



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAS PARA LA EMPRESA SOLUCIONES DE NEGOCIOS SOFTNESA
S.A. QUE DESARROLLA Y COMERCIALIZA SOFTWARE CONTABLE
ADMINISTRATIVO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

Ing. Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes, MBA

Autor

Juan Francisco Sánchez Fernández

AÑO
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre Reyes

Ingeniero MBA

CC 1708663529

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Juan Francisco Sánchez Fernández

CC 1715880728

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis papas por haberme dado la posibilidad de estudiar una carrera universitaria y por su apoyo e incentivos constantes para que me superara. La compañía y soporte a mi abuela Maruja quien siempre ha sido un ejemplo para mí, y a mis hermanos que de una u otra forma han estado a mi lado.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres quienes con gran esfuerzo han sabido darnos a mis hermanos y a mí una gran educación personal y académica para que podamos superarnos y ser personas de bien en busca de grandes logros.

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado con el propósito de analizar la viabilidad para la implementación de mejoras a la empresa Soluciones de Negocios SOFTNESA S.A. que comercializa software contable administrativos en la ciudad de Quito.

Dado que la industria en la que participa la empresa es una de las de mayor crecimiento a nivel nacional se propuso analizar los factores internos y externos concernientes al negocio para identificar las oportunidades y fortalezas que puedan ser aprovechadas a favor de su crecimiento, así como las debilidades a corregir y las amenazas por evitar.

El análisis situacional de la empresa dio como resultado el mejoramiento imperante de las áreas internas de la empresa, por lo que el plan propuesto está enfocado a solucionar las fallas presentes en cada una. El desarrollo de software a diferencia de otras industrias tiene particularidades muy especiales que se reflejan en los estados financieros. El margen bruto suele ser igual o muy cercano al cien por ciento. Por el contrario, el margen operacional disminuye en gran medida llegando a alrededor del diez por ciento.

La propuesta de cambio está planteada por etapas de acuerdo a la ponderación de los factores considerados críticos para el éxito del negocio, un cronograma de implementación, presupuesto para cada estrategia y responsables requeridos para cada una. La inversión para este plan está orientada en mejorar la infraestructura de la empresa y adquirir herramientas necesarias para ampliar la capacidad de gestión tanto del cliente como de nuevos productos.

La viabilidad financiera de la propuesta de mejora fue evaluada en tres posibles escenarios con el fin de prevenir cualquier eventualidad en situaciones adversas, normales y favorables. En el primer escenario, esperado, la aplicación de las mejoras es factible y rentable. En el segundo, optimista, es recomendado no solo aplicar el presente plan sino también abre las posibilidades para considerar nuevas inversiones. En el tercero, pesimista, lo recomendable es la aplicación de las mejoras pero con una constante evaluación de la misma que permita verificar los resultados obtenidos versus los esperados.

ABSTRACT

The present paper was performed in order to analyze the feasibility of implementing improvements to the company SOLUCIONES DE NEGOCIOS SOFTNESA S.A. It commercializes administrative softwares in the city of Quito.

Analyzing the internal and external factors of an industry with rapid growth allows identifying the best opportunities, strengths, threats and weakness that will help to propose the necessary improvements that would let the company growth in the next five years.

The situational analysis of the company gave like turned out the prevailing improvement of the internal areas, by what the proposed plan is focused to solve the present flaws in each one. The software development in contrast to other industries has very special characteristics which are reflected in the financial statements. Gross margin is usually equal or very close to one hundred percent. Conversely, the operating margin greatly decreases reaching about ten percent.

The improvement plan is raised in stages according to the weighting of the factors considered critical to business success, an implementation schedule, budget and responsible for each strategy. The investment for this plan is aimed at improving the infrastructure of the company and acquiring necessary hardware to extend the management capacity both of the client and of new products.

The financial viability of the proposed improvement was evaluated in three possible scenarios in order to prevent any event in normal, adverse and favorable situations. In the first scenario, the expected one, the application of the improvements is feasible and profitable. In the second, optimistic one, it is recommended not only implement this plan but also opens up possibilities to consider new investments. In the third, pessimistic one, it is recommended the implementation of improvements but with a constant evaluation of the progress year by year.

ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	ANTECEDENTES	2
1.3	OBJETIVOS	3
1.3.1	Objetivo General	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	3
1.4	HIPÓTESIS	3
2	EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1	ORGANIZACIÓN	4
2.1.1	Visión	4
2.1.2	Misión.....	4
2.2	ANÁLISIS INTERNO	4
2.2.1	Situación general de la empresa.....	4
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos.....	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas.....	5
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad	7
2.2.1.4	Producción y Operaciones	16
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo	17
2.2.2	Cadena de Valor	17
2.2.2.1	Actividades de Apoyo	17
2.2.2.2	Actividades Primarias	19
2.2.3	Ventajas Competitivas	22
2.2.4	Matrices	22
2.2.4.1	Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI).....	22
2.2.4.2	Matriz de Diagnóstico	24
2.2.5	Factores Críticos de Éxito	26
2.2.5.1	Descripciones	26
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	27
2.3.1	Industria	27
2.3.2	Investigación Cuantitativa	27
2.3.2.1	Censo a Clientes Actuales	27
2.3.3	Análisis PESTEL.....	30
2.3.3.1	Factores Políticos.....	30

2.3.3.2 Factores Económicos	32
2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales	34
2.3.3.4 Factores Tecnológicos	37
2.3.3.5 Factores Legales	40
2.3.4 Competencia	41
2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter	41
2.3.5 Conclusiones	59
2.3.6 Matrices	60
2.3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	60
2.3.6.2 Matriz Interna y Externa	62
2.3.6.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC)	64
2.3.6.4 Matriz de Perfil Estratégico y Evaluación de la Acción	66
3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	68
3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA	68
3.1.1 Matrices de Impacto	68
3.1.1.1 Fortalezas	68
3.1.1.2 Oportunidades	69
3.1.1.3 Debilidades	69
3.1.1.4 Amenazas	70
3.1.2 Matrices de Acción	70
3.1.2.1 Matriz FO	70
3.1.2.2 Matriz FA	71
3.1.2.3 Matriz DO	71
3.1.2.4 Matriz DA	71
3.1.3 Matriz FODA	72
3.1.3.1 Estrategias FO	72
3.1.3.2 Estrategias FA	72
3.1.3.3 Estrategias DO	73
3.1.3.4 Estrategias DA	73
3.1.4 Identificar los factores clave	73
3.1.5 Punto de vista de los actores involucrados	74
3.1.6 Ponderación de factores	75
3.1.6.1 Punto de vista de expertos en la Industria	76
3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART	79
3.2.1 Objetivos a largo plazo	79
3.2.2 Objetivos a mediano plazo	79
3.2.3 Objetivos a corto plazo	80

3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS	81
3.3.1	Administración y Recursos Humanos	81
3.3.1.1	Planeación.....	81
3.3.1.2	Organización	81
3.3.1.3	Motivación	81
3.3.1.4	Recurso Humano.....	81
3.3.1.5	Control.....	82
3.3.2	Finanzas y contabilidad.....	82
3.3.3	Marketing y ventas.....	83
3.3.3.1	Análisis de clientes	83
3.3.3.2	Planeación de productos y servicios	83
3.3.3.3	Establecimiento de precios.....	83
3.3.3.4	Distribución.....	83
3.3.3.5	Investigación de mercados.....	84
3.3.3.6	Análisis de oportunidades	84
3.3.4	Producción y operaciones.....	84
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	85
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	85
4.1.1	Planteamiento de las Estrategias.....	85
4.1.1.1	Estrategias a largo plazo	85
4.1.1.2	Estrategias a mediano plazo	86
4.1.1.3	Estrategias a corto plazo	86
4.1.2	Propuesta de Implementación	86
4.1.2.1	Equipo de trabajo	86
4.1.3	Cronograma de implementación	93
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA	94
4.2.1	Costos Involucrados.....	94
4.2.1.1	Inversión Inicial.....	94
4.2.1.2	Fuentes de Ingreso.....	94
4.2.1.3	Costos y Gastos	96
4.2.1.4	Flujo Incremental	98
4.2.1.5	Estado de Resultados Incrementales	101
4.2.1.6	Margen Bruto y Operativo Incrementales	102
4.2.2	Evaluación financiera del proyecto.....	102
4.2.2.1	Evaluación Financiera sin Apalancamiento	102
4.2.2.2	Evaluación Financiera con Apalancamiento.....	104

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES.....	108
6 REFERENCIAS	109
ANEXOS	112
ANEXO 1	113
Encuesta.....	113
Resultados Clientes actuales	115
ANEXO 2	123
ANEXO 3	123
ANEXO 4	128
Entrevista a Experto Interno	128
ANEXO 5	130
Entrevista a Experto en Desarrollo	130
ANEXO 6	133
Entrevista a Experto Comercial	133
ANEXO 7	136
ANEXO 8	151
Balance General Proyectado	151

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

El presente trabajo de titulación tiene el fin de plantear un plan de mejoras para la empresa Soluciones de Negocios SOFTNESA S.A. que comercializa sistemas contable-administrativos en la ciudad de Quito. El sector en el que la compañía participa, tecnologías de la comunicación (TIC's), es de uno de los de mayor crecimiento no solo a nivel mundial sino también nacional, y de acuerdo a muchos expertos e instituciones, también existe una relación directa entre este sector y el desarrollo económico y social de una nación (Banco Mundial, 2014).

Basado en la tecnología y sus continuos avances este sector ha tenido un crecimiento acelerado alrededor de todo el mundo debido a los aportes que ha dado al ser humano tanto en funciones comerciales como sociales. En un principio estaba sujeta solo al uso de quienes tenían la capacidad y recursos para pagar los altos costos que esta demandaba, ahora está casi totalmente popularizada alrededor del mundo cumpliendo una inmensa diversidad de funciones conforme la necesidad humana lo requiera y esté al alcance de su evolución y entendimiento.

Actualmente las grandes cantidades de información en los países más desarrollados están controladas por herramientas avanzadas que facilitan y optimizan su procesamiento para facilitar tanto las vidas de las personas como la dirección de empresas.

En el caso de empresas existen actualmente herramientas, o softwares, que ofrecen varias posibilidades de acuerdo a lo que cada negocio necesite conforme tamaño y concepto. El desarrollo de estos softwares es bastante extenso alrededor del mundo, sin embargo es pertinente mencionar que los avances tecnológicos de cada país limitan las posibilidades que cada uno tiene para crear el mejor sistema. Además dependiendo la cultura de cada nación el uso de estos softwares por parte de las empresas es adverso en un menor o mayor grado. Particularmente en Ecuador las grandes empresas (ingresos sobre los 5 millones y más de 200 empleados) comúnmente utilizan sistemas que les permita automatizar procesos, mejorar análisis, controlar costos y optimizar tiempo para obtener mejores resultados globales como organización. Pero por otro lado pequeñas y medianas empresas no acostumbran utilizar este tipo de herramientas principalmente por los costos en dinero y tiempo. (Ekos, 2013, p. 29)

Dentro de esta gama de opciones que hay en el mercado SOFTNESA, de acuerdo a la Clasificación Internacional de Industrias Uniforme (CIIU), participa específicamente, en Producción, desarrollo e implementación de programas de computación (J6209.02). En el que se destacan sus servicios enfocados a empresas pequeñas y medianas (PYMES) para ofrecer un sistema que les permita automatizar procesos administrativos con el respectivo control financiero y contable. Siendo una de las empresas más antiguas en esta área.

En los últimos años la competitividad en esta industria ha crecido acelerada y considerablemente dada por el ingreso de nuevos participantes, ya sean extranjeros o locales. Debido a la gran diversidad de alternativas en el mercado actualmente la mayor diferencia que exista entre uno y otro, probablemente, es el precio. Por otro lado, esto también ha aportado a la continua evolución de los sistemas nacionales de más tiempo en el mercado, forzando el desarrollo de nuevas actualizaciones y mayores beneficios. Otro de los factores que ha aportado al progreso tecnológico del país es el creciente y constante incentivo gubernamental, transformándolo en una de las principales y más atractivos sectores estratégicos a futuro.

Dado esto y con el fin de aprovechar las oportunidades latentes del mercado el presente trabajo desarrollara una investigación y análisis tanto interna como externa para poder diferenciar lo que se puede mejorar, corregir y eliminar del funcionamiento actual de la empresa. Esto se hará a través del uso de diferentes herramientas tanto cualitativas como cuantitativas de tal manera que sus resultados sean lo más preciso posibles.

En primera instancia se hará un análisis interno de la empresa, en el que las áreas principales sean evaluadas para tener una mejor idea de la situación actual. El propósito de este análisis es el identificar claramente fortalezas y debilidades de la empresa en un mercado de rápido crecimiento y alta competitividad. Como segundo aspecto se analizará la industria y mercado en el cual participa la empresa, todas sus implicaciones tanto macro como micro para poder identificar oportunidades y amenazas actuales y futuras. En la investigación del micro entorno serán considerados ciertos parámetros para facilitar y segmentar el análisis de acuerdo al concepto del negocio, esto debido a la gran diversidad de servicios que ofrecen empresas de software.

1.2 Antecedentes

Soluciones de Negocios SOFTNESA S.A. es una empresa ecuatoriana fundada en el 2005 que se dedica al desarrollo y comercialización de ERP, software utilizado

para integrar todas las áreas de una empresa de tal manera que socios y gerentes puedan obtener información global y precisa sobre el negocio permitiéndoles tomar mejores decisiones. A la par ofrece un servicio de consultoría en los campos contables, financieros y administrativos. Gonzalo Sánchez e Ingrid Fernández son los propietarios de la empresa, quienes además la dirigen y administran.

SOFTNESA S.A. participa en la industria de actividades de programación informática y consultoría, la cual ha tenido un crecimiento constante en los últimos 8 años, manteniendo un promedio del 23% de acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (AESOFT, 2011, p. 21). Existen alrededor de 650 empresas dentro de esta industria, aunque varían de acuerdo a las funciones que cumple su software.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar un análisis interno y externo de la empresa que permita desarrollar un plan de mejoramiento en las áreas de la empresa que así lo requieran para incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar situación interna de la empresa en cada una de las áreas para identificar debilidades y fortalezas.
- Analizar la situación actual de la empresa dentro de la industria a fin de determinar oportunidades y amenazas.
- Identificar las áreas críticas en el funcionamiento de la empresa para su mejoramiento.
- Formular nuevos objetivos y estrategias para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Formular y desarrollar el plan de mejoras de acuerdo a las áreas que así lo requieran.
- Valoración del plan de mejoramiento para establecer costos y viabilidad de su implementación.

1.4 Hipótesis

SOFTNESA es una empresa que cuenta con personal de más de veinte años de experiencia en el mercado ecuatoriano, y que maneja una de las marcas más reconocidas a nivel nacional en cuanto a sistemas contables. Por lo que se intentará aprovechar esto para proponer mejoras financieramente viables que aporten al crecimiento y desarrollo de la empresa.

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Visión

“Ser el principal proveedor del país de sistemas contable-financieros con la marca mejor posicionada, reconocida por el permanente apoyo en la asesoría y orientación del negocio de nuestro cliente. Estar a la vanguardia en innovación en cuanto a tecnología, manejo de recursos y estrategias para brindar un servicio en constante mejora con el fin de cumplir las expectativas del cliente.”

2.1.2 Misión

“Somos una empresa que provee software y asesoría empresarial, herramientas necesarias para la administración de negocios. Nos dirigimos especialmente a empresas que buscan manejar sus recursos de manera más eficiente para tomar decisiones acertadas, basados en una planificación adecuada.”

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

2.2.1.1.1 Administración

La empresa carece de planeación estratégica, puesto que aunque tiene establecido misión y visión, los objetivos no están claramente definidos y no cuenta con indicadores que sirvan para medir los resultados obtenidos versus los esperados. Esto evita tener un horizonte claro hacia el cual guiarse por lo que complica mucho la definición de estrategias y actividades necesarias para alcanzar objetivos.

No posee procesos claramente definidos en ninguna área de la empresa lo que demuestra una falta de organización. Ante cualquier eventualidad las decisiones son tomadas en base al criterio del Gerente General sin respaldo de políticas internas ni procedimientos preestablecidos.

2.2.1.1.2 Recursos Humanos

Es una microempresa que se maneja solamente con tres empleados fijos más tres externos a los que se contrata por proyecto o actividad específica en caso de ser requeridos, es importante señalar que ellos solamente toman parte en lo referente a los sistemas pequeños, los que están en DOS (sistema operativo de disco).

Aunque hasta el momento la empresa ha logrado mantenerse con el personal actual varias veces la demanda de nuevos clientes y los requerimientos de los actuales ha complicado y acumulado mucho el trabajo provocando errores y retrasos en tiempos de entrega.

Si bien existe una demanda que estimula a incrementar el personal para aumentar la oferta a la par de esta, es el flujo de caja el que hasta el momento ha impedido comprometer a la empresa en este sentido. Los ingresos fluctúan mucho de mes a mes por lo que sueldos adicionales a los que actualmente tiene como obligación la empresa dificultarían su situación ante organismos regulatorios como el IESS o el Ministerio de Relaciones Laborales.

Debido a esto también se tuvo que priorizar la generación de ventas para obtener ingresos que pudieran cubrir los gastos administrativos y tributarios, lo que provocó un manejo descuidado de la nómina de la empresa en los últimos años. Actualmente se ha ido solucionando de a poco problemas como el cuadro de roles de pago en balances y reportes presentados al SRI, pero todavía existen muchos aspectos por mejorar.

El hecho de que solo existan tres empleados fijos en la empresa también provoca acumulación de trabajo y obligaciones en cada uno. Si bien cada empleado tiene asignadas funciones específicas muchas veces y dependiendo la ocasión se ven exigidos a cumplir otros roles ya sea por prioridad o necesidad. Esto usualmente entorpece en las actividades principales de cada uno ya que son distracciones.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

2.2.1.2.1 Marketing

Las ventas en los últimos años se han dado más por recomendación de clientes actuales que por aplicación de estrategias adecuadas a la realidad de la empresa y del entorno. El manejo de mercadeo ha sido bastante ignorado en los últimos años dejando de lado aspectos muy importantes en un mundo tan competitivo como el de ahora en donde la construcción de marca, las relaciones con clientes y proveedores, y las estrategias de mercadeo se han convertido en pieza fundamental para poder mantenerse y sobresalir.

Los clientes a los que se atiende no están adecuadamente segmentados por lo tanto no hay esfuerzos de mercadotecnia que estén enfocados hacia un segmento en particular. Además no se han definido estrategias de promoción y publicidad en el mercado debido a una falta de información necesaria para escoger los medios más apropiados. Tampoco se cuenta con estrategias de

precios que permitan mejorar la competitividad y el atractivo del software y servicios que la empresa ofrece.

Las bases fundamentales para la implementación de un plan de marketing han sido o mal desarrolladas o no desarrolladas. La empresa no cuenta con:

- Fuentes de información bien administradas que generen datos relevantes para la toma de decisiones en ningún campo.
- Estrategias generales y específicas que guíen hacia los objetivos planteados.
- Planteamiento de los cuatro elementos centrales del marketing:
 - Producto
 - Plaza
 - Promoción
 - Precio
- Administración de las relaciones con los clientes.

La marca Tmax dentro del mercado es bastante conocida no solo por los años que lleva en circulación, sino también porque se ha ganado un reconocimiento en calidad y seguridad por su madurez y eficiencia (Ruales, Fernández, Anchatuña, 2007, p. 71). Basado en esta fortaleza actualmente se está trabajando en una renovación, principalmente, de la imagen corporativa con el fin de comunicar la misión y visión de la empresa. El propósito de esto es reacondicionar en primera instancia todos los puntos de contacto con el cliente actual como documentos físicos y electrónicos, e-mails, tarjetas de presentación, página web, etc.

De acuerdo a Keller (2008, p. 449) es importante considerar la imagen corporativa como parte fundamental del capital de la empresa y buscar un enfoque más fresco que alinee no solo la imagen, sino también las estrategias y objetivos con la propuesta que busca la empresa ofrecer a sus clientes.

2.2.1.2.2 Ventas

En los últimos años a pesar de mantener una tendencia ligeramente positiva las ventas fluctúan bastante año a año. El comportamiento de los ingresos anuales de la empresa responde justamente a la falta de estrategias y esfuerzos de mercadotecnia.

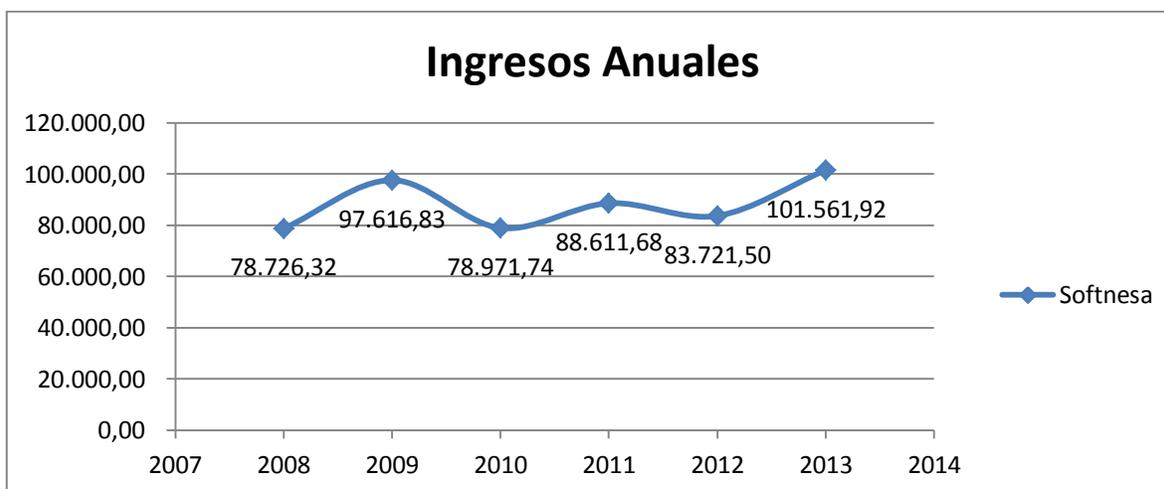


Figura 1. Ventas Anuales de Softnesa

Tomado de SOFTNESAS S.A., 2013.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

2.2.1.3.1 Finanzas

La empresa no maneja regularmente indicadores financieros que le permita evaluar la situación de la empresa por lo que la toma de decisiones es limitada. Tampoco se desarrolla presupuestos anuales lo que dificulta las políticas de inversión y gasto.

2.2.1.3.2 Razones de Liquidez

2.2.1.3.2.1 Liquidez Corriente

Tabla 1. Índice de Liquidez Corriente

Muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá más posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.	Activo Corriente / Pasivo Corriente
---	-------------------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Se puede concluir que todas las empresas tienen una liquidez aceptable debido a que el resultado es mayor a uno (1) lo que quiere decir que por cada dólar que se debe en el corto plazo las empresas tienen más de lo necesario para cubrirlo.

Herrera Carvajal & Aso es la empresa que tiene mayor liquidez con un promedio de 1,6, mientras que los demás competidores mantienen un promedio de 1,3.

2.2.1.3.2.2 Prueba Ácida

Tabla 2. Índice de Prueba Ácida

Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad para liquidar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias.	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente
--	---

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Este indicador no es relevante puesto que los valores son exactamente los mismos que la liquidez corriente para todas las empresas demostrando que en esta industria el manejo de inventario no es necesario. Al ser un programa informático no se mantiene en stock como cualquier producto tangible, en este caso se utilizan licencias de uso lo que en términos reales es más un documento y no un bien.

2.2.1.3.3 Razones de Solvencia

2.2.1.3.3.1 Endeudamiento del Activo

Tabla 3. Índice de Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera, si el índice es muy elevado incide que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.	Pasivo Total / Activo Total
--	-----------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

El elevado índice en Provedatos y Carrasco & Aso demuestra una poca capacidad de endeudamiento en los últimos años puesto que es cercano a 1,00, lo que también ha provocado la disminución de liquidez de las empresas. Además supone una gran dependencia hacia los acreedores. Mientras las demás empresas, incluyendo a SOFTNESA, tienen una menor dependencia de los acreedores teniendo la posibilidad de incrementar su deuda cuando lo requieran para nuevos proyectos o nuevas inversiones. Tienen mayor liquidez que las otras dos empresas.

2.2.1.3.3.2 Endeudamiento Patrimonial

Tabla 4. Índice de Endeudamiento Patrimonial

Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. (En el fondo ambos constituyen un compromiso para la empresa).	Pasivo Total / Patrimonio
--	---------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Este indicador nos muestra que todas las empresas tienen una estructura de capital basada en terceros puesto que el financiamiento proporcionado por acreedores es mayor que el capital de los accionistas. Esto puede deberse a que el capital accionario en ocasiones es únicamente el necesario para inscribir legalmente la empresa más no a manera de inversión, además en el caso de estas empresas en particular son mayormente familiares por lo que el ingreso de nuevos accionistas no suele ser muy aceptado. Es importante notar que Herrera Carvajal y SOFTNESA tienen el índice más bajo denotando un mayor financiamiento por parte de los propietarios.

2.2.1.3.3.3 Endeudamiento del Activo Fijo

Tabla 5. Índice de Endeudamiento del Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida de activos fijos.	Patrimonio / Activo Fijo Neto
--	-------------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Indica que todas las empresas que poseen activos fijos necesitaron de dinero de terceros para financiar la compra de estos, a excepción de Herrera Carvajal, lo que podría significar que la compra de sus activos se debe a un crecimiento de la empresa. SOFTNESA no posee Activos Fijos por lo que este índice no aplica hasta el año 2013, para este año el financiamiento para la adquisición del activo provino en su mayoría por recursos propios y no de terceros.

2.2.1.3.4 Razones de Gestión

2.2.1.3.4.1 Rotación de Cartera

Tabla 6. Índice de Rotación de Cartera

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente, un año.	Ventas / Cuentas por Cobrar
--	-----------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

En este caso se puede notar que dos de las empresas líderes, Provedatos y ADS Software, tienen una rotación de cartera bastante baja ya que dos o tres veces al año efectivizan sus cuentas por cobrar. Esto podría deberse a una estrategia para concretar las ventas o puede estar sujeto a los periodos de implementación que dependiendo de la empresa pueden ser largos. Mientras las demás empresas tienen una rotación de cartera entre ocho y nueve veces al año, es decir, tienen plazos de pago menores probablemente porque su volumen de ventas es mayor con periodos de implementación más cortos. SOFTNESA mantenía una rotación baja hasta el 2013 en el que contrastadamente aumento a 149,3 lo que se daría por una menor cantidad de nuevas licencias y más por actualizaciones y personalizaciones a clientes actuales.

2.2.1.3.4.2 Rotación de Activo Fijo

Tabla 7. Índice de Rotación de Activo Fijo

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.	Ventas / Activo Fijo
--	----------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

En este caso de igual manera se puede ver una gran diferencia entre las empresas líderes y las demás. Las más grandes tienen una rotación de activos bastante aceptable aunque varía año a año siempre es positiva. Provedatos ha podido mantener una relación positiva entre sus ventas y sus activos, ADS Software tiene un repunte bastante significativo en el año 2009 alcanzando un 23,67 luego de que en el 2008 tuviera una relación negativa de -29,67, esto probablemente a la venta de activos. En el caso de Herrera Carvajal & Aso y Carrasco & Aso todos los años tienen una relación negativa, lo que significa que el valor de sus activos están muy por encima de las ventas generadas en el período. En el caso de SOFTNESA este índice no aplica puesto que no registra en sus balances activos fijos hasta el 2013 en el que se puede ver que las ventas alcanzan a ser seis veces mayor que los Activos Fijos.

2.2.1.3.4.3 Rotación de Ventas

Tabla 8. Índice de Rotación de Ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.	Ventas / Activo Total
---	-----------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Este índice demuestra que cada empresa tiene una administración adecuada de los activos logrando un volumen de ventas superior a su valía, todas mantienen un valor similar lo que indicaría que la inversión hecha por las empresas fue la adecuada permitiendo generar ventas. Sin embargo, en el caso de SOFTNESA es importante recordar que no cuenta con Activos Fijos por lo que a diferencia de las demás empresas su índice probablemente debería ser más alto.

2.2.1.3.4.4 Periodo Medio de Cobranza

Tabla 9. Índice de Periodo Medio de Cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa.	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
---	-------------------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Se puede notar otra vez una diferencia importante entre las empresas líderes y las secundarias, mientras las primeras mantienen promedios altos de cobranza, las otras tienen promedios mucho más bajos. Esto probablemente se da debido al volumen de ventas que tiene cada uno y al segmento que atienden. ADS Software, Carrasco & Aso y Herrera Carvajal tienen, en ese orden, menores periodos de cobranza y de igual forma su segmento preferencial es el de pequeñas empresas. Mientras Provedatos y SOFTNESA tienen como segmento preferencial a medianas empresas por lo tanto periodos más altos de cobranza. Esto no significa que las empresas no tengan participación en ambos segmentos, pues si lo tienen, es solo las preferencias al momento de vender y el producto que pueden ofrecer. Los negocios con medianas empresas pueden ser más complejos con tiempos mayores de implementación pero con mejores ganancias.

2.2.1.3.4.5 Impacto Gastos Administración

Tabla 10. Índice de Impacto Gastos Administración

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.	$\frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas}}$
---	--

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Los gastos operacionales dentro de la industria del software son mucho más significantes que los costos puesto que depende más del personal como ingenieros, desarrolladores y arquitectos de software. Es por eso que este índice es bastante alto en todas las empresas, particularmente, en Herrera Carvajal ya sea por mantener una gran cantidad de personal o salarios altos. Provedatos es la única empresa que tiene un impacto alrededor del 50% y 60%, lo que permitiría tener mayores utilidades netas y mejores probabilidades de crecimiento. SOFTNESA es una de las empresas con más alto índice de impacto de gastos lo que disminuye considerablemente sus utilidades.

2.2.1.3.5 Razones de Rentabilidad

2.2.1.3.5.1 Margen Bruto

Tabla 11. Índice de Margen Bruto

Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
---	--

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

El margen bruto de todas las empresas analizadas es igual a 1 en casi todos los años lo que demuestra que la industria carece de producción por lo que sus costos en este sentido son muy bajos o nulos. En un caso muy particular se puede ver que el margen bruto es menor a 1, ADS Software es una empresa localizada en Latacunga pero con ventas en diferentes ciudades a nivel nacional, probablemente el manejar distribuidores para generar ventas disminuye un porcentaje de su margen.

2.2.1.3.5.2 Margen Operacional

Tabla 12. Índice de Margen Operacional

Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.	Utilidad Operacional / Ventas
--	-------------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

A diferencia del margen bruto este reduce casi en su totalidad las utilidades, en la mayoría de los casos hasta por debajo del 5% lo que demostraría que en esta industria el personal es el gasto más relevante. El profesional necesario para este tipo de negocio son ingenieros capaces de entender, en lo posible, no solo sobre sistemas sino también sobre procesos administrativos, lo que eleva considerablemente los costos por salarios debido a su especialización. SOFTNESA a pesar de no tener volúmenes de ventas como las empresas líderes su margen es muy similar a estas.

2.2.1.3.5.3 Rentabilidad Neta de Ventas

Tabla 13. Índice de Rentabilidad Neta de Ventas

Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.	Utilidad Neta / Ventas
--	------------------------

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

La rentabilidad de todas las empresas no es muy alta con un límite máximo del 9%, los gastos operacionales tienen un gran impacto en las utilidades. Incluso en ocasiones la rentabilidad es menor al 1% dado probablemente más por ingresos no operaciones. Es importante tener en consideración el manejo del recurso humano en esta industria para poder optimizar los gastos y mejorar las ganancias.

2.2.1.3.5.4 Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Tabla 14. Índice de Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Permite identificar la rentabilidad que les ofrece	Utilidad Operacional / Patrimonio
--	-----------------------------------

a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.	
--	--

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

La rentabilidad que obtienen los accionistas en cada una de las empresas es bastante alta. SOFTNESA ofrece una rentabilidad operacional del patrimonio aceptable del 35% pero con niveles inferiores a los de la competencia que está entre el 70% y 100%, con excepción de Herrera Carvajal que mantiene un promedio del 26%.

2.2.1.3.5.5 Rentabilidad Financiera

Tabla 15. Índice de Rentabilidad Financiera

Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.	$(Ventas / Activo) * (UAII / Ventas) * (Activo / Patrimonio) * (UAI / UAII) * (UN / UAI)$
---	---

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2012

Este índice demuestra que el beneficio generado a los accionistas es bastante alto considerando el costo de oportunidad con porcentajes entre 20% y 110% como extremos, y una media de 37,9%. SOFTNESA se ha mantenido en este nivel en los últimos años a excepción del 2012, año en que se tuvieron pérdidas.

2.2.1.3.6 Análisis Vertical

2.2.1.3.6.1 Estado de Resultados

Considerando el análisis del Estado de Resultados correspondiente al año 2013 podemos concluir que al ser una empresa de software no posee inventarios ni insumos que incurran en costos de ventas. Por el contrario se puede ver que los gastos operacionales son el rubro de mayor relevancia y peso para la empresa alcanzado el ochenta y nueve por ciento de las ventas, disminuyendo considerablemente la utilidad operacional. Los gastos no operacionales por otro lado han disminuido considerablemente hasta representar una parte casi nula de las ventas. De la misma manera en los años recientes no han existido gastos financieros por lo que no han tenido incidencia alguna en las utilidades.

En consecuencia los gastos operacionales es el principal rubro a tomar en cuenta para optimizar con el fin de mejorar las utilidades de la empresa.

2.2.1.3.6.2 Balance General

La empresa concentra sus activos en corrientes, particularmente en cuentas por cobrar con el cincuenta y un por ciento del total. Para el año 2013 la empresa

adquirió activos fijos por un valor referencial del veintidós por ciento del total de activos.

En cuanto a los pasivos están concentrados en su totalidad en cuentas por pagar, especialmente en impuestos por pagar generados en el periodo. La empresa no posee pasivos a largo plazo por lo que la estructura de capital está basada prácticamente en el patrimonio.

Aunque el capital social es el mínimo requerido por la ley, las utilidades del periodo y de años anteriores representan el sesenta y siete por ciento del total de activos.

2.2.1.3.7 Análisis Horizontal

2.2.1.3.7.1 *Estado de Resultados*

Las ventas en los últimos años han tenido una tendencia creciente especialmente en el año 2013 en los que se logró un incremento del 21,3%, cerca del promedio de la industria (23%). En el periodo 2010 hubo un decrecimiento particular del 19,1% debido a situaciones especiales que se dieron en aquel año. Los gastos operacionales en el año 2009 tuvieron un incremento del ciento treinta y siete por ciento lo que significaría un aumento en gastos de publicidad y salarios, de ahí para adelante también han tenido un incremento pero en proporciones mucho menores, relacionado más directamente a las ventas, lo que se justificaría por horas extras o comisiones.

Los gastos no operacionales por el contrario han tenido una tendencia, aunque fluctuante, decreciente llegando a disminuir en un 99,8% en el año 2013, lo que es positivo para la empresa porque han mejorado las utilidades. Mientras los gastos financieros se han eliminado por completo en los años recientes, por lo que probablemente se deba a necesidades puntuales del periodo más que por políticas de la empresa.

2.2.1.3.7.2 *Balance General*

Los Activos Corrientes representan una buena parte del Activo Total por lo tanto es notorio que conforme fluctúan las ventas el dinero líquido disponible se comporta de la misma manera con una ligera tendencia positiva. Mientras para el año 2009 hubo un incremento en Caja y Bancos del 34%, para el año 2012 disminuyó en un 95% y para el 2013 se dio un incremento de 1253%. De igual forma los pasivos varían bastante de año a año sin un comportamiento constante notorio, con picos altos y bajos muy contrastados. Esto demuestra claramente la falta de políticas para el manejo del dinero.

El capital de la empresa es el mismo todos los años por lo que no tiene varianza alguna, a diferencia de las utilidades que si alteran el total del patrimonio, particularmente las utilidades retenidas de ejercicios anteriores. Entre el pasivo y el patrimonio tienen un comportamiento similar al resto de cuentas, es decir, no se mantienen constantes sino que tienden a fluctuar bastante.

Debido a que las cuentas de mayor peso son las corrientes tanto en activos como pasivos el balance general año a año varía notoriamente sin una regularidad apreciable.

2.2.1.3.8 Contabilidad

A pesar de contar con un sistema contable administrativo propio ha sido muy difícil tener un control eficiente de los recursos de la empresa, entre los diferentes motivos está el descuido en ciertas áreas de la empresa y la falta de personal adecuado en el área de contabilidad. En años anteriores estas funciones eran llevadas a cabo por asistentes administrativos, considerando innecesaria la presencia de un contador. Aunque las obligaciones legales se han cumplido los procesos son lentos, ineficientes e inadecuados lo que causalmente crea conflictos y discrepancias en los resultados presentados, especialmente, en estados financieros.

2.2.1.4 Producción y Operaciones

2.2.1.4.1 Producción

La empresa no dispone de un departamento de producción puesto que es un concepto más comercial el que se maneja con los softwares.

2.2.1.4.2 Operaciones

El sistema contable administrativo que la empresa ofrece es originario del extranjero, y aunque en el país solo puede ser distribuido por SOFTNESA no se cuenta con la herramienta necesaria para la modificación de su código limitando la capacidad de realizar desarrollos grandes. Esto restringe la posibilidad de manejar versiones con las que se pueda plantear estrategias para introducirse en diferentes segmentos a precios más competitivos.

Las operaciones en este caso se limitan a las personalizaciones que se hacen conforme el cliente lo requiera o lo necesite. De acuerdo a la industria, filosofía y políticas de cada negocio se plantean alternativas que mejor se adapten para el manejo de información con el fin de obtener los mejores resultados para el cliente.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

La empresa no ha invertido en investigación y desarrollo en los últimos 5 años, en los que apenas se han logrado desarrollos mínimos del software. Debido a que la empresa no cuenta con el Conformador (herramienta utilizada para realizar cambios en el código del programa) del Tmax ERP (sistema en ambiente gráfico) las limitaciones para crear versiones nuevas y mejoradas son muchas, no obstante la creciente demanda y la fuerte competencia hace necesaria la adquisición de esta herramienta. Además es importante considerar que las mismas empresas dependen cada vez más de la tecnología para buscar nuevas ventajas competitivas por lo que exigen más variedad de herramientas que complementen sus sistemas de administración de recursos como Business Intelligence (BI) y Customer Relationship Management (CRM), algo en lo que la empresa se ha retrasado frente a ciertos competidores directos. Si bien se ha hecho una investigación para incluir herramientas de terceros que cumplan estas funciones solo ha sido superficial sin la inversión adecuada y requerida.

Sin embargo, gracias a la participación de un ingeniero extranjero, quien fue parte del grupo que desarrollo el sistema, se pudo implementar nuevas herramientas para facilitar ciertas actividades al usuario y mejorar los resultados del funcionamiento en cuanto a recolección, manejo, simplificación y análisis de información, algo que hasta el momento ha demostrado ser atractivo para el cliente nuevo y actual.

2.2.2 Cadena de Valor

2.2.2.1 Actividades de Apoyo

2.2.2.1.1 Abastecimiento

En esta industria concebida por la propiedad intelectual no son necesarios insumos bases para la producción del bien comercial. En este caso el abastecimiento de la empresa está dado principalmente en equipos y suministros de oficina tales como computadoras, impresoras, servidores, escritorios, sillas, etc. Sin embargo, la adquisición de este tipo de abastecimiento es necesaria, generalmente, en una única inversión debido a que son considerados activos de largo tiempo de duración.

2.2.2.1.2 Desarrollo tecnológico

El giro del negocio está basado en la prestación de servicios tecnológicos como soluciones para las empresas de distintas industrias, por lo que es necesario que este en un constante desarrollo para ofrecer un producto que esté de acuerdo a lo que dicta el mercado como automatización de procesos, documentación

electrónica, generación de información para la toma de decisiones, etc. y, además, los requerimientos específicos de cada cliente. El sistema TMAX es uno de los más completos del mercado ya que su continuo mejoramiento ha permitido que a pesar de ser una tecnología pasada se consolide dentro del mercado dando confianza y seguridad a los usuarios.

Sin embargo, esta industria evoluciona a grandes pasos y con gran velocidad creando demandas cada vez más exigentes no solo por parte de los clientes, sino también por las regulaciones progresistas del gobierno. Por lo que es imperioso que el desarrollo tecnológico tenga un avance significativo y constante, algo que la empresa no ha podido mantener en los últimos años en los que el sistema no ha tenido actualización ni evoluciones que destaquen y permitan plantear nuevas estrategias.

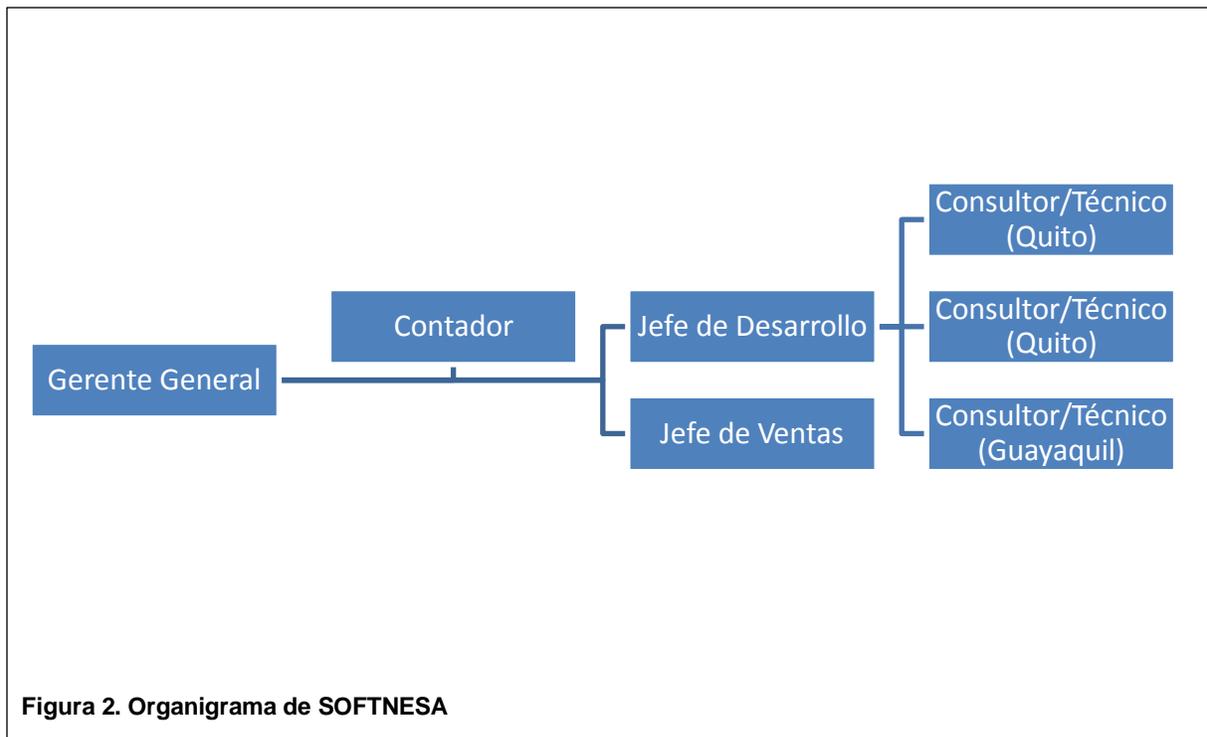
2.2.2.1.3 Recursos Humanos

La empresa en si es pequeña por lo que la cantidad de talento humano es reducida, sin embargo es el recurso que más gasto genera puesto que la especialización requerida es mucha. Para poder funcionar y responder adecuadamente a los clientes es necesario tener un conocimiento claro, primero, de lo que la misma empresa ofrece en soluciones tecnológicas y, segundo, de los procedimientos que cada empresa lleva de manera que la asesoría sea correcta y complementaria.

2.2.2.1.4 Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa es simple considerando que el personal no es muy amplio y que un mismo individuo cumple varias funciones. Legalmente está constituida por dos socios dueños del capital accionario de la empresa, un presidente y el gerente general, que además actúa como representante legal.

Para efectos de operaciones la empresa está conformada por un jefe de desarrollo, consultor senior, jefe de marketing y ventas y tres consultores/técnicos externos ubicados en Quito y Guayaquil.



2.2.2.2 Actividades Primarias

2.2.2.2.1 Logística interna

El sistema que comercializa la empresa es de origen extranjero, su creación y desarrollo fueron realizados por profesionales de nivel internacional con grandes conocimientos y experiencia. A nivel mundial se lo comercializa con diferentes marcas, mientras en Ecuador los derechos son exclusivos de SOFTNES A bajo la marca TMAX. Este acuerdo por los derechos del producto dentro del territorio ecuatoriano tiene vigencia desde 1995 y sin límite de tiempo. Es importante aclarar que este acuerdo inicialmente lo tenía Tercer Medio una empresa ya desaparecida, luego pasó a Systesoft, también desaparecida, y finalmente fue cedido a SOFTNES A.

El sistema TMAX consta principalmente de dos versiones una en DOS y otra en ambiente gráfico, dentro de la primera versión están tres productos pequeños Tmax6.5, Tamx1000 y Tmax2000. Mientras que la versión en ambiente gráfico dispone del producto estrella Tmax ERP, el cual es más moderno, completo y desarrollado.

Como parte del acuerdo comercial con los autores del sistema se destaca que para la versión pequeña en DOS se adquirió el Conformador, es decir, la herramienta que permite realizar modificaciones sustanciales en el código del software dando la posibilidad de desarrollar extensiones o nuevas versiones del mismo. Por el contrario para la versión gráfica no se adquirió su Conformador debido al alto costo que pretendían sus autores, esto ha imposibilitado el desarrollo de nuevas versiones o extensiones que permitan manejar estrategias más flexibles para su comercialización. Esto claramente es una fuerte desventaja para la empresa puesto que no tiene todas las herramientas necesarias para competir a la par con otros productos de similares características.

2.2.2.2.2 Operaciones

Para comercializar los sistemas la empresa pone a disposición del cliente servicios que complementen una correcta asesoría con el objetivo de maximizar los beneficios y resultados. Estos servicios están diferenciados por etapas de acuerdo al estado de la negociación y la transacción, los mismos son:

- Pre-estudio
- Implementación
- Soporte Técnico
 - Errores
 - Actualizaciones
 - Nuevas versiones
- Consultas y nuevos requerimientos

Cada etapa tiene su importancia en un momento dado y es fundamental para el correcto funcionamiento del sistema en una empresa. Dependiendo del correcto cumplimiento de su predecesora se logrará el éxito en la siguiente, es por esto que se dispone de un personal altamente especializado, capacitado y experimentado para llevar a cabo cada actividad.

El tiempo que tome cada una depende, en términos generales, de la predisposición del cliente para facilitar la información necesaria, el estado y formalidad de los procesos internos de la empresa, la filosofía y políticas organizacionales, y el tamaño y giro de negocio.

2.2.2.2.3 Logística externa

La distribución de la empresa se la realiza de manera directa con el cliente, sin intermediarios, donde la empresa es totalmente responsable de los medios y estrategias para llegar a estos. La única diferencia radica en el personal

encargado para la implementación de los sistemas el cual varía de acuerdo a la versión y el cliente.

En el caso de los sistemas DOS casi siempre se los considera a los consultores/técnicos externos de la empresa puesto que son los más capacitados para esto. Se dispone de uno en Guayaquil quien está encargado del soporte técnico y de la asesoría, y dos en Quito que cumplen las mismas actividades. La venta de estos sistemas se puede hacer ya sea a través de ellos donde ganan un cierto porcentaje de comisión más servicios, o directamente a través de la empresa donde ganan únicamente por servicios prestados, dependiendo de quien haya intervenido como contacto.

Mientras que para el Tmax ERP es la misma empresa la que se encarga directamente desde la negociación hasta la implementación. El manejo de este sistema es más complejo puesto que es más grande y necesita más trabajo, es por eso que únicamente SOFTNESA se encarga de su negociación e implementación. Aunque ocasionalmente los consultores/técnicos externos sirvan como contacto con un potencial cliente su conocimiento del sistema no es el adecuado para brindar asesoría por lo que no están totalmente preparados para tomar parte.

2.2.2.2.4 Marketing y Ventas

El marketing dentro de la empresa es escaso y no se lo ha practicado adecuadamente. Internamente se posee bases de datos incompletas sobre clientes y proveedores de las cuales no se puede obtener información concreta y relevante que permita construir relaciones a largo plazo, plantear estrategias de mercadeo o de precio. Incluso el manejo de marca se ha descuidado completamente teniendo una casi obligada necesidad de renovación, durante muchos años se ha mantenido la misma imagen tanto de la empresa como de los productos contradiciendo totalmente la industria a la cual se pertenece donde sobresale tecnología, desarrollo e innovación.

De igual manera los medios de contacto con actuales y potenciales clientes no han evolucionado a la nueva era y se han mantenido dentro de los mismos canales tradicionales, aunque si bien no dejan de ser útiles no son igual de efectivos y eficientes que los más modernos. La página web corporativa está saturada de información que no comunica apropiadamente los beneficios que se ofrecen y no está conforme la propuesta de la misma empresa, es desordenada, antigua y poco clara. No posee material de apoyo que permita lograr una construcción de marca, ni una comunicación que crea conocimiento de esta.

Este es un campo que necesita mucho desarrollo para poder explotar las fortalezas que tiene el producto y que son reconocidas por los mismos usuarios. Es necesaria una definición de estrategias clave para el mejoramiento de la empresa para que pueda competir con una posición más fuerte y sólida.

2.2.2.2.5 Servicios

Los servicios que ofrece la empresa al cliente posterior a la venta están de acuerdo a lo que comúnmente se da en la industria. Luego de la implementación se incluye una garantía por errores propios del sistema, asesoría para su uso, actualizaciones y consultoría en diferentes campos.

El sistema Tmax tiene una arquitectura que le permite tener modificaciones conforme el cliente lo requiera sin importar la industria en la cual participe, lo que se destaca como una gran fortaleza. A diferencia de otros productos las modificaciones solo afectan a la parte que se requiere sin tener la necesidad de cambiar el código de todo el software disminuyendo considerablemente la complejidad y tiempo de trabajo.

2.2.3 Ventajas Competitivas

En un mercado con competencia tan variada el reconocimiento de marca y prestigio del producto marca una importante diferencia dentro del mercado y la decisión de compra del cliente. SOFTNESA maneja uno de los softwares contables más viejos, conocidos y confiables del mercado ecuatoriano. Hoy en día también es considerado uno de los sistemas más completos en cuanto a funciones administrativas, financieras, tributarias y legales. La arquitectura del sistema ha permitido su implementación exitosa en varias industrias tanto en instituciones públicas como privadas.

2.2.4 Matrices

2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)

Tabla 16. Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
El producto que se ofrece está respaldado fuertemente con personal especializado, capacitado y experimentado en todo lo referente a su funcionamiento y a consultoría empresarial para una correcta implementación.	0,07	3	0,21
El posicionamiento de la marca más la confianza y seguridad que da el producto ha permitido que las ventas continúen, aun cuando el mercado es cada vez más competitivo y presenta más alternativas.	0,10	4	0,4

La empresa tiene un acuerdo vigente y de largo plazo ya establecido con los dueños de los derechos del sistema que es de origen extranjero y que ha tenido éxito internacionalmente.	0,01	3	0,03
La arquitectura del sistema da una importante ventaja frente a otras alternativas puesto que las personalizaciones son más sencillas de realizar, y son totalmente adaptables a la industria, filosofía y políticas de cada empresa.	0,08	4	0,32
Gracias a la participación de uno de los desarrolladores originales del sistema se añadieron herramientas que han mejorado el funcionamiento del sistema y los resultados obtenidos por este. Esto ha facilitado las actividades del usuario y disminuido los errores en la información.	0,05	3	0,15
La empresa pone a disposición del cliente varios servicios que buscan asegurar una buena asesoría antes, durante y después de la implementación del sistema con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.	0,04	3	0,12
Producto utilizado exitosamente por varias industrias demostrando su flexibilidad, efectividad y eficacia generando resultados satisfactorios para los clientes.	0,06	3	0,18
A excepción de la nómina la empresa no tiene costos elevados para su funcionamiento.	0,03	3	0,09
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Administración informal de la nómina, por priorizar otros aspectos como la generación de ventas y pago de impuestos se ha descuidado mucho esto.	0,04	2	0,08
No se tienen procesos establecidos que permitan actuar de manera más rápida y precisa ante diferentes situaciones que se puedan presentar.	0,07	1	0,07
Falta de personal afecta el rendimiento de la empresa ante requerimientos de nuevos y actuales clientes.	0,10	1	0,1
No se tienen estrategias definidas por bases de datos incompletas de clientes y proveedores, y un manejo inadecuado del marketing holístico.	0,08	2	0,16
Falta de personal adecuado para el manejo de la contabilidad ha provocado constantes inconvenientes en la presentación de documentación a la Superintendencia de Compañías y el SRI.	0,04	2	0,08
Flujo de caja muy volátil lo que compromete pago de sueldos y planteamiento de estrategias a mediano y largo plazo. Ciertos meses se cuenta con efectivo limitado y otros con cantidades amplias.	0,10	1	0,1
No se tiene el Conformador del ERP, herramienta necesaria para el desarrollo de versiones nuevas que respalden estrategias más flexibles.	0,08	1	0,08
No se cuenta con herramientas complementarias que actualmente el mercado exige para mejorar los resultados de los sistemas ERP como BI y CRM.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,27

Adecuado de David, 2008, pp. 149-151

Actualmente la empresa tiene muchas debilidades que corregir y que están afectando al crecimiento de la empresa. Es necesario trabajar para reformular lo que se ha hecho mal para evitar mayores problemas a la empresa y explotar las fortalezas para cubrir las debilidades y poder desarrollarse de acuerdo al potencial

que la empresa tiene basado en un sistema reconocido que cuenta con la preferencia de muchos usuarios.

2.2.4.2 Matriz de Diagnóstico

Tabla 17. Matriz de Diagnóstico

VARIABLES PARA EL DIAGNOSTICO				
AREA	VARIABLE	ESTADO		
ADMINISTRACIÓN	Misión			
	Visión			
	Valores			
	Objetivos			
	Estrategias			
	Estructura Organizacional			
RECURSOS HUMANOS	Políticas del área			
	Proceso de contratación			
	Forma de remuneración			
	Perfil de equipo directivo			
	Perfiles de cargos			
	Manual de funciones			
	Manual de procedimientos			
	Planeación			
	Delegación			
	Autoridad			
	Canales de comunicación (i)			
	Relaciones laborales			
	Estabilidad laboral			
	Capacitación			
	Motivación			
	Evaluación de desempeño			
	Indicadores de gestión			
MARKETING Y VENTAS	Políticas del área			
	Planeación estratégica			
	Cartera de productos			
	Segmentación			
	Conocimiento competencia			
	Investigación de mercados			

	Registro de marca			Green
	Estrategias precio		Yellow	
	Publicidad y promoción	Red		
	Distribución			Green
	Estrategia de producto		Yellow	
	Servicio al cliente		Yellow	
	Indicadores de gestión	Red		
	Mercadeo internacional	Grey	Grey	Grey
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Políticas del área		Yellow	
	Sistema de costos			Green
	Solidez		Yellow	
	Organización del dinero	Red		
	Capital de trabajo		Yellow	
	Razón corriente			Green
	Prueba ácida			Green
	Días de cartera		Yellow	
	Días de inventario	Grey	Grey	Grey
	Capacidad de endeudamiento		Yellow	
	Margen operacional de utilidad			Green
	Margen neto de utilidad			Green
	Rendimiento del activo total		Yellow	
	Rendimiento del patrimonio		Yellow	
OPERACIONES	Políticas del área			Green
	Planeación estratégica		Yellow	
	Inversión tecnológica		Yellow	
	Distribución área de trabajo			Green
	Calificación del personal			Green
	Capacidad de producción	Grey	Grey	Grey
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Políticas del área		Yellow	
	Nivel de inversión en investigación	Red		
	Actualizaciones			Green
	Versiones nuevas		Yellow	

Código de colores	
Variable crítica, requiere ajustes urgentes	Red
Variable preocupante, requiere ajustes	Yellow
Variable aceptable (fortaleza)	Green
No aplica variable	Grey

RESULTADOS		
	14	23,0%
	20	32,8%
	22	36,1%
	5	8,2%
Total	61	100,0%

2.2.5 Factores Críticos de Éxito

- Planeación Estratégica.
- Políticas y procesos de cada área.
- Recurso Humano.
- Estabilidad del sistema.
- Infraestructura.
- Servicio soporte y consultoría.
- Estrategias de marketing (4P).
- Investigación y Desarrollo.
- Indicadores de gestión.

2.2.5.1 Descripciones

- Planeación estratégica donde consten objetivos y estrategias claros que sirvan de guía de tanto para directivos como empleados en pos de cumplir con la misión, visión y propósitos de la empresa como institución.
- Políticas y procesos internos establecidos para cada área que permitan tener un mejor funcionamiento en base a criterios unificados para cada decisión o acción.
- Recurso Humano preparado y capacitado en las áreas más relevantes al servicio que se ofrece con experiencia necesaria para lograr una diferenciación en el mercado.
- Calidad y estabilidad del software que permita posicionar no solo la calidad y prestigio del mismo sino también de la empresa, y consecuentemente poder crear un valor de marca importante.
- Infraestructura necesaria para cumplir con las demandas y requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

- Soporte y consultoría complementaria al producto que se entrega a las empresas para lograr dar un servicio de calidad que cumpla con las exigencias y expectativas de los clientes.
- Implementación de estrategias de marketing que permitan mejorar la relación con los clientes actuales y generar más ventas a futuro y acaparar una mayor participación de mercado.
- Planificar e invertir en I&D para continuar innovando y mejorando el software para ofrecer un servicio cada vez más completo.
- Indicadores de gestión que permita tener un control y evolución constante del funcionamiento de la empresa y su rentabilidad.

2.3 ANALISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

Soluciones de Negocios SOFTNESA S.A. es una empresa fundada en el 2005 que participa en la industria de Actividades de programación informática y de consultoría de informática y actividades conexas (J620), según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4). Dentro de esta industria el producto que ofrece la empresa al mercado ecuatoriano es un software administrativo financiero para Pymes principalmente, que de acuerdo a la Clasificación Central de Productos entra en la categoría de Implantación de Sistemas Informáticos de Gestión (51290.00.3).

Tabla 18. Clasificación CIIU 4

CIIU 4	
J	Información y comunicación.
J62	Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas.
J6209	Otras actividades de tecnología de la información y de servicios informáticos.
J6209.01	Actividades relacionadas a la informática como: recuperación en casos de desastre informático, instalación de programas informáticos.

2.3.2 Investigación Cuantitativa

2.3.2.1 Censo a Clientes Actuales

2.3.2.1.1 Metodología

Con el fin de obtener una perspectiva de la empresa de manera externa se realizaron encuestas de satisfacción a las distintas empresas que utilizan el sistema TMAX ERP, el cual es el producto estrella y el que genera mayores ingresos. Las encuestas miden aspectos como la calidad del producto y el servicio

que lo respalda, su funcionalidad, utilidad, entre otros. Estas encuestas fueron direccionadas a los usuarios debido a que son estos los que interactúan de manera directa con el sistema por lo que conocen más acerca de sus beneficios, errores y funcionamiento.

Debido al tiempo disponible de cada usuario se decidió hacer las encuestas de manera electrónica para mayor facilidad y comodidad de los encuestados, de forma que las pudieran hacer cuando ellos lo consideren oportuno.

2.3.2.1.2 Resultados

Para ver las preguntas y los resultados completos y detallados de las encuestas ver Anexo 1.

2.3.2.1.3 Conclusiones

Los clientes pertenecen a una amplia diversidad de industrias de origen tanto privado como público, por lo que las opiniones son bastante completas en cuanto a la funcionalidad y practicidad del sistema. La mayoría de clientes lleva utilizando el TMAX más de tres años lo que demuestra una estabilidad y confiabilidad hacia el producto y el servicio que SOFTNESA ofrece, así lo demuestra el 68,75% que afirma que el sistema les ha sido muy útil, el 6,25% extremadamente útil, mientras el 25% señala que ha sido moderadamente útil, siendo el 100% de clientes quienes aseguran obtener beneficios del uso del sistema para su negocio. Sin embargo, aunque el sistema ha sido de gran ayuda para los clientes actuales, el bajo número de usuarios relativamente nuevos expone la poca efectividad para encontrar y cerrar nuevos negocios para la empresa.

En el mercado ecuatoriano existen un gran número de sistemas por los que pueden optar los clientes, siendo ellos los que tienen un mejor conocimiento de estos. Basado en esto ellos han comparado los beneficios del Tmax frente a la competencia, el 75% ha calificado al sistema como una alternativa mejor o mucho mejor que otras y tan solo 25% indicó que es más o menos igual. Lo que da a entender que a pesar de no ser una herramienta totalmente moderna es bastante práctica y funcional, siendo una de las mejores alternativas actualmente.

Para un mercado de alta competencia el prestigio o reconocimiento puede ser una ventaja fundamental para lograr mayor participación de mercado y conseguir ventas nuevas. Esto señala el 87,5% afirmando que la reputación del sistema tiene influencia directa para elegir entre la gran variedad de opciones. Por lo que el respaldar la calidad del sistema con una construcción de marca es no solo una buena estrategia a considerar sino también casi una obligación como empresa.

En este tipo de productos es importante no solo la calidad de lo tangible, considerando al sistema como tal, sino también el servicio que sirve a la vez como soporte y complemento del mismo. Es por eso que los clientes calificaron los puntos más críticos de los atributos de SOFTNESA. Calidad, predisposición, profesionalismo, servicio y relación precio-calidad obtuvieron puntuaciones superiores a 8 lo que indica son muy buenos y satisfactorios para el cliente. Contrario a esto “requerimientos cumplidos” obtuvo un promedio menor a 8 que aunque no indica una debilidad si es un claro aspecto a mejorar. El punto con menor puntuación es “tiempos de entrega” con un promedio de 7 lo que lo señala como la debilidad más fuerte por mejorar, aunque probablemente lo que afecta más en este sentido es la falta de personal en desarrollo siendo esto la base del cumplimiento de los tiempos ofrecidos.

Como hemos podido constatar el producto y servicio de SOFTNESA es bastante satisfactorio para el cliente cumpliendo las expectativas de estos pero aun así consideran, en su mayoría, que los precios son altos o algo altos cuando lo que se debería intentar lograr es equiparar tanto los beneficios como el precio de tal manera que sean considerados justos por los usuarios.

La utilidad que los clientes han recibido del sistema ha cumplido con sus expectativas por lo que el 68,75% considera nada o poco probable cambiar el servicio de SOFTNESA por el de otra compañía, mientras apenas el 25% lo consideraría algo probable. Esto es consecuente con que el 93,75% de los clientes asegura que recomendaría el sistema a conocidos u otras empresas para su contratación, demostrando el alto nivel de satisfacción de estos.

Si bien tienen un nivel de satisfacción bastante alto también tienen sugerencias que hacer acerca de varios temas puntuales. Los que más se repiten y destacan son justamente los tiempos de entrega y los requerimientos cumplidos, aspectos relacionados directamente. Los clientes sugieren en su mayoría mejorar los tiempos de respuesta a sus requerimientos, así como los detalles y coordinación de cada uno. También ponen a consideración la realización de un manual general para el usuario, lo que ciertamente evitaría horas de asesoramiento tanto para el cliente como para SOFTNESA; actualización del sistema a un ambiente web, lo que eliminaría hasta cierto punto requerimientos adicionales para el funcionamiento del sistema que pueden ser considerados costosos como servidores y licencias; y visitas programadas para revisión del estado del sistema para quienes tengan contrato de mantenimiento vigente.

2.3.3 Análisis PESTEL

2.3.3.1 Factores Políticos

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas, el uso por parte de las instituciones de Gobiernos de las Tecnologías de la Información (TIC) es para mejorar cualitativamente los servicios que se ofrecen a los ciudadanos; aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública; incrementar sustancialmente la transparencia del sector público y la participación ciudadana. Dado que la tecnología ha demostrado ser un gran aporte para el desarrollo de las sociedades, el gobierno nacional quiere utilizarla como un impulsor para mejorar el funcionamiento de sus organismos. Su propósito con el proyecto Gobierno Electrónico se centra en manejar un modelo inclusivo que abarque todos los frentes del gobierno de manera tal que se consolide como un Gobierno cercano, abierto, eficaz y eficiente (Gobierno Electrónico, s.f.).

Esto ha hecho del Estado uno de los principales interesados en que la industria tenga un desarrollo acelerado, por lo que en los últimos años ha fomentado el uso de distintos software que aporten a un mejor funcionamiento en cada una de sus organizaciones y también en el sector productivo. Es así que conforme pasa el tiempo se implementa una gran variedad de sistemas que digitalizan los procesos haciéndolos más ágiles, precisos, intuitivos y efectivos, creando relaciones y alianzas con los actores de una sociedad cada vez más interconectada y globalizada.

Uno de los primeros ejes de cambio es el Sector Societario y Bursátil para el cual se busca reducir la tramitología al máximo en la constitución y puesta en marcha de nuevas empresas. El Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad está trabajando para que todas las instituciones públicas relacionadas al sector privado ofrezcan una atención ágil y oportuna. En ciertas organizaciones ya se han implementado softwares para reducir tiempos de respuesta, por ejemplo, en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) con el fin de mejorar la entrega de registros sanitarios. (Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, s.f.)

La inclusión del sector público en la tecnología tomó otro paso este 2014 con la nueva propuesta del SRI para la migración paulatina de la factura física a la factura electrónica. Esto además de demostrar la clara inclinación del gobierno hacia un futuro tecnológico, también crea una gran oportunidad dentro de la industria puesto que se abre la posibilidad de nuevos desarrollos en servicios y productos para las empresas privadas. Si bien la nueva facturación no es una

obligación para todas las entidades el mismo SRI ya está sugiriendo a quienes estén dispuestos a cambiar y adaptar sus procesos lo hagan, e incluso ha puesto a disposición una herramienta sin costo alguno que cumple las funciones de generar, emitir y firmar electrónicamente para enviar sus comprobantes y obtener la autorización por parte de la Administración Tributaria (Servicio de Rentas Internas [SRI], s.f.). Esta propuesta muy probablemente impulse un incremento en la demanda de sistemas administrativo financieros que les permita entrar a las pequeñas y medianas empresas en esta nueva facturación.

El apoyo del Gobierno no está solamente direccionado a fortalecer la interconexión entre los principales actores del país (Estado, ciudadanos, sector productivo, sector público), sino también a apuntalar una economía con base en el conocimiento dando un giro a la matriz productiva del país. Para esto se creó la ciudad del conocimiento, YACHAY, enfocada a la investigación y desarrollo de tecnología como lo establece su misión, la cual declara: “Desarrollar y gestionar la ciudad del conocimiento YACHAY bajo estándares internacionales integrando la actividad científica, académica y económica, impulsando la investigación, transferencia y desagregación de tecnología e innovación para contribuir al cambio de matriz productiva del país.” (YACHAY, s.f.).

Además, es importante considerar que la estabilidad política lograda por el país en los últimos años ha permitido que grandes y pequeñas empresas puedan desarrollarse con mayor facilidad logrando un crecimiento importante que les permitió en algunos casos proyectarse internacionalmente para lograr competir con los grandes países líderes en las tecnologías de la información (Prochile, 2012, p. 12). Sin embargo, a pesar de llegar a mercados extranjeros su nombre ha ganado reconocimiento por esfuerzos privados e independientes, más que en conjunto, lo que ha evitado la consolidación de una marca país entorno al prestigio del software ecuatoriano (Vela, 2012, p. 115).

Por otro lado existe una posible amenaza para el sector privado de esta industria dada por el Decreto Presidencial 1014, el cual declara: “Establecer como política pública para las Entidades de la Administración Pública Central la utilización de Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos.” (2008, p. 1). Esta postura del Gobierno afecta considerablemente el mercado de la informática puesto que obliga a las organizaciones públicas, una parte grande e importante del fragmento consumidor, a usar software sin restricción alguna con la posibilidad de su libre distribución, estudio, modificación o publicación. Además es un incentivo considerable para que pequeñas empresas también los usen creando una fuerte competencia para el desarrollo privado.

2.3.3.2 Factores Económicos

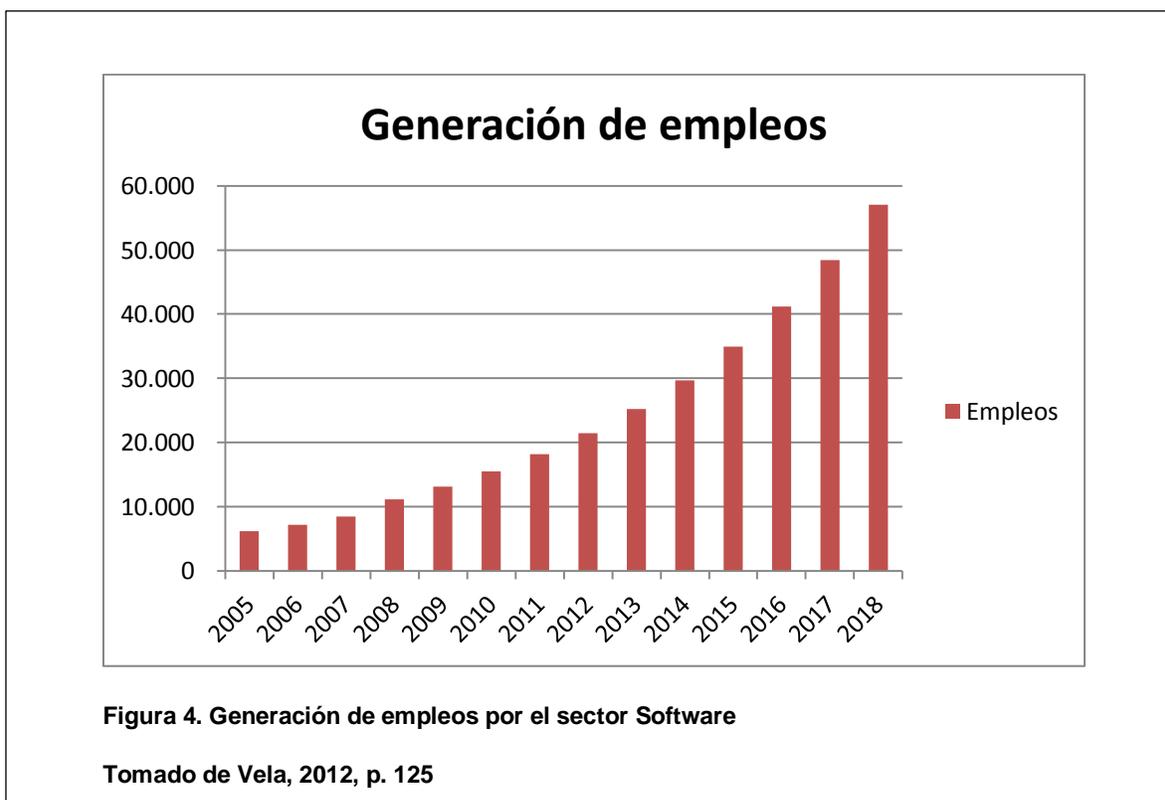
La industria informática ha ido tomando un rol cada vez más importante tanto en el comportamiento social como en el económico, su constante y acelerado crecimiento en los últimos años es uno de los más altos lo que se ajusta con las tendencias de desarrollo a nivel mundial, haciendo de esta una de las industrias más atractivas del país. De acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador la industria del software, particularmente, ha mantenido un crecimiento promedio del 23%, muy por arriba de la media nacional (Asociación Ecuatoriana de Software [AESOFT], 2011, p. 38). Su potencial desarrollo es enorme considerando que los sectores tecnológicos evolucionan con gran rapidez, además le tendencia a estar más conectados con el mundo y manejar los procesos virtual en lugar de físicamente hace que este sector tenga un futuro promisorio.

Si bien su participación en el PIB nacional es baja a comparación de otras industrias con apenas el 0,5% (AESOFT, 2011, p. 36), su rápida evolución ha permitido llegar a ser considerada por los expertos como el segundo sector estratégico del país no solo por su desarrollo a nivel nacional, también por el hecho que los softwares ecuatorianos han obtenido una importante demanda a nivel internacional, principalmente, en Latinoamérica (Vela, 2012, p.113).

Es tal el crecimiento de la demanda que la industria ha generado más de 260 millones de dólares en ventas en el 2009, casi el triple de lo que se generó tan solo 5 años atrás en el 2004 (Ver Anexo 2). Incluso el reconocimiento por el software ecuatoriano a alcanzado un incremento magnifico en los últimos años, de acuerdo a datos del SRI las exportaciones de software han alcanzado ventas sobre los 30 millones en el 2008 y 2009, más de tres veces lo alcanzado en años anteriores. (AESOFT, 2011, p. 26)



En conjunto estas empresas han ido aportando considerablemente al desarrollo económico del país, además de generar ventas continuamente incrementales también crean plazas de trabajo de manera directa o indirecta. Aunque no existen datos oficiales del número de empleos generado por este sector existen varios estudios que dan cifras aproximadas y que ha permitido crear proyecciones. De acuerdo a la AESOFT en el 2006 el sector de software generó 7.221 empleos (2011, p.32), mientras que en el 2008 se calculaba que había 11.180 personas empleadas directa e indirectamente, de los cuales alrededor del 45% son desarrolladores (Vela, 2012, p. 124). Estos datos analizados junto con otros históricos ayudaron a proyectar el crecimiento de la industria para el 2018 acorde a los posibles requerimientos de esta, además soportado por los distintos programas de incentivo que se empezó a promocionar en el país desde algún tiempo.

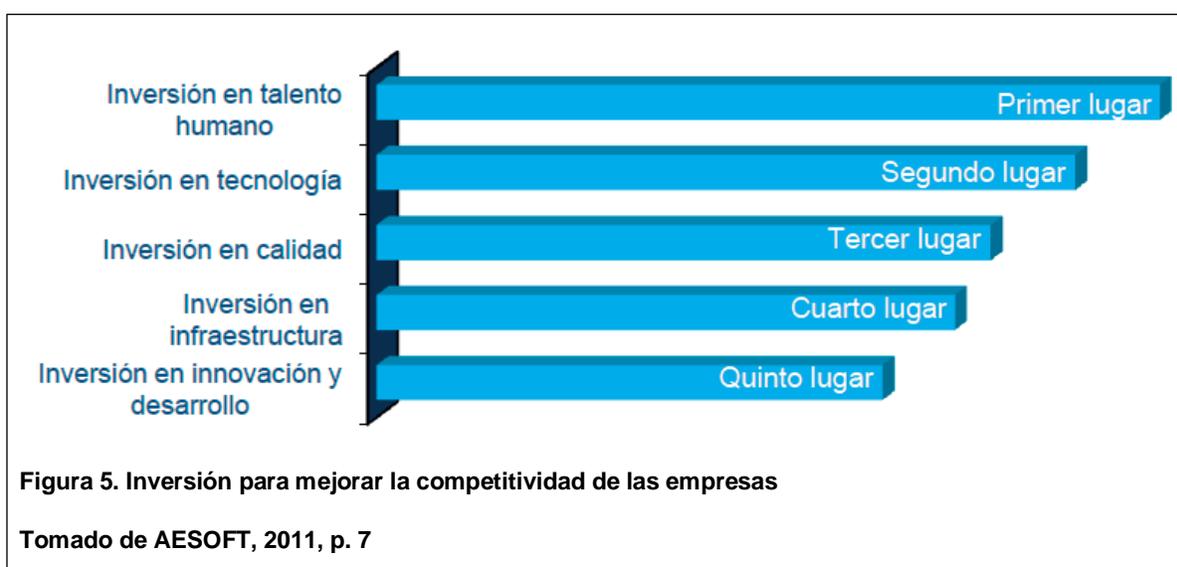


2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

Ecuador ha sido históricamente un país productor primario y manufacturero sin grandes avances a nivel de servicios e industria, sin embargo la evolución del mundo entorno a las tecnologías de la información han obligado al país a buscar un desarrollo en ese campo. El sector privado es el pionero a nivel nacional en buscar un impulso en esta industria creando los primeros softwares ecuatorianos, pequeños emprendedores vieron una gran oportunidad en un sector con un futuro enorme. Así algunas empresas en base a esfuerzos y una gran visión han logrado posicionar sus sistemas no solo a nivel nacional sino internacional, consiguiendo un renombre como exportadores (Vela, 2012, p.116).

Las tecnologías de la información han sido parte fundamental del desarrollo mundial, y una de las bases para que la globalización se haya expandido tanto en los últimos años. Dentro de este contexto las grandes multinacionales forman sus nuevas estrategias en base entre otras cosas a estas tecnologías para que sus productos y servicios tengan un alcance más amplio, rápido y efectivo, además que ayudan a mejorar sus procesos internos (AESOFT, 2011, p.7). La evolución de esta industria va de la mano con una mejor oferta de productos más modernos, estrategias menos costosas y más efectivas, procesos optimizados y una expansión más acelerada de las grandes corporaciones internacionales.

Conforme a esta tendencia global, en Ecuador organizaciones tanto públicas como privadas buscan ayudarse de herramientas avanzadas para lograr un funcionamiento óptimo. Con el pasar de los años esta industria se ha convertido en parte importante dentro de la administración de empresas privadas, públicas y organizaciones sin fines de lucro. De acuerdo a un estudio competitivo realizado por Deloitte en el 2010, esta industria es considerada una de las principales inversiones que las compañías a nivel nacional tienen en consideración para mejorar la competitividad en los mercados locales y extranjeros, solo ubicada detrás del talento humano. (AESOFT, 2011, pp. 6-7)



La distribución de las empresas dentro de esta industria está concentrada en su gran mayoría en la capital del país con el 49%, seguida por las otras ciudades principales Guayaquil (37%) y Cuenca (6%), dejando el 8% restante al resto del país. Hace unos años esta concentración era aún mayor en Quito con alrededor del 80% del total de empresas pero con el pasar del tiempo otras ciudades han tomado la iniciativa en el desarrollo de software (AESOFT, 2011, p. 29).

Tabla 19. Número de empresas que participan en el sector Software por ciudad

Ciudad	No. Empresas	%
Quito	319	49%
Guayaquil	240	37%

Cuenca	42	6%
Loja	13	2%
Ambato	6	1%
Machala	6	1%
Otros	25	4%
TOTAL	651	100%

Tomado de AESOFT, 2012, p. 29

Para su clasificación las empresas cuentan con una división hecha por la Superintendencia de Compañías en la que se les diferencia por la actividad que desarrollan dentro de la industria, y acorde a datos recolectados por la AESOFT el 94% de las mismas se concentran en dos actividades, de las cuales SOFTNESA tiene participación en la J62209.01 que consta de 306 compañías. Sin embargo, es importante señalar que esta clasificación no abarca a todas las empresas participantes de la industria del software en el Ecuador, puesto que en algunos casos su actividad está dividida por otros aspectos como volumen de ventas, canales de distribución o tipo de gestión.

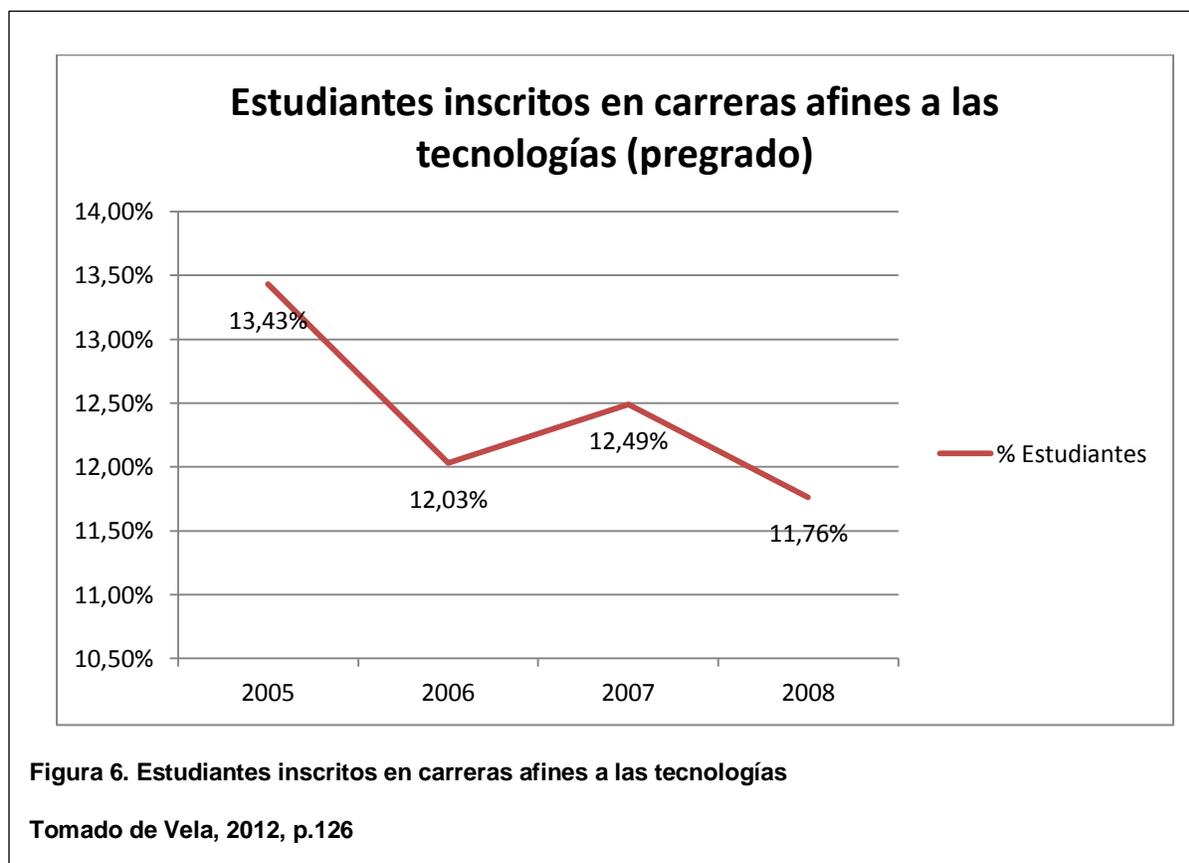
Tabla 20. Número de empresas que participan en el sector Software por tipo de actividad

CIU (4)	Actividad	No. de empresas	%
J6209.01	Recuperación en casos de desastre informático, instalación de programas informáticos	306	47%
J6201.02	Adaptación de programas informáticos	304	47%
G4651.02	Venta al por mayor de programas informáticos	18	3%
J6201.01	Diseño del código informático y/o estructura	13	2%
J6202.10	Aplicación y diseño de sistemas informáticos	7	1%
J6202.20	Servicios de gestión y manejo in situ de sistemas informáticos	2	0%
J6209.02	Actividades de instalación de computadoras personales	1	0%
	TOTAL	651	100%

Tomado de AESOFT, 2011, p.29

Algo que en los últimos años ha tenido una tendencia ligeramente descendente contraria al comportamiento general de la industria es el número de alumnos inscritos en universidades del país con relación a la tecnología, de acuerdo a datos extraídos por la AESOFT en el 2008 apenas el 16,18% del total inscritos están relacionados a la tecnología y solo el 8,7% directamente con el desarrollo de

software. Esto podría ocasionar una oferta laboral que las universidades no puedan cubrir, empujando a la búsqueda de profesionales extranjeros para llenar esas plazas.



Sin embargo, el hecho de que esta industria sea parte del nuevo direccionamiento que pretende el Gobierno hacia una nueva matriz productiva, abre nuevas oportunidades para la formación de nuevos profesionales en carreras relacionadas al desarrollo de software. Como fuente principal para estas nuevas generaciones se encuentra la ciudad del conocimiento, YACHAY, fuertemente promocionada por el Estado.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Aunque la importancia de este sector en la economía ecuatoriana es cada vez más relevante y su rol dentro del funcionamiento empresarial más significativo, su desarrollo todavía no ha recibido la atención que se merece, ni ha alcanzado un nivel cumbre para el inmenso potencial que demostrado tener. De acuerdo a un estudio realizado por World Economic Forum (WEF), Ecuador se ubica en el

puesto 71 de 148 países en el Índice de Competitividad Global 2013-2014, en uno de sus pilares, Potenciadores de Eficiencia, consta un subíndice, Preparación tecnológica, en el cual el país se ubica 81ro luego de haber ascendido 26 posiciones con respecto al año 2010 (Schwab, 2013, p. 174). La evolución del sector tecnológico en el país ha mejorado notablemente en los últimos años demostrado así con un importante ascenso en este ranking, esto ha permitido que pequeñas empresas y emprendedores opten por participar en este mercado contribuyendo aún más al crecimiento de la industria.

Este ranking nos posiciona entre los 10 mejores países en Preparación Tecnológica de Latinoamérica, demostrando una gran y rápida evolución, considerando que tres años atrás Ecuador se ubicaba entre los últimos países de la región en este campo.

Tabla 21. Preparación Tecnológica por país

País	GCI	Preparación Tecnológica
Puerto Rico	30	40
Chile	34	42
Panamá	40	47
Uruguay	85	48
Costa Rica	54	53
Brasil	56	55
México	55	74
Rep. Dominicana	105	76
ECUADOR	71	82
Guatemala	86	84
Perú	61	86
Colombia	69	87
Argentina	104	88
Honduras	111	103
Venezuela	134	107
El Salvador	97	109
Paraguay	119	111
Nicaragua	99	119
Bolivia	98	122

Tomado de Bilbao-Osorio, Dutta y Lanvin, 2014, p. 10

El estudio realizado por WEF posiciona al Ecuador con una clasificación, equivalente a la matriz BCG, como Interrogante, es decir que su nivel tecnológico aún se encuentra debajo del promedio pero que junto con otros países tiene un crecimiento bastante acelerado que lo está llevando a la par de los más desarrollados.

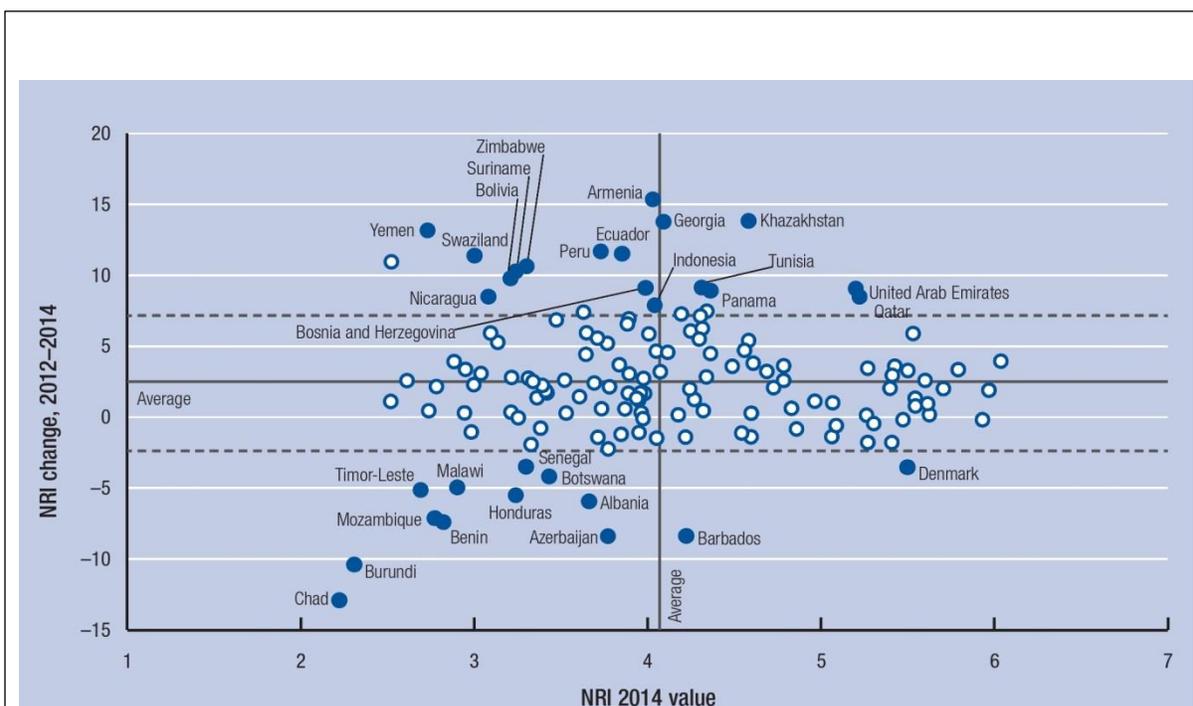


Figura 7. Nivel Tecnológico 2014 comparado con su evolución desde 2012

Tomado de Bilbao-Osorio, Dutta y Lanvin, 2014, p. 16

A pesar de no estar ubicados internacionalmente como país en una posición líder tecnológicamente, el sector privado ha hecho muchos esfuerzos por progresar en esta industria y alcanzar estándares globales con productos eficientes y de calidad. El ingresar como independientes en el mercado mundial les ha dado la posibilidad de incrementar las ventas y el reconocimiento, pero su participación es relativamente baja incluso como representantes ecuatorianos, en conjunto, no alcanzan una posición consolidada.

Debido al reciente auge de esta industria en el país existe un conocimiento insuficiente de su composición, al ser considerado un servicio su intangibilidad hace que sea complicado su contabilización y por ende mantener registros estadísticos oficiales y concretos.

2.3.3.5 Factores Legales

Conforme pasa el tiempo la infraestructura de las tecnologías de la información crece y obliga a crear regulaciones, proteger la información, garantizar el acceso y certificar la seguridad para las personas y empresas en el uso de las aplicaciones y datos. Estas regulaciones dependen de la capacidad de análisis del efecto que tienen estas tecnologías sobre el desarrollo social, económico e innovación (Guato, 2012).

En el Ecuador la industria del Software no tiene regulaciones estrictamente dictadas hacia esta, sin embargo forma parte de una industria mayor con leyes y regulaciones, a las cuales debe regirse.

Dentro de la constitución nacional hay regulaciones referentes a las tecnologías de la información y comunicación que deben ser consideradas tanto para individuos como empresas. En la Sección Tercera, Comunicación e Información, Artículo 16 relata que todas las personas en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

- “Numeral dos, el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
- Numeral tres, la creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, ya bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.
- Numeral cuatro, al acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.” (Guato, 2012)

Esto quiere decir que dentro del país la apertura al uso de todo tipo de tecnologías de información y comunicación es totalmente abierta, es un derecho que tiene cada uno. Inclusive dentro de la ley se da como una obligación del Estado el impulsar y promover el conocimiento en la investigación y desarrollo tecnológico dentro del ámbito de la comunicación e información, que ayude a promover el progreso de la sociedad y sus habilidades.

En los últimos años también ha crecido en gran medida la protección a la propiedad intelectual, Ecuador es uno de los países en Latinoamérica con mayor índice de piratería alcanzando niveles muy altos, en el caso de los software llega al 60% afectando gravemente a la industria. El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, IEPI, es el encargado del registro, control y cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual en el país. De acuerdo a la ley ecuatoriana

“el uso indebido o ilícito de las marcas es cualquier forma de violación de los derechos de propiedad intelectual, es decir, almacenar, fabricar, utilizar con fines comerciales, ofertar en venta, vender, importar o exportar productos o servicios que sean idénticos o similares a una modalidad de la propiedad intelectual: Derechos de autor, patentes, marcas, nombres comerciales, etc.” (AESOFT, 2012, p. 13).

2.3.4 Competencia

2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

2.3.4.1.1 La rivalidad entre empresas competidoras

Tabla 22. Rivalidad entre competidores

Competidores con recursos y capacidades similares	Existen varias empresas que tienen propuestas similares a SOFTNESA con sistemas ERP en versión gráfica que cumplen funciones parecidas con los mismos objetivos. Sin embargo, estos también se diferencian de acuerdo al tamaño del sistema, especificaciones, complementos y segmento al cual están dirigidos. Además, es importante considerar la capacidad de personalización que tiene cada sistema para cumplir con los requerimientos de cada cliente, tomando en cuenta la industria en la cual participa.
Tasa de crecimiento de la industria	La industria es una de las de mayor crecimiento con un promedio de 23% en los últimos años, logrando un desarrollo rápido y eficaz de acuerdo a lo que la tendencia global va dictando.
Costos de mantenimiento del producto	Dependiendo de las características del sistema, sus funcionalidades y su comercialización (alquiler o venta) los costos de mantenimiento varían notablemente. Aunque los sistemas cumplan funciones similares su

	<p>programación es distinta por lo que de acuerdo a esta los costos pueden ser bajos o elevados. Generalmente las empresas que hacen una venta definitiva incluyen estos costos a manera de garantía el primer año de contrato.</p>
<p>Características y beneficios del producto</p>	<p>Si bien en términos generales las funcionalidades son similares entre los sistemas ERP cada uno tiene especificaciones diferentes. La variedad entre estos puede diferenciarse en el lenguaje de programación, plataforma sobre la que está hecha, interfaz y facilidad de uso. Aunque en este caso el servicio de soporte que brinde la empresa es de primordial importancia para el cliente en caso de que llegase a tener inconvenientes en el uso del sistema, de forma que no sea contraproducente.</p>
<p>Estrategias de precios</p>	<p>Las características y la forma de comercialización (venta o alquiler) definen en gran medida la estrategia de precios a utilizar, además de la plataforma sobre la que este hecho el sistema (Web o Base de Datos). También es importante considerar el segmento en el cual se participa puesto que el producto puede ser más grande y con mayores responsabilidades en caso de grandes empresas o corporaciones, mientras que para pequeñas y medianas empresas se puede optar por sistemas más simples con funcionalidades limitadas.</p>
<p>Innovación del producto</p>	<p>La tendencia dentro de la industria obliga a que las actualizaciones de los productos sean constantes para poder estar a la par con lo que el mismo mercado demanda, y dependiendo del sistema esto puede ser total o parcialmente factible de acuerdo a las posibilidades de evolución que este tenga. De igual manera conforme pasa el tiempo van surgiendo nuevos sistemas con bases diferentes que están diseñados a las</p>

	más recientes innovaciones, pero con funciones y capacidades más limitadas.
Servicios y herramientas complementarios	Este punto puede ser uno de los más importantes diferenciadores en los que las empresas proveedoras de sistemas ERP puedan destacar. Las empresas buscan opciones tecnológicas para mejorar el funcionamiento de su empresa y en el mercado existen varias opciones, por lo que las herramientas de apoyo y el servicio de soporte son fundamentales en la decisión de compra del cliente. Las empresas más grandes ofrecen herramientas complementarias como <i>Business Intelligence (BI)</i> o <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> a manera de software completos, pero con costos más altos por lo que su segmento es alto. Las empresas medianas ofrecen herramientas similares pero con funciones limitadas que cumplen objetivos más simples a un costo más accesible. Las empresas pequeñas ofrecen alternativas similares a estas herramientas con la diferencia que se aplican en ciertos casos de manera manual con programas conocidos como Excel, aunque los resultados son más limitados son comúnmente suficientes para el cliente y a costos bajos.
Madurez del producto	Este podría ser el aspecto más importante con el que un sistema se puede destacar en un mercado con bastantes competidores. La madurez del sistema no solo da en un mayor porcentaje de confiabilidad al cliente sino que seguramente también tiene menos inconvenientes, un menor número de errores y por lo tanto costos de mantenimiento más bajos.

2.3.4.1.1.1 Principales empresas extranjeras

MICROSOFT

“Microsoft Ecuador busca fomentar el crecimiento económico y contribuir al bien público gracias a tecnologías y asociaciones innovadoras con organizaciones gubernamentales, industriales y comunitarias. Consideran que toda corporación con éxito tiene la responsabilidad de utilizar sus recursos e influencias para producir un cambio positivo en el mundo” (AESOFT, 2014).

Producto

Microsoft Dynamics: es una sistema solución empresarial flexible y potente para la administración de las relaciones con el cliente (CRM) y la planificación de recursos empresariales (ERP) que puede lograr que su personal sea más productivo y que puede crecer con su negocio (Microsoft, 2014).

IBM DEL ECUADOR

IBM es una empresa multinacional en busca de ser líderes en investigación, desarrollo y fabricación de las tecnologías de la información más avanzadas en los diferentes sectores productivos y públicos. En los que se incluye sistemas informáticos, software, sistemas de almacenamiento, inteligencia de negocios, servicios de consultoría y microelectrónica, además de las líneas tradicionales de Hardware. (AESOFT, 2014).

Producto

Software para empresas en crecimiento: IBM ofrece un paquete que contiene diversidad de software y servicios para empresas en pleno desarrollo con el cual busca permitir que las empresas alcancen todo su potencial (IBM, 2014).

XEROX DEL ECUADOR S.A.

Xerox Global Services es líder mundial en servicios de *outsourcing*. Ofrece una combinación de experiencia, tecnología, con el fin de ofrecer a sus clientes excelencia operacional, transformación e innovación continua de su entorno de oficina, su producción centralizada de impresión y de sus procesos de negocios a nivel general (PromPerú, 2011). Es una de las empresas líderes de la industria, sin embargo no participa con software contable administrativos para empresas.

2.3.4.1.1.2 Principales empresas nacionales

KRUGER CORPORATION

Es una consultora de innovación estratégica, con 19 años de experiencia en la industria de Tecnologías de la Información. Su objetivo está en ser socios y consultores de sus clientes de manera que aumenten su competitividad en base a la tecnología que mejor se ajuste. Realizan estudios de arquitectura empresarial, consultoría en optimización de procesos e implementación de soluciones de integración y procesos desplegados en canales o interfaces para el usuario (AESOFT, 2014).

Servicio

Su estrategia está basada más en la comercialización que en el desarrollo de software, se basan en estudios específicos por empresa e industria para ofrecer soluciones ajustables a los procesos de cada una. Para esto se respalda en una amplia cartera de productos de marcas internacionales reconocidas como Microsoft, IBM, Oracle y RedHat (Kruger, 2014).

CARRASCO & ASOCIADOS CONSULTORES

Es una empresa ecuatoriana fundada en 1993 que desarrolló el sistema Spyral sistema enfocado a la automatización y optimización de los procesos transaccionales de cada empresa. Este sistema está especializado en diferentes sectores tales como financiero, industrial, automotriz y público. Es una empresa con experiencia que ha logrado expandirse a nivel nacional e internacional, implementando su sistema en más de 6 países de Latinoamérica con alrededor de 480 clientes (AESOFT, 2013).

Producto

Spyral Software & Consulting: es un sistema desarrollado en ambiente Web que se caracteriza por tener especialización por industria donde se puede destacar la industrial, financiera y pública. Es un sistema bastante funcional que ha obtenido la confianza de sus usuarios. La empresa los diferencia de la siguiente manera:

- Spyral Talento Humano.
- Spyral ERP.
- Spyral Movie.
- Spyral Gestión Bancaria.
- Spyral Portuaria.

- Gestión Automotriz.

(Carrasco & Asociados, 2014)

HERRERA CARVAJAL & ASOCIADOS (SAFI)

Es una empresa ecuatoriana surgida en 1993 con el propósito de ofrecer soluciones de software para PYMES en las áreas administrativa, contable, financiera y de nómina. En base a investigación y desarrollo lograron expresar resultados para que los gerentes puedan tomar decisiones de manera oportuna para buscar el éxito en su gestión empresarial. Respaldan su producto con asesoría, personalización y soporte técnico brindado por el personal que está capacitado en diferentes áreas como informática, sistemas, administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc. (Herrera Carvajal, 2014).

Producto

SAFI: es un sistema administrativo contable que nació en 1987 como proyecto informático para dar solución a las necesidades financiero-contables de las empresas y como herramienta de ayuda para la toma de decisiones gerenciales. Este producto tiene varias versiones con el mismo objetivo pero de dimensiones y características distintas. Cada una ofrece diferentes opciones para el cliente dependiente de su tamaño, necesidad y requerimientos.

- SAFI: es un sistema sencillo de tecnología antigua con precios más bajos y ciertas limitaciones para contadores o empresas pequeñas.
- SAFIwin: es un sistema más moderno en ambiente gráfico hecho por módulos para un uso más sencillo, cómodo y completo. Está dirigido a empresas pequeñas y medianas con un costo más elevado. Sus módulos son:
 - Contabilidad General.
 - Tesorería.
 - Cuentas por pagar.
 - Inventarios por bodega.
 - Facturación-Ventas.
 - Cuentas por cobrar.
 - Nómina y administración de personal.
 - Propiedad, planta y equipo.
 - Utilitarios.
- SAFIvisu@l: es el sistema más grande de la empresa en versión gráfica dirigida a empresas medianas desarrollado en MS Visual Studio.Net, Base

de Datos MS-SQL, y Arquitectura N Capas. Este incluye conexión a internet y herramienta de *Business Intelligence* (BI). Los módulos que tiene este sistema integrado son:

- Financiero-Contable.
- Comercial (Ventas/Compras).
- Talento Humano (Nómina).
- Utilitarios.
- Inteligencia de Negocios.

(Herrera Carvajal, 2014)

ADS SOFTWARE CIA. LTDA.

Es una empresa con más de 12 años de experiencia que a diferencia de la gran mayoría su matriz está ubicada en Latacunga, lugar de origen para el desarrollo del sistema Fénix. Su actividad está orientada a la asesoría y desarrollo de sistemas informáticos logrando implementar un gran número de aplicaciones especialmente en el centro del país acaparando una parte importante del mercado interno nacional (AESOFT, 2013). Su crecimiento ha sido considerable llegando a ser una de las empresas con mayor número de ventas en el segmento de pequeñas y medianas empresas.

Producto

Fénix: es un sistema administrativo integrado por módulos con varias similitudes a programas que cumplen la misma actividad. Este producto está dirigido a pequeñas y medianas empresas, es decir, no es un sistema muy grande ni costoso que está desarrollado de acuerdo a lo que el segmento necesita. Ha sido ideado para cubrir las necesidades de procesamiento de información especialmente para los contadores y ejecutivos de las empresas. Los módulos que ofrece son los siguientes:

- Fénix Comercial Contable.
- Fénix Producción.
- Fénix Nómina.
- Fénix Activos Fijos.
- Fénix CRM.
- Fénix en la Educación.

GRUPO PROVEDATOS DEL ECUADOR S.A.

Empresa fabricante de software con enfoque en sistemas de gestión empresarial, con una filosofía basada en tres pilares fundamentales personas, conocimiento y tecnología. Es una de las primeras empresas desarrolladoras de software en el Ecuador surgida en 1983. Con gran visión en el año 2000 apuestan por un ambiente web, algo totalmente nuevo para un ERP ecuatoriano, logrando posicionarse y expandirse en el mercado nacional con franquicias en diferentes ciudades del país. Actualmente poseen una cartera nacional e internacional de clientes siendo una de las empresas exportadoras del, actualmente, reconocido software ecuatoriano (Grupo Provedatos, 2014).

Producto

PAC Enterprise Web: es el primer ERP ecuatoriano en ambiente web totalmente integrado, personalizable y con usuarios ilimitados. Cuenta con la integración a *Business Intelligence* (BI) para la generación de reportes y gráficas, sistemas biométricos de acceso y sistemas especializados para la gestión de proyectos. Su división por módulos es más extensa en comparación con otros sistemas del mercado.

- Activos Fijos.
- Caja-Bancos.
- Clientes.
- Compras y retenciones.
- Contabilidad General.
- CRM.
- Facturación-Punto de venta.
- Generador de menús.
- Generador de formatos.
- Importaciones.
- Integrador.
- Inventarios.
- Órdenes de compra.
- Pedidos o proformas.
- Ordenes de trabajo.
- Presupuestos.
- Proveedores.

- Recursos Humanos.
- Usuarios y perfiles.
- Producción.

PAC también cuenta con una versión de menor costo y mayor sencillez para clientes más pequeños, PACPYMES. Esta alternativa es más pequeña y cuenta con un menor número de módulos a un precio más bajo, incluso cuenta con la alternativa de adquirirlo mediante alquiler con pagos mensuales en lugar de venta definitiva (Grupo Provedatos, 2014).

INFORMÁTICA Y GESTIÓN S.A.

Es una empresa de origen colombiano que ha logrado un importante crecimiento a nivel local e internacional obteniendo varios galardones por su sistema. Desde el año 2002 tiene presencia en el país a través de Exact Siigo del Ecuador S.A., la cual a manera de distribuidora comercializa el sistema SIIGO para todo el Ecuador. De acuerdo a un estudio realizado por la AESFOT en el año 2010 la empresa había alcanzado una participación de mercado del 15% llegando a ser una de las líderes del mercado. Sin embargo, actualmente la situación de la empresa local no es la mejor y el sistema está un poco rezagado en el mercado.

Producto

SIIGO: es un sistema administrativo que cubre todas las áreas de una empresa gestionando la contabilidad, documentos, cartera, recaudo, cuentas por pagar, activos fijos, inventarios, presupuesto, pedidos, compras y ventas. Tiene la posibilidad de personalizaciones por usuario con los informes más utilizados por este, notificaciones de la ejecución de las distintas tareas contables de la empresa, facturación por internet y la programación para que los usuarios reciban de informes de ventas, devoluciones, gastos, utilidad, entre otras. (Siigo, 2014)

Las empresas antes mencionadas son las principales en la industria de Software en términos generales puesto que entre sus productos y actividades se encuentran desde capacitación en sistemas informáticos hasta sistemas financieros para grandes instituciones de este ámbito. Estos desarrolladores tienen softwares con servicios más variados, aunque si tienen como parte de su cartera de productos los referentes a contabilidad, finanzas y administración.

Particularmente Herrera Carvajal & Asociados, ADS Software Cía. Ltda., Informática y Gestión S.A., Grupo Provedatos del Ecuador S.A. y Carrasco & Asociados Consultores son considerados la competencia directa y más fuerte en

relación a las características y funcionalidades que cumple el sistema TMAX de SOFTNESA.

A continuación se presentan las empresas, dentro de la industria de software, consideradas como competencia directa por lo que ofrecen y a quienes lo hacen, además por el precio que manejan:

Tabla 23. Competidores de Softnesa

EMPRESAS
ADS SOFTWARE CÍA. LTDA.
AGROSOFT S.A.
ASINFO
BAYTEQ CIA. LTDA.
BEANALYTIC
BUPARTECH S.A.
CARRASCO & ASO.
CASA LUIS PAZMIÑO IMPORT & EXPORT S.A.
CIMA S.A. SERVICIOS PROFESIONALES
COBUS
COMWARE
CORPORACION DFL
CREATECSA CREAR TECNOLOGÍA S.A
CREATIVE WORKS S.A.
DOKNOSTECNOLOGY CÍA. LTDA
DW CONSULWARE CÍA. LTDA
EASYSOFT S.A.
EIKON
ESDINAMICO CÍA. LTDA.
EZONE S.A.
FRAMEWORKS CÍA. LTDA.
GRUPO MAS
HERRERA CARVAJAL & ASO.
INCOMS CÍA. LTDA.
INFORMÁTICA Y GESTIÓN S.A.
INSOFT CIA. LTDA.
INTERGRUPO
INTERSA
IROUTE SOLUTIONS

KRUGER CORPORATION S.A.
LOCATION WORLD S.A
LOGIC STUDIO S.A
LOGICIEL CÍA. LTDA.
MAGMASOFT
MAIATECH
NOUX C.A
NUMENCORP
NUOTECNOLÓGICA CÍA. LTDA.
PRONETEC S.A.
PROVEDATOS DEL ECUADOR S.A.
REDPARTNER
REPRESENSA CONSULTING GROUP
SDK DEL ECUADOR CÍA. LTDA.
SIPECOM S.A.
SOLUCIONES CORPORATIVAS STRATUSCORP CÍA. LTDA.
SOPORTE LIBRE FREESUPPORT CÍA. LTDA.
TECHNET C.A
TECNOLOGÍA INTEGRAL QABALAH
TRANSFIRIENDO
TROPIDATOS
WINNERCORP
YOVERI S.A.

Esta fuerza es la de mayor amenaza puesto que existen una gran variedad de competidores en el mercado nacional que desean ofrecer soluciones informáticas a un mercado con una demanda cada vez más grande. Existen muchas alternativas con beneficios y costos muy diversos, sin embargo el reconcomiendo de marca juega un papel fundamental en este sentido posicionando fuertemente a las empresas más antiguas del sector con productos totalmente maduros. TMAX es uno de los primeros sistemas dirigido a empresas pequeñas en entrar al mercado ecuatoriano y, de acuerdo, a estudios realizados goza de ser una de las marcas más reconocidas por los usuarios.

2.3.4.1.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Tabla 24. Ingreso potencial de nuevos competidores

Barreras de entrada	
Economía de escala	En esta industria un factor importante para lograr el éxito es tener experiencia puesto que lograr conseguir un servicio completo que respalde un producto bien diseñado solo se logra con el continuo perfeccionamiento en base a errores propios de cada sistema, esto debido a que cada sistema tiene especificaciones diferentes.
Identificación de marcas	En un mercado que está creciendo mucho y a gran velocidad la marca es un respaldo esencial para mantenerse a flote, muchas empresas han logrado un importante posicionamiento gracias a que los usuarios comienzan a tomar confianza en el producto buscándolo constantemente. Esto ya sea por la calidad, el conocimiento de uso, nuevas actualizaciones, versiones o incluso para recomendaciones a colegas o nuevos trabajos.
Acceso a canales de distribución	Las empresas dedicadas a proveer software generalmente lo hacen directamente con el cliente final, aunque si hay alianzas con empresas de provincia para que comercialicen sus productos. Sin embargo, los canales de distribución no representan una barrera importante para lograr ingresar a este mercado.
Mano de obra (Ingenieros)	Para poder desarrollar sistemas confiables y de una gran calidad conforme el mercado lo exige es complicado puesto que se necesita personal totalmente capacitado y con competencias particulares que les permita implementar un software que no solo funcione adecuadamente sino que siga las regulaciones nacionales e internacionales sin ningún inconveniente

	para el usuario. En este sentido la mano de obra (ingenieros en sistemas) es bastante costosa considerando una base de USD1.200 por mes más beneficios de ley.
Curva de experiencia	El tiempo en el mercado es una ventaja muy importante para quienes han logrado ir perfeccionando su producto en base a las mismas exigencias del cliente, las regulaciones cambiantes del estado y los errores mismos del sistema. Esto permite ofrecer un producto maduro y confiable que con el tiempo ha ganado la seguridad de los usuarios. Además, permite ofrecer un servicio más completo y con mejor orientación.
Tasa de crecimiento de la industria	El crecimiento rápido y constante de la industria más lo prometedor que esta se ve para el futuro hace que sea una de las más atractivas para ingresar, sin embargo es importante considerar la fuerte competencia que actualmente ya existe con marcas y productos confiables y posicionados.
Recursos de las firmas	Empresas que ya se encuentran participando en el mercado pero a distintos segmentos tienen la posibilidad de desarrollar software utilizando los recursos humanos y tecnológicos que ya poseen para abrirse a otros nuevos. Sin embargo, este caso solo se ha dado cuando se buscan segmentos más altos no al contrario por lo que empresas grandes no se consideran una fuerte amenaza en este sentido, aunque si posible.

Si bien es cierto que el desarrollo de un software pueda parecer no ser tan costoso su perfeccionamiento y evolución si lo es. Un sistema competitivo que cumpla con los estándares ya establecidos hoy en día puede consumir muchos recursos, especialmente tiempo y dinero. Incluso los mismos softwares que ya se encuentran en el mercado evolucionan continuamente para corregir errores o

adaptarse a las nuevas demandas, sin embargo estos ya generan ingresos para sus empresas y los costos son considerablemente más bajos.

Para lograr la madurez de un producto para que este sea competitivo se necesitan no solo herramientas con costos considerables como licencias y maquinaria, también es requisito contar con mano de obra calificada y, aún más importante, especializada. Dependiendo de lo que se busque ofrecer el desarrollo de un software puede alcanzar costos muy altos, especialmente en dinero y tiempo.

Tabla 25. Inversión para el desarrollo de software

FACTOR	COSTO
Mano de Obra (Ingenieros de Software)	USD 1.200 mensual
Computador (Clon)	USD 1.350
Visual Basic (Programador)	USD 2.000
Licencias (Sistema Operativo, Base de Datos, etc.)	USD 800
Total	USD 5.350

Estos costos son aproximados para empezar el desarrollo de nuevos sistemas en términos generales, aunque no aparentan ser muy altos se debe considerar el tiempo necesario para lograr la madurez y logre competitividad en el mercado. El programa Ortógrafo, por ejemplo, de acuerdo a sus desarrolladores les tomó 8 años lograr su madurez, lo que en total alcanzarían valores muy altos en inversión y capital de trabajo.

2.3.4.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Tabla 26. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Precio relativo de los sustitutos	Los considerados productos sustitutos en esta industria son las distintas herramientas que un empresa puede utilizar para cubrir las mismas necesidades como Excel, con la cual se manejan bases de datos sobre clientes, nómina, inventarios, transacciones, entre otras. La diferencia es que este proceso es manual e implica una responsabilidad mayor del usuario debido a que los errores como duplicación u omisión de datos, descuadres en balances o cálculos erróneos son muy
-----------------------------------	---

	comunes y afectan bastante la información de la empresa.
Relación precio/calidad	Aunque los costos en este caso son mucho más bajos los beneficios y soluciones son incomparables, aparte de que la recopilación de información es más efectiva y por lo tanto la toma de decisiones más precisa y oportuna.
Costo de cambio para el cliente	Para un cliente que posee un sistema contable administrativo implementado en su empresa no opta por cambiar a un método manual con programas improvisados para cumplir las mismas funciones, por lo que aunque el costo monetario sería casi nulo en cuanto al precio de adquisición, el costo del progreso y desarrollo de la empresa serían muy elevados y totalmente contraproducentes.

De acuerdo al desarrollo general de la industria del software los productos sustitutos que cumplirían funciones similares a los sistemas ERP dirigidos para empresas son distintas herramientas que permiten cubrir en cierto grado las mismas necesidades pero manualmente y con beneficios bastante limitados. Contadores y microempresas utilizan herramientas simples que no están hechas específicamente para cumplir con estas funciones como el Excel de Microsoft, por lo que los resultados que obtienen no son óptimos, ni los necesarios para que un negocio pueda administrar sus recursos adecuadamente. Además el mayor inconveniente que tienen estos métodos es el manejo de grandes cantidades de información lo que ocasionalmente provoca continuos errores de tipificación, calculo, omisión, etc., afectando gravemente a la misma base de datos, los reportes y estados financieros llevando a tomar decisiones probablemente inadecuadas.

Además de esto es importante considerar que particularmente en el mercado ecuatoriano existen un gran número de vendedores informales que ofertan sistemas diversos que pueden llegar a sustituir los beneficios de productos oficiales. Aunque lo más preocupante en este sentido es que estos vendedores también forman parte de redes de piratería que ponen en el mercado sistemas como el Tmax, Mónica o Safi a precios ridículamente bajos afectando gravemente

las ventas de las empresas dueñas de sus derechos, y consecuentemente su imagen y la de sus productos.

En el mercado también existen productos que pueden cubrir las mismas necesidades de un sistema ERP, pero la diferencia está en que estos funcionan en internet por lo que no son un programa que se instale en un ordenador. Además su capacidad para lograr los mismos resultados que un ERP se reduce a un segmento de pequeñas empresas donde no se manejen bases de datos muy extensas (Grubisic, 2006).

2.3.4.1.4 Capacidad de Negociación de los proveedores

Tabla 27. Capacidad de Negociación de los proveedores

Variedad de proveedores	En esta industria los principales proveedores que influyen directamente en el rol del negocio son quienes dan las licencias para los distintos programas que se utilizan para el funcionamiento de los productos. En este sentido existen una inmensa variedad de posibles proveedores con las respectivas autorizaciones para su comercialización. Incluso en el país existen alternativas menos costosas para cubrir estos insumos, hay varios negocios pequeños que ofrecen computadoras clones o licencias pirateadas que brindan las mismas características y resultados que los originales. Es el mismo problema que ocurre dentro de toda la industria de la tecnología de la información.
Posibilidad de integración hacia atrás	Dependiendo del giro del negocio y las posibilidades económicas de la empresa existe la posibilidad de hacer una integración hacia atrás obteniendo la autorización y licencias necesarias para comercializar tanto software propio como hardware de terceros. Actualmente dentro de la industria existen algunas empresas que ofrecen ambos servicios tanto la venta de sistemas contables administrativos, como computadoras y licencias de programas de

	marcas reconocidas como Microsoft, IBM, Oracle, etc.
--	--

Los proveedores dentro de esta industria dependiendo de cómo se maneje la empresa, es decir, desarrollo de sistema propio o comercialización de tercero, cambian radicalmente al igual que el poder de negociación. Al ser desarrollador y tener un sistema propio los proveedores se limitan más a suministros de oficina y equipos de computación, dependiendo del tamaño de la empresa y los servicios que se ofrezcan, lo que disminuye en gran medida esta amenaza debido a la gran cantidad de alternativas que existen en el país. Mientras que al comercializar se necesitan permisos y licencias de los autores o dueños de los derechos de los programas lo que aumenta en gran medida el poder de negociación del proveedor haciéndolo indispensable dentro de la cadena de valor.

En términos generales en esta industria los principales proveedores que influyen directamente en el funcionamiento del negocio son los dueños de los derechos de los distintos programas que se utilizan para el desarrollo, mantenimiento y funcionamiento de los productos. Microsoft es uno de los principales proveedores puesto que son dueños de Windows, unos de los sistemas operativos que controlan el mercado mundial, además de distintas licencias de programas como Visual Basic, SQL, Oracle, entre otras. Sin embargo, esta multinacional no tiene contacto directo con clientes pequeños para lo cual utiliza distribuidores locales lo que reduce el poder de negociación considerablemente. Incluso el alto nivel de piratería en el país influye mucho a la hora de tomar la decisión de que proveedor escoger, puesto que a pesar de ser ilegal es una alternativa en cuanto a costos.

Por otro lado, los proveedores de computadoras, suministros de oficina e internet, tampoco cuentan con un alto poder de negociación debido a que en el mercado existen varias alternativas con costos muy variados y accesibles para las empresas. En el mercado ecuatoriano hay desde distribuidores independientes hasta mayoristas dedicados a ventas directamente empresariales.

2.3.4.1.5 Capacidad de negociación de los clientes

Tabla 28. Capacidad de negociación de los clientes

Número de clientes importantes	Dependiendo de la empresa proveedora existen una diversidad de clientes que se puedan considerar importantes, de los
--------------------------------	--

	<p>cuales se pueden diferenciar por tamaño de empresa, rol de negocio, reconocimiento de marca u origen de capital (público o privado).</p>
Grado de estandarización del producto	<p>Los clientes que buscan alternativas tecnológicas para sus negocios pertenecen a una gran variedad de industrias por lo que un sistema debe tener la capacidad de adaptarse fácilmente a los procesos de cada una, así como a las propias filosofías y políticas de cada empresa. En el mercado existen opciones variadas de software que están dirigidos a industrias específicas como la automotriz o servicios, u otros más genéricos que tienen la posibilidad de parametrizarse dependiendo la industria y el cliente. La diferencia radica en lo avanzado que este cada sistema en ciertos campos específicos de una industria o de otra.</p>
Costo/Beneficio para el cliente	<p>El costo beneficio dependerá mucho del rol del negocio y la utilización que se le dé al sistema adquirido. La variedad de industrias (comercial, servicios, pública, productora, etc.) hace que cada sistema tenga costos y beneficios en distintas medidas para cada cliente. En este caso hay software más especializados que otros para cada industria, lo que marcaría una diferenciación para el cliente. Sin embargo, los sistemas que son altamente flexibles toman una gran ventaja debido a que se los puede parametrizar no solo por industria sino también por filosofía y políticas de cada empresa o cliente.</p>
Influencia del cliente sobre el producto	<p>En este caso tiene una gran influencia en el sistema, debido a que el objetivo de este es mejorar y agilizar la funcionalidad de la empresa cliente debe estar de acuerdo a las exigencias de quienes van a adquirir el software porque de lo contrario optará por buscar alternativas que se acoplen a las</p>

	necesidades que se tienen.
Variedad de servicios para el cliente	Es importante que cada empresa cuente con un respaldo confiable del producto que está recibiendo y para los proveedores de software ponen a disposición fundamental soporte técnico en caso de fallas, además de capacitación para el uso del sistema. Sin embargo, hay empresas que han ampliado su cartera ofreciendo una diversificación de servicios concéntricos que dan valor agregado al producto estrella. Estos van desde cursos académicos hasta valoración de activos.

Continuamente van surgiendo nuevos negocios que ofrecen sistemas contable-administrativos lo que amplía las opciones en el mercado, aunque no presenten los mismos beneficios y calidad de los que actualmente existen si son alternativas con un precio inicial menor. Los compradores en el Ecuador en este sentido por lo general toman su decisión basado más en el precio antes que calidad. La licencia e implementación de un sistema ERP maduro, seguro y confiable conlleva costos altos, dependiendo de la empresa proveedora.

La necesidad de un sistema ERP por lo general está basada en la optimización de recursos, mejora de procesos y facilidad de información para la toma de decisiones, por lo que la calidad y seguridad debería ser una prioridad sobre el precio. Sin embargo, en el país las PYMES intentan hacer inversiones inteligentes confundiendo lo que es el principio de costo/beneficio dando más prioridad al precio inicial de un sistema que a los posibles costos por mala implementación, resultados insatisfactorios e, incluso, un cambio de sistema.

El hecho de que existan una gran variedad de alternativas hace que el poder de negociación de los clientes sea alto, aunque esto implique caer en prueba y error para ellos. En este caso el contrarrestar esta amenaza puede reducirse a ofrecer mejores formas de pago, dependiendo del cliente, su tamaño, necesidad y requerimientos.

2.3.5 Conclusiones

Dado que es una tendencia creciente la utilización de la tecnología dentro de las empresas que quieren mejorar su funcionamiento y que de apoco se convierte casi en una obligación para no quedar rezagados, muchas empresas comienzan a optar por buscar sistemas que agilicen sus procesos y abaraten sus costos.

Además, el impulso que está proponiendo el gobierno para introducir las tecnologías de la información en el país hace que la posibilidad de nuevos clientes sea latente y promisoria.

2.3.6 Matrices

2.3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 29. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
El Gobierno es uno de los principales actores que está impulsando al crecimiento de la industria de la tecnología mediante propuestas como la facturación electrónica, Gobierno Electrónico, etc.	0,10	4	0,40
El Gobierno pone a disposición la ciudad del conocimiento, YACHAY, para aportar al crecimiento de la industria con profesionales que puedan competir con los mejores a nivel mundial. Esto abre las posibilidades para mejorar la industria en calidad y excelencia.	0,05	3	0,15
La industria del software es una de las de mayor crecimiento con un promedio en los últimos años del 23%, muy por arriba de la media nacional. Es considerado el segundo sector estratégico del país luego del turismo.	0,09	4	0,36
Las ventas de software en el país han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años triplicando sus cifras en tan sólo 5 años. Aunque el 80% se concentra en ventas locales, la exportación también ha tomado un papel importante.	0,08	4	0,32
Las empresas del país consideran que la tecnología actualmente es la segunda inversión más importante para mejorar la competitividad.	0,10	4	0,40
El desarrollo tecnológico del país ha sido notorio en los últimos años, a pasos acelerados Ecuador ha llegado a posicionarse entre los 10 países más avanzados de Latinoamérica.	0,06	3	0,18
Las leyes respaldan el derecho de todos los individuos a utilizar las tecnologías de la información, y además protege los derechos	0,03	3	0,09

de autor mediante el IEPI.			
El pago de impuestos y la creciente tasa de generación de empleos son aportes importantes a la economía del país.	0,03	3	0,09
AMENAZAS	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Rafael Correa hizo un decreto presidencial el cual declara como política pública la utilización de Software Libre afectando considerablemente al sector privado.	0,06	2	0,12
La rivalidad entre competidores es bastante fuerte, el crecimiento de la industria se debe la presencia de participantes que han logrado un crecimiento importante donde destacan 4 empresas con sus respectivos productos.	0,10	1	0,10
En el mercado hay sistemas con tecnología de última generación que está de acuerdo a las tendencias a nivel global.	0,06	1	0,06
Aunque muchas empresas reconocen la importancia de invertir en tecnología, muchos negocios pequeños todavía optan por ahorrarse esta inversión puesto que no la consideran totalmente necesaria.	0,07	2	0,14
El nivel de piratería en el país es uno de los más altos en Latinoamérica alcanzando niveles de hasta el 60% afectando gravemente a la industria.	0,05	1	0,05
El nivel de profesionales en esta industria ha tenido una tendencia descendente en los últimos años limitando la mano de obra necesaria e incrementando los costos por salarios.	0,05	2	0,10
El reconocimiento del software ecuatoriano se ha dado por esfuerzos privados, la falta de una marca país que soporte la industria como un todo ha limitado el crecimiento a nivel internacional.	0,04	2	0,08
No existen fuentes oficiales que ofrezcan datos concretos de la industria, al ser considerado un servicio su intangibilidad complica el registro de datos con criterio uniforme. Esto limita los estudios de la industria que sirvan de ayuda para plantear nuevos proyectos.	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,70

Adecuado de David, 2008, pp. 110-111

A pesar de que existen un gran número de participantes en la industria su rápido crecimiento es una oportunidad para que todos crezcan no solo a nivel local sino internacional. La tendencia a nivel mundial está llevando a las empresas a apoyarse cada vez más en la tecnología para mejorar la competitividad, algo que SOFTNESA puede aprovechar de mejor manera. Actualmente la empresa no está utilizando las claras oportunidades del mercado apropiadamente dejándose vencer por la competencia.

2.3.6.2 Matriz Interna y Externa

			EFI		
			Sólido	Promedio	Débil
			3,00 a 4,00	2,00 a 2,99	1,00 a 1,99
EFE	Alto	3,00 a 4,00	I	II	III
	Medio	2,00 a 2,99	IV	V 	VI
	Bajo	1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

Figura 8. Matriz Interna y Externa

Adecuada de David, 2008, p. 213

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

- Las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.
- Las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

- Las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar.

(David, F, 2003)

Dado que la empresa se encuentra en el cuadrante V las estrategias recomendables a aplicar son:

Mantener y Conservar

Penetración de mercado

Desarrollo de producto

2.3.6.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. (David, 2008, p. 112)

Tabla 30. Matriz de Perfil Competitivo I

Sistema Contable Administrativo	Softnesa			Provedatos del Ecuador S.A.			ADS Software Cía. Ltda.		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
Competitividad en precios	0,10	2	0,20	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30
Personal disponible	0,20	2	0,40	0,20	4	0,80	0,20	3	0,60
Calidad y estabilidad del producto	0,20	4	0,80	0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
Soporte y consultoría	0,20	3	0,60	0,20	3	0,60	0,20	4	0,80
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
Total	1,00		2,60	1,00		3,45	1,00		3,35

Adecuado de David, 2008, p. 112

Tabla 31. Matriz Perfil Competitivo II

Carrasco & Asociados			Herrera Carvajal & Aso.		
Peso	Calificación	Peso ponderado	Peso	Calificación	Peso ponderado
0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
0,10	3	0,30	0,10	4	0,40
0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
0,20	4	0,80	0,20	3	0,60
0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
1,00		3,00	1,00		3,10

Adecuado de David, 2008, p. 112

En la primera matriz se encuentran las empresas líderes del mercado en el cual SOFTNESA participa, ambas tienen ventas sobre el millón de dólares al año aunque manejan carteras de clientes distintas. Grupo Provedatos del Ecuador está enfocado en empresas medianas y grandes donde se destacan algunas marcas importantes, esto le ha permitido manejar precios más elevados que el promedio. ADS Software por el contrario ofrece sus productos especialmente a pequeñas y medianas empresas con precios más cómodos y asequibles, con una cartera de clientes bastante extensa. Además esta compañía está ubicada en Latacunga por lo que a diferencia de sus competidores directos esta tiene mayor presencia en el centro del país donde por distribución no llegan otras.

Frente a estas empresas SOFTNESA tiene una clara desventaja principalmente en personal disponible y competitividad de precios afectando en gran medida la capacidad de atención a clientes nuevos y potencial, lo que consecuentemente disminuye la participación de mercado.

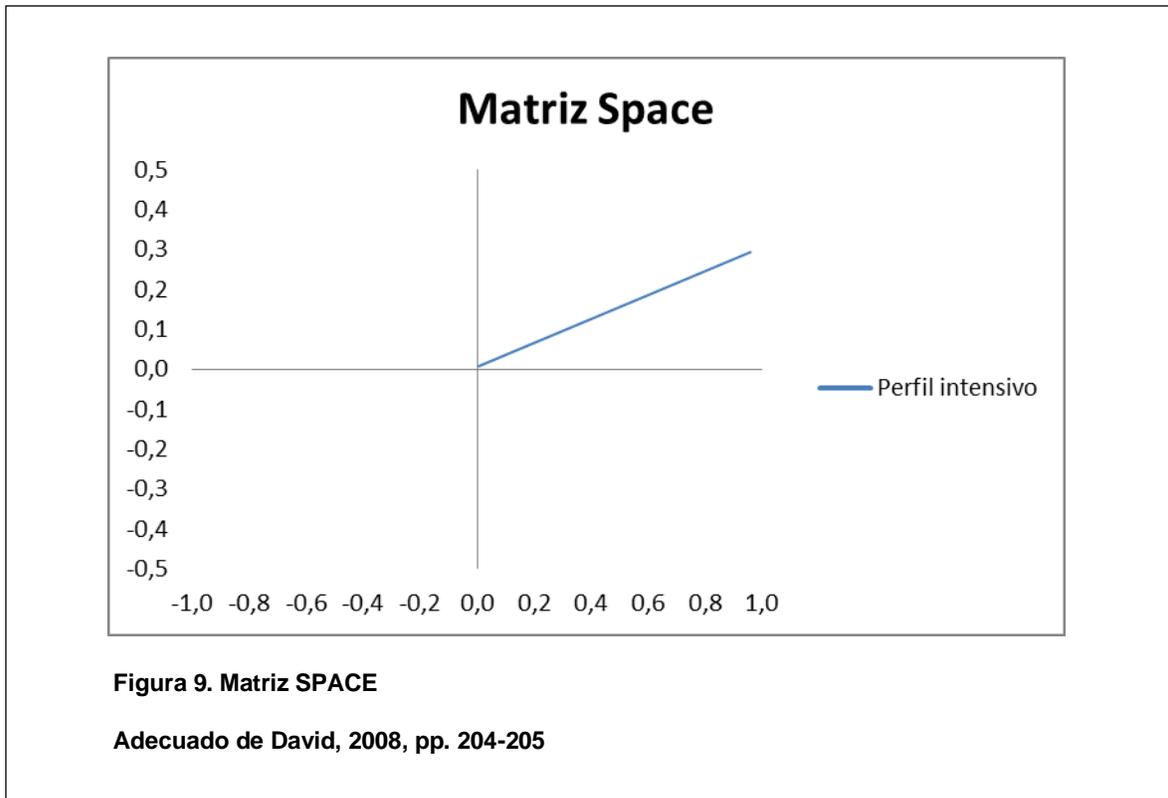
En la segunda matriz están contempladas las empresas con características más parecidas a SOFTNESA por la cartera de clientes y el producto que ofrecen. Herrera Carvajal posee una de las marcas más reconocidas a nivel nacional en sistemas contables, SAFI, que junto al Tmax y Mónica son de las más antiguas. Un sistema con funciones bastante similares llegó a ocupar la segunda posición en el mercado luego del Tmax y maneja una cartera de clientes de pequeñas y medianas empresas, principalmente. Carrasco & Asociados también es una de las empresas que en un principio se presentaba como una de las más fuertes competencias, sin embargo ofrecían un sistema sin madurar a precios elevados, algo que en la actualidad han corregido. Su sistema Spyril ahora está bien posicionado pero se caracteriza por tener especialización en sectores como el industrial, financiero y servicios.

SOFTNESA frente a estas empresas también está en desventaja por falta de personal, aunque la competitividad de precios es más equiparable en este caso, ambas empresas tienen un mejor manejo de estrategias de precio puesto que cuentan con variedad de productos con los que pueden segmentar por cliente, tamaño y capacidad de pago.

2.3.6.4 Matriz de Perfil Estratégico y Evaluación de la Acción

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas

(fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). (David, 2003, p. 204).



La empresa tiene fortalezas importantes dentro de la industria que podría utilizar para aprovechar las oportunidades del mercado, superar las debilidades internas y evitar las posibles amenazas.

Estrategias recomendadas

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Integración
- Diversificación concéntrica
- Diversificación de conglomerados
- Diversificación horizontal

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 Análisis de matriz FODA

3.1.1 Matrices de Impacto

En las siguientes matrices se ponderan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de acuerdo al nivel de impacto que tienen en el accionar de la empresa.

3.1.1.1 Fortalezas

Tabla 32. Matriz de Fortalezas

FORTALEZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
La empresa tiene un acuerdo vigente y de largo plazo ya establecido con los dueños de los derechos del sistema que es de origen extranjero y que ha tenido éxito internacionalmente.		X	
El producto que se ofrece está respaldado fuertemente con personal especializado, capacitado y experimentado en todo lo referente a su funcionamiento y a consultoría empresarial para una correcta implementación.	X		
El posicionamiento de la marca más la confianza y seguridad que da el producto ha permitido que las ventas continúen, aun cuando el mercado es cada vez más competitivo y presenta más alternativas.	X		
La arquitectura del sistema da una importante ventaja frente a otras alternativas puesto que las personalizaciones son más sencillas de realizar, y son totalmente adaptables a la industria, filosofía y políticas de cada empresa.	X		
Gracias a la participación de uno de los desarrolladores originales del sistema se añadieron herramientas que han mejorado el funcionamiento del sistema y los resultados obtenidos por este. Esto ha facilitado las actividades del usuario y disminuido los errores en la información.		X	
La empresa pone a disposición del cliente varios servicios que buscan asegurar una buena asesoría antes, durante y después de la implementación del sistema con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.		X	
Producto utilizado exitosamente por varias industrias demostrando su flexibilidad, efectividad y eficacia generando resultados satisfactorios para los clientes.	X		
A excepción de la nómina la empresa no tiene costos elevados para su funcionamiento.		X	

3.1.1.2 Oportunidades

Tabla 33. Matriz de Oportunidades

OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
El Gobierno es uno de los principales actores que está impulsando al crecimiento de la industria de la tecnología mediante propuestas como la facturación electrónica, Gobierno Electrónico, etc.	X		
El Gobierno pone a disposición la ciudad del conocimiento, YACHAY, para aportar al crecimiento de la industria con profesionales que puedan competir con los mejores a nivel mundial. Esto abre las posibilidades para mejorar la industria en calidad y excelencia.		X	
La industria del software es una de las de mayor crecimiento con un promedio en los últimos años del 23%, muy por arriba de la media nacional. Es considerado el segundo sector estratégico del país luego del turismo.	X		
Las ventas de software en el país han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años triplicando sus cifras en tan sólo 5 años. Aunque el 80% se concentra en ventas locales, la exportación también ha tomado un papel importante.	X		
Las empresas del país consideran que la tecnología actualmente es la segunda inversión más importante para mejorar la competitividad.	X		
El desarrollo tecnológico del país ha sido notorio en los últimos años, a pasos acelerados Ecuador ha llegado a posicionarse entre los 10 países más avanzados de Latinoamérica.		X	
Las leyes respaldan el derecho de todos los individuos a utilizar las tecnologías de la información, y además protege los derechos de autor mediante el IEPI.			X
El pago de impuestos y la creciente tasa de generación de empleos son aportes importantes a la economía del país.			X

3.1.1.3 Debilidades

Tabla 34. Matriz de Debilidades

DEBILIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Administración descuidada de la nómina, por priorizar otros aspectos se ha desprevenido mucho esto.	X		
No se tienen procesos establecidos que permitan actuar de manera más rápida y precisa ante diferentes situaciones que se puedan presentar.	X		
Falta de personal afecta el rendimiento de la empresa ante requerimientos de nuevos y actuales clientes.	X		
No se tienen estrategias definidas por bases de datos incompletas de clientes y proveedores, y un manejo inadecuado del marketing holístico.		X	
Falta de personal adecuado para el manejo de la contabilidad ha provocado constantes inconvenientes en la presentación de documentación a la Superintendencia de Compañías y el SRI.		X	

Flujo de caja muy volátil lo que compromete pago de sueldos y planteamiento de estrategias a mediano y largo plazo. Ciertos meses se cuenta con efectivo limitado y otros con cantidades amplias.	X		
No se tiene el Conformador del ERP, herramienta necesaria para el desarrollo de versiones nuevas que respalden estrategias más flexibles.	X		
No se cuenta con herramientas complementarias que actualmente el mercado exige para mejorar los resultados de los sistemas ERP como BI y CRM.		X	

3.1.1.4 Amenazas

Tabla 35. Matriz de Amenazas

AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Rafael Correa hizo un decreto presidencial el cual declara como política pública la utilización de Software Libre afectando considerablemente al sector privado.		X	
La rivalidad entre competidores es bastante fuerte, el crecimiento de la industria se debe la presencia de participantes que han logrado un crecimiento importante donde destacan 4 empresas con sus respectivos productos.	X		
En el mercado hay sistemas con tecnología de última generación que está de acuerdo a las tendencias a nivel global.	X		
Aunque muchas empresas reconocen la importancia de invertir en tecnología, muchos negocios pequeños todavía optan por ahorrarse esta inversión puesto que no la consideran totalmente necesaria.		X	
El nivel de piratería en el país es uno de los más altos en Latinoamérica alcanzando niveles de hasta el 60% afectando gravemente a la industria.	X		
El nivel de profesionales en esta industria ha tenido una tendencia descendente en los últimos años limitando la mano de obra necesaria e incrementando los costos por salarios.	X		
El reconocimiento del software ecuatoriano se ha dado por esfuerzos privados, la falta de una marca país que soporte la industria como un todo ha limitado el crecimiento a nivel internacional.		X	
No existen fuentes oficiales que ofrezcan datos concretos de la industria, al ser considerado un servicio su intangibilidad complica el registro de datos con criterio uniforme. Esto limita los estudios de la industria que sirvan de ayuda para plantear nuevos proyectos.		X	

3.1.2 Matrices de Acción

A continuación se dan las conclusiones obtenidas de las matrices de acción. En el Anexo 3 se pueden observar las matrices completas.

3.1.2.1 Matriz FO

Aprovechar la tendencia creciente de la industria y los incentivos gubernamentales para aumentar las ventas en el futuro.

Crear nuevas formas de promoción y comunicación del producto para que vuelva a ganar participación de mercado la marca Tmax.

Crear planes de capacitación del personal actual y lograr certificaciones internacionales.

Contratar o capacitar al personal en desarrollo para mejorar las capacidades, características y beneficios del sistema actual.

3.1.2.2 Matriz FA

Realizar investigaciones que permitan conocer profundamente a la competencia, sus productos y, en lo posible, sus estrategias.

Crear alianzas con empresas grandes que tengan un gran reconocimiento para apalancar las ventas de la empresa en productos externos, y lograr fortificar la marca de la empresa.

Realizar un estudio financiero y de selección para buscar personal que permita desarrollar el sistema conforme lo requiere el mercado nacional.

Crear valor de marca para posicionar tanto el producto como la empresa en la mente del consumidor.

3.1.2.3 Matriz DO

Invertir en la compra del Conformador del ERP para optar por sacar nuevos productos al mercado que esté al alcance económico de las empresas y sus requerimientos.

Aumentar las ventas actuales tomando en cuenta que la industria tiene un promedio de crecimiento mayor al del país.

Reclutar personal que soporte el crecimiento de ventas futuras.

Crear nuevas estrategias para lograr tener un flujo de caja más constante.

3.1.2.4 Matriz DA

Buscar alianzas estratégicas con distribuidores que se interesen por el producto para evitar los altos gastos en personal para soporte.

Depurar la base de datos y realizar un análisis periódico de esta para establecer mejores relaciones con clientes y proveedores.

Analizar la competencia a profundidad para entender sus fortalezas y productos de manera que brinde información para tomar decisiones a futuro.

Capacitar al personal de manera que los clientes tengan la percepción de calidad superior frente a la competencia.

3.1.3 Matriz FODA

3.1.3.1 Estrategias FO

Tabla 36. Estrategias FO

FO
<p>F3 O1 O3 O4: Aprovechar el actual crecimiento de la industria y los incentivos del gobierno junto con el posicionamiento de la marca para lograr un crecimiento en participación del mercado.</p> <p>F6 F7 O2 O5: Buscar alianzas con empresas que puedan aportar al servicio que se ofrece actualmente para lograr mejores resultados tanto para el cliente como para la propia compañía.</p> <p>F2 F7 O1 O5: El incentivo del gobierno para el uso de tecnología en todas las industrias más el reconocimiento del sector societario como parte clave del desarrollo se puede aprovechar con la calidad y funcionalidad comprobada del sistema lo que permitiría alcanzar mayores ventas junto con una planificación adecuada.</p> <p>F3 F7 O4 O6: Establecer alianzas con empresas alrededor del país para crear una cadena de distribuidores que permitan difundir la marca y generar mayores ventas y en lo posible exportar a Latinoamérica.</p>

3.1.3.2 Estrategias FA

Tabla 37. Estrategias FA

FA
<p>F6 F7 A5 A7: Participar en organizaciones dentro de la industria para enfrentar al alto nivel de piratería del país y crear una marca fuerte que represente al país y permita exportar.</p> <p>F3 A2 A3: Posicionar la marca y sus beneficios como una de las de mayor confiabilidad tal como lo ha sido en los últimos años.</p> <p>F4 F7 A3: Investigar sobre sistemas a nivel mundial que sean líderes en sus mercados de tal manera que se pueda obtener lo mejor de estos y aplicarlos localmente al sistema de la empresa.</p>

3.1.3.3 Estrategias DO

Tabla 38. Estrategias DO

DO
<p>D3 O1 O2: El incentivo del gobierno para el desarrollo de la tecnología y sus profesionales aumenta en gran medida nuevas opciones para la contratación de personal preparado y capaz.</p> <p>D2 D6 D7 O3 O4: La creciente tendencia de la industria es un gran aporte para seguir generando ventas en base a estrategias acertadas que permitan obtener fondos para adquirir la herramienta necesaria para nuevos desarrollos del sistema.</p> <p>D4 O7: Buscar alianzas con instituciones y empresas que tengan iniciativas contra la piratería con el fin de mejorar los ingresos junto con nuevas estrategias de precios que permitan obtener mayores volúmenes de venta.</p> <p>D3 D6 O2 O3: Crear planes de selección de personal conforme sigan surgiendo nuevos profesionales para poder respaldar un probable incremento en el flujo de ventas.</p>

3.1.3.4 Estrategias DA

Tabla 39. Estrategias DA

DA
<p>D3 D4 A6: Mediante una planificación adecuada seleccionar personal que pueda aportar a proyectos existentes y nuevos y capacitarlos dentro de la misma empresa con el fin de mejorar sus competencias concernientes al sistema.</p> <p>D4 D6 A4: Mejorar las bases de datos para su análisis de tal manera que permita formular estrategias de precios, distribución y venta para llegar a un mayor número de empresas y mejorar el flujo.</p> <p>D1 D6 A6: Mejorar la administración de nómina y evaluar los recursos disponibles para contratar nuevo personal que soporte proyectos actuales y potenciales.</p> <p>D2 D4 A2 A3: Realizar un análisis comparativo con la competencia una vez hecho una formalización de los procesos para tener una idea más clara y concreta del manejo interno.</p>

3.1.4 Identificar los factores clave

- Planeación estratégica.
- Políticas y procesos de cada área.

- Administración de RRHH.
- Presentación de oportuna de Balances Financieros.
- Estrategias de marketing (4P).
- Investigación y desarrollo de software.
- Evaluación de desempeño e indicadores de gestión.
- Servicio de consultoría y soporte.

3.1.5 Punto de vista de los actores involucrados

3.1.5.1.1 Entrevista a Experto Interno

Para ver las preguntas realizadas y la entrevista ver Anexo 4.

3.1.5.1.2 Objetivos

3.1.5.1.2.1 Objetivo General

- Conocer el punto de vista de un experto que forme parte de la empresa para conocer de mejor manera los procesos internos y el producto que se comercializa.

3.1.5.1.2.2 Objetivos Específicos

- Valorar el análisis del experto para identificar debilidades y fortalezas de la empresa.
- Conocer las ventajas y beneficios que ofrece el sistema Tmax y los servicios que lo respaldan.

3.1.5.1.3 Método utilizado

Entrevista a un experto

3.1.5.1.4 Datos generales

La entrevista fue realizada a Gonzalo Sánchez quien es Gerente General de SOFTNESA, además de ser el principal Consultor de la empresa. Él está encargado de las presentaciones del producto a clientes nuevos, asesoría del funcionamiento del sistema y consultoría de procesos empresariales.

3.1.5.1.5 Conclusiones

Como software el producto tuvo un alto reconocimiento a nivel nacional e internacional, y en Ecuador la marca Tmax es altamente confiable con más de 20 años en el mercado.

A pesar que existen y siguen surgiendo varios competidores son pocos los que logran establecerse como un sistema estable y de larga duración, ya que debido a

las constantes fallas y la falta de soporte desaparecen en un mediano o largo plazo.

SOFTNESA siempre se ha caracterizado por ofrecer un servicio complementario que cumpla y satisfaga los requerimientos de sus clientes mediante constantes capacitaciones a su personal en áreas concernientes al software.

La arquitectura del sistema le ha permitido posicionarse a la marca en segmentos medianos con éxito, llegando a competir con productos de grandes empresas como IBM y Microsoft.

La falta de conocimientos técnicos de los clientes causa muchas dificultades durante las negociaciones iniciales y la implementación del sistema. Los criterios de selección que tienen no son los más adecuados por lo que su decisión suele reducirse a la comparación de precios.

El ofrecer un servicio permanente y sin interrupciones es lo que termina marcando la diferencia puesto que el cliente se siente respaldado, lo que a largo plazo construye confianza.

El gasto más fuerte como en cualquier empresa de software es el personal debido a la especialización requerida y la capacitación necesaria para que cumpla sus funciones de la manera más óptima. Para mejorar la rentabilidad en este sentido es más factible enfocarse en la venta de licencias a través de distribuidores y sean ellos quienes incurran en este gasto.

El personal actual aunque es suficiente para mantener los requerimientos de los clientes sería muy complicado pensar en un crecimiento, puesto que la carga de trabajo está al límite de su capacidad.

Para mejorar el funcionamiento de la empresa es necesario establecer procesos claros y eficientes tanto administrativos como operativos, especialmente en la documentación de actividades y proyectos.

3.1.6 Ponderación de factores

En la siguiente tabla se ponderan los factores de acuerdo a su importancia inmediata y a relevancia en el funcionamiento de la empresa.

Tabla 40. Ponderación de factores

	Actividad	Alto	Medio	Bajo
1	Planeación Estratégica	x		
2	Políticas y procesos de cada área	x		
3	Selección, contratación de personal y capacitación	x		
4	Presentación oportuna de balances financieros	x		
5	Decisiones de inversión			x
6	Estrategias de marketing (4p)	x		
7	Investigación y desarrollo de software		x	
8	Diversificación concéntrica			x
9	Nuevos servicios de consultoría	x		
10	Documentación de proyectos y herramienta de metodología	x		
11	Manual de funciones y responsabilidades por cargo	x		
12	Evaluación de desempeño e indicadores de gestión	x		

3.1.6.1 Punto de vista de expertos en la Industria

3.1.6.1.1 Objetivos

3.1.6.1.1.1 Objetivo General

- Valorar el análisis del experto para identificar oportunidades de la industria e identificar estrategias que aporten al mejoramiento de la empresa.

3.1.6.1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer e identificar procesos y estrategias de empresas líderes en la industria para que aporten al desarrollo de la empresa y su competitividad.
- Identificar ventajas y desventajas de la industria desde el punto de vista del software y del servicio.

3.1.6.1.2 Método utilizado

Entrevista a un experto

3.1.6.1.3 Entrevista a Experto en Desarrollo

Para ver las preguntas realizadas y la entrevista ver Anexo 5.

3.1.6.1.4 Datos generales

La entrevista fue realizada a Johnny Muñoz, titulado en Ingeniera de Sistemas, con una larga experiencia en la industria al haber trabajado en empresas como IBM, multinacional líder en tecnología, TATA, consultora de servicios tecnológicos

y IAEN, Instituto de Altos Estudios Nacionales, obteniendo grandes conocimientos relevantes al sector.

3.1.6.1.5 Metodología

Pedir el consentimiento para grabar el tiempo que dure la entrevista.

3.1.6.1.6 Conclusiones

El desarrollo de software necesita personal especializado como desarrolladores, arquitectos, ingenieros de calidad y personal que documente avances del proyecto.

Es necesario definir los niveles de servicio que se va a ofrecer a cada cliente para evitar inconvenientes respecto al precio que paga frente a los beneficios que recibe.

Es importante utilizar herramientas de metodología con estándares internacionales en desarrollo de proyectos y de software para garantizar en lo posible el éxito del mismo. Además es necesario establecer y documentar todos los procesos internos de la empresa de tal manera que permita un control, evaluación y corrección de los mismos.

Es recomendable apalancarse con empresas grandes y reconocidas que hayan pasado por un control de calidad, debido a que sus productos tienen menores fallas y poseen soporte más especializado.

Dependiendo del origen del software puede o no existir inventarios para una empresa, debido a que las licencias pueden ser consideradas como inventario. En este sentido también se diferencia lo que sería un gasto alto o una gran inversión.

Dependiendo del nivel de especialización del profesional el costo es mayor o menor, en el caso de desarrollo el especialista en JAVA, lenguaje más recomendado para programar, actualmente es el menos común y el más costoso.

La venta a través de distribuidores permite disminuir los gastos en personal de soporte y el desgaste que conlleva enfrentar inconvenientes con los clientes, manteniendo niveles de servicio de acuerdo a la ocasión.

En el caso de proponerse nuevos proyectos lo recomendable es analizar empresa específicas como fuente de datos, y como organización la AESOFT es lo más completo de la industria dentro del país.

Los incentivos gubernamentales dentro de la industria representan una oportunidad para cubrir un mercado que muy probablemente busque satisfacer su demanda en el sector privado.

Como empresa consultora es necesario tener una fase previa de estudio del cliente y sus procesos para determinar si la implementación de una aplicación es la solución que requiere.

3.1.6.1.7 Entrevista a Experto Comercial

Para ver las preguntas realizadas y la entrevista ver Anexo 6.

3.1.6.1.8 Datos generales

La entrevista fue realizada a Rodrigo Sánchez, titulado en Ingeniería Civil pero con una carrera larga dentro de la industria del software. Ha cumplido varios cargos importantes en IBM, empresa multinacional de tecnología.

3.1.6.1.9 Metodología

Pedir el consentimiento para grabar el tiempo que dure la entrevista.

3.1.6.1.10 Conclusiones

Mantenerse informado de todos los avances tecnológicos y particularmente de lo relacionado al giro del negocio es fundamental para tener una pequeña ventaja en el mercado.

Aunque el costo en personal ciertamente es el más alto en el que tiene que incurrir la empresa también es el más valioso puesto que depende mucho de la calidad de este para que el negocio evolucione.

Debido a que el personal comúnmente rota en las empresas es necesario manejar políticas de documentación de los procesos internos y proyectos para evitar complicaciones cuando exista la salida de algún miembro de la compañía.

Ante la falta de recursos de las PYMES es necesario tener diferentes propuestas que se ajusten a sus presupuestos y necesidades, como ofrecer el producto y sus beneficios como servicio (alquiler a través de la nube o internet).

La venta a través de distribuidores es lo más recomendable para ahorrar los altos gastos en nómina por el soporte. De igual manera analizar el perfil de diferentes empresas que den valor agregado al software para establecer alianzas estratégicas.

La mejor manera de confrontar el plagio en el país es a través de un servicio especializado y de calidad que distinga ante el cliente el uso de una herramienta y el total aprovechamiento de esta.

Las estrategias de precios deben depender quien lo de, es decir, su nivel de instrucción y especialización. Además es importante considerar precios más bajos para instituciones que ayuden a generar profesionales que conozcan el sistema.

El servicio es el factor de mayor diferenciación en la industria, es importante para complementar y optimizar los beneficios del software, satisfacer al cliente y poder contrarrestar el alto índice de plagio del país.

El recurso humano es esencial para lograr el éxito en cualquier empresa, por lo que su preparación, capacitación y motivación son fundamentales para aportar en el crecimiento.

3.2 Planteamiento de Objetivos SMART

3.2.1 Objetivos a largo plazo

Tabla 41. Objetivos a largo plazo

Largo Plazo				
ESPECIFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
Implementar planificación estratégica	Plan Estratégico y herramientas de medición	Gerente General y Ventas	Humano financiero	4 años
Aumentar la participación de mercado	Alcanzar un 15% de participación de mercado	Gerente General y Ventas	Humano financiero	5 años
Desarrollar una cadena de distribución en las principales ciudades del país	Nuevos canales de distribución	Gerente General y Ventas	Humano financiero	5 años
Realizar inversiones en nuevos proyectos relacionados	Inversiones en proyectos nuevos	Gerente General y Ventas	Humano financiero	5 años

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

Tabla 42. Objetivos a mediano plazo

Mediano Plazo				
ESPECIFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
Capacitar al personal en las áreas relevantes al giro del negocio	Certificaciones obtenidas por el personal	Gerente General	Humano financiero	2 años
Implementar herramientas de metodología para desarrollos	Procesos para el desarrollo	Operaciones y Ventas	Humano financiero	2 años
Invertir en investigación y desarrollo	Nuevos productos desarrollados	Gerente General y Operaciones	Humano financiero	2 años
Rediseñar los servicios ofrecidos para la implementación del software	Nuevos servicios disponibles	Gerente General y Operaciones	Humano financiero	3 años
Implementar estrategias de marketing (Precio, Promoción, Producto)	Estrategias implementadas de las 3P	Gerente General y Ventas	Humano financiero	3 años

3.2.3 Objetivos a corto plazo

Tabla 43. Objetivos a corto plazo

Corto Plazo				
ESPECIFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO
Presentar a tiempo informes y estados financieros a organizaciones gubernamentales	Atrasos presentación de informes y balances	Gerente General y Contador	Humano financiero	1 año
Definir políticas y procesos para cada área de la empresa	Manuales de procesos	Gerente General y Ventas	Humano financiero	1 año
Documentar cada proyecto y mantener un archivo físico y digital por cada uno	Archivo de proyectos y desarrollos	Operaciones y Ventas	Humano financiero	1 año
Crear manuales de funciones por cargo y definir criterios de selección y contratación	Manuales de funciones por cargo	Gerente General y Operaciones	Humano financiero	1 año
Estabilizar el flujo de caja mensual	Ingresos mensuales	Gerente General y Operaciones	Humano financiero	1 año

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

3.3.1 Administración y Recursos Humanos

3.3.1.1 Planeación

Es una parte fundamental de una empresa encargada de la preparación ante cualquier eventualidad en el futuro. Es necesaria para definir la misión, visión, objetivos y estrategias a seguir por toda la organización, como administrar y optimizar los recursos disponibles para obtener los mejores resultados. Permite estar lo mejor preparado posible ante cambios esperados e inesperados que se presentan continuamente en el mercado. Con una adecuada planeación es más factible aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas, así como mejorar las fortalezas para corregir las debilidades. (Fred David, 2008, pp. 128-130)

3.3.1.2 Organización

Es importante delegar responsabilidades, funciones y actividades específicas de acuerdo a las capacidades del personal de manera tal que cada uno cumpla con tareas que aporten al ejercicio de la empresa. Para esto es necesario el desarrollo de descripciones y especificaciones de cada puesto de trabajo para que se tenga un camino y una guía que seguir y cumplir para lograr lo deseado. La división de trabajo logra aumentar la efectividad de cada miembro de la cadena mejorando los procesos y por ende los resultados, la experiencia es mayor y los errores disminuyen debido a la especialización por área o departamento. (Fred David, 2008, pp. 130-131)

3.3.1.3 Motivación

Influir positivamente en cada persona que forma parte de la organización es necesario para que trabaje con esfuerzo con el fin de conseguir los objetivos planteados. La motivación es una función que debe formar parte de cualquier administración puesto que permite elevar la visión y capacidades de todo el personal. Para lograr esto hay cuatro pilares fundamentales a manejar: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y desarrollo de la organización. (Fred David, 2008, p. 131)

3.3.1.4 Recurso Humano

Es el recurso más importante de la empresa puesto que es el encargado del funcionamiento de la misma, la implementación de las estrategias y su desarrollo. Dentro de esta industria tiene un valor preponderante puesto que el desarrollo de software está fundamentado en su totalidad en la capacidad y conocimientos de arquitectos, desarrolladores e ingenieros de sistemas. Es por eso que su correcta

administración es trascendental para el crecimiento de la empresa y la evolución del sistema. Conforme pasa el tiempo el avance tecnológico pone a disposición nuevas herramientas por lo que la especialización es un factor determinante en el perfil de cada profesional.

3.3.1.5 Control

Es necesario para poder tener un control adecuado de la implementación de las estrategias, el cumplimiento de actividades, actividades realizadas e incluso decisiones tomadas. El correcto control permite verificar el alcance de los objetivos o correcciones sobre la marcha en caso de ser necesarias. Para esto es recomendable implementar herramientas de metodologías con estándares internacionales que aumenten la probabilidad de éxito del desarrollo e implementación de software.

3.3.2 Finanzas y contabilidad

La situación financiera es uno de los principales parámetros para medir el estado y competitividad de una empresa y especialmente su rentabilidad. Gracias a la determinación de fortalezas y debilidades financieras se puede controlar y evaluar de mejor manera la formulación y ejecución de las estrategias. Los distintos indicadores financieros permiten tener una clara idea de los resultados que se están obteniendo y que beneficios reales están dando las diferentes actividades y estrategias. (Fred David, 2008, pp. 130-131)

De acuerdo a James Van Horne (1997, pp. 5-7), las finanzas comprenden tres decisiones principales:

Inversión: elaboración del presupuesto de capital que definirá la distribución de recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de la empresa. Decisión sobre la repartición para la formulación y ejecución de las estrategias que se planteen.

Financiamiento: estructura del capital que va a ser parte de la empresa para su funcionamiento de acuerdo a lo que esta necesite. El capital se lo puede obtener de varias fuentes como instituciones financieras, emisión de acciones o venta de activos, cada una con su propio riesgo. También es importante definir el financiamiento para el corto y largo plazo.

Dividendos: porcentaje que va a ser pagado a los accionistas de la empresa o que va a ser retenido para futuras reinversiones. También implica emisión o readquisición de acciones determinando no solo el atractivo para los inversionistas

sino también la cantidad de fondos retenidos y pagados o la necesidad de nuevos recursos externos.

3.3.3 Marketing y ventas

3.3.3.1 Análisis de clientes

Es necesario mantener en constante vigilancia los datos de clientes actuales y potenciales con el fin de entender su comportamiento de compra. Examinar y evaluar las necesidades, deseos y carencias del consumidor implica una investigación de mercado continua de toda la información relevante a estos y al ambiente externo que pueda alterar cualquier estrategia de la empresa. Es importante la definición de un perfil del cliente para la formulación de estrategias, acciones y objetivos. (Fred David, 2008, p. 133)

3.3.3.2 Planeación de productos y servicios

Implica actividades importantes para la correcta venta de productos y servicios como su diseño, posicionamiento, marca, características, beneficios y un servicio adecuado a los requerimientos y soluciones deseadas por el cliente con el fin de darle valor agregado necesario para su éxito.

3.3.3.3 Establecimiento de precios

Una de las estrategias más relevantes para generar utilidades es la fijación de precios, parte fundamental que afecta a los ingresos y a la decisión de compra del cliente. Existen cinco grupos que afectan a las decisiones de establecimiento de precios:

- Consumidores.
- Gobiernos.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Competidores.

Cada uno de estos actores tiene influencia directa en el precio desde diferentes perspectivas por lo que la empresa debe tener claro las ventajas y desventajas que puede obtener de cada uno. Los gerentes deben considerar sus estrategias tanto a largo como corto plazo y tratar de evitar mantener los mismos precios durante largos periodos. (Fred David, 2008, pp. 134-135)

3.3.3.4 Distribución

Dentro de la industria de software el uso de diferentes canales de distribución no solo ayuda a incrementar las ventas sino a disminuir el gasto en asesoría y

soporte mejorando así la rentabilidad del negocio. Sin embargo, una de las decisiones más complicadas es escoger el distribuidor adecuado puesto que es necesaria una preparación completa en áreas como administración, finanzas, contabilidad y sistemas para ofrecer un servicio con estándares requeridos por el mercado.

3.3.3.5 Investigación de mercados

Es la recolección, sintetización, y análisis de datos sobre problemas relacionados a las necesidades de una empresa. Sirve para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que sirvan para tomar decisiones que aporten al progreso de la empresa. (Fred David, 2008, pp. 136-137)

3.3.3.6 Análisis de oportunidades

Evaluación de los costos, beneficios y riesgos de las decisiones relacionadas a la mercadotecnia. Los tres aspectos fundamentales a analizar son:

- Costos totales relacionados a la decisión.
- Beneficios totales obtenidos.
- Comparar los costos totales frente a los beneficios totales.

3.3.4 Producción y operaciones

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Dado que la empresa no consta con un área de producción, las operaciones toman un papel fundamental en el negocio. Esta es el área que de acuerdo a los expertos debe tener el mayor control puesto que es el de mayor incidencia en la industria. Para eso se busca mejorar la documentación y los procesos de desarrollo de software con diferentes herramientas.

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de Cambio

De acuerdo a los resultados del análisis situacional de la empresa la mejora propuesta tiene como prioridad las áreas internas de la empresa, esto debido a que se considera que antes de buscar un crecimiento en el mercado primero es necesario corregir el funcionamiento interno.

Las mejoras están enfocadas en las siguientes áreas:

- Contratar una empresa especializada en auditoria y contabilidad para poner al día los papeles requeridos por las diferentes instituciones de control.
- Crear manual de procesos para cada área y actividad que desarrolla la empresa.
- Planificar capacitaciones para el personal actual de desarrollo para adquieran el conocimiento del ambiente JAVA, el más recomendado actualmente.
- Desarrollar planificación estratégica para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Definir políticas para cada área funcional de la empresa.
- Establecer políticas de selección de personal y los criterios para contratación.
- Implementar herramientas de metodología de desarrollo de software y proyectos.
- Documentación de proyectos.
- Desarrollar nuevos servicios de consultoría previo a la implementación del sistema ERP.
- Desarrollar alianzas para vender mediante distribuidores y evitar los altos costos en salarios.
- Crear nuevas estrategias de venta para estabilizar el flujo de caja mensual.

4.1.1 Planteamiento de las Estrategias

4.1.1.1 Estrategias a largo plazo

- Implementar la planificación estratégica dentro de la empresa en base objetivos, estrategias y acciones.
- Ingresar a los mercados más atractivos en las principales ciudades del país.
- Realizar alianzas con distribuidores en las principales ciudades del país para comercializar el sistema Tmax.

- Crear presupuestos anuales para poder planificar inversiones en nuevos proyectos, productos o infraestructura.

4.1.1.2 Estrategias a mediano plazo

- Planificar capacitaciones periódicas en áreas que fortalezcan el servicio que se ofrece como finanzas, administración y desarrollo (JAVA).
- Implementar la herramienta RUP de IBM como metodología para el desarrollo de software.
- Adquirir el Conformador del sistema y buscar alianzas con empresas nacionales y multinacionales líderes en tecnología.
- Rediseñar los servicios de implementación mediante un estudio de los mismos para mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente.
- Investigar periódicamente al mercado y las empresas que permita establecer estrategias de marketing en precio, promoción y producto.

4.1.1.3 Estrategias a corto plazo

- Contratar una empresa especializada en auditoría y contabilidad para que ordene la información necesaria para la realización de los balances e informes pertinentes.
- Contratar asesoramiento para levantar la información y establecer políticas y procesos por área, y manuales de funciones y responsabilidades por cargo.
- Crear formatos para documentar proyectos implementados y futuros con detalles para su control y evaluación.
- Definir los objetivos y perfiles de cada cargo requerido para actuales y nuevos proyectos (clientes).
- Renovar la infraestructura tecnológica de la empresa para mejorar la atención al cliente y ofrecer nuevos servicios.

4.1.2 Propuesta de Implementación

4.1.2.1 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está constituido por los directores de cada área funcional de la empresa y tendrán asignadas diferentes responsabilidades de acuerdo a la estrategia propuesta. Por lo tanto los responsables del cumplimiento exitoso del presente plan de mejora son:

- Gerente General: como administrador y coordinador del negocio será responsable de las negociaciones con los nuevos proveedores de servicios

y la adquisición de los nuevos equipos, además de actividades explícitas de acuerdo a cada estrategia.

- Jefe de Operaciones: como conocedor técnico del sistema y sus necesidades estará encargado de calificar los nuevos equipos necesarios para su adquisición y la correcta implementación de las licencias propuestas en el plan, además de actividades explícitas de acuerdo a cada estrategia.
- Jefe de Ventas: estará encargado de analizar la situación comercial de la empresa y nuevos mercados, así como los candidatos más idóneos para concretar alianzas estratégicas con empresas que den valor agregado al sistema y distribuidores, además de actividades explícitas de acuerdo a cada estrategia.

A continuación se detalla las estrategias y actividades propuestas para la implementación del presente plan de mejoras. Adicionalmente se hace una estimación del presupuesto que constará la implementación de cada una, aunque para efectos de la evaluación financiera las actividades que se realizan internamente en la empresa no se las considera como un gasto adicional puesto que serían funciones adicionales para cada cargo y entrarían dentro del sueldo ya establecido.

Tabla 44. Estrategia a Largo Plazo 1

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Implementar la planificación estratégica dentro de la empresa en base objetivos, estrategias y acciones		350,00
1	Recolectar información anual de la empresa para conocer situación interna y externa de la empresa	100,00
2	Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo	50,00
3	Definir estrategias para lograr los objetivos planteados	50,00
4	Determinar indicadores para la medición y control de la planificación estratégica	50,00
5	Implementar controles de gestión mensuales	50,00
6	Evaluar resultados obtenidos año a año	50,00

Tabla 45. Estrategia a Largo Plazo 2

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Ingresar a los mercados más atractivos en las principales ciudades del país		1.150,00
1	Analizar el mercado nacional	250,00
2	Analizar sistemas comercializados en las principales ciudades del país	150,00

3	Identificar oportunidades y amenazas del mercado en las principales ciudades del país	50,00
4	Estudiar estrategias de entrada en los mercados por ciudad	100,00
5	Generar ventas en las principales ciudades del país	600,00

Tabla 46. Estrategia a Largo Plazo 3

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Realizar alianzas con distribuidores en las principales ciudades del país para comercializar el sistema Tmax		600,00
1	Definir políticas y beneficios mutuos del acuerdo de distribución y comercialización	50,00
2	Analizar el mercado de las principales ciudades del país	100,00
3	Reclutar mediante la página web candidatos para distribuir el sistema en las principales ciudades del país	150,00
4	Localizar y estudiar las alternativas de socios estratégicos para la comercialización del sistema	50,00
5	Entregar propuesta a los candidatos seleccionados	150,00
6	Establecer alianzas con los mejores candidatos	100,00

Tabla 47. Estrategia a Largo Plazo 4

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Crear presupuestos anuales para poder planificar inversiones en nuevos proyectos, productos o infraestructura		350,00
1	Analizar balances, indicadores y comportamiento de las ventas de años anteriores	100,00
2	Realizar proyecciones de los ingresos y egresos en escenario normal, pesimista y optimista	50,00
3	Analizar posibles oportunidades y amenazas del mercado	75,00
4	Identificar posibles inversiones que aporten al crecimiento de la empresa	75,00
5	Presupuestar un porcentaje para I&D, publicidad y promoción e infraestructura	50,00

Tabla 48. Estrategia a Mediano Plazo 1

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Planificar capacitaciones periódicas en áreas que fortalezcan el servicio que se ofrece como finanzas, administración y desarrollo (JAVA)		450,00
1	Analizar conocimientos, capacidades y habilidades actuales del personal por área y por cargo	50,00
2	Identificar campos en los que se necesita mayor conocimiento y desempeño	50,00
3	Priorizar los temas relacionados a las áreas de administración, finanzas, procesos y desarrollo (más referentes al giro del negocio)	100,00
4	Analizar los planes de estudio de las diferentes instituciones de	50,00

	educación y capacitación	
5	Diseñar el plan de capacitación para todo el personal	150,00
6	Establecer indicadores para evaluación de los resultados obtenidos del plan de capacitación	50,00

Tabla 49. Estrategia a Mediano Plazo 2

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Implementar la herramienta RUP de IBM como metodología para el desarrollo de software		850,00
1	Estructurar el modelo de implementación	100,00
2	Planificar la integración	150,00
3	Implementar los componentes	150,00
4	Integrar el sistema	350,00
5	Poner en práctica el uso de la herramienta	100,00

Tabla 50. Estrategia a Mediano Plazo 3

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Adquirir el Conformador del sistema y buscar alianzas con empresas nacionales y multinacionales líderes en tecnología		400,00
1	Contactar a los creadores del sistema para negociar la adquisición del Conformador	50,00
2	Analizar propuesta recibida y establecer términos y condiciones de las partes	50,00
3	Negociar formas de pago para la adquisición del Conformador	100,00
4	Analizar opciones para desarrollar nuevas versiones o productos	100,00
5	Utilizar metodología implementada para el desarrollo de software	100,00

Tabla 51. Estrategia a Mediano Plazo 4

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Rediseñar los servicios de implementación mediante un estudio de los mismos para mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente		400,00
1	Analizar los servicios actuales para la implementación del software Tmax	50,00
2	Determinar ventajas y desventajas de los servicios actuales	50,00
3	Rediseñar metodología de implementación	100,00
4	Definir servicios para cada etapa de la implementación (pre estudio, implementación, control y evaluación)	150,00
5	Establecer indicadores de implementación y satisfacción	50,00

Tabla 52. Estrategia a Mediano Plazo 5

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Investigar periódicamente al mercado y las empresas que permita establecer estrategias de marketing en precio, promoción y producto	650,00
1 Recolectar información del mercado y las empresas (PYMES)	200,00
2 Segmentar las empresas (PYMES) y determinar los más atractivos	50,00
3 Estudiar la competencia para conocer precios, productos y estrategias	200,00
4 Determinar medios ATL y BTL para promocionar el software, servicio y marca de la empresa	50,00
5 Asociarse con la AESOFT para adquirir los beneficios de la asociación y constar en los catálogos de empresas del sector	100,00
6 Definir estrategia de precios de acuerdo a informes del mercado, competencia y segmentos seleccionados	50,00

Tabla 53. Estrategia a Corto Plazo 1

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Contratar una empresa especializada en auditoría y contabilidad para que ordene la información necesaria para la realización de los balances e informes pertinentes	970,00
1 Extraer y revisar la información almacenada en la base de datos del sistema Tmax	50,00
2 Corregir y actualizar la información contable, administrativa y legal de la empresa	50,00
3 Entregar información sintetizada a la empresa especializada en auditoría y contabilidad	50,00
4 Realizar reuniones requeridas por la empresa contratada para revisión de información	0,00
5 Realización de informes requeridos por organismos de control	700,00
6 Entrega de informes y reportes a los organismos de control	120,00

Tabla 54. Estrategia a Corto Plazo 2

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Contratar asesoramiento para levantar la información y establecer políticas y procesos por área, y manuales de funciones y responsabilidades por cargo	1.100,00
1 Realizar reuniones para definir las áreas funcionales de la empresa para las cuales se establecerán los manuales de procesos	0,00
2 Recolectar información de cada área y evaluar la situación actual de cada una	100,00
3 Realizar informe detallado de cada área y sus procesos	50,00
4 Redefinir y documentar los procesos y alinearlos a la misión, visión y objetivos de la empresa	450,00
5 Establecer funciones y responsabilidades específicas por cada cargo de la empresa	450,00

6	Implementar informes semanales por cada área y cargo de la empresa e indicadores de gestión	50,00
---	---	-------

Tabla 55. Estrategia a Corto Plazo 3

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Crear formatos para documentar proyectos implementados y futuros con detalles para su control y evaluación		900,00
1	Recolectar información detallada de cada proyecto y desarrollo realizado hasta la actualidad	350,00
2	Solicitar informe de Operaciones sobre los proyectos y desarrollos	0,00
3	Definir campos relevantes para la creación de un formato estándar para la documentación de los proyectos y desarrollos	150,00
4	Definir indicadores de gestión para cada proyecto o desarrollo en el futuro	100,00
5	Realizar formatos estándares de acuerdo a los campos requeridos e indicadores recomendados	300,00
6	Entrega de formatos a personal de operaciones	0,00

Tabla 56. Estrategia a Corto Plazo 4

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Definir los objetivos y perfiles de cada cargo requerido para actuales y nuevos proyectos (clientes)		650,00
1	Definir objetivos de los proyectos a futuro	100,00
2	Establecer los recursos humanos y presupuesto para cada proyecto	100,00
3	Definir perfil de cada profesional requerido para cada proyecto o desarrollo	150,00
4	Establecer criterios de selección por cada perfil requerido	150,00
5	Definir medios de reclutamiento del personal requerido	150,00

Tabla 57. Estrategia a Corto Plazo 5

ACTIVIDAD		PRESUPUESTO
Renovar la infraestructura tecnológica de la empresa para mejorar la atención al cliente y ofrecer nuevos servicios.		550,00
1	Realizar estudio del estado de los equipos actuales de la empresa y su funcionalidad	100,00
2	Recolectar información de los clientes actuales y del mercado	200,00
3	Realizar un informe de los requerimientos de los clientes actuales y demandas del mercado	50,00
4	Definir equipos necesarios para fortalecer la infraestructura de la empresa para atender las demandas actuales y potenciales	50,00
5	Realizar estudios financieros de cotizaciones y alternativas en el mercado	50,00
6	Seleccionar la mejor alternativa para la empresa en cuanto características, atributos y precio.	100,00

En el Anexo 7 se describe con más detalle la implementación de cada una de las estrategias enumeradas anteriormente, constando los responsables, metas, indicadores y tiempos de inicios, control y evaluación.

4.1.3 Cronograma de implementación

Tabla 58. Cronograma implementación a Corto Plazo

CORTO PLAZO		2015																																						
TIEMPO																																								
ESTRATEGIA		Enero	Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept			Octubre			Nov			Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Contratar una empresa especializada en auditoría y contabilidad para que ordene la información necesaria para la realización de los balances e informes pertinentes																																							
2	Contratar asesoramiento para levantar la información y establecer políticas y procesos por área, y manuales de funciones y responsabilidades por cargo																																							
3	Crear formatos para documentar proyectos implementados y futuros con detalles para su control y evaluación																																							
4	Definir los objetivos y perfiles de cada cargo requerido para actuales y nuevos proyectos (clientes)																																							
5	Renovar la infraestructura tecnológica de la empresa para mejorar la atención al cliente y ofrecer nuevos servicios.																																							

Tabla 59. Cronograma implementación a Mediano Plazo

MEDIANO PLAZO		2016																																						
TIEMPO																																								
ESTRATEGIA		Enero	Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept			Octubre			Nov			Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Planificar capacitaciones periódicas en áreas que fortalezcan el servicio que se ofrece como finanzas, administración y desarrollo (JAVA)																																							
2	Implementar la herramienta RUP de IBM como metodología para el desarrollo de software																																							
3	Adquirir el Conformador del sistema y buscar alianzas con empresas nacionales y multinacionales líderes en tecnología																																							

TIEMPO		2017																																						
ESTRATEGIA		Enero	Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept			Octubre			Nov			Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
4	Rediseñar los servicios de implementación mediante un estudio de los mismos para mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente																																							
5	Investigar periódicamente al mercado y las empresas que permita establecer estrategias de marketing en precio, promoción y producto																																							

Tabla 60. Cronograma implementación a Largo Plazo

LARGO PLAZO		2018																																						
TIEMPO																																								
ESTRATEGIA		Enero	Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept			Octubre			Nov			Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Implementar la planificación estratégica dentro de la empresa en base objetivos, estrategias y acciones																																							

TIEMPO		2019																																						
ESTRATEGIA		Enero	Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Sept			Octubre			Nov			Dic							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
2	Ingresar a los mercados más atractivos en las principales ciudades del país																																							
3	Realizar alianzas con distribuidores en las principales ciudades del país para comercializar el sistema Tmax																																							
4	Crear presupuestos anuales para poder planificar inversiones en nuevos proyectos, productos o infraestructura																																							

4.2 Evaluación Financiera

4.2.1 Costos Involucrados

4.2.1.1 Inversión Inicial

Como parte de la propuesta de cambio se plantearon varias estrategias que de acuerdo a su naturaleza se los separaron en inversión y gastos conforme los dictaminan las normas NIFF.

4.2.1.1.1 Inversión Fija

La inversión fija es el gasto en todos los bienes tangibles que no están sujetos a transacciones y contablemente sufren una depreciación periódica. Como parte de la propuesta de cambio se propuso la adquisición de nuevos equipos de computación para mejorar la infraestructura tecnológica de la empresa.

Tabla 61. Inversión Fija

Inversión Fija	2015
Equipos de computación	5.697,40

4.2.1.1.2 Inversión Diferida

La inversión diferida es el gasto en los bienes considerados intangibles y que a diferencia de los activos fijos se amortizan. Para este caso se propuso la adquisición de licencias de programas y herramientas que permitirán mejorar el funcionamiento de la empresa y el servicio que ofrece.

Tabla 62. Inversión Diferida

Inversión Diferida	2015
Implementación RUP de IBM	1.191,24
Investigación de mercado	2.000,00
Adquisición Conformador	40.000,00

Tomado de IBM, 2015.

4.2.1.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se lo cálculo de acuerdo a lo requerido para cada periodo, y de acuerdo a esto no se estimó ningún valor que conste en la inversión inicial.

4.2.1.2 Fuentes de Ingreso

El presente plan está enfocado principalmente a realizar mejoras internas a la empresa por lo que la estimación de los ingresos está dada conforme su aplicación en tres posibles escenarios con los siguientes criterios:

- Escenario Esperado
 - Para los dos primeros años en los que se implementarán las mejoras internas el crecimiento está basado en el crecimiento histórico de la empresa dando un promedio de 17,3%
 - Los siguientes tres años de acuerdo a objetivos planteados y con las mejoras internas implementadas se plantea alcanzar el crecimiento histórico de la industria del 23,2%
 - Es importante señalar que el crecimiento histórico de la competencia analizada está por encima del promedio pero debido a la capacidad instalada de la empresa se mantiene una postura conforme a estimaciones más probables.

Tabla 63. Ingresos Esperados

	Peso	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	100,0%	98.700,00	115.775,10	135.804,19	167.310,76	206.126,86	253.948,29
Licencias	24,0%	23.688,00	27.786,02	32.593,01	40.154,58	49.470,45	60.947,59
Asesoría y soporte	64,0%	63.168,00	74.096,06	86.914,68	107.078,89	131.921,19	162.526,91
Contrato Mantenimiento	12,0%	11.844,00	13.893,01	16.296,50	20.077,29	24.735,22	30.473,80

- Escenario Optimista
 - Para los dos primeros años en los que se implementarán las mejoras internas el crecimiento está basado en el crecimiento más alto logrado en el histórico de la empresa dado por el 24,0%
 - Los siguientes tres años de acuerdo a objetivos planteados y con las mejoras internas implementadas se alcanzaría el crecimiento histórico más alto de la industria con el 35,7%
 - Los porcentajes más altos de la competencia alcanzan hasta el 99,5%, sin embargo para la realidad de la empresa actualmente es un valor poco real y difícilmente alcanzable.

Tabla 64. Ingresos Optimistas

	Peso	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	100,0%	98.700,00	122.388,00	151.761,12	205.939,84	279.460,36	379.227,71
Licencias	24,0%	23.688,00	29.373,12	36.422,67	49.425,56	67.070,49	91.014,65
Asesoría y soporte	64,0%	63.168,00	78.328,32	97.127,12	131.801,50	178.854,63	242.705,74
Contrato Mantenimiento	12,0%	11.844,00	14.686,56	18.211,33	24.712,78	33.535,24	45.507,33

- Escenario Pesimista
 - Para los dos primeros años en los que se implementarán las mejoras internas el crecimiento está basado en el crecimiento más bajo logrado en el histórico de la empresa del 12,2%
 - Los siguientes tres años de acuerdo a objetivos planteados y con las mejoras internas implementadas se alcanzaría el crecimiento histórico más bajo de la industria con el 20,2%
 - El decrecimiento más bajo de la empresa es del 19,1%, sin embargo este año no fue tomado en cuenta puesto que debido a circunstancias especiales que se dieron aquel periodo, el funcionamiento de la empresa no fue normal y los ingresos operacionales se vieron afectados en gran medida.

Tabla 65. Ingresos Pesimistas

	Peso	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Operacionales	100,0%	98.700,00	110.741,40	124.251,85	149.350,72	179.519,57	215.782,52
Licencias	24,0%	23.688,00	26.577,94	29.820,44	35.844,17	43.084,70	51.787,81
Asesoría y soporte	64,0%	63.168,00	70.874,50	79.521,18	95.584,46	114.892,53	138.100,82
Contrato Mantenimiento	12,0%	11.844,00	13.288,97	14.910,22	17.922,09	21.542,35	25.893,90

4.2.1.3 Costos y Gastos

Como se mencionó anteriormente como parte de la propuesta de mejora se añadieron nuevos gastos a los que usualmente tiene la empresa. Debido a su clasificación por las normas NIFF se las incluyen en esta sección.

Como criterios de proyección se utilizó la inflación nacional de acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador.

4.2.1.3.1 Sueldos

Aquí se detallan los gastos en sueldos que es el rubro de mayor peso en los egresos de la empresa. Como parte de la propuesta de mejora se plantea contratar y entrenar dos técnicos que ayuden a soportar el crecimiento de la empresa a partir del segundo año del proyecto.

Tabla 66. Sueldos Proyectados

CARGO	Cantidad	Sueldo	Sueldo Anual	Comisión	2015				Total
					13ro	14to	IESS	Fondo Reserva	
Gerente General	1	2.000,00	24.000,00	2.315,50	2.000,00	354,00	2.916,00	2.000,00	33.585,50

Jefe de Desarrollo	1	1.500,00	18.000,00	1.736,63	1.500,00	354,00	2.187,00	1.500,00	25.277,63
Jefe de Ventas	1	900,00	10.800,00	1.736,63	900,00	354,00	1.312,20	900,00	16.002,83
TOTAL	5	6.000,00	52.800,00	5.788,76	4.400,00	1.062,00	6.415,20	4.400,00	74.865,96

CARGO	2016	2017	2018	2019
Gerente General	35.117,61	37.423,90	41.535,11	45.115,89
Jefe de Desarrollo	26.290,90	27.961,23	30.896,28	33.459,85
Jefe de Ventas	16.676,65	18.011,44	20.603,22	22.824,71
Desarrollador	13.535,23	14.323,16	15.654,79	16.826,94
Desarrollador	13.535,23	14.323,16	15.654,79	16.826,94
TOTAL	105.155,61	112.042,89	124.344,19	135.054,33

4.2.1.3.2 Gastos Administrativos

Aquí se detallan los gastos administrativos que mantiene la empresa más los propuestos en el presente plan como mejoras para el funcionamiento de la misma.

Tabla 67. Gastos Administrativos Proyectados

Gastos	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios contables	1.440,00	1.492,70	1.544,80	1.598,09	1.651,20
Publicidad y Promoción	2.400,00	2.487,84	2.574,67	2.663,49	2.752,01
Gastos administrativos	600,00	621,96	643,67	665,87	688,00
Capacitaciones	0,00	9.600,00	9.935,04	10.277,80	10.619,36
Manuales	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	6.440,00	14.202,50	14.698,17	15.205,26	15.710,58

Otros Gastos					
Servicios básicos	3.000,00	3.109,80	3.218,33	3.329,36	3.440,01
Combustible	1.920,00	1.990,27	2.059,73	2.130,79	2.201,61
TOTAL	4.920,00	5.100,07	5.278,06	5.460,16	5.641,62

TOTAL	11.360,00	19.302,58	19.976,24	20.665,42	21.352,20
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

4.2.1.4 Flujo Incremental

4.2.1.4.1 Flujo incremental sin apalancamiento

4.2.1.4.1.1 Escenario Esperado

Tabla 68. Flujo de Caja Esperado sin apalancamiento

Flujo de caja Esperado						
	<u>Año 0</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
UTILIDAD BRUTA		26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
Participación para trabajadores		(3.967,70)	0,00	(2.394,75)	(6.238,43)	(13.789,03)
Utilidad antes de impuestos		22.483,61	(5.885,15)	13.570,25	35.351,10	78.137,86
Impuesto a la renta		(4.946,39)	0,00	(2.985,46)	(7.777,24)	(17.190,33)
Utilidad Neta		17.537,21	(5.885,15)	10.584,80	27.573,86	60.947,53
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Valor de desecho						187,92
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(48.888,64)	15.389,85	2.350,10	24.039,55	45.211,66	73.108,48

4.2.1.4.1.2 Escenario Optimista

Tabla 69. Flujo de Caja Optimista sin apalancamiento

Flujo de caja Optimista						
	<u>Año 0</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
UTILIDAD BRUTA		32.733,56	9.114,36	51.890,05	107.589,68	199.633,30
Participación para trabajadores		(4.910,03)	(1.367,15)	(7.783,51)	(16.138,45)	(29.945,00)
Utilidad antes de impuestos		27.823,52	7.747,21	44.106,54	91.451,23	169.688,31
Impuesto a la renta		(6.121,17)	(1.704,39)	(9.703,44)	(20.119,27)	(37.331,43)
Utilidad Neta		21.702,35	6.042,82	34.403,10	71.331,96	132.356,88
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Valor de desecho						187,92
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(48.888,64)	19.554,99	14.278,07	47.857,85	88.969,76	144.517,83

4.2.1.4.1.3 Escenario Pesimista

Tabla 70. Flujo de caja Pesimista sin apalancamiento

Flujo de caja Pesimista						
	<u>Año 0</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
UTILIDAD BRUTA		21.669,29	(16.744,35)	(737,83)	17.642,97	57.959,36
Participación para trabajadores		(3.250,39)	0,00	0,00	(2.646,44)	(8.693,90)
Utilidad antes de impuestos		18.418,89	(16.744,35)	(737,83)	14.996,52	49.265,46
Impuesto a la renta		(4.052,16)	0,00	0,00	(3.299,23)	(10.838,40)
Utilidad Neta		14.366,74	(16.744,35)	(737,83)	11.697,29	38.427,06
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Valor de desecho						187,92
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(48.888,64)	12.219,38	(8.509,10)	12.716,92	29.335,09	50.588,00

4.2.1.4.2 Flujo incremental con apalancamiento

4.2.1.4.2.1 Escenario Esperado

Tabla 71. Flujo de Caja Esperado con apalancamiento

Flujo de caja Esperado Apalancado						
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
UTILIDAD BRUTA		23.988,94	(7.903,42)	14.441,48	40.617,18	91.568,60
Participación para trabajadores		(3.598,34)	0,00	(2.166,22)	(6.092,58)	(13.735,29)
Utilidad antes de impuestos		20.390,59	(7.903,42)	12.275,26	34.524,61	77.833,31
Impuesto a la renta		(4.485,93)	0,00	(2.700,56)	(7.595,41)	(17.123,33)
Utilidad Neta		15.904,66	(7.903,42)	9.574,70	26.929,19	60.709,98
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Préstamo	24.444,32					
Valor de desecho						187,92
Pago deuda		(3.893,46)	(4.337,55)	(4.832,30)	(5.383,48)	(5.997,53)
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(24.444,32)	9.863,85	(4.005,73)	18.197,15	39.183,51	66.873,40

4.2.1.4.2.2 Escenario Optimista

Tabla 72. Flujo de Caja Optimista con apalancamiento

Flujo de caja Optimista Apalancado						
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
UTILIDAD BRUTA		30.271,19	7.096,09	50.366,52	106.617,33	199.275,01
Participación para trabajadores		(4.540,68)	(1.064,41)	(7.554,98)	(15.992,60)	(29.891,25)
Utilidad antes de impuestos		25.730,51	6.031,68	42.811,54	90.624,73	169.383,76
Impuesto a la renta		(5.660,71)	(1.326,97)	(9.418,54)	(19.937,44)	(37.264,43)
Utilidad Neta		20.069,80	4.704,71	33.393,00	70.687,29	132.119,33
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Préstamo	24.444,32					
Valor de desecho						187,92
Pago deuda		(3.893,46)	(4.337,55)	(4.832,30)	(5.383,48)	(5.997,53)
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(24.444,32)	14.028,98	8.602,40	42.015,45	82.941,61	138.282,75

4.2.1.4.2.3 Escenario Pesimista

Tabla 73. Flujo de Caja Pesimista con apalancamiento

Flujo de caja Pesimista Apalancado						
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
UTILIDAD BRUTA		19.206,92	(18.762,62)	(2.261,36)	16.670,62	57.601,07
Participación para trabajadores		(2.881,04)	0,00	0,00	(2.500,59)	(8.640,16)
Utilidad antes de impuestos		16.325,88	(18.762,62)	(2.261,36)	14.170,03	48.960,91
Impuesto a la renta		(3.591,69)	0,00	0,00	(3.117,41)	(10.771,40)
Utilidad Neta		12.734,19	(18.762,62)	(2.261,36)	11.052,62	38.189,51
Inversión	(48.888,64)					
Capital de trabajo	0,00	(2.245,20)	(5.886,11)	(2.653,55)	1.439,43	9.798,17
Préstamo	24.444,32					
Valor de desecho						187,92
Pago deuda		(3.893,46)	(4.337,55)	(4.832,30)	(5.383,48)	(5.997,53)
Depreciaciones		97,84	1.899,13	1.899,13	1.801,29	0,00
Amortizaciones		0,00	12.222,22	14.209,16	14.397,08	2.174,86
Flujo de caja neto	(24.444,32)	6.693,37	(14.864,93)	6.361,09	23.306,94	44.352,92

4.2.1.5 Estado de Resultados Incrementales

4.2.1.5.1 Estado de Resultados Incrementales sin apalancamiento

Tabla 74. Estado de Resultados sin apalancamiento

ESTADO DE SITUACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS					
OPERACIONALES					
VENTAS	115.775,10	135.804,19	167.310,76	206.126,86	253.948,29
COSTO DE VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD BRUTA	115.775,10	135.804,19	167.310,76	206.126,86	253.948,29
GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES	(89.323,80)	(141.689,34)	(151.345,76)	(164.537,34)	(162.021,40)
UTILIDAD OPERACIONAL	26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES	26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
15% TRABAJADORES	(3.967,70)	0,00	(2.394,75)	(6.238,43)	(13.789,03)
GASTOS NO DEDUCIBLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22.483,61	(5.885,15)	13.570,25	35.351,10	78.137,86
IMPUESTO A LA RENTA	(4.946,39)	0,00	(2.985,46)	(7.777,24)	(17.190,33)
UTILIDAD NETA	17.537,21	(5.885,15)	10.584,80	27.573,86	60.947,53

4.2.1.5.2 Estado de Resultados Incrementales con apalancamiento

Tabla 75. Estado de Resultados con apalancamiento

ESTADO DE SITUACIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS					
OPERACIONALES					
VENTAS	115.775,10	135.804,19	167.310,76	206.126,86	253.948,29
COSTO DE VENTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD BRUTA	115.775,10	135.804,19	167.310,76	206.126,86	253.948,29

GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES	(89.323,80)	(141.689,34)	(151.345,76)	(164.537,34)	(162.021,40)
UTILIDAD OPERACIONAL	26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
GASTOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	26.451,30	(5.885,15)	15.965,01	41.589,53	91.926,90
GASTOS FINANCIEROS	(2.462,37)	(2.018,27)	(1.523,52)	(972,34)	(358,30)
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES	23.988,94	(7.903,42)	14.441,48	40.617,18	91.568,60
15% TRABAJADORES	(3.598,34)	0,00	(2.166,22)	(6.092,58)	(13.735,29)
GASTOS NO DEDUCIBLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.390,59	(7.903,42)	12.275,26	34.524,61	77.833,31
IMPUESTO A LA RENTA	(4.485,93)	0,00	(2.700,56)	(7.595,41)	(17.123,33)
UTILIDAD NETA	15.904,66	(7.903,42)	9.574,70	26.929,19	60.709,98

4.2.1.6 Margen Bruto y Operativo Incrementales

Tabla 76. Margen Bruto y Operacional

	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Bruto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Margen Operacional	22,8%	-4,3%	9,5%	20,2%	36,2%

4.2.2 Evaluación financiera del proyecto

Para la evaluación financiera del proyecto se utilizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) en cada uno de los escenarios con y sin apalancamiento.

4.2.2.1 Evaluación Financiera sin Apalancamiento

4.2.2.1.1 Costo de Oportunidad

Como tasa de descuento para el flujo sin apalancamiento se utilizó el cálculo del CAPM con indicadores de Estado Unidos de Norteamérica ajustados con el riesgo país nacional provisto por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 77. CAPM sin apalancamiento

$R=rf+\beta(rm-rf)+rp$	
rf	1,61
β	1,01
(rm-rf)	9,79
rp	5,69
R	17,19

Tomado de Damodaran, 2015. Murillo y Páez, 2015.

4.2.2.1.2 Escenario Esperado

Tabla 78. VAN y TIR Escenario Esperado sin apalancamiento

TIR	37,76%
VAN	\$ 32.379,38

4.2.2.1.3 Escenario Optimista

Tabla 79. VAN y TIR Escenario Optimista sin apalancamiento

TIR	67,86%
VAN	\$ 102.823,78

4.2.2.1.4 Escenario Pesimista

Tabla 80. VAN y TIR Escenario Pesimista sin apalancamiento

TIR	18,21%
VAN	\$ 1.440,62

De acuerdo a los valores obtenidos del VAN y TIR, en un contexto sin apalancamiento la implementación del proyecto es viable en los tres escenarios posibles, sin embargo en el Pesimista se recomienda tener un control anual constante puesto que los riesgos de realizar una fuerte inversión podrían estar comprometidos por los gastos de la empresa.

4.2.2.2 Evaluación Financiera con Apalancamiento

4.2.2.2.1 Costo de Oportunidad

Como tasa de descuento para el flujo apalancado se utilizó el cálculo del WACC tomando en cuenta la estructura de capital y el CAPM con la Beta apalancada de la industria de software de Estado Unidos de Norteamérica ajustados con el riesgo país nacional provisto por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 81. CAPM con apalancamiento

$R=rf+\beta(rm-rf)+rp$	
rf	1,61
β	1,10
(rm-rf)	9,79
rp	5,69
R	18,07

Tomado de Damodaran, 2015. Murillo y Páez, 2015.

Tabla 82. WACC

% Capital	50,00%
CAPM	18,07%
% Deuda	50,00%
Tasa interés	10,85%
1-T imp.	33,70%
R	10,86%

Tomado de Corporación Financiera Mundial, 2013, p. 2.

4.2.2.2.2 Escenario Esperado

Tabla 83. VAN y TIR Escenario Esperado con apalancamiento

TIR	53,89%
VAN	\$ 54.500,58

4.2.2.2.3 Escenario Optimista

Tabla 84. VAN y TIR Escenario Optimista con apalancamiento

TIR	98,52%
VAN	\$ 147.502,78

4.2.2.2.4 Escenario Pesimista

Tabla 85. VAN y TIR Escenario Pesimista con apalancamiento

TIR	23,57%
VAN	\$ 14.505,27

Los valores obtenidos del VAN y TIR en un contexto apalancado demuestran que el plan de mejoras propuesto es viable en los tres escenarios posibles.

Tomando en cuenta que los valores son más altos en un contexto con apalancamiento es el más recomendable.

El Balance General Proyectado se lo puede ver en el Anexo 8.

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se sintetiza lo expuesto en este plan de mejora y se dan las recomendaciones consideradas como las mejores para el crecimiento de la empresa SOFTNESA.

5.1 Conclusiones

El desarrollo tecnológico del Ecuador ha tenido un gran salto en los últimos años llegando a posicionarse en uno de las 10 mejores a nivel latinoamericano, demostrando lo valioso y reconocido del software ecuatoriano. Internamente es una de las industrias de mayor crecimiento con un promedio de 23%, muy por encima de la media nacional.

El gobierno ha dado varios incentivos durante los últimos años para que la industria del software continúe su desarrollo acelerado con el propósito de convertirlo uno de los sectores estratégicos más importantes y atractivos del futuro. Programas de automatización de procesos en organizaciones gubernamentales, creación de universidades orientadas a la investigación, implementación de documentos electrónicos en el sector societarios son algunos de los impulsos que ha dado el Estado para apoyar el progreso nacional a través de la industria.

La tecnología actualmente es considerada por el sector privado como el segundo rubro más importante a invertir para mejorar la competitividad de una empresa, solamente por debajo del recurso humano.

Internamente la empresa tiene muchas fortalezas que le han permitido mantenerse en el mercado como un software reconocido y con varios años de experiencia, además de personal plenamente capacitado en las áreas concernientes al negocio y los servicios que ofrece. Sin embargo, tiene varios problemas internos que han frenado el crecimiento de la empresa a la par de los competidores y la industria.

Organizacionalmente SOFTNESA carece de políticas internas por cada área respectiva, los procesos internos no están establecidos adecuadamente, no cuenta con una planificación estratégica y no posee indicadores de gestión que le permita tener un control y evaluación de desempeño. El manejo de la empresa no está conforme a los lineamientos mínimos recomendados en la industria del software, la falta de documentación de proyectos y actividades limita el correcto funcionamiento y valoración de las mismas.

Uno de los factores internos más críticos es el servicio complementario que se da con la venta del software, que está dividido en desarrollo y consultoría. En este punto la satisfacción de los clientes se ve afectada por retrasos en tiempos de entrega, requerimientos cumplidos y tiempos de respuesta ante una solicitud. El limitado personal con el que cuenta la empresa causa un sobrecargo de trabajo a cada miembro provocando un desorden constante y la falta de concentración en las funciones propias. Esto también causa un comportamiento irregular en el flujo de caja como prometiéndole pagos a proveedores y empleados.

El estudio realizado permitió identificar los factores críticos para el éxito de la empresa dentro de la industria, planteando varias estrategias de corto, mediano y largo plazo para solucionar los problemas internos y poder expandirse en el mercado nacional.

De acuerdo a la priorización establecida por el estudio es necesario empezar mejorando la situación de cada área de la empresa implementando políticas y procedimientos estándares en cada una. Determinar los objetivos, perfiles y criterios de selección y contratación para el personal nuevo, y planificar capacitaciones constantes para el actual.

Implementar una herramienta de metodología para el desarrollo de software para lo cual se propuso RUP de IBM. Además, realizar una investigación de mercado periódicamente para conocer más detalladamente las tendencias, la competencia y los clientes.

Realizar una planificación estratégica que ayude a mejorar la administración, competitividad y funcionamiento. Determinar las mejores acciones a tomar de acuerdo a la situación real de la empresa y sus posibilidades. Crear una cadena de distribuidores para incrementar las ventas sin la necesidad de aumentar los gastos y manejar presupuestos anuales para soportar la toma de decisiones con respecto a nuevos proyectos e inversiones.

Este plan de mejoras se lo valorizó mediante un análisis financiero en tres escenarios posibles: esperado, optimista y pesimista. Para esto se tomó como parámetros el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En el escenario esperado el proyecto propuesto es totalmente factible, por lo tanto recomendable, al igual que en el escenario optimista. En un escenario pesimista aunque el VAN es positivo y la TIR es aceptable se recomienda implementar el proyecto con un control anual constante de los gastos puesto que la fuerte inversión podría afectar las utilidades de la empresa.

5.2 Recomendaciones

La industria del software es una de las más promisorias del Ecuador por lo que las oportunidades de crecimiento dentro de la misma son bastante altas, pero para poder aprovecharlas plenamente es necesario tener una estructura fuerte y ventajas competitivas que permita sobresalir en un mercado altamente saturado.

De acuerdo a los expertos el recurso humano es el más valioso puesto que este es la base para ofrecer un servicio completo y de calidad, lo que dentro de la industria lo convierte en el factor de mayor diferenciación no solo para competir con el software privado sino también con el software libre. Por lo que es altamente recomendado considerar al personal un punto clave en el cual invertir constantemente.

La aplicación de este plan está enfocada en mejorar, principalmente, la situación interna de la empresa, sin embargo también se plantean posibles estrategias a tomar en cuenta de cara al futuro como una segunda etapa. Este proyecto está sujeto a cambios imprevistos, es por eso que se lo planteo en tres posibles escenarios.

Dado el crecimiento histórico de la industria y las fortalezas de la empresa los posibles escenarios son promisorios para la aplicación de este plan, aunque se debe tener en cuenta todas las posibilidades. En un escenario pesimista la factibilidad financiera es viable, sin embargo se recomienda tener un control anual constante de los gastos y analizar la situación interna y externa de la empresa.

Ya que el estudio situacional de la empresa dio como resultado el mejoramiento imperante de las áreas internas su enfoque está dado hacia esto. Sin embargo, dado el comportamiento creciente de la industria es importante no descuidar el planteamiento de estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas en tanto la capacidad de la compañía lo permita, fortaleciendo a la par la relación con clientes actuales. Para esto se analizó distintas matrices que ofrecen una directriz en cuanto a las posibles estrategias que se deberían tomar en cuenta para su aplicación.

6 REFERENCIAS

- Asociación Ecuatoriana de Software. (2011). *Estudio de Mercado del Sector de Software y Hardware en Ecuador*. Quito, Ecuador: AESOFT.
- Asociación Ecuatoriana de Software. (2012). *Catálogo Soluciones de Software 2012-2013*. Quito, Ecuador: AESOFT.
- Asociación Ecuatoriana de Software. (2014). *Directorio Empresarial*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/oportunidades-de-negocio/nuestros-socios?sid=1>
- Banco Central del Ecuador. (2009). *Previsiones de Inflación*. Recuperado el 5 de febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/311-inflaci%C3%B3n>
- Banco Mundial. (2014). *Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 8 de julio de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/tema/ciencia-y-tecnologia>
- Bilbao-Osorio, B., Dutta, S. y Lanvin, B. (2014). *The Global Information Technology Report 2014*. Ginebra, Suiza: SRO-Kundig.
- Corporación Financiera Nacional. (2013). *Matriz de tasas de interés crédito primero piso*.
- Carrasco & Asociados. (2014). *Sistema Spyral por industrias*. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 de <http://www.spyralcorp.com/index.php/ct-menu-item-5>
- Damodaran, A. (2015). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª. Ed.). México D.F., México: Pearson.
- Decreto Presidencial No. 1014. (2008). Quito, Ecuador: Presidencia Constitucional de la República.
- Ekos. (octubre, 2013). *Ranking 2013 PYMES*. Ekos, 234 (1), 29.
- Gobierno Electrónico. (s.f.). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/>

- Grubisic, I. (2006). *Opciones de software para PYME*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014 de <http://www.technologyevaluation.com/es/research/article/Opciones-de-software-para-PYME.html>
- Grupo Provedatos. (2014). *Soluciones ERP*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de http://www.grupoprovedatos.com/content/section/42/soluciones_erp_software_de_gestion_empresarial
- Guato, M. (2012). *Las TIC en el Ecuador, entorno político y legal*. Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de <http://empresamastecnologia.blogspot.com.es/2012/07/las-tic-en-el-ecuador-entorno-politico.html>
- Herrera Carvajal. (2014). *Quiénes somos*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de http://www.safi-software.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=83
- IBM. (2014). *Gestión de contenidos empresariales*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www-03.ibm.com/software/products/es/category/enterprise-content-management>
- IBM. (2015). *View Pricing and Buy*. Recuperado el 16 de febrero de 2015 de https://www-112.ibm.com/software/howtobuy/buyingtools/paexpress/Express?P0=E1&part_number=D0DA8LL,D0DA6LL,D0DA9LL,D0DA7LL,D0PVPLL,D0PVSLL,D0PVYLL,D0PVVLL,D0PW7LL,D0PW9LL,D0PW1LL,D0PW4LL,D0PXSLL,D0PXQLL,D0PXNLL,D0PXLLL,D0PYHLL,D0PYGLL,D0PYJLL,D0PYILL&catalogLocale=es_EC&Locale=es_EC&country=ECU&PT=isp&CC=ECU&VP=&TACTICS=&S_TACT=&S_CMP=&brand=SB03
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México D.F., México: Pearson.
- Kruger Corporation. (2014). *Arquitectura Empresarial KRUGER*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www.kruger.com.ec/arquitectura-empresarial-quito-guayaquil-kruger-ecuador/>
- Microsoft. (2014). *Dynamics*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www.microsoft.com/es-xl/dynamics/default.aspx>
- Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). *Cámara de Industrias y Producción respalda el cambio de la matriz productiva*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de

<http://www.produccion.gob.ec/camara-de-industrias-y-produccion-respalda-el-cambio-de-la-matriz-productiva/>

Murillo, J, Páez, P. (2015). *Tasas del Tesoro de E.U.A.* Recuperado el 28 de febrero de 2015 de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

PROCHILE. (2012). *Estudio de Mercado Servicio Desarrollo de Software en Ecuador*. Guayaquil, Ecuador: Prochile.

PromPerú. (2011). *Perfil de mercado de software en Ecuador*. Lima, Perú: PromPerú.

Ruales, X., Fernández, R. y Anchatuña, J. (2007). *Elaboración de un plan de marketing para la empresa ADS Software Cía. Ltda.* Quito, Ecuador: ESPE.

Schwab, K. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Ginebra, Suiza: SRO-Kundig

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Herramienta de comprobantes electrónicos*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de <http://www.sri.gob.ec/de/10117>

Siigo. (2014). *Directorio Empresarial*. Recuperado el 1 de octubre de 2014 de <http://www.siigo.com/pyme/>

Superintendencia de Compañías. (2012). *Tablas, fórmulas y conceptos financiero*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 de <http://es.slideshare.net/Solfin/tablas-frmulas-y-conceptos-financieros>

Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera*. (10ª. Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.

Vela, C. (2012). *La industria del software*. Quito, Ecuador: FALCSO Sede Ecuador.

YACHAY. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 18 de agosto de 2014 de <http://www.yachay.gob.ec/valores-mision-vision/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

Información de contacto

- Nombre:
- Compañía:
- Correo electrónico:
- No. de teléfono:

Aproximadamente, ¿cuántos tiempo tiene utilizando nuestro sistema?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- Más de 6 años

¿Qué tan útil ha sido nuestro sistema para usted?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil

En comparación con otras alternativas de sistemas contables o ERPs, el sistema TMAX es...

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de SOFTNESA S.A.

- Tiempos de entrega
- Relación calidad-precio
- Profesionalismo
- Buena calidad
- Predisposición
- Calidad de servicio
- Requerimientos cumplidos

En general, ¿cuánta influencia tiene la reputación de nuestro sistema al momento de contratarnos?

- Demasiada influencia
- Mucha influencia
- Suficiente influencia
- Poca influencia
- Nada de influencia

¿Cree que el precio que paga por nuestro sistema es alto, bajo o el justo?

- Extremadamente alto
- Muy alto
- Algo alto
- Ni alto ni bajo
- Algo bajo
- Muy bajo
- Extremadamente bajo

En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted cambie este servicio por el servicio de otra empresa?

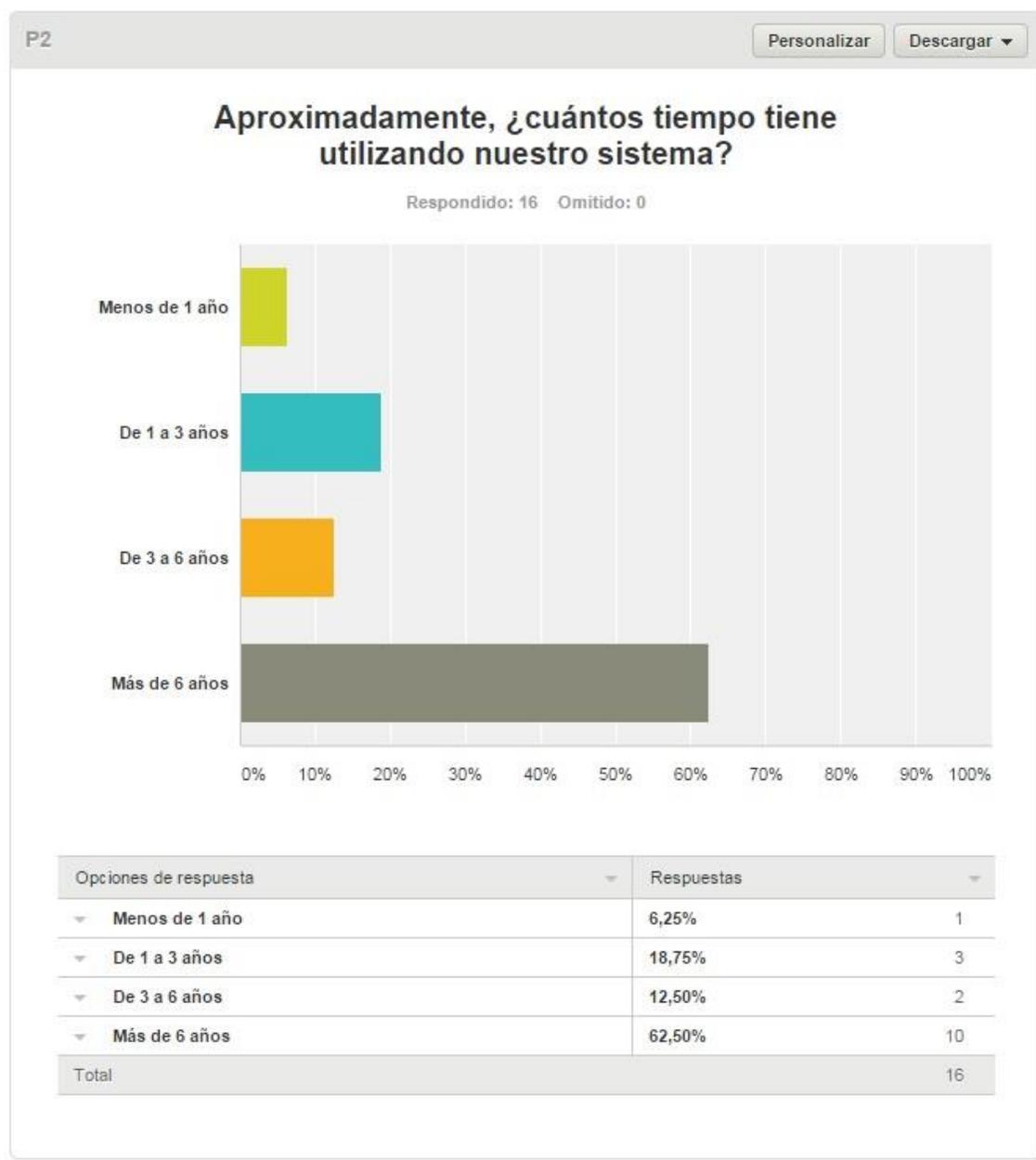
- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?

- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

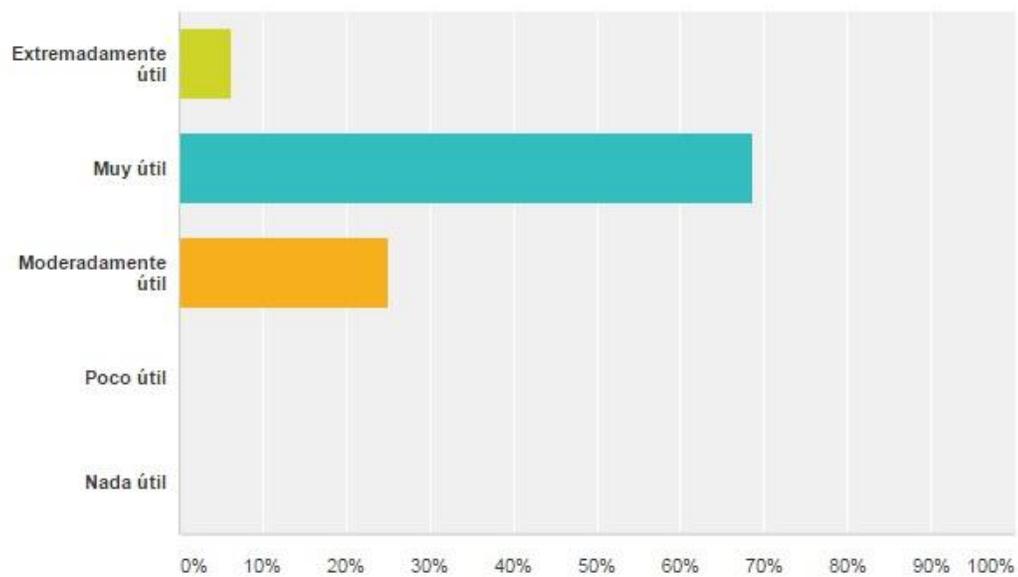
¿Hay alguna sugerencia que le gustaría decirle a SOFTNESA S.A. sobre el servicio que proporciona?

Resultados Clientes actuales



¿Qué tan útil ha sido nuestro sistema para usted?

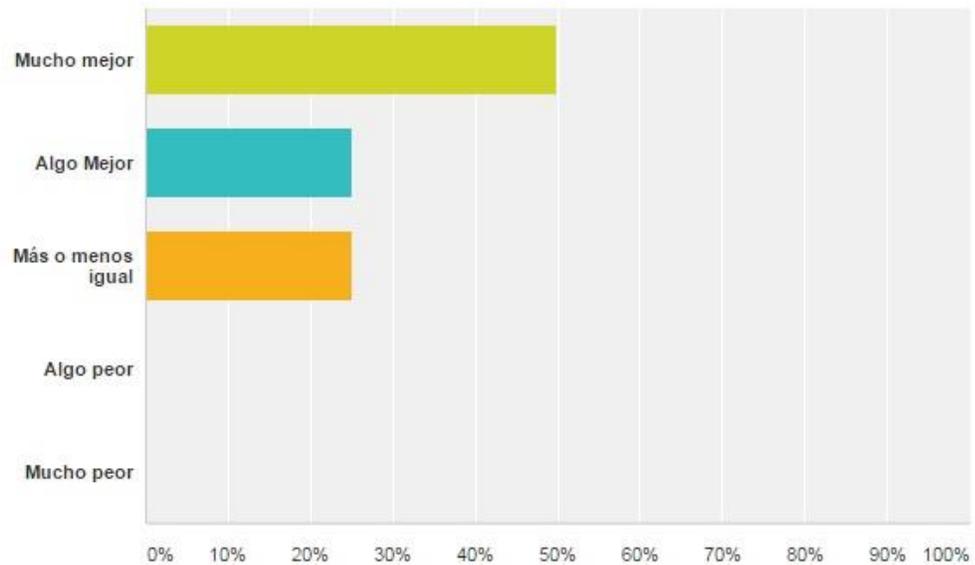
Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente útil	6,25% 1
Muy útil	68,75% 11
Moderadamente útil	25,00% 4
Poco útil	0,00% 0
Nada útil	0,00% 0
Total	16

En comparación con otras alternativas de sistemas contables o ERPs, el sistema TMAX es ...

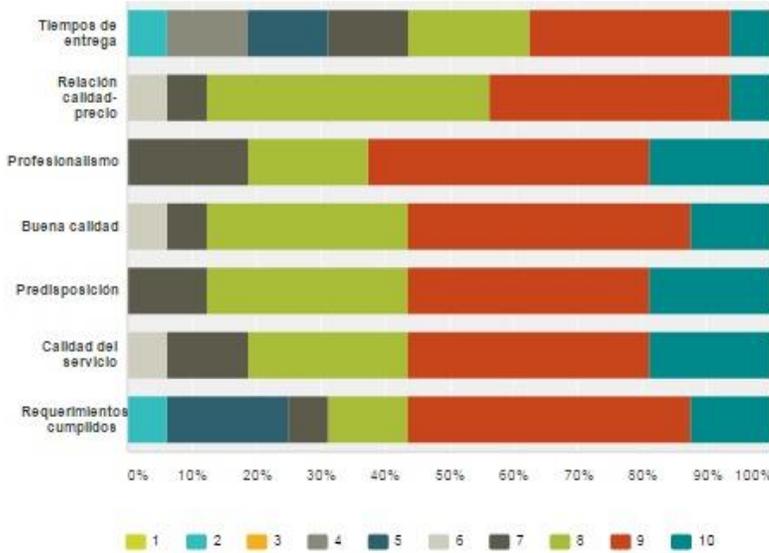
Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Mucho mejor	50,00% 8
▼ Algo Mejor	25,00% 4
▼ Más o menos igual	25,00% 4
▼ Algo peor	0,00% 0
▼ Mucho peor	0,00% 0
Total	16

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de SOFTNESA S.A.

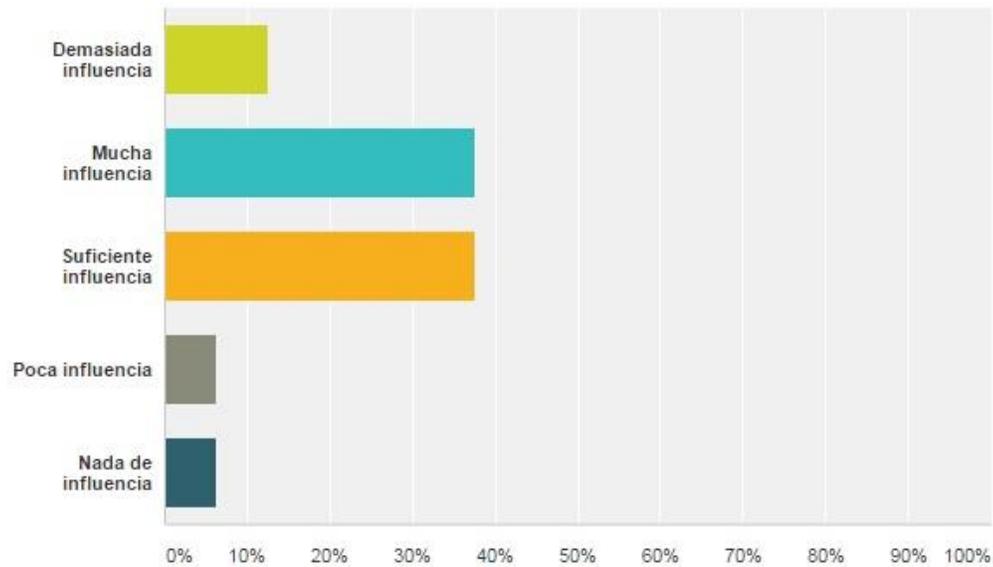
Respondido: 16 Omitido: 0



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Tiempos de entrega	0,00% 0	6,25% 1	0,00% 0	12,50% 2	12,50% 2	0,00% 0	12,50% 2	18,75% 3	31,25% 5	6,25% 1	16
Relación calidad-precio	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	6,25% 1	6,25% 1	43,75% 7	37,50% 6	6,25% 1	16
Profesionalismo	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	18,75% 3	18,75% 3	43,75% 7	18,75% 3	16
Buena calidad	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	6,25% 1	6,25% 1	31,25% 5	43,75% 7	12,50% 2	16
Predisposición	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 2	31,25% 5	37,50% 6	18,75% 3	16
Calidad del servicio	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	6,25% 1	12,50% 2	25,00% 4	37,50% 6	18,75% 3	16
Requerimientos cumplidos	0,00% 0	6,25% 1	0,00% 0	0,00% 0	18,75% 3	0,00% 0	6,25% 1	12,50% 2	43,75% 7	12,50% 2	16

En general, ¿cuánta influencia tiene la reputación de nuestro sistema al momento de contratarnos?

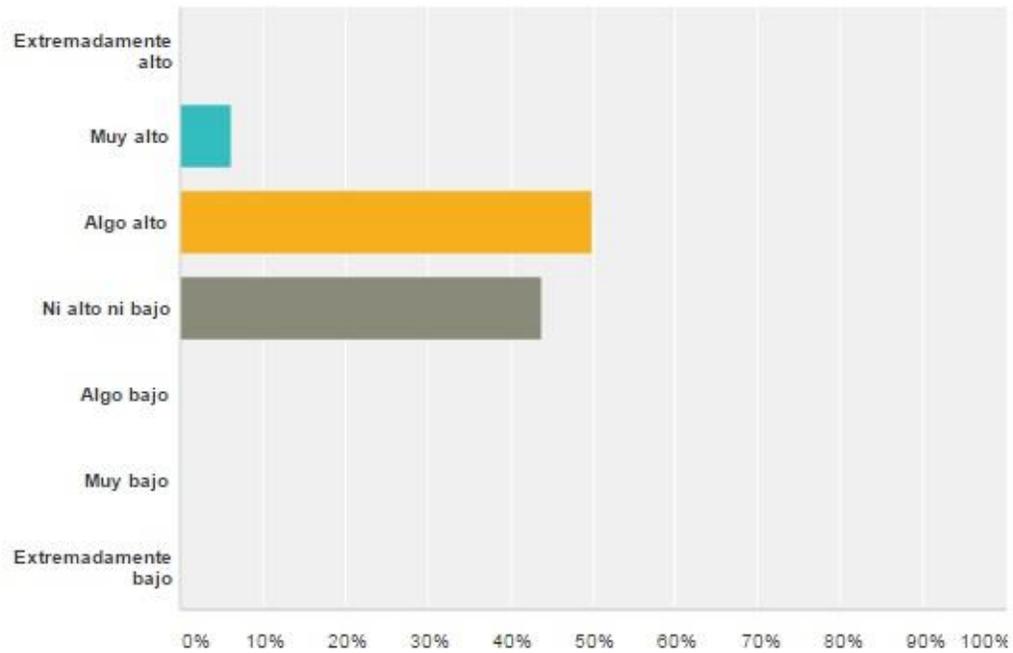
Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Demasiada influencia	12,50% 2
Mucha influencia	37,50% 6
Suficiente influencia	37,50% 6
Poca influencia	6,25% 1
Nada de influencia	6,25% 1
Total	16

¿Cree que el precio que paga por nuestro sistema es alto, bajo o el justo?

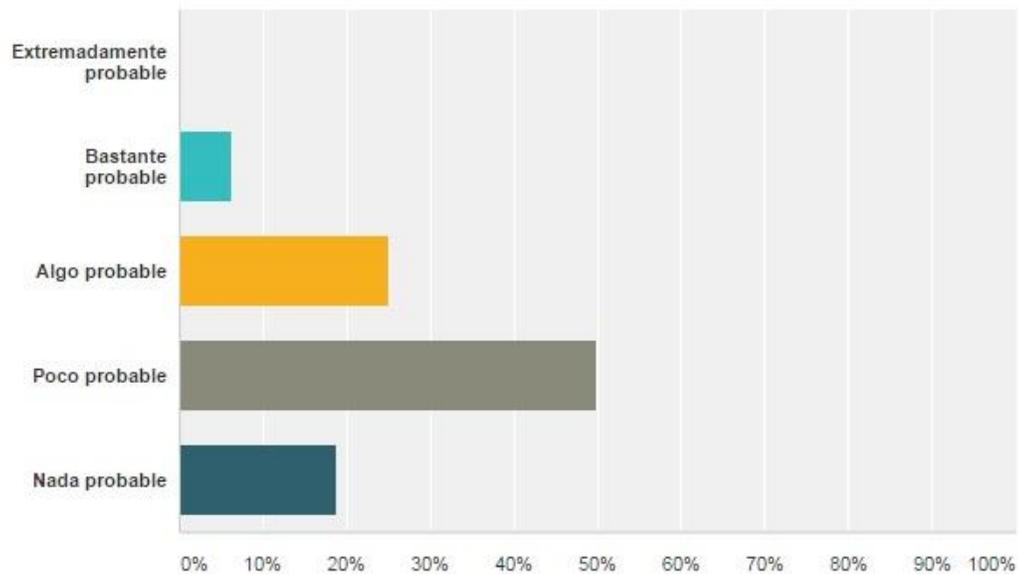
Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente alto	0,00% 0
Muy alto	6,25% 1
Algo alto	50,00% 8
Ni alto ni bajo	43,75% 7
Algo bajo	0,00% 0
Muy bajo	0,00% 0
Extremadamente bajo	0,00% 0
Total	16

En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted cambie este servicio por el servicio de otra empresa?

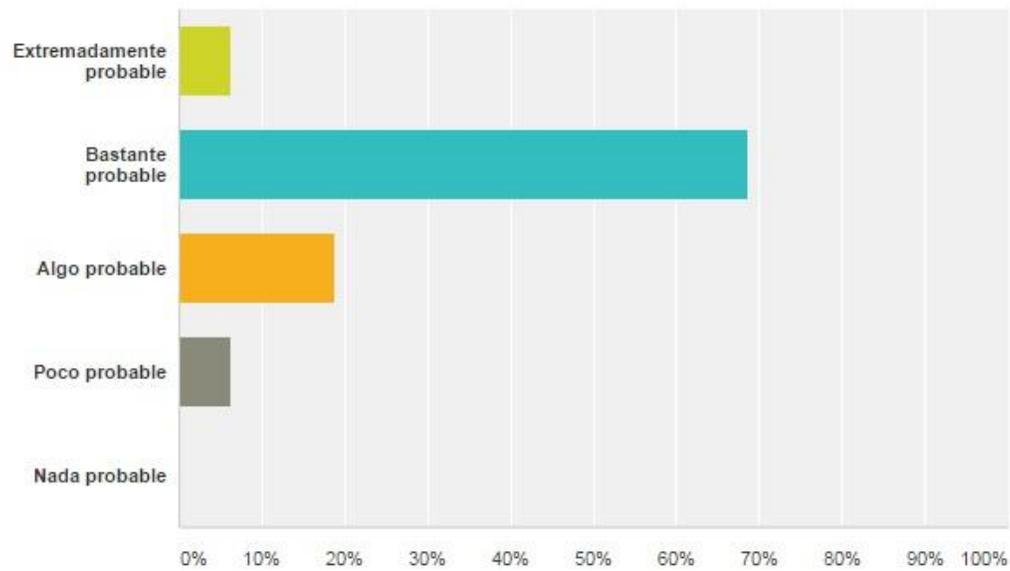
Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente probable	0,00% 0
Bastante probable	6,25% 1
Algo probable	25,00% 4
Poco probable	50,00% 8
Nada probable	18,75% 3
Total	16

¿Cuál es la probabilidad de que usted le recomiende este servicio a otras personas?

Respondido: 16 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Extremadamente probable	6,25% 1
Bastante probable	68,75% 11
Algo probable	18,75% 3
Poco probable	6,25% 1
Nada probable	0,00% 0
Total	16

Anexo 2

Ingresos del sector de Software en Ecuador, por categoría. En Millones de Dólares

Cód. CIU	Actividad	2004	2005	2006	2007	2008	2009
K72100001	Actividades de consultores en tipos y configuraciones de los equipos de informática y en la aplicación de los programas de informática conexos: análisis de las necesidades y problemas de los usuarios y presentación de las soluciones más convenientes sobre equipo de informática	2.49	2.99	4.04	4.64	6.62	9.41
K72200001	Actividades relacionadas con el análisis, diseño y programación de sistemas listos para ser utilizados. Esto supone el análisis de las necesidades y los problemas de los usuarios, con miras a determinar la solución más económica y la producción de los programas necesarios para lograr esa solución	31.37	40.56	57.96	62.09	97.38	107.48
K72200101	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones de los usuarios: formulación, producción y suministro de programas encargados por los usuarios, incluida documentación pertinente y programas listos para ser utilizados (programas comerciales o de fácil confección)	0.67	0.38	0.35	0.43	0.37	0.37
K723000	Actividades de procesamiento o tabulación de todo tipo de datos: proporcionados por el cliente y preparación de informes en base a los resultados de dicho procesamiento, incluye además el teclado u otro tipo de entrada de datos, conversión (tarjetas o cintas), reconocimiento óptico de caracteres, etc	31.88	29.24	27.27	26.62	31.44	35.19
K72300101	Administración y manejo permanente de equipo de procesamiento de datos instalado por los usuarios	0.67	0.91	0.92	1.24	1.34	0.84
K72400201	Actividades de suministro de datos con arreglo a un cierto orden o a una determinada secuencia, mediante su recuperación en línea o el acceso a ellos en línea (gestión computarizada), los datos pueden ser financieros, económicos, estadísticos o técnicos; pueden ser de acceso general o limitado o pueden estar clasificados según lo solicite el cliente	0.19	0.29	0.49	0.51	0.58	1.24
K72500001	Mantenimiento y reparación de maquinaria de oficina y contabilidad.	1.79	1.86	2.13	2.13	2.10	2.19
K72500101	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipo periférico conexo	16.67	19.41	27.74	25.60	32.69	35.46
K72900001	Actividades de informática no clasificadas en otra parte	8.78	6.91	11.28	17.54	28.63	67.77
Total		95	103	132	141	201	260

Fuente: SRI

Anexo 3

PONDERACIÓN	FORTALEZA								
	La empresa tiene un acuerdo vigente y de largo plazo ya establecido con los dueños de los derechos del sistema que es de origen extranjero y que ha tenido éxito internacionalmente.	El producto que se ofrece está respaldado fuertemente con personal especializado, capacitado y experimentado en todo lo referente a su funcionamiento y a consultoría empresarial para una correcta implementación.	El posicionamiento de la marca más la confianza y seguridad que da el producto ha permitido que las ventas continúen, aun cuando el mercado es cada vez más competitivo y presenta más alternativas.	La arquitectura del sistema da una importante ventaja frente a otras alternativas puesto que las personalizaciones son más sencillas de realizar, y son totalmente adaptables a la industria, filosofía y políticas de cada empresa.	Gracias a la participación de uno de los desarrolladores originales del sistema se añadieron herramientas que han mejorado el funcionamiento del sistema y los resultados obtenidos por este. Esto ha facilitado las actividades del usuario y disminuido los errores en la información.	La empresa pone a disposición del cliente varios servicios que buscan asegurar una buena asesoría antes, durante y después de la implementación del sistema con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.	Producto utilizado exitosamente por varias industrias demostrando su flexibilidad, efectividad y eficacia generando resultados satisfactorios para los clientes.	A excepción de la nómina la empresa no tiene costos elevados para su funcionamiento.	TOTAL
5=ALTA 3=MEDIA 1=BAJA									
OPORTUNIDADES									
El Gobierno es uno de los principales actores que está impulsando al crecimiento de la industria de la tecnología mediante propuestas como la facturación electrónica, Gobierno Electrónico, etc.	4	4	5	5	3	2	5	1	29
El Gobierno pone a disposición la ciudad del conocimiento, YACHAY, para aportar al crecimiento de la industria con profesionales que puedan competir con los mejores a nivel mundial. Esto abre las posibilidades para mejorar la industria en calidad y excelencia.	2	4	1	3	2	3	4	5	24
La industria del software es una de las de mayor crecimiento con un promedio en los últimos años del 23%, muy por arriba de la media nacional. Es considerado el segundo sector estratégico del país luego del turismo.	5	5	5	5	3	4	5	4	36
Las ventas de software en el país han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años triplicando sus cifras en tan sólo 5 años. Aunque el 80% se concentra en ventas locales, la exportación también a tomado un papel importante.	3	5	4	5	3	4	5	3	32
Las empresas del país consideran que la tecnología actualmente es la segunda inversión más importante para mejorar la competitividad.	4	5	5	5	4	4	5	1	33
El desarrollo tecnológico del país ha sido notorio en los últimos años, a pasos acelerados Ecuador ha llegado a posicionarse entre los 10 países más avanzados de Latinoamérica.	2	4	2	4	2	3	4	2	23
Las leyes respaldan el derecho de todos los individuos a utilizar las tecnologías de la información, y además protege los derechos de autor mediante el IEPi.	1	2	2	4	2	2	3	1	17
El pago de impuestos y la creciente tasa de generación de empleos son aportes importantes a la economía del país.	2	4	3	3	2	3	4	5	26
TOTAL	23	33	27	34	21	25	35	22	220

PONDERACIÓN	FORTALEZAS								
	La empresa tiene un acuerdo vigente y de largo plazo ya establecido con los dueños de los derechos del sistema que es de origen extranjero y que ha tenido éxito internacionalmente.	El producto que se ofrece está respaldado fuertemente con personal especializado, capacitado y experimentado en todo lo referente a su funcionamiento y a consultoría empresarial para una correcta implementación.	El posicionamiento de la marca más la confianza y seguridad que da el producto ha permitido que las ventas continúen, aun cuando el mercado es cada vez más competitivo y presenta más alternativas.	La arquitectura del sistema da una importante ventaja frente a otras alternativas puesto que las personalizaciones son más sencillas de realizar, y son totalmente adaptables a la industria, filosofía y políticas de cada empresa.	Gracias a la participación de uno de los desarrolladores originales del sistema se añadieron herramientas que han mejorado el funcionamiento del sistema y los resultados obtenidos por este. Esto ha facilitado las actividades del usuario y disminuido los errores en la información.	La empresa pone a disposición del cliente varios servicios que buscan asegurar una buena asesoría antes, durante y después de la implementación del sistema con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.	Producto utilizado exitosamente por varias industrias demostrando su flexibilidad, efectividad y eficacia generando resultados satisfactorios para los clientes.	A excepción de la nómina la empresa no tiene costos elevados para su funcionamiento.	TOTAL
5=ALTA 3=MEDIA 1=BAJA									
AMENAZAS									
Rafael Correa hizo un decreto presidencial el cual declara como política pública la utilización de Software Libre afectando considerablemente al sector privado.	3	4	4	4	2	3	5	2	27
La rivalidad entre competidores es bastante fuerte, el crecimiento de la industria se debe la presencia de participantes que han logrado un crecimiento importante donde destacan 4 empresas con sus respectivos productos.	4	5	5	5	3	4	5	4	35
En el mercado hay sistemas con tecnología de última generación que está de acuerdo a las tendencias a nivel global.	4	3	5	5	3	4	5	2	31
Aunque muchas empresas reconocen la importancia de invertir en tecnología, muchos negocios pequeños todavía optan por ahorrarse esta inversión puesto que no la consideran totalmente necesaria.	1	4	4	5	3	4	5	2	28
El nivel de piratería en el país es uno de los más altos en Latinoamérica alcanzando niveles de hasta el 60% afectando gravemente a la industria.	2	3	4	4	3	3	4	1	24
El nivel de profesionales en esta industria ha tenido una tendencia descendente en los últimos años limitando la mano de obra necesaria e incrementando los costos por salarios.	2	4	2	5	4	4	4	5	30
El reconocimiento del software ecuatoriano se ha dado por esfuerzos privados, la falta de una marca país que soporte la industria como un todo ha limitado el crecimiento a nivel internacional.	1	2	4	3	2	3	3	3	21
No existen fuentes oficiales que ofrezcan datos concretos de la industria, al ser considerado un servicio su intangibilidad complica el registro de datos con criterio uniforme. Esto limita los estudios de la industria que sirvan de ayuda para plantear nuevos proyectos.	1	3	2	1	2	2	2	2	15
TOTAL	18	28	30	32	22	27	33	21	211

PONDERACIÓN	DEBILIDADES								TOTAL
	Administración descuidada de la nómina, por priorizar otros aspectos se ha desprevenido mucho esto.	No se tienen procesos establecidos que permitan actuar de manera más rápida y precisa ante diferentes situaciones que se puedan presentar.	Falta de personal afecta el rendimiento de la empresa ante requerimientos de nuevos y actuales clientes.	No se tienen estrategias definidas por bases de datos incompletas de clientes y proveedores, y un manejo inadecuado del marketing holístico.	Falta de personal adecuado para el manejo de la contabilidad ha provocado constantes inconvenientes en la presentación de documentación a la Superintendencia de Compañías y el SRI.	Flujo de caja muy volátil que compromete pago de sueldos y planteamiento de estrategias a mediano y largo plazo. Ciertos meses se cuenta con efectivo limitado y otros con cantidades amplias.	No se tiene el Conformador del ERP, herramienta necesaria para el desarrollo de versiones nuevas que respalden estrategias más flexibles.	No se cuenta con herramientas complementarias que actualmente el mercado exige para mejorar los resultados de los sistemas ERP como BI y CRM.	
5=ALTA 3=MEDIA 1=BAJA									
OPORTUNIDADES									
El Gobierno es uno de los principales actores que está impulsando al crecimiento de la industria de la tecnología mediante propuestas como la facturación electrónica, Gobierno Electrónico, etc.	3	3	4	4	3	5	5	4	31
El Gobierno pone a disposición la ciudad del conocimiento, YACHAY, para aportar al crecimiento de la industria con profesionales que puedan competir con los mejores a nivel mundial. Esto abre las posibilidades para mejorar la industria en calidad y excelencia.	3	3	5	3	5	2	2	4	27
La industria del software es una de las de mayor crecimiento con un promedio en los últimos años del 23%, muy por arriba de la media nacional. Es considerado el segundo sector estratégico del país luego del turismo.	3	4	5	4	3	5	5	5	34
Las ventas de software en el país han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años triplicando sus cifras en tan sólo 5 años. Aunque el 80% se concentra en ventas locales, la exportación también a tomado un papel importante.	3	4	5	5	3	5	5	4	34
Las empresas del país consideran que la tecnología actualmente es la segunda inversión más importante para mejorar la competitividad.	2	4	5	5	2	5	5	5	33
El desarrollo tecnológico del país ha sido notorio en los últimos años, a pasos acelerados Ecuador ha llegado a posicionarse entre los 10 países más avanzados de Latinoamérica.	3	3	4	4	3	4	4	4	29
Las leyes respaldan el derecho de todos los individuos a utilizar las tecnologías de la información, y además protege los derechos de autor mediante el IEPI.	1	4	2	2	1	2	2	1	15
El pago de impuestos y la creciente tasa de generación de empleos son aportes importantes a la economía del país.	2	4	5	3	4	5	4	2	29
TOTAL	20	29	35	30	24	33	32	29	232

PONDERACIÓN	DEBILIDADES								TOTAL
	Administración descuidada de la nómina, por priorizar otros aspectos se ha desprevenido mucho esto.	No se tienen procesos establecidos que permitan actuar de manera más rápida y precisa ante diferentes situaciones que se puedan presentar.	Falta de personal afecta el rendimiento de la empresa ante requerimientos de nuevos y actuales clientes.	No se tienen estrategias definidas por bases de datos incompletas de clientes y proveedores, y un manejo inadecuado del marketing holístico.	Falta de personal adecuado para el manejo de la contabilidad ha provocado constantes inconvenientes en la presentación de documentación a la Superintendencia de Compañías y el SRI.	Flujo de caja muy volátil que compromete pago de sueldos y planteamiento de estrategias a mediano y largo plazo. Ciertos meses se cuenta con efectivo limitado y otros con cantidades amplias.	No se tiene el Conformador del ERP, herramienta necesaria para el desarrollo de versiones nuevas que respalden estrategias más flexibles.	No se cuenta con herramientas complementarias que actualmente el mercado exige para mejorar los resultados de los sistemas ERP como BI y CRM.	
5=ALTA 3=MEDIA 1=BAJA									
AMENAZAS									
Rafael Correa hizo un decreto presidencial el cual declara como política pública la utilización de Software Libre afectando considerablemente al sector privado.	2	3	3	5	3	4	4	4	28
La rivalidad entre competidores es bastante fuerte, el crecimiento de la industria se debe la presencia de participantes que han logrado un crecimiento importante donde destacan 4 empresas con sus respectivos productos.	3	4	5	5	2	5	5	5	34
En el mercado hay sistemas con tecnología de última generación que está de acuerdo a las tendencias a nivel global.	2	3	4	3	2	5	4	4	27
Aunque muchas empresas reconocen la importancia de invertir en tecnología, muchos negocios pequeños todavía optan por ahorrarse esta inversión puesto que no la consideran totalmente necesaria.	3	3	5	5	3	5	4	4	32
El nivel de piratería en el país es uno de los más altos en Latinoamérica alcanzando niveles de hasta el 60% afectando gravemente a la industria.	2	4	3	4	4	3	5	3	28
El nivel de profesionales en esta industria ha tenido una tendencia descendente en los últimos años limitando la mano de obra necesaria e incrementando los costos por salarios.	3	3	5	3	3	5	3	4	29
El reconocimiento del software ecuatoriano se ha dado por esfuerzos privados, la falta de una marca país que soporte la industria como un todo ha limitado el crecimiento a nivel internacional.	4	3	4	3	1	3	4	2	24
No existen fuentes oficiales que ofrezcan datos concretos de la industria, al ser considerado un servicio su intangibilidad complica el registro de datos con criterio uniforme. Esto limita los estudios de la industria que sirvan de ayuda para plantear nuevos proyectos.	2	3	2	3	2	2	1	2	17
TOTAL	21	26	31	31	20	32	30	28	219

Anexo 4

Entrevista a Experto Interno

Preguntas

- ¿Hace cuantos años trabaja con el sistema contable administrativo de Softnesa?
- ¿Cuántos sistemas de este tipo conoce en el mercado nacional e internacional?
- ¿Cómo definiría la segmentación para la venta de este tipo de sistemas?
- ¿Cuáles cree usted que son los costos más relevantes para la empresa?
- ¿Cómo manejaría los costos de otra manera para mejorar la rentabilidad?
- ¿Qué estrategias utiliza internamente en la empresa?
- ¿Qué dificultades administrativas, financieras y comerciales ha tenido a lo largo de los años con clientes o proveedores?
- ¿Cuáles cree que son los mayores inconvenientes al dar el servicio al cliente?
- ¿Cree que el personal actual es suficiente para cubrir la demanda de la empresa?
- ¿Qué fortalezas ha logrado identificar tanto de la competencia como de la empresa misma?
- ¿Cómo se manejan las negociaciones con los clientes actuales para mantener la relación comercial?
- ¿Cómo son las negociaciones con clientes nuevos en busca de firmar los contratos?
- ¿Cómo calificaría el funcionamiento global de la empresa considerando todas y cada una de las áreas existentes?
- ¿Qué procesos consideraría usted que se necesitan mejorar en todas y cada una de las áreas existentes?

Entrevista

Gonzalo profesionalmente ha tenido varios cargos desde contador hasta gerente financiero de una corporación. En el negocio de desarrollo y comercialización software lleva más de 20 años por lo que cuenta con una experiencia bastante amplia dentro de la industria.

Como datos dio a conocer que el sistema Tmax se exportó en un inicio a Miami y Madrid para luego llegar a Ecuador donde se popularizó como marca de sistemas contables. Comercializado como un producto estable y con precios más accesibles frente a los sistemas existentes en aquella época ganó aceptación entre las pequeñas y medianas empresas logrando una importante participación de mercado.

La nueva versión gráfica surgió alrededor del 2006 a raíz de la demanda y requerimientos tanto del mercado como de las organizaciones reguladoras del país, especialmente el SRI.

De acuerdo a la apreciación del entrevistado existen una gran variedad de sistemas tanto locales como extranjeros, y particularmente en Quito es la mayor concentración de estos. Sin embargo, a lo largo de los años han surgido varios productos que ingresan al mercado con grandes ventas pero que a mediano y largo plazo no pueden sostener por falta de estabilidad del producto y un asesoramiento deficiente.

A diferencia de SOFTNESA que por políticas de la empresa anteriormente a los nuevos técnicos se los mantenía en capacitación constante en temas administrativos y en el uso del sistema Tmax para que puedan dar un servicio completo que satisfaga al cliente.

La competencia actual es muy variada y depende del segmento al que se quiera llegar puesto que existen productos de multinacionales como IBM y Microsoft con altos costos dirigidos especialmente a grandes empresas. En ese sentido el Tmax tiene la posibilidad de competir con productos grandes y medianos debido a su arquitectura, la diferencia está en el mercadeo que está detrás de la marca y la estrategia de precios utilizada.

En cuanto a la empresa en si considera que el personal es definitivamente el gasto más fuerte, puesto que es necesario pagar sueldos altos no solo por la especialización del profesional sino también para poder mantenerlos el mayor tiempo posible. Esto porque el hecho de ser un buen profesional no solo abre las puertas al reclutamiento de empresas más grandes también hace que los mismos clientes quieran contratar al técnico de su proveedor para que se encargue del manejo y mantenimiento del producto.

En este caso y de acuerdo a la experiencia de Gonzalo la mejor alternativa para manejar estos gastos es enfocarse en la venta del software a través de distribuidores evitando gastos en personal técnico y de soporte. Dejando la consultoría directa como última alternativa y a costos más altos.

En cuanto al cliente las dificultades más comunes están dadas por falta de conocimientos técnicos del mismo, por lo que los criterios de selección no son los más adecuados, enfocándose más en el precio al considerar que las funciones y atributos del sistema son los mismos en todos los productos. Aunque en términos generales las características de los sistemas contable-administrativos son similares, la estabilidad del producto y el soporte son las razones que dan confianza sobre el mismo. Además se suele obviar el hecho de que para una instalación de un software es necesario todo un equipo periférico que ayude al correcto funcionamiento de este como computadoras, servidores, redes, etc.

Así mencionó como factor diferenciador y primordial el ofrecer un servicio permanente y sin interrupciones de tal manera que el cliente se sienta respaldado en todo momento.

Considera que el personal actual de la empresa es suficiente para cubrir la demanda de la empresa pero para buscar un crecimiento sería muy complicado debido a toda la carga de trabajo y tiempo que conlleva cumplir con los requerimientos de cada cliente. Para lo que es necesario mantener una investigación constante y poder dar una consultoría adecuada.

Una de las fortalezas más relevantes de la empresa es la estabilidad del sistema, su arquitectura y capacidad de resolver problemas, lo que le ha permitido ubicarse satisfactoriamente en segmentos medianos. En este sentido es primordial mantener un nivel de precios que esté de acuerdo a lo que se pretende demostrar.

En cuanto a la situación actual de la empresa menciona que a pesar de tener la capacidad de cubrir la demanda actual la carga que tiene cada empleado en sus funciones y en otras necesarias para mantener el funcionamiento diario es mucha provocando descuidos y desaciertos en algunos aspectos. Esto no solo causa dificultades internas sino también mala imagen puesto que el ser una empresa que maneja empresas debería tener todos los documentos actualizados, procesos bien definidos y una organización ejemplar.

Uno de los factores primordiales a mejorar es la documentación interna y por proyecto de tal manera que se tenga un control tanto de gastos por desarrollo como de cobros con los clientes para la facturación. Además es necesario mejorar la situación de la empresa con las organizaciones regulatorias y de control para que permita tener una estabilidad como sociedad.

Anexo 5

Entrevista a Experto en Desarrollo

Preguntas

- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Qué experiencia tiene dentro de la industria de software?
- ¿Qué ventajas y desventajas ha encontrado a lo largo de su vida laboral en esta industria?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los costos más relevantes para una empresa de software?
- ¿Qué consejos podría dar para optimizar estos costos frente a la competencia?
- ¿Cómo reclutar profesionales con las capacidades y habilidades adecuadas?
¿Qué se debería evaluar?
- ¿Cómo mantener un equilibrio entre ingresos y gastos considerando el alto costo del personal profesional (ingenieros)?
- ¿Cómo se debería manejar costo-beneficio con el cliente considerando que el servicio que se presta?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo recomendaría administrar una empresa dentro de esta industria?
- ¿Cómo se deberían manejar las negociaciones con proveedores y clientes?
- Tomando en cuenta el alto índice de piratería en software, ¿Es recomendable tener distribuidores para este tipo de negocios? ¿Y por qué?

- ¿Cómo se debería enfrentar la piratería de software en el país para evitar en lo posible la pérdida de ingresos?
- En un mundo en continuo desarrollo tecnológico y las fuertes inversiones que conlleva estar a la par, ¿Cómo se debería aprovechar la innovación tecnológica para que no sea una desventaja sino una ventaja para las PYMES?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Qué tiempo y recursos estimados toma madurar un software de manera que se minimicen los errores?
- Dado que toma tiempo y recursos madurar un sistema, ¿Qué recomendaciones usted daría para lograr mayor eficacia y eficiencia para estar de acuerdo a la tendencia tecnológica?
- ¿Qué valores agregados se le podría dar a un software administrativo contable para mantenerlo competitivo?
- ¿Qué fuentes recomendaría para estar constantemente actualizado sobre esta industria?
- ¿Qué nuevos productos y segmentos de mercado usted recomendaría desarrollar?
- ¿Qué perfil competitivo debería tener una determinada empresa para consolidar algún tipo de alianza que mejore el nivel de competitividad de dichas empresas?
- ¿Alguna recomendación para la evaluación de posibles nuevos proyectos?
- ¿Cómo lograr capitalizar la actual política gubernamental tomando en cuenta que esta industria es considerada como el segundo sector estratégico del país?

Entrevista

El entrevistado comento acerca de su experiencia la cual empieza en IBM, empresa multinacional y líder dentro de la industria de software, lo que lo hace un conocedor completo de la misma.

De acuerdo a su experiencia, la diferencia entre lo que es la comercialización del software y el servicio está en que en el primero te manejas por proyectos de desarrollo con un equipo compuesto por desarrolladores, arquitectos, ingenieros de calidad y gente que documenta, mientras en el segundo solo manejas personal para soporte dependiendo sobre que trate este.

En cuanto al servicio menciono que aunque sea considerado intangible se lo puede hacer tangible a través de la medición de niveles dependiendo de lo que se le propone al cliente desde un inicio, y el valor económico a cambio de este corresponde más al acuerdo al que se llega desde un principio considerando penalizaciones por parte del cliente en caso de no llegar a los niveles propuestos.

El manejo de inventarios en esta industria puede darse dependiendo del origen de este, en caso de ser de terceros las licencias se convierten en el inventario de la compañía llegando a ser gastos fuertes para la compañía, mientras que en caso de ser propio no

existe inventario alguno pero la inversión para desarrollar es mucho más alta que en el primer caso.

Al hablar de proyectos enfatizó en la diferenciación entre la metodología de manejo de proyectos y la metodología de desarrollo de software, aunque aclaró que pueden ser complementarios. Para cada uno existen herramientas recomendadas con estándares internacionales que garantizan hasta cierto punto su éxito.

Estas herramientas también son importantes para lograr optimizar costos y gastos dentro de la empresa, para lo que igualmente es necesario implementar un manejo correcto de los procesos internos, estableciéndolos y documentándolos claramente.

Al crear alianzas estrategias recomienda hacerlo con empresas grandes y reconocidas puesto que sus productos ya han pasado un control de calidad, además poseen, comúnmente, un soporte más capacitado. Las ventajas de esto están en que se tiene un seguro y reconocido soporte de respaldo por cualquier emergencia o imprevisto y genera más confianza en el cliente.

En cuanto al plagio él considera que es algo en lo que ya se está inmerso al pertenecer a esta industria y que sus implicaciones son más legales, por lo que para esto es necesario tener una adecuada asesoría legal. Es importante clarificar esto tanto con empleados que hagan desarrollos o tengan acceso a esta información y distribuidores que puedan acceder a la información.

Considera que el gasto más fuerte es en personal puesto que la calidad y especialización de profesionales requeridos en la industria tiene estándares altos y por lo tanto costos altos. Pero que a fin de optimizar recursos se debe tener claro los actores requeridos para cada proyecto y dependiendo de lo que se busque es importante tomar en cuenta las certificaciones de cada uno y los objetivos a los que se desea llegar.

Para él lo más importante a considerar en cuanto al desarrollo de software son los niveles de seguridad de la aplicación. Esto depende del lenguaje de programación que se utilice como Microsoft, Linux o Java. Mientras Microsoft es una licencia pagada con niveles de código estándares, Java es libre con niveles de programación más abiertos. Por lo que actualmente Java es el lenguaje más recomendado para desarrollo. Pese a esto es importante considerar que los desarrolladores en el caso de Microsoft son más comunes en el mercado y por lo tanto más baratos, a diferencia de Java quienes son más escasos y especializados por lo tanto más costosos. Así que la decisión final sobre el desarrollo de producto depende más de los objetivos del mismo y los recursos disponibles.

Considera que tener distribuidores es lo más recomendable puesto que esto permite disminuir el desgaste por problemas con el cliente y gastos de personal de soporte. Además, esto permite manejar niveles de atención al cliente para la solución de problemas dependiendo de su dificultad y especialización.

Al consultarle sobre que fuentes podrían ser útiles para el análisis de la industria que permita desarrollar proyectos fundamentados mencionó la AESOFT como la más confiable y completa. No obstante piensa que a nivel de software lo más recomendable es hacer los análisis por empresas específicas dependiendo del sector y lo que ofrezca.

De acuerdo a su apreciación los incentivos del gobierno hacia la industria de software es una gran oportunidad ya que eventualmente no podrán cubrir con la demanda interna de las diferentes organizaciones gubernamentales utilizando software libre obligándolos a buscar soluciones en el sector privado.

Para las implementaciones exitosas es importante conocer y entender los procesos de cada cliente en una fase previa de estudio de tal manera que se pueda determinar si la solución que busca la empresa es efectivamente una aplicación. Porque de lo contrario la implementación puede causar más problemas que soluciones.

Anexo 6

Entrevista a Experto Comercial

Preguntas

- ¿Cuál es su profesión?
- ¿Qué experiencia tiene dentro de la industria de software?
- ¿Qué ventajas y desventajas ha encontrado a lo largo de su vida laboral en esta industria?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los costos más relevantes para una empresa de software?
- ¿Qué consejos podría dar para optimizar estos costos frente a la competencia?
- ¿Qué enfoque debería tener el servicio al cliente y bajo que estrategias de precios?
- ¿Cómo se debería administrar el recurso humano dentro de esta industria?
- ¿Qué tan seguido es recomendable capacitar al personal en la industria del software?
- ¿Cómo se deberían manejar las negociaciones con proveedores y clientes?
- Considerando que las PYMES no poseen muchos recursos para hacer fuertes inversiones, ¿Qué se podría recomendar para estar a la par con los desarrollos tecnológicos internacionales?
- ¿Al vender licencias de software es recomendable hacerlo de manera directa o a través de distribuidores?
- ¿Cómo se debería enfrentar el plagio de software en el país para evitar en lo posible la pérdida de ingresos?
- ¿Qué valores agregados se le podría dar a un software administrativo contable para mantenerlo competitivo?
- ¿Cómo se recomienda comercializar los softwares en el mercado nacional?

- ¿Qué perfil competitivo debería tener una determinada empresa para consolidar algún tipo de alianza que mejore el nivel de competitividad de dichas empresas?
- ¿Cómo lograr capitalizar la actual política gubernamental tomando en cuenta que esta industria es considerada como el segundo sector estratégico del país?
- ¿Qué fuentes recomendaría para estar actualizado sobre esta industria constantemente?
- ¿Qué nuevos productos y segmentos de mercado usted recomendaría desarrollar?
- De acuerdo a su experiencia, ¿en qué factores se basa IBM o cualquier otra empresa dentro de esta industria para ser exitosa?

Entrevista

Durante su carrera ha encontrado varias ventajas particularmente el trabajar con IBM le permitía estar al tanto de todos los avances tecnológicos y usarlos a su favor. La multinacional contaba con una red interna que les permitía estar comunicados a nivel mundial con otras sedes antes que existiera lo hoy en día se conoce como internet. Esto lo utilizaban para consultas o dar soporte a empresas en caso que no estuvieran en la posibilidad de hacerlo localmente, por lo que considera que actualmente el internet es básico para la funcionalidad de las empresas.

Al hablar de costos más relevantes de la industria en general menciona que actualmente el hardware es cada vez más barato mientras que el software dependiendo sus características y beneficios son más especializados y costosos. Por lo que las empresas especialmente las PYMES no pueden adquirirlos debido a falta de recursos o por decisión propia del presupuesto. Así el entrevistado recomendó que las empresas de esta industria deben ser innovativas en como ofrecen esto y en lo posible apalancarse en los servicios como el uso de la aplicación a través del internet.

En cuanto al recurso humano considera que es lo más valioso que posee una empresa debido a que el conocimiento es cada vez más valorado, ya que es este el que le permite desarrollarse a una empresa. Aunque considera que el invertir en el personal es riesgoso debido a que pueden salir de la empresa por diversas razones, es importante hacerlo por el progreso del negocio, pero es necesario documentar cada desarrollo para que quien entre a reemplazar la vacante sepa dónde y cómo continuar sus funciones.

La capacitación, menciona, debe tomarse como una inversión por lo que se debe saber en qué hacerlo para que los conocimientos adquiridos puedan ser aplicados para generar un mayor retorno de lo invertido. Al estar en un proyecto se debe tomar en cuenta no solo la capacitación del personal propio sino también el del cliente así como su infraestructura de tal manera que no sea un obstáculo para una implementación exitosa. En ciertas ocasiones es prudente un periodo para estudiar los procesos internos de la empresa y de ser necesario que sea capacitado el personal del cliente.

La inversión de las PYMES en software normalmente es limitado porque no lo consideran dentro de su presupuesto, ante esto sugirió comercializar el software como servicio a través de la nube garantizando la seguridad de los datos. Continuando con este tema también menciona que el usar distribuidores es lo más recomendable para vender el sistema puesto que permite ahorrar el gasto en nómina por soporte y desarrollos, sin embargo considera que lo mejor es mantener un número de distribuidores limitados pero especializados, por ejemplo por industria, de tal manera que den un valor agregado al software.

Según su apreciación, el plagio de software concierne más a las autoridades puesto que como empresa es muy complicado de combatir, con el problema adicional que actualmente existe el software libre el cual es gratuito. En este sentido asegura que la mejor manera de contrarrestar esto está en el servicio, la consultoría y asesoría que se ofrece es lo que marca la diferenciación para el cliente, ya que el software como tal es una herramienta pero junto con el soporte necesario los resultados obtenidos son totalmente diferentes.

Al consultarle que valor agregado puede ser más relevante frente a la competencia respondió que hay dos puntos fundamentales. El primero está en conocer al mismo cliente para identificar sus necesidades y puntos más débiles para saber que ofrecerle a cada uno puesto que no existe una solución universal que satisfaga a todos. Segundo a la competencia también se la debe conocer lo mejor posible, incluyendo las más pequeñas puesto que cualquiera puede aprovechar oportunidades que les permita crecer no solo las líderes.

Tomando en cuenta que tener alianzas estrategias es necesario se debe identificar a los perfiles más idóneos que den un valor agregado al software o que tengan conocimiento y experiencia dentro de una industria de manera que sirva como enlace a esta, pero siempre tomando en cuenta que el acuerdo conforme a las partes.

Es importante siempre tener en cuenta las acciones e incentivos del gobierno para aprovechar las oportunidades lo antes posible y lograr ventajas en el mercado. Lo ideal es ofrecer algo más completo de lo necesario para captar la atención del cliente. El cambio que propone el Estado es a largo plazo por lo que hay claras oportunidades a futuro que se deberían aprovechar de la mejor manera.

Al consultarle la mejor estrategia de promoción y comunicación para el sector público y privado respondió que la mejor manera es generar profesionales que conozcan el producto principalmente a través de universidades. Puesto que ellos son quienes posteriormente serán los que se conviertan en los trabajadores de empresas tanto públicas como privadas. Para lograr esto es importante manejar estrategias de precios especiales para universidades, cámaras de comercio, gremios y toda asociación que permita lograr el objetivo mencionado.

En cuanto a la estrategia de precios para los servicios ofrecidos es recomendable hacerlo diferenciando el nivel de servicio que se da de acuerdo a los conocimientos del profesional que lo da. Es decir, mientras más especializado sea el requerimiento del cliente más costoso va a ser el servicio contratado. Para esto es importante determinar con anticipación y claramente en el contrato lo que se ofrece y el monto que se va a recibir a cambio de este, considerando un control de cambio el cual se refiere a cualquier imprevisto que afecte tanto al servicio como al costo para el cliente.

Al finalizar y de acuerdo a su experiencia el factor clave para el éxito en esta industria es el recurso humano puesto que es importante diferenciar y crear valor en el servicio que se ofrece. Y más importante aún es la gente quien hace a una empresa lo que es, por lo que es importante tener personal motivado que aporte al crecimiento de la misma y que responda con altura ante cualquier exigencia.

Anexo 7

I. INFORMACION GENERAL .																		
AREA DE NEGOCIO:	ADMINISTRACIÓN																	
PERSPECTIVA :	PROCESOS INTERNOS																	
PROYECTO :	Contratar una empresa especializada en auditoría y contabilidad para que ordene la información necesaria para la realización de los balances e informes pertinentes																	
RESPONSABLE :	Gerente General y Contador																	
II. OBJETIVOS.																		
Objetivo:	Presentar a tiempo informes y estados financieros a organizaciones gubernamentales																	
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia		2015											INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Atrasos presentación de informes y balances			
	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																		
Contratar una empresa especializada en auditoría y contabilidad para que ordene la información necesaria para la realización de los balances e informes																		970,00
1	Extraer y revisar la información almacenada en la base de datos del sistema Tmax													Una base de datos	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
2	Corregir y actualizar la información contable, administrativa y legal de la empresa													Información sintetizada	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
3	Entregar información sintetizada a la empresa especializada en auditoría y contabilidad													Informe terminado	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
4	Realizar reuniones requeridas por la empresa contratada para revisión de información													Reuniones periódicas	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Tiempo disponible	-
5	Realización de informes requeridos por organismos de control													Informes y reportes finales	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Tiempo disponible	700,00
6	Entrega de informes y reportes a los organismos de control													Entrega informes a organismos	Gerente General y Contador	Humano y Financiero	Tiempo disponible	120,00
7																		
8																		
9																		
10																		
Fecha de Inicio:		abr-15																
Fecha de Terminación:		oct-15																
Unidad de medida :		Notificaciones por mora y multas																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:		jun-15																
Verificación Parcial Final:		sep-15																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .																		
AREA DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																
PERSPECTIVA :		PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :		Contratar asesoramiento para levantar la información y establecer políticas y procesos por área, y manuales de funciones y responsabilidades por cargo																
RESPONSABLE :		Gerente General y Ventas																
II. OBJETIVOS.																		
Objetivo:		Definir políticas y procesos para cada área de la empresa																
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia																		
		2015																
		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
		Manuales de procesos																
TIEMPO																		
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Contratar asesoramiento para levantar la información y establecer políticas y procesos por área, y manuales de funciones y responsabilidades por cargo																		1.100,00
1	Realizar reuniones para definir las áreas funcionales de la empresa para las cuales se establecerán los manuales de procesos													Reuniones periódicas	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	-
2	Recolectar información de cada área y evaluar la situación actual de cada una													Información sintetizada	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	100,00
3	Realizar informe detallado de cada área y sus procesos													Informe terminado	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
4	Redefinir y documentar los procesos y alinearlos a la misión, visión y objetivos de la empresa													Procesos establecidos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Áreas funcionales	450,00
5	Establecer funciones y responsabilidades específicas por cada cargo de la empresa													Manual de funciones	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Personal disponible	450,00
6	Implementar informes semanales por cada área y cargo de la empresa e indicadores de gestión													Entrega informes a gerencia	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	50,00
7																		
8																		
9																		
10																		
Fecha de Inicio:		jul-15																
Fecha de Terminación:		dic-15																
Unidad de medida :		Manuales por área y cargo																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:		sep-15																
Verificación Parcial Final:		nov-15																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .																		
AREA DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																
PERSPECTIVA :		PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :		Crear formatos para documentar proyectos implementados y futuros con detalles para su control y evaluación																
RESPONSABLE :		Operaciones y Ventas																
II. OBJETIVOS.																		
Objetivo:		Documentar cada proyecto y mantener un archivo físico y digital por cada uno																
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia																		
		2015																
		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
		Archivo de proyectos y desarrollos																
TIEMPO																		
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Crear formatos para documentar proyectos implementados y futuros con detalles para su control y evaluación																		900,00
1	Recolectar información detallada de cada proyecto y desarrollo realizado hasta la actualidad													Una base de datos	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	350,00
2	Solicitar informe de Operaciones sobre los proyectos y desarrollos													Informe terminado	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	-
3	Definir campos relevantes para la creación de un formato estándar para la documentación de los proyectos y desarrollos													Campos para documentación	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Campos necesarios	150,00
4	Definir indicadores de gestión para cada proyecto o desarrollo en el futuro													Indicadores de Gestión	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Indicadores adecuados	100,00
5	Realizar formatos estándares de acuerdo a los campos requeridos e indicadores recomendados													Formato para documentar proyectos	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Formato adecuado	300,00
6	Entrega de formatos a personal de operaciones													Aplicación del formato	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Correcto uso	-
7																		
8																		
9																		
10																		
Fecha de Inicio:		jun-15																
Fecha de Terminación:		sep-15																
Unidad de medida :		Proyectos documentados completa y correctamente																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:		jul-15																
Verificación Parcial Final:		ago-15																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRACIÓN																
AREA DE NEGOCIO:		PROCESOS INTERNOS																
PERSPECTIVA :		Definir los objetivos y perfiles de cada cargo requerido para actuales y nuevos proyectos (clientes)																
PROYECTO :		Gerente General y Operaciones																
RESPONSABLE :																		
II. OBJETIVOS.		Crear manuales de funciones por cargo y definir criterios de selección y contratación																
Objetivo:																		
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia		2015											INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Manuales de funciones por cargo			
TIEMPO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																		650,00
Definir los objetivos y perfiles de cada cargo requerido para actuales y nuevos proyectos (clientes)																		
1	Definir objetivos de los proyectos a futuro													Una base de datos	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Información de mercado	100,00
2	Establecer los recursos humanos y presupuesto para cada proyecto													Presupuesto	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Financieras	100,00
3	Definir perfil de cada profesional requerido para cada proyecto o desarrollo													Perfiles profesionales	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Grados de especialización	150,00
4	Establecer criterios de selección por cada perfil requerido													Criterios de selección	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Experiencia en RRHH	150,00
5	Definir medios de reclutamiento del personal requerido													Medios de selección eficientes	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Medios disponibles	150,00
6	0																	-
7																		
8																		
9																		
10																		
Fecha de Inicio:		oct-15																
Fecha de Terminación:		dic-15																
Unidad de medida :		Manuales por cargo de la empresa																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:		oct-15																
Verificación Parcial Final:		nov-15																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .		OPERACIONES																
AREA DE NEGOCIO:		PROCESOS INTERNOS																
PERSPECTIVA :		Renovar la infraestructura tecnológica de la empresa para mejorar la atención al cliente y ofrecer nuevos servicios.																
PROYECTO :		Gerente General y Operaciones																
RESPONSABLE :																		
II. OBJETIVOS.		Estabilizar el flujo de caja mensual																
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia		2015											INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Ingresos mensuales			
TIEMPO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																		550,00
1	Realizar estudio del estado de los equipos actuales de la empresa y su funcionalidad													Estado de equipos	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Conocimientos técnicos	100,00
2	Recolectar información de los clientes actuales y del mercado													Base de datos	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Fuentes de información	200,00
3	Realizar un informe de los requerimientos de los clientes actuales y demandas del mercado													Informe terminado	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
4	Definir equipos necesarios para fortalecer la infraestructura de la empresa para atender las demandas actuales y potenciales													Selección de equipo	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Conocimientos técnicos	50,00
5	Realizar estudios financieros de cotizaciones y alternativas en el mercado													Evaluación de cotizaciones	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Variedad de equipos	50,00
6	Seleccionar la mejor alternativa para la empresa en cuanto características, atributos y precio.													Adquisición de equipos	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Financieros	100,00
7																		
8																		
9																		
10																		
· Fecha de Inicio:		oct-15																
· Fecha de Terminación:		dic-15																
· Unidad de medida :		Equipos de computación nuevos																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
· Verificación Parcial Inicial:		oct-15																
· Verificación Parcial Final:		nov-15																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .																			
AREA DE NEGOCIO:				ADMINISTRACIÓN															
PERSPECTIVA :				FORMACIÓN Y CRECIMIENTO															
PROYECTO :				Planificar capacitaciones periódicas en áreas que fortalezcan el servicio que se ofrece como finanzas , administración y desarrollo (JAVA)															
RESPONSABLE :				Gerente General															
II. OBJETIVOS.																			
Objetivo:				Capacitar al personal en las áreas relevantes al giro del negocio															
III. CURSOS DE ACCION.																			
a) Planificación de la estrategia																			
			2016											INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Certificaciones obtenidas por el personal			
TIEMPO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																			
Planificar capacitaciones periódicas en áreas que fortalezcan el servicio que se ofrece como finanzas, administración y desarrollo (JAVA)																			450,00
1	Analizar conocimientos, capacidades y habilidades actuales del personal por área y por cargo														Informes individuales y por área	Gerente General	Humano y Financiero	Información detallada	50,00
2	Identificar campos en los que se necesita mayor conocimiento y desempeño														Campos por capacitar	Gerente General	Humano y Financiero	Conocimientos previos	50,00
3	Priorizar los temas relacionados a las áreas de administración, finanzas, procesos y desarrollo (más referentes al giro del negocio)														Priorización de temas	Gerente General	Humano y Financiero	Definición de jerarquías	100,00
4	Analizar los planes de estudio de las diferentes instituciones de educación y capacitación														Evaluación de mallas académicas	Gerente General	Humano y Financiero	Instituciones especializadas	50,00
5	Diseñar el plan de capacitación para todo el personal														Plan de capacitación	Gerente General	Humano y Financiero	Tiempo disponible	150,00
6	Establecer indicadores para evaluación de los resultados obtenidos del plan de capacitación														Entrega informes a organismos	Gerente General	Humano y Financiero	Indicadores adecuados	50,00
7																			
8																			
9																			
10																			
Fecha de Inicio:														ene-16					
Fecha de Terminación:														abr-16					
Unidad de medida :																Certificados individuales obtenidos			
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																			
				- Análisis de reportes - Toma de decisiones															
Verificación Parcial Inicial:														feb-16					
Verificación Parcial Final:														mar-16					
IV. OBSERVACIONES.																			

I. INFORMACION GENERAL .																	
AREA DE NEGOCIO:	ADMINISTRACIÓN																
PERSPECTIVA :	PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :	Implementar la herramienta RUP de IBM como metodología para el desarrollo de software																
RESPONSABLE :	Operaciones y Ventas																
II. OBJETIVOS.																	
Objetivo:	Implementar herramientas de metodología para desarrollos																
III. CURSOS DE ACCION.																	
a) Planificación de la estrategia																	
	2016																
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
	Procesos para el desarrollo																
TIEMPO																	
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Implementar la herramienta RUP de IBM como metodología para el desarrollo de software																	850,00
1 Estructurar el modelo de implementación													Modelo de implementación	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Conocimientos de la herramienta	100,00
2 Planificar la integración													Acciones y tiempos de integración	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Conocimientos de la herramienta	150,00
3 Implementar los componentes													Componentes implementados	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	150,00
4 Integrar el sistema													Integración del RUP	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	350,00
5 Poner en práctica el uso de la herramienta													Informes y reportes finales	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	100,00
6 0													Entrega informes a organismos	Operaciones y Ventas	Humano y Financiero	Familiaridad con la herramienta	-
7																	
8																	
9																	
10																	
· Fecha de Inicio:													abr-16				
· Fecha de Terminación:													sep-16				
· Unidad de medida :													Herramienta correctamente implementada				
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																	
	- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
· Verificación Parcial Inicial:													may-16				
· Verificación Parcial Final:													ago-16				
IV. OBSERVACIONES.																	

I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRACIÓN																	
AREA DE NEGOCIO:		PROCESOS INTERNOS																	
PERSPECTIVA :		Adquirir el Conformador del sistema y buscar alianzas con empresas nacionales y multinacionales líderes en tecnología																	
PROYECTO :		Gerente General y Operaciones																	
RESPONSABLE :																			
II. OBJETIVOS.		Invertir en investigación y desarrollo																	
Objetivo:																			
III. CURSOS DE ACCION.																			
a) Planificación de la estrategia		2016											INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Nuevos productos desarrollados				
TIEMPO																			
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Adquirir el Conformador del sistema y buscar alianzas																			400,00
1	Contactar a los creadores del sistema para negociar la adquisición del Conformador													Contactar creadores del software	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Comunicaciones	50,00	
2	Analizar propuesta recibida y establecer términos y condiciones de las partes													Analizar propuesta	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Financiera	50,00	
3	Negociar formas de pago para la adquisición del Conformador													Negociar forma de pago	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Liquidez	100,00	
4	Analizar opciones para desarrollar nuevas versiones o productos													Nuevos productos	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Investigación y desarrollo	100,00	
5	Utilizar metodología implementada para el desarrollo de software													Utilizar RUP	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Adaptación del RUP	100,00	
6	0																		-
7																			
8																			
9																			
10																			
Fecha de Inicio:		ene-16																	
Fecha de Terminación:		jun-16																	
Unidad de medida :		Nuevos productos																	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																			
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																	
Verificación Parcial Inicial:		feb-16																	
Verificación Parcial Final:		abr-16																	
IV. OBSERVACIONES.																			

I. INFORMACION GENERAL .		OPERACIONES																
AREA DE NEGOCIO:		CLIENTES																
PERSPECTIVA :		Rediseñar los servicios de implementación mediante un estudio de los mismos para mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente																
PROYECTO :		Gerente General y Operaciones																
RESPONSABLE :																		
II. OBJETIVOS.		Rediseñar los servicios ofrecidos para la implementación del software																
Objetivo:																		
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia																		
		2017												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Nuevos servicios disponibles		
TIEMPO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																		400,00
Rediseñar los servicios de implementación mediante un estudio de los mismos para mejorar su calidad y aumentar la satisfacción del cliente																		
1	Analizar los servicios actuales para la implementación del software Tmax													Análisis servicios actuales	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Registros antiguos confiables	50,00
2	Determinar ventajas y desventajas de los servicios actuales													Fortalezas y debilidades	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Subjetividad	50,00
3	Rediseñar metodología de implementación													Nueva metodología de implementación	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Tiempo disponible	100,00
4	Definir servicios para cada etapa de la implementación (pre estudio, implementación, control y evaluación)													Servicios por etapa de implementación	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Tiempo disponible	150,00
5	Establecer indicadores de implementación y satisfacción													Indicadores de implementación	Gerente General y Operaciones	Humano y Financiero	Adecuada medición	50,00
6	0																	-
7																		
8																		
9																		
10																		
Fecha de Inicio:		jul-17																
Fecha de Terminación:		oct-17																
Unidad de medida :		Nuevos servicios de implementación																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:		abr-17																
Verificación Parcial Final:		sep-17																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .																	
AREA DE NEGOCIO:	MARKETING																
PERSPECTIVA :	CLIENTES																
PROYECTO :	Investigar periódicamente al mercado y las empresas que permita establecer estrategias de marketing en precio, promoción y producto																
RESPONSABLE :	Gerente General y Ventas																
II. OBJETIVOS.																	
Objetivo:	Implementar estrategias de marketing (Precio, Promoción, Producto)																
III. CURSOS DE ACCION.																	
a) Planificación de la estrategia																	
	2017																
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
	Estrategias implementadas de las 3P																
	TIEMPO																
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Investigar periódicamente al mercado y las empresas que permita establecer estrategias de marketing en precio, promoción y producto																	650,00
1 Recolectar información del mercado y las empresas (PYMES)													Una base de datos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	200,00
2 Segmentar las empresas (PYMES) y determinar los más atractivos													Segmentos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
3 Estudiar la competencia para conocer precios, productos y estrategias													Conocimiento de competencia	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	200,00
4 Determinar medios ATL y BTL para promocionar el software, servicio y marca de la empresa													Estrategias de promoción	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
5 Asociarse con la AESOFT para adquirir los beneficios de la asociación y constar en los													Asociación con AESOFT	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Acuerdo en los términos	100,00
6 Definir estrategia de precios de acuerdo a informes del mercado, competencia y													Estrategias de precios	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
7																	
8																	
9																	
10																	
· Fecha de Inicio:	ene-17																
· Fecha de Terminación:	mar-17																
· Unidad de medida :	Estrategias de precio, producto y promoción																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																	
	- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
· Verificación Parcial Inicial:	feb-17																
· Verificación Parcial Final:	feb-17																
IV. OBSERVACIONES.																	

I. INFORMACION GENERAL .																	
AREA DE NEGOCIO:	ADMINISTRACIÓN																
PERSPECTIVA :	PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :	Implementar la planificación estratégica dentro de la empresa en base objetivos, estrategias y acciones																
RESPONSABLE :	Gerente General y Ventas																
II. OBJETIVOS.																	
Objetivo:	Implementar planificación estratégica																
III. CURSOS DE ACCION.																	
a) Planificación de la estrategia																	
	2018																
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
	Plan Estratégico y herramientas de medición																
	TIEMPO																
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Implementar la planificación estratégica dentro de la empresa en base objetivos, estrategias y acciones																	900,00
1 Recolectar información anual de la empresa para conocer situación interna y externa de la empresa													Una base de datos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Fuentes de información	100,00
2 Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo													Información sintetizada	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de información	50,00
3 Definir estrategias para lograr los objetivos planteados													Estrategias	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de información	50,00
4 Determinar indicadores para la medición y control de la planificación estratégica													Indicadores de gestión	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Indicadores adecuados	50,00
5 Implementar controles de gestión mensuales													Reportes mensuales	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Realización de informes	600,00
6 Evaluar resultados obtenidos año a año													Evaluación de resultados	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de información	50,00
7																	
8																	
9																	
10																	
· Fecha de Inicio:	ene-18																
· Fecha de Terminación:	dic-18																
· Unidad de medida :	Plan estratégico																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																	
	- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
· Verificación Parcial Inicial:	mar-18																
· Verificación Parcial Final:	nov-18																
IV. OBSERVACIONES.																	

I. INFORMACION GENERAL .																		
AREA DE NEGOCIO:		ADMINISTRACIÓN																
PERSPECTIVA :		PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :		Ingresar a los mercados más atractivos en las principales ciudades del país																
RESPONSABLE :		Gerente General y Ventas																
II. OBJETIVOS.																		
Objetivo:		Aumentar la participación de mercado																
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación de la estrategia																		
		2019																
		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
		Alcanzar un 15% de participación de mercado																
TIEMPO																		
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Ingresar a los mercados más atractivos en las principales ciudades del país																		1.150,00
1	Analizar el mercado nacional													Una base de datos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Fuentes de información	250,00
2	Analizar sistemas comercializados en las principales ciudades del país													Información sintetizada	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de información	150,00
3	Identificar oportunidades y amenazas del mercado en las principales ciudades del país													Oportunidades	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de información	50,00
4	Estudiar estrategias de entrada en los mercados por ciudad													Estrategias	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Estrategias efectivas	100,00
5	Generar ventas en las principales ciudades del país													Ingresos nuevos	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Competidores	600,00
6	0																	
7																		
8																		
9																		
10																		
· Fecha de Inicio:		ene-19																
· Fecha de Terminación:		dic-19																
· Unidad de medida :		Nuevos ingresos mensuales																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																		
		- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
· Verificación Parcial Inicial:		mar-19																
· Verificación Parcial Final:		nov-19																
IV. OBSERVACIONES.																		

I. INFORMACION GENERAL .																			
AREA DE NEGOCIO:		MARKETING																	
PERSPECTIVA :		PROCESOS INTERNOS																	
PROYECTO :		Realizar alianzas con distribuidores en las principales ciudades del país para comercializar el sistema Tmax																	
RESPONSABLE :		Gerente General y Ventas																	
II. OBJETIVOS.																			
Objetivo:		Desarrollar una cadena de distribución en las principales ciudades del país																	
III. CURSOS DE ACCION.																			
a) Planificación de la estrategia																			
		2019												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Nuevos canales de distribución			
TIEMPO																			
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Realizar alianzas con distribuidores en las principales ciudades del país para comercializar el sistema Tmax																			600,00
1	Definir políticas y beneficios mutuos del acuerdo de distribución y comercialización													Políticas de distribuidores		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Experiencia	50,00
2	Analizar el mercado de las principales ciudades del país													Análisis de mercado nacional		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	100,00
3	Reclutar mediante la página web candidatos para distribuir el sistema en las principales ciudades del país													Reclutar con la página WEB		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Nivel de audiencia	150,00
4	Localizar y estudiar las alternativas de socios estratégicos para la comercialización del													Analizar candidatos		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Confiability	50,00
5	Entregar propuesta a los candidatos seleccionados													Seleccionar distribuidores		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Tiempo disponible	150,00
6	Establecer alianzas con los mejores candidatos													Acuerdos comerciales		Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Confiability	100,00
7																			
8																			
9																			
10																			
Fecha de Inicio:															jul-19				
Fecha de Terminación:															dic-19				
Unidad de medida :																	Canales de distribución		
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																			
Verificación Parcial Inicial:															abr-19				
Verificación Parcial Final:															nov-19				
IV. OBSERVACIONES.																			

I. INFORMACION GENERAL .																	
AREA DE NEGOCIO:	FINANZAS																
PERSPECTIVA :	PROCESOS INTERNOS																
PROYECTO :	Crear presupuestos anuales para poder planificar inversiones en nuevos proyectos, productos o infraestructura																
RESPONSABLE :	Gerente General y Ventas																
II. OBJETIVOS.																	
Objetivo:	Realizar inversiones en nuevos proyectos relacionados																
III. CURSOS DE ACCION.																	
a) Planificación de la estrategia																	
	2019																
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																
	Inversiones en proyectos nuevos																
TIEMPO																	
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
Crear presupuestos anuales para poder planificar inversiones en nuevos proyectos, productos o infraestructura																	350,00
1 Analizar balances, indicadores y comportamiento de las ventas de años anteriores													Análisis años anteriores	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	100,00
2 Realizar proyecciones de los ingresos y egresos en escenario normal, pesimista y optimista													Realizar proyecciones	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	50,00
3 Analizar posibles oportunidades y amenazas del mercado													Oportunidades y Amenazas	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Validez de la información	75,00
4 Identificar posibles inversiones que aporten al crecimiento de la empresa													Cartera de inversiones	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Financiero	75,00
5 Presupuestar un porcentaje para I&D, publicidad y promoción e infraestructura													Presupuesto general y por área	Gerente General y Ventas	Humano y Financiero	Financiero	50,00
6 0																	-
7																	
8																	
9																	
10																	
Fecha de Inicio:	ene-19																
Fecha de Terminación:	mar-19																
Unidad de medida :	Monto invertido en nuevos proyectos																
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																	
	- Análisis de reportes - Toma de decisiones																
Verificación Parcial Inicial:	ene-19																
Verificación Parcial Final:	feb-19																
IV. OBSERVACIONES.																	

Anexo 8

Balance General Proyectado

	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA/BANCO	55.974,95	16.809,48	37.319,30	86.267,14	170.952,50
CUENTAS POR COBRAR	7.409,61	8.691,47	10.707,89	13.192,12	16.252,69
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	63.384,56	25.500,95	48.027,19	99.459,26	187.205,19
ACTIVO NO CORRIENTE					
ACTIVO FIJO	5.599,56	3.700,42	1.801,29	0,00	0,00
ACTIVO DIFERIDO	0,00	27.777,78	16.759,85	2.362,77	187,92
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.599,56	31.478,20	18.561,14	2.362,77	187,92
TOTAL ACTIVO	68.984,12	56.979,15	66.588,33	101.822,03	187.393,10
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
CUENTAS POR PAGAR					
TOTAL PROVEEDORES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTOS POR PAGAR					
IMPUESTO A LA RENTA COMPANIA	4.485,93	3.007,99	5.708,55	13.303,96	30.427,29
TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	4.485,93	3.007,99	5.708,55	13.303,96	30.427,29
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL					
SUELDOS POR PAGAR	(0,00)	236,00	236,00	236,00	236,00
PARTICIPACION TRABAJADORES	3.598,34	2.412,83	4.579,05	10.671,63	24.406,92
TOTAL CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	3.598,34	2.648,83	4.815,05	10.907,63	24.642,92
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	8.084,27	5.656,82	10.523,60	24.211,59	55.070,21
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.084,27	5.656,82	10.523,60	24.211,59	55.070,21
PASIVO LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES BANCARIAS					
PRESTAMO BANCARIO	20.550,86	16.213,31	11.381,01	5.997,53	0,00
TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	20.550,86	16.213,31	11.381,01	5.997,53	0,00

DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS					
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	20.550,86	16.213,31	11.381,01	5.997,53	0,00
TOTAL PASIVO	28.635,13	21.870,13	21.904,61	30.209,12	55.070,21
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL					
ACCIONISTAS	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32
TOTAL CAPITAL PAGADO	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32
TOTAL CAPITAL SUSCRITO	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32	24.444,32
SUPERAVIT					
RESULTADOS					
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.602,58	924,59	2.520,29	4.368,44	7.634,66
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORS	13.302,08	9.740,11	17.719,11	42.800,15	100.243,92
TOTAL RESULTADOS	15.904,66	10.664,70	20.239,40	47.168,59	107.878,58
TOTAL CAPITAL SOCIAL	40.348,98	35.109,02	44.683,72	71.612,91	132.322,90
TOTAL PATRIMONIO	40.348,98	35.109,02	44.683,72	71.612,91	132.322,90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	68.984,12	56.979,15	66.588,33	101.822,03	187.393,10

COMPROBACIÓN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------