



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES PARA  
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESA EN QUITO

AUTORA

Paola Carina Díaz Ortega

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA COMERCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES PARA MEDIANAS Y  
GRANDES EMPRESA EN QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera Comercial mención en  
Administración de Empresas

Profesor Guía  
MBA. Diego Patricio Torres

Autora  
Paola Carina Díaz Ortega

Año  
2018

## **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.

---

MBA. Diego Patricio Torres Contreras

C.I. 1705069993

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

ING. MBA. Marcelo Fernando Terán

CI: 1706593232

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Paola Carina Díaz Ortega

C.I.: 1716202799

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme esta vida maravillosa. A mis padres porque con su ejemplo y amor infinito me han sostenido en todos los momentos de mi vida.

A mis hermanas Andrea y Stefany por ser mi sustento y mi ejemplo de fortaleza.

A la UDLA y a mi tutor Diego Torres por brindarme amablemente su conocimiento en este proceso.

A toda mi familia y mis grandes amigos por el apoyo brindado siempre.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y mis hermanas quienes son el motor de mi vida, el ejemplo y el impulso para superarme cada día.

## RESUMEN

El presente plan de negocios propone crear una empresa dedicada a la comercialización e implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales en la ciudad de Quito. Hoy en día, los sistemas de planificación de recursos empresariales son elementos esenciales en la gestión de miles de empresas de todos los tamaños y todos los sectores. La implementación de la solución propuesta proporciona a la organización información correcta, confiable y unificada, aplicaciones móviles y tecnología de punta, basada en la seguridad de la información y, por lo tanto, se complementan y van de la mano con los objetivos corporativos.

Al realizar el análisis del macro entorno de la industria, se puede establecer que la industria y la nueva empresa propuesta podrán soportar las posibles amenazas del entorno ya que las oportunidades son mayores.

El análisis del cliente determinó que actualmente las empresas ecuatorianas buscan con más frecuencia soluciones tecnológicas que les ayude en su crecimiento e innovación; sin embargo, un 55% de los encuestados dijo que sus empresas actualmente no cuentan con un sistema integrado de información. Este resultado incentiva la creación de la empresa propuesta ya que cubrirá esta creciente necesidad del mercado.

Mediante la evaluación financiera, se determina que la empresa proyecta una recuperación de la inversión al tercer año y se confirma la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios planteado, obteniendo un VAN: USD 111.148,30 y una TIR: 37,06%.

## **ABSTRACT**

The present business plan proposal is to create a company dedicated to commercializing and implementation of an enterprise resource planning in Quito. Nowadays, enterprise resource planning systems are essential in any size and business management. The implementation of this proposal will provide to the corporation accurate information, truthful, unified, mobile apps, and cutting-edge technology; based on information security. Therefore, they will work together with the business objectives.

The industrial macro analysis establish that this new company could endure possible outside threats since the opportunities are greater.

The client analysis brought to light that Ecuadorian companies are searching more frequently tech solutions that help them with their development and innovation. However, a 55% responded their business don't have a unify tech system. This outcome encourages this proposal since it will cover a growing necessity in the Ecuadorian market.

Through the financial evolution, the investment recovery at the third year and it is confirmed the viability and profitability of this business plan, getting a NPV: USD 111.148,30 and IRR: 37,06 %.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del Proyecto .....	1
1.1.1 Objetivo general .....	1
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno Externo – PEST .....	2
2.1.1.1 Entorno político legal: .....	2
2.1.1.2 Entorno económico: .....	3
2.1.1.3 Entorno social y cultural: .....	5
2.1.1.4 Entorno tecnológico: .....	5
2.1.1.5 Conclusiones del análisis PEST .....	6
2.1.2 Análisis de la Industria – PORTER .....	7
2.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	13
3.1 Objetivo de la investigación .....	13
3.2 Investigación Cualitativa .....	14
3.1.1 Entrevista a Expertos .....	14
3.1.2 Grupo focal .....	16
3.3 Investigación Cuantitativa .....	18
3.3.1 Encuestas .....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada .....	20
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1 Estrategia general de marketing .....	23
5.1.1 Mercado Objetivo .....	23
5.1.2 Propuesta de Valor .....	26
5.2 Mezcla de Marketing .....	28
5.2.1 Producto .....	28
5.2.2 Precio .....	31
5.2.3 Plaza .....	32

5.2.4 Promoción .....	33
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>34</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	34
6.1.1 Misión.....	34
6.1.2 Visión .....	34
6.1.3 Objetivos .....	35
6.2 Plan de operaciones.....	35
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización .....	36
6.2.1.1 Cadena de valor .....	36
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	37
6.2.2.1 Análisis de tiempos.....	39
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización.....	41
6.2.3.1 Instalaciones de la empresa .....	42
6.2.4 Requerimiento de personal .....	43
6.3 Estructura organizacional.....	43
6.3.1 Estructura legal .....	43
6.3.2 Diseño organizacional .....	44
6.3.2.1 Organigrama.....	44
6.3.2.2 Descripción de las funciones y puestos de trabajo.....	45
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>46</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	46
7.1.1 Proyección de ingresos .....	46
7.1.2 Proyección de gastos .....	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo .....	49
7.2.3 Estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	50
7.3.1 Estado de resultados.....	50
7.3.2 Estado de situación financiera .....	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	52

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista .....	53
7.5 Índices financieros .....	55
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	57
REFERENCIAS .....	59
ANEXOS .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Inflación Anual.....	4
Figura 2. Clasificación nacional de actividades económicas.....	8
Figura 3. 5 Fuerzas de Porter.....	9
Figura 4. Las 4 p's del mercado.....	28
Figura 5. Resumen de funcionalidades del sistema Ekon.....	29
Figura 6. Colores corporativos .....	29
Figura 7. Tipo de Letra .....	30
Figura 8. Logo de la empresa.....	30
Figura 9. Logo del producto.....	31
Figura 10. Ubicación de la empresa.....	33
Figura 11. Cadena de Valor .....	36
Figura 12. Flujo de actividades.....	39
Figura 13. Organigrama de la empresa.....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales empresas de TIC´s y Software en Ecuador .....	8
Tabla 2. Perfil del entrevistado .....	15
Tabla 3. Análisis de las oportunidades percibidas en el entorno del proyecto. ....	21
Tabla 4. Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente. ....	22
Tabla 5. Variable de segmentación para los mercados industriales.....	24
Tabla 6. Segmentación del mercado .....	25
Tabla 7. Propuesta de valor Canvas .....	27
Tabla 8. Precio del servicio .....	32
Tabla 9. Detalle de las actividades y tiempos requeridos.....	40
Tabla 10. Mobiliarios de oficina .....	41
Tabla 11. Equipos de computación .....	41
Tabla 12. Tipos de instalaciones .....	42
Tabla 13. Tabla de Ponderación .....	42
Tabla 14. Personal requerido .....	43
Tabla 15. Cargos y funciones de personal .....	45
Tabla 16. Capacidad instalada de la empresa .....	46
Tabla 17. Ingresos esperados .....	47
Tabla 18. Detalle de gastos .....	48
Tabla 19. Estado de Resultados .....	50
Tabla 20. Estado de situación financiera.....	51
Tabla 21. Estado de Flujo de Efectivo .....	52
Tabla 22. Flujo de caja proyectado .....	52
Tabla 23. Proyección de flujo de caja de inversionistas .....	53
Tabla 24. Valoraciones.....	54
Tabla 25. Índices Financiero .....	55

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del Proyecto**

El sector de tecnología ofrece oportunidades únicas para aquellos países que están en vías de desarrollo y se encuentran buscando una mejora sostenible en su evolución económica, política y que su sociedad se vea altamente favorecida. Dentro del sector de tecnología, existe un segmento con mayor crecimiento como es el del Software, el cual ha sido considerado un sector estratégico y definitivo para el desarrollo de economías en proceso de crecimiento como es el Ecuador. En un mundo globalizado, las empresas ecuatorianas tienen que ir al acelerado ritmo de las tendencias actuales, por lo tanto, están en proceso de modernización e innovación con miras en llegar a ser más productivas en su campo, lo cual va de la mano con la especialización de profesionales ecuatorianos en todas las áreas de las empresas y de esta manera contribuir al desarrollo del país.

En la actualidad, las empresas requieren herramientas que les proporcionen centralizar la información bajo un mismo esquema para beneficiar a toda la organización, permitiendo así, tomar decisiones acertadas para sus procesos y estrategias de negocios, todo esto en tiempo real.

Debido a la gran necesidad de las empresas con tendencias a la tecnificación de sus procesos y de esta manera aumentar su productividad y generar ventajas competitivas frente a la competencia, se propone presentar una propuesta de solución de sistema de planificación de recursos empresariales con baja inversión direccionado para las empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito.

#### **1.1.1 Objetivo general**

Formular un plan de negocio que determine la factibilidad para la constitución de una empresa dedicada a la comercialización e implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales direccionado a las medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito en el año 2018.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un análisis del entorno para establecer las oportunidades y amenazas que se deben considerar para la creación de la empresa.
- ✓ Conocer cuál es la industria a la que pertenece la actividad económica planteada para conocer cuáles son las principales empresas que forman este segmento del mercado
- ✓ Identificar claramente el mercado meta con necesidades reales de un sistema de planificación de recursos empresariales para poder proyectar correctamente las estrategias para este fragmento del mercado.
- ✓ Desarrollar un Plan de Marketing propicio para que el sistema de planificación de recursos empresariales sea conocido por el mercado objetivo.
- ✓ Establecer una solvente estructura organizacional para el correcto funcionamiento del presente proyecto.
- ✓ Elaborar un plan financiero detallado para comprobar la viabilidad del proyecto.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo – PEST**

El análisis PEST permite conocer el entorno macro en el cual se va a desarrollar la empresa. La comprensión de los factores externos que influyen en la organización es importante para poder plantear una estrategia adecuada en base a la posición de la empresa dentro de un medio (Chiavenato, 2015).

##### **2.1.1.1 Entorno político legal:**

Uno de los principales propósitos de las políticas públicas de Ecuador es el de generar las condiciones necesarias para apuntalar el desarrollo del sector productivo. (Ministerio de Industria y Productividad, 2016). Esta meta del

Gobierno incentiva la modernización de las empresas para potencializar su productividad lo cual motivará, entre otros parámetros, a la industria mediante la adquisición de tecnología. Esto constituye una oportunidad.

Las decisiones políticas han permitido la industria de la venta de *software* tenga un alto repunte en los últimos años ya que tiene un alto apoyo gubernamental para su desarrollo, tal como se determinó el día 10 de abril de 2008, mediante decreto 1014 en el cual el ex presidente de la República, Rafael Correa establece como política pública para entidades de la Administración Pública Central, la utilización de Software Libre en sus sistemas y equipamientos informáticos. (Presidencia de la República, 2009). El punto expuesto representa una oportunidad.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, una de las principales metas para el 2021 es Incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicación a 2021. (Planificación, 2016). Las mencionadas política gubernamental incentivan fuertemente a la creación de empresas dedicadas a la tecnología para poder cubrir el incremento planteado por el gobierno ecuatoriano, lo cual representa una oportunidad para la industria.

#### **2.1.1.2 Entorno económico:**

Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016 frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016).

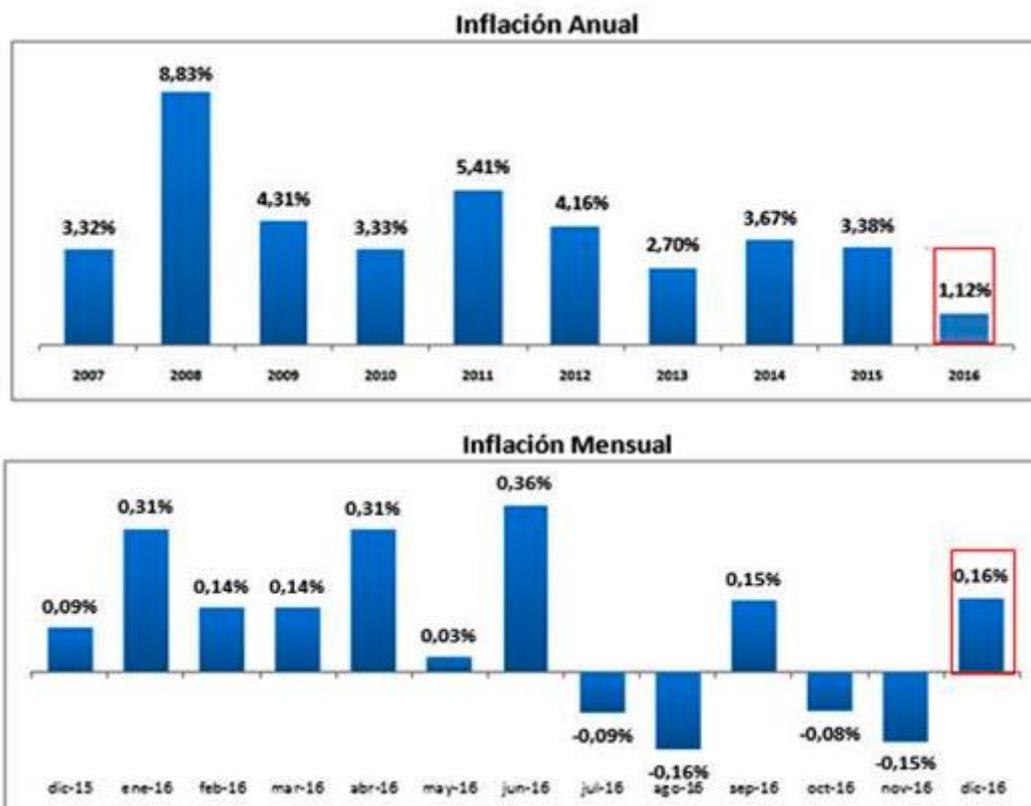


Figura 1. Inflación Anual

Tomado de (INEC, 2016)

PIB: Ecuador enfrenta una época de recesión económica que inició a finales del año 2014 cuando el precio del barril de petróleo que llegaba casi a USD 100 en el año 2013, se desplomó alcanzando su precio más bajo de USD 32 en el año 2015. A esto se le suma la apreciación del dólar, lo cual hace al Ecuador menos competitivo a nivel internacional. A nivel global, se puede percibir un alto nivel de recesión económica como consecuencia de la baja de los precios del petróleo, y según los expertos, esta tendencia se expandirá por al menos dos años más; esto afecta directamente a los países dependientes de la exportación de petróleo como es el caso de Ecuador donde sus exportaciones representan aproximadamente el 60% de los ingresos del país. (BCE, 2016). Ante esta situación, actualmente varias empresas han cerrado operaciones y despedido a su personal, lo cual se define económicamente como un momento de restricción en inversión y crecimiento de las empresas. Sin embargo, en Ecuador, la industria del software genera ventas por alrededor de 500 millones de dólares, esto representa el 0,5% del PIB; adicionalmente esta industria ha tenido un

crecimiento sostenido del 17% en los siete años previos. (Escuela Politécnica del Litoral, 2017). Como se puede observar, la industria a la que pertenece el trabajo planteado tiene estabilidad en el tiempo a pesar de los problemas macros que ha sufrido Ecuador, lo cual es una situación alentadora para la industria. Todas estas variables constituyen una amenaza para la industria.

#### **2.1.1.3 Entorno social y cultural:**

Para los países en vía de desarrollo, como es el Ecuador, el entorno social impacta directamente sobre el entorno tecnológico ya que las decisiones de inversión serán priorizados a aquellos sectores que ayuden a disminuir la pobreza más no en el crecimiento tecnológico. Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Ecuador registró en septiembre 2016 una tasa de desempleo del 5,2% a nivel nacional. En lo que va del año, la tasa de desempleo se mantiene estadísticamente estable, terminando el mes de Septiembre 2017 en 4,1%. (INEC, 2017). Estas variables constituyen una amenaza para la industria.

A su vez, las cifras del INEC detallan que las actividades relacionadas con la industria del *software* en Ecuador registraron un nivel combinado de empleo de 10.209 puestos de trabajo en el año 2015 con una tasa anual compuesta de crecimiento del 11% para el periodo 2009-2015. El trabajo planteado propone emplear a siete personas de manera permanente contribuyendo de esta manera a la generación de empleo en Ecuador lo cual constituye una oportunidad.

Los factores antes expuestos son puntuales para la industria tecnológica ya que determinan el crecimiento que podrían tener las empresas ecuatorianas y la estabilidad de capital humano.

#### **2.1.1.4 Entorno tecnológico:**

Ecuador se está acoplando a la tendencia mundial del uso de la nube en el caso particular de la industria del software, siendo las de mayor uso *SaaS* (*Software as a Service*, por sus siglas en ingles) y *PaaS* (*Plataform as a Service*, por sus

siglas en ingles) (Universidad Central del Ecuador, 2014), por lo tanto se puede concluir que es una oportunidad para el proyecto planteado.

A nivel macro, la demanda de herramientas de *software* en Ecuador está en vías de crecimiento principalmente proveniente de las áreas económicamente importantes para el país como turismo, agroindustria, desarrollo ambiental y entidades gubernamentales; de esta manera, la participación que tiene el Estado y sus esfuerzos por modernizar sus operaciones, han motivado al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información a fomentar el uso de las TIC, lo cual permitió un crecimiento de las empresas tanto públicas como privadas. (Banco Mundial, 2016).

De la misma manera, el sector privado se ha visto marcado por un importante esfuerzo para la modernización de sus actividades de innovación que requieren inversiones en software. Un estudio sobre actividades de ciencia, tecnología e innovación en el país, identificó que el porcentaje de empresas encuestadas que había realizado inversiones en software con fines de innovación pasó del 14,36% en el periodo 2009-2011 al 17,60% en el periodo 2012-2014. (Escuela Politécnica del Litoral, 2017).

Estas cifras son motivadoras al momento de palpar la demanda local de productos de software que tiene las empresas ecuatorianas, tanto públicas como privadas, lo cual presenta un interesante potencial de crecimiento y oportunidad para la industria.

#### **2.1.1.5 Conclusiones del análisis PEST**

1. Analizando el entorno político, se puede concluir que las acertadas decisiones del Gobierno Nacional para fomentar el desarrollo productivo del país mediante la utilización de políticas públicas para motivar el uso de software libre estimula la industria tecnológica y la creación de empresas que soporten esta creciente necesidad del mercado.

2. El año 2015 es considerado como el principio del período de desaceleración económica en Ecuador. Los principales motivos fueron la apreciación del dólar y la abrupta baja de los precios del petróleo, producto del cual es país es económicamente dependiente; estos indicadores más la el aumento de la tasa de desempleo dan como consecuencia una imagen desalentadora para los inversores.
3. Se puede palpar que Ecuador ha tenido una inflación comparativamente estable en los últimos 5 años. Esta relativa estabilidad permite a los inversores locales y extranjeros planificar y proyectar sus ingresos y gastos al mediano y largo plazo.
4. Si bien a nivel macro Ecuador ha tenido una desaceleración económica en los últimos años, la necesidad de las empresas de innovar y tecnificar sus proceso para poderse mantener en la línea del tiempo han hecho que la industria de tecnología se mantenga estable y con un crecimiento moderado.

Como complemento a este tema, se detalla la matriz de Evaluación de Factores Externos la cual resume el análisis de las oportunidades y amenazas de la industria **(Ver ANEXO 1)**

### **2.1.2 Análisis de la Industria – PORTER**

Acorde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, revisión 4) la venta de programas informáticos se encuentra dentro de la siguiente categoría:

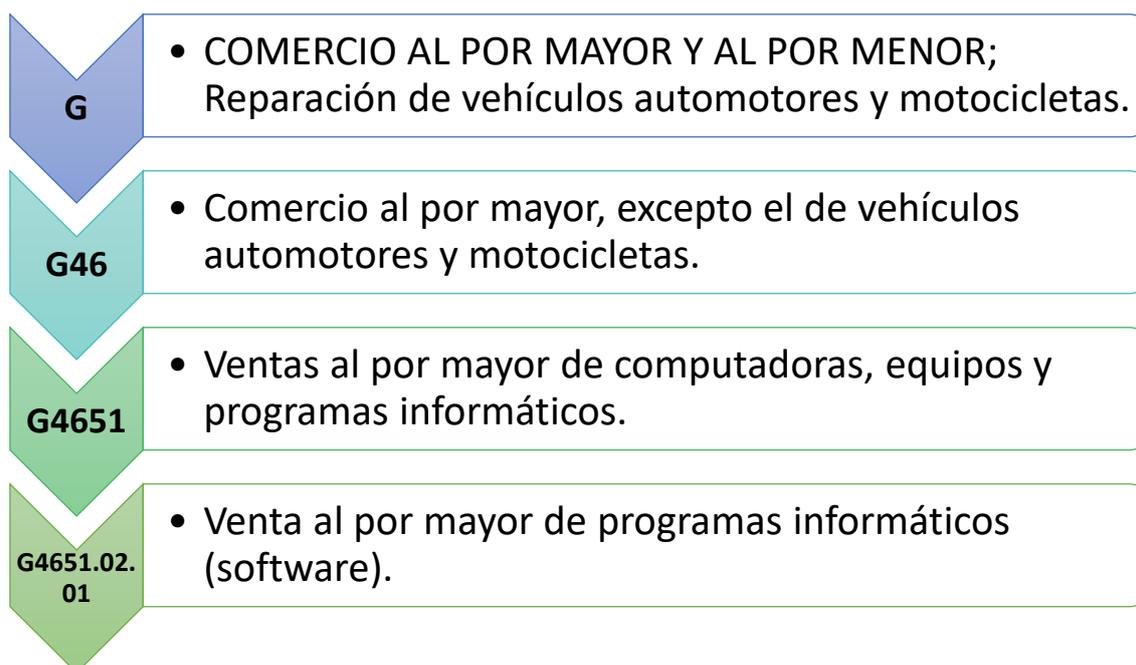


Figura 2. Clasificación nacional de actividades económicas

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2012)

Según datos del INEC, en Ecuador, la industria de tecnología está conformada por alrededor de 700 empresas, la cual genera empleo a más de 10 mil personas en 2015, principalmente desarrolladores (35%) e implementadores (24%). (Escuela Politécnica del Litoral, 2017), este dato incluye 684 empresas registradas en actividades de programación y consultoría y 20 compañías orientadas a la publicación de programas informáticos.

Tabla 1.

Principales empresas de TIC's y Software en Ecuador

	FIRMA	Ingresos Totales 2015	Ingresos Totales 2014
1	Tata Solution Center S.A.	120,843,935	95,525,932
2	Nexsys del Ecuador	75,535,684	55,194,667
3	Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.	38,373,938	40,995,781
4	Binaria Sistemas C Ltda	33,285,433	32,402,898
5	Akros Cia. Ltda.	28,192,097	34,338,007
6	Avnet Technology Solutions Ecuador S.A	19,978,840	28,644,568

7	Cobiscorp Ecuador S. A.	15,255,078	10,516,739
8	Descaserv Ecuador S.A	12,550,989	26,725,048
9	Kruger Corporation S.A.	11,712,506	8,701,877
10	Grupo Microsistemas Jovichsa S. A.	7,349,809	7,455,368

Adaptado de (ESPAE, 2017)

### 2.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Al utilizar el modelo elaborado por el economista Michael Porter, se pretende maximizar los recursos y superar a la competencia mediante el análisis de la industria utilizando las 5 fuerza de Porter con el fin de determinar el atractivo y rentabilidad de la industria de ventas al por mayor de computadoras, equipos y programas informáticos.

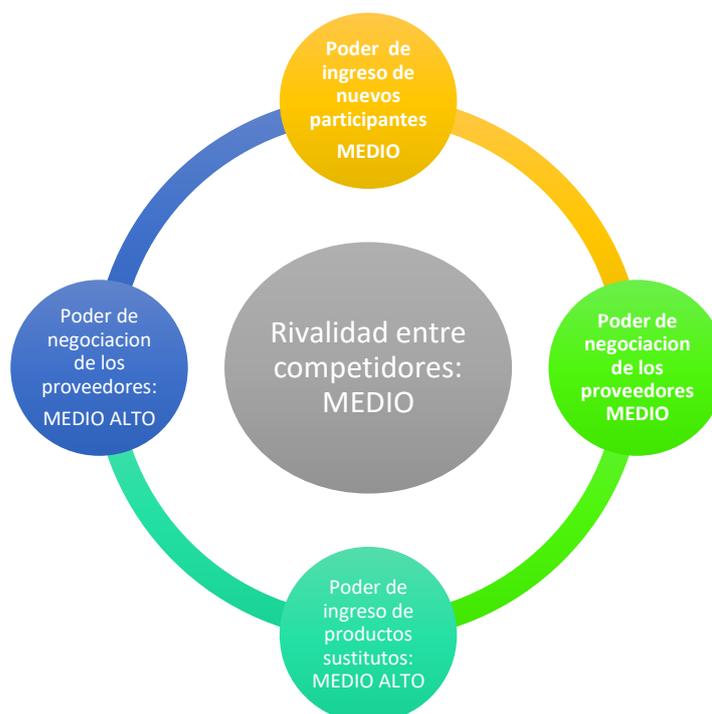


Figura 3. 5 Fuerzas de Porter

Adaptado de: (Fred, 2005)

#### F.1 Poder de ingreso de nuevos participantes – MEDIO

Barrera de entrada: el costo inicial para la conformación de una empresa de tecnología es relativamente bajo ya que solo se requiere los gastos de

constitución y algunos adicionales y no se requiere una infraestructura inicial, por lo tanto, la factibilidad de crear este tipo de empresas es alta. Identificación de Marca: De manera local, existen desarrollos de empresas pequeñas o que usan *software* libre, pero las marcas de más recordación y buscadas por los clientes son las extranjeras. Economía de Escala: La comercialización e implementación de un *software* especializado no es un producto en cual se pueda producir a escala, al contrario, es un producto estándar que se implementa en las empresas en ciertos momentos determinados. Además, los productos de la industria son muy similares entre las empresas que ofrecen *Software*, sin embargo, la cantidad de empresas oferentes son pocas y la diferencia de precios entre empresas locales y empresas internacionales es marcadamente más elevado.

En el caso de la industria a la que se dirige este estudio, el cambio del proveedor resulta en extremo costo ya que estaríamos cambiando de dueño del sistema y todo lo que ello involucra. En cuanto a los canales de distribución, el sistema de venta de *software* local es directo, mientras que el sistema de venta de *software* internacionales es a través de *Partners* o canales de distribución en el país lo cual incrementa el costo de propiedad, por lo tanto, se encarece la solución. De igual manera, para la industria de tecnología, el acceso a la materia prima para el desarrollo del mismo es bastante accesible, sobre todo si es para desarrollo local de *software* libre (Salas, 2017).

Cabe recalcar que la experiencia del proveedor en la industria es fundamental al momento de entrar al mercado ya que al ser un servicio y la principal referencia son los clientes que corroboran los beneficios del sistema. Una ventaja de los proveedores de *software* local es que la industria de tecnología cuenta con el apoyo del Gobierno Nacional, el cual promueve el uso e implementación de *software* libre en las entidades públicas (Pública, 2017).

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es medio, debido a la accesible inversión inicial que se requiere para conformación de la empresa pero también hay que tomar en cuenta que las pequeñas empresas de desarrollo así como las soluciones locales están tomando fuerza en el país.

## **F2. Poder de negociación de los clientes – MEDIO**

El *software* como producto está orientado soportar y ayudar en el crecimiento de cualquier tipo de empresa por lo tanto de número de clientes que tiene la industria de tecnología está cada día en aumento. (ComputerWorld, 2016) Los clientes más destacados dentro de la industria de tecnología son todos aquellos que pertenecen al grupo de grandes empresas en Ecuador, por lo tanto, su poder de negociación es alto. (<https://www.flacso.edu.ec>, s.f.). La integración hacia atrás se presenta de forma periódica en los clientes ya que sus propios departamentos de sistemas realizan desarrollos internos a medida.

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio ya que la cantidad soluciones de tecnología sustitutas en la industria está en crecimiento. En el mercado ecuatoriano se pueden encontrar soluciones de *software* desarrollado a medida y de forma local, lo cual amplía el abanico de opciones para los clientes.

## **F.3 Poder de Ingreso de productos sustitutos – MEDIO ALTO**

El precio de productos sustitutos desarrollados localmente son menores a los precios ofertados desarrollados internacionalmente, sin embargo, la experiencia de estas empresas no es suficiente como para que los precios de los sustitutos sea un impedimento. Es muy importante para la industria las normas de calidad aplicadas a los procesos de generación de programas informáticos, siendo las ISO 9001:2015 las más usadas. (Bureau Veritas, 2017). Los principales sustitutos cercanos de la industria son sistemas de grandes corporaciones como Excel de Microsoft. EL costo de cambio para el cliente es muy alto ya que la implementación de un software de planificación de recursos empresariales en las empresas según Dataprix *“teniendo en cuenta la instalación inicial y el mantenimiento durante un periodo de dos años, el coste global que supone implantar un sistema de planificación de recursos empresariales oscilaba entre 300.000 euros”* (<http://www.dataprix.com>, s.f.).

En conclusión, el poder de ingreso de productos sustitutos es medio alto ya que las empresas optan por los sistemas de desarrollo nacional y personalizaciones

específicas que realiza cada institución con su propio personal. Esto se da básicamente por un ahorro de dinero más no de tiempo.

#### **F.4 Poder de negociación de los proveedores – MEDIO ALTO**

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros existen 700 compañías dedicadas a la venta al por mayor y menor de software. (Superintendencia de Compañías, 2016). De este universo de proveedores, la industria está gobernada principalmente por dos grandes corporaciones internacionales que son ORACLE y SAP quienes son los principales proveedores de tecnología a nivel local e internacional.

El cambio de proveedor es posible pero el costo que tendría que asumir la empresa sería muy alto ya que la relación pactada con el proveedor tiene un precio anual por el permiso de comercialización del software. (Unit4, 2017)

Es probable que se tenga una integración hacia atrás ya que la industria de tecnología puede desarrollar su propio software, sin embargo, no es lo más óptimo ya que los proyectos de tecnología, son de alto riesgo y lo que más prima son software con experiencia. De igual manera, la industria de tecnología está en constante crecimiento y tiene el apoyo de empresas públicas y privadas. La rentabilidad del proveedor es buena con un correcto manejo de los costos internos; como se detalla en la página del Ministerio de Industrias y Productividad, “Balanza de Servicios con el protagonismo de este importante sector que exporta anualmente alrededor de USD 45 millones y genera directa e indirectamente unos 10.000 empleos a nivel nacional, según estudios de la Asociación Ecuatoriana de Software, Aesoft.” (Aesoft, 2017)

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio alto ya que la industria no cuenta con un gran número de proveedores en la industria lo cual le da la potestad de poder manejar los precios.

#### **F.5 Rivalidad entre competidores - MEDIO**

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros existen 700 compañías dedicadas a la venta al por mayor y menor de software.

(Superintendencia de Compañías, 2017), sin embargo, la concentración de los ingresos por venta está dada por grupos empresariales dando como resultado una complicada participación en el mercado para nuevos competidores. Otro componente son los costos fijos los cuales son altos, direccionado principalmente por el pago de los sueldos a los técnicos desarrolladores e implementadores del software. (Salas, 2017).

Tomando en cuenta la valoración del análisis de la industria (ver Anexo 2), se puede concluir que la rivalidad entre competidores es medio, no tanto por la cantidad de empresas que conforman esta industria, sino por el peso y el segmento del mercado que las mismas acaparan; en conclusión, la situación actual del mercado es favorable a la empresa.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Objetivo de la investigación**

El capítulo a desarrollar pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecer el mercado objetivo de empresas que se encuentran en la búsqueda para la adquisición un sistema de planificación de recursos empresariales en la ciudad de Quito.
- Determinar las características que debe cumplir el sistema de planificación de recursos empresariales para alcanzar las expectativas de los potenciales clientes.
- Indagar el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por un sistema de planificación de recursos empresariales para establecer precios competitivos.
- Como objetivo final, se busca detallar un perfil de los clientes potenciales y los tomadores de decisión para plantear acertadamente las estrategias.

## **Diseño de la Investigación de Mercados**

Para poder cumplir los objetivos planteados, se utilizará dos tipos de investigación:

- Descriptiva – Cualitativa mediante entrevista con expertos y grupos focales
- Descriptiva – Cuantitativa a través de encuestas

## **Problema de investigación de mercado**

¿Cuenta el mercado ecuatoriano con información y datos estadísticos sobre las empresas que estén en proceso de búsqueda de sistemas de planificación de recursos empresariales, las tendencias de consumo, preferencias de los clientes y precios del mercado?

Para realizar una indagación cuidadosa y crítica en la búsqueda de los hechos planteados en esta investigación, se utilizó la herramienta Matriz de Congruencia para desarrollar de manera efectiva la investigación planteada. Ver **Anexo 3**

## **3.2 Investigación Cualitativa**

### **3.1.1 Entrevista a Expertos**

**Objetivo General:** Recibir retroalimentación de los expertos mediante una entrevista para conocer la experiencia que han tenido en la comercialización, implementación, uso y la importancia de un sistema integrado de planificación de recursos empresariales en el 2017.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conocer cuáles han sido los principales paradigmas que tuvieron que romper para la implantación del sistema de planificación de recursos empresariales.
- Detallar las experiencias que pueden tener las empresas para que esta transición sea sostenible en el tiempo.

Tabla 2.

*Perfil del entrevistado*

<b>Nombre:</b> Ing. Rubén Darío Salas
<b>Edad:</b> 55 años
<b>Ocupación:</b> Gerente General de Vertical Group
<b>Conocimiento de la industria:</b> El entrevistado tiene una amplia experiencia en el área tecnológica ya que de título profesional es Ingeniero en Sistemas y durante 25 años ha ejercido profesionalmente en el área de comercialización y manejo de <i>Software</i> , así como en implementaciones de proyectos de sistemas integrados de planificación de recursos empresariales.

**Principales conclusiones de la entrevista**

- El entrevistado considera que los sistemas han evolucionado considerablemente en los últimos años, haciendo que cada día las empresas busquen este tipo de soluciones en el mercado.
- Esta tendencia para la optimización de los recursos ha hecho que los sistemas de planificación de recursos empresariales tengan un proceso de implementación mucho más corto de lo que era hace 5 años atrás.
- Anteriormente, los proyectos de implantación podrían durar entre 8 a 12 meses dependiendo la complejidad de la empresa, en la actualidad, los proyectos pueden durar entre 3 y 6 meses de implementación; esta brecha de tiempo ayuda a optimizar los costos del proyecto.
- Los sistemas de implementación deben ser versátiles para poder adaptarse rápidamente a los cambios que se tiene actualmente en las empresas.
- Ahora la tendencia es que los sistemas de planificación de recursos empresariales sean 100% web y toda su información esté en la nube, es más, se valora las empresas *SaaS* (*software as a Service* – Sistema como servicio, por sus siglas en inglés)
- Los principales problemas por los que ha atravesado el entrevistado durante su experiencia en proyectos de planificación de recursos empresariales es la resistencia al cambio de los usuarios finales y otro problema grave es la falta de compromiso de los líderes o *sponsor* del proyecto.

- Por la experiencia del entrevistado, puede determinar que los precios de implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales puede oscilar entre USD80.000 a USD220.000. El entrevistado recalca que estos son precios referenciales ya que el valor final dependerá de los módulos que requiere la empresa así como los recursos asignados.
- En Quito, la competencia en sistemas de planificación de recursos empresariales es bastante alta, liderada por las empresas tradicionales extranjeras como son Oracle, Sap, Microsoft

### **3.1.2 Grupo focal**

**Objetivo General:** Conocer las preferencias, usos y principales problemas que han tenido Gerentes Administrativos/Financieros y Gerentes de Sistemas al implementar un sistema de planificación de recursos empresariales en sus empresas para aprender de las experiencias de los participantes en el año 2017.

**Objetivo Específico:**

- Determinar los paradigmas a los cuales se enfrentaron los asistentes al grupo focal para poder implementar un sistema de planificación de recursos empresariales en sus respectivas empresas.

**Desarrollo:**

El grupo focal se desarrolló con 7 personas y se contó con un moderador de la sesión. Como método de grabación se utilizó un celular. La sesión se llevó a cabo en un centro de negocios ubicado en la República del Salvador y Moscú. Los asistentes son Gerentes Administrativos/Financieros y Gerentes de Sistemas quienes aportaron con opiniones respecto a la importancia de tener información confiable mediante un sistema integrado de planificación de recursos empresariales.

### Principales conclusiones del Grupo Focal

- Todos los participantes han estado relacionados directa o indirecta en la toma de decisión para la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales en sus respectivas empresas.
- Los consultados coinciden en que es recomendable que una empresa especializada los ayude en el proceso de selección del sistema más adecuado para su empresa.
- Consideran que en el mundo del *software*, es importante contratar una empresa que alguien en el medio les haya relacionado o sugerido.
- Uno de los principales paradigmas encontrados fue que las empresas veían el sistema de planificación de recursos empresariales como un sistema netamente de back office.
- Otro principal paradigma es que los procesos de implementación eran extremadamente extensos y problemáticos para las empresas.
- En la actualidad, los gerentes buscan información confiable y en línea así como poder tener información en sus teléfonos inteligentes
- Los gerentes de sistemas consideran que ahora la tendencia y las necesidades de la empresa es tener información en la nube y evitar los costos de mantenimiento de servidores; sin embargo, hay gerentes que todavía consideran importante tener información en sus propios servidores.
- Todos concuerdan en la necesidad de sistemas integrados, sin embargo, varios entrevistados todavía no cuentan con un solo *software* que cubra todas las áreas de su empresa.
- El precio del sistema del sistema de planificación de recursos empresariales fue uno de los mayores obstáculos por el que pasaron las empresas al momento de decir implementar esta solución.
- Otro paradigma que consideran fue necesario romper fue el que, con la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales, muchos colaboradores iban a ser despedidos, lo cual es erróneo ya que con el sistema se mejoran los procesos internos y se optimiza el tiempo de los colaboradores, volviéndolos más analíticos en sus tareas.

- En la actualidad, los gerentes consideran que es muy importante tecnificar sus procesos para garantizar la data histórica de la empresa ya que muchos de ellos han pasado por pérdida de información.
- Todos concluyen que las empresas implementadoras de sistemas de planificación de recursos empresariales juegan un papel importantísimo en el proyecto ya que se creará un “matrimonio” a largo plazo entre el cliente y el proveedor.
- Los invitados consideran que el soporte post proyecto es muy importante porque les ayuda en los primeros meses a evitar cometer errores mientras se realiza la transición del antiguo sistema al nuevo.

### **3.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.1 Encuestas**

La investigación cuantitativa se realizó utilizando el método de muestreo no probabilístico a conveniencia. Las encuestas se aplicaron a 42 Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, Gerentes Financieros, Gerentes de Sistemas y a usuarios de sistemas de diferentes tipos de empresas de la ciudad de Quito de las cuales el 55% eran grandes empresas y el 45% pertenecen al grupo de medianas empresas. En el Anexo 2 se detalla el modelo de encuesta.

Perfil del tomador de decisión: El 65% de los encuestados tiene cargo Gerencial y el 35% tienen cargos administrativos y de soporte; esta información es relevante ya que los principales tomadores de decisión son los Gerentes mientras que los clientes internos que generan la necesidad de un sistema de planificación de recursos empresariales son los que realizan diariamente los procesos operativos recurrentes de la empresa.

Clientes actuales: El 55% de los encuestados manifiesta que sus empresas no tiene un sistema de planificación de recursos empresariales como tal, manejan sistemas complementarios pero no integrados, esto evidencia la necesidad del

mercado de tener en un solo sistema la información integrada de la empresa. El restante 45% son clientes potenciales.

La Competencia, del universo de encuestados y que ya tienen un sistema de planificación de recursos empresariales, el 9,5% utiliza SAP como solución, seguido de 8,6% que utiliza JD Edwards. El resto de encuestados utiliza soluciones locales como Monica, MQR, Telesoft, entre otros.

Motivación de compra: La encuesta evidenció que la principal motivación para la selección del sistema de planificación de recursos empresariales es tener implementaciones cortas (55%).

Productos complementarios. El 60% de los entrevistados no tiene facilidad de integrar información con sistemas específicos de Core.

La encuesta concluyó que el 44,4% de los encuestados utiliza el sistema que utilizan actualmente para manejar únicamente la parte financiera (CxC, CxP, Contabilidad). Se puede evidenciar que las empresas utilizan un sistema simplemente para manejar el back office de las empresas, dejando de lado los sistemas de core de negocio.

Beneficios esperados adicionales a los conocidos de un sistema de planificación de recursos empresariales son Intereface amigable (65%), trazabilidad de la información (55%) lo cual ayudará a las empresas el tener información completa y rastreable y fácil actualización de datos (55%).

Precios, el rango de precios establecido por los clientes es de USD 25.000 a USD 50.000 lo cual permite evidenciar que el precio es bastante importante.

Financiamiento, el 85% de los encuestados estarían dispuestos a invertir en tecnología al comprar un sistema de planificación de recursos empresariales completo si se les presenta facilidades de financiamiento.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada**

La continua adopción de tecnología en todos los ámbitos de la economía ha hecho que la industria de software registre un crecimiento notable en el país, al tener potencial de generar significativamente efectos multiplicadores sobre otras industrias.

La industria de tecnología, en especial la del desarrollo de productos de software y servicios informáticos relacionados constituye la base sobre la que se asienta las operaciones tecnológicas de información y comunicación (TIC's). Su contribución al país está cada día en aumento en términos de inversión, producción y nivel de empleo generado, además, de ser una actividad que está directamente vinculada con las demás actividades económicas modernizando y tecnificando sus operaciones. (MINTEL, 2017)

Los principales modelos de ingreso en la industria son:

1. Productos y licencias de software,
2. Servicios asociados a TI
3. Modelo de pago del software como un servicio. (ESPAE, 2017)

Tomando en consideración que el 85% de los encuestados consideró que estaría dispuesto a adquirir un sistema de planificación de recursos empresariales si se le da financiamiento, la modalidad de pago como un servicio mensual abre el camino para que más empresas den el paso al cambio tecnológico.

En Ecuador, la industria de software genera ventas por alrededor del 0,5% del PIB, es decir, USD 500 millones con un crecimiento anual del 17%, cifras que dan estabilidad a la industria y a los inversiones.

Según el documento del INEC, Directorio de Empresas y Establecimientos 2012, el 19% de las empresas a nivel nacional se concentra en la ciudad de Quito (INEC, 2012) se podría estimar que el mercado potencial para la implementación

de sistemas de planificación de recursos empresariales es de 160.000 empresas.

A continuación se detallan las principales oportunidades percibidas del entorno del proyecto.

Tabla 3.

*Análisis de las oportunidades percibidas en el entorno del proyecto.*

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	
<b>PEST</b>	1. La participación del Gobierno a sido decisiva para fomentar una industria de software competitiva. mediante el decreto 1014 el cual obliga la utilización de software en las entidades públicas.
	2. La motivación para la creación de empresas de tecnología y la sobrevivencia a lo largo del tiempo se apalanca en las inversiones en software con fines de innovación pasó del 14,36% en el periodo 2009-2011 al 17,60% en el periodo 2012-2014 que ha tenido el país.
	3. A pesar de la recesión económica que ha tenido Ecuador en los últimos años, la industria del software ha tenido un crecimiento sostenido del 17% en los últimos 7 años generando tranquilidad en las empresas que pertenecen a esta industria.
	4. El mercado ecuatoriano cada día busca las ultimas tendencias tecnológicas que se utilizan a nivel mundial, una de esas es la modalidad de Saas (software as a service, por sus sigla en ingles) fomentando de esta manera las ventas en la industria de tecnología.
	5. La industria del software genera 10 209 puestos de trabajo con una proyección de crecimiento del 11% durante el periodo 2011 - 2015.
<b>PORTER</b>	1. Las facilidades que se dan para la creación de empresas y los beneficios e incentivos que otorga el Gobierno hacen que favorable el ingreso de nuevos participantes.
	2. Las crecientes necesidades de las diferentes industrias que requieren soluciones tecnológicas hacen que los clientes se incrementen considerablemente.
	3. Del análisis de la industria se puede detallar como fortaleza el espíritu emprendedor de compañías ecuatorianas que han logrado desarrollar exitosamente sistemas locales.
	4. Las proyecciones para el sector estiman que el gasto mundial en TICs será del 2,9% en 2017, estas cifras son alentadoras para las empresas de tecnología en especial del Software para que creen productos con estándares internacionales de calidad y posteriormente exporten estas soluciones.
	5. Los competidores están creciendo en la industria, por lo tanto su rivalidad también; sin embargo esta competencia incentiva a las empresas a tener una mejora continua y buscar diferenciadores que satisfagan las necesidades de los clientes.

A continuación se detallan las principales oportunidades percibidas por el cliente:

Tabla 4.

*Análisis de las oportunidades percibidas por el cliente.*

<b>ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES PERCIBIDAS POR EL CLIENTE</b>
1. De la entrevista al experto, se recalca la importancia de hacer proyectos de implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales en menos tiempos que el estándar (de 8 a 12 meses).
2. La encuesta detectó que el financiamiento del proyecto es fundamental para la toma de decisión al momento de invertir en un sistema de planificación de recursos empresariales; esta conclusión favorece el negocio que plantea este plan de negocio ya que la forma de pago planteada al cliente será como <i>Saas</i> (Sistema como un servicio).
3. El análisis del grupo focal expone que soporte pos proyecto es muy importante; esto beneficia a la modalidad <i>Saas</i> planteada ya que el cliente al realizar un pago mensual, está cubierto en caso de requerir cualquier soporte.
4. La encuesta concluyó que el 44% de los encuestados utiliza su sistema actual únicamente para los procesos financieros; esto favorece al plan de negocios planteado ya que el sistema integrara todas las áreas que conforman la empresa, dando como resultado la certeza de información confiable e integrada, así como, trazabilidad de la información para evitar posibles errores.

Por lo expuesto anteriormente en este capítulo, la creación de una empresa dedicada a la comercialización e implementación de un sistema integrado de procedencia europea, el cual está desarrollado para su utilización en la nube, que le permita a las empresas tomar decisiones acertadas en tiempo real, que sus usuarios minimicen el tiempo operativo de sus actividades diarias, que permita gran agilidad pre y post – implementación, de plataforma flexible y que de esta manera, se adapte a las necesidades de todo tipo de empresas y que aporte ventajas de la transformación ágil a un precio accesible para el mercado objetivo, es totalmente viable y representa una oportunidad en el mercado actual.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

MARKETING: proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes. (Amstrong & Kotler, 2007)

Después de analizar en entorno y el cliente, se desea establecer una estrategia de marketing que permita lograr un mejor desempeño que los competidores en la industria. Se ha decidido utilizar la segunda y tercera estrategia genérica de Michael Porter, que es **Diferenciación** y la de **Enfoque y Concentración** (Porter, 2008, P.55) durante el siguientes 5 años de propuesta comercial. Con esta estrategia, se pretende atender satisfactoriamente las necesidades específicas del mercado objetivo.

En la actualidad, los clientes averiguan todo lo que necesitan mediante el internet, leen la información del fabricante, piden consejos a compañeros de trabajo o pares del cargo que ocupan, (Oracle, 2015). Por tal motivo, el impulso del negocio se lo hará mediante la publicidad boca – oído, dado principalmente por referencias de clientes satisfechos ya que al comercializar servicios se necesita contar con la confianza del cliente en el producto y en la compañía que lo implementa.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo a la investigación realizada anteriormente, se puede determinar el perfil de los potenciales clientes:

- Usuarios: Cliente interno de las empresas encargados de gestionar las actividades empresariales diariamente como son los procesos financieros (cxc, cxp, contabilidad general), ventas, facturación, compras etc.

- Tomadores de Decisión: Gerentes Generales, Gerentes Comerciales, Gerentes Financieros y Gerentes de Sistemas de las empresas Medianas B y Grandes de la ciudad de Quito.

### Segmentación del mercado

Para poder determinar el segmento mercado objetivo, se manejó la práctica del embudo, en el que se logró estudiar desde un mercado amplio, hasta conseguir un número considerable de empresas para proyectar.

Para este proceso, se tomó como referencia la clasificación de las empresas establecido por el INEC el establece que a nivel nacional existen 844.999 empresas, de las cuales el 23, 56% pertenecen a la provincia de Pichincha, es decir cuenta con 198.595 empresas. (INEC, 2015). El segundo criterio que se aplicó fue segmentar por empresas Mediana “B” (rango de empresas que tiene un volumen de ventas de USD 2’000.001 a USD 5’000.000) y Grande (rango de empresas que tiene un volumen de ventas de USD 5’000.001 en adelante) (INEC, 2015)

Tabla 5.

*Variable de segmentación para los mercados industriales.*

<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS:</b>
<p><b>Industria:</b> El sistema propuesto es de fácil adaptación para todo tipo de empresas.</p> <p><b>Tamaño de la compañía:</b> Empresas Medianas “B” y Grandes Empresas</p> <p><b>Ubicación:</b> Ubicadas en la ciudad de Quito</p>
<b>VARIABLES OPERACIONALES</b>
<p><b>Tecnología:</b> El requerimiento mínimo es un canal dedicado de internet con NAP´s de interconexión local e internacional con enlaces redundantes de alta calidad.</p> <p><b>Condición de usuario/no usuario:</b> Los usuarios del sistema serán los mandos operativos de las empresas y para la toma de decisiones serán los Gerentes.</p> <p>Capacidades del cliente: La concentración será en un grupo de empresas con capacidad adquisitiva alta.</p>
<b>MÉTODOS DE COMPRA</b>
<p><b>Organización de la función adquisitiva:</b> La concentración debería ser en empresas descentralizadas para la compra.</p>

<p><b>Estructura del poder:</b> No existe un patrón específico ya que el sistema se acopla a todo tipo de empresas y beneficia a todas las áreas.</p> <p><b>Naturaleza de las relaciones actuales:</b> La relación debe ser con las compañías con las cuales se tiene relaciones estrechas y también con las más prometedoras.</p> <p><b>Políticas generales de compra:</b> La preferencia debe ser empresas que busquen un crecimiento sostenido de la mano con ayuda tecnológica.</p> <p><b>Criterios de compra:</b> la concentración debe ser en empresas que prefieran calidad y buen servicio pero que el precio también sea un diferenciador.</p>
<b>FACTORES SITUACIONALES</b>
<p><b>Urgencia:</b> Si bien el sistema es una necesidad urgente de las empresas, la toma de decisión toma tiempo internamente.</p> <p><b>Aplicación específica:</b> Las aplicaciones que son complementarias a las empresas y son diferenciadores, por ejemplo módulos de movilidad y reportes personalizados.</p> <p><b>Tamaño de pedido:</b> la concentración es en pedidos grandes pero estos se hacen con baja continuidad.</p>
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>
<p><b>Semejanza entre comprador y vendedor:</b> Si es relevante tener similitud entre la empresa y el futuro cliente, así las dos empresas tienen el mismo norte.</p> <p><b>Actitudes hacia el riesgo:</b> la implantación de un sistema se corre ciertos riesgos por lo tanto es importante tener empresas que estén dispuestos a correrlos.</p> <p><b>Lealtad:</b> si bien el cambio de proveedor implica un alto precio al cliente, si es importante priorizar las empresas que fidelizan con sus proveedores.</p>

Tabla 6.

## Segmentación del mercado

VARIABLE	INDICADORES	
<b>GEOGRÁFICOS</b>		
País	Ecuador - 100% empresas	844.999,00
Provincia	Pichincha - 23,56% de empresas	199.081,76
Ciudad	Quito - 19% empresas	160.549,81
<b>SOCIO ECONÓMICO</b>		
Tipo de empresas	Medianas empresas "B" - 0,63%	979
	Grande empresa - 0,50%	771
<b>PSICOGRÁFICAS</b>		
Tomadores de decisión	Gerentes Generales, Administrativos, Financieros, de Tecnología	

Adaptado de (INEC, 2016)

### 5.1.2 Propuesta de Valor

El valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades. (Kotler & Armstrong, 2012)

Los sistemas de planificación de recursos empresariales en sí ya abarcan una cantidad de beneficios como son la estandarización de procesos empresariales, recopilación de datos de transacciones realizadas por diversas fuentes de la organización, eliminación de duplicidad de datos e integración de información.

Sumando a estos beneficios antes expuestos, la propuesta de valor que ofrece la empresa son:

- El sistema propuesto es de clase mundial y proviene de una casa comercial europea altamente reconocida.
- Precios por debajo de la competencia.
- El cliente contará con financiamiento del proyecto hasta 60 meses.
- El sistema será implementado mediante la modalidad SaaS (Sistema como un servicio).
- El sistema maneja la virtud de realizar informes navegables, es decir, que el usuario final crea y genera sus propios reportes sin necesidad de sistemas adicionales.
- El sistema tiene un módulo de Flujo de trabajo (*Business Navigator*) el cual fue diseñado mediante la filosofía Kaizen, el cual permite la automatización para validación de los procesos de la empresa.
- Indicadores financieros en línea a través de dispositivos móviles como celulares y tabletas y cuya implementación no tendrá un costo adicional al cliente.
- Marcada reducción del tiempo de implementación del sistema, esta será de 3 meses o menos, según la cantidad de módulos que el cliente requiera.

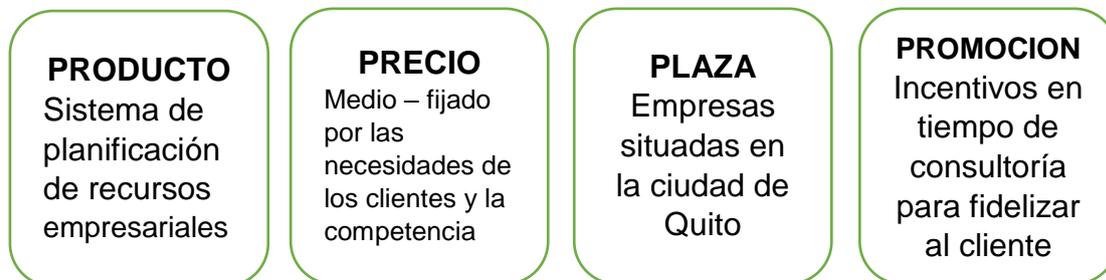
A continuación se detalla la propuesta de valor mediante el modelo Canvas

Tabla 7. Propuesta de valor Canvas

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>El principal aliado clave es el proveedor del sistema, es decir, Unit 4</p> 	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>La correcta segmentación de los clientes a los que se está dirigido. La empresa requiere tener un área tecnológica altamente calificada</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Personal capacitado en el área sistema y en conocimientos del módulo que va a dirigir en el sistema, es decir, finanzas, logística etc</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Se propone presentar un sistema reconocido mundialmente y que tiene precios más competitivos que el mercado y su implementación sea en menor tiempo.</p> <p>Módulos complementarios al estándar como por ejemplo reportes navegables y movilidad.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Relación personalizada que fidelice a cada uno de los clientes que formen la cartera de clientes de la empresa.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Los canales a utilizar serán redes sociales y canales directos mediante fuerza de ventas de la empresa.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Empresas Mediana B y Grandes empresas de la ciudad de Quito.</p> 
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Los costos vienen dados por la infraestructura de la oficina, la capacitación y sueldo a los empleados, costo de comercialización y pago a la empresa dueña del sistema.</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Financiamiento de los socios y de 20% préstamo bancario, adicionalmente, los ingresos de la empresa vendrán de la comercialización del sistema Ekon de Unit4. En este proceso se cobrará un enganche y después el pago mensual por 5 años.</p>		

## 5.2 Mezcla de Marketing

Con base en las estrategias de marketing principal, se definen las 4 p's del mercado.



*Figura 4. Las 4 p's del mercado*

### 5.2.1 Producto

El sistema de planificación de recursos empresariales tiene 3 características técnica:

- i. Características operativas del sistema:
  - a. Es un sistema amigable y fácil de usar para el cliente interno.
  - b. Tiene facilidad de integración con otros sistemas
- ii. Características de transición
  - a. Tiene capacidad para llevar a cabo las funciones para el que fue desarrollado en diversos entornos y plataformas.
  - b. Técnicamente se puede realizar a las aplicaciones o reportes sin necesidad de la contratación de un especialista.
- iii. Características de revisión del software.
  - a. Las pruebas que se realizan sobre el sistema deben ser fáciles.
  - b. El mantenimiento del sistema es sencillo para cualquier tipo de usuario.

Adicionalmente, el producto tiene funcionalidades embebidas, las cuales le dan un diferenciador y sin costo adicional para el cliente.

# Resumiendo

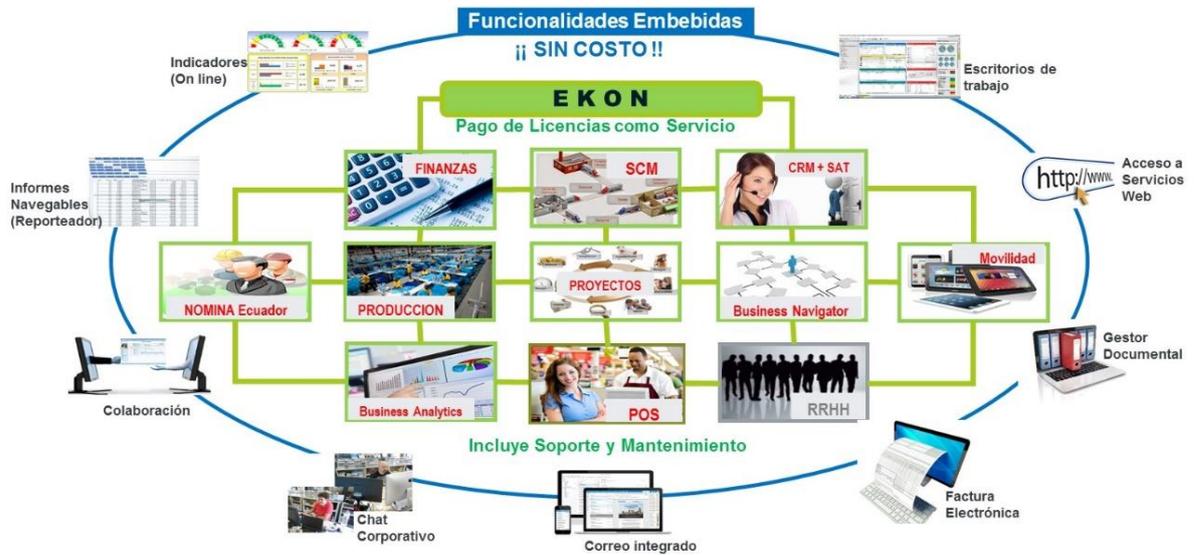


Figura 5. Resumen de funcionalidades del sistema Ekon.

## Branding:

Nombre de la empresa: Evergreen Technologies

Colores de la empresa:

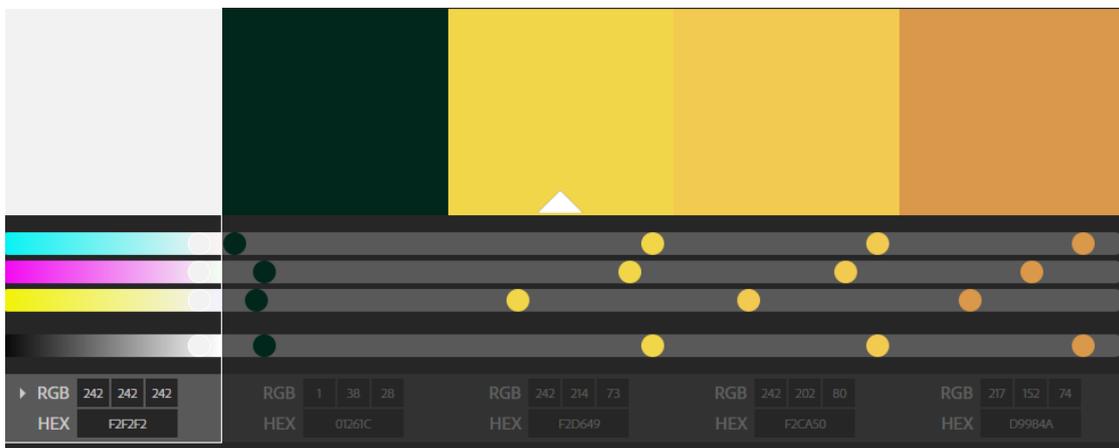


Figura 6. Colores corporativos

**Tipo de letra:**



*Figura 7. Tipo de Letra*

**Logo de la empresa:**



*Figura 8. Logo de la empresa*

**Nombre del producto:** Ekon

**Propietario del Producto:** Unit 4

**Logo del producto:**



*Figura 9. Logo del producto*

Tomado de (UNIT4, s.f.)

La imagen corporativa del producto está dada por la casa matriz, por lo tanto no se puede cambiar ni los colores ni la letra. El cuanto a los colores y nombre de la empresa, se utilizó colores en tonos verdes para relacionar con ecología.

### **5.2.2 Precio**

La fijación de precios se estableció basándose en los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa; la encuesta realizada determinó que los clientes buscan financiamiento para los proyectos de implantación de sistemas de planificación de recursos empresariales así como el rango de precios que estaría dispuesto a pagar el cual fue hasta USD 50.000. Adicionalmente la investigación proyectó que la competencia cobra por los mismo proyectos entre USD 120.000 en adelante.

#### Estrategia de fijación de precios

Al plantarse la estrategia de diferenciación no es solo para el producto y sus componentes, esta también, está relacionada con el precio y la forma de pago, así, se determina un valor inicial de USD 2.000 para el inicio del proyecto y durante 5 años el cliente deberá pagar cuotas mensuales de USD 750.

El precio total del proyecto oscila en los USD 47.000,

Precios de la competencia.

Tabla 8.

*Precio del servicio*

MODALIDAD	Valor Entrada	Valor mensual	Tiempo	Soporte
Saas : Software como servicio	\$ 2.000,00	\$ 750,00	5 años	24 / 7

**5.2.3 Plaza**

Se entiende como Plaza el lugar y la manera como se distribuye y comercializa los productos.

Físicamente, la empresa tendrá sus oficinas en la República del Salvador y Moscú, la cual, es considerada una zona estratégica que concentra también medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito.

Para el sistema planteado, se utilizarán las siguientes vías:

- Círculo de influencia
- Listados propios de base de datos
- Clientes Actuales
- Referidos
- Marketing digital / Página web
- Eventos

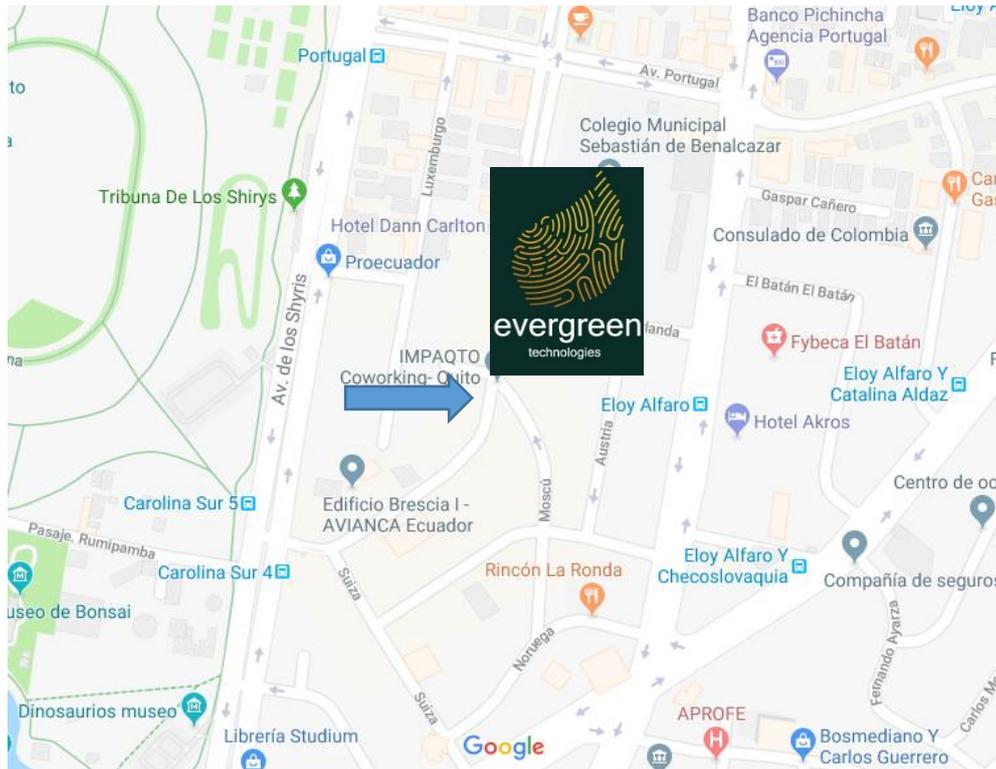


Figura 10. Ubicación de la empresa

## 5.2.4 Promoción

Según Kotler, la promoción a corto plazo fomenta la compra, por lo tanto, se propone que la estrategia de la mezcla de promoción que se utilizará es la estrategia de atracción (Pull), a través de la cual se pretende invertir en recursos de publicidad y promoción para motivar y atraer a los Gerentes de las empresas para que adquieran el sistema. Adicionalmente se realizará las siguientes promociones:

- Motivar la toma de decisión del cliente mediante un *pool* de horas de consultoría sin costo. Es decir, la hora de consultoría estándar cuesta USD 70 pero por la compra del sistema, el cliente recibirá un total de 50 horas gratis, ahorrando a su empresa USD3.500 al año.
- Formas de pago: Incentivar la compra mediante formas de pago.

Tabla 9.

*Costo Promoción*

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio, Hosting, mantenimiento y Actualización de la web		114	117,42	120,94	124,57
Redes Sociales - LinkedIn, youtube, buscadores	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Material promocional - souvenirs, material POP	456	469,68	483,77	498,28	513,23
E mailing	360	370,8	381,92	393,38	405,18
<b>TOTAL</b>	<b>2.316,00</b>	<b>2.499,48</b>	<b>2.574,46</b>	<b>2.651,70</b>	<b>2.731,25</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo permite detallar los diferentes procesos que demuestran la calidad del producto y servicio que propone la empresa hacia los clientes, así como la propuesta de organización hacia su entorno.

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Proveer innovación tecnológica a las medianas y grandes empresas para satisfacer la necesidad de aumentar su productividad y eliminar re procesos a través de la fabricación y comercialización de sistemas de planificación de recursos empresariales de clase mundial. En todos los proyectos de implementación utilizamos nuestro conocimiento, experiencia y pasión, para generar fidelidad en nuestros clientes.

#### 6.1.2 Visión

Hasta el año 2022, lograr posicionarnos en el mercado latinoamericano, principalmente en el mercado ecuatoriano, colombiano y peruano como aliados estratégicos en el crecimiento de las medianas y grandes empresas mediante la optimización de herramientas y recursos tecnológicos.

### **6.1.3 Objetivos**

#### **Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)**

- Desde el 2019 destinar el 5% de las ventas anuales para diseñar programas de capacitación para los colaboradores de la empresa.
- Incrementar la cartera de clientes con respecto del año anterior en un porcentaje igual o mayor a la inflación proyectada a partir del 2019.
- Destinar el 100% de las utilidades del ejercicio, a partir del año 2020, a una cuenta del patrimonio con el fin de capitalizar la empresa.

#### **Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)**

- En el año 2021 alcanzar una rentabilidad del 20% sobre el patrimonio de la empresa.
- A partir del 2020 reducir la relación entre gastos operacionales e ingresos por ventas hasta el 60%, con el fin de incrementar la eficiencia operacional de la empresa.
- Mantener el índice de liquidez de la empresa, a partir del año 2020, en un valor superior al promedio de las empresas del sector económico.

### **6.2 Plan de operaciones**

La comercialización e implementación del sistema Ekon de Unit4 cumplirá los estándares de calidad que solicita el fabricante. De igual manera, se realizará la contratación de personal especializado en cada área de la empresa para cubrir el círculo de calidad, es decir, planificar – hacer – medir – actuar en cada una de las fases de implementación del sistema, así como en los procesos administrativos de la misma.

## 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

### 6.2.1.1 Cadena de valor

Para el cumplimiento de las estrategias planeadas, es necesario la existencia de una cadena de valor en donde se describan los procesos y actividades necesarias para efectuar las operaciones de la empresa e identificar aquellas que generan valor tanto para la empresa como para el cliente, la cadena de valor se muestra en la siguiente figura:

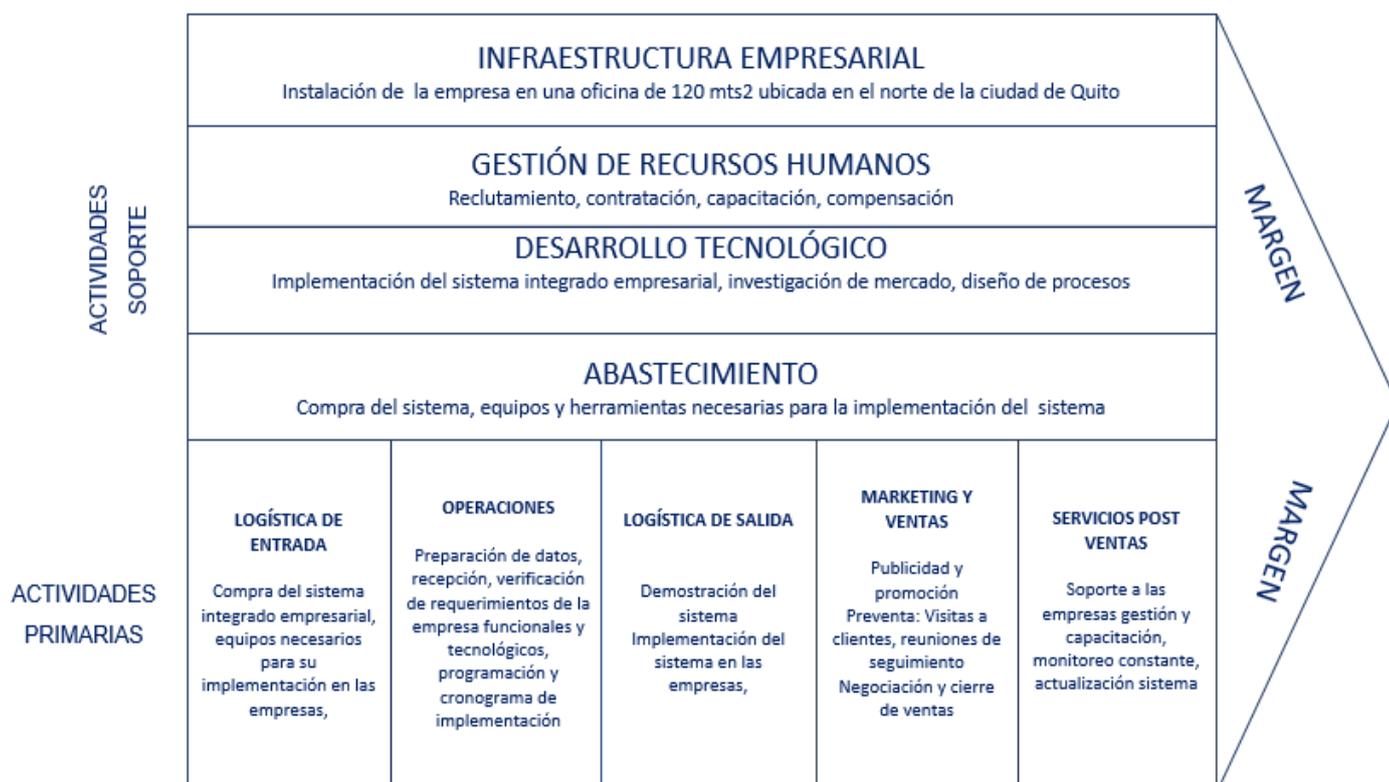


Figura 11. Cadena de Valor

La organización de la empresa se fundamenta en tres tipos de procesos que son los estratégicos, los claves y los de apoyo, como se describen más adelante y se muestran en la siguiente figura:

**Procesos Estratégicos:** Relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y se refiere a la planeación estratégica y mejoramiento continuo.

**Procesos Operativos o claves:** Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Logística:** Se refiere al proceso de entrada y salida del sistema, es decir la compra del sistema y de los equipos secundarios para su respectiva implementación.
- **Marketing y ventas:** Se relaciona con todo el proceso de mercadear el sistema a las empresas mediante la publicidad, promoción y comunicación que permitan atraer a los clientes a la empresa, estará a cargo del área comercial de la empresa.
- **Operaciones:** Este proceso se refiere a la preparación, recepción, verificación de requerimientos de la empresa funcionales y tecnológicos. Del diseño de un cronograma para la implementación del sistema en las empresas.
- **Post Venta:** Relacionado con el proceso de dar soporte a las empresas, gestión y capacitación sobre el uso del sistema, monitoreo constante por inquietudes y problemas del sistema, así como se proveerá de las respectivas actualizaciones del sistema.

Entre las actividades primarias las que más generan valor es Marketing y Ventas y Operaciones, ya que por medio del desarrollo de estas dos actividades claves se atrae a los clientes a la empresa y se establecen los lineamientos para la implementación del sistema que permita una planificación de los recursos empresariales, estas dos actividades permiten aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

### **6.2.2 Ciclo de operaciones**

Siendo el proceso de marketing y ventas el que genera valor a la empresa ya que por medio de la gestión de comercialización se realizan los cierres de las ventas del sistema, lo cual genera ingresos para la empresa y satisface las necesidades del cliente, basados en este proceso se establece el ciclo de operaciones implementando las siguientes actividades:

1. Ubicación de potenciales clientes: Utilización de bases de datos públicas que proporcionan las siguientes empresas: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Ventas, Cámara de Comercio de Quito con el fin de ubicar a las medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito y establecer un posible acercamiento.
2. Contacto inicial: localizadas las empresas con las que la empresa busca tener contacto, se realizará los primeros acercamientos ya sea mediante el envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas para obtener una cita con los directivos, administradores o propietarios de las empresas.
3. Reunión con los clientes que muestran interés en el sistema para lo cual se organizarán reuniones con los gerentes, administradores o propietarios de las medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito, con el objetivo de dar a conocer el sistema Ekon United4, las ventajas que proporciona a la empresa el uso del sistema integrado. Para este propósito se entregará una carpeta de presentación de la empresa con la información del sistema Ekon United4.
4. Se realizará un seguimiento pasado unos días después de la reunión con el objetivo de impulsar al cliente que contrate el sistema y sea el caso solventar algunas inquietudes sobre el sistema.
5. Cliente decide comprar el sistema por lo cual recibe una proforma por el sistema y el detalle de lo que comprende la implementación.
6. Se coordina una reunión con el cliente con el fin de coordinar los requerimientos empresariales, precio del sistema, tiempo requerido para la implementación del sistema y forma de pago.
7. Asignar un ejecutivo de cuenta para el seguimiento y control de la logística al cliente.
8. Facturación y cobro del sistema.
9. Cliente recibe factura y procede con el pago acordado.

10. Se procede con la implementación del sistema en la empresa.
11. Evaluación del servicio prestado a las empresas mediante el uso de encuestas periódicas para realizar un seguimiento que permita un mejoramiento continuo.

En el siguiente flujo se describen las actividades anteriores y los procesos involucrados:

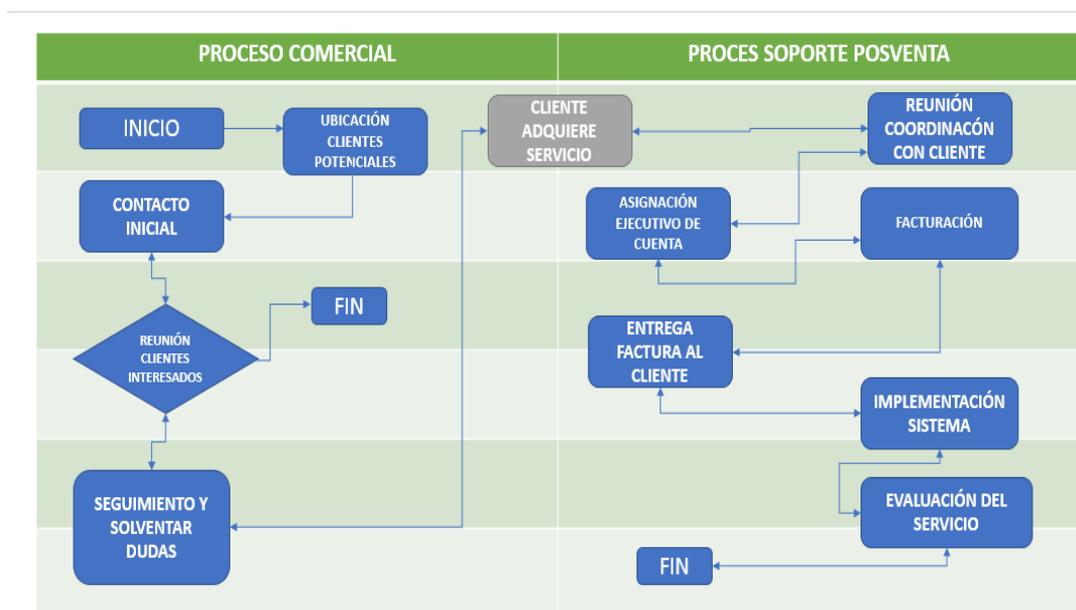


Figura 12. Flujo de actividades

### 6.2.2.1 Análisis de tiempos

El tiempo estimado que conlleva todo el proceso de comercialización del sistema hasta el cierre de la venta del sistema toma alrededor de tres meses, el detalle se presenta a continuación:

Tabla 9.

*Detalle de las actividades y tiempos requeridos*

<b>Descripción de las actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo requerido</b>
1. Ubicación de potenciales clientes: Utilización de bases de datos públicas que proporcionan las siguientes empresas: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Instituto Nacional de Estadísticas y Ventas, Cámara de Comercio de Quito con el fin de ubicar a las medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito y establecer un posible acercamiento.	Consultor funcional	8 días
2. Contacto inicial: localizadas las empresas con las que la empresa busca tener contacto, se realizarán los primeros acercamientos ya sea mediante el envío de correos electrónicos y llamadas telefónicas para obtener una cita con los directivos, administradores o propietarios de las empresas.	Consultor funcional	15 días
3. Reunión con los clientes que muestran interés en el sistema para lo cual se organizarán reuniones con los gerentes, administradores o propietarios de las medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito, con el objetivo de dar a conocer el sistema Ekon United4, las ventajas que proporciona a la empresa el uso del sistema integrado. Para este propósito se entregará una carpeta de presentación de la empresa con la información del sistema Ekon United4.	Gerente Comercial / Consultor funcional	20 días
4. Se realizará un seguimiento pasado unos días después de la reunión con el objetivo de impulsar al cliente que contrate el sistema y sea el caso solventar algunas inquietudes sobre el sistema.	Consultor funcional	8 días
5. Cliente decide comprar el sistema por lo cual recibe una proforma por el sistema y el detalle de lo que comprende la implementación.	Consultor funcional / Asistente Administrativo	8 días
6. Se coordina una reunión con el cliente con el fin de coordinar los requerimientos empresariales, precio del sistema, tiempo requerido para la implementación del sistema y forma de pago.	Gerente Comercial / Gerente Técnico	5 días
7. Asignar un ejecutivo de cuenta para el seguimiento y control de la logística al cliente.	Gerente Comercial	1 día
8. Facturación del sistema.	Asistente Administrativo	2 días
9. Cliente recibe factura y procede con el pago acordado.		4 días

10. Se procede con la implantación del sistema en la empresa.	Gerente Técnico / Consultor técnico	12 días
11. Evaluación del servicio prestado a las empresas mediante el uso de encuestas periódicas para realizar un seguimiento que permita un mejoramiento continuo.	Asistente Administrativo	7 días

El tiempo requerido por la empresa para cerrar una venta del sistema Ekon United4 es de aproximadamente tres meses, este tiempo es referencial, debido a que, se debe considerar aspectos que se encuentran por fuera del control de la empresa y son de dominio de las empresas contratantes.

### 6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

La infraestructura y equipamiento requerido por la empresa para cumplir con las operaciones habituales incluye mobiliario de oficina, equipos de computación e instalaciones, el detalle se presenta a continuación:

Tabla 10.

#### *Mobiliarios de oficina*

Equipos	Unidades	Valor unitario	Valor total
Escritorios	6	235,00	1.410,00
Divisiones modulares	18	48,00	864,00
Equipo almacenamiento	6	118,99	713,94
Sillas	18	107,25	1.930,50
Mesas comunales	3	185,00	555,00
Sala reuniones	1	314,49	314,49
Sala espera	1	452,18	452,18
Counter atención al cliente	1	362,00	362,00
<b>Total:</b>			<b>6.602,00</b>

Tabla 11.

#### *Equipos de computación*

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Telefonía	6	1.685,00	10.110
Computadoras	6	235,00	1.410,00
Proyector	1	449,00	449,00
<b>TOTAL:</b>			<b>11.969,00</b>

Tabla 12.

*Tipos de instalaciones*

DESCRIPCIÓN	COSTO
Instalación red oficina	300,00
Instalación mobiliario	350,00
<b>TOTAL:</b>	<b>650,00</b>

**6.2.3.1 Instalaciones de la empresa**

Para determinar el lugar ideal de la localización de la oficina para la empresa, se construye la siguiente matriz tomando en cuenta los siguientes factores:

1. Acceso al mercado objetivo
2. Precio del arriendo
3. Imagen corporativa de la empresa

Tomando en cuenta los tres aspectos anteriores, se han seleccionado tres ubicaciones potenciales para la localización de la empresa, estas son, República Salvador, Floresta y Amazonas.

En base a los factores de localización se construye la siguiente tabla de ponderación:

Tabla 13.

*Tabla de Ponderación*

<i>Calificación 1: Regular</i> <i>Calificación 2: Buena</i> <i>Calificación 3: Excelente</i>	Acceso mercado objetivo	Precio del arriendo	Imagen corporativa de la empresa	Total
<b>Floresta</b>	2	1	2	<b>5</b>
<b>Amazonas</b>	2	1	3	<b>6</b>
<b>República Salvador</b>	2	3	3	<b>8</b>

En base a la calificación de los factores de localización, el lugar más adecuado para la ubicación de la empresa es la Av. República del Salvador y Moscú, en el centro – norte de Quito. La oficina seleccionada a modalidad de arriendo y tienen un valor mensual de \$350,00 más \$80 de alícuota.

## 6.2.4 Requerimiento de personal

Para que las operaciones de la empresa se realicen de manera adecuada se requiere del siguiente personal para laborar en Evergreen:

Tabla 14.

### *Personal requerido*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>
Gerente General	1	1.800,00
Gerente Comercial	1	1.000,00
Gerente Técnico	1	1.000,00
Consultor funcional	2	750,00
Consultor técnico	1	600,00
Asistente administrativo	1	450,00

En los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa se contará con el personal necesario para las áreas comerciales, de esta manera no se incrementa los gastos por salarios. A partir del mes 4 la empresa requerirá el personal descrito en la tabla anterior, a partir de mes 25 se planifica incrementar el personal de soporte del proyecto en los cargos de consultor técnico y asistente administrativo de esta manera se puede ofrecer un servicio de calidad y se equilibra la relación entre el flujo de clientes y la carga operativa del personal.

Es importante mencionar que para el cumplimiento de las tareas financieras y contables se contratará una empresa especializada en este tema, con el fin de concentrar personal en las áreas claves del negocio.

## 6.3 Estructura organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

Para la constitución de la empresa se utiliza la figura legal de compañía de Responsabilidad Limitada. Esta figura de la legislación ecuatoriana, permite generar una empresa con inversionistas participantes, quienes aportan su capital en base a su disponibilidad de recursos, de esta manera, se dota a la empresa de una seguridad jurídica.

Para iniciar la compañía es necesario contratar los servicios de un abogado quien realizará los trámites de constitución. De acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Compañías emitido por la Superintendencia de Compañías menciona en

su artículo 92 que “La compañía limitada es la que está compuesta por tres a quince personas, que responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social” (Superintendencia de Compañías, 2017). Para la constitución de la empresa participan 3 socios cuyo porcentaje de participación se reparte de la siguiente manera:

- Paola Díaz – 60%
- Rómulo Díaz – 10%
- Rubén Darío Salas – 30%

Una de las ventajas por las cuales se seleccionó esta figura legal es porque los socios responden por las acciones de la empresa únicamente por el capital invertido y no con el patrimonio personal de cada uno de los socios.

### **6.3.2 Diseño organizacional**

El diseño seleccionado es el de una organización lineal y funcional en la cual se permite identificar los niveles de autoridades y responsabilidad de los colaboradores.

#### **6.3.2.1 Organigrama**

El tipo de organigrama establecido es el jerárquico, el cual muestra de forma vertical el nivel de autoridad y responsabilidad de los cargos propuestos, como se muestra a continuación:

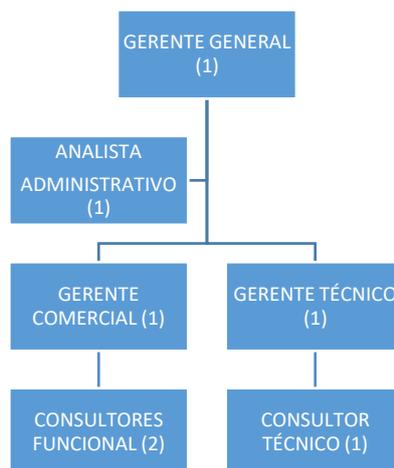


Figura 13. Organigrama de la empresa

### 6.3.2.2 Descripción de las funciones y puestos de trabajo

En la siguiente tabla se especifica las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina de la empresa:

Tabla 15.

#### *Cargos y funciones de personal*

Cargo	Proceso asociado	Número de personal	Perfil académico	Sueldo
Gerente General	Planificación estratégica y mejoramiento continuo	1	Título en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en administración de negocios	\$ 1.800,00
Gerente Comercial	Comercialización y mercadeo	1	Estudios en Administración de Empresas, Marketing o Ingeniería Comercial. Experiencia de 1 año en ventas de productos similares	\$ 1.000,00
Consultor Funcional	Administración de cuentas	2	Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 6 meses en gestión de cuentas y/o ejecutivo atención al cliente	\$ 750,00
Consultor Técnico	Implementación del sistema, instalación de las redes.	1	Título en Ingeniería en Sistemas. Experiencia 1 año	\$600,00

Cargo	Proceso asociado	Número de personal	Perfil académico	Sueldo
Asistente administrativo	Gestión de apoyo a la empresa, talento humano	1	Estudios superiores en Administración de empresas. Experiencia de 6 mese	\$450,00

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La empresa en estudio, de acuerdo con su misión se dedica a proveer innovación tecnológica a las medianas y grandes empresas para ayudar a aumentar su productividad y eliminar reproceso a través de la fabricación y comercialización de sistemas de planificación de recursos empresariales de clase mundial.

La estimación de ingresos del proyecto considera la proyección de servicios presupuestados vender y la proyección del precio de venta. En el caso de la proyección de servicios, este considera la capacidad instalada de la empresa, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 16.

#### *Capacidad instalada de la empresa*

Número de personas encargadas la comercialización del servicio	2
Número de visitas máxima diarias x personal ventas	4
Número de visitas diarias	8
Número días laborables	22
Número de visitas x mes	176
Porcentaje de cumplimiento comercial	70%
Número de visitas reales x mes	123
Porcentaje de cierre de venta	1%
Número de cierres mensuales	1

La atención de la empresa requiere un proceso de desarrollo de 3 meses, en los cuales no se genera ingresos, pero a partir del cuarto mes se contará con un cliente, y al final del primer año se contarán con 6 clientes, de ahí en adelante el

objetivo de ventas es captar un cliente por mes, hasta llegar en 5 años a atender a 54 clientes.

El crecimiento de ventas programado guarda coherencia con el crecimiento que permite el sector, que de acuerdo con datos del Banco Central es del 3,98% anual (promedio de los últimos cinco años). En el caso de los precios, estos son tomados en base a lo que establece y permite el mercado, a partir de lo cual son proyectados, incrementando un 3,01% que corresponde a la inflación esperada para los próximos cinco años, cálculo efectuado a partir de información obtenida del Banco Central del Ecuador.

Los ingresos esperados para los próximos cinco años se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 17.

*Ingresos esperados*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	31.500	140.603	259.420	385.254	518.418

### **7.1.2 Proyección de gastos**

Con el propósito de realizar la estimación y proyección de gastos, estos son divididos en gastos de personal, gastos generales y gastos de depreciación y amortización.

En lo que respecta a los gastos de personal, estos consideran el pago de sueldos, salarios y beneficios a los colaboradores de la empresa, tanto de las áreas administrativas como comerciales. La proyección de estos rubros se maneja en base a la inflación del 3,01% anual

Los gastos generales incluyen gastos de operación en cuanto a gestión y ventas, su proyección considera el incremento de estos gastos en relación directa con la inflación.

El manejo de depreciaciones y amortizaciones se la realiza considerando la ley vigente para el Ecuador

- Edificios un 5% anual durante 20 años
- Vehículos 20% anual durante cinco años
- Equipos de cómputo 33,33% anual durante 3 años
- Muebles, equipos, herramientas y demás, un 10% anual durante 10 años.
- Amortización de intangibles un 20% anual durante 5 años.

Tabla 18.

*Detalle de gastos*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos sueldos	90.032	103.311	137.666	143.924	148.184
Gastos generales y comercialización	17.016	24.672	31.143	37.980	45.201
Gastos de depreciación	3.924	3.918	3.918	141	141
Gastos de amortización	430	430	430	430	430

**7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital****7.2.1 Inversión inicial**

Como inversión inicial la empresa requiere los siguientes rubros para el funcionamiento y operación de la empresa.

- Propiedad planta y equipo: se refiere a la estimación de activos fijos necesarios para que las operaciones de la empresa, de inicio sean normales y le permitan funcionar sin problemas.

<b><u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u></b>	<b>\$19.200,00</b>
Maquinaria	6.602,11
Equipos de Computación	11.969,00
Instalaciones	650,00

- Diferidos e intangibles: son activos no corrientes necesarios para el inicio de operaciones, pero a diferencia de los activos fijos, estos no se pueden ver, ni palpar, y según la ley de régimen tributario interno se amortizan

<b><u>DIFERIDO E INTANGIBLE</u></b>	<b>\$ 2.150,00</b>
Permisos municipales de funcionamiento	200,00
Registro Propiedad Intelectual marca	450,00
Constitución de la empresa	1.500,00

A estos rubros se le suma el capital de trabajo y el pago del Partner con lo cual la inversión inicial es:

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	19.221,11
Gastos de constitución	2.150,00
Capital de trabajo	85.000,00
Pago partner	9.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>115.371,11</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

Para que la empresa pueda iniciar sus operaciones sin contratiempos requiere de \$85.000 para cubrir costos y gastos hasta que se pueda sostener por sus propios medios, este rubro está estipulado para los primeros meses de funcionamiento, luego de ello, la empresa, con la generación de sus propios ingresos, podrá cubrir compromisos y empezará a generar utilidades.

### 7.2.3 Estructura de capital

La empresa para su puesta en marcha, considera la siguiente estructura de capital:

Propio (Accionistas)	80,00%	92.296,89
Financiamiento bancario	20,00%	23.074,22

Para el financiamiento se recurrirá a la banca privada ecuatoriana (crédito de inversión del Banco Pichicha), misma que considera una tasa de interés del 18% anual (1,5% mensual) y el crédito se solicitará a 60 meses, por el cual se pagará cuotas mensuales de \$585,83

### 7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estado de resultados

En este estado se presentan de forma ordenada los ingresos y egresos para un horizonte de tiempo de cinco años, la diferencia de estos da como resultado la utilidad antes de impuestos, a partir de lo cual se calcula escudos fiscales, que disminuyen las utilidades y al ser restados de los resultados antes de impuestos nos proporciona la utilidad neta.

En este caso, se habla de utilidades, dado que el negocio, en cada uno de los años analizados presenta resultados favorables, es importante resaltar que estas utilidades son crecientes y en cinco años alcanzan los \$214.694, con solo las utilidades del año 5 se logra cubrir las inversiones totales y genera una utilidad de casi tres veces lo invertido.

Tabla 19.

#### *Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	31.500	121.032	240.322	365.581	498.154
Total Ingresos	31.500	121.032	240.322	365.581	498.154
Gastos sueldos	90.032	103.311	137.666	143.924	148.184
Gastos generales y comercialización	15.201	17.034	34.899	41.849	49.186
Gastos de depreciación	3.904	3.897	3.897	140	140
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(77.636)	(3.209)	63.861	179.668	300.643
Gastos de intereses	3.904	3.292	2.560	1.686	640
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(81.540)	(6.501)	61.300	177.982	300.003
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	9.195	26.697	45.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(81.540)	(6.501)	52.105	151.285	255.003
22% IMPUESTO A LA RENTA			11.463	33.283	56.101
UTILIDAD NETA	(81.540)	(6.501)	40.642	118.002	198.902

### 7.3.2 Estado de situación financiera

Este estado refleja la situación de activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los próximos cinco años.

Tabla 20.

#### *Estado de situación financiera*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	115.371	<b>31.438</b>	<b>21.197</b>	<b>70.226</b>	<b>217.644</b>	<b>467.801</b>
Corrientes	96.150	<b>16.120</b>	<b>9.777</b>	<b>62.702</b>	<b>210.260</b>	<b>460.558</b>
Efectivo	96.150	<b>16.120</b>	<b>9.777</b>	<b>62.702</b>	<b>210.260</b>	<b>460.558</b>
No Corrientes	19.221	<b>15.317</b>	<b>11.421</b>	<b>7.524</b>	<b>7.383</b>	<b>7.243</b>
Propiedad, Planta y Equipo	19.221	<b>19.221</b>	<b>19.221</b>	<b>19.221</b>	<b>19.221</b>	<b>19.221</b>
Depreciación acumulada	-	<b>3.904</b>	<b>7.800</b>	<b>11.697</b>	<b>11.838</b>	<b>11.978</b>
<b>PASIVOS</b>	23.074	<b>20.681</b>	<b>16.941</b>	<b>13.865</b>	<b>9.998</b>	<b>5.152</b>
Corrientes	-	<b>734</b>	<b>734</b>	<b>2.129</b>	<b>3.607</b>	<b>5.152</b>
Sueldos por pagar	-	<b>734</b>	<b>734</b>	<b>734</b>	<b>734</b>	<b>734</b>
Impuestos por pagar	-	-	-	<b>1.395</b>	<b>2.873</b>	<b>4.418</b>
No Corrientes	23.074	<b>19.947</b>	<b>16.207</b>	<b>11.736</b>	<b>6.391</b>	-
Deuda a largo plazo	23.074	<b>19.947</b>	<b>16.207</b>	<b>11.736</b>	<b>6.391</b>	-
<b>PATRIMONIO</b>	92.297	<b>10.757</b>	<b>4.256</b>	<b>56.361</b>	<b>207.646</b>	<b>462.648</b>
Capital	92.297	<b>92.297</b>	<b>92.297</b>	<b>92.297</b>	<b>92.297</b>	<b>92.297</b>
Utilidades retenidas	-	<b>(81.540)</b>	<b>(88.041)</b>	<b>(35.936)</b>	<b>115.349</b>	<b>370.351</b>

Es importante señalar que dentro de las políticas empresariales, se programa retener las utilidades, con el fin de incrementar liquidez y poder realizar nuevas inversiones y operaciones que generen desarrollo, estabilidad y sobre todo una proyección hacia futuro.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo considera entradas y salidas reales de la empresa, en lo que respecta al proyecto en estudio este flujo es positivo en cada uno de los años dentro del horizonte de tiempo analizado, lo que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 21.

*Estado de Flujo de Efectivo*

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	<b>(76.902)</b>	<b>(2.604)</b>	<b>57.397</b>	<b>152.903</b>	<b>256.689</b>
Utilidad Neta		(81.540)	(6.501)	52.105	151.285	255.003
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.904	3.897	3.897	140	140
+ Δ Sueldos por pagar		734	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	-	1.395	1.478	1.546
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(19.221)</b>		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(19.221)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>115.371</b>		<b>(3.739)</b>	<b>(4.471)</b>	<b>(5.345)</b>	<b>(6.391)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	23.074	19.947	(3.414)	(4.471)	(5.345)	(6.391)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	92.297		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>96.150</b>	<b>(80.030)</b>	<b>(6.344)</b>	<b>52.926</b>	<b>147.558</b>	<b>250.298</b>
<b>EFFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO</b>		<b>96.150</b>	<b>16.120</b>	<b>9.777</b>	<b>62.702</b>	<b>210.260</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>96.150</b>	<b>16.120</b>	<b>9.777</b>	<b>62.702</b>	<b>210.260</b>	<b>460.558</b>

**7.3.4 Flujo de caja del proyecto**

Este considera entradas y salidas sin tomar en cuenta créditos, ni financiamiento, en este caso los flujos presentan resultados favorables para los próximos cinco años.

Tabla 22.

*Flujo de caja proyectado*

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(115.371)	24.953	(6.313)	55.869	146.839	180.070

## 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del proyecto analiza las entradas y salidas reales de dinero, pero considerando el financiamiento, por lo tanto, analiza toma en cuenta crédito y pago de capital.

En el caso de estudio, los resultados son favorables, además de que permite tomar una mejor decisión al comprar este flujo con crédito con el flujo del proyecto.

Tabla 23.

#### *Proyección de flujo de caja de inversionistas*

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(115.371)	24.953	(6.313)	55.869	146.839	180.070
Préstamo	23.074	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.904)	(3.292)	(2.560)	(1.686)	(640)
Amortización del capital	-	(3.128)	(3.739)	(4.471)	(5.345)	(6.391)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(92.297)	17.922	(13.344)	48.838	139.808	173.039

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, para su cálculo toma en cuenta información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos y el rendimiento del mercado y la beta de la industria; esta tasa representa lo mínimo que la empresa estaría dispuesta recibir por su inversión. Para este estudio la tasa CAPM es de 15,87%, misma que permite realizar la valuación de los flujos del inversionista y la tasa WACC es de 15,08%, misma que permite valorar el flujo del proyecto.

### 7.4.3 Criterios de valoración

En el presente estudio se considera como criterios de evaluación al Valor Actual Neto, (VAN) a la Tasa Interna de Retorno (TIR) y al Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), resultados que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 24.

#### Valoraciones

CRITERIO	FLUJOS DE CAJA		ANÁLISIS	DECISIÓN
	PROYECTO	INVERSIONISTA		
VAN	\$ 111.148,30	\$ 105.067,66	Una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto generará valores adicionales.	ACEPTAR EL PROYECTO
PRI	2,72 AÑOS	2,72 AÑOS	El tiempo que se recupera la inversión es cuatro años y coincide con el tiempo esperado según estudio de mercado.	ACEPTAR EL PROYECTO
TIR	37,06%	40,02%	El rendimiento esperado en cada caso es mayor a la tasa de descuento	ACEPTAR EL PROYECTO

El Van y la TIR tanto del flujo del proyecto como del flujo del inversionista son favorables, el VAN es mayor a 1 y la TIR es mayor a la tasa de descuento, por lo cual se recomienda invertir en la idea de negocio plantada, sin embargo es importante señalar que existen variables que pueden modificar estos evaluadores, las variables a las que el proyecto es sensible son:

- Demanda insatisfecha: si la demanda disminuye, el flujo se verá afectado y el VAN y la TIR serán menores.

- Precio de venta: el precio de venta influye directamente en el flujo de fondos, un menor precio implica flujos con menor valor y esto afecta a los evaluadores.
- Costos de producción. Un incremento de costos, afecta a las utilidades de la empresa y ello afecta los flujos esperados, que disminuirán, lo cual disminuirá los valores del VAN y la TIR.
- Inflación: si la inflación cambia, los flujos también cambiarán, un incremento en este indicador, implica una variación negativa del flujo y también implica una disminución de los evaluadores financieros presentados.

### 7.5 Índices financieros

Dentro del presente estudio se analizan en función a los estados financieros, ratios de los próximos cinco años en cuanto a liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, resultados que se condensan en la tabla siguiente.

Tabla 25.

#### *Índices Financiero*

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	21,96	13,32	29,46	58,30	89,39	0,77
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	192,25%	398,07%	24,60%	4,81%	1,11%	83%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	2,1	10,6	31,9	49,5	68,8	2,09
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN OPERACIONAL	-246,46%	-2,65%	26,57%	49,15%	60,35%	8,65%
MARGEN NETO	-258,86%	-5,37%	16,91%	32,28%	39,93%	3,31%

En cuando a la liquidez, los próximos cinco años la empresa podrá cubrir sus operaciones y deudas a corto plazo sin problemas.

En lo que respecta a endeudamiento, la razón de deuda / capital es muy superior a la de la industria, pero esto solo se presenta en los dos primeros años de funcionamiento, conforme se cancela el crédito esta razón tiende a disminuir, dejando a la empresa con la posibilidad de acceder a nuevos créditos.

La actividad de la empresa presenta una rotación de activos fijos en las ventas mucho mayor al promedio de la industria, mientras que los márgenes y la rentabilidad esperada para los cinco años en estudio, es mayor al promedio de la industria, lo cual proporciona señales de un negocio atractivo y con proyecciones y expectativas a futuro que se sugiere invertir en el mismo.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Al culminar el análisis de la industria, se concluye que el presente plan de negocios pertenece a la industria de venta al por mayor de programas informáticos (Software) que está dentro de la sección de comercio al por mayor y al por menor. Esta industria se encuentra en crecimiento sostenido durante los últimos años, esto se da principalmente por el impulso mediante políticas gubernamentales, dando estabilidad y fomento a las empresas de tecnología. De la mano con el análisis de la industria, la matriz EFE dio un resultado de 2,82 lo cual corrobora que la empresa puede mantenerse en el tiempo aprovechando las oportunidades de la industria.

El análisis del cliente determinó que, los tomadores de decisiones al momento de invertir en la adquisición de un sistema son los gerentes de las compañías; de la misma manera, los altos mandos de las empresas buscan soluciones tecnológicas que les permita innovar y mejorar sus procesos y así obtener información a tiempo para la toma de decisiones sin que esto les incurra en proyectos largos y costosos; estos parámetros que hay un nicho de mercado por atender

Los resultados del análisis del entorno, del cliente y la investigación dieron los parámetros necesarios para plantear el plan de marketing dentro del cual se destaca la estrategia de penetración a precios más bajos de la competencia y con financiamiento de los proyectos buscando así satisfacer las necesidades del mercado.

La estructura organizacional está marcada por la misión y la visión de la empresa, los cuales serán el norte de las políticas y procedimientos de la empresa. Se recalca que el organigrama inicial está compuesto por 7 empleados que constituyen uno de los recursos más valiosos que tiene la empresa.

El modelo financiero determinó que, se requiere una inversión inicial de USD 115.530 el cual será financiado en un 80% por los accionistas y un 20% por

financiamiento bancario. La evaluación financiera da como resultado un VAN de USD 151.583,79 y una TIR 43,41%.

En síntesis, se puede concluir que el plan de negocios propuesto es factible ya que es un negocio atractivo, rentable y con poder para mantenerse a flote en lo largo del tiempo.

## REFERENCIAS

- Aesoft. (2017). *Ingeniería de Requerimientos, el aporte a los proyectos de software*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <https://aesoft.com.ec/?p=1042>
- Amstrong, & Kotler. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- BCE. (2016). *Ecuador espera etapa de recuperación económica a partir del segundo semestre 2016*. Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/902-ecuador-espera-etapa-de-recuperaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-a-partir-del-segundo-semestre-2016>
- Bureau Veritas. (2017). *Calidad - Bureau Veritas*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.bureauveritas.es/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/quality>
- Chiavenato, A. (2015). *Planeación Estratégica*. En Chiavenato, *Planeación Estratégica*. McGrawHill.
- ComputerWorld. (2016). *Tendencias*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.computerworld.com.ec/actualidad/tendencias/845-software-ecuador.html>
- Escuela Politécnica del Litoral. (2017). *Estudios Industriales Orientación Estratégica para la Toma de Decisiones. Industria del Software*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/02/industriasoftware.pdf>
- Escuela Politécnica del Litoral. (2017). *Estudios Industriales, Orientación Estratégica para la toma de decisiones - Industria del Software*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/02/industriasoftware.pdf>
- ESPAE. (2017). *Estudios Industriales: Orientación estratégica para la toma de decisiones – Industria de Software*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec/industria-software/>

- Fred, R. (2005). Conceptos de Administración Financiera. En F. R. David, *Conceptos de Administración Financiera* (pág. 99). México: Pearson Educación.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimiento 2012*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- INEC. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimiento 2015*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)
- INEC. (2016). *Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (2016). *Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%*. Recuperado el 19 de diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (2017). *Cifras y gráficos*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler & Armstrong. (2012). Marketing. En K. & Armstrong, *Marketing* (pág. 212). Ciudad de México: Pearson Educacion de México.
- Ministerio de Industria y Productividad. (2016). *Política industrial de Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 05 de diciembre de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- MINTEL. (2017). *Plan Estratégico - Avance 2017*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/12/Plan-Estrategico-Institucional-Noviembre-2017.pdf>

- Oracle. (2015). *Las cinco claves del éxito de un departamento comercial moderno*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.oracle-downloads.com/five-drivers-es.pdf>
- Planificación. (2016). *Plan Nacional de desarrollo 2017-2021*. Recuperado el 11 de diciembre de 2017, de [http://www.planificación.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificación.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Presidencia de la República. (2009). *Manual decreto*. Recuperado el 05 de diciembre de 2017, de [http://cti.gobiernoelectronico.gob.ec/ayuda/manual/decreto\\_1014.pdf](http://cti.gobiernoelectronico.gob.ec/ayuda/manual/decreto_1014.pdf)
- Salas, R. (2017 de septiembre de 2017). *Tecnología y uso de Software en Ecuador*. (P. Díaz, Entrevistador)
- Unit4. (2017). *Ecosistema de Partners*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.unit4.com/es/acerca-de/partners/ecosistema>
- UNIT4. (s.f.). *Logo del producto*. Recuperado el 05 de diciembre de 2017, de <http://www.unit4.com/es>
- Universidad Central del Ecuador. (2014). *Adopción del nuevo paradigma tecnológico "cloud computing" y su impacto en el SRI*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2937/1/T-UCE-0011-35.pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

### MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1,62</b>
1. Crecimiento sostenido de la industria de tecnología	0,15	4	0,6
2. Necesidad de todos los tipos de empresas en tecnificar sus procesos y mejorar su productividad e innovación.	0,12	3	0,36
3. El aporte de la industria tecnológica en el crecimiento de un país es fundamental	0,10	3	0,3
4. Fomento gubernamental mediante leyes que promueven uso tecnología de información.	0,10	2	0,2
5. La generación de demanda de profesionales en la industria de tecnología va en aumento en Ecuador.	0,08	2	0,16
<b>AMENAZAS</b>			<b>1,20</b>
1. Cambios en las políticas económicas del país, lo cual hace que las empresas tengan pocos ingresos para invertir.	0,05	4	0,2
2. Productos sustitutos son una competencia indirecta en la industria.	0,15	3	0,45
3. Aumento de desempleo y subempleo se traduce a inestabilidad en las empresas.	0,10	2	0,2
4. Los canales de distribución pueden encarecer el producto final.	0,05	3	0,15
5. El crecimiento desproporcionado de empresas dedicadas a la venta de software libre pone en riesgo a la industria	0,10	2	0,2
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

De la Matriz EFE se puede concluir que el peso pondera de las Oportunidades es de 1,62 mientras que el peso de las Amenazas es de 1,20 lo cual establece que el macro ambiente es positivo para la empresa, dando un resultado total de 2,82.

## ANEXO 2. MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

PERFIL COMPETITIVO	<i>Hostil</i>	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	<i>Favorable</i>
<b>Rivalidad empresas del sector</b>							
- Crecimiento	<i>Lento</i>					<b>x</b>	<i>Rápido</i>
- Naturaleza de los competidores	<i>Muchos</i>			<b>x</b>			<i>Pocos</i>
- Exceso de capacidad productiva	<i>Si</i>			<b>x</b>			<i>No</i>
- Rentabilidad media del sector	<i>Baja</i>				<b>x</b>		<i>Alta</i>
- Diferenciación del producto	<i>Escasa</i>				<b>x</b>		<i>Elevada</i>
- Barreras de salida	<i>Bajas</i>			<b>x</b>			<i>Altas</i>
<b>Barreras de Entrada</b>							
- Economías de escala	<i>No</i>			<b>x</b>			<i>Si</i>
- Necesidad de capital	<i>Bajas</i>		<b>x</b>				<i>Altas</i>
- Acceso a la tecnología	<i>Fácil</i>		<b>x</b>				<i>Difícil</i>
- Reglamentos o leyes limitativos	<i>No</i>		<b>x</b>				<i>Sí</i>
- Trámites burocráticos	<i>No</i>		<b>x</b>				<i>Sí</i>
- Reacción esperada actuales competidores	<i>Escasa</i>				<b>x</b>		<i>Energica</i>
<b>Poder de los Clientes</b>							
- Número de clientes	<i>Pocos</i>				<b>x</b>		<i>Muchos</i>
- Posibilidad de integración ascendente	<i>Pequeña</i>				<b>x</b>		<i>Grande</i>
- Rentabilidad de los clientes	<i>Baja</i>				<b>x</b>		<i>Alta</i>
- Coste de cambio de proveedor para cliente	<i>Bajo</i>					<b>x</b>	<i>Alto</i>
<b>Productos sustitutos</b>							
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	<i>Grande</i>		<b>x</b>				<i>Pequeña</i>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>&gt; La situación actual del mercado es favorable a la empresa.</b>						<b>Total</b>
							<b>55</b>

## ANEXO 2. MATRIZ DE CONGRUENCIA

MATRIZ DE CONGRUENCIA						
<b>TEMA:</b>	Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la comercialización e implementación de un sistema de administración de recursos empresariales para medianas y grandes empresas en la ciudad de Quito.					
<b>PROBLEMA:</b>	¿Cuenta el mercado ecuatoriano con información y datos estadísticos sobre las empresas que estén en proceso de búsqueda de sistemas de planificación de recursos empresariales, las tendencias de consumo, preferencias de los clientes y precios del mercado?					
<b>OBJETIVOS:</b>	Determinar los principales motivadores para la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales.					
	Conocer el cargo de las personas influyentes en la toma de decisión para la adquisición de un sistema de planificación de recursos empresariales.					
	Determinar las necesidades que las empresas están buscando en un sistema de planificación de recursos empresariales.					
	Sondear un rango de precios que las empresas estarían dispuestas a invertir por un sistema de planificación de recursos empresariales.					
	Determinar si el ofrecer financiamiento es un valor agregado para los clientes.					
VARIABLE	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA	ENCUESTA/ENTREVISTA	FOCUS GROUP
CLIENTES	Necesidades de utilización	X		Focus Group	Cual es su cargo?	Quien son los tomadores de decisión en las empresas? Cual es su cargo?
	Preferencias		X	Encuesta	Que beneficios busca al momento de seleccionar un sistema de planificación de recursos empresariales?	
	Uso del producto	X		Encuesta/Focus Group	Cuales son las principales áreas de integración que necesita su empresa?	
PRODUCTO	Integración	X	X	Entrevista / Focus Group	Varias empresas tienen mas de un software, el ERP que manejan les da la facilidad de integración con otros sistemas que maneja su empresa?	Requiere que el sistema ERP tenga facilidad de integración con otros sistemas?
	escalabilidad	X		Entrevista	Considera necesario adquirir un ERP con alto nivel de escalabilidad?	
	madurez	X		Encuesta/Focus Group	Es importante contratar un sistema con una amplia trayectoria en el mercado ?	
PRECIO	financiamiento	X		Focus Group		A las empresas les interesa que les ofrezcan financiamiento para proyecto de mejora de las hermosas?
	competencia /precio diferenciación	X		Entrevista	Cual es el rango de precios que estaría dispuestos a invertir su empresa en la adquisición de un ERP?	
Crecimiento de Mercado	Posición en el mercado	X		Focus Group		Es importante para usted contratar un sistema que sea de clase mundial?
	Liderazgo de la marca	X	X	Focus Group		Que tan importante para usted es la marca internacional del sistema ERP.

## ANEXO 2. ENCUESTA PARA EVALUAR NECESIDADES DE UN SISTEMA INTEGRADO

Buenos días, mi nombre es Paola Díaz, estudiante de la Universidad de las Américas y agradezco su colaboración al llenar esta encuesta la cual fue hecha con el fin de realizar una investigación sobre los sistemas de planificación de recursos empresariales en compañías medianas y grandes de la ciudad de Quito. Agradezco de antemano su valiosa colaboración:

1.Cuál es su cargo:

---

2. Giro de negocio de su empresa:

---

3. Su empresa maneja actualmente algún sistema de planificación de recursos empresariales?

SI	
NO	

4. Si su respuesta es afirmativa, por favor detallar el nombre del sistema

---

5. Seleccione la principal motivación para la elección de sistema de planificación de recursos empresariales.

- Implementaciones cortas
- Bajos costos de licenciamiento
- Soporte local
- Facilidad de pago

6. Su sistema actual tiene facilidad para integrarse con otros sistemas que utiliza su empresa?

SI	
NO	

7. Que módulos integra su sistema actual? Por favor marque con una X

	Finanzas (CxC, CxP, Contabilidad General)
	Compras
	Ventas
	Activos Fijos
	Manufactura
	Otros

8. Marque los beneficios deseados en un sistema de planificación de recursos empresariales.

Interface amigable

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	Necesario				

Trazabilidad de Información

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	Necesario				

Fácil actualización de datos

	1	2	3	4	5	
Indiferente	<input type="radio"/>	Necesario				

9. Qué rango de precios estaría dispuesto a pagar su empresa por un sistema de planificación de recursos empresariales en la nube e integrado con todos los módulos que requiere su empresa?

	De 25.000 USD a 50.000 USD
	De 50.000 USD a 80.000 USD
	De 80.000 USD a 100.000 USD

	De 100.000 USD a 120.000 USD
	De 120.000 USD en adelante

10. Su empresa estaría dispuesta a adquirir un sistema de planificación de recursos empresariales si se le ofrece financiamiento para el proyecto?

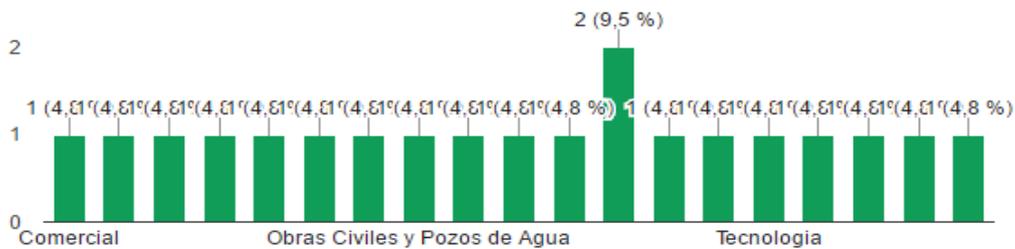
SI	
NO	

### Anexo 3. Resultados de la encuesta por pregunta.

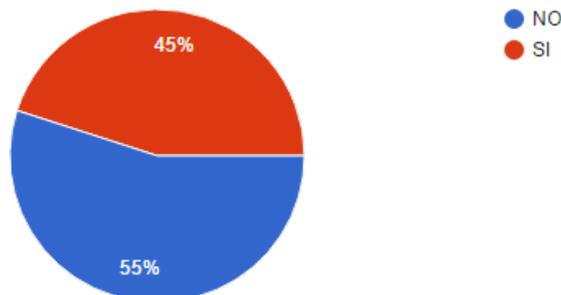
#### 1. Evaluadores de necesidad del sistema

Gerente Administrativa	Gerente	Productor
Gerente general	Gerente Administrativo	Subgerente
Consultor	Asistente Sistemas	Subgerente Comercial
Gerente propietario	Sistemas	Supervisor de Tele mercadeo
Gerente de ventas	Gerente Financiero	Jefe de TI
Asistente	Gerente de sistemas	Gerente General

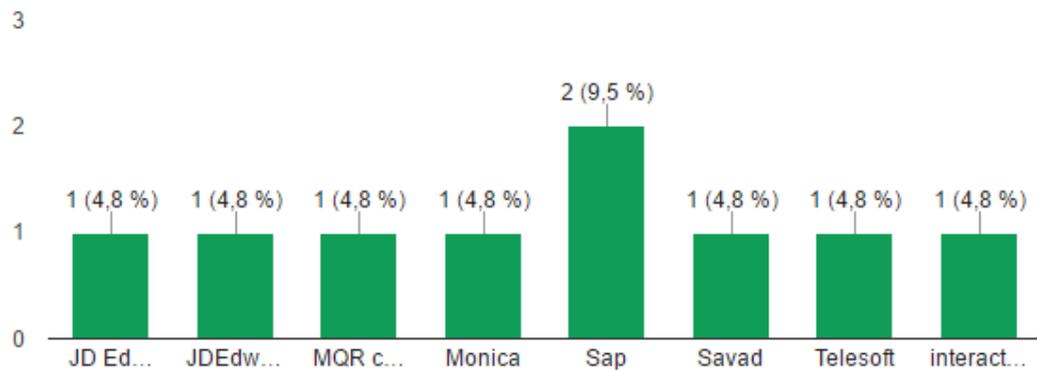
#### 2. Tipo de Empresa evaluadas



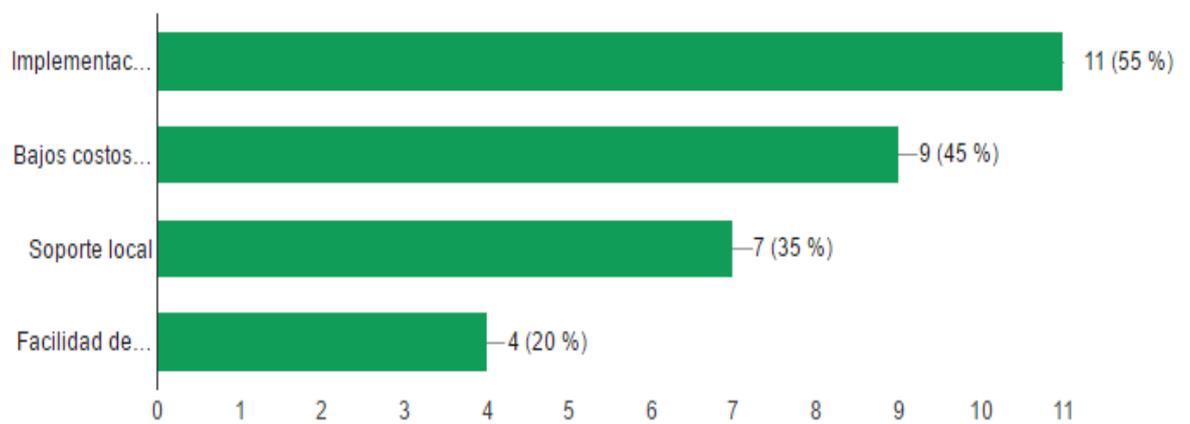
#### 3. Empresas con sistema



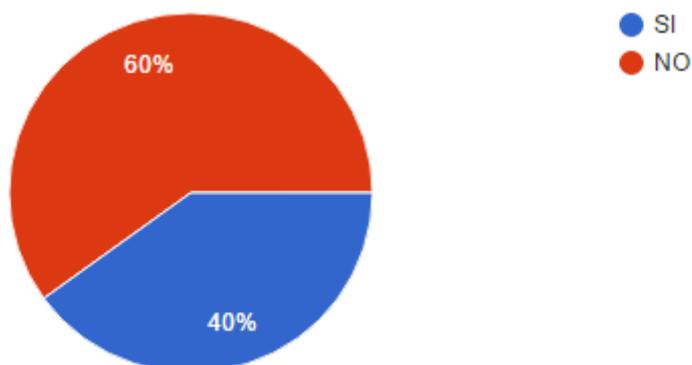
#### 4. Análisis de la competencia



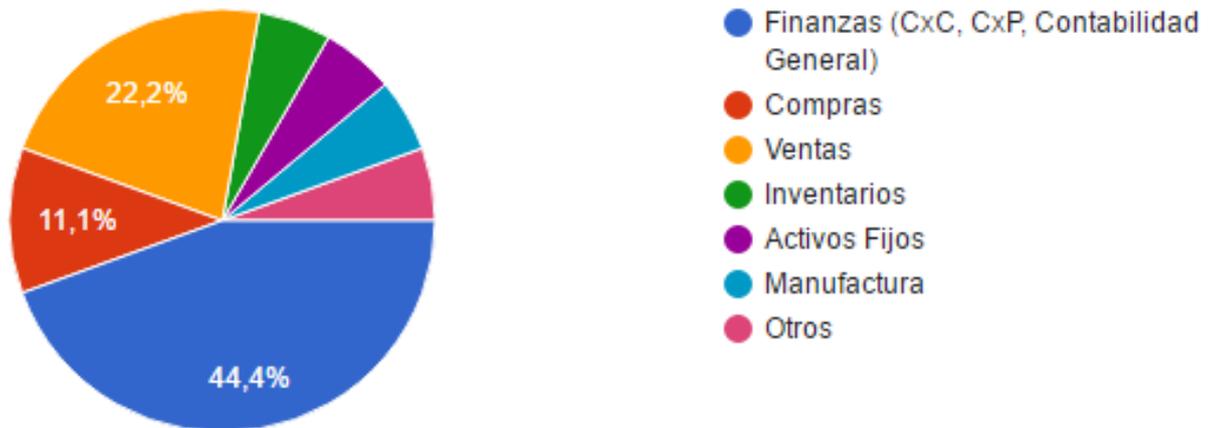
#### 5. Elementos motivadores de compra



#### 6. Debilidades de las soluciones actuales.

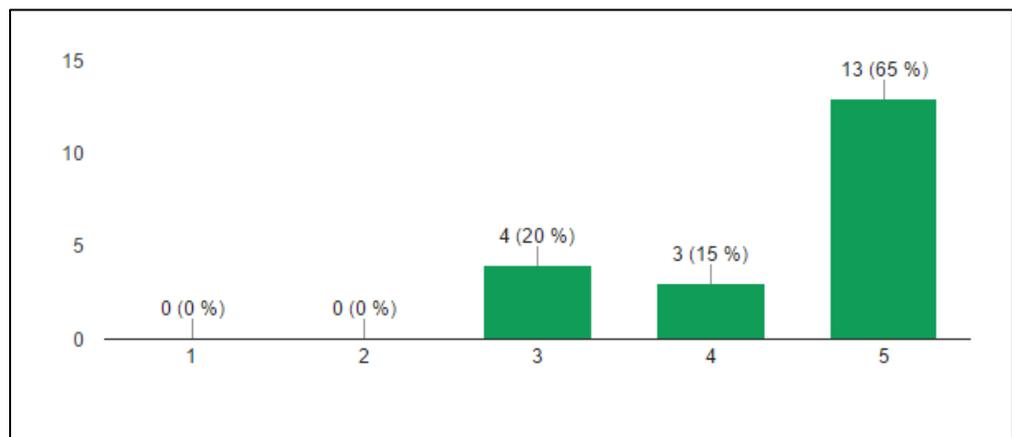


## 7. Atributos del producto

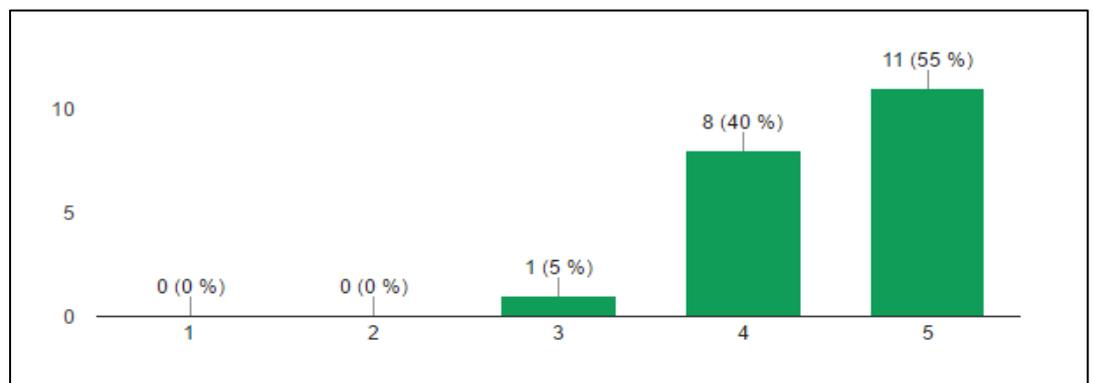


## 8. Beneficios esperados

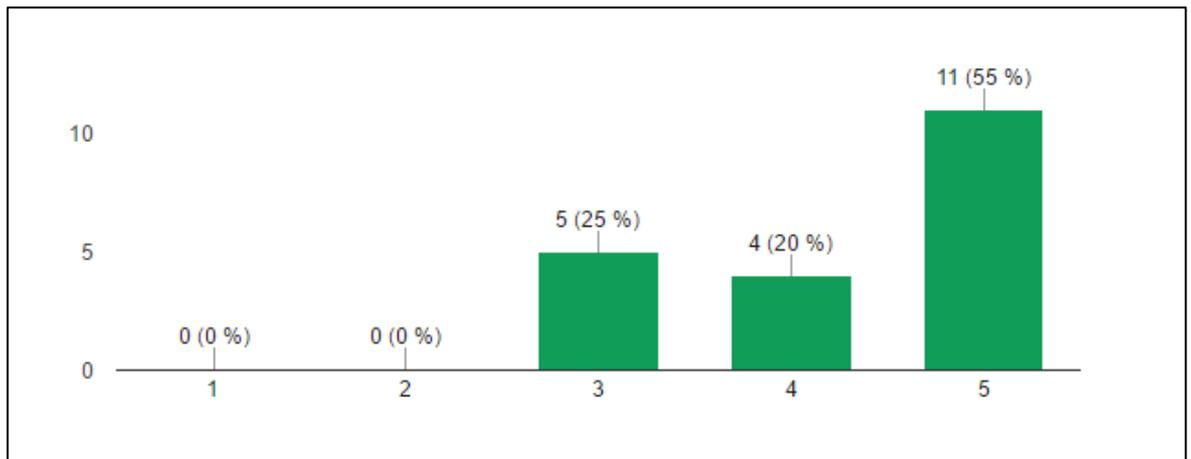
### a. Interface Amigable.



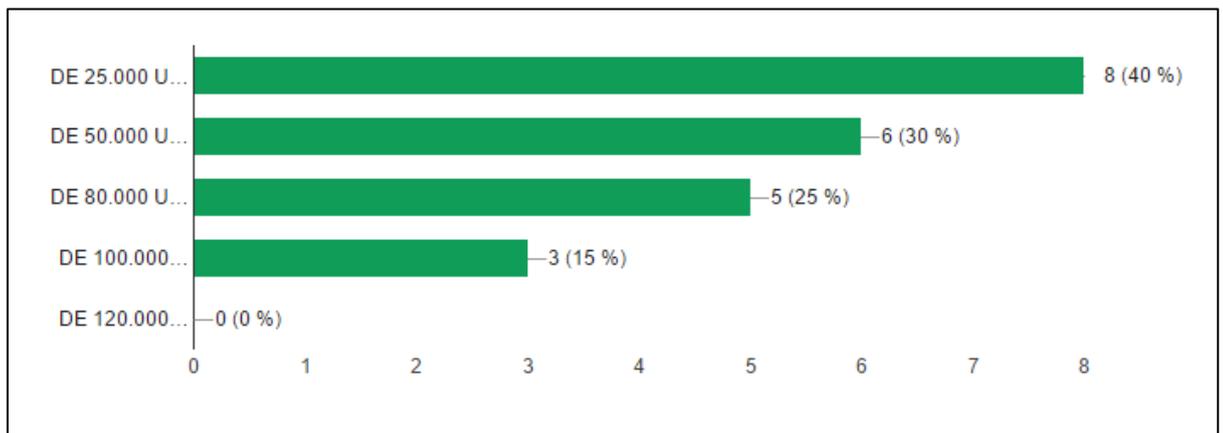
### b. Trazabilidad de Información



c. Fácil actualización de datos



9. Rangos de precios



10. Facilidades de pago

