aporte de sus accionistas y la segunda mediante una línea de crédito abierta disponible con el Banco del Pichincha.

8.2.2. Riesgos de la competencia:

- El ingreso de Switch en el mercado colombiano, establece un incremento de los niveles de competitividad interna en el mercado de software. Si los presupuestos se cumplen, la competencia inmediatamente detectará que las PYMES son un mercado atractivo por lo que se espera que en un lapso de 3 meses posteriores al ingreso de la Switch, la competencia establecerá promociones relacionadas a sistemas similares. Esta situación, hace que el tiempo de identificación de las ventajas de Switch sea relativamente corto, debiendo cubrir el mercado potencial en corto plazo para permitir su identificación.
- La competencia puede atacar mediante la estrategia Comodity, es decir buscando precios bajos. En este sentido, es importante establecer como medida básica el dar a comprender al mercado las diferencias y ventajas de Switch, entre las cuales se basan un producto propio, flexible y actualizable que cuenta con un respaldo a nivel nacional (Colombia) e internacional (Ecuador).

8.2.3. Riesgos de financiamiento:

- SuSisteMa mantiene una línea abierta de crédito del 45% de sus ingresos brutos que puede utilizar para solventar el financiamiento de las operaciones de posicionamiento en el mercado de Bogotá Colombia. No obstante, dado a los riesgos e imprevistos presentados, es importante determinar fuentes alternativas. En este caso, los socios actuales están debidamente notificados del proyecto, teniendo previsto que financien el

70% del capital de trabajo requerido, situación que puede aumentar en función de la emisión de bonos de renta fija si el caso fuera necesario.

8.2.4. Riesgos de ventas:

- Pueden presentarse desviaciones en relación a los presupuestos de ventas que pueden generar iliquidez en la empresa, por ello, es importante definir escenarios de ocurrencia basados en estados optimistas, normales y pesimistas, los cuales permitan tener un mayor margen de control sobre la respuesta posible de la demanda, definiendo acciones para cada una de ellas y determinado la rentabilidad posible a presentarse. Es claro que la ejecución de la internacionalización de la empresa solo se realizará si el escenario pesimista presenta rentabilidad aceptable. Para reducir los riesgos de venta es importante establecer un estudio en función de escenarios.

8.2.5. Riesgos de costos:

- El comportamiento de la inflación en Ecuador y Colombia puede elevar los gastos y costos presupuestados, afectando la rentabilidad esperada. En este sentido, es importante proyectar los valores con una inflación superior a la prevista (Escenario Pesimista) para determinar la flexibilidad del proyecto. (Cálculo del TIR)

9. Capítulo 9 Plan financiero

9.1. Inversión inicial

La inversión inicial ha sido calculada en relación a dos factores que permitirán internacionalizar la empresa, permitiendo el ingreso efectivo de Switch en el mercado de Bogotá Colombia. El primer factor está conformado por los Activos Fijos, los cuales serán clasificados acorde a las Normas Internacionales Financieras, Niifs. El segundo factor es la provisión del capital de trabajo requerido para la operación a cumplir, mismo que se ha calculado para los tres

primeros meses, periodo que se considera adecuado para permitir brindar la seguridad de que la empresa pueda cubrir sus propios gastos en función de los ingresos obtenidos.

9.1.1. Propiedad, planta y equipos (edificios)

Se valoran las áreas físicas destinadas a las operaciones requeridas para los procesos administrativos y operativos generados por la apertura de las operaciones en Bogotá Colombia. Es importante indicar que los valores detallados a continuación se encuentran generados en Ecuador, ya que en Colombia se aprovechará la infraestructura de IT Group acorde las cláusulas contractuales.

La ubicación de la oficina será en la calle Amazonas y La Granja, en el Edificio El Ejecutivo, piso 7 oficina 702.

Los valores requeridos suman \$ 40.500 usd. (Ver Anexo No.1)

9.1.2. Propiedad, planta y equipos (equipos de cómputo)

Se detallan los costos de los equipos de cómputo requeridos para el cumplimiento de los procesos administrativos. Los equipos de computación suman \$ 9.200 usd. (Ver Anexo No.2)

9.1.3. Propiedad, planta y equipos (muebles y enseres)

Se describe a continuación el mobiliario requerido para las operaciones administrativas necesarias en los procesos generados en Colombia. Los muebles y enseres requeridos suman \$ 799,00 usd. (Ver Anexo No.3)

Con relación a los Activos Fijos detallados, la inversión total en este rubro es de \$ 50.499 usd. (Ver Anexo No.4)

9.2. Activos intangibles

Son aquellos que no se pueden tocar ni ver. En el caso del presente proyecto, representan el software con licenciamiento requerido para la creación de Switch y su adecuada instalación y funcionamiento. Sus valores suman \$ 15.320 usd. (Ver Anexo No.5)

9.3. Capital de trabajo

El Capital de Trabajo detalla el valor que la empresa provisiona para atender con los gastos y costos generados durante un tiempo determinado, con el objetivo de que se garantice su operatividad hasta que sus ingresos puedan cubrirlos completamente.

El capital de trabajo ha sido calculado en una base mensual para luego proyectarlos **trimestralmente**. Es importante citar que los valores indicados son los que se incurrirá por atender las operaciones de Colombia exclusivamente.

9.3.1. Gastos administrativos

Los gastos administrativos son calculados sobre una base mensual, en base a los siguientes rubros

9.3.1.1. Suministros de oficina

Los suministros de limpieza suman un valor mensual de \$ 134.80 usd, detallándose acorde el Tabla mostrado en el anexo. (Ver Anexo No.6)

9.3.1.2. Servicios básicos

Corresponden al pago mensual de los valores correspondientes a luz, agua, teléfono. Su valor se estima en \$ 769.00 usd. (Ver Anexo No.7)

9.3.1.3. Suministros de limpieza

Los suministros de limpieza, se han estimado en relación a los insumos que permitan mantener las oficinas en óptimas condiciones para que el personal pueda trabajar sin inconvenientes. El valor mensual es de \$ 106,25 usd. (Ver Anexo No.8)

9.3.1.4. Mantenimiento

El mantenimiento es necesario para que los activos fijos se encuentren funcionando adecuadamente. Para su cálculo se ha estimado una tasa anual del 0.5% de su valor. (Ver Anexo No.9)

9.3.1.5. Seguro

Se establece un gasto de seguro contra posibles daños que puedan producirse a los activos fijos por factores externos no controlables, como incendios, terremotos, entre otros. Su valor se calculó en función de una tasa del 1,5% del valor del bien. (Ver Anexo No.10)

9.3.1.6. Sueldos de personal

Conforme la fijación de los salarios básicos sectoriales, se calculan los costos de personal conforme se explicó anteriormente. (Ver Anexo No.11)

9.3.1.7. Total de gastos administrativos

El total de los gastos administrativos en base al detalle presentado es de \$ 3282,65 (Ver Anexo No.12)

9.3.2. Gastos mercadeo

Las actividades de mercadeo, se relacionan en función de las estrategias de promoción y publicidad citadas en el capítulo de mercadeo. Su valor mensual es de \$ 1.100 usd. (Ver Anexo No.13)

9.3.3. Gastos financieros

Son aquellos generados por el uso de capitales proporcionados por terceros. La empresa SuSisteMa S.A. dispone de una línea de crédito abierta, que será utilizada para el financiamiento de la inversión, acorde al siguiente anexo. (Ver Anexo No.14)

9.3.4. Gastos de operación:

Con relación a las Normas Internacionales Financieras NIIFS, se ha establecido una política en la cual todo activo menor a 100 usd, será considerado como gasto operativo, por lo que será cargado en el primer año. Acorde a la distribución de los activos, se han definido los siguientes rubros. (Ver Anexo No.15)

9.4. Total capital de trabajo:

El Total de Capital de Trabajo en base al detalle presentado en los diversos anexos, queda definido en \$ 9498,65. (Ver Anexo No.16)

9.5. Total inversión

La inversión resultante requerida se basa en los valores de los activos y el capital de trabajo, obteniendo un valor total de \$75.317,65. (Ver Anexo No.17)

9.6. Fuentes de ingresos

Los ingresos esperados en relación a la comercialización de Switch en el mercado de Colombia se fundamentan en rubros principales:

- Instalación del sistema Switch

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, se encuentran registradas 25.689 PYMES dedicadas a actividades de comercio. De igual manera, se establece como PYMES a las empresas que cumplen las siguientes características:

Tabla 42. - Calificación de Empresas como PYMES

Rubro	Valor
Total Activos	Hasta 400.000 usd
Nivel Facturación Anual	Hasta 600.000 usd
Cantidad de Personal	Hasta 500 empleados directos

Tomado de Cámara de Comercio Bogotá, 2012

Tomando como referencia la información proporcionada por la CCB y los supuestos definidos anteriormente, se procede a obtener la proyección de ingresos para los próximos cinco años. Para su desarrollo, se toma como referencia la inflación de Colombia 2012 establecida en 2,44% (Banco Central de Colombia, Recuperado el 25 de Febrero del 2013 de <http://www.banrep.gov.co/>). (Ver Anexo No.18)

9.7. Costos fijos, variables y semi variables

9.7.1. Costos variables:

Los costos variables están conformados por los valores de la facturación que la empresa representante en Bogotá Colombia cobrará en relación a los acuerdos establecidos. Al respecto, es claro que tanto SuSisteMa como IT GROUP, comparten responsabilidades que garantizan disponer de un servicio de calidad.

En la firma contractual se establecerán las tasas porcentuales que se aplicarán en los ingresos, siendo la correspondiente a IT GROUP los costos variables. En este caso, se ha decidido empezar con una tasa interesante para la empresa representante que le permita cubrir los costos y gastos y generar una importante rentabilidad. Al respecto las tasas iniciales serán de 60% para el representante en Bogotá Colombia y 40% para SuSisteMa. Con las tasas citadas, se busca incentivar una adecuada introducción de Switch en el mercado, fomentando el crecimiento esperado acorde a la proyección de ingresos desarrollada. (Ver Anexo No.19)

9.7.2. Costos fijos:

Los costos fijos son aquellos definidos para el cálculo del capital de trabajo, a los cuales se debe incrementar la depreciación de los activos que no fue tomada en cuenta en el capital de trabajo debido a que no representan un egreso real de efectivo.

Para su proyección se tomó en cuenta la inflación de Colombia. (Ver Anexo 20 y 21)

9.8. Margen bruto y margen operativo

El margen bruto se obtiene mediante la diferencia entre Ingresos y costos variables, mientras que el margen operativo se obtiene de la diferencia de margen bruto y los gastos citados anteriormente. En todos los años, muestra valores positivos, situación que es positiva y determina un ingreso viable en el mercado colombiano. (Ver Anexo No.22)

9.9. Estado de resultados actual y proyectado

Con los datos obtenidos, se procede a obtener el estado de resultado actual y proyectado a cinco años, obteniendo los flujos necesarios para la valoración que determine la factibilidad en su ejecución. (Ver Anexo No.23)

9.10. Balance general actual y proyectado

El Balance General se conforma de los Activos de la Empresa y su financiamiento mediante Pasivos y Patrimonio, debiendo obtener una igualdad acorde a la siguiente ecuación: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$,

Para la realización de su proyección, se tomó en cuenta la depreciación de los activos y el pago del pasivo contratado, registrando las utilidades por año. (Ver Anexo No.24 y 25)

9.11. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

La empresa no brindará crédito sobre los pagos los mismos que se liquidarán mensualmente. Adicionalmente, al final de los cinco años, se recuperará el capital de trabajo y el valor resultado, dando lugar al flujo de caja. (Ver Anexo No.26)

9.12. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, permitirá determinar el número de clientes que deben comercializarse en el mercado colombiano para poder cubrir los gastos. En este caso, el cálculo determinó que deben comercializarse el sistema Switch a 14,90 clientes al año (Ver Anexo 27).

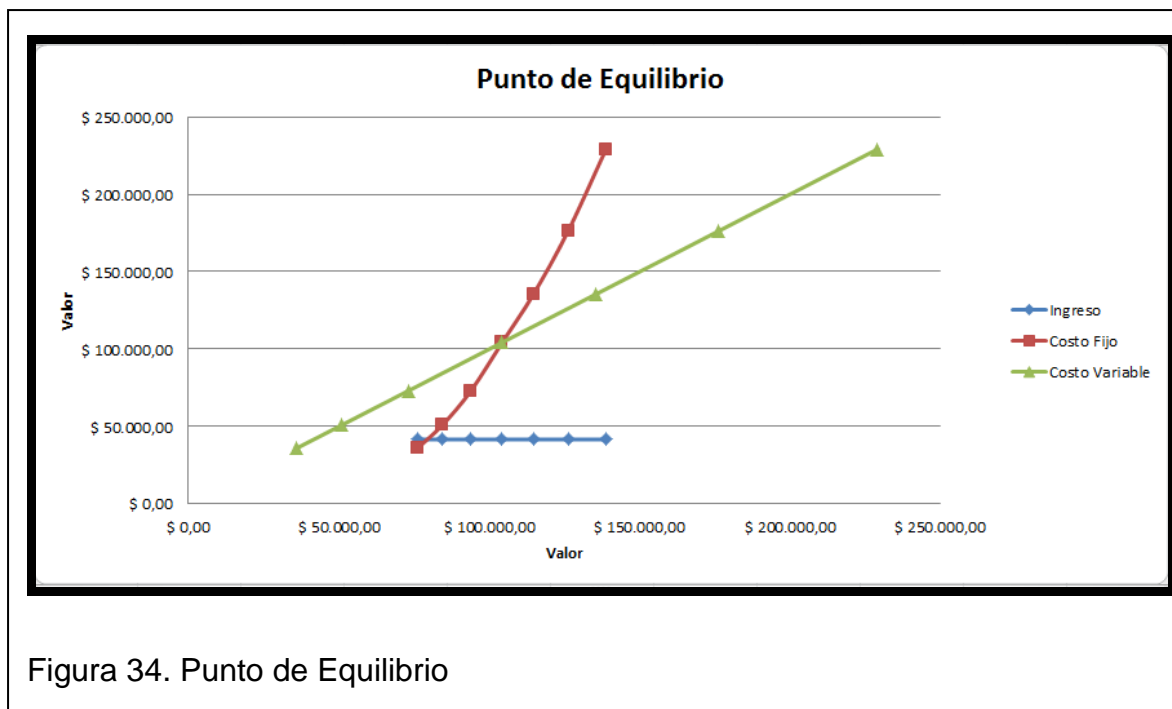


Figura 34. Punto de Equilibrio

9.13. Control de costos importantes

El estado de pérdidas y ganancias presentado representa un escenario pesimista, el cual delimita la menor cantidad de clientes posibles a obtener acorde a los supuestos desarrollados. Adicionalmente, se presenta el normal y optimista en función a la variación en la cantidad de clientes posibles a obtener por año. (Ver Anexo No. 28)

9.13.1. Índices financieros

En función de los balances desarrollados se procede a calcular los índices financieros, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 43. Indicadores Financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$				
Corrientes	9.498,65	15090,175	25674,42	26326,41	63934,33
Pasivos	\$	26805,218	21067,581	14730,361	7730,9026
Corrientes	32.000,00	1	4	7	1
Razón	0,30	0,56	1,22	1,79	8,27
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI					
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Neta	10.786,32	16.321,88	21.719,57	29.877,02	36.820,32
Valor Promedio	\$	\$	\$	\$	\$
Invertido	37.658,82	37.658,82	37.658,82	37.658,82	37.658,82
Razón	0,29	0,43	0,58	0,79	0,98
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA					
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Operacional	16.268,95	24.618,22	32.759,53	45.063,38	55.535,93
Activos Totales	\$	\$	\$	\$	\$
Promedio	32.909,50	32.909,50	32.909,50	32.909,50	32.909,50
Razón	0,49	0,75	1,00	1,37	1,69
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE					
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Neta	10.786,32	16.321,88	21.719,57	29.877,02	36.820,32
Patrimonio	\$	27051,980	35212,921	46072,703	61011,215
Promedio	21.658,82	5	1	8	1
Razón	0,50	0,60	0,62	0,65	0,68

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento.					
Pasivo Total	\$ 32.000,00	26805,218 1	21067,581 4	14730,361 7	7730,9026 1
Inversión	\$ 75.317,65	\$ 75.317,65	\$ 75.317,65	\$ 75.317,65	\$ 75.317,65
Razón	0,42	0,36	0,28	0,20	0,10

9.13.2. Valuación

El cálculo del CPPC es fundamental para proceder a evaluar el proyecto. En este caso se toman en cuenta los indicadores económicos de Bogotá Colombia y las tasas de financiamiento internas. (Ver Anexo No.29)

CAPÍTULO X

10. Propuesta de negocio

10.1. Financiamiento deseado

El financiamiento requerido es de \$ 75.317,65 usd para disponer de los activos fijos e intangibles requeridos para la operatividad del negocio. Adicionalmente, brindará un capital de trabajo de 3 meses para soportar todos los gastos que la empresa tenga, permitiendo su operatividad.

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

El financiamiento de la inversión requerida para introducir Switch en el mercado colombiano será efectuado con Recursos Propios con el 57,51% y Endeudamiento Bancario con el 42,49%. (Ver Anexo No.30)

10.3. Capitalización

La empresa mantendrá la misma estructura accionaria actual distribuida en tres socios. (Ver Anexo No.31)

10.4. Uso de fondos

El financiamiento definido detalla la tasa de uso de fondos en relación a la inversión inicial requerida. (Ver Anexo No.32)

10.5. Retorno para el inversionista

Se procede en base a la tasa de descuento obtenida a calcular el VAN, TIR y Período de Recuperación para los diferentes escenarios desarrollados. Todos los cálculos muestran un VAN positivo situación que determina la rentabilidad del proyecto. (Ver Anexo No.33)

En resumen los resultados obtenidos se resumen en el siguiente Tabla:

Tabla 44. Resumen de los resultados

Apalancado

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN PROYECTO	26.539,30 \$	13.785,61 \$	480.34 \$
TIR	30%	25%	18.75%
PRI	5to Año	5to Año	5to Año

No Apalancado

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN PROYECTO	50.323,59 \$	37569.90 \$	24.816,21 \$
TIR	41%	35.45%	29.85%
PRI	4to Año	4to Año	4to año

El proyecto es totalmente rentable por lo que debe ejecutarse.

REFERENCIAS

AESOFT, Desarrollo del Software y su implementación, Recuperado el 5 de febrero del 2013 de <http://www.aesoft.com>

Asamblea Constituyente, Derechos de los habitantes de Educador, Legislación Conexa. (2008). Quito Ecuador, Corporación de Estudios y Publicaciones.

Asamblea Venezuela, (2006), Informe Ecuador Asamblea, Caracas-Venezuela, SICSAL.

Banco Central de Colombia, Informes Económicos, Recuperado el 25 de Febrero del 2013 de [http://www. http://www.banrep.gov.co/](http://www.banrep.gov.co/)

Banco de Fomento; Informe de créditos entregados, Recuperado el 10 de Febrero del 2013 de <http://www.bies.fin.ec>

Banco Interamericano de Desarrollo, (2000), Explicaciones sobre la pobreza y desigualdad del BID, Guayaquil Ecuador, Gudyanas.

Banco Mundial, Comparación Economías, Midiendo regulaciones para hacer negocios, <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

BCE, Actividad Económica CIIU, Recuperado el 4 de febrero del 2013 de <http://www.bce.fin.ec>

BCE, Desarrollo de Indicadores Macroeconómicos, Recuperado el 4 de febrero del 2013 de <http://www.bce.fin.ec>

Cámara de Comercio de Bogotá, (2012), Calificación de empresas como PYMES, Recuperado el 4 de febrero del 2013 de <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>

Camara de Comercio de Bogotá, (2012), CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN LOCALIDAD Y LETRA DEL CÓDIGO CIIU, Bogotá, Colombia

Cronica, La pobreza y desigualdad en Ecuador, (s/f), Recuperado el 3 de Febrero 2013 de <http://www.Crónica.com>.

Ecuador Extremo, Información Estadística del Ecuador, (2011). Quito Ecuador. Educador Informativo.

Ecuador- Costasur,(s/f) Recuperado el 2 de Febrero del 2012 de <http://www.Ecuador-Costasur.com>

FEDESOFTE,(2012) Federación Colombiana de la Industria de Software y Tecnologías de la Información, Bogotá-Colombia, Desarrollo de Tecnología.

InfoColombia (2012), Uso de Aplicaciones con Licenciamiento, Bogotá-Colombia, Información Empresarial.

Índice de Herfindhal aplicado a las Grandes empresas y MYPYMES de Ecuador Recuperado el 12 de Febrero del 2012 de <http://www.EcuadorEconómica.com>

Kotler,P. (2010), Fundamentos de Marketing. Estados Unidos. Prentice Hall

Ley de Compañías, Tipos de Empresas, Legislación Aplicada. (2008), Quito-Ecuador, Corporación de Estudios y Publicaciones

Ley 590 Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Legislación Conexa,(2009), Bogotá-Colombia, Legislación Interna.

Mahlotra, N, (2010), Investigación de Mercados, México-México, Ed. Estadística Aplicada.

Observatorio de la economía latinoamericana, (2009), La industria del Software, estudio a nivel global y América latina. Cujae-Cuba.

Política y Sociedad, (2010), “Los 3 años del gobierno de Rafael Correa”, Quito-Ecuador, Universidad Ecotec.

Porter M, (2002) “Estrategia y competitividad del siglo XXI

PROECUADOR (2011) "Perfil de la República del Ecuador", Quito-Ecuador.

Producto interno Bruto 2011, PIB SURAMERICA, Recuperado el 18 de Febrero del 2013 de <http://www.indexmundi.com>

PROMPERU (2011) "Perfil de Mercado Software Colombia", Lima-Perú.

SIICEX, Comercio Exterior, Exportaciones-Importaciones, Recuperado el 20 de Febrero del 2013 de [http:// www.siicex.gob.pe](http://www.siicex.gob.pe)

(SIICEX, Recuperado el 20 de Febrero del 2013 de [http:// www.gob.pe](http://www.gob.pe))

SRI, Informe de Creación de Empresas, Recuperado el 3 de febrero del 2012 de <http://www.sri.gob.ec>

Vismar, S, (2009) La industria del software, estudio a nivel global y América latina, Buenos Aires-Argentina. Estudios de Tecnología.

WORLD ECONOMIC FORUM (2010-2011) "Global Information Technology Report (GITR) 2010-2011", Ginebra-Suiza

ANEXOS

Anexo No. 1- Propiedad, Planta y Equipos (Edificios)

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Oficina	Mts ²	45,00	\$ 900,00	\$ 40.500,00
TOTAL		45,00	\$ 900,00	\$ 40.500,00

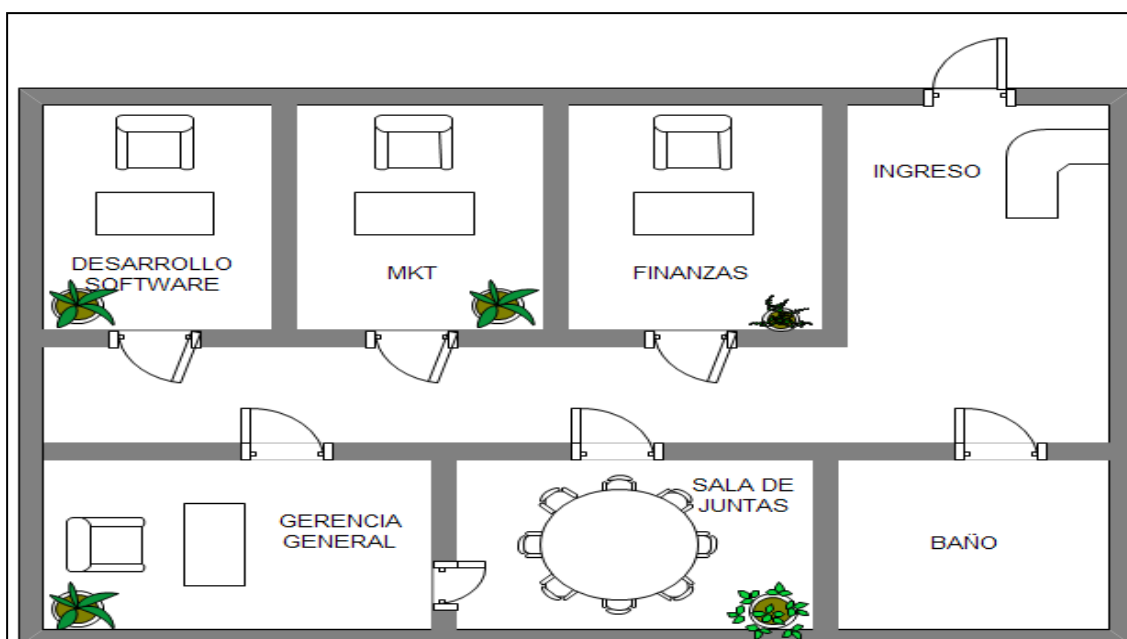


Figura N. 35 Oficina Proyecto Internacionalización SuSisteMa

Adaptado de Proinmobiliaria

Anexo No. 2- Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Computación)

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Servidor HP	Unidad	2	\$ 2.320,00	\$ 4.640,00
Computador I3 Hp Core Duo	Unidad	6	\$ 720,00	\$ 4.320,00
Impresora Multifunción	Unidad	2	\$ 120,00	\$ 240,00
TOTAL		10	\$ 3.160,00	\$ 9.200,00

Adaptado de: Computron

Anexo No. 3- Muebles y Enseres

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio Ejecutivo	Unidad	6	\$ 115,00	\$ 690,00
Estaciones Modulares	Unidad	1	\$ 109,00	\$ 109,00
TOTAL		7	\$ 224,00	\$ 799,00

Adaptado de: Muebles Aguilar

Anexo No. 4- Inversión en Activos Fijos

Descripción	Valor Total	Tasa
Edificios	\$ 40.500,00	80,20%
Computación	\$ 9.200,00	18,22%
Muebles y Enseres	\$ 799,00	1,58%
Total	\$ 50.499,00	100,00%

Anexo No. 5-Activos Intangibles

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Front End (Oracle)	Unidad	1	9800	9800
Back End (Oracle, SQL)	Unidad	1	5520	5520
TOTAL		2	\$ 15.320,00	\$ 15.320,00

Adaptado de: Microsoft (SQL), Oracle

Anexo No. 6- Suministros de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral
Resma papel Bond A4	10	\$ 3,20	\$ 32,00	\$ 96,00
Caja Bolígrafos	3	\$ 2,50	\$ 7,50	\$ 22,50
Grapas x 5000	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 3,60
Perforadora	5	\$ 2,50	\$ 12,50	\$ 37,50
Grapadora	5	\$ 9,50	\$ 47,50	\$ 142,50
Cinta Adhesiva	5	\$ 0,20	\$ 1,00	\$ 3,00
Carpetas Archivadoras	30	\$ 1,05	\$ 31,50	\$ 94,50
Caja de clips	4	\$ 0,40	\$ 1,60	\$ 4,80
TOTAL			\$ 134,80	\$ 404,40

Adaptado de: Super Paco

Anexo No. 7- Servicios Básicos

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral
Agua	\$ 300,00	\$ 900,00
Luz	\$ 250,00	\$ 750,00
Teléfono	\$ 120,00	\$ 360,00
Internet	\$ 99,00	\$ 297,00
Total	\$ 769,00	\$ 2.307,00

Anexo No. 8- Suministros de Limpieza

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral
Cepillo inodoros	1	2	\$ 2,00	\$ 6,00
Fundas basura paq.	2	1,5	\$ 3,00	\$ 9,00
Trapeador	1	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Escoba	1	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Pala	2	3	\$ 6,00	\$ 18,00
Desinfectantes	1	3,8	\$ 3,80	\$ 11,40
Limpiadores	4	1,1	\$ 4,40	\$ 13,20
Cloro	3	2,5	\$ 7,50	\$ 22,50
Guantes de limpieza	3	1	\$ 3,00	\$ 9,00
Papel higiénico	4	2,3	\$ 9,20	\$ 27,60
Tarros basura grande	2	13	\$ 26,00	\$ 78,00
Tarros de basura Pequeño	2	6	\$ 12,00	\$ 36,00
Jabón líquido	2	4	\$ 8,00	\$ 24,00
Toallas desechables	3	2,6	\$ 7,80	\$ 23,40
Lava vajillas	1	1,95	\$ 1,95	\$ 5,85
Ambiental	2	2,8	\$ 5,60	\$ 16,80
TOTAL			\$ 106,25	\$ 318,75

Adaptado de: Supermaxi

Anexo No. 9- Mantenimiento

Descripción	Valor	Valor Anual (0,5%)	Valor Trimestral
Oficina	\$ 40.500,00	\$ 202,50	\$ 50,63
Computación	\$ 9.200,00	\$ 46,00	\$ 11,50
Muebles y Enseres	\$ 799,00	\$ 4,00	\$ 1,00
Total	\$ 50.499,00	\$ 252,50	\$ 63,12

Anexo No. 10- Seguros

Descripción	Valor	Valor Anual (1,5%)	Valor Trimestral
Edificios	\$ 40.500,00	\$ 607,50	\$ 151,88
Computación	\$ 9.200,00	\$ 138,00	\$ 34,50
Muebles y Enseres	\$ 799,00	\$ 11,99	\$ 3,00
Total	\$ 50.499,00	\$ 757,49	\$ 189,37

Adaptado de : Seguros Bolivar

Anexo No. 11- Sueldos Personal

RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	Vacaciones	Costo empresa mensual total	Costo empresa mensual / empleado	Costo empresa anual total
Gerente General Proyecto	1	\$ 1.650	\$ 1.650	\$ 200	\$ 138	\$ 27	\$ 0	\$ 69	\$ 2.083	\$ 2.083	\$ 24.999
Director de Mercadeo	1	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 158	\$ 108	\$ 27	\$ 0	\$ 54	\$ 1.647	\$ 1.647	\$ 19.763
Director Financiero	1	\$ 975	\$ 975	\$ 118	\$ 81	\$ 27	\$ 0	\$ 41	\$ 1.242	\$ 1.242	\$ 14.902
Asesor Legal	1	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 146	\$ 100	\$ 27	\$ 1	\$ 50	\$ 1.523	\$ 1.523	\$ 18.280
Asistentes Contables	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 27	\$ 0	\$ 25	\$ 774	\$ 774	\$ 9.293
Asistentes Operativos	3	\$ 700	\$ 2.100	\$ 255	\$ 175	\$ 80	\$ 0	\$ 88	\$ 2.697	\$ 899	\$ 32.366
Asistente Administrativo	1	\$ 600	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 27	\$ 0	\$ 25	\$ 774	\$ 774	\$ 9.293
TOTAL	9	\$ 7.025	\$ 8.425	\$ 1.024	\$ 702	\$ 239	\$ 1	\$ 351	\$ 10.741	\$ 8.943	\$ 128.895

Anexo No. 12- Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Valor Trimestral
Suministros de Oficina	\$ 404,40
Servicios Básicos	\$ 2.307,00
Suministros de Limpieza	\$ 318,75
Mantenimiento	\$ 63,12
Seguros	\$ 189,37
TOTAL	\$ 3.282,65

Anexo No. 13- Gastos de Mercadeo

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral
Material Publicitario	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Mejoramiento Web	\$ 300,00	\$ 900,00
Publicidad En Medios	\$ 450,00	\$ 1.350,00
TOTAL	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00

Anexo No. 14-Gastos Financieros

Monto	\$ 32.000,00
Tasa	10,45%
Plazo (Años)	5

Saldo Inicial	Cuota	Amortización	Interés	Saldo Final
\$ 32.000,00	\$ 8.538,78	\$ 5.194,78	\$ 3.344,00	\$ 26.805,22
\$ 26.805,22	\$ 8.538,78	\$ 5.737,64	\$ 2.801,15	\$ 21.067,58
\$ 21.067,58	\$ 8.538,78	\$ 6.337,22	\$ 2.201,56	\$ 14.730,36
\$ 14.730,36	\$ 8.538,78	\$ 6.999,46	\$ 1.539,32	\$ 7.730,90
\$ 7.730,90	\$ 8.538,78	\$ 7.730,90	\$ 807,88	\$ 0,00

Adaptado de Banco Pichincha

Anexo No. 15- Gastos Operativos

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Teléfonos	Unidad	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Sillas	Unidad	18	\$ 50,00	\$ 900,00
TOTAL		26	\$ 85,00	\$ 1.180,00

Anexo No. 16- Capital de Trabajo

Descripción	Valor	Tasa
Gastos Administrativos	\$ 3.282,65	34,56%
Gastos de Mercadeo	\$ 4.200,00	44,22%
Gastos Financieros	\$ 836,00	8,80%
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	12,42%
Total	\$ 9.498,65	100,00%

Anexo No. 17- Total Inversión

Descripción	Valor	Tasa
Activos Fijos	\$ 50.499,00	67,05%
Activos Intangibles	\$ 15.320,00	20,34%
Capital de Trabajo	\$ 9.498,65	12,61%
Total	\$ 75.317,65	100,00%

Anexo No. 18- Proyección de Ingresos

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	25	28	30	33	37
Precio Unitario Instalación	\$ 7.000,00	\$ 7.170,80	\$ 7.345,77	\$ 7.525,00	\$ 7.708,61
Ingresos por Instalación de Switch	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56

NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	23	25	28	31	34
Precio Unitario Instalación	\$ 7.000,00	\$ 7.170,80	\$ 7.345,77	\$ 7.525,00	\$ 7.708,61
Ingresos por Instalación de Switch	\$ 161.000,00	\$ 181.421,24	\$ 204.432,71	\$ 230.362,96	\$ 259.582,19
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 161.000,00	\$ 181.421,24	\$ 204.432,71	\$ 230.362,96	\$ 259.582,19

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	21	23	25	28	31
Precio Unitario Instalación	\$ 7.000,00	\$ 7.170,80	\$ 7.345,77	\$ 7.525,00	\$ 7.708,61
Ingresos por Instalación de Switch	\$ 147.000,00	\$ 165.645,48	\$ 186.655,95	\$ 210.331,39	\$ 237.009,83

	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL INGRESOS BRUTOS	147.000,00	165.645,48	186.655,95	210.331,39	237.009,83

Anexo No. 19-Proyección de Costos

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56
Tasa por Facturación Representante (60%)	\$ 105.000,00	\$ 118.318,20	\$ 133.325,68	\$ 150.236,71	\$ 169.292,73

NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 161.000,00	\$ 181.421,24	\$ 204.432,71	\$ 230.362,96	\$ 259.582,19
Tasa por Facturación Representante (60%)	\$ 96.600,00	\$ 108.852,74	\$ 122.659,63	\$ 138.217,77	\$ 155.749,32

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 147.000,00	\$ 165.645,48	\$ 186.655,95	\$ 210.331,39	\$ 237.009,83
Tasa por Facturación Representante (60%)	\$ 88.200,00	\$ 99.387,29	\$ 111.993,57	\$ 126.198,84	\$ 142.205,90

Anexo No. 20- Depreciación de Activos

Descripción	Valor Total	Vida Útil	Depreciación
Edificios	\$ 40.500,00	10	\$ 4.050,00
Computación	\$ 9.200,00	3	\$ 3.066,67
Muebles y Enseres	\$ 799,00	5	\$ 159,80
Total	\$ 50.499,00		

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Edificios	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 20.250,00
Computación	\$ 3.066,67	\$ 3.066,67	\$ 3.066,67			
Muebles y Enseres	\$ 159,80	\$ 159,80	\$ 159,80	\$ 159,80	\$ 159,80	
Total	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80	\$ 20.250,00

Anexo No. 21-Proyección Gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00				
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15

Anexo No. 22- Margen Bruto y Margen Operativo

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56
Costo de Ventas	\$ 105.000,00	\$ 118.318,20	\$ 133.325,68	\$ 150.236,71	\$ 169.292,73
Margen Bruto	\$ 70.000,00	\$ 78.878,80	\$ 88.883,79	\$ 100.157,81	\$ 112.861,82
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 28.268,95	\$ 38.140,30	\$ 47.996,75	\$ 62.233,29	\$ 74.883,67

NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 161.000,00	\$ 181.421,24	\$ 204.432,71	\$ 230.362,96	\$ 259.582,19
Costo de Ventas	\$ 96.600,00	\$ 108.852,74	\$ 122.659,63	\$ 138.217,77	\$ 155.749,32
Margen Bruto	\$ 64.400,00	\$ 72.568,50	\$ 81.773,08	\$ 92.145,18	\$ 103.832,88
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 22.668,95	\$ 31.830,00	\$ 40.886,04	\$ 54.220,67	\$ 65.854,73

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 147.000,00	\$ 165.645,48	\$ 186.655,95	\$ 210.331,39	\$ 237.009,83
Costo de Ventas	\$ 88.200,00	\$ 99.387,29	\$ 111.993,57	\$ 126.198,84	\$ 142.205,90
Margen Bruto	\$ 58.800,00	\$ 66.258,19	\$ 74.662,38	\$ 84.132,56	\$ 94.803,93
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 17.068,95	\$ 25.519,69	\$ 33.775,34	\$ 46.208,04	\$ 56.825,78

Anexo No. 23—Estado de Pérdidas y Ganancias Actual y Proyectado

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56
Costo de Ventas	\$ 105.000,00	\$ 118.318,20	\$ 133.325,68	\$ 150.236,71	\$ 169.292,73
Margen Bruto	\$ 70.000,00	\$ 78.878,80	\$ 88.883,79	\$ 100.157,81	\$ 112.861,82
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 28.268,9	\$ 38.140,3	\$ 47.996,7	\$ 62.233,2	\$ 74.883,6

	5	0	5	9	7
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 4.240,34	\$ 5.721,05	\$ 7.199,51	\$ 9.334,99	\$ 11.232,55
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 24.028,61	\$ 32.419,26	\$ 40.797,23	\$ 52.898,30	\$ 63.651,12
22% Impuesto a la Renta	\$ 5.286,29	\$ 7.132,24	\$ 8.975,39	\$ 11.637,63	\$ 14.003,25
Utilidad Neta	\$ 18.742,32	\$ 25.287,02	\$ 31.821,84	\$ 41.260,67	\$ 49.647,87

NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 161.000,00	\$ 181.421,24	\$ 204.432,71	\$ 230.362,96	\$ 259.582,19
Costo de Ventas	\$ 96.600,00	\$ 108.852,74	\$ 122.659,63	\$ 138.217,77	\$ 155.749,32
Margen Bruto	\$ 64.400,00	\$ 72.568,50	\$ 81.773,08	\$ 92.145,18	\$ 103.832,88
Gastos Administrativos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$	\$	\$	\$	\$

	7.276,47	7.276,47	7.276,47	4.209,80	4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 22.668,95	\$ 31.830,00	\$ 40.886,04	\$ 54.220,67	\$ 65.854,73
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 3.400,34	\$ 4.774,50	\$ 6.132,91	\$ 8.133,10	\$ 9.878,21
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 19.268,61	\$ 27.055,50	\$ 34.753,14	\$ 46.087,57	\$ 55.976,52
22% Impuesto a la Renta	\$ 4.239,09	\$ 5.952,21	\$ 7.645,69	\$ 10.139,26	\$ 12.314,83
Utilidad Neta	\$ 15.029,52	\$ 21.103,29	\$ 27.107,45	\$ 35.948,30	\$ 43.661,68

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 147.000,00	\$ 165.645,48	\$ 186.655,95	\$ 210.331,39	\$ 237.009,83
Costo de Ventas	\$ 88.200,00	\$ 99.387,29	\$ 111.993,57	\$ 126.198,84	\$ 142.205,90
Margen Bruto	\$ 58.800,00	\$ 66.258,19	\$ 74.662,38	\$ 84.132,56	\$ 94.803,93

Gastos Administrativos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 17.068,95	\$ 25.519,69	\$ 33.775,34	\$ 46.208,04	\$ 56.825,78
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 2.560,34	\$ 3.827,95	\$ 5.066,30	\$ 6.931,21	\$ 8.523,87
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 14.508,61	\$ 21.691,74	\$ 28.709,04	\$ 39.276,84	\$ 48.301,91
22% Impuesto a la Renta	\$ 3.191,89	\$ 4.772,18	\$ 6.315,99	\$ 8.640,90	\$ 10.626,42
Utilidad Neta	\$ 11.316,72	\$ 16.919,56	\$ 22.393,05	\$ 30.635,93	\$ 37.675,49

Anexo No. 24- Balance General

Año 0			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 9.498,65	Préstamos	\$ 32.000,00
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación			
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ 32.000,00
Depreciación			
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación		Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada		Utilidades / pérdida retenidas	
ACTIVOS INTANGIBES		Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.317,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 75.317,65	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 75.317,65

Anexo No. 25- Balance General Proyectado

Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 15.620,58	Préstamos	\$ 26.805,22
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación	\$ 4.050,00		
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ 26.805,22
Depreciación	\$ 3.066,67		
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación	\$ 159,80	Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada	\$ (7.276,47)	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 11.316,72
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -	Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 54.634,36
TOTAL ACTIVOS	\$ 81.439,58	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 81.439,58

Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 26.802,50	Préstamos	\$ 21.067,58
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación	\$ 8.100,00		
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ 21.067,58
Depreciación	\$ 6.133,33		
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación	\$ 319,60	Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada	\$ (14.552,93)	Utilidades / pérdida retenidas	28.236,27 \$
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -	Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 71.553,92
TOTAL ACTIVOS	\$ 92.621,50	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 92.621,50

Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 28.127,97	Préstamos	\$ 14.730,36
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación	\$ 12.150,00		
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ 14.730,36
Depreciación	\$ 9.200,00		
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación	\$ 479,40	Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada	\$ (21.829,40)	Utilidades / pérdida retenidas	50.629,32 \$
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ -	Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
	\$ -	TOTAL PATRIMONIO	\$ 93.946,97
TOTAL ACTIVOS	\$ 93.946,97	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 93.946,97

Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 66.494,80	Préstamos	\$ 7.730,90
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación	\$ 16.200,00		
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ 7.730,90
Depreciación	\$ 9.200,00		
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación	\$ 639,20	Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada	\$ (26.039,20)	Utilidades / pérdida retenidas	81.265,26 \$
ACTIVOS INTANGIBLES		Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 124.582,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 132.313,80	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 132.313,80

Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Equivalentes	\$ 96.439,39	Préstamos	\$ -
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Propiedad Planta y Equipos Edificios	\$ 40.500,00		
Depreciación	\$ 20.250,00		
Propiedad Planta y Equipos Computación	\$ 9.200,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Depreciación	\$ 9.200,00		
Propiedad Planta y Equipos Muebles y Enseres	\$ 799,00		
Depreciación	\$ 799,00	Capital Social	\$ 43.317,65
(-) Depreciación acumulada	\$ (30.249,00)	Utilidades / pérdida retenidas	118.940,75 \$
ACTIVOS INTANGIBES		Dividendos	
Licencias de Software	\$ 15.320,00	Política de Reinversión	
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 162.258,39
TOTAL ACTIVOS	\$ 162.258,39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 162.258,39

Anexo No. 26-Flujo de Caja

Apalancado

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$11.316,72	\$ 16.919,56	\$22.393,05	\$30.635,93	\$37.675,49
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (75.317,65)	\$11.316,72	\$ 16.919,56	\$22.393,05	\$30.635,93	\$67.424,14
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Pichincha	\$ 32.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$5.194,78	\$5.737,64	\$6.337,22	\$6.999,46	\$7.730,90
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$ (43.317,65)	\$ 6.121,93	\$ 11.181,92	\$16.055,83	\$23.636,47	\$59.693,23

NORMAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$15.029,52	\$21.103,29	\$27.107,45	\$35.948,30	\$ 43.661,68
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$ 20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(75.317,65)	\$22.305,98	\$28.379,76	\$34.383,91	\$40.158,10	\$ 77.620,13
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Pichincha	\$ 32.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$5.194,78	\$5.737,64	\$6.337,22	\$6.999,46	\$7.730,90
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$(43.317,65)	\$17.111,20	\$22.642,12	\$28.046,69	\$33.158,64	\$ 69.889,23

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$18.742,32	\$25.287,02	\$31.821,84	\$41.260,67	\$ 49.647,87
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$ 20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(75.317,65)	\$26.018,78	\$32.563,49	\$39.098,31	\$45.470,47	\$ 83.606,32
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Banco Pichincha	\$ 32.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$5.194,78	\$5.737,64	\$6.337,22	\$6.999,46	\$7.730,90
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$(43.317,65)	\$20.824,00	\$26.825,85	\$32.761,09	\$38.471,01	\$ 75.875,42

No Apalancado

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$ 11.316,72	\$16.919,56	\$ 22.393,05	\$30.635,93	\$37.675,49
(+) Gasto Financiero		\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (75.317,65)	\$ 21.937,18	\$26.997,17	\$ 31.871,08	\$36.385,06	\$72.441,82

NORMAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$15.029,52	\$21.103,29	\$27.107,45	\$35.948,30	\$43.661,68
(+) Gasto Financiero		\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (75.317,65)	\$25.649,98	\$31.180,90	\$36.585,48	\$41.697,43	\$78.428,01

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$18.742,32	\$25.287,02	\$31.821,84	\$41.260,67	\$49.647,87
(+) Gasto Financiero		\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
(+) Depreciaciones		\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 65.819,00					
(+) Valor de rescate						\$20.250,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 9.498,65					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 9.498,65
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (75.317,65)	\$29.362,78	\$35.364,63	\$41.299,87	\$47.009,80	\$84.414,20

Anexo No. 27-Punto de Equilibrio

Precio	\$ 7.000,00
Costo Variable	\$ 4.200,00
Costos Fijos	\$ 41.731,05
PE	14,90

Ingresos	\$ 104.327,62
Costos	\$ 62.596,57
Utilidad Bruta	\$ 41.731,05
Gastos	\$ 41.731,05
Utilidad Neta	\$ 0,00

Anexo No. 28- Escenario Optimista y Normal

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	25	28	30	33	37
Precio Unitario Instalación	\$ 7.000,00	\$ 7.170,80	\$ 7.345,77	\$ 7.525,00	\$ 7.708,61
Ingresos por Instalación de Switch	\$ 175.000, 00	\$ 197.197, 00	\$ 222.209, 47	\$ 250.394, 52	\$ 282.154, 56
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 175.000, 00	\$ 197.197, 00	\$ 222.209, 47	\$ 250.394, 52	\$ 282.154, 56

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 175.000,00	\$ 197.197,00	\$ 222.209,47	\$ 250.394,52	\$ 282.154,56
Costo de Ventas	\$ 105.000,00	\$ 118.318,20	\$ 133.325,68	\$ 150.236,71	\$ 169.292,73
Margen Bruto	\$ 70.000,00	\$ 78.878,80	\$ 88.883,79	\$ 100.157,81	\$ 112.861,82
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,0	\$ 40.738,5	\$ 40.887,0	\$ 37.924,5	\$ 37.978,1

	5	0	4	1	5
Margen Operativo	\$ 28.268,9 5	\$ 38.140,3 0	\$ 47.996,7 5	\$ 62.233,2 9	\$ 74.883,6 7
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 4.240,34	\$ 5.721,05	\$ 7.199,51	\$ 9.334,99	\$ 11.232,5 5
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 24.028,6 1	\$ 32.419,2 6	\$ 40.797,2 3	\$ 52.898,3 0	\$ 63.651,1 2
22% Impuesto a la Renta	\$ 5.286,29	\$ 7.132,24	\$ 8.975,39	\$ 11.637,6 3	\$ 14.003,2 5
Utilidad Neta	\$ 18.742,3 2	\$ 25.287,0 2	\$ 31.821,8 4	\$ 41.260,6 7	\$ 49.647,8 7

NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	23	25	28	31	34
Precio Unitario Instalación	\$ 7.000,00	\$ 7.170,80	\$ 7.345,77	\$ 7.525,00	\$ 7.708,61
Ingresos por Instalación de Switch	\$ 161.000,0 0	\$ 181.421, 24	\$ 204.432, 71	\$ 230.362, 96	\$ 259.582, 19
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 161.000,0 0	\$ 181.421, 24	\$ 204.432, 71	\$ 230.362, 96	\$ 259.582, 19
NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	\$ 161.000, 00	\$ 181.421, 24	\$ 204.432, 71	\$ 230.362, 96	\$ 259.582, 19
Costo de Ventas	\$ 96.600,0	\$ 108.852,	\$ 122.659,	\$ 138.217,	\$ 155.749,

	0	74	63	77	32
Margen Bruto	\$ 64.400,00	\$ 72.568,50	\$ 81.773,08	\$ 92.145,18	\$ 103.832,88
Gastos Administrativos					
Suministros de Oficina	\$ 1.617,60	\$ 1.657,07	\$ 1.697,50	\$ 1.738,92	\$ 1.781,35
Servicios Básicos	\$ 9.228,00	\$ 9.453,16	\$ 9.683,82	\$ 9.920,11	\$ 10.162,16
Suministros de Limpieza	\$ 1.275,00	\$ 1.306,11	\$ 1.337,98	\$ 1.370,63	\$ 1.404,07
Mantenimiento	\$ 252,50	\$ 258,66	\$ 264,97	\$ 271,43	\$ 278,06
Seguros	\$ 757,49	\$ 775,97	\$ 794,90	\$ 814,30	\$ 834,17
Gastos de Depreciación	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 7.276,47	\$ 4.209,80	\$ 4.209,80
Gastos de Mercadeo	\$ 16.800,00	\$ 17.209,92	\$ 17.629,84	\$ 18.060,01	\$ 18.500,67
Gastos Financieros	\$ 3.344,00	\$ 2.801,15	\$ 2.201,56	\$ 1.539,32	\$ 807,88
Gastos de Operación	\$ 1.180,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 41.731,05	\$ 40.738,50	\$ 40.887,04	\$ 37.924,51	\$ 37.978,15
Margen Operativo	\$ 22.668,95	\$ 31.830,00	\$ 40.886,04	\$ 54.220,67	\$ 65.854,73
Impuesto a trabajadores 15%	\$ 3.400,34	\$ 4.774,50	\$ 6.132,91	\$ 8.133,10	\$ 9.878,21
Utilidad antes de	\$	\$	\$	\$	\$

impuesto a la renta	19.268,6 1	27.055,5 0	34.753,1 4	46.087,5 7	55.976,5 2
22% Impuesto a la Renta	\$ 4.239,09	\$ 5.952,21	\$ 7.645,69	\$ 10.139,2 6	\$ 12.314,8 3
Utilidad Neta	\$ 15.029,5 2	\$ 21.103,2 9	\$ 27.107,4 5	\$ 35.948,3 0	\$ 43.661,6 8

Anexo No. 29- Valuación

Cálculo del CPPC		
DEUDA	42,49%	\$ 43.317,65
R. PROPIOS	57,51%	\$ 32.000,00
Inversión total		\$ 75.317,65
Tasa Activa		10,45%
Tasa Pasiva		5,20%
Tasa Libre de Riesgo		7,58%
Tasa Marginal de Impuestos		32,0%
Tasa Inflación		5,11%
CPPC		18,73%

Adaptado de Banco Central del Ecuador.

Anexo No. 30- Financiamiento

Descripción	Valor	Tasa
Recursos Propios	\$ 43.317,65	57,51%
Deuda	\$ 32.000,00	42,49%
Total	\$ 75.317,65	100,00%



Figura N. 36 Repartición del financiamiento

Anexo No. 31- Capitalización

Socio	Valor	Tasa
RODOLFO HERNANDEZ	\$ 25.000,00	57.71%
PAUL HERNANDEZ	\$10.000,00	23.09%
SUSANA HERNÁNDEZ	\$ 8317.,65	19.20%
Total	\$ 43.317,65	100%

Anexo No. 32- Fuente de Fondos

Descripción	Valor	Tasa	Recursos Propios	Deuda
Activos Fijos	\$ 50.499,00	67,05%	\$ 29.043,63	\$ 21.455,37
Activos Intangibles	\$ 15.320,00	20,34%	\$ 8.811,03	\$ 6.508,97
Capital de Trabajo	\$ 9.498,65	12,61%	\$ 5.462,98	\$ 4.035,66
Total	\$ 75.317,65	100,00%	\$ 43.317,65	\$ 32.000,00

Anexo No. 33- Retorno para el Inversionista

Apalancado

OPTIMISTA	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 20.824,00	\$ 17.341,77	\$ 17.341,77
Año 2	\$ 26.825,85	\$ 18.604,25	\$ 35.946,02
Año 3	\$ 32.761,09	\$ 18.921,10	\$ 54.867,12
Año 4	\$ 38.471,01	\$ 18.503,37	\$ 73.370,49
Año 5	\$ 75.875,42	\$ 30.391,19	\$ 103.761,68
VAN PROYECTO	26.539,30 \$		
TIR	30%		
PRI	5to Año		

NORMAL	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 17.111,20	\$ 14.249,83	\$ 14.249,83
Año 2	\$ 22.642,12	\$ 15.702,75	\$ 29.952,58
Año 3	\$ 28.046,69	\$ 16.198,31	\$ 46.150,89
Año 4	\$ 33.158,64	\$ 15.948,29	\$ 62.099,18
Año 5	\$ 69.889,23	\$ 27.993,48	\$ 90.092,65
VAN PROYECTO	13.785,61 \$		
TIR	25%		
PRI	5to Año		

PESIMISTA	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 11.316,72	\$ 9.424,31	\$ 9.424,31
Año 2	\$ 16.919,56	\$ 11.734,04	\$ 21.158,36
Año 3	\$ 22.393,05	\$ 12.933,06	\$ 34.091,41
Año 4	\$ 30.635,93	\$ 14.734,94	\$ 48.826,35
Año 5	\$ 67.424,14	\$ 27.006,11	\$ 75.832,46
VAN PROYECTO	480.34 \$		
TIR	18.75%		
PRI	5to Año		

No Aplancado

OPTIMISTA	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 29.362,78	\$ 24.452,68	\$ 24.452,68
Año 2	\$ 35.364,63	\$ 24.526,06	\$ 48.978,74
Año 3	\$ 41.299,87	\$ 23.852,65	\$ 72.831,40
Año 4	\$ 47.009,80	\$ 22.610,26	\$ 95.441,66
Año 5	\$ 84.414,20	\$ 33.811,32	\$ 129.252,98
VAN PROYECTO	50.323,59 \$		
TIR	41%		
PRI	4to Año		

NORMAL	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 25.649,98	\$ 21.360,75	\$ 21.360,75
Año 2	\$ 31.180,90	\$ 21.624,56	\$ 42.985,31
Año 3	\$ 36.585,48	\$ 21.129,86	\$ 64.115,17
Año 4	\$ 41.697,43	\$ 20.055,18	\$ 84.170,35
Año 5	\$ 78.428,01	\$ 31.413,61	\$ 115.583,95
VAN PROYECTO	37569.90 \$		
TIR	35.45%		
PRI	4to Año		
PESIMISTA	FLUJO	VA	VAN
Año 0	\$ (75.317,65)		
Año 1	\$ 21.937,18	\$ 18.268,81	\$ 18.268,81
Año 2	\$ 26.997,17	\$ 18.723,06	\$ 36.991,87
Año 3	\$ 31.871,08	\$ 18.407,07	\$ 55.398,94
Año 4	\$ 36.385,06	\$ 17.500,09	\$ 72.899,03
Año 5	\$ 72.441,82	\$ 29.015,89	\$ 101.914,93
VAN PROYECTO	24.816,21 \$		
TIR	29,85%		
PRI	4to año		

Anexo No. 34- Lista de empresas encuestadas

EMPRESA	DESCRIPCIÓN	MAIL
Alvaro Pinto Fernandez	Productos de Consumo Masivo	asistencia@apinto.com
Liliplas Cia Ltda	Comercializadora de Plásticos	mercadeo@liliplas.com
Sumifrio S.A.	Servicios Logísticos	infor@sumi.com
Yosu Accesorios	Comercializadora en General	asi@yosyacc.com
Verlfor Andina	Comercializadora Productos Naturales	martinez_j@velfor.com
Multipolímeros	Comercializadora de productos de polietileno	información@multipol.com
Coopsoacha	Comercializadora de Cosmetología	cliente@coopsoacha.com
Magic Point	Servicio de Telecomunicaciones	infor@magicpoint.com
Consulcomex	Comercializadora de Prendas de Vestir	mkt@consulcomex.com
ABA Servicios Ltda.	Servicios de Asesoría de Comercio Internacional	abainf@selftel.com
A&D Training CO	Servicios de Capacitación Profesional	service@adcon.com
C.I Made	Servicio de Asesoría en Mercadeo	info@ci.com
Guever S.A.	Comercialización productos agrarios	market@guever.com
Virtual Sigma S.A	Comercializadora de Tecnología	infor@vsigma.com
Soloalimentos	Comercializadora de Alimentos	marketing@soloalimentos.com
NAZA S.A	Comercializadora de Equipos para la práctica del futbol	us@naza.com
Funcico S.A	Comercializadora de Servicios de Publicidad	manosalvasj@funcico.com

Soficol S.A.	Comercializadora de Servicios de Tecnología	informacion@soficol.com
Mobeltec Colombia	Comercializadora de Muebles Metálicos	No Registra
Grupo Empresarial Sarmiento	Consultora de Comercio Externo	informe@mobelec.com
Isaias Bonilla y Cia	Comercializadora de Cuartos Fríos	grupo@sar.com
Talento y Procesos	Asesoría de Procesos y Certificaciones	No Registra
Rodherxa Ltda	Comercialización de panela sin químicos	asistencia@rodherxa.co
Setas del Eje	Productora y Comercializadora de Setas	No Registra
Savi Colombia	Comercialización de pegantes y porcelanato	No Registra
Valle Verda Productos	Comercializadora de productos orgánicos	det@valle
Adarme Confecciones	Comercializadora de Prendas de Vestir al por mayor	espinozaf@adarme.com
Proudición Solidaria	Comercialización de excedentes industriales	cabascangor@prosolidaria.com
Frudelpa	Comercializadora de frutas	No Registra
Morcilón	Comercializadora de embutidos	clientes@morcilon.com
Mercamedios	Asesoría en Servicios de Mercadeo	rodriguezp@mercamedios.com
Orellana Firenze	Producción y Comercialización de Hongos	No Registra
Surex S.A.	Servicio de Correo paralelo	No Registra
Sidce Cia Ltda	Servicios de Importación y Comercio	ulloak@sidce.com
Ingietronics S.A	Comercializadora de mobiliario	sancheza@ingietronics

	para estética	<u>com</u>
Fruver Exotics del Valle	Comercializadora de frutas y verduras	<u>clientes@fruver.com</u>
Indubet	Comercializadora de partes de acero	<u>bruckers@indubet.com</u>
Conagro	Comercializadora de frutas y verduras	<u>araujom@conagro.com</u>
Lisarazu Sossa, Peña Asociados	Servicios de Asistencia Legal a Corporaciones	No Registra
Construcciones Trifer	Comercializadora de productos para la construcción	No Registra
Lrs Ingeniería	Soluciones energéticas integrales	<u>rubenst@lrs.com</u>
Itaconsultants	Servicio de Consultoría empresarial	No Registra
Labsag S.A.	Comercialización de Fármacos	<u>Labinfo@sag.com</u>
Reciclajes QB	Comercializadora de Reciclaje de Papel y Plástico	<u>mortero@reciclajes.com</u>
CI Fernando S.A	Comercializadora de prendas de vestir	No Registra
Aceico Ltda	Comercialización de productos de polietileno	No Registra
Palcampo	Comercializadora de productos agroquímicos	<u>pereira@palcampo.com</u>
Ofertas y Servicios Ltda	Asistencia técnica agroindustrial	<u>toro@plasmed.com</u>
Plasmed	Comercializadora de productos de plástico	No Registra
Supermelada com	Comercializadora de productos de consumo masivo	No Registra
Kronos Impresores	Servicio de Plotter y Diseño Figura publicitario	<u>krono@kronos.com</u>

Integral World Solutions	Asistencia empresas comercializadoras de producto masivo	No Registra
Envamet Ltda	Comercializadora de productos de hojalata	informacion@evamet.com
S-Cool	Comercializadora de pitahaya	cortez@scoll.com
Prodicarbones Limitada	Exportación y comercio de carbón y derivados	ventas@prodicarbones.com
Fabio Quintero Ltda	Asesoría en Comercio Exterior	No Registra
Electricas Lac	Comercializadora de puertas eléctricas	No Registra
Enlaces TIC Empresariales	Comercializadora de Informática	enriquezt@enlacetic.com
Zumofresco	Comercializadora de zumo de frutas procesado	No Registra
Calzado Fragor	Comercializadora de Calzado Fragor	No Registra
Alimentos del Castillo	Comercializadora de alimentos al por mayor	No Registra
Asopesca	Asociación comercializadora de trucha	No Registra
Refcom	Servicios de mantenimiento de refrigeración	benavides@refcom.com
Pandeyucas y mas	Comercializadora de pan de yuca	alon@comper.com
Memo Carnes	Comercializadora de Carnes	comercio@memocarn.com
Escargots EU	Comercializadora de Escargots	No Registra
Pupilsarare	Comercializadora de productos derivados de frutas	No Registra
Maka Greens	Comercializadora de follaje de	No Registra

	eucalyptus	
Natural Foods	Comercializadora de productos light	No Registra
R.Fruit	Distribuidora de Lima Tahiti	ventas@rfruit.com
Comercializadora Licores S.A	Comercializadora de licores exóticos	licores@licoressa.com
Distribuidores D UNA	Distribuidora de alimentos	info@duna.com
Revista agropecuaria del Sur	Medio de Comunicación	No Registra
Velasco Gomez S.A	Comercializadora de alimentos de consumo masivo	No Registra
Campex S.A	Comercializadora de textiles	rsarmiento@hotmail.com
Distribuidora Manzano	Comercializadora de productos de consumo masivo	No Registra
Cientifico Car	Comercializadora de autopartes	No Registra
Madero Box	Muebles para el hogar	ventas@maderobox.co
Insimec	Asesoría en Procesos Industriales	sanchez_marlia89@hotmail.com
Laboratorio Tucum	Comercializadora de fármacos	perezz@tucum.com
Amazona Sirio	Comercializadora de bienes para el hogar	No Registra
Licores Ser	Distribuidora de Licores	No Registra
Materiales olmer	Comercializadora de Materiales de construcción	No Registra
Sicodec	Asesoría en tecnología	yo-yo@gmail.com
Comercializadora Alcor	Comercializadora de productos para la belleza	No Registra
Aldor S.A	Comercializadora de dulces	No Registra

Recamier	Laboratorio farmacéutico	coronol.e@recamier.com
Lab. Lansey	Comercializadora de productos de belleza	No Registra
Rimaer	Comercializadora de productos masivos	ramirez.k@gmail.com
Soerco S.A.	Comercializadora de productos para el hogar	No Registra
Metalicas Tribas	Comercializadora de productos de metal	No Registra
Somoferrosa	Comercializadora de accesorios para vehículos	murillo@somoferrosa.com
Didisercom	Comercializadora de alimentos	No Registra
Uribe Manosalvas	Asesoría en la construcción	manosalvast@uribe.com
Megaturisa	Comercializadora de metales	No Registra
Saldibar Tex	Comercializadora de productos textiles	megatur@salibar.com
Marca León	Comercializadora de Equipos musicales	No Registra
Mobilsato Ltda	Empresa de Logística Interna	No Registra