



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

CRM PARA PYMES ECUATORIANAS

AUTORES:

**ECON. CARMEN ANGELICA BARREDO OCHOA
ING. VÍCTOR GABRIEL BRAVO ZÚÑIGA
ING. VÍCTOR DAVID LARCO TORRES**

DIRECTOR:

EDGAR IZQUIERDO ORELLANA, PHD.

**Guayaquil - Ecuador
Noviembre 2010**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM PYMES** la Srta. **CARMEN ANGÉLICA BARREDO OCHOA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Sonia Zurita E.** y **Edgar Izquierdo O.** quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


SONIA ZURITA E.


EDGAR IZQUIERDO O.
TUTOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM PYMES** el Sr. **VICTOR GABRIEL BRAVO ZUÑIGA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Sonia Zurita E.** y **Edgar Izquierdo O.** quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


SONIA ZURITA E.


EDGAR IZQUIERDO O.
TUTOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM PYMES** el Sr. **VICTOR DAVID LARCO TORRES**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Sonia Zurita E.** y **Edgar Izquierdo O.** quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


SONIA ZURITA E.


EDGAR IZQUIERDO O.
TUTOR

Agradecimiento.

A mi familia, a mis compañeros de maestría, a nuestros profesores y a nuestro Director de Tesis, Ing. Edgar Izquierdo, a todos ellos gracias por sus enseñanzas, por su apoyo y por su comprensión en este largo pero fructífero proceso de formación.

Dedicatoria.

Dedico mi esfuerzo, mi tiempo y mi dedicación demostrados en esta tesis a Dios, a mis padres, a mis hermanos. A todos ellos dedico este trabajo que representa mi deseo por superarme intelectual y profesionalmente para de esta manera contribuir con mi familia y con la sociedad.

Carmen Angélica Barredo Ochoa

Agradecimiento.

A mi esposa quien me apoyo en todo momento, a mi familia, a mis compañeros de maestría, a nuestros profesores y a nuestro Director de Tesis, Ing. Edgar Izquierdo; a todos ellos gracias por sus enseñanzas, por su apoyo y por su comprensión en este largo pero fructífero proceso de formación.

Dedicatoria.

Dedico mi esfuerzo, mi tiempo y mi dedicación demostrados en esta tesis a Dios, a mi esposa Verito Yagual, a mi futura hija Renata, a mi padre Víctor Bravo O., a mi madre Elvia Zúñiga, a mis hermanos Gigi y Oscar.

Víctor Gabriel Bravo Zúñiga

Agradecimiento.

A la familia Larco Torres, a la familia Sarmiento Matamoros, a mis compañeros de maestría, a nuestros profesores y a nuestro Director de Tesis, Ing. Edgar Izquierdo, a todos ellos gracias por sus enseñanzas, por su apoyo y por su comprensión en este largo pero fructífero proceso de formación.

Dedicatoria.

Dedico mi esfuerzo, mi tiempo y mi dedicación demostrados en esta tesis, a mi padre Víctor Hugo Larco, a mi madre Luisa Torres, a mis hermanos Andrés y Andrea y a la familia que con la bendición de Dios formaré con mi esposa Katherine Sarmiento, a todos ellos dedico este trabajo que representa mi deseo por superarme intelectual y profesionalmente para de esta manera contribuir con mi familia y con la sociedad.

Víctor David Larco Torres

RESUMEN EJECUTIVO

Con el fin de ser gestores de soluciones de sistemas de información y comunicación, se creará en la ciudad de Guayaquil la empresa Targetsoft S.A., la cual desarrollará el software CRM PYMES que permitirá la administración de las relaciones con los clientes.

Las PYMES representan aproximadamente el 90% de las empresas en el Ecuador y de estas el 65% disponen de sistemas informáticos. El proyecto de desarrollo del software CRM PYMES surge como una solución hacia las Pymes del Ecuador para que estas cuenten con una herramienta que permita la administración de las relaciones con sus clientes de una manera más eficiente y precisa.

Con la solución CRM PYMES, Targetsoft S.A. brindará las siguientes líneas de servicios (i) Instalación, configuración y personalización del CRM PYMES, (ii) Capacitación y formación para manejo del CRM PYMES y (iii) Soporte y resolución de incidencias. CRM PYMES estará adaptada a la realidad empresarial del Ecuador de tal manera que la implementación de la solución se la realice en el tiempo adecuado y al presupuesto acordado.

El mercado objetivo para el servicio CRM PYMES estará constituido por 1.137 pequeñas y medianas empresas de la provincia del Guayas cuya actividad es el comercio al por menor, las mismas que representan el 27,3% de las PYMES comerciales a nivel nacional.

Los nuevos entrantes que representarían una competencia para Targetsoft S.A. serían las empresas desarrolladoras de software que intenten ingresar una solución CRM a través de empresas locales o directamente creando filiales en nuestro país.

Las principales barreras de entrada que se han identificado para la implementación de una solución CRM son: (i) Resistencia al uso de software especializado, (ii) Bajos presupuestos de inversión, y (iii) El desconocimiento de soluciones de software.

El personal clave para la dirección de la organización estará conformado por Mario Crespo y Luis Chiang, los cuales ocuparán los cargos de Gerente y Coordinador de Operaciones, respectivamente.

La inversión inicial total del proyecto asciende a USD\$ 42,077, y comprende la adquisición de activos fijos, activos intangibles, activos diferidos y capital de trabajo.

Considerando una tasa de descuento del 11.6%, el proyecto tiene un VAN de USD\$ 20,991 y una TIR del 26.81%.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA Y EL NEGOCIO.....	1
1.1. HISTORIA DEL PROYECTO.....	1
1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO Y DE LA EMPRESA.....	3
1.3. LA INDUSTRIA, EL SECTOR Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO....	9

CAPÍTULO 2

PRODUCTO / SERVICIO.....	13
2.1. PRODUCTO.....	13
2.2. PROBLEMA QUE RESUELVE.....	15
2.3. ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	18

CAPÍTULO 3

ENTORNO Y COMPETENCIA.....	21
3.1. LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN EL ECUADOR.....	21
3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES	23
3.3. NUEVOS ENTRANTES Y BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	30
3.4. PODER DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS CLIENTES.....	31
3.5. ANÁLISIS FODA.....	31

CAPÍTULO 4

EL MERCADO.....	33
4.1. MERCADO POTENCIAL.....	33
4.2. MERCADO OBJETIVO.....	33
4.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	35

CAPÍTULO 5

LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO.....	41
5.1 INVERSIÓN INICIAL.....	41
5.2. INGRESOS OPERACIONALES.....	43
5.3. COSTOS FIJOS.....	43
5.4. COSTOS VARIABLES.....	48
5.5. MÁRGENES BRUTOS Y OPERATIVOS.....	49
5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	49

CAPÍTULO 6

PLAN DE PRODUCCIÓN	51
6.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN.....	51
6.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	56

CAPÍTULO 7

EQUIPO ADMINISTRATIVO.....	57
7.1. ORGANIZACIÓN.....	57
7.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN.....	58
7.3. POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL.....	62
7.4. ACCIONISTAS, DIRECTORES, DERECHOS Y RESTRICCIONES....	66

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO.....	68
8.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	68
8.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	68
8.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	69

CAPÍTULO 9

ASPECTOS LEGALES DE LA COMPAÑÍA..... 70

9.1. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA..... 70

9.2. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN URBANA..... 71

9.3. REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO EN IEPI..... 75

CAPÍTULO 10

OFERTA A INVERSIONISTAS 78

10.1. FINANCIACIÓN REQUERIDA.....78

10.2. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS..... 79

10.3. CAPITALIZACIÓN..... 79

10.4. APLICACIÓN DE LOS FONDOS..... 80

10.5. RETORNO PARA LOS INVERSIONISTAS..... 80

10.6. SALIDA PARA LOS INVERSIONISTAS..... 80

CAPITULO 11

RIESGOS... 81

11.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS..... 81

11.2. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO 84

11.3. MATRIZ DE RIESGOS, ACCIONES DE MITIGACIÓN Y
SUPERVISIÓN..... 85

CAPITULO 12

SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO..... 88

12.1. ASPECTOS CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD.....88

12.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL..... 89

ANEXOS

ANEXO 1

INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS, INTANGIBLES, DIFERIDOS Y
CAPITAL DE TRABAJO 92

ANEXO 2

PROYECCIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES 93

ANEXO 3

PROYECCIÓN DE GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO 94

ANEXO 4

PROYECCIÓN DE GASTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 95

ANEXO 5

PROYECCIÓN DE GASTOS FINANCIEROS..... 96

ANEXO 6

PROYECCIÓN DE COMISIONES 98

ANEXO 7

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES 99

ANEXO 8

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS 100

ANEXO 9

PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL..... 101

ANEXO 10

PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA..... 102

REFERENCIAS..... 103

CAPITULO 1

LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

1.1. HISTORIA DEL PROYECTO

Actualmente, Ecuador registra un crecimiento anual aproximado del 10% respecto a la implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC's) en sus empresas, según un estudio efectuado por SSA Market Intelligence^[1] lo que le permite al país contar con herramientas que impulsan el desarrollo.

De acuerdo a un estudio presentado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo^[2], el 65% de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) disponen de sistemas informáticos, cifra que puede ir aumentando a futuro de acuerdo con el mayor volumen de procesamiento de datos que estas generen. Sin embargo, en muchas ocasiones las empresas de este sector descuidan sus sistemas de información por no contar con un departamento de sistemas o un personal capacitado, restándole la importancia que se merece para optimizar el desempeño de sus actividades primarias y de comunicación con sus clientes.

El nivel de competitividad de las empresas en el Ecuador es bajo debido a problemas de productividad, infraestructura, poca inversión en investigación y desarrollo, escaso empleo de tecnologías de información, etc. Según el Reporte de Competitividad Global que prepara el Foro Económico Mundial (WEF), el país pasó del puesto 104 (entre 134 países, del ranking 2008-2009) al puesto 105 (entre 133 países, del ranking 2009-2010).

y además poder segmentarlos de tal forma que los recursos se enfoquen de manera efectiva.

Por tratarse de una herramienta desarrollada localmente, la capacidad de inversión para su implementación es considerablemente inferior en comparación a la decisión de adquirir una tecnología desarrollada por empresas extranjeras; lo que se torna en una ventaja para que las PYMES ecuatorianas puedan acceder a herramientas tecnológicas de menor inversión.

El principal valor entregado a las PYMES será el poder analizar la información de sus clientes de manera efectiva para que apliquen estrategias de corto y largo plazo, a través de los siguientes beneficios:

- Mejorar la relación con los clientes.
- Lograr niveles de administración más productivos.
- Alcanzar una integración funcional de la empresa.
- Lograr automatización y eficiencia en los procesos de negocios.
- Ejecutar estrategias de marketing y ventas a un bajo costo, mejorando los niveles de competitividad.

Se ha planificado que los ingresos provendrán de la venta, instalación, configuración y personalización del producto CRM PYMES como una solución tecnológica empresarial adaptado a la necesidad particular de cada cliente cuyo precio estándar es de USD\$ 2.000, representando el 76% de los ingresos totales. Adicionalmente se obtendrá ingresos por el servicio de capacitación que representa el 15% de los ingresos totales,

este servicio estará será dirigido a usuarios finales y a administradores, cuyos valores son de USD\$ 50 y USD\$ 150 respectivamente. Otro ingreso será generado por el servicio de soporte y resolución de incidencias que representa el 9% de los ingresos totales, este servicio se ofrecerá en dos niveles los cuales son: el servicio básico que corresponde a un cobro anual de USD\$ 180 y el servicio complementario cuyo cobro será por resolución in-situ de USD\$ 50 por evento.

Targetsoft S.A. estará ubicada en una zona estratégica de la ciudad de Guayaquil con el propósito de poder servir a sus clientes de una manera ágil y oportuna. Se contará con ingenieros en sistemas para el área de coordinación de operaciones cuyas funciones serán desarrollar los módulos, impartir capacitaciones y brindar soporte a los clientes; también se contratará asesores comerciales con experiencia en tecnología de información para la venta del producto CRM PYMES y de los servicios que se ofrecerá.

Para garantizar el continuo desarrollo del negocio, Targetsoft S.A. contará con suministros y equipos de última tecnología para la ejecución de sus actividades haciendo un uso eficiente de los recursos energéticos renovables y no renovables.

Los asesores comerciales tendrán dentro de sus funciones la promoción del producto CRM PYMES y de los servicios complementarios que ofrecerá Targetsoft S.A. dirigido a clientes con las siguientes características:

- Pequeños y medianos empresarios del sector comercial en la ciudad de Guayaquil.

- Interesados en automatizar sus procesos de negocio, mediante la implementación de una herramienta de análisis de información.
- No hayan invertido en tecnologías de información por cuestiones de presupuesto o desconocimiento de alternativas de menor inversión.

Para la venta de la solución CRM PYMES, Targetsoft S.A. concretará visitas con las PYMES para presentar el producto y realizar varias reuniones en las cuales se identificarán las necesidades de las mismas, luego de esto se evaluará una oferta tanto en la parte económica como técnica para que en el caso de que se cierre el acuerdo, ambas partes procedan con la implementación de la solución.

1.3. LA INDUSTRIA, EL SECTOR Y POTENCIAL DE CRECIMIENTO

1.3.1. La Industria y su Tamaño

Un estudio realizado por la firma Gartner Inc. demuestra que la industria de tecnologías CRM a nivel mundial obtuvo un ingreso de USD\$ 9.150 millones en el año 2008, un 12.5% mayor en comparación con el año 2007 que fue de USD\$ 8.130 millones, demostrando una tasa de crecimiento de dos dígitos durante cinco años consecutivos; por lo que se prevé alcanzar un nivel de ingresos alrededor de USD\$ 11.000 millones para el año 2010.

La firma Forrester Research, con base en Massachussets, proyecta que en el año 2010 el mercado de las pequeñas y medianas empresas tendrá una participación aproximada del 38% de los ingresos generados en la industria de CRM alcanzando los USD\$ 4.200 millones. Para el 2010 Gartner Inc. pronosticó que las empresas que hayan aplicado las

estrategias CRM obtendrán beneficios superiores en un 25% a aquellas que no hayan aplicado sistemas CRM.

De acuerdo al informe Latin America IT Investment Trends 2009 de la consultora IDC, el 61% de las empresas latinoamericanas aún no han implementado herramientas de gestión CRM. El 39% restante se divide entre: desarrollos internos (19%), aplicaciones estándar (11%), desarrollos externos personalizados (7%), y outsourcing (2%) como se observa en el Gráfico No.1. Esta es una oportunidad que podrá ser aprovechada por Targetsoft S.A. para que su producto capte el mercado que aún no ha sido explotado.

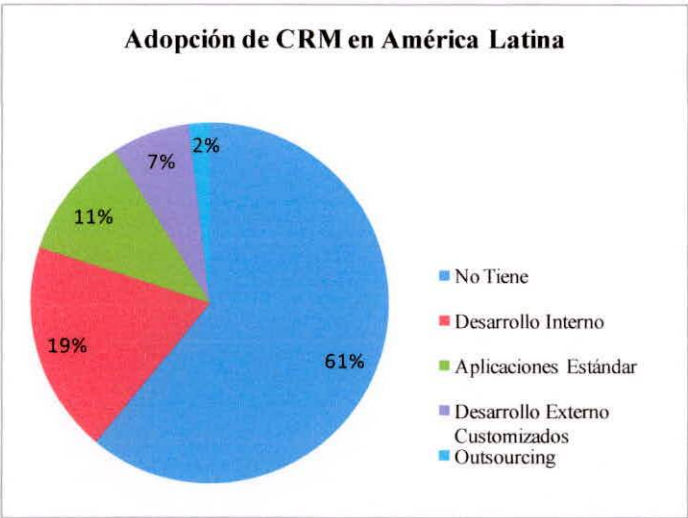


Gráfico No. 1: Adopción de CRM en América Latina
Fuente: IDC Latin America IT Investment Trends 2009

1.3.2. Desarrollo de las PYMES en el Ecuador

Vilema en su Análisis Técnico de los Procesos de Compra y Venta de una Pyme Comercial en la Ciudad de Guayaquil^[6] menciona que las PYMES representan aproximadamente el 90% de las empresas en el Ecuador y su importancia radica en el aporte a la economía del país, porque:

Las PYMES por sus capacidades para producir trabajo y riqueza, son esenciales para la economía de las sociedades. Un sector PYME poco productivo, poco competitivo y con marcadas desventajas tecnológicas, afecta gravemente el desarrollo económico de un país^[3].

“La adopción de tecnologías de la información es imparable y necesaria. Los pequeños y medianos empresarios deben asimilar el hecho de que las TIC’s generan un impacto positivo y directo en sus negocios, ayudándoles a ser más productivos y aumentando el grado de eficiencia de sus organizaciones.”^[4]. Con el fin de ser gestores de soluciones de sistemas de información y comunicación, Targetsoft S.A. impulsará un proyecto que permitirá satisfacer las necesidades de pequeños y medianos empresarios a través de la implementación de soluciones de software empresarial, enfocándose en una herramienta para la administración de las relaciones con los clientes denominado CRM (Customer Relationship Management).

Los niveles de inversión para la adopción de las herramientas desarrolladas localmente tienen como característica un costo económico considerablemente inferior en comparación con la adquisición de tecnologías desarrolladas por empresas multinacionales cuyo valor es mayor, facilitando el acercamiento de las PYMES ecuatorianas al mundo de las tecnologías de información y comunicación. Por lo tanto, la solución ofrecida por Targetsoft S.A. permitirá mejorar la ventaja competitiva de los clientes y su desarrollo en el mercado.

1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO Y DE LA EMPRESA

1.2.1. Naturaleza de la Empresa

Misión:

Brindar soluciones tecnológicas de software empresarial a las PYMES ecuatorianas, con un producto de calidad y servicios personalizados, para contribuir al fortalecimiento de sus niveles de competitividad.

Visión:

Ser la empresa líder en el mercado nacional en implementación de herramientas tecnológicas correspondiendo con excelentes productos y servicios, basados en la confianza de nuestros clientes.

1.2.2. Naturaleza del Negocio.

Según el Reporte de Competitividad Global 2009-2010, las PYMES ecuatorianas actualmente tienen un menor nivel de competitividad en comparación con los países vecinos Colombia y Perú, que los ubica en puestos 69 y 78 respectivamente; presumiblemente debido a las limitaciones tecnológicas que afronta este sector, sobretodo en el campo de la informática. En el Ecuador, alrededor del 63.7% de pequeñas y medianas empresas reconoce no tener suficiente información sobre el uso de tecnologías de información y comunicación, además el 60% percibe como fuerte limitante para su negocio la falta de infraestructura tecnológica ^[5]. Esta muestra determina que los pequeños y medianos empresarios del país son conscientes de la importancia en inversión de tecnologías de la información, así como una medida necesaria para promover el crecimiento de sus organizaciones.

Se ha determinado que entre los problemas más comunes que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador en relación al manejo de la información de sus clientes se encuentran:

- **Inconsistencia en registro de información de clientes:** Existen algunas pequeñas y medianas empresas que registran cierta o escasa información de sus clientes sin implementar tecnologías de información, y existen otras que simplemente no llevan un control de estos registros.
- **Escasa implementación de campañas de marketing:** Las PYMES ecuatorianas no aplican alternativas de marketing para promocionar sus productos o servicios, ya sea por falta de conocimiento o escasos recursos financieros.
- **Falta de segmentación de los clientes:** Debido a la falta de un proceso que gestione las relaciones con los clientes, las PYMES cometen el error de invertir de manera ineficiente sus recursos financieros, humanos y técnicos en campañas de promoción generalizadas. La segmentación de clientes permite identificar las características, necesidades y métodos adecuados para establecer estrategias que generen una relación de largo plazo.

Tomando en cuenta los problemas que enfrentan las PYMES ecuatorianas, Targetsoft S.A. ofrecerá la implementación de soluciones tecnológicas empresariales a través de la herramienta CRM PYMES, que permitirá gestionar de manera efectiva los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente de acuerdo a las necesidades de cada PYME con el fin de agregar valor a los procesos de estas empresas y elevar sus niveles de productividad.

En la implementación del CRM PYMES que ofrecerá Targetsoft S.A. se especifican los siguientes productos:

1. ***Instalación, configuración y personalización del CRM PYMES.-*** El producto empezará con el levantamiento de información que permitirá identificar los requerimientos o necesidades del cliente, los procesos críticos del negocio que necesitan ser automatizados y los requerimientos técnicos necesarios para poder planificar, implementar y parametrizar la herramienta tecnológica.
2. ***Capacitación y formación para manejo del CRM PYMES.-*** Se pondrán a disposición cursos de capacitación e inducción para el manejo de la herramienta enfocado en dos segmentos:
 - a. **Usuarios finales.-** Dirigido a usuarios que utilizan la herramienta para consultar, generar y almacenar información de clientes y procesos.
 - b. **Usuarios administradores.-** Dirigido a usuarios encargados de la administración y el mantenimiento de la herramienta.
3. ***Soporte y resolución de incidencias.-*** En ocasiones surge la necesidad de arreglar un problema urgente o identificar su causa. Para afrontar estos casos se ofrecerá el servicio de soporte y resolución de incidentes, mediante el cual se dedicará un tiempo necesario al diagnóstico y su resolución.

Factores Críticos de Éxito.

- **Seguridad y confidencialidad de la información:** Para las PYMES ecuatorianas la información de sus clientes es considerada confidencial porque al ser empleada por terceros puede afectar su participación de mercado reflejándose en una disminución en las ventas. Para mitigar este factor, la herramienta CRM PYMES contará con niveles de seguridad a nivel de usuario, toda la información será transmitida vía Secure Socket Layer (SSL) la cual es una tecnología para encriptamiento de datos.
- **Capacidad de integración con otras herramientas tecnológicas:** En una entrevista a la Econ. Cecilia Santillán, representante de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, basándose en una experiencia que impulsó el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), manifestó que para la implementación de nuevas herramientas tecnológicas en las PYMES uno de los factores críticos es la integración con los sistemas actuales y los procesos de migración de la información. Para mitigar este factor CRM PYMES contará con un motor de datos basado en el estándar SQL lo cual facilitará la integración y adaptabilidad con otras herramientas que posean las PYMES.

1.2.3. Modelo de Negocio

El producto CRM PYMES para el mercado ecuatoriano que ofrece Targetsoft S.A. permitirá que las pequeñas y medianas empresas gestionen de manera exitosa la relación con sus clientes, actuales o futuros, con la finalidad conocer sus necesidades específicas

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

1.3.3. Marco Legal de las PYMES

Según el artículo 16 del reglamento del Servicio Nacional de Compras Públicas en la sección **Normas Comunes a todos los Procedimientos de Contratación Pública** (Sección 1) dispone:

Art. 16.- Micro, pequeñas y medianas empresas.- Para incentivar la mayor participación de proveedores de los sectores de micro, pequeñas y medianas empresas, se entenderán por tales, aquellas que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detalladas a continuación:

1. Microempresa: aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.

2. Pequeña empresa: la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un

millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

3. Mediana empresa: la organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

Al momento de inscribir y habilitar a un proveedor en el RUP, y una vez verificados los requisitos descritos en el presente artículo, el registro deberá expresar la categoría a que pertenece el proveedor.

CAPITULO 2

PRODUCTO / SERVICIO

2.1. PRODUCTO

La empresa Targetsoft S.A. ofrecerá un producto, enfocado en la implementación de tecnologías de información, que contribuirá para que las PYMES a nivel local accedan a herramientas que permitan gestionar la relación con sus clientes, mediante la solución CRM PYMES; la misma que incorpora funcionalidades para la administración, automatización de tareas, fuerza de ventas, herramientas de marketing e integración con otras aplicaciones. Targetsoft S.A. ofrecerá lo siguiente:

1. Instalación, configuración y personalización.

Targetsoft S.A. definirá y documentará los requerimientos de las PYMES para proceder con un análisis en el que se establecerán:

- **Visión y alcance:** Se definirán los objetivos generales del proyecto en base a las necesidades de la PYMES.
- **Planificación:** Se definirá el cronograma del proyecto especificando fechas para los procesos y sus respectivos tiempos de ejecución.
- **Instalación:** Se procederá a la implementación de los módulos solicitados de la herramienta CRM PYMES en los servidores propios de los clientes.
- **Estabilización:** Se procederá a hacer las pruebas necesarias para garantizar la correcta instalación y configuración de la solución CRM PYMES.

2. Capacitación y formación.

Se dispondrá de dos niveles de formación y capacitación impartidos por nuestro personal con experiencia en el uso de la solución CRM PYMES y dirigido a los siguientes grupos:

- **Usuarios finales:** Para este grupo uno de los requisitos es que los usuarios cuenten con nociones básicas en manejo de computadores y aplicativos. Los objetivos del curso son lograr la asimilación de los conceptos generales de un CRM y el uso eficiente de la herramienta CRM PYMES.
- **Usuarios administradores:** Dirigido a usuarios responsables del mantenimiento y funcionamiento de la herramienta CRM PYMES. Los requisitos necesarios para usuarios de este grupo serán el tener conocimientos de la solución CRM PYMES a nivel de usuario y que cuenten con experiencia en administración de sistemas informáticos y de bases de datos; siendo el objetivo capacitar a los usuarios para que puedan ejercer la correcta administración de la herramienta.

3. Soporte y resolución de incidentes.

La solución CRM PYMES puede llegar a requerir adaptaciones o modificaciones que deben ser atendidas de manera inmediata, para afrontar estas situaciones Targetsoft S.A. ofrecerá un servicio de soporte por niveles con la finalidad de brindar la atención oportuna de sus clientes.

- **Nivel soporte básico:** Se diagnosticarán y resolverán ciertos eventos básicos entorno a la herramienta CRM PYMES mediante asistencia a los

usuarios vía email y telefónica, considerando como eventos básicos por ejemplo problemas al momento de registrar clientes, problemas de conexión, mensajes de error.

- **Nivel soporte complementario:** Se efectuarán visitas técnicas en las instalaciones de los clientes para solucionar algún inconveniente que se presente en el CRM PYMES con respecto a:
 - Asistencia para programación de módulos adicionales.
 - Asistencia para actualizaciones y mantenimiento.

2.2. PROBLEMA QUE RESUELVE

Los principales problemas que resuelve el producto CRM PYMES en las empresas ecuatorianas serán:

- **Inconsistencia en registro de información de clientes:** Existen algunas pequeñas y medianas empresas que registran cierta o escasa información de sus clientes sin implementar tecnologías de información; se estima que un 70% de las PYMES se encuentran en esta situación ^[7]. Esto genera una escasez en la cantidad de datos que pueden obtenerse de clientes actuales o futuros, una baja calidad de datos e información no actualizada; por lo que no pueden ser aprovechadas por las PYMES para generar estrategias que beneficien la productividad.
- **Escasa implementación de campañas de marketing:** Un estudio realizado por Wilson Mariño ^[8] al sector de las pequeñas empresas determina que el 56% de los empresarios consideran tener dificultades con la implementación de

estrategias de marketing. En el área de publicidad, el 95% realizan algún tipo de publicidad interna, mientras que sólo el 5% hacen publicidad externa. Con respecto al financiamiento para publicidad, el 68% de empresarios consideran que no cuentan con los suficientes recursos económicos.

- **Falta de segmentación de los clientes:** Debido a la falta de un proceso que gestione las relaciones con los clientes, las PYMES cometen el error de invertir de manera ineficiente sus recursos financieros, humanos y técnicos en campañas de promoción generalizadas. La segmentación de clientes permite identificar las características, necesidades y métodos adecuados para establecer estrategias que permitan generar una relación de largo plazo.

2.2.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se obtiene al adquirir el producto CRM PYMES, está basada en los siguientes beneficios y costos para las PYMES ecuatorianas:

Beneficios:

- Reducción en el costo de inversión para la implementación de una herramienta tecnológica el cual, por ser desarrollada localmente es considerablemente inferior en comparación al costo de una solución desarrollada por una empresa extranjera.
- Aumento de la efectividad de las campañas de marketing al tener una herramienta que permita la segmentación de los clientes y el diseño adecuado de las estrategias de venta.

- Aumento en el nivel de eficiencia para administrar recursos y la productividad de ventas.
- Reducción en el tiempo empleado para recolección, administración y mantenimiento de información.
- Incremento en generación de prospectos, oportunidades y retención de clientes.
- Manejo de reportes que mejoran el análisis y evaluación de actividades del negocio.
- Estrategia de negocios y asignación de recursos centrados en la retención y aumento de clientes.

Estos beneficios se los podrá cuantificar utilizando métricas como: número de prospectos generados, número clientes nuevos, número de actividades de seguimiento del cliente, duración del ciclo de ventas.

Costos:

Los costos principales en los que se incurre para el ofrecimiento de la implementación de la solución CRM PYME incluyen:

- **Infraestructura para almacenamiento de información:** Los datos serán almacenados por el cliente en servidores propios, por lo que es necesario que cuenten con equipos tecnológicos adecuados. Para mitigar este costo dentro de la implementación, Targetsoft S.A. contará con una alianza comercial con la empresa Dim Quality S.A. con la finalidad de que nuestros futuros clientes obtengan un descuento preferencial en la adquisición de equipos que se recomienden.

- **Tiempo de adaptación:** El cliente debe alinear sus procesos actuales y cultura organizacional con los nuevos procesos generados al implementar la solución CRM. Para mitigar este costo, Targetsoft S.A. incluye en su venta inicial 8 horas de capacitación en las instalaciones del cliente y en caso de que el cliente requiera horas adicionales de capacitación, estas pueden ser de hasta 8 horas y con un 50% de descuento del precio de venta normal.
- **Procesos de Mantenimiento:** En ocasiones, las PYMES no cuentan con personal de planta para realizar los procesos de migración, mantenimiento y tareas de soporte. Este costo se mitigará con el servicio de Soporte y resolución de incidentes que ofrece Targetsoft S.A., los cuales serán gratuitos durante los dos primeros meses.

2.3. ESTADO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO

Las organizaciones en general, así como las PYMES del país, han tenido que adaptarse a los sistemas que producen las grandes empresas internacionales desarrolladoras de software; sin embargo, es determinante conocer las necesidades del cliente local, los requerimientos que este busca, sin necesidad de cambiar su forma de operar; por ello la solución CRM PYMES otorga esta flexibilidad y puede ubicarse en un punto intermedio entre los producidos por grandes empresas y los diseñados a la medida.

El producto CRM PYMES que ofrecerá Targetsoft S.A., brindará una solución tecnológica en base a las necesidades de las PYMES a nivel local, actualmente cuenta

con una versión prototipo y demostrativa que incluyen los siguientes módulos principales:

- Registro de contactos y pre-contactos.
- Detección y aprovechamiento de oportunidades.
- Elaboración y registro de proformas.
- Obtención de indicadores de rendimientos en ventas.
- Registro de incidencias en servicio post-venta.
- Organización de promociones y campañas.

Adicionalmente la solución CRM Pymes dispone de las siguientes capacidades que brindan un soporte a la gestión de los clientes de las empresas :

- Automatización fuerza de ventas.
- Soporte de cliente
- Automatización de campañas de marketing
- Gestión de contactos y cuentas
- Estadísticas
- Gestión de objetivos de ventas
- Tareas, citas y llamadas
- Gestión de pedidos
- Gestión de ventas
- Informes y gráficos de indicadores

En la actualidad se continúa trabajando en la etapa de investigación y desarrollo de la solución CRM PYMES para adaptarlo a la actualidad empresarial del país, adicional a

esto Targetsoft S.A. se encuentra en etapa inicial de comercialización y búsqueda de financiamiento.

CAPITULO 3

ENTORNO Y COMPETENCIA

El sector del software es un motor clave detrás de la economía global. Actualmente el sector de Tecnología de Información y Comunicación (TICS) contribuye al 10% del PIB de los países más desarrollados y contribuye a la mitad del desarrollo económico en estos países. A nivel mundial el sector facturó USD\$ 1.207 millones en 2008 y según AESOFT ^[9] se prevé que en el 2010 y 2011 esta cifra alcance los USD\$ 1.445 millones y USD\$ 1.543,9 millones respectivamente.

3.1. LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN EL ECUADOR

Considerando la innovación como generador de desarrollo para las empresas, el sector del software cumple un papel fundamental a la hora de generar una sofisticación en los procesos empresariales. Este sector es una de las principales apuestas de desarrollo, no solo por la capacidad que genera sino por el talento que tiene a través de varias décadas en la economía ecuatoriana.

Las ventas del software ecuatoriano se han incrementado en un 30% entre 2006 y 2008 siendo este el dato más actual del sector- comparado con el crecimiento del 11% de las aplicaciones internacionales durante el mismo periodo, según indicaron fuentes relacionadas con el sector.

En el 2006 las ventas de software fueron de USD\$ 144 millones, mientras que en 2007 estas se ubicaron en USD\$ 192 millones y en el 2008 la cifra alcanzó los USD\$ 242 millones como se observa en el Gráfico No. 2.

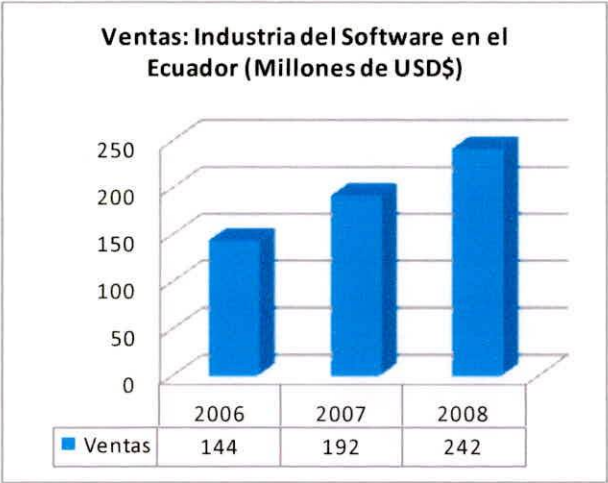


Gráfico No. 2: Ventas Industria del Software Ecuador
Fuente: Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT)

El país cuenta con 265 empresas registradas y dedicadas a la industria del software, de ellas el 35% de las empresas son exclusivamente ecuatorianas. Además, según AESOFT, hay unas 700 empresas o consultoras independientes de software con una participación en el mercado creciente al ritmo de 12% anual. Alrededor de USD\$ 31.7 millones anuales provienen de operaciones de empresas internacionales ubicados en Ecuador, mientras USD\$ 35 millones anuales son de desarrolladores ecuatorianos. El sector ofrece alrededor de 8,900 puestos de trabajo.

Como se muestra en el Gráfico No. 3, la mayoría de las empresas desarrolladoras de software están en Quito con 181 empresas y 2,454 empleados, Guayaquil cuenta con 25 empresas y 469 empleados, Loja cuenta con 27 empresas y 98 empleados que desarrollan software, seguido por Cuenca con una cantidad de 6 empresas y 39

empleados. En el país existen 10 empresas que exportan programas informáticos al mercado latinoamericano, siendo sus principales competidoras, las mexicanas y chilenas.

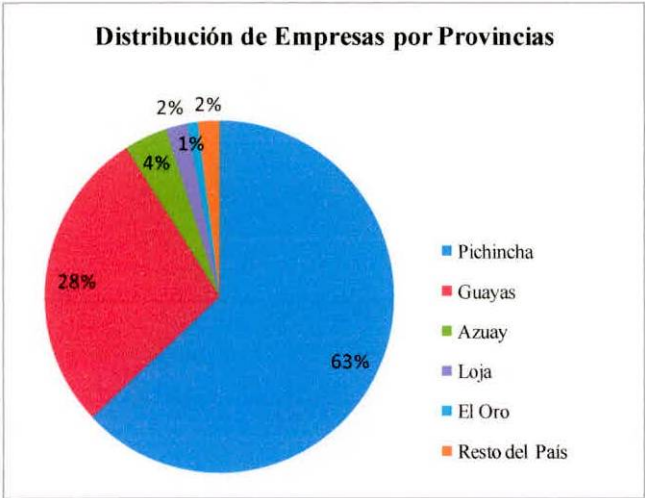


Gráfico No. 3: Distribución de Empresas por Provincias
Fuente: AESOFT 2009

3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES

Basados en el catálogo de soluciones de software en Ecuador 2009 publicado por AESOFT, se ha podido identificar a los competidores directos que tendría Targetsoft S.A., adicional se conoce de empresas de menor tamaño que también ofrecen soluciones de CRM. A continuación detallamos los competidores directos e indirectos de Targetsoft S.A.:

Competidores Directos	Competidores Indirectos
Fugu Ecuador Cía. Ltda.	American Call Center
Herrera Carvajal y Asociados Cia. Ltda.	Desarrolladores Internos de Software
Open Mind Technology	
Sonda	

A continuación se describe la descripción de los productos y servicios ofrecidos por cada uno de nuestros competidores:

3.2.1. Competidores Directos

Fugu Ecuador Cía. Ltda.

Fugu Cía. Ltda. es una empresa que nace en el sector de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Son especialistas en el desarrollo e implantación de soluciones en internet que permiten a las empresas y organizaciones mejorar sus procesos y modelos de negocio.

Su misión es algo más que diseño, comunicación y tecnología, es contribuir al éxito de sus clientes formando parte de su filosofía, al posibilitar el acceso a las oportunidades presentadas por los canales interactivos.

Proporciona a sus clientes un socio en internet, ayuda a determinar estrategias on-line y ejecutar los objetivos en tiempos y costos, crear soluciones de comunicación para medios digitales porque consideran que el balance de un proyecto de éxito requiere estrategia, creatividad y tecnología.

Herrera Carvajal y Asociados Cía. Ltda.

Herrera Carvajal y Asociados Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana que desde 1993 ha incursionado en el mercado del Software Administrativo-Financiero-Contable, de Nómina y Administración de Personal Integrado.

Su producto SAFI nació en 1987, planteándose el gran desafío de diseñar y desarrollar herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones gerenciales que tengan estándares de calidad y efectividad similares a las que se producen en los países de

vanguardia tecnológica; pero a la vez, perfectamente adaptadas a la realidad empresarial del Ecuador.

Para ello, inició un profundo conocimiento de las necesidades de información financiero-contable en cantidad, calidad, rapidez, confiabilidad e integración que tenían y tienen los gerentes con el fin de tomar en forma oportuna las decisiones que les permitan dirigir con éxito su gestión empresarial.

En la actualidad, más de tres mil quinientas Empresas Latinoamericanas son usuarias de sus sistemas, suma más de doce mil usuarios entrenados y capacitados, Herrera Carvajal y Asociados Cía. Ltda. incorpora a sus actividades la filosofía de calidad total (ISO 9001:2000 Det Norske Veritas).

El servicio, asesoría, implementación, personalización y soporte técnico que brinda Herrera Carvajal y Asociados Cía. Ltda. están sustentados en la sólida formación profesional de su personal en las áreas de Informática, Computación y Sistemas, Administración, Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos, etc.

Open Mind Technology

Es una compañía dedicada al desarrollo de software con más de 17 años de experiencia, siendo su principal producto el desarrollo de soluciones móviles para captura de información en el lugar que se genere complementados con soluciones transaccionales ERP y herramientas de infraestructura de código abierto, que permiten brindar soluciones tecnológicas de bajo costo.

Disponen de oficinas en Ecuador, Colombia y Costa Rica, cuentan con un sólido equipo de profesionales de alto nivel, especializados en: desarrollo de software, implementación, capacitación, soporte técnico y encargados del mantenimiento del portafolio de productos.

Sus productos están orientados a satisfacer las necesidades de empresas que se dedican a la distribución de consumo masivo. Han participado en la optimización de procesos de comercialización teniendo en cuenta lo siguiente: Administración de Rutas, Despachos, Toma de Información en el campo, transmisión en línea de la información, Auto Venta, Pre venta, herramientas de colaboración, relacionamiento con el cliente, etc., con soluciones basadas en la naturaleza misma de su actividad empresarial.

Cuentan con un centro de educación continua, mediante el cual forman a profesionales en las herramientas tecnológicas del momento, con el objetivo de incrementar su productividad en las diferentes áreas y entidades donde desempeñan su labor.

Represensa

Represensa es una compañía de software que se inició en el año 2002 con la finalidad de brindar soluciones a las empresas en el manejo del área contable. Evaluando la gran pérdida de tiempo y dinero en la que se incurre cuando no se cuenta con la información adecuada en el momento preciso, se creó el Software LUCAS, el cual es un ERP “Planificador de Recursos Empresariales” que se ajusta a las necesidades y proceso de cada empresa.

Lucas está formado por un conjunto de módulos que representan cada área de la empresa, estos módulos se personalizan de acuerdo al proceso con el que se maneja cada empresa, de esta forma el software se adapta al cliente y no el cliente al software, siendo esta una de sus principales ventajas, ya que brinda un excelente servicio y comodidad al momento de manejar el sistema.

Represensa cuenta con una cartera de prestigiosos clientes entre los cuales están empresas exportadoras, distribuidoras de celulares, importadoras, compañías de seguridad, etc.

Sonda

Sonda es una compañía multinacional chilena con matriz en Santiago, es uno de los principales integradores y proveedores de servicios de TI en América Latina, con ventas anuales de más de US\$ 750 millones y una organización de más de 8.000 personas.

Sonda, llamada inicialmente Sociedad Nacional de Procesamiento de Datos Ltda., fue fundada por el ingeniero civil industrial Andrés Navarro en 1974, en conjunto con sus hermanos y aportes de Copec. En sus inicios sólo con 10 programadores logró tener como clientes a las empresas Banco O'Higgins, Iansa y Abastible.

La oferta de Sonda es integral y abarca los segmentos de Servicios de TI, Aplicaciones de Negocio, y Plataformas de Hardware y Software. Para esto, complementa sus capacidades internas con acuerdos y alianzas con los principales proveedores mundiales de tecnología.

En el año 2008, Sonda adquirió a la compañía colombiana Red Colombia S. A, una empresa dedicada al servicio de soluciones en tecnologías de la información y outsourcing especializado. En 2006 en Brasil, la Sonda se fusionó con Procwork, llamándose la nueva empresa Sonda Procwork Brasil.

3.2.2. Competidores Indirectos

American Call Center

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios con oficinas en España, Estados Unidos, Panamá y Ecuador con la capacidad para conectarse con todo el mundo a través de una red propia de telecomunicaciones. America Call Center cuenta con varios servicios, entre los más importante están: puesta en marcha de Call Center, diseño e implementación IVR-CRM-IP y venta / alquiler de soluciones tecnológicas.

Desarrolladores internos de software

Varias empresas tienen conformado un departamento de sistemas en el cual los técnicos o ingenieros de sistemas llevan a cabo el desarrollo de soluciones de software que le permitan a la empresa la administración y gestión de la información de sus clientes, proveedores y empleados. Estas soluciones de software permiten obtener reportes de ventas, clientes frecuentes, perfil del cliente, etc para poder realizar campañas publicitarias y promociones dirigidas a un tipo de cliente específico.

Empresas con soluciones CRM en el Ecuador

Empresas con soluciones CRM en el Ecuador	Open Mind Technology	Represensa Consulting Group	Sonda	TargetSoft
Arvajal y Asociados S.A. Ltda. HELENA CAYAMA ASSOCIATES CIA. LTA.	OMTECH Open Mind Technology SOLUCIONES INTEGRALES PARA NEGOCIOS REDONDOS	REPRESENSA CONSULTING GROUP Libera tu talento & servicios	SONDA creando en paralelo	targetsoft
Guillermo Herrera bandinamnet.net Guillermo 471 y La Pradera Quito ti-software.com.ec	Rafael Luque Cervantes rafael.luque@omtech.net Tuacán 803 y 9 de Oct. Ed. El Contemporáneo Piso 6 Guayaquil www.omtech.net (593 4) 219-0042	C.P.A. Johnny Fernández Rodríguez represensa@represensa.com Calle Miraflores Av. Central #402 entre 6ta y 7ma. Guayaquil www.represensa.com (593 4) 20-994 / (593 4) 220-9954	Patricio Real patricio.real@ec.sonda.com Av. de Los Shyris N36-166 y Av. Naciones Unidas Quito www.sonda.com (593-2) 28-69-96-5	Christopher Rose Petrilili crose@targetsoft.com.ec Km. 30.5 vía Perimetral, Campus Gustavo Galindo (ESPO) Nuevo Edif. De Eléctrica, Ofc. 13A-D99 Planta Baja (CEMP-FIEC) - Guayaquil www.targetsoft.com.ec (593 4) 6025-345 - (593 4) 22698-70
Los asociados trabajan en el área administrativa, financiero, y administración de personal y desarrollan herramientas de calidad y estándares de calidad y las las que se producen en los sistemas tecnológicos, pero adaptadas al negocio.	Open Mind Technology, OMTECH Ltda. es una casa desarrolladora de software, especializada en proveer soluciones de informática para la comercialización y/o distribución de productos de consumo masivo, efectuada a través de empresas productoras o distribuidoras. Buscan facilitar a sus clientes herramientas que les permitan maximizar su competitividad mediante la implementación de tecnología de punta.	Represensa Consulting Group es una empresa dedicada al desarrollo e implementación de sistemas. Su principal producto es el sistema informático Lucas ERP que integra soluciones en el manejo administrativo, contable, operativo aplicable a empresas Multinacionales, Importadores, exportadores bananeras, Industrias, distribuidoras, franquicias, etc.	Sonda es una empresa integradora, con múltiples líneas de productos y servicios. Su principal foco comercial se centra en la provisión de servicios de outsourcing y en proyectos de integración e implementación de más de 30 años en el mercado latinoamericano y quince en el ecuatoriano.	Targetsoft es una empresa que brinda los mayores avances tecnológicos y la aplicación de los mismos, para mejorar la productividad y calidad de vida de sus clientes. Tiene alianzas estratégicas que apoyan su trabajo, logrando en conjunto cumplir con sus valores primordiales: innovación y trabajo de calidad.
Activo Financiero Integrado Software gráfico para pymes. Activo Financiero, Contable de activo del personal. Actividad de negocios para Sufi, QL para medianas empresas. atracción clientes,	ALICE Enterprise Solution? CRM Integrada para la gestión empresarial ERP CRM (Código Alberto), RETAIL POS. ALICE CONNECT SMS Server: Motor de Comunicación recepción de alertas o mensajería, avisos o promociones vía SMS, EMAIL, FTP SALES TRACK? : Solución móvil para automatización de Ruta, Preventa, Cobranza, Logística. YAHOO ZIMBRA: solución líder para correo	Lucas Export, Lucas Cell, Lucas Franquicias, Lucas Gourmet, Lucas Hacienda, Lucas School, Lucas Broker, Lucas Builder, Lucas Post, Lucas Aduana, Lucas Fumigadora, Lucas Commerce, Lucas Security, Lucas Producción, Lucas Nomina.	SAP – ERP. MAXIMO – EAM. Microsoft CRM. RIZAGI – BPM. Líneas de hardware de HP	DoctorWeb CRM PYMES
Sobre defectos de fabricación encial y virtual por internet. ales, integración CRM.	Asesoría Consultoría Desarrollo Outsourcing Capacitación Soporte técnico Implementación.	CONSULTORIA: Implementación y Dirección de Proyectos Implementación de Proyectos Desarrollo, Diseño y Administración de Web CRM y SCM Desarrollo a las medidas y Desarrollo de Franquicias	Outsourcing Proyectos de integración. Proyectos de implementación de soluciones.	Asesoría Consultoría Desarrollo Outsourcing Capacitación Soporte técnico Implementación.
		Microsoft Sol Server Oracle .Net ERP Sistema Integrado Lucas (completo o por módulos, a elección del cliente)	Al ser una empresa integradora ha utilizado diversas tecnologías, tanto en plataforma de hardware y en herramientas de desarrollo de software como Java y .Net. ISO 9000, ITIL, CMM	Microsoft Linux PHP SQL Internet Explorer, Firefox, Google Chrome, Safari
Nanajio Ondiflor, Pontificia del Ecuador, Universidad de	Amarco Plattigama, Unilever Andina, Calbaq Laboratorios Rente Chardon, Mf Constanato, Emelgur, Interagua, CAPECO, Proquimsa, Kimberly Clark, Sumesa, Correas del Ecuador, Azuarcera Valdez	Sectores: Exportadoras Bananos/Cacao, Importaciones, Franquicias, Multinacionales, Constructoras, Educativo, Seguro, Seguros, Distribuidoras de Celular, Comercial, Industrial, Producción, Hacienda, Agricultura, Administración y servicio Web	Movistar, Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano, TCS, Banco Solidario, Cooperativas de Ahorro y Crédito, NIRS, Servicio de Rentas Internas, Petroproducción, Oleoducto de Petroecuador, Petroamazonas, AGIP.	

3.3. NUEVOS ENTRANTES Y BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO

Los nuevos entrantes podrían ser las empresas extranjeras desarrolladoras de software que intenten ingresar una solución CRM a través de empresas locales o directamente creando filiales en nuestro país que capaciten a un grupo de personas cuyo objetivo sea captar clientes mediante la demostración de sus productos.

Las principales barreras de entrada para las empresas que buscan implementar una solución CRM para PYMES del país están relacionadas con:

- **Diferenciación del producto CRM PYMES:** La solución CRM PYMES estará adaptado al entorno local de las PYMES ecuatorianas permitiéndole a Targetsoft S.A. ser la pionera en desarrollar una solución con estas características y constituyendo un obstáculo de entrada a las nuevas empresas debido a que estas tienen que invertir tiempo en el conocimiento de las necesidades de las PYMES ecuatorianas.
- **Economía:** Las PYMES en el Ecuador manejan presupuestos limitados en su mayor parte a la operatividad de la misma y lo presupuestado para herramientas tecnológicas es muy bajo.
- **Actualización:** En las PYMES no existe un conocimiento de las soluciones que ofrecen las empresas desarrolladoras de software por lo que muchas veces estas no logran ser implementadas en las mismas.

3.4. PODER DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS CLIENTES

3.4.1. Poder de los Proveedores

El poder de los proveedores se encuentra en un nivel bajo, debido al bajo presupuesto requerido para el desarrollo local de este tipo de soluciones tecnológicas.

3.4.2. Poder de los Clientes

El poder de los clientes se encuentra en un nivel medio, porque existen algunos proveedores que ofrecen herramientas y servicios empresariales de marcas consolidadas en el mercado pero cuya desventaja es el escaso nivel de personalización de acuerdo a las necesidades de las PYMES.

3.5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una metodología que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización en el cual se analizan las variables controlables (debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y las variables no controlables (oportunidades y amenazas que son externas y la acción que podemos tomar con respecto a ellas es tratar de preverlas).

Este tipo de análisis contribuye para determinar la interacción entre las situaciones particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite, obteniendo múltiples aplicaciones que puede ser usado por todos los niveles de la empresa y para diferentes situaciones de análisis.

Para el producto CRM PYMES que ofrecerá Targetsoft S.A. se hizo el siguiente análisis

FODA:

Fortalezas:

- Targetsoft S.A. estará conformado por Mario Crespo y Luis Chiang, los cuales pertenecen al grupo de jóvenes emprendedores reconocidos por el Ministerio de Desarrollo Social.
- Capacidad de desarrollo de herramientas tecnológicas y sistemas de información.
- Mejoramiento continuo de las tecnologías aplicadas.

Oportunidades:

- Interés por parte del Gobierno Nacional en promover el uso de herramientas tecnológicas para alcanzar autonomía y ahorro de recursos.
- Crecimiento de las PYMES en el país.

Debilidades:

- Limitados recursos económicos para emprender.
- Poca experiencia en gestión empresarial.
- Poca experiencia en procesos de negociación y ventas.

Amenazas:

- Poder de negociación de las grandes compañías como Oracle o Microsoft.
- Costos elevados de certificación para estas tecnologías.
- Inestabilidad económica, jurídica y política del país.

CAPITULO 4

EL MERCADO

4.1. MERCADO POTENCIAL

Para determinar el mercado potencial del producto CRM PYMES, se utilizó como fuente de información la Distribución Geográfica de las Compañías en el Ecuador de la herramienta INFOEMPRESAS, perteneciente a la Superintendencia de Compañías, donde se obtuvo como resultado que 12.017 PYMES se encontraron registradas a nivel nacional en el año 2009, de las cuales el 35% corresponden al sector comercial lo que equivale a 4.160 PYMES comerciales como se observa en la Tabla No. 1

Sector	PYMES	
	Número	% Participación
Comercial	4,160	35%
Otros	7,857	65%
Total	12,017	100%

Tabla No.1: Número de PYMES a Nivel Nacional
Fuente: Superintendencia de Compañías

4.2. MERCADO OBJETIVO

Dentro de la encuesta anual de comercio interno elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2007, efectuada a 1.178 pequeñas, medianas y grandes empresas del sector comercial, se determinó que el 90% son consideradas PYMES; dicha encuesta divide al sector comercial en dos categorías según la clasificación CIIU*, las mismas que son:

* Código Industrial Internacional Uniforme.

- G51: Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículo, automotores y motocicletas.
- G52: Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos, automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos.

Las variables consideradas para segmentar el mercado potencial son las siguientes:

- Geográficas
 - Provincia: Guayas
- Sector Comercial
 - CIIU: G52

El mercado objetivo inicial serán las PYMES comerciales de la provincia del Guayas con necesidades de automatización en sus procesos de negocios y la administración de las relaciones con sus clientes. Se ha considerado introducir el producto CRM PYMES en el segmento G52, el mismo que está integrado por pymes comerciales minoristas, las cuales por su naturaleza de negocio mantienen una estrecha relación comercial con clientes que pueden otorgar información adicional que servirá para identificar comportamientos de compra, necesidades insatisfechas, preferencias por productos; permitiéndole a las empresas de este sector poder aplicar estrategias de negocio adecuadas con la finalidad de obtener los beneficios esperados del producto CRM PYMES detallados anteriormente.

Según información de la encuesta realizada por el INEC en el año 2007, el sector comercial minorista (G52) generó el 28% del personal ocupado por las PYMES

comerciales, los gastos de publicidad alcanzaron únicamente el 11% y su pago de impuestos representó el 14% como se observa en la Tabla No.2; cabe destacar que la encuesta de comercio interno se efectuó a empresas que contaban con 10 empleados o más en su nómina laboral, por lo que se descartaron a las microempresas.

Variable	Pymes Comercial	G52	% Participación
Personal Ocupado	35,621	9,894	28%
Gastos en Publicidad (USD\$)	100,951,907	11,277,339	11%
Pago de Impuestos (USD\$)	650,790,311	92,417,617	14%

Tabla No.2: Participación de PYMES Comerciales Minoristas
Fuente: Encuesta Comercio Interno 2007 - INEC

En base a la estructura y capacidad operativa inicial de la empresa Targetsoft S.A. junto con un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas con expertos en el área de tecnologías de información y un análisis cuantitativo con información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se ha estimado que el mercado objetivo para el servicio CRM PYMES estará constituido por 1.137 pequeñas y medianas empresas de la provincia del Guayas cuya actividad es el comercio al por menor; la mismas que representan el 27,3% de las PYMES comerciales a nivel nacional. Estos resultados permiten definir que en el país existe una participación predominante de la pequeña y mediana empresa (PYME), constituyendo una ventaja para el producto que ofrecerá Targetsoft S.A. y el cual estará dirigido a este importante sector de la economía.

4.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.3.1. Objetivos del Marketing

TargetSoft S.A. ofrecerá la implementación de CRM al sector de las PYMES ecuatorianas buscando liderar la participación de mercado de soluciones o herramientas empresariales, a través de un producto eficiente y de calidad con la finalidad de que el

cliente tenga la capacidad de ejecutar su estrategia de marketing en sus diferentes procesos especialmente para obtener nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.

Con la finalidad de ser una de las empresas importantes, Targetsoft S.A. en el primer año obtendrá una participación de mercado del 3% representando aproximadamente 34 empresas y buscará captar 196 empresas en cinco años lo cual representa el 17% del mercado actual. Se ha determinado estos porcentajes de participación debido a la introducción del producto y capacidad operativa con la que se dispone.

4.3.2. Política y Estrategia de Precio

“La mejor forma de permanecer en el mercado es fijar un precio competitivo” ^[14]. El precio juega un importante papel en la generación de ingresos, motivo por lo cual, la elección de una estrategia de precios resulta fundamental. Para determinar el precio de la instalación, configuración y personalización de la herramienta de software empresarial, es necesario considerar que existen ciertos factores adicionales que serían capaces de sesgar la toma de decisiones de nuestros clientes al momento de requerir el producto ofrecido por Targetsoft S.A.

4.3.3. Política y Estrategia de Canales de Distribución

Con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, en el Gráfico No. 4 se muestra como Targetsoft S.A. definirá el proceso y la estrategia de distribución de su producto y servicios.

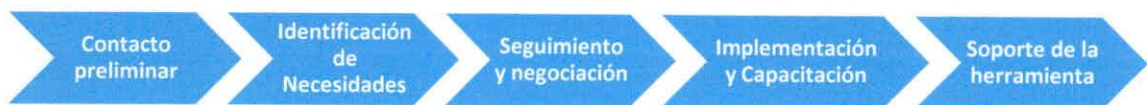


Gráfico No. 4: Cadena de Entrega de su producto y servicios.

- **Contacto preliminar.-** En una primera etapa, el personal de ventas contactará a los clientes potenciales para ofrecerles la solución CRM PYMES. Targetsoft S.A. contará con una base de datos de las pequeñas y medianas empresas registradas en las Cámaras de Comercio de Guayaquil y Quito. En esta primera fase se informará al cliente de los principales beneficios y características de la solución con el fin de motivarlos a la contratación de la misma.
- **Identificación de Necesidades.-** En esta fase se visitará al cliente en sus instalaciones para informarle del producto. Uno de los ejecutivos de venta entrevistará al cliente para identificar los requerimientos del cliente y le informará acerca de beneficios, objetivos, contenidos, precios, duración de la implementación y la capacitación de la solución CRM PYMES; posteriormente, el ejecutivo de ventas realizará una demostración de la herramienta basada en una implementación piloto con la finalidad de que el cliente observe la operación y características.

Luego de la demostración se le entregará al cliente una versión estándar de la herramienta, por dos semanas, para que interactúe y conozca con mayor detalle su funcionamiento.

- **Seguimiento y negociación.-** En esta etapa se contactará al cliente luego de la primera semana de haberle entregado el software para consultarle acerca de su experiencia, conocer sus opiniones y comentarios. En la segunda semana se lo

volverá a contactar para definir los términos finales de un posible cierre de venta o acordar un futuro contacto.

- **Implementación y Capacitación.-** Luego del cierre de venta, se coordinará un proceso de implementación de la solución CRM PYMES en la que se definen los tiempos y recursos para llevar a cabo esta etapa. De la misma manera se desarrollará un plan de capacitación para los usuarios.
- **Soporte de la herramienta.-** Targetsoft S.A. se enfocará en brindar un soporte de la herramienta post venta y se mantendrá un contacto permanente con el cliente para asistirlo en:
 - Consultas ilimitadas vía online o telefónica durante tres meses.
 - Soporte técnico en las instalaciones del cliente.
 - Actualizaciones de la herramienta.

4.3.4. Política y Estrategia de Servicio

Para mantener un alto nivel de calidad en la atención al cliente y mejorar la organización de la empresa, Targetsoft S.A. ha establecido las siguientes políticas de servicio:

- Evaluar las necesidades presentadas por el cliente.
- Analizar las posibles soluciones para presentar propuestas del proyecto.
- Prontitud en la presentación de cotizaciones.
- Supervisar la entrega y correcta instalación de la solución.
- Dar seguimiento al proceso de implementación.

- Entregar manuales de usuario que sirvan como guía para la utilización de la solución.

4.3.5. Política y Estrategia de Comunicación

En la actualidad es necesario definir una estrategia de comunicación que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso de un producto o servicio. Considerando que la empresa TargetSoft S.A. es relativamente nueva en el mercado de tecnologías de información y comunicación, se requiere establecer e incorporar un plan de comunicación estratégico que permita dar a conocer la solución CRM PYMES a potenciales clientes con el objetivo de alcanzar las metas que se proponga la empresa.

Las siguientes estrategias serán aplicadas en el plan de comunicación de la solución CRM PYMES:

- Exponer los potenciales beneficios a los que accederán los clientes que adquieran la herramienta de soluciones tecnológicas para satisfacer sus necesidades, enfocados en mejorar la competitividad de su empresa, la misma que se basará en:
 - Visitar potenciales clientes para motivarlos a contratar el producto CRM PYMES, utilizando presentaciones que demuestren las ventajas y beneficios que obtendrán una vez implementada la solución CRM.
 - Participar en ferias empresariales y tecnológicas, donde se pueda hacer demostraciones de la facilidad de uso y ventajas que brindan la solución CRM PYMES y los servicios adicionales.

- Crear un soporte post venta para establecer canales de comunicación permanente para obtener retroalimentación de las experiencias de los clientes.
- Aprovechar los diferentes medios publicitarios para posicionar la marca de Targetsoft S.A. y a la vez informar acerca del producto que se ofrecerá, basándose en:
 - Publicidad en revistas de tecnología e información empresarial.
 - Publicaciones especializadas en los diferentes colegios de profesionales.
 - Promoción del sitio web de Targetsoft S.A., el mismo que contará con testimonios de clientes que respaldarán la imagen del producto CRM PYMES.

CAPITULO 5

LA ECONOMIA DEL NEGOCIO

5.1 INVERSION INICIAL

TargetSoft S.A. requerirá de una inversión inicial de USD\$ 42,077, la misma que debe ser considerada en el Plan de Negocios para determinar la viabilidad del proyecto y corresponde a todos los desembolsos financieros que se requieren al inicio de la operatividad del proyecto. En el caso de Targetsoft S.A. la inversión inicial está conformada por la adquisición de Activos Fijos e Intangibles, Inversión Diferida y Capital de Trabajo, la misma que se descompone de la siguiente manera:

PLAN DE INVERSIONES			
Rubro	Subtotal	Total	%
Inversion en Activos Fijos		9.369	22,27%
Equipos	5.219		
Muebles y Enseres	4.150		
Inversion en Activos Intangibles		17.500	41,59%
Software CRM PYMES	17.500		
Inversion Diferida		2.320	5,51%
Gastos Preoperacionales	2.320		
Capital de Trabajo		12.888	30,63%
Gastos Administrativos	10.662		
Gastos de Ventas	2.226		
TOTAL INVERSION INICIAL		42.077	100%

Tabla No.3: Plan de Inversiones

Como se observa en la Tabla No. 3, la inversión inicial se concentra principalmente en la inversión en activos intangibles (41,59%) que corresponde al desarrollo del software CRM PYMES, seguido del capital de trabajo (30,63%), adquisición de activos fijos como equipos de cómputo, muebles y enseres (22,27 %) y finalmente inversión diferida (5,51%).

5.1.1. Inversión en Activos Fijos

La inversión inicial en activos fijos que requerirá Targetsoft S.A. asciende a USD\$ 9,369, la misma que está conformada por inversiones en equipos de cómputo por USD\$ 5,219 y muebles y enseres por USD\$ 4,150 que se utilizarán para brindar el servicio de CRM. Los detalles de la inversión en activos fijos se aprecian en el Anexo No. 1.

5.1.2. Inversión en Activo Intangible

La inversión en Activos Intangibles corresponde al gasto de investigación y desarrollo del software CRM PYMES, el mismo que asciende a USD\$ 17,500 y será amortizado y cargados al estado de resultados los tres primeros años de operaciones tal como lo permite las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

5.1.3. Inversión Diferida

La inversión diferida corresponde a los gastos preoperacionales que se incurren en la puesta en marcha (permisos funcionamiento, patente municipal y constitución legal compañía) han sido cargados al estado de resultados del primer año de operaciones, tal como lo permite las Normas Ecuatorianas de Contabilidad. En el Anexo No. 1, se detalla los gastos preoperacionales de Targetsoft S.A., los cuales ascienden a USD\$ 2,320 y serán amortizados durante el primer año de funcionamiento.

5.1.4. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los recursos económicos que se necesitan para el funcionamiento inicial y constante del negocio, por lo tanto la importancia que

representa para la operatividad del negocio. El capital de trabajo que requerirá Targetsoft S.A. asciende a USD\$ 11,302 y está conformado por los gastos administrativos y de ventas correspondientes a dos meses de operatividad que son fundamentales para la actividad de la empresa como se muestra en la Tabla No. 3.

5.2. INGRESOS OPERACIONALES

Para la proyección de los ingresos operacionales que percibirá Targetsoft S.A. se consideró en el primer año una estimación de la demanda en base al 3% del mercado objetivo, precio constante y los parámetros que formarían parte de los servicios, tales como, cantidad de instalaciones, capacitaciones y soportes que se recibirían los clientes como se observa en el Anexo No. 2. Los ingresos anuales proyectados de los tres servicios que ofrecerá Targetsoft S.A. como son: Instalaciones, Capacitación y Formación y Soporte y Resolución de incidentes se presentan en la Tabla No. 4.

Proyección Ingresos Operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos por Instalaciones	68.000	72.080	77.126	84.067	89.952
Ingresos por Capacitación y Formación	13.600	14.416	15.425	18.915	17.990
Ingresos por Soporte y Resolución de Incidentes	8.020	8.387	8.841	9.466	9.996
Total Ingresos Operacionales	89.620	94.883	101.392	112.448	117.938

Tabla No. 4: Proyección de Ingresos Operacionales

5.3. COSTOS FIJOS

La proyección de costos y gastos ha sido realizada considerando flujos de efectivo constantes durante los cinco primeros años de operaciones (2011 – 2015). Los costos fijos del negocio han sido clasificados en tres rubros: Gastos Administrativos, Gastos de Ventas y Gastos Financieros.

5.3.1. Gastos Administrativos

Los costos fijos administrativos están conformados por gastos desembolsables (gastos de personal administrativo, alquiler de local, suministros de oficina, servicios básicos e impuestos) y contables (depreciación y amortización).

5.3.1.1. Gastos de Personal Administrativo

El gasto de personal anual de Targetsoft S.A. administrativo asciende a USD\$ 41,391, el mismo que está conformado por una nómina de cinco personas: dos socios promotores que actúan a nivel alto de la empresa ocupando los cargos de Gerente (Mario Crespo) y Coordinador de Operaciones (Luis Chiang). Adicionalmente se requiere la contratación de una asistente de gerencia para brindar un mejor servicio a nuestros clientes y dos asesores técnicos que realizarán las instalaciones, programaciones y capacitaciones de los servicios CRM PYMES. En el cuarto año se incrementará un asesor técnico con la finalidad de continuar ofreciendo capacitaciones y asesorías de calidad, incrementándose el gasto en US\$ 7,196 anual.

En el Anexo No. 3 se presenta la proyección de gastos del personal administrativo para lo cual se ha considerado todas las obligaciones laborales establecidas en la ley ecuatoriana. TargetSoft S.A. deberá realizar un aporte patronal del 11.15% del sueldo básico del empleado, el 0.5% al SECAP y el 0.5% IECE. El aporte personal de cada empleado corresponde al 9.35% de su sueldo.

5.3.1.2. Gastos de Operación

La proyección de gastos de operación especifica claramente los egresos requeridos para la actividad operativa de Targetsoft S.A. Estos gastos incluyen: arriendo de local, suministros de oficina, servicios básicos, depreciaciones y amortizaciones.

- **Arriendo de Local:** Se contará con una oficina ubicada en Urdesa Norte, Parque Empresarial Colón, el mismo que tiene un gasto anual de USD\$ 6,000.
- **Suministros de Oficina:** Este rubro consiste en la adquisición de utensilios de oficina tales como: plumas, cartuchos de impresión, borradores, carpetas, sobres, entre otros. Se ha estimado un gasto anual de USD\$ 1,200, el mismo que se mantiene constante durante el horizonte de proyección.
- **Servicios Básicos:** Los servicios básicos corresponden al consumo de agua, luz, teléfono e internet, los cuales ascienden a USD\$ 3,840 anuales.
- **Depreciaciones:** Todos los activos como son: bienes muebles e inmuebles, equipos de cómputo, vehículos, instalaciones, maquinarias, en el transcurso del tiempo pierden su valor inicial debido a su obsolescencia, por lo tanto de acuerdo a las leyes ecuatorianas, los gastos por motivo de depreciación de los activos fijos son deducibles. Las depreciaciones han sido calculadas sobre la inversión inicial en activos fijos de Targetsoft S.A. que ascienden a USD\$ 9,369; sin embargo en el cuarto año se adquirirán equipos para renovarlos, los cuales ascienden a USD\$ 6,356, se utilizará siempre el método de línea recta durante su vida útil sin dejar valor de desecho. El período de vida útil de los activos corresponde al porcentaje de depreciación anual permitidos por la Ley de Régimen Tributario Interno.

En el Anexo No. 4, se presenta la estimación de los gastos de depreciación en función a la inversión inicial y de las adquisiciones realizadas en el cuarto año de operación.

- Amortización:** Corresponden a los gastos preoperacionales que ascienden a USD\$ 2,320 que serán cargados durante el primer año de funcionamiento y el desarrollo del software CRM PYMES que asciende a USD\$ 17,500 que serán cargados durante los tres primeros años de operación, como lo permite las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

Resumen Consolidado de Gastos Administrativos

En la Tabla No. 5, se presenta una proyección consolidada de los gastos fijos administrativos.

Proyección Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Gastos de Personal	41.391	41.391	41.391	48.587	48.587
Alquiler del local	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Suministros de Oficina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicios Básicos	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
Impuestos	720	720	720	720	720
Depreciaciones y Amortizaciones	10.307	7.987	7.987	2.412	2.412
Total Gastos Operacionales	63.458	61.138	61.138	62.759	62.759

Tabla No. 5: Proyección de Gastos Administrativos

5.3.2. Gastos de Venta

Los gastos fijos de ventas están conformados únicamente por gastos desembolsables como son el gasto de personal y publicidad.

- **Gastos de Personal:** Se contará con dos asesores comerciales con buenas aptitudes para las ventas y servicio al cliente, los mismos que percibirán un sueldo fijo mensual de USD\$ 300, beneficios sociales y comisión sobre ventas.*
- **Publicidad:** Corresponden a los gastos que se incurren para promocionar el servicio de CRM que ofrecerá Targetsoft S.A., el mismo que asciende a USD\$ 3,600 anual.

En la Tabla No. 6, se presenta una proyección consolidada de los gastos fijos de venta.

Proyección Gastos de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Gastos de Personal	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755
Publicidad	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Total Gastos de Venta	13.355	13.355	13.355	13.355	13.355

Tabla No. 6: Proyección de Gastos de Ventas

5.3.3. Gastos Financieros

La inversión inicial total que requiere Targetsoft S.A. asciende a USD\$ 42,077* de los cuales el 70% (USD\$ 29,454) se planea financiar mediante un crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN) como se observa en el Anexo No. 5.

En base a averiguaciones realizadas en la Corporación Financiera Nacional, las condiciones del crédito serían las siguientes:

- **Monto del crédito:** USD\$ 29,454
- **Tasa de interés (i%) :** 12%
- **Plazo :** 5 años
- **Cuotas:** Mensuales

* Las comisiones han sido consideradas dentro de los costos variables.

* Anexo No. 1: Plan de Inversiones.

En la Tabla No. 7, se muestra la proyección de gastos financieros durante los cinco primeros años de operaciones.

Proyección Gastos Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Gastos Financieros	3.288	2.708	2.055	1.318	488
Total Gastos Financieros	3.288	2.708	2.055	1.318	488

Tabla No. 7: Proyección de Gastos Financieros

Resumen de Costos Fijos

En la Tabla No. 8 se presenta un resumen de los costos fijos por período clasificados en tres grandes rubros: gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

Proyección Costos Fijos Consolidados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Costos Fijos Administrativos	63.458	61.138	61.138	62.759	62.759
Costos Fijos de Venta	13.355	13.355	13.355	13.355	13.355
Gastos Financieros	3.147	2.592	1.967	1.262	467
Total Costos Fijos Consolidados	79.960	77.085	76.459	77.375	76.581

Tabla No. 8: Proyección de Costos Fijos

5.4. COSTOS VARIABLES

Dentro de los costos variables se ha considerado el gasto por comisiones de los asesores comerciales como incentivo, el mismo que se observa en la Tabla No. 9 y su detalle en el Anexo No. 6.

Proyección Gasto de Comisiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Gasto por comisión de Venta de Software	2.720	2.883	3.085	3.363	3.598
Gasto por comisión de Capacitación	408	432	463	567	540
Gasto por comisión de Asesorías	241	252	265	284	300
Total Gastos Comisiones	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438

Tabla No. 9: Proyección de Gasto de Comisiones

5.5. MARGENES BRUTOS Y OPERATIVOS

Para confirmar la utilidad operacional, se ha realizado el cálculo por el método de Costos Fijos y Variables. Targetsoft S.A. presentará utilidades a partir del primer año de su ciclo de vida operacional como se aprecia en la Tabla No.10.

Rentabilidad Proyectada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos	89.620	94.883	101.392	112.448	117.938
Costos Variables	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438
Márgen de Contribución	86.251	91.316	97.579	108.234	113.500
Gastos Operacionales Fijos	79.960	77.085	76.459	77.375	76.581
Utilidad antes de Part y I.R.	6.291	14.231	21.120	30.859	36.919
Participación Trabajadores	944	2.135	3.168	4.629	5.538
Utilidad antes Partic. Trabajadores	5.348	12.096	17.952	26.230	31.381
Impuesto a la Renta	1.337	3.024	4.488	6.557	7.845
Utilidad Neta	4.011	9.072	13.464	19.672	23.536

Tabla No. 10: Rentabilidad Proyectada

En base a los ingresos por ventas, costos fijos y variables presupuestados, se presentan los márgenes de ganancia* estimados durante los cinco primeros años de operaciones, como se observa en la Tabla No. 11

Márgenes de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
% Márgen Operativo	11%	18%	23%	29%	32%
% Mágen antes Part. Trabajadores e I.R	7%	15%	21%	27%	31%
% Mágen Neto	4%	10%	13%	17%	20%

Tabla No. 11: Márgenes de Rentabilidad Proyectada

5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

En la Tabla No. 12 se presenta las ventas de equilibrio (en dólares) que debería alcanzar Targetsoft S.A. para lograr que sus ingresos anuales sean iguales a sus costos.

* Márgenes operativos y finales antes de impuestos

Punto de Equilibrio en Dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ventas Totales	89.620	94.883	101.392	112.448	117.938
(-) Costo Variable	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438
% Contrib. Marginal.	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
1 - % Contrib. Marginal	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
Costos Fijos	79.960	77.085	76.459	77.375	76.581
Costos Totales	83.329	80.652	80.272	81.589	81.018
Punto de Equilibrio en Dólares	83.083	80.096	79.447	80.388	79.575

Tabla No. 12: Punto de Equilibrio en Dólares

Como se puede observar en la Tabla No. 12 desde el inicio, se presupuestan ventas por encima del punto de equilibrio lo cual genera ganancias desde el primer año de operaciones. En el Anexo No. 7 se aprecia el gráfico del punto de equilibrio de Targetsoft S.A.

CAPITULO 6

PLAN DE PRODUCCIÓN

6.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN

Targetsoft S.A. ofrecerá el producto CRM PYMES y en su proceso se va a complementar con otros servicios adicionales:

- Instalación, configuración y personalización.
- Capacitación y formación.
- Soporte y Resolución de incidentes

En el Gráfico No. 5 se explican los procesos de entrega de la solución CRM PYMES por cada una de las líneas antes citadas.

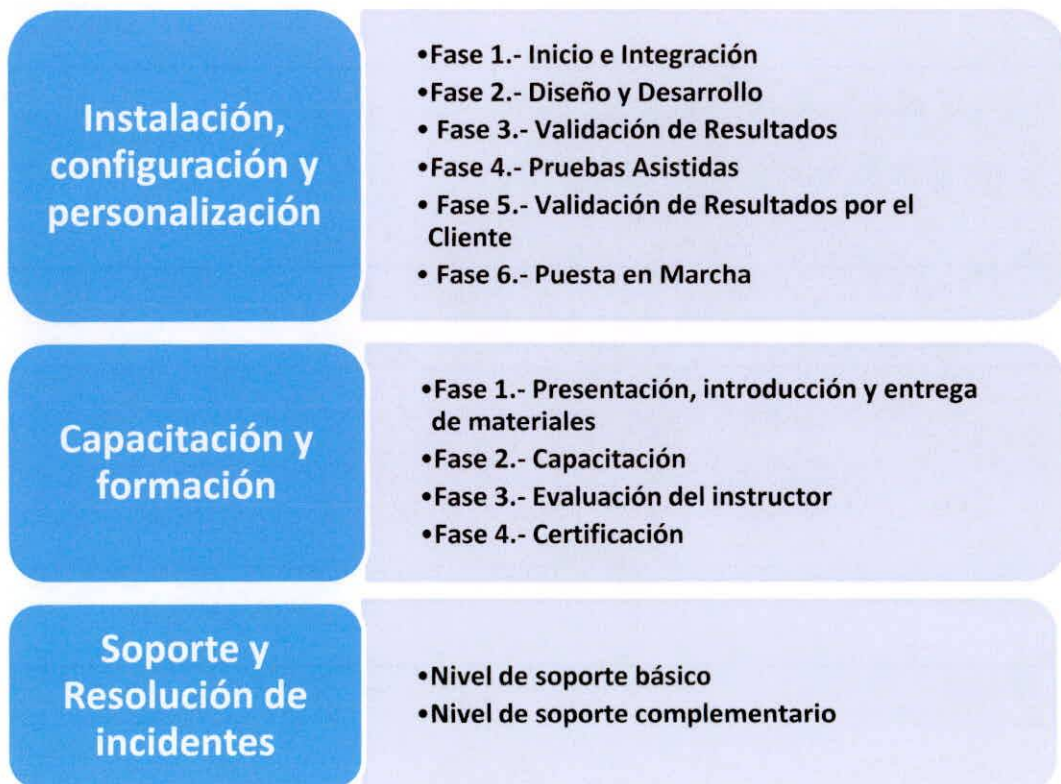


Gráfico No. 5: Ciclos de Producción

6.1.1. Instalación, configuración y personalización.

La duración para la implementación, configuración y personalización de la solución CRM PYMES será de tres meses, distribuido en seis fases de dos semanas cada una. Cada fase tiene como integrantes a Targetsoft S.A. y el cliente.

Fase 1.- Inicio e Integración.

Se integra el equipo de trabajo entre Targetsoft S.A. y el cliente para unificar criterios de conocimiento, así mismo se definirán los recursos o materiales requeridos para el proyecto. En esta fase es importante establecer una variable clara para medir el resultado, tiempos de ejecución y responsables de la implementación.

Fase 2.- Diseño y Desarrollo

Durante esta fase se llevarán a cabo las tareas necesarias de ajuste y personalización de los módulos de la solución para contar con un prototipo que incluya los parámetros y funcionalidades acordadas por el equipo de trabajo para que una vez que esté debidamente probado y autorizado por el mismo, se proceda con la fase de validación de resultados.

Las tareas que incluye esta fase son:

- Definición de la estructura e integración de datos.
- Definición y ajuste de los modelos de diseño conforme al lenguaje de la empresa.
- Revisión y aprobación por parte del cliente de los módulos desarrollados.

Fase 3.- Validación de Resultados

La validación de resultados se lo realizará internamente con el equipo de trabajo, la misma que consiste en realizar pruebas predefinidas, de tal manera que se contemple los posibles escenarios requeridos por el cliente.

Fase 4.- Pruebas Asistidas

Con el fin de que el cliente se familiarice por sí solo con la solución, Targetsoft S.A. planificará y desarrollará sesiones de pruebas asistiendo a los usuarios finales que el cliente asigne. Este usuario tendrá la responsabilidad y conocimiento sobre cada uno de los procesos de negocio a los que da soporte la solución. Para el desarrollo de estas pruebas asistidas se elaborará manuales de usuario, que serán entregados en formato electrónico.

Fase 5.- Validación de Resultados por el Cliente

Como paso previo a la entrega del desarrollo final, se llega a la fase de validación por el cliente y usuario final, en la que él mismo comprobará la validez de la solución desarrollada. Esta fase incluye una jornada de presentación para la familiarización del cliente con las herramientas de administración.

Fase 6.- Puesta en Marcha.

Una vez concluidas las fases anteriores se pasará a la instalación y puesta en marcha de la solución CRM PYMES. Con el fin de garantizar la calidad de la solución, Targetsoft S.A. asignará un asesor técnico que de soporte al cliente en las condiciones y términos acordadas.

6.1.2. Capacitación y formación.

El programa de capacitación está dirigido a dos tipos de usuarios, el usuario final quien utilizará la solución para generar reportes y análisis de las estrategias de ventas, el tiempo de capacitación es de cuatro horas y consta de dos módulos, el segundo tipo de usuario es el usuario administrador quien será responsable de la operatividad de la solución CRM PYMES, el tiempo de capacitación es de seis horas y consta de dos módulos.

Fase 1.- Presentación, introducción y entrega de materiales.

El instructor de Targetsoft S.A. se presentará formalmente ante los participantes, expondrá su trayectoria profesional, mencionará los objetivos, alcances, el programa de capacitación y luego de esto entregará material didáctico a los asistentes.

Fase 2.- Capacitación

El instructor de Targetsoft S.A. imparte la capacitación teórica integrándola al uso simultáneo de la solución CRM utilizando la información del cliente. Todas las clases serán impartidas en las instalaciones asignadas por el cliente con sus propios equipos de cómputo que contarán con la versión demostrativa de la solución CRM PYMES.

A continuación en la Tabla No. 13 se muestra el contenido y duración de los módulos de capacitación tanto a nivel de usuario final como para el administrador de la solución.

Dirigido a:	Módulo	Tiempo	Contenido
Usuarios Finales	Primeros pasos en CRM PYMES	2 horas	Conceptos, términos y configuración de CRM PYMES.
			Identificación de comandos, búsqueda e información, modificar de configuración.
			Creación de cuentas de clientes y contactos
	Generación y Análisis de Informes	2 horas	Análisis de cuentas, oportunidades y previsiones.
			Generación de reportes y creación de campañas de ventas.
			Creación de contraseñas y protección de datos.
Usuarios Administradores	Configuración de CRM PYMES	3 horas	Instalación de la aplicación.
			Definición del perfil de la empresa.
			Gestión y perfil de usuarios
			Manipulación de datos.
	Mantener aplicaciones seguras	3 horas	Administración de la seguridad de la aplicación.
			Definición de roles.
			Control de acceso basado en perfiles.
			Configuración de la sesión y contraseñas.

Tabla No. 13: Programa de Capacitación de CRM PYMES

Fase 3.- Evaluación del instructor

Al término de la capacitación, el instructor pedirá a los participantes medir su grado de desempeño a través de una encuesta, la que permitirá tener una retroalimentación constructiva del instructor.

Fase 4.- Certificación.

Culminada la capacitación, el instructor hará entrega de los certificados de asistencia a los participantes.

6.1.3. Soporte y Resolución de incidentes.

El servicio de soporte y resolución de incidentes estará enfocado en atender dos niveles de incidentes que los usuarios de la solución CRM PYMES podrían tener:

Nivel de soporte básico, el mismo que será atendido vía email o telefónicamente por un asesor técnico de Targetsoft S.A., quien dará una respuesta en un tiempo máximo de veinticuatro horas ya sea por una de las dos vías mencionadas anteriormente.

Nivel de soporte complementario, de no darse una solución en veinticuatro horas luego del primer contacto con el asesor técnico de Targetsoft S.A., el incidente se cataloga como de complejidad alta, se le informará al cliente que necesita de un nivel de soporte complementario para que el cliente decida proceder o no con el tratamiento del incidente. En caso de que el cliente elija el nivel de soporte complementario, un asesor técnico de Targetsoft S.A. visitará la instalación del cliente para brindarle el soporte solicitado inmediatamente.

6.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

La oficina de Targetsoft S.A. estará ubicada en Urdesa Norte, Parque Empresarial Colón. La instalación del negocio consta de 45m² y será alquilada a partir de Enero/2011 a un costo mensual de USD\$ 500.

Se ha seleccionado esta ubicación por las siguientes razones:

- Cercanía al mercado objetivo (PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil).
- Es un Business Center que promueve las actividades empresariales.
- Proyecta una imagen de exclusividad, comodidad y seguridad.

CAPITULO 7

EQUIPO ADMINISTRATIVO

7.1. ORGANIZACIÓN

Targetsoft S.A. contará con la siguiente estructura organizacional:

- Gerente
- Coordinador de Operaciones
- Dos Asesores Técnicos
- Dos Asesores Comerciales
- Asistente

En el Gráfico No. 6 se presenta el organigrama funcional de Targetsoft S.A.:

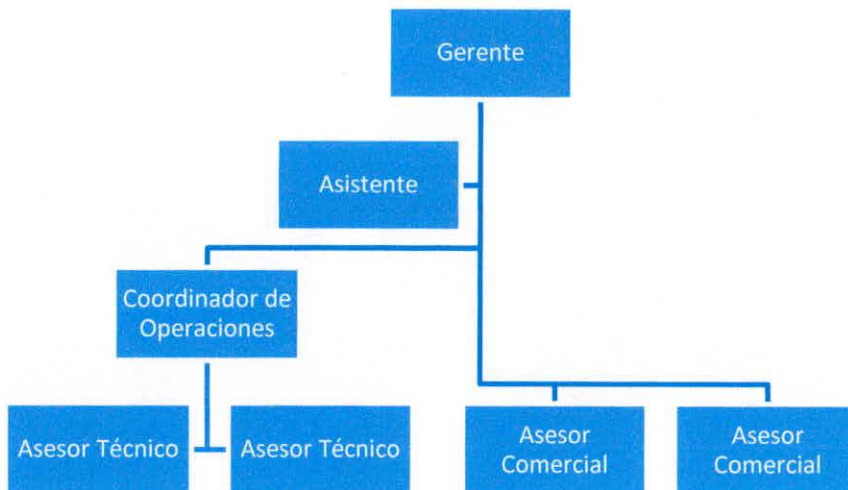


Gráfico No. 6: Organigrama Funcional

Es necesario mencionar que todos los cargos de la empresa serán contratados bajo relación de dependencia como lo establece el código de Trabajo Ecuatoriano en su

artículo No. 8. El principal rubro de gastos corresponde a las remuneraciones las mismas que deberán ser cubiertas por el ingreso operacional de la empresa.

La Junta Directiva de Accionistas estará integrada por los promotores del proyecto que son: Christopher Rose, Mario Crespo y Luis Chiang.

Targetsoft S.A. mantendrá una filosofía organizacional conocido como la “organización que aprende”^[10] y consiste en que los empleados desarrollen la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar constantemente para lo cual es importante mediante políticas y procedimientos compartir información, colaborar en equipos en las distintas actividades de la organización y fomentar valores éticos.

7.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN

El personal clave para la dirección de la organización estará conformada por dos miembros de la Junta Directiva de Accionistas que son Mario Crespo y Luis Chiang, los cuales ocuparán los cargos de Gerente y Coordinador de Operaciones, respectivamente.

Gerente General

El Gerente General es clave porque se encargará de:

- Lograr establecer una cultura organizacional donde cada empleado tenga claros los objetivos y metas de la empresa, y cómo su trabajo ayuda a la consecución de las mismas.

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la Junta Directiva.
- Identificar y abordar oportunidades de negocio.
- Definir procedimientos operativos estandarizados para la eficiente ejecución de la operación de la empresa.
- Contratar al coordinador de operaciones.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Comunicar periódicamente al coordinador los resultados de cada departamento y verificar si estos se alinean con el plan anual de la empresa.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar cumplimiento de metas, precisión y puntualidad en la entrega a los miembros de la junta directiva.
- Controlar las inversiones que realice la empresa en los bancos, así como la administración de los rendimientos financieros (intereses).
- Presentar los Estados Financieros, los cuales serán sometidos al análisis y aprobación de la Junta Directiva.
- Vender y crear programas de publicidad y estrategias promocionales que contribuyan al incremento de las ventas así como al posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Realizar proyecciones de ventas, aplicando técnicas de marketing que permitan realizar análisis de precios, competidores y tendencias.
- Realizar informes semestrales sobre debilidades y fortalezas de la participación de la empresa en el mercado.

Coordinador de Operaciones.

El Coordinador de Operaciones tendrá a cargo a los programadores y asumirá las siguientes responsabilidades:

- Determinar y mantener una infraestructura de la Tecnología de la Información (TI) que pueda apoyar el trabajo de cómputo de toda la empresa, de acuerdo, a su estrategia empresarial.
- Analizar y adquirir herramientas tecnológicas (hardware y software) que permitan consolidar los datos de los clientes provenientes de distintas fuentes, con el propósito que la empresa pueda coordinar sus interacciones y favorecer mejores relaciones con ellos a largo plazo.
- Mantener siempre operativos los sistemas de información que integra todos los procesos de negocios relativos a las interacciones de la empresa en ventas, marketing y servicios.
- Planificar y dar mantenimiento al hardware, el software, el almacenamiento de datos, y las redes que conforman la infraestructura de la TI de la empresa.

Asesores Comerciales

Los asesores comerciales tendrán las siguientes responsabilidades:

- Alcanzar los objetivos de metas presupuestadas por el Gerente.
- Realizar reportes mensuales de ventas.

Asesores Técnicos

El programador tendrá las siguientes responsabilidades:

- Implementar, personalizar e instalar las soluciones de software ofrecidas a los clientes.
- Proveer servicio técnico inmediato y de calidad que permita brindar soluciones a los problemas relacionados con el funcionamiento de los sistemas implantados.

Asistente de Gerencia

La asistente de gerencia realizará las siguientes responsabilidades:

- Atender y filtrar las llamadas entrantes.
- Manejar el archivo y la documentación.
- Gestionar la agenda de gerencia, incluyendo la redacción y traducción de documentos.
- Adquisición y distribución de los suministros de oficina y dar soporte a todo nivel a las labores administrativas de la empresa.
- Realizar el pago mensual de la nómina, las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social así como la cancelación oportuna de los beneficios sociales.
- Cobrar a los clientes y cancelar a los proveedores.

7.3. POLITICAS Y PLAN DE INCORPORACION DEL PERSONAL

7.3.1. Reclutamiento del Personal

Targetsoft S.A. aplicará un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos

dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos de la organización por lo cual Targetsoft S.A. utilizará un reclutamiento mixto ^[11] que consiste en emplear tanto fuentes internas como externas de recursos humanos, iniciando con un reclutamiento interno seguido del externo en caso de no obtener los resultados deseados, dando prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes.

En el Gráfico No. 7 se muestra el proceso de reclutamiento y este consiste en:

1. La planeación de recursos humanos indicará una necesidad de personal, la misma que será evaluada por el Gerente, de ser inadecuadas se inicia el proceso de reclutamiento.
2. El gerente solicita una requisición de empleos, es decir, el documento en donde se especificará el puesto, el departamento, la fecha en que el empleado es requerido para trabajar y otros detalles.
3. Determinar si existen empleados calificados dentro de la organización (fuente interna) o si es necesario buscar en fuera de la organización (fuente externa) como son colegios, universidades y otras organizaciones.

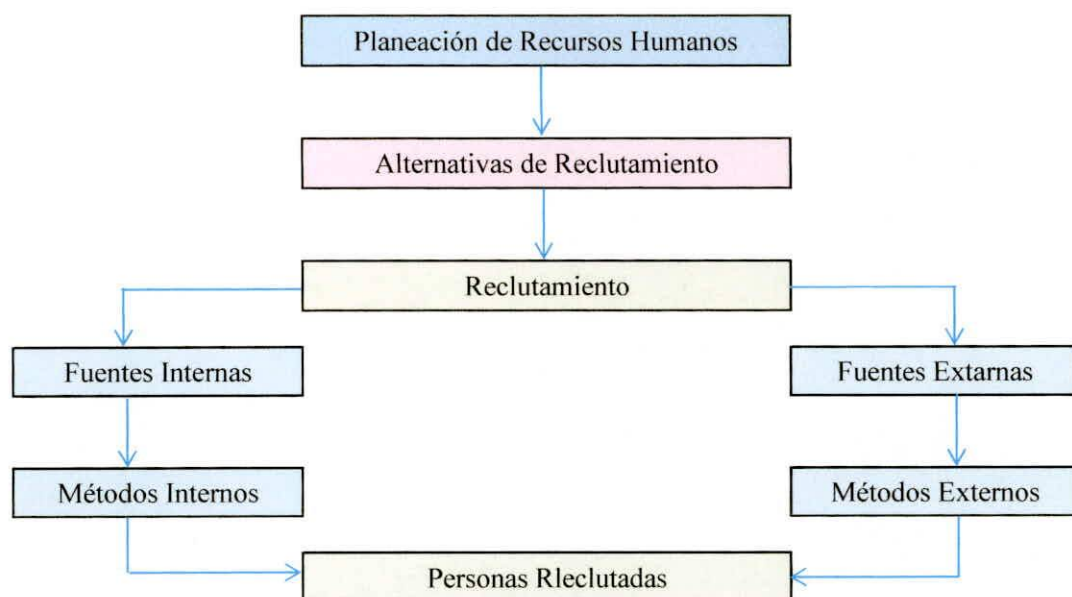


Gráfico No 7: Reclutamiento del Personal

7.3.2. Fuentes y Métodos de Reclutamiento

Como se mencionó anteriormente Targetsoft S.A. aplicará un reclutamiento mixto en que la primera etapa consiste en un análisis del personal interno que labora en la organización y que en el caso de no contar con el perfil del candidato adecuado para la vacante disponible se procederá a un reclutamiento externo. A continuación se menciona como Targetsoft S.A. aplicará los métodos y fuentes de reclutamiento mencionados.

Reclutamiento Interno: En el momento en que se presente una vacante disponible dentro de Targetsoft S.A., se tratará de suplirla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Para que el reclutamiento interno sea eficiente es necesaria una adecuada coordinación entre el gerente y coordinadores de los departamentos.

Los Métodos de reclutamiento interno que utilizará Targetsoft S.A. son:

- **Anuncio y oferta de empleo:** El anuncio de empleo consistirá en un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa que existe un puesto vacante y la oferta de empleo será un procedimiento que permitirá a los empleados que crean poseer las habilidades solicitadas para el puesto vacante aplicar al empleo anunciado.
- **Referencias de empleados:** Consiste en que cada empleado de Targetsoft S.A. se convierta en un reclutador, cuyo objetivo es que por medio de los empleados de la organización las personas sepan que la organización está interesada en que soliciten empleo.

Reclutamiento Externo: Al no haber el personal apropiado para una determinada vacante dentro de la organización, Targetsoft S.A. tratará de cubrirla mediante personal externo atraído por técnicas de reclutamiento.

Los Métodos de reclutamiento externo que utilizará Targetsoft S.A. son:

- **Base de candidatos y recomendaciones por parte de empleados:** Consistirá en la primera opción para la vacante disponible al estimular al empleado a presentar o recomendar candidatos y es de bajo costo, el mismo que se llevará a cabo mediante un procedimiento en el cual el jefe de recursos humanos evalúa el perfil de la base de candidatos y recomendaciones por parte de los empleados.
- **Anuncios Publicitarios:** Otro método de reclutamiento será a través de anuncios en periódicos y revistas profesionales, la misma que es considerada como eficiente para atraer candidatos.

- **Otros Métodos:** También se utilizarán los contactos con universidades, escuelas asociadas de estudiantes, ex empleados, etcétera.

Una vez analizada la fuente y el método de reclutamiento el gerente procederá a la selección del personal en conjunto con el coordinador del área que requiera la vacante disponible.

7.3.3. Sistema de Retribuciones e Incentivos

Las retribuciones e incentivos que aplicará Targetsoft S.A. serán en función del cumplimiento de indicadores clave de desempeño para los asesores comerciales, sin embargo los asesores técnicos no recibirán incentivos pero se los evaluará también para medir la satisfacción de los clientes.

En la Tabla No. 14, se presentan los objetivos principales e indicadores clave de desempeño por cargo.

Cargo	Objetivo	Indicador Clave de Desempeño	Periodicidad de Medición	Encargado de Evaluación
Vendedores	Cumplir con el Presupuesto de Ventas y obtener ingresos operacionales que permitan generar	Crecimiento Porcentual en Ventas Mensuales	Mensual	Gerente
		Ventas realizadas por vendedor	Mensual	Gerente
		Utilidades ROA y ROE	Anual	Gerente
Programadores	Satisfacer eficientemente los requerimientos de los clientes	Satisfacción del cliente	Mensual	Coordinador de Operaciones y Gerente
		Programaciones e instalaciones por programador	Mensual	Coordinador de Operaciones y Gerente
		Innovaciones de programas	Trimestral	Coordinador de Operaciones y Gerente

Tabla No. 14: Indicadores de Desempeño

Los incentivos económicos e intangibles a entregarse por el cumplimiento de indicadores clave de desempeño para los asesores comerciales son los siguientes:

- Comisión sobre ventas, capacitaciones y asistencias de soporte.

- Bonificaciones económicas mensuales por cumplimiento de cuotas de ventas.

7.4. ACCIONISTAS, DIRECTORES, DERECHOS Y RESTRICCIONES

Los accionistas de Targetsoft S.A. serán Christopher Rose, Mario Crespo y Luis Chiang los porcentajes de participación accionaria se muestran en la Tabla No. 15 y determinan el grado de control sobre la empresa:

Nombre del Accionista	% Participación Accionaria	Cargo Directivo
Christopher Rose	34%	Accionista
Mario Crespo	33%	Gerente
Luis Chiang	33%	Coordinador de Operaciones

Tabla No. 15: Participación Accionaria

Targetsoft S.A. tendrá un representante legal, judicial y extrajudicial, que es el Gerente, quien a su vez reporta sus gestiones a la Junta Directiva, la cual se encuentra compuesta por todos los socios y dos de ellos tienen funciones ejecutivas, tales como: Gerente y Coordinador de Operaciones. Las decisiones se adoptan por mayoría de votos, es decir, por el 50% más uno.

En ausencia temporal o definitiva del Gerente, le corresponderá al Coordinador de Operaciones asumir la representación judicial y extrajudicial de la empresa y, a su vez en ausencia temporal o definitiva de éste, la Junta Directiva será la que designe al nuevo Gerente y al Coordinador de Operaciones que por cualquier motivo hayan cesado sus funciones.

La Junta Directiva de accionistas puede reunirse válidamente, en primera convocatoria si está presente más del 50% del capital suscrito y pagado. En segunda convocatoria,

pueden reunirse con el número de accionistas que se encuentren presentes. El quórum necesario puede ser incrementado en los estatutos sociales. La Junta Directiva de accionistas debe, necesariamente, realizarse dentro del territorio de la República del Ecuador, salvo que exista alguna disposición estatutaria que determine lo contrario.

La Junta Directiva tiene las siguientes facultades:

- Elegir y remover a todos los ejecutivos de la empresa incluido al Gerente.
- Determinar los planes de acción a ejecutarse durante el ejercicio económico siguiente. La realización de estos planes le corresponde al Gerente, quien establecerá las políticas necesarias para implementar el plan de acción anual.
- Designar a los auditores externos.
- Venta de Activos Estratégicos.
- Aprobación de las operaciones de fusión o escisión de la compañía.

CAPITULO 8

PLAN FINANCIERO

La planeación financiera de Targetsoft S.A. ha sido realizada en base a flujos constantes proyectados a 5 años (2011 – 2015). Para demostrar la factibilidad financiera de Targetsoft S.A. se ha realizado el análisis de Estados de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.

8.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El “Estado de Resultados” o también conocido como “Estado de Pérdidas y Ganancias” permite estimar las utilidades o pérdidas netas de la operación, misma que refleja los ingresos provenientes de las ventas, deducidos los gastos que incurrirá Targetsoft S.A. al ofrecer el producto CRM PYMES en un período de tiempo específico. Este análisis ayuda a verificar que los ingresos generados puedan cubrir los costos de la operación del mismo y permitan recuperar la inversión en un período razonable de tiempo.

Las proyecciones del Estado de Resultados de Targetsoft S.A se han realizado sobre los cinco primeros años de operación de la empresa considerando períodos anuales, como se muestran en el Anexo No. 8.

8.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General permite a las empresas mostrar el estado de las diversas cuentas al final de un período de análisis. En el Anexo No. 9 se muestra el Balance General de Targetsoft S.A., en el cual se observa que la inversión inicial de USD\$ 42,077, la cual

será financiada a través de la Corporación Financiera Nacional mediante un préstamo por USD\$ 29,454 y la diferencia será un aporte como capital social USD\$ 12,623.

Targetsoft S.A. mantendrá como política, que las utilidades que se obtengan en cada periodo se las reinvertirá con la finalidad de fortalecer el patrimonio de la empresa.

8.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja permite conocer mediante proyecciones de ingresos y egresos la evolución del efectivo a lo largo del desarrollo del producto que se ofrecerá. En este se indica la cantidad de efectivo que se dispone al inicio y al final del período contable lo cual ayuda a estimar la cantidad de recursos que necesitará Targetsoft S.A. para que se mantenga en funcionamiento.

Las proyecciones del flujo de caja de Targetsoft S.A. se han realizado sobre los cinco primeros años de operación considerando períodos anuales como se muestra en el Anexo No. 10.

CAPITULO 9

ASPECTOS LEGALES DE LA COMPAÑÍA

9.1. CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA

Targetsoft S.A. se constituirá como una empresa de sociedad anónima, la misma que deberá ser aprobada por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, para lo cual, es necesario realizar una solicitud de aprobación con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía.

Targetsoft S.A. será una empresa de sociedad anónima porque a futuro podría captar el interés de nuevos inversionistas siendo la transferencia de propiedad accionaria más sencilla que en los demás tipos de personas jurídicas.

La razón social es: Targetsoft S.A.

9.1.1. Capital de Constitución

El capital suscrito mínimo para constituir una compañía anónima es de ochocientos dólares (US\$ 800). El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del valor nominal del capital suscrito.

9.1.2. Socios

Targetsoft S.A. estará constituido por tres socios: Christopher Rose, Mario Crespo y Luis Chiang, quienes realizarán una aportación de US\$ 12,623 que corresponde al 30%

de la inversión inicial, siendo su participación accionaria la siguiente como se muestra en la Tabla No. 16

Nombre del Accionista	Monto Aportado	% Participación Accionaria
Christopher Rose	4.292	34%
Mario Crespo	4.166	33%
Luis Chiang	4.166	33%
Total	12.623	100%

Tabla No. 16: Accionistas y participación accionaria

9.2. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN URBANA

Para iniciar sus actividades de consultaría y asesoría, Targetsoft S.A. deberá obtener el permiso de legalización y funcionamiento para lo cual se procederá a inscribirse en el Registro Mercantil de Constitución de Compañías, el mismo que requiere de los siguientes documentos:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias, redactadas por un abogado.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s).
7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria.

Toda empresa debe obtener el Registro Único para Contribuyentes, el mismo que registra la información del contribuyente, destacando: identificación, características fundamentales, descripción de las actividades económicas que lleva a cabo así como las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica. Este se inscribirá dentro de los treinta primeros días de haber iniciado la actividad económica en el país en forma permanente u ocasional y para obtenerlo se requiere de los siguientes documentos:

1. Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
2. La escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
3. Certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
4. Información generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
5. Cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte y certificado de votación del representante legal.
6. Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
7. Comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
8. Contrato de arrendamiento.

El Gobierno Ecuatoriano a través de ciertas instituciones públicas controla y exige que toda empresa cumpla con ciertos permisos de funcionamientos y declaraciones de impuestos, por lo tanto es necesario presentar en estas instituciones los siguientes documentos:

En el Servicio de Rentas Internas:

1. Inscripción de RUC Personas Naturales y Jurídicas
2. Clave para declaración por internet
3. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

En la Superintendencia de Compañías:

1. Certificados de cumplimiento de obligaciones
2. Consulta y Aprobación de nombres
3. Aprobación de trámites de constitución de compañías
4. Obtención del Número de Expediente
5. Informe de contribuciones

En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

1. Registro Patronal
2. Claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados

En el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

1. Búsquedas y registros de marcas, nombres, comerciales y lemas comerciales

En la Municipalidad de Guayaquil:

1. Patentes municipales
2. Compra de tasa de habilitación
3. Permisos de rótulos
4. Adquirir certificados de Uso de suelo
5. Funcionamiento anual

En el Cuerpo de Bomberos de Guayaquil:

1. Obtención y Renovación del Certificado Anual de Funcionamiento
2. Certificado de Seguridad

3. Permiso de ocupación de vía pública para la colocación de letreros.

Los requisitos para la obtención y renovación de licencia de funcionamiento anual son los siguientes:

1. Cédula de identidad.
2. Registro Único de contribuyente.
3. Nombramiento de representante legal.
4. Carta de autorización a la prensa que realiza el trámite.
5. Patente del año a tramitar.
6. Certificado de seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

Todo negocio para su funcionamiento requiere del Permiso Municipal, el mismo que se obtiene cuando se cancela la tasa de habilitación del negocio, para lo cual es necesario presentar los siguientes documentos:

- Tasa única de trámite.
- Solicitud para habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios.
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del RUC.
- Copia del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
- Carta de autorización para la persona que realice el trámite.
- Copia de la patente del año a tramitar.
- Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).

- Croquis bien detallado donde está ubicado el negocio. Si fuere compañía sólo agregar nombramiento del representante legal con la copia de la cédula de ciudadanía del mismo.

Adicionalmente a los requisitos que exige el estado Ecuatoriano deberá obtener un Registro de Patente Municipal que le permitirá poder funcionar en el establecimiento solicitado.

Requisitos generales para obtener el Registro de Patente Municipal:

1. Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas”.
2. Copia legible de los Estados Financieros del período contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según sea el caso.
3. Cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
4. R.U.C. actualizado.
5. Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos).

Las personas que tienen más de un establecimiento, deben presentar el Certificado de Seguridad de cada uno de los locales.
6. Copia de la Escritura de Constitución (cuando es por primera vez).

1.3. REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO EN IEPI

Con el objetivo de proteger legalmente la marca, logotipo y clase de negocio, se procederá al registro de los mismos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) cuyos trámites son los siguientes:

- **Presentar solicitud de búsqueda fonética de la marca Targetsoft S.A.**

Este trámite consiste que a través de un formulario se pide al IEPI que busque si la marca “Targetsoft S.A.” existe previamente o está siendo utilizada por otra compañía. El trámite dura un día para lo cual hay que cancelar una tasa de USD\$ 16 para su realización.

- **Ingresar formulario de registro de signos distintivos.**

Una vez que el IEPI ha constatado que la marca “Targetsoft S.A.” no está siendo utilizada por otra compañía del mismo giro del negocio, se procede a ingresar el “Registro de Marca” adjuntando los siguientes requisitos:

1. Formulario de Registro de Marca en la cual se detalla la denominación (marca), logotipo, clase de servicio a prestar y datos de la empresa. El formulario tiene que ser suscrito por el Representante Legal y abogado patrocinador.
2. Copia del nombramiento del Representante Legal.
3. Impresiones del “signo mixto”* en papel adhesivo de tamaño 5cm X 5cm.
4. Pago de una tasa de USD\$ 54 en cuenta corriente de IEPI.

El trámite toma alrededor de cinco meses, tiempo en el cual el IEPI analiza si hay empresas opositoras a dicha marca y comunica si es procedente continuar con la siguiente fase del trámite.

* Signo Mixto: Consiste en marca e isotipo gráfico

- **Formulario de Pago Tasa título de Registro**

Una vez que el IEPI ha verificado que no existen empresas opositoras a la nueva marca “CRM PYMES”, es necesario presentar un formulario de Pago Tasa título en la cual se solicita al Director Nacional de IEPI emita el título de derecho de marca. El trámite toma alrededor de una semana y hay que cancelar una tasa de USD\$ 28.

CAPITULO 10

OFERTA A INVERSIONISTAS

10.1. FINANCIACION REQUERIDA

La inversión inicial de Targetsoft S.A. asciende a USD\$ 42,077, por lo tanto es importante determinar la manera en que se realizará el financiamiento porque especifica el origen de los recursos. La estructura de financiamiento se muestra en la Tabla No. 17

Financiamiento	Valor	%
Recursos Propios	12.623	30%
Préstamos	29.454	70%
Total	42.077	100%

Tabla No. 17: Estructura de Financiamiento

El financiamiento del 70% de la inversión inicial será a través de la Corporación Financiera Nacional mediante un crédito por un monto de USD\$ 29,454 a cinco años y una tasa de interés del 12%, el mismo que generará una obligación o un pasivo. Para obtener el préstamo se dejará en garantía activos de los accionistas.

Además, existe otra fuente de financiamiento que corresponde al 30% (USD\$ 12,623) restante que será solventado por los aportes de capital entregado por cada uno de los accionistas fundadores de Targetsoft S.A. como se muestra en la Tabla No. 18:

Nombre del Accionista	Monto Aportado	% Participación Accionaria
Christopher Rose	4.292	34%
Mario Crespo	4.166	33%
Luis Chiang	4.166	33%
Total	12.623	100%

Tabla No. 18: Estructura de Financiamiento otorgada por los accionistas

10.2. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS

A los inversionistas se les ofrecerá rentabilidad desde el segundo año de operaciones, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores que han sido calculados en base a los estados financieros proyectados como se muestra en la Tabla No. 19

Indicadores de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
ROA	5%	12%	17%	22%	24%
ROE	25%	36%	35%	34%	29%
No. Acciones Emitidas	100	100	100	100	100
Utilidad por Acción	40	91	135	197	235
Utilidad Neta	4.011	9.072	13.464	19.672	23.536
Patrimonio Neto	16.093	25.165	38.629	58.301	81.837
Valor de la acción en libros	161	252	386	583	818
VAN	65.069				
TIR	57%				

Tabla No. 19: Indicadores de Rentabilidad

Es importante mencionar que durante los cinco primeros años de operación, Targetsoft S.A. no repartirá dividendos y se reinvertirá las utilidades generadas con la finalidad de tener una mejor posición del patrimonio frente a los activos.

10.3. CAPITALIZACIÓN

Targetsoft S.A. no repartirá dividendos a sus accionistas e impulsará como estrategia de fortalecimiento la reinversión de utilidades con el objetivo de mejorar el valor en libros y utilidad por acción. Las utilidades acumuladas retenidas durante los cinco primeros años de operaciones ascienden a USD\$ 46,219 como se aprecia en el Anexo No. 9 de la Proyección del Balance General.

10.4. APLICACIÓN DE LOS FONDOS

En la Tabla No. 17 y en el Anexo No.5 se observa la forma en que serán asignados los fondos de accionistas y el crédito de CFN para financiar la inversión inicial del proyecto.

10.5. RETORNO PARA LOS INVERSIONISTAS

Targetsoft S.A. como estrategia reinvertirá la totalidad de las utilidades anuales generadas con el propósito de incrementar el precio de la acción y otorgar mayor solvencia patrimonial a la compañía.

En la Tabla No. 19 se detallan algunos indicadores de rentabilidad durante los cinco primeros años de operación. Es importante mencionar que el valor en libros por acción crece significativamente. En el momento que los accionistas colocan sus fondos para financiar la inversión inicial el valor en libros por acción es de USD\$ 120 y al final del quinto año dicho valor crece a USD\$ 818, lo que representa un aumento del 577%.

10.6. SALIDA PARA LOS INVERSIONISTAS

Cualquier accionista de Targetsoft S.A. podrá retirarse de la empresa y vender sus acciones a los otros socios de la compañía. El accionista recuperará el capital invertido a través de los dividendos percibidos por acción a partir del año 2016 y además podrá vender sus acciones a un precio superior a los demás socios u otros inversionistas interesados.

CAPITULO 11

RIESGOS

11.1. IDENTIFICACION DE RIESGOS

Normalmente al implantar o poner en marcha un proyecto no se logra alcanzar las metas programadas inicialmente, para mitigar esta situación es recomendable realizar un análisis y valoración de los riesgos presentes en el mismo. Targetsoft S.A. ha identificado algunos riegos que se pueden presentar al momento de ofrecer la solución CRM PYMES como se observa en la Tabla No. 20.

RIESGO	FACTOR
Financieros y Económicos	Inflación
	Financiamiento
Diseño del Producto y Servicio	Incompleto
	Defectuoso
Físicos	Instalaciones y Equipos
Póliticos y Sociales	Requisistos y Permisos
	Cambios en leyes
Tencológicos	Evolución
	Obsolescencia
Interno	Evolución de Mercados
	Estratégia de Operación

Tabla No. 20: Clasificación de Riesgos

11.1.1. Riesgos Financieros y Económicos.

Targetsoft S.A. se enfrentará algunos riesgos financieros y económicos como son:

- **Inflación.-** El aumento de la inflación causará un incremento de los costos de bienes y servicios que incurrirá Targetsoft S.A. para su operatividad y para compensarlo tendrá que incrementar el precio de los servicios que ofrecerá, con la posible consecuencia de perder cuotas en el mercado.

- **Financiamiento.-** Para el inicio de sus operaciones, Targetsoft S.A. requerirá de una inversión inicial para lo cual necesitará préstamos de entidades financieras, contrayendo obligaciones condicionadas a tasas de interés y garantías impuestas por estas entidades que de no cumplirlas será sancionada.

11.1.2. Riesgos de Diseño del Producto y Servicio.

Al ser CRM PYMES una solución tecnológica adaptada al entorno del país, se puede obviar detalles en cuanto a su diseño, así mismo los servicios de capacitación y asistencia técnica pueden no ser de la completa satisfacción del cliente por lo que Targetsoft S.A. podría perder clientes.

11.1.3. Riesgos Físicos.

Los riesgos físicos a los que estará expuesto Targetsoft S.A. se encuentran relacionados con las instalaciones y equipos donde operará puesto que podrá ser sujeta de robos, incendios y daños a la propiedad, de tal manera que disminuya la operatividad de la empresa.

11.1.4. Riesgos Políticos y Sociales.

Targetsoft S.A. se enfrentará a algunos riesgos políticos como son:

- **Requisitos y Permisos-** Antes del inicio de sus operaciones Targetsoft S.A. deberá constituirse como empresa para lo cual deberá cumplir los requisitos y permisos impuestos por las autoridades locales y nacionales, el incumplimiento de las mismas hará que Targetsoft S.A. sea sancionada, multada o cesada de sus actividades comerciales.

- **Cambios en leyes.-** Targetsoft S.A. deberá mantenerse informada de los cambios legales en el ámbito laboral, tributario y económico, de tal manera que no incurra en incumplimiento legales que dificulten sus actividades comerciales.

11.1.5. Riesgos Tecnológicos.

Al ofrecer Targetsoft S.A. soluciones tecnológicas, deberá estar a la par de los constantes cambios y avances en lo referente a sus actividades, de no ser así su nivel de competitividad será menor con el riesgo de perder cuota de mercado. El mismo avance tecnológico hace que los equipos de cómputo y software de los clientes se vuelvan obsoletos en un corto periodo de tiempo, de tal manera que estos no sean compatibles con las posteriores actualizaciones de la solución CRM PYMES.

11.1.6. Riesgos Internos.

Targetsoft S.A. tendrá algunos riesgos internos como son:

- **Evolución de Mercados.-** La evolución del mercado es un proceso paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría del producto se desarrolla, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las etapas del ciclo de vida del producto desde su introducción al mercado hasta el retiro del mismo. Targetsoft S.A. deberá contar con un plan de introducción y desarrollo de tal manera que se asegure la permanencia de sus operaciones en el mercado.
- **Estrategias de operación.-** Al ser Targetsoft S.A. una empresa nueva en el mercado, tiene inexperiencia en el ámbito empresarial y en la industria en la que está relacionada, por lo que en inicialmente podría tener dificultades para

introducirse en el mismo. Una vez que Targesoft S.A. se haya consolidado, su imagen, nivel de ventas y cuota de mercado también dependerán de las estrategias de operación adoptadas en determinados momentos y escenarios.

11.2. ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

Los riesgos mencionados anteriormente serán analizados de acuerdo a la severidad y probabilidad de ocurrencia del mismo, referidos en las Tablas No. 21 y No. 22.

PARAMETROS DE EVALUACION CUALITATIVA: IMPACTO		
Nivel	Clase Impacto	Descriptivo
5	Catastrófico	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 90%, mala imagen corporativa que aleja potenciales clientes . Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes en diarios y medios públicos. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 500 clientes y el rumor es difundido en toda la sociedad. Se pierde credibilidad y confianza del cliente.
4	Mayor	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 50%, la imagen corporativa se deteriora significativamente. Pérdidas significativas de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 150 clientes Se puede perder credibilidad y confianza por parte del cliente.
3	Moderado	Se podrían reducir las ventas hasta un 20%, la imagen corporativa se deteriora considerablemente. Podría haber pérdidas de activos y quejas de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 50 clientes.
2	Menor	Se podrían reducir las ventas hasta un 10%, la imagen corporativa se deteriora muy levemente. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 25 clientes.
1	Insignificante	No se afectan las ventas para nada ni la imagen corporativa. Evento negativo solo es conocido por un grupo máximo de 10 clientes.

Tabla No. 21: Parámetros de Evaluación Cualitativa-Impacto

PARAMETROS DE EVALUACION CUALITATIVA: PROBABILIDAD		
Nivel	Probabilidad	Descriptivo
5	Casi Seguro	Ocurrirá en casi todas las circunstancias, al menos 1 vez a la semana
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las veces, al menos 1 vez al mes
3	Posible	Podría ocurrir en algún momento, al menos 2 veces en 1 año
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento, máximo 1 veces en 1 año y medio
1	Raro	Puede ocurrir hasta 2 veces en 3 años

Tabla No. 22: Parámetros de Evaluación Cualitativa-Probabilidad

11.3. MATRIZ DE RIESGOS, ACCIONES DE MITIGACION Y SUPERVICION

La matriz de riesgos permitirá identificar la clase de tratamiento y plan general de acción que deberá implementar Targetsoft S.A. para mitigar los riesgos operativos del negocio que se describen a continuación.

- **Riesgo:** Incumplimiento del pago de préstamos, cobro de altas tasas de interés, ejecución de las garantías impuestas por las entidades financieras.

Control: Seleccionar préstamos con baja tasa de interés, con interés fijo en el tiempo, monitorear el nivel de endeudamiento.

- **Riesgo:** Omisión de detalles en cuanto al diseño, los servicios de capacitación y asistencia técnica pueden no ser de la completa satisfacción del cliente, pérdida de clientes.

Control: Realizar pruebas pilotos, entrevistas, encuestas, grupos de evaluación para el diseño y prueba del producto y servicio antes de su entrega.

- **Riesgo:** Exposición a robos, incendios y daños a la propiedad, disminución de la operatividad de la empresa.

Control: Realizar instalación de equipos de seguridad, alarmas, sistemas contra incendio, etc.

- **Riesgo:** Imposición de sanciones, multas o suspensión de las actividades comerciales.

Control: Revisión mensual de la vigencia de los permisos de funcionamiento.

- **Riesgo:** Incumplimiento legales que dificulten sus actividades comerciales.

Control: Mantenerse informada de las actualizaciones de las leyes, normas, códigos, etc, en los ámbitos que la involucra.

- **Riesgo:** Disminución del nivel de competitividad, perder cuota de mercado, incompatibilidad con las posteriores actualizaciones de la solución CRM PYMES.
- **Control:** Mantenerse a la par de los constantes cambios y avances en lo referente a sus actividades.
- **Riesgo:** Aumento de la competencia, caída de los precios, caída de los beneficios, consumidores dejan de pedir el producto, las empresas dejan de tener ganancias, el producto no es rentable.
- **Control:** Tener un plan de introducción y desarrollo de la solución CRM PYMES.
- **Riesgo:** Inexperiencia en el ámbito empresarial y en la industria en la que está relacionada, dificultades para introducirse en el mercado; imagen, nivel de ventas y cuota de mercado altamente relacionadas a la estrategia elegida.
- **Control:** Desarrollar una estrategia de operación que minimice las dificultades de ingreso al mercado.

En la siguiente tabla se presenta las distintas estrategias generales a emprender según la severidad del riesgo.

Evaluación de Riesgos para el Ingreso de Targetsoft al mercado con I

Fecha: 23 de Agosto del 2010

Grupo de Evaluación : Carmen Barredo, Víctor Bravo, David Larco

N°	Actividad	Riesgo	Consecuencia Potencial	Controles existentes
1	Aumento de la inflación en el país	Financiero y Económico	Incremento de los costos de bienes y servicios que incurra Targetsoft para su operatividad.	Ninguno
2	Financiamiento mediante préstamos	Financiero y Económico	Incumplimiento del pago de préstamos, cobro de altas tasas de interés, ejecución de las garantías impuestas por las entidades financieras	Seleccionar préstamos con un interés, con interés fijo en el tiempo, monitorear el nivel de endeudamiento
3	Diseño y entrega de la solución y servicio	Diseño del producto y servicio	Omisión de detalles en cuanto al diseño, los servicios de capacitación y asistencia técnica pueden no ser de la completa satisfacción del cliente, pérdida de clientes.	Realizar pruebas piloto, en encuestas, grupos de evaluación, el diseño y prueba del producto antes de su entrega
4	Condiciones de las instalaciones y equipos	Riesgos Físicos	Exposición a robos, incendios y daños a la propiedad, disminución de la operatividad de la empresa.	Realizar instalación de equipos de seguridad, alarmas, sistema de incendio, etc.
5	Cumplimiento de requisitos y permisos de funcionamiento	Políticos y Sociales	Imposición de sanciones, multas o suspensión de las actividades comerciales.	Revisión mensual de la vigencia de los permisos de funcionamiento
6	Cambios legales en el ámbito laboral, tributario y económico	Políticos y Sociales	Incumplimiento legales que dificulten sus actividades comerciales	Mantenerse informada de las leyes, códigos, etc. en los ámbitos laboral, tributario y económico.
7	Cambios en tecnología	Tecnológico	Disminución del nivel de competitividad, perder cuota de mercado, incompatibilidad con las posteriores actualizaciones de la solución CRM PYMES.	Mantenerse a la par de los cambios y avances en lo referente a sus actividades
8	Evolución del mercado	Interno	Aumento de la competencia, caída de los precios, caída de los beneficios, consumidores dejan de pedir el producto, las empresas dejan de tener ganancias, el producto no es rentable.	Tener un plan de introducción y desarrollo de la solución CRM
9	Estrategias de Operación	Interno	Inexperiencia en el ámbito empresarial y en la industria en la que está relacionada, dificultades para introducirse en el mercado, imagen, nivel de ventas y cuota de mercado, altamente relacionadas a la estrategia elegida.	Desarrollar una estrategia de marketing que minimice las dificultades de ingreso al mercado.

CAPITULO 12

SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

12.1. ASPECTOS CRITICOS DE SOSTENIBILIDAD

Nuestro objetivo principal es ser líderes en la implementación de una solución CRM para PYMES ecuatorianas, consiguiendo la máxima rentabilidad de la inversión realizada, dando valor a los accionistas del grupo, logrando una alta satisfacción de los clientes, asegurando el cumplimiento de calidad, precio y plazos comprometidos, todo ello basado en los aspectos críticos de sostenibilidad que Targetsoft S.A establecerá, de tal manera que contribuyan activamente al bienestar social, a la protección del medio ambiente y al desarrollo económico.

Los aspectos críticos de sostenibilidad que se han identificado son los siguientes:

- Constante satisfacción del cliente entregando un producto que supere sus expectativas.
- Cumplimiento de los requisitos del cliente para lograr su satisfacción, siendo capaces de captar sus necesidades y expectativas.
- Orientación hacia la creación de valor sostenible basado en la rentabilidad y el beneficio sostenido evitando costes provocados por trabajos defectuosos, retrasos y en general toda actividad que no aporte valor añadido real.
- Eficiencia y excelencia en la gestión interna aplicando sistemas de gestión que integren los aspectos económicos, técnicos, legales, ambientales y sociales, basados en los procesos de la empresa con una orientación hacia la mejora continua y la prevención de la contaminación.

- Compromiso de cumplimiento de la normativa y legislación aplicable.
- Liderazgo y compromiso con el equipo humano, fomentando el trabajo en equipo y la participación de las personas en todos los niveles de la organización.
- Colaboración con los proveedores creando relaciones basadas en la confianza, lealtad, transparencia y respeto mutuo.

12.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que Targetsoft S.A. implementará como empresa estarán enfocadas hacia los trabajadores, la sociedad, el mercado, y el medio ambiente.

El enfoque hacia los empleados de Targetsoft S.A. incluirá:

- Mejora de las condiciones laborales (incluida la seguridad y salud laboral) y de la satisfacción en el trabajo.
- Armonía de la vida laboral y familiar.
- Igualdad de oportunidades y diversidad.
- Formación y desarrollo de la plantilla.
- Comunicación/información a los empleados y participación en las decisiones de la empresa.
- Remuneración justa y responsable.

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a la sociedad en la que Targetsoft S.A. participará pueden hacer referencia a:

- Integración social y/o laboral a nivel local.

- Mejoras de las infraestructuras locales.
- Donaciones a instituciones sociales locales.

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial orientadas al mercado se dirigirán hacia los clientes y hacia los socios comerciales o proveedores de Targetsoft S.A., estas iniciativas incluyen:

- Actividades para mejorar la calidad o seguridad del producto de Targetsoft S.A.
- Políticas de precio justo.
- Publicidad ética.
- Remuneración sin retrasos a proveedores o socios comerciales.
- Contratación de socios locales.
- Apoyo a la creación de alianzas empresariales a nivel local/regional.

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial en el campo de la protección medioambiental se centran en:

- Diseño de productos o procesos productivos respetuosos con el medioambiente.
- Uso eficiente de los recursos.
- Reducción de residuos y de la polución.
- Realización de una “evaluación ecológica” de los proveedores respecto a sus estándares medioambientales.
- Información a los socios comerciales, clientes o a la sociedad sobre temas medioambientales.

ANEXOS

ANEXO No. 1:

Inversión Inicial en Activos Fijos, Intangibles, Diferidos y Capital de Trabajo.

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS, INTANGIBLES, DIFERIDOS Y CAPITAL DE TRABAJO					
Descripcion	Cantidad	Precio Unitario (Sin IVA)	IVA	Precio Unitario (Con IVA)	Inversion Total
Equipos de Computo					
Computadoras	8	500	60	560	4.480
Impresoras Multifunción	2	130	16	146	291
UPS	8	50	6	56	448
Subtotal Equipos de Computo					5.219
Muebles y Enseres					
Escritorios	7	200	24	224	1.568
Counter de Recepción	1	220	26	246	246
Mueble de Espera	1	150	18	168	168
Sillas de oficina	8	80	10	90	717
Sillas para clientes	10	35	4	39	392
Archivadores	8	90	11	101	806
Teléfonos Fijos	8	25	3	28	224
Extintor	1	25	3	28	28
Subtotal Muebles y Enseres					4.150
Total Inversion en Activos Fijos					9.369
Activo Intangibles					
Software CRM PYMES		17500		17.500	17.500
Total Inversión en Activo Intangibles		17.500		17.500	17.500
Inversión Diferida: Gastos Preoperacionales					
Permiso y Funcionamiento		200		200	200
Patente Municipal		20		20	20
Constitución legal de la Compañía		800		800	800
Adecuación (Obra Civil)		300		300	300
Depósito de Alquiler		1000		1.000	1.000
Total Inversión Diferida		2.320		2.320	2.320
Capital de Trabajo					
Gastos Administrativos		10.662		10.662	10.662
Gastos de Ventas		2.226		2.226	2.226
Total Capital de Trabajo		12.888		12.888	12.888
Total Inversión Inicial					42.077

ANEXO No. 2:

Proyección de Ingresos Operacionales.

Proyección Ingresos Operacionales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Instalación y Configuración					
Cantidad de Instalaciones	34	36	39	42	45
Precio Unitario	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ingresos por Instalaciones	68.000	72.080	77.126	84.067	89.952
Capacitación y Formación					
Usuarios Finales:					
Cantidad de Capacitaciones	170	180	193	252	225
Precio Unitario	50	50	50	50	50
Ingresos Usuarios Finales	8.500	9.010	9.641	12.610	11.244
Usuarios Administradores					
Cantidad de Capacitaciones	34	36	39	42	45
Precio Unitario	150	150	150	150	150
Ingresos Usuarios Administradores	5.100	5.406	5.784	6.305	6.746
Ingresos por Capacitación y Formación	13.600	14.416	15.425	18.915	17.990
Soporte y Resolución de Incidentes					
Soporte Básicos					
Cantidad de Paquetes Soporte	34	36	39	42	45
Precio Unitario	180	180	180	180	180
Ingresos Soporte Básico	6.120	6.487	6.941	7.566	8.096
Soporte Complementario					
Cantidad de Asistencias	38	38	38	38	38
Precio Unitario	50	50	50	50	50
Ingresos Soporte Complementario	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
Ingresos por Soporte y Resolución de Incidentes	8.020	8.387	8.841	9.466	9.996
Total Ingresos Operacionales	89.620	94.883	101.392	112.448	117.938

ANEXO No. 3:

Proyección de Gastos de Personal Administrativo.

PROYECCION DE GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Empleados	Sueldo Individual	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	13 Sueldo (Diciembre)	14 Sueldo (Abril)	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Año 1
Descripción									
Gerente	1	800	800	9,600	800	240	1,166	800	12,606
Coordinador de Operaciones	1	600	600	7,200	600	240	875	600	9,515
Asesores Técnicos	2	450	900	10,800	900	480	1,312	900	14,392
Asistente de Gerencia	1	300	300	3,600	300	240	437	300	4,877
Total Gastos de Personal Administrativos			2,600	31,200	2,600	1,200	3,791	2,600	41,391

ANEXO No. 4:

Proyección de Gastos de Depreciación y Amortización.

PROYECCION DE GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION								
Descripción	Periodo	Año	% Depreciación	Valor Actual	Depreciación / Amortización	Costo Fiscal	Depreciación Acumulada	Ajuste
Equipos	3	0		5.219				5.219
		1	33,33%	5.219	1.740	3.480	1.740	3.480
		2	33,33%	5.219	1.740	1.740	3.479	1.740
		3	33,33%	5.219	1.740	0	5.219	0
Muebles y Enseres	10	0		4.150				4.150
		1	10,00%	4.150	415	3.735	415	3.735
		2	10,00%	4.150	415	3.320	830	3.320
		3	10,00%	4.150	415	2.905	1.245	2.905
		4	10,00%	4.150	415	2.490	1.660	2.490
		5	10,00%	4.150	415	2.075	2.075	2.075
Software CRM PYMES	3	0		17.500				17.500
		1	33,33%	17.500	5.833	11.667	5.833	11.667
		2	33,33%	17.500	5.833	5.835	11.666	5.835
		3	33,33%	17.500	5.833	0	17.498	0

PROYECCION DE GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION DE NUEVAS ADQUISICIONES								
Descripción	Periodo	Año	% Depreciación	Valor Actual	Depreciación / Amortización	Costo Fiscal	Depreciación Acumulada	Ajuste
Equipos	3			5.835				5.835
		4	33,33%	5.835	1.945	3.890	1.945	3.890
		5	33,33%	5.835	1.945	1.945	3.890	1.945
		6	33,33%	5.835	1.945	1	5.835	1
Muebles y Enseres	10			521				521
		4	10,00%	521	52	469	52	469
		5	10,00%	521	52	417	104	417
		6	10,00%	521	52	365	156	365
		7	10,00%	521	52	312	208	312
		8	10,00%	521	52	260	260	260

Proyección Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Equipos	1.740	1.740	1.740	1.945	1.945
Muebles y Enseres	415	415	415	467	467
Software CRM PYMES	5.833	5.833	5.833		
Total Gastos de Depreciación	7.987	7.987	7.987	2.412	2.412

ANEXO No. 5:

Proyección de Gastos Financieros.

PRESTAMO:

Monto	29,454
Tasa de Interés Anual	12%
Plazo en Años	5
Pagos por Año	12
Vencimiento primer pago	31/01/2011

Nº	Fecha del Pago	Saldo Inicial	Interés	Capital	Saldo Final	Interés Acumulado	CUOTA
1	31/01/2011	29,453.55	294.54	360.64	29,092.91	294.54	655.18
2	03/03/2011	29,092.91	290.93	364.25	28,728.66	585.46	655.18
3	31/03/2011	28,728.66	287.29	367.89	28,360.77	872.75	655.18
4	01/05/2011	28,360.77	283.61	371.57	27,989.20	1,156.36	655.18
5	31/05/2011	27,989.20	279.89	375.29	27,613.91	1,436.25	655.18
6	01/07/2011	27,613.91	276.14	379.04	27,234.87	1,712.39	655.18
7	31/07/2011	27,234.87	272.35	382.83	26,852.04	1,984.74	655.18
8	31/08/2011	26,852.04	268.52	386.66	26,465.39	2,253.26	655.18
9	01/10/2011	26,465.39	264.65	390.52	26,074.86	2,517.91	655.18
10	31/10/2011	26,074.86	260.75	394.43	25,680.43	2,778.66	655.18
11	01/12/2011	25,680.43	256.80	398.37	25,282.06	3,035.47	655.18
12	31/12/2011	25,282.06	252.82	402.36	24,879.70	3,288.29	655.18
13	31/01/2012	24,879.70	248.80	406.38	24,473.32	3,537.08	655.18
14	02/03/2012	24,473.32	244.73	410.44	24,062.88	3,781.82	655.18
15	31/03/2012	24,062.88	240.63	414.55	23,648.33	4,022.45	655.18
16	01/05/2012	23,648.33	236.48	418.69	23,229.63	4,258.93	655.18
17	31/05/2012	23,229.63	232.30	422.88	22,806.75	4,491.22	655.18
18	01/07/2012	22,806.75	228.07	427.11	22,379.64	4,719.29	655.18
19	31/07/2012	22,379.64	223.80	431.38	21,948.26	4,943.09	655.18
20	31/08/2012	21,948.26	219.48	435.70	21,512.56	5,162.57	655.18
21	01/10/2012	21,512.56	215.13	440.05	21,072.51	5,377.70	655.18
22	31/10/2012	21,072.51	210.73	444.45	20,628.06	5,588.42	655.18
23	01/12/2012	20,628.06	206.28	448.90	20,179.16	5,794.70	655.18
24	31/12/2012	20,179.16	201.79	453.39	19,725.77	5,996.49	655.18
25	31/01/2013	19,725.77	197.26	457.92	19,267.85	6,193.75	655.18
26	03/03/2013	19,267.85	192.68	462.50	18,805.35	6,386.43	655.18
27	31/03/2013	18,805.35	188.05	467.12	18,338.23	6,574.48	655.18
28	01/05/2013	18,338.23	183.38	471.80	17,866.43	6,757.87	655.18
29	31/05/2013	17,866.43	178.66	476.51	17,389.92	6,936.53	655.18
30	01/07/2013	17,389.92	173.90	481.28	16,908.64	7,110.43	655.18
31	31/07/2013	16,908.64	169.09	486.09	16,422.55	7,279.52	655.18
32	31/08/2013	16,422.55	164.23	490.95	15,931.60	7,443.74	655.18
33	01/10/2013	15,931.60	159.32	495.86	15,435.74	7,603.06	655.18
34	31/10/2013	15,435.74	154.36	500.82	14,934.91	7,757.42	655.18
35	01/12/2013	14,934.91	149.35	505.83	14,429.09	7,906.76	655.18
36	31/12/2013	14,429.09	144.29	510.89	13,918.20	8,051.06	655.18
37	31/01/2014	13,918.20	139.18	516.00	13,402.20	8,190.24	655.18
38	03/03/2014	13,402.20	134.02	521.16	12,881.05	8,324.26	655.18
39	31/03/2014	12,881.05	128.81	526.37	12,354.68	8,453.07	655.18
40	01/05/2014	12,354.68	123.55	531.63	11,823.05	8,576.62	655.18
41	31/05/2014	11,823.05	118.23	536.95	11,286.10	8,694.85	655.18
42	01/07/2014	11,286.10	112.86	542.32	10,743.78	8,807.71	655.18
43	31/07/2014	10,743.78	107.44	547.74	10,196.04	8,915.15	655.18
44	31/08/2014	10,196.04	101.96	553.22	9,642.83	9,017.11	655.18
45	01/10/2014	9,642.83	96.43	558.75	9,084.08	9,113.53	655.18
46	31/10/2014	9,084.08	90.84	564.34	8,519.74	9,204.38	655.18
47	01/12/2014	8,519.74	85.20	569.98	7,949.76	9,289.57	655.18
48	31/12/2014	7,949.76	79.50	575.68	7,374.08	9,369.07	655.18
49	31/01/2015	7,374.08	73.74	581.44	6,792.64	9,442.81	655.18
50	03/03/2015	6,792.64	67.93	587.25	6,205.39	9,510.74	655.18
51	31/03/2015	6,205.39	62.05	593.12	5,612.27	9,572.79	655.18
52	01/05/2015	5,612.27	56.12	599.06	5,013.21	9,628.91	655.18
53	31/05/2015	5,013.21	50.13	605.05	4,408.16	9,679.05	655.18
54	01/07/2015	4,408.16	44.08	611.10	3,797.07	9,723.13	655.18
55	31/07/2015	3,797.07	37.97	617.21	3,179.86	9,761.10	655.18
56	31/08/2015	3,179.86	31.80	623.38	2,556.48	9,792.90	655.18
57	01/10/2015	2,556.48	25.56	629.61	1,926.87	9,818.46	655.18
58	31/10/2015	1,926.87	19.27	635.91	1,290.96	9,837.73	655.18
59	01/12/2015	1,290.96	12.91	642.27	648.69	9,850.64	655.18
60	31/12/2015	648.69	6.49	648.69	0.00	9,857.13	655.18

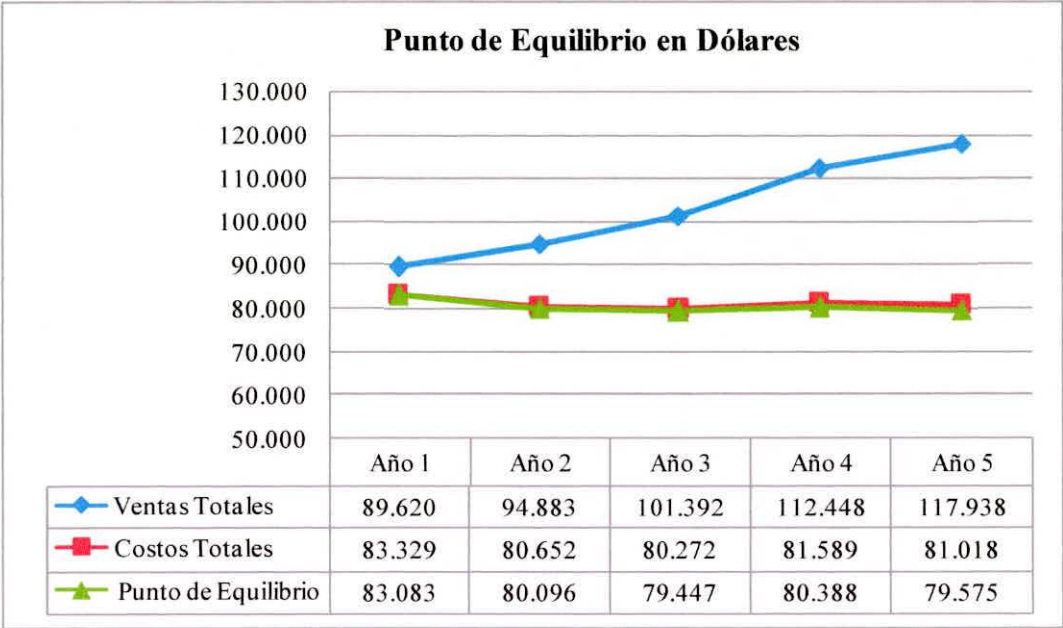
ANEXO No. 6:

Proyección de Comisiones.

Proyección Costo Variable en Comisiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Para los Asesores Comerciales:					
Ingreso por Venta de Software	68.000	72.080	77.126	84.067	89.952
% de Comisiones	4%	4%	4%	4%	4%
Total Gasto por Comisión de Venta de Sof	2.720	2.883	3.085	3.363	3.598
Ingresos por Capacitación	13.600	14.416	15.425	18.915	17.990
% de Comisión	3%	3%	3%	3%	3%
Total Gasto por Comisión de Capacitación	408	432	463	567	540
Ingresos por Soporte	8.020	8.387	8.841	9.466	9.996
% de Comisión	3%	3%	3%	3%	3%
Total Gasto por Comisión de Soporte	241	252	265	284	300
Total Gastos Comisiones	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438

ANEXO No. 7:

Punto de Equilibrio en Dólares.



ANEXO No. 8:

Proyección del Estado de Resultados.

PROYECCION DEL ESTADO DE RESULTADOS - TARGETSOFT					
ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales					
Instalación y Configuración	68.000	72.080	77.126	84.067	89.952
Capacitación y Formación	13.600	14.416	15.425	18.915	17.990
Soporte y Resolución de Incidentes	8.020	8.387	8.841	9.466	9.996
Total Ingresos Operacionales	89.620	94.883	101.392	112.448	117.938
Costos Variables					
Comisiones de Ventas	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438
Total Costo de Venta	3.369	3.567	3.813	4.214	4.438
Márgen de Contribución	86.251	91.316	97.579	108.234	113.500
Gastos Operacionales					
Gastos Administrativos					
Gastos de Personal	63.458	61.138	61.138	62.759	62.759
Alquiler	41.391	41.391	41.391	48.587	48.587
Suministros de Oficina	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Servicios Básicos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicios Básicos	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
Impuestos	720	720	720	720	720
Depreciaciones y Amortizaciones	10.307	7.987	7.987	2.412	2.412
Gastos de Venta	13.355	13.355	13.355	13.355	13.355
Gastos de Personal	9.755	9.755	9.755	9.755	9.755
Publicidad	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Total Gastos Operacionales	76.813	74.493	74.493	76.114	76.114
Superávit/ Deficit Operacional	9.439	16.823	23.086	32.120	37.386
Gastos Financieros	3.147	2.592	1.967	1.262	467
Utilidad/Pérdida ant. Imp.	6.291	14.231	21.120	30.859	36.919
Participación Trabajadores	944	2.135	3.168	4.629	5.538
Utilidad/Pérdida ant. Imp. Renta	5.348	12.096	17.952	26.230	31.381
Impuesto a la Renta	1.337	3.024	4.488	6.557	7.845
Superávit/ Deficit Neto	4.011	9.072	13.464	19.672	23.536

ANEXO No. 9:

Proyección del Balance General.

Proyección Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Inicio	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Activo						
Activo Corriente						
Caja y Bancos		14.318	17.059	21.451	22.084	25.948
Inversiones Temporales		45.571	50.023	55.966	58.534	66.624
Total Activo Corriente	0	59.889	67.083	77.417	80.619	92.572
Activo Fijo						
Equipos de Computo	5.219	3.479	1.740	0		
Muebles y Enseres	4.150	3.735	3.320	2.905	2.490	2.075
Equipos de Computo (Adquisición 4 año)					3.890	1.945
Muebles y Enseres (Adquisición 4 año)					469	295
Total Activo Fijo	9.369	7.214	5.059	2.905	6.849	4.315
Activo Intangible						
Software CRM PYMES	17.500	11.667	5.833	0		
Total Activo Intangible	17.500	11.667	5.833	0	0	0
Otros Activos						
Gastos Diferidos	2.320					
Capital de Trabajo	11.084					
Total Activo Diferido	13.404	0	0	0	0	0
Total Activo	40.273	78.770	77.976	80.322	87.467	96.887
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Obligaciones por pagar		4.378	4.933	5.559	6.264	7.058
Intereses por pagar		3.147	2.592	1.967	1.262	467
Total Pasivo Corriente	0	7.525	7.525	7.525	7.525	7.525
Pasivo No Corriente						
Obligaciones por pagar (Préstamo Bancario)	28.191	23.813	18.880	13.322	7.058	0
Total Pasivo No Corriente	28.191	23.813	18.880	13.322	7.058	0
Total Pasivo	28.191	62.677	52.811	41.694	29.166	15.050
Patrimonio						
Capital Social	12.082	12.082	12.082	12.082	12.082	12.082
Utilidad / Pérdida del Ejercicio		4.011	9.072	13.464	19.672	23.536
Utilidad Acumulada			4.011	13.083	26.547	46.219
Total Patrimonio	12.082	16.093	25.165	38.629	58.301	81.837
Total Pasivo y Patrimonio	40.273	78.770	77.976	80.322	87.467	96.887

ANEXO No. 10:

Proyección del Flujo de Caja.

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2011	2012	2013	2014	2015
(+) Ingresos Operativos		89.620	94.883	101.392	112.448	117.938
(-) Costos Operativos		-69.874	-70.073	-70.319	-77.916	-78.139
Costos Variables		-3.369	-3.567	-3.813	-4.214	-4.438
Costos Fijos		-66.506	-66.506	-66.506	-73.702	-73.702
(-) Depreciación (gasto no desembolsable)		-10.307	-7.987	-7.987	-2.412	-2.412
(-) Intereses		-3.147	-2.592	-1.967	-1.262	-467
(=) Utilidad Antes Participación		6.291	14.231	21.120	30.859	36.919
(-) Impuesto (15%)		-944	-2.135	-3.168	-4.629	-5.538
(=) Utilidad Antes Impuestos		5.348	12.096	17.952	26.230	31.381
(-) Impuesto (25%)		-1.337	-3.024	-4.488	-6.557	-7.845
(=) Utilidad después de Impuesto y Participación		4.011	9.072	13.464	19.672	23.536
(+) Depreciación (gasto no desembolsable)		10.307	7.987	7.987	2.412	2.412
Inversión inicial	-29.189					
Capital de Trabajo (Soportados meses de Operación)	-11.084					
(=) FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-40.273	14.318	17.059	21.451	22.084	25.948
(+) Préstamo (@12% anual)	28.191					
(-) Amortización del Préstamo (repago)		-4.378	-4.933	-5.559	-6.264	-7.058
(=) FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO		-4.378	-4.933	-5.559	-6.264	-7.058
(=) FLUJO DE CAJA NETO	-12.082	9.940	12.126	15.892	15.821	18.890

REFERENCIAS

¹ Ecuador Overview IT Market (Pequeña y Mediana Industria). SSA Market Intelligence, 2006.

² Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010: Micro, Pequeña y Mediana empresa. Disponible en

http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=68d75caf-d3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136

³ Arango, F. (2007). Programa PYMES para Gestión Sustentable, Business Meets Social Development, 2007, Colombia.

⁴ Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Impacto de las Tic's en la Gestión de las PYMES. Guayaquil, Ecuador.

⁵ Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), Proyecto piloto de factura electrónica para la Pequeña Industria de Pichincha. Quito, Ecuador. Disponible en

<http://www.ict4bus.org/ict4bus/files/Proyecto%20Piloto%20Factura%20Electronica%20Ecuador.pdf>

⁶ Vilema, C. Análisis Técnico de los Procesos de Compra y Venta de una Pyme Comercial en la Ciudad de Guayaquil Durante el Primer Trimestre del año 2007. Espol, 2007. Guayaquil, Ecuador.

⁷ Diario Hoy (2009). Pymes, retrasadas en el uso de informática. Quito, Ecuador. Disponible en

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pymes-retrasadas-en-el-uso-de-informatica-348540.html>

⁸ Mariño, W. (2010). Respuestas a los Problemas de la Pequeña Empresa. Quito, Ecuador: Grupo Santillana

⁹ Asociación Ecuatoriana de Software. Catálogo de soluciones software del Ecuador 2009. Quito, Ecuador.

¹⁰ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8va Ed.). México DF, México: Prentice Hall.

¹¹ Chiavenato, I., Mascaró, P. y Hano, M., (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8va Ed.). California, Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Figura: Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (9na Ed.). México DF, México: Prentice Hall.