

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“Plan De Negocios Para La Creación De Una
Empresa De Desarrollo De Soluciones Web Con
Metodología Scrum Para La Transformación Digital
De Pymes De La Ciudad De Quito, Año 2020”**

Realizado por:

JUAN FERNANDO BAIRD BASANTES

Director del Plan de Negocios:

ESTEBAN ANDRADE RODAS

Requisito para la obtención del título de:

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Quito, febrero de 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, JUAN FERNANDO BAIRD BASANTES, con cédula de identidad N° 1722248885, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Juan Fernando Baird Basantes

C.C: 1722248885

DECLARATORIA

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“Plan De Negocios Para La Creación De Una
Empresa De Desarrollo De Soluciones Web Con
Metodología Scrum Para La Transformación Digital
De Pymes De La Ciudad De Quito, Año 2020”**

Realizado por:

JUAN FERNANDO BAIRD BASANTES

Requisito para la obtención del título de:

MBA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Ha sido dirigido por el docente:

ESTEBAN ANDRADE RODAS

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

ESTEBAN ANDRADE RODAS

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres quienes apoyaron mi carrera y fomentaron mi educación, a mi esposa Andrea cuya inspiración y apoyo motivaron al desarrollo de mi carrera profesional, a mi hermana que asistió en la revisión del documento final y al Dep. de Sistemas UISEK 2017-2020 para quienes fue pensado este proyecto y además de amigos son familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, por su sacrificio y motivación, a mi esposa Andrea por su cariño y paciencia en este proceso de formación académica y al Dep. de Sistemas UISEK 2017-2020 quienes dieron su apoyo profesional en la evaluación y desarrollo de elementos clave de este documento.

RESUMEN

Este documento detalla el plan de negocio para una empresa de desarrollo basada en la ciudad de Quito para el año 2021, en la cual se plantea la elaboración de soluciones web personalizadas mediante el uso de metodología SCRUM para la transformación digital de PYMEs mismas que pueden aplicar a una facilidad de pago mediante la entrega de un porcentaje de regalías generadas por la empresa.

Se realizó un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo que permitió determinar costos, productos y descubrir los deseos del público objetivo para establecer un posicionamiento deseado y un plan de medios adecuado.

En este documento se detalla un estudio de económico que considera la elaboración de soluciones web de gama baja con un modelo mixto de teletrabajo y trabajo presencial lo que permite a la empresa reducir costos y promueve nuevas tendencias tecnológicas que potencian su potencial de crecimiento.

Palabras clave: Tecnología, Desarrollo, PYMEs, Scrum, Transformación digital, metodologías ágiles

ABSTRACT

This document details the business plan for a development company based in the city of Quito for the year 2021, in which the development of personalized web solutions is proposed through the use of SCRUM methodology for the digital transformation of small and medium companies which are able to apply to a payment method by delivering a percentage of royalties generated by the company.

A qualitative and quantitative market study was carried out that allowed to determine costs, products and discover the wishes of the target audience to establish a desired positioning and an adequate media plan.

This document details an economic study that considers the development of low-end web solutions with a mixed model of teleworking and face-to-face work, which allows the company to reduce costs and promote new technological trends that enhance its growth potential.

Keywords: Technology, Development, PYMEs, Scrum, Agiles Technologies, digital transformation

Índice de Contenidos

1.	Descripción del Negocio	1
2.	Análisis del Entorno	1
2.1	Macroentorno.....	1
2.1.1	Factor Político	2
2.1.2	Factor Económico	2
2.1.3	Factor Social	6
2.1.4	Factor Tecnológico.....	7
2.1.5	Factor Ambiental	7
2.1.6	Factor Legal	8
2.2	Microentorno.....	9
2.2.1	Proveedores	10
2.2.2	Distribuidores	10
2.2.3	Clientes	10
2.2.4	Competidores	10
2.2.5	Las Cinco Fuerzas de Porter	10
3.	Lineamientos Estratégicos	13
3.1	Misión	13
3.2	Visión.....	13
3.3	Principios y valores	13
Principios		13

Valores	14
3.4 Modelo CANVAS	14
3.5 Objetivos y Metas	17
3.6 Estrategias y Líneas de acción	18
4. Estudio de Mercado	18
4.1 Identificar problema	18
4.2 Fuentes de información.....	18
4.3 Metodología	19
4.3.1 Análisis cualitativo	19
4.3.2 Análisis cuantitativo	21
4.4 Ciclo de Vida del Producto.....	24
4.4.1 Introducción.....	24
4.4.2 Crecimiento	25
4.4.3 Madurez	25
4.4.4 Declive	25
4.5 Estimación de ventas.....	26
4.6 Plan de Marketing	26
4.6.1 Segmentación de mercado.....	26
4.6.2 Mezcla de mercadotecnia.....	30
4.6.3 Estrategias generales de marketing	37
5. Estudio Administrativo	38

5.1	Plan de operaciones	39
5.1.1	Decisiones estratégicas.....	39
5.1.2	Decisiones tácticas.....	43
5.2	Estructura administrativa.....	44
5.3	Análisis legal.....	45
6.	Estudio Financiero	46
6.1	Análisis de flujo de caja del proyecto	46
6.1.1	Inversión inicial en activos	46
6.1.2	Capital de Trabajo Neto y Financiamiento	47
6.1.3	Flujo de caja operativo	49
6.1.4	Flujo de caja para liquidación	55
6.2	Análisis de la tasa de descuento del proyecto.....	56
6.3	Indicadores financieros	57
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	58
7.1	Conclusiones	58
7.2	Recomendaciones	59
8.	Referencias Bibliográficas	60
9.	Anexos.....	62
9.1	Red de códigos	62
9.2	Nube de palabras.....	63
9.3	Mapa Mental LaunchPad	64

9.4	Correlación de códigos	65
9.5	Frecuencia de códigos en documentos.....	66
9.6	Formato encuesta aplicado.....	67
9.7	Análisis de correlación de la encuesta	73
9.8	Referencias costo Co-working	74
9.9	Referencias costo Desarrollo	76

Índice de Figuras

Figura 1 PIB según Banco Central del Ecuador	3
Figura 2 VAB industria de Correo y Comunicaciones.....	5
Figura 3 Indicadores financieros SUPERCOM 2018	5
Figura 4 Diagrama 5 fuerzas de Porter	12
Figura 5 Modelo Canvas LaunchPad	17
Figura 6 Ecuación muestral	22
Figura 7 Representación gráfica de un sistema modular	32
Figura 8 Logo de LaunchPad.....	35
Figura 9 Borrador de la página web	36
Figura 10 Posicionamiento LaunchPad.....	38
Figura 11 Flujograma de desarrollo LaunchPad.....	41
Figura 12 Distribución de planta de oficinas.....	42
Figura 13 Estructura administrativa.....	45
Figura 14 Red de códigos (elaboración propia).....	62
Figura 15 Nube de palabras (elaboración propia)	63
Figura 16 Mapa mental LaunchPad	64
Figura 17 Formato de entrevista	67
Figura 18 Costos coworking Businessflex	74
Figura 19 costos coworking GOWORKINN.....	75
Figura 20 referencia páginas web quito	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Cálculo Poblacional.....	21
Tabla 2 Estimación de usuarios en redes sociales (INEC, 2020)	27
Tabla 3 Plan de medios propuesto.....	28
Tabla 4 Estimación de gastos en marketing.....	30
Tabla 5 Parámetros de evaluación LaunchPad.....	34
Tabla 6 Tabla de Infraestructura LaunchPad.	47
Tabla 7 Capital de trabajo neto requerido para LaunchPad	48
Tabla 8 Fuentes de financiamiento	48
Tabla 9 Ventas Proyectadas LaunchPad	50
Tabla 10 Detalle de ventas bajo modelo regular y facilidad de pago.....	50
Tabla 11 Detalle de ingresos bajo modelo regular y facilidad de pago....	51
Tabla 12 Resumen Gastos LaunchPad.....	52
Tabla 13 Nomina LaunchPad.....	53
Tabla 14 Flujo de caja LaunchPad.....	54
Tabla 14 Punto de Equilibrio LaunchPad	55
Tabla 15 Flujo de caja de liquidación LaunchPad	55
Tabla 16 Calculo TMAR LaunchPad	56
Tabla 17 VAN, TIR, Periodo de recuperación LaunchPad	57
Tabla 18 Tabla de correlación de códigos.....	65

Tabla 19	Tabla de frecuencia de códigos.....	66
Tabla 20	Tabla de correlación de las respuestas obtenidas.....	73

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
UISEK BUSINESS SCHOOL
PLAN DE NEGOCIO

1. Descripción del Negocio

LaunchPad, es un emprendimiento de desarrollo y venta de soluciones web y apps personalizadas para la transformación digital de PYMEs y emprendedores, que tienen la necesidad de implementar una solución web incluso si carecen de parte de los recursos necesarios para hacerlo.

Para ello la empresa contará con personal altamente capacitado en el desarrollo ágil de plataformas de digitalización y la digitación de procesos, además de un portal web con una herramienta freemium que permite analizar de forma general o detallada los requerimientos de sistema del cliente según un menú interactivo para evaluar los costos de su desarrollo.

Para dar accesibilidad a las empresas y emprendedores que requieran de soluciones web y apps, se diseñaron diversos mecanismos de pago. Esto puede ser por un pago directo y por medio de un programa de facilidad de pago por regalías en la sección de producto. De esta manera resulta posible acceder a facilidades de pago que permiten a empresas menos preparadas obtener la solución digital que necesitan.

2. Análisis del Entorno

El análisis del entorno es un estudio de los elementos externos a la empresa que afectan de manera directa o indirecta sus objetivos, viabilidad de negocio, funcionamiento futuro y capacidad de generar utilidades. Dicho análisis considera el macro y microentorno, sus impactos y factores que podrían beneficiar y afectar al proyecto.

2.1 Macroentorno

El macroentorno busca comprender las fuerzas externas que inciden en una empresa y su actividad económica. De ahí que el propósito de comprender el macroentorno en el presente trabajo de titulación es identificar los factores externos a la industria que

afectan de alguna manera indirecta el ejercicio de las actividades de la empresa LaunchPad o puedan beneficiarlo y tomar ventajas sobre las mismas. Para ello se ha realizado un análisis PESTEL que contiene ámbitos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

2.1.1 Factor Político

El Ecuador permanece en un ambiente político inestable, si bien la mayoría de las políticas actuales no afectan el desarrollo de software de manera negativa, es necesario contemplar la posibilidad de paros como el causado por la manifestación indígena el 3 de octubre la cual afectó negativamente al sector económico empresarial ecuatoriano y dentro de este a las PYMEs que son potenciales clientes de LaunchPad.

Una de las políticas que afecta la industria es la determinación del salario básico unificado (SBU), misma que de acuerdo con Peralta (2020) indica que el SBU se mantendrá en \$ 400 USD durante el año 2021, siendo esta la primera vez en la que el SBU no incrementa desde hace 10 años, convirtiéndose en un posible foco de conflicto político e inestabilidad.

“El Ecuador se caracterizó por un ambiente político volátil orientado al socialismo del siglo 21” (Casado, 2015). Para mayo de 2021 se tendrá un cambio presidencial, luego de elecciones democráticas. Mucho dependerá de quien asuma la presidencia y las políticas que tome para determinar si hay afectación o no para la industria ecuatoriana y en general para el sector empresarial privado.

2.1.2 Factor Económico

Para determinar el ambiente económico del país es necesario contemplar el estado del PIB, mismo que se puede adquirir en la página del Banco Central del Ecuador (2020). Como se puede observar en la Figura 1, el Ecuador presenta una tendencia decreciente del PIB a partir del primer trimestre del año 2018 con bajas significativas a inicios del año 2020. Debemos recordar que el año 2020 estuvo marcado por la presencia del COVID-19, el cual afectó fuertemente a la actividad económica ecuatoriana, resultados negativos que se reflejan en el PIB.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) TRIMESTRAL

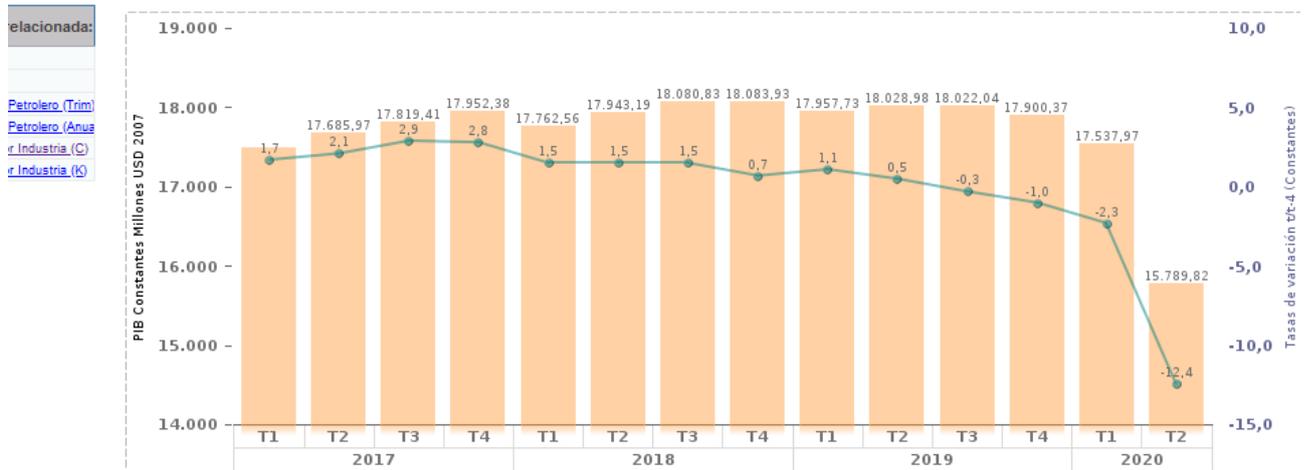


Figura 1 PIB según Banco Central del Ecuador

Tomando en consideración una reducción dramática del PIB debido a la baja del precio del petróleo causada en el año 2020 según (EL UNIVERSO, 2020) se debe a que “Arabia Saudita anunciara un aumento de su producción tras el colapso del acuerdo de recorte de bombeo de Rusia con la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) para estabilizar los mercados petroleros y exportaciones” y la caída crítica del turismo debido a la pandemia global de Coronavirus.

Es posible apreciar el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de la industria de Correos y Comunicación, misma a la que pertenece LaunchPad, se encuentra estable durante los últimos 3 años oscilando entre US\$ 481,280 en el año 2017 y \$ 511,206 en el primer trimestre del año 2020. Desde el año 2017, se evidencia ligero crecimiento, sin embargo, en el trimestre 2 del año 2020, este presentó un decremento frente al trimestre 1 del 4.5% llegando a US\$ 487,977 como indica la figura 2 obtenida de del Banco Central del Ecuador (2020), en ella se muestra la evolución del VAB desde el año 2017 al 2020.

Complementariamente, en la Figura 3, se muestra el último reporte entregado y disponible de la Superintendencia de compañías (2018) sobre el estado actual de las industrias, se puede observar que incluso en un estado en el que el PIB nacional se encontraba a la baja, la industria de desarrollo de software mantenía una liquidez corriente de 1.4 lo que indica crecimiento.

En este momento se puede apreciar en la evolución del VAB y los indicadores por rama obtenidos de la Superintendencia de compañías (2018) que la industria mantiene un endeudamiento bajo y con una liquidez corriente prometedora. Esto se puede justificar fácilmente al contemplar la revolución digital forzada que viven las empresas en la actualidad, de momento es casi obligatorio un desarrollo digital para mantener en lo posible las ventas y los ingresos necesarios para sobrevivir.

Evolución Histórica VAB Trimestral

INDUSTRIA / PERIODO	2017				2018				2019				2020	
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2
Correo y Comunicaciones	481.280	481.536	481.172	487.602	475.565	493.401	504.467	497.579	489.832	502.012	509.992	510.036	511.306	487.977
Total Valor Agregado Bruto	481.280	481.536	481.172	487.602	475.565	493.401	504.467	497.579	489.832	502.012	509.992	510.036	511.306	487.977
Otros Elementos del PIB (**)	1.763.090	1.801.238	1.811.019	1.837.782	1.892.889	1.874.567	1.924.621	1.913.978	1.825.583	1.848.757	1.863.965	1.856.715	1.607.801	1.366.385
PIB (***)	26.000.261	25.993.550	25.960.907	26.341.144	26.510.612	26.761.827	27.078.404	27.211.165	26.757.824	26.937.626	26.922.520	26.817.695	26.002.309	23.549.792

Figura 2 VAB industria de Correo y Comunicaciones

AÑO: 2018

INDICADORES POR RAMA -

DESCRIPCION	LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ACIDA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	APALANCAMIENTO	APALANCAMIENTO FINANCIERO	ROTACION DE CARTERA
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	1,0958	1,0172	0,5157	0,4232	0,0000	1,4232	1,1836	1,7545
J58 - ACTIVIDADES DE PUBLICACIÓN.	1,2062	1,1366	0,5248	0,5835	0,3125	1,5835	1,1828	1,6829
J59 - ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS CINEMATográfICAS, VÍDEOS Y PROGRAMAS DE TELEVISIÓN, GRABACIÓN DE SONIDO Y EDICIÓN DE MÚSICA.	1,1618	1,1452	0,4486	0,4798	0,2412	1,4798	1,1658	1,4326
J60 - ACTIVIDADES DE PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIÓN.	0,8907	0,8823	0,3949	0,1992	0,1007	1,1992	1,1169	1,6078
J61 - TELECOMUNICACIONES.	1,0099	0,8127	0,5544	0,3708	0,0000	1,3708	1,1598	1,9072
J62 - PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA, CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y ACTIVIDADES CONEXAS.	1,1491	1,1076	0,5344	0,5472	0,0000	1,5472	1,2564	1,8427
J63 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN.	1,0583	0,9698	0,4458	0,2235	0,0000	1,2235	1,0459	1,1330

Figura 3 Indicadores financieros SUPERCOM 2018

2.1.3 Factor Social

Gracias a la corriente digital que cruza el país es más fácil racionalizar los costos de desarrollo, pero según Espinoza (2018) apenas un 22% de la población adulta logró convertir sus intenciones en negocios, y tan solo un 20% de los emprendimientos se pueden considerar exitosos y esto se debe a los obstáculos como falta de financiamiento, impuestos que limitan la importación de productos, limitaciones tecnológicas y la falta de conocimiento de cómo materializar sus ideas.

Además, dentro del mercado actual y junto a las dificultades presentadas para los emprendedores, la pandemia se ha convertido en uno de los retos para llevar los negocios a un entorno digital en el cual su capacidad para captar la atención de sus clientes está determinada por la calidad del servicio electrónico que las empresas pueden brindar. Tal como lo dijo Zelada (2020, pág. 1), quien es el gerente de consultoría en Delloite Ecuador. “Si bien durante los últimos años ha venido ocurriendo proceso de transformación digital en el país, el COVID-19 ha acelerado aún más el ritmo del cambio y la velocidad de la transformación y esto ha obligado a los rezagados a acelerar el paso para igualar a los líderes digitales. En este período de tiempo, las empresas deben de responder sin perder de vista la recuperación y preparación para el futuro”.

En cuanto a la mediana empresa Diego Guzmán, vicepresidente de operaciones latinoamericanas en ACCION International (2020), manifestó que las consecuencias económicas causadas por la pandemia son inconmensurables y será necesario tener presente tres aspectos clave para superarla: resiliencia lo cual conlleva la optimización de recursos y el ahorro, reinversión que conlleva el manejo de plataformas digitales para renovar su modelo de negocio y alimentación que vendría a ser la obtención de nuevas fuentes de ingreso para mantener el modelo de negocio viable.

Esta realidad social indica una tendencia clara hacia la tecnificación y digitalización de los negocios, creando una mayor demanda por parte de las empresas que posiblemente no sentían la necesidad de invertir en tecnología y que ahora contemplan una realidad en la que cuarentenas de 3-6 meses pueden ocurrir y limitar el acceso directo a sus preciados clientes. Esta necesidad de evolucionar beneficia de gran manera a las empresas de desarrollo capaces de ofertar servicios a este mercado desesperado por recuperar las ventas que en algún momento llegó a tener.

2.1.4 Factor Tecnológico

De acuerdo con Senescyt (2019) en la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, las empresas ecuatorianas confían la recopilación de la información para sus negocios en un 61,7 % de sus clientes y consumidores, un 53,4 % de sus proveedores y únicamente un 6,3 % de las universidades.

Lo cual demuestra una necesidad clara de almacenamiento y procesamiento de datos, pero debido a la naturaleza tradicional de las PYMEs y emprendimientos ecuatorianos son pocas las empresas que logran beneficiarse de dicha información, misma que se puede obtener mediante la implementación de soluciones web como las que desea ofertar LaunchPad.

Por tanto, es de gran valor para la empresa enfocarse en servicios de digitalización y automatización de servicios, proveyendo a los clientes de las ventajas comprobadas que ofrece el almacenamiento y análisis de datos que se obtienen en el ejercicio diario de sus actividades comerciales.

2.1.5 Factor Ambiental

La digitalización afecta directamente el impacto ambiental de las empresas, la digitación y reestructuración de procesos reduce la cantidad de papel consumido de manera impresionante. Además, se debe considerar que las empresas que promueven procesos verdes se verán favorecidas ante los ojos de sus consumidores lo cual es un beneficio directo para las empresas clientes de Launchpad.

Así lo demuestra el estudio realizado por Manuel Navarro en (2015) en el cual se planteó dos puntos a rescatar a partir de los datos relacionados a las empresas españolas:

- Reducción del consumo de papel. Según datos de la Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón, en 2013 se consumieron en España más de 6.000 toneladas de papel y cartón. Si la totalidad de la documentación de las empresas fuera digital, la cantidad de consumo de papel y cartón descendería drásticamente.
- Menor consumo de energía y emisiones de carbono. Las empresas que decidan mover sus aplicaciones de negocio a la nube en lugar de tenerlas funcionando en infraestructura propia pueden reducir el consumo de energía y

las emisiones de carbono de forma considerable al minimizar las necesidades energéticas. Según un informe de la organización CDP (Carbone Disclosure Project), la externalización de servidores podría evitar la emisión de más de 85 millones de toneladas de carbono en 2020.

Al tomar esta tendencia en cuenta es posible para LunchPad promocionar sus servicios como amigables al ambiente aplicando técnicas que a su vez reducen costos de producción como lo son el teletrabajo y la promoción de la digitalización de procesos y documentos físicos en sus empresas clientes lo que da un beneficio adicional al uso de dichas prácticas.

2.1.6 Factor Legal

De acuerdo con el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2015, pág. 24) en el artículo 88 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones promueve la formulación de políticas, planes, programas y proyectos para:

- Garantizar el derecho a la comunicación y acceso a la información.
- Promover el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones; en especial, en zonas urbano marginal o rural, a fin de asegurar una adecuada cobertura de los servicios en beneficio de las y los ciudadanos ecuatorianos.
- Procurar el Servicio Universal.
- Promover el desarrollo y masificación del uso de las tecnologías de información y comunicación en todo el territorio nacional.

Considerando la naturaleza digital del modelo de negocio es necesario contemplar las leyes de protección de datos detallada a continuación, ya que al construir soluciones web el manejo de datos privados de la empresa es inevitable y se debe tratar con sumo cuidado y seguridad.

Como referencia, se puede mencionar las normativas establecidas en la Ley Orgánica de protección de datos 2019 en la cual se menciona en el blog de Global Suite Solutions (2020) empresa dedicada a la protección de información de empresas con capitales altos en el país, que habla en primer lugar sobre a quién le afecta:

En relación con el ámbito de aplicación territorial de la ley, es preciso indicar que deberá atenderse a su cumplimiento, todo aquel tratamiento de datos personales que se realice en cualquier parte del territorio nacional, bien porque el responsable o

encargado se encuentre domiciliado en Ecuador, o bien porque los mismos oferten bienes o servicios o realice actividades relativas a la recogida de datos personales de personas localizadas en el territorio nacional.

Asimismo, este nuevo marco normativo, trae consigo una serie de principios que se deberán imperar en todo tratamiento de datos personales que se aprecie:

- Juridicidad
- Lealtad y transparencia
- Legitimidad, finalidad
- Pertinencia y minimización de los datos personales
- Proporcionalidad del tratamiento
- Consentimiento
- Confidencialidad
- Calidad
- Conservación
- Seguridad

Después menciona el encargado dentro de la organización el cual deberá estar a cargo de protección de datos (DPO – Data Protection Officer en sus siglas en inglés), el cuál entre sus funciones tendrá asignadas las de informar y asesorar al responsable de los requisitos exigidos por la normativa, supervisar el correcto cumplimiento de estos y cooperar con la Autoridad de Protección de Datos personales, actuando como punto de contacto entre la misma y las entidades a las que representen.

2.2 Microentorno

El microentorno o también llamado entorno competitivo según (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 67) refiere a “todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos.”. Con un análisis adecuado este permite determinar los agentes con los cuales la empresa tiene interacción constante y afectan directamente su capacidad de producción, entre ellos se encuentran proveedores, distribuidores, clientes y competencia. Sobre esta realidad se toman decisiones estratégicas que permiten la gestión adecuada del mismo.

2.2.1 Proveedores

En cuanto a proveedores LaunchPad posee la capacidad de elegir de una gran variedad de posibles proveedores para el ejercicio del desarrollo web, estos van desde aplicaciones que requieren suscripción a herramientas completamente gratuitas. Sin embargo, ciertas herramientas tecnológicas pueden ser necesarias para un proyecto en específico, a pesar de que siempre existirán herramientas alternas. Es por esta razón, que el impacto de estos en la propuesta de negocio se considera medio.

2.2.2 Distribuidores

Al ser productos digitales personalizados no se requiere de distribuidores del producto en sí, sin embargo, las empresas publicitarias son un factor clave para la promoción y venta de este por lo que su impacto es alto y se debe considerar la adquisición de socios estratégicos para la difusión de las soluciones propuestas.

2.2.3 Clientes

Si bien los clientes pueden acudir a empresas que ofrecen páginas web a precios muy bajos, estas no son más que páginas creadas en base a plantillas gratuitas o sistemas con funcionalidades limitadas, el impacto de los clientes es alto por lo cual darles facilidad de pago y asistencia en el levantamiento de requerimientos es de suma importancia. De ahí que la gestión de cliente tiene un impacto alto en la propuesta de negocio.

2.2.4 Competidores

La competencia común en la industria de desarrollo de soluciones, son empresas que ofertan páginas web por costos supremamente bajos, lastimosamente para ellos dichas páginas son desarrolladas con funcionalidades limitadas, en base a formatos pre-establecidos que carecen de personalización y de las seguridades adecuadas. El impacto de la competencia es medio, por lo que es importante una buena campaña publicitaria que informe los beneficios y ventajas de LaunchPad ofrecerá a los potenciales clientes y que perciban y aprecien las diferencias entre una página web estándar y limitada, frente a una solución web personalizada.

2.2.5 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter permiten a la empresa identificar el nivel de competencia en la industria al considerar las barreras de entrada que evitan el ingreso de nuevos

participantes al mercado, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes y los posibles sustitutos para el producto o servicio que la empresa oferta.

En el caso de LaunchPad las barreras de entrada son bajas por lo que nuevos competidores pueden parecer siempre y cuando cuenten con el conocimiento requerido y el talento humano adecuado, ya que al fallar en uno de estos ámbitos dejan de ser considerados competidores de LaunchPad.

Los proveedores de LaunchPad son en su totalidad empresas grandes que ofrecen servicios masivos como lo son el internet y las licencias de software, de momento es posible seleccionar las herramientas de desarrollo libremente por lo cual el poder de negociación de los proveedores es bajo en caso de un altercado se puede desarrollar en software libre sin mayor afectación a la producción.

Los posibles sustitutos de LaunchPad son bajos ya que son el desarrollo independiente dentro de las empresas clientes o el manejo de procesos analógicos lo que representa un costo y esfuerzo más para la empresa cliente.

La capacidad de negociación de los clientes es baja al ser un producto que requiere una elaboración compleja pero necesaria para varias empresas que desean ingresar al mundo digital con un producto personalizado que les otorgue una ventaja competitiva.

Con todo lo anterior mencionado, se considera que la rivalidad entre competidores es baja, al existir pocas empresas que se encuentren realmente a la par con la oferta de desarrollo digital de LaunchPad, el amplio mercado que puede ser atendido y la facilidad de cambiar de proveedores cada empresa puede atender a su mercado objetivo sin afectar a su competencia de manera negativa. En la Figura 4, se muestra el resultante de evaluar las cinco fuerzas de Porter para la presente propuesta de negocio.

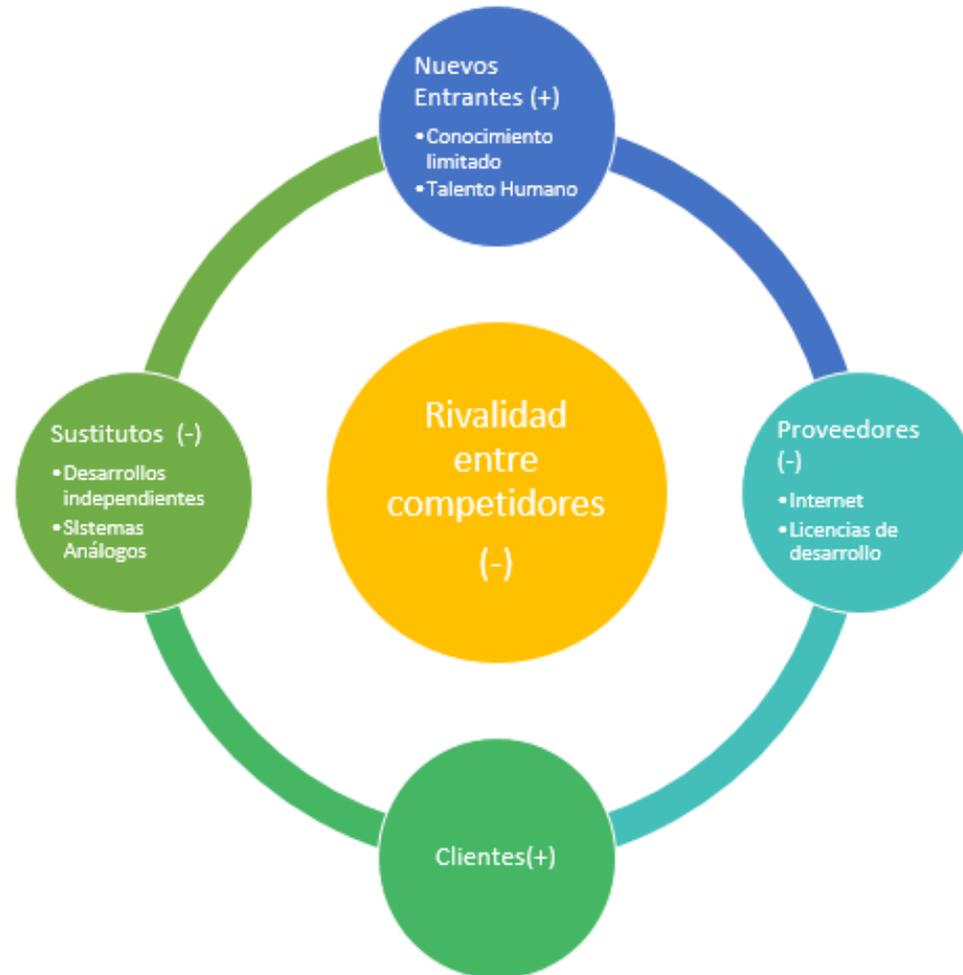


Figura 4 Diagrama 5 fuerzas de Porter

3. Lineamientos Estratégicos

Las estrategias que se presentan en esta sección para LaunchPad, representan el camino que seguir para la consecución de los objetivos propuestos con un horizonte de cinco años. Estas estrategias parten de la misión, visión, principios y valores que se ha definido para la empresa; los cuales se han desplegado como un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS.

3.1 Misión

Proponer y desarrollar soluciones de software de manera eficiente para ayudar transformar las empresas hacia un estándar tecnológico acorde a la nueva revolución industrial.

3.2 Visión

Ser reconocida como una empresa referente en el desarrollo de sistemas innovadores que permitan a nuestros clientes crecer y generar un cambio disruptivo que produzca valor para ellos en el mercado.

3.3 Principios y valores

Principios

- Creatividad en cada proyecto: buscar respuestas a los problemas de nuestros clientes y proponer posibles alternativas a sus necesidades con herramientas o procesos inesperados.
- Apertura al cambio e innovación: constante estudio y capacitación del personal para mantenerlo al tope de la curva tecnológica.
- Enfoque al desarrollo y mejora continua: ningún producto es final, todo puede ser mejorado o incrementado, el diseño modular nos ayuda a ver el código como un bloque de legos limitado únicamente por la imaginación.
- Promover la curiosidad: todos nuestros profesionales deben ser capaces de analizar un problema desde varios ángulos e investigar nuevas tecnologías que permitan solventarlo.

Valores

- Puntualidad: valor esencial para los desarrolladores ya que es necesario hacer una planeación de tiempos adecuada y completar los objetivos marcados en dicho plazo para satisfacer la necesidad del cliente lo antes posible.
- Confidencialidad: al manejar información sensible de los negocios la protección de sus modelos de negocio y bases de datos debe ser de suma importancia ya que eso puede ser la diferencia entre un modelo exitoso o fallido.
- Ética: mantener la ética laboral por sobre todo ayuda a crear una confianza total con el cliente el cual está confiando su negocio a las manos del talento humano de la empresa.

3.4 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta de análisis empresarial representada en un lienzo con nueve secciones predeterminadas que detallan de manera simple y rápida todos los aspectos principales de un modelo de negocio. Diseñada por Alexander Osterwalder esta herramienta se considera un elemento de la metodología Lean StartUp ya que permite de manera sencilla proponer, explicar y analizar un modelo de negocio permitiendo identificar posibles mejoras o la adquisición de potenciales inversionistas.

Para LaunchPad, se han identificado los siguientes componentes en el modelo de negocio:

- Asociaciones clave, son todos aquellos aliados fundamentales para el desarrollo de la empresa. Bajo esta premisa, se han identificado a los proveedores de licencias de software que permitirán el desarrollo de las soluciones, así como los proveedores de servicio de internet y la agencia de publicidad o medios publicitarios que ayudarán a la difusión del servicio a los potenciales clientes. Asegurando de esta manera la capacidad de elaboración del producto mediante el uso de las herramientas de trabajo, el despliegue y entrega del producto mediante servicios en la nube y promoviendo la venta de nuestros servicios mediante el uso de publicidad adecuada en los medios necesarios para alcanzar al grupo objetivo de la empresa. Considerando eso las asociaciones clave para la empresa son los proveedores de licencias de

software e internet y las agencias de publicidad que nos permita promover la marca y adquirir clientes

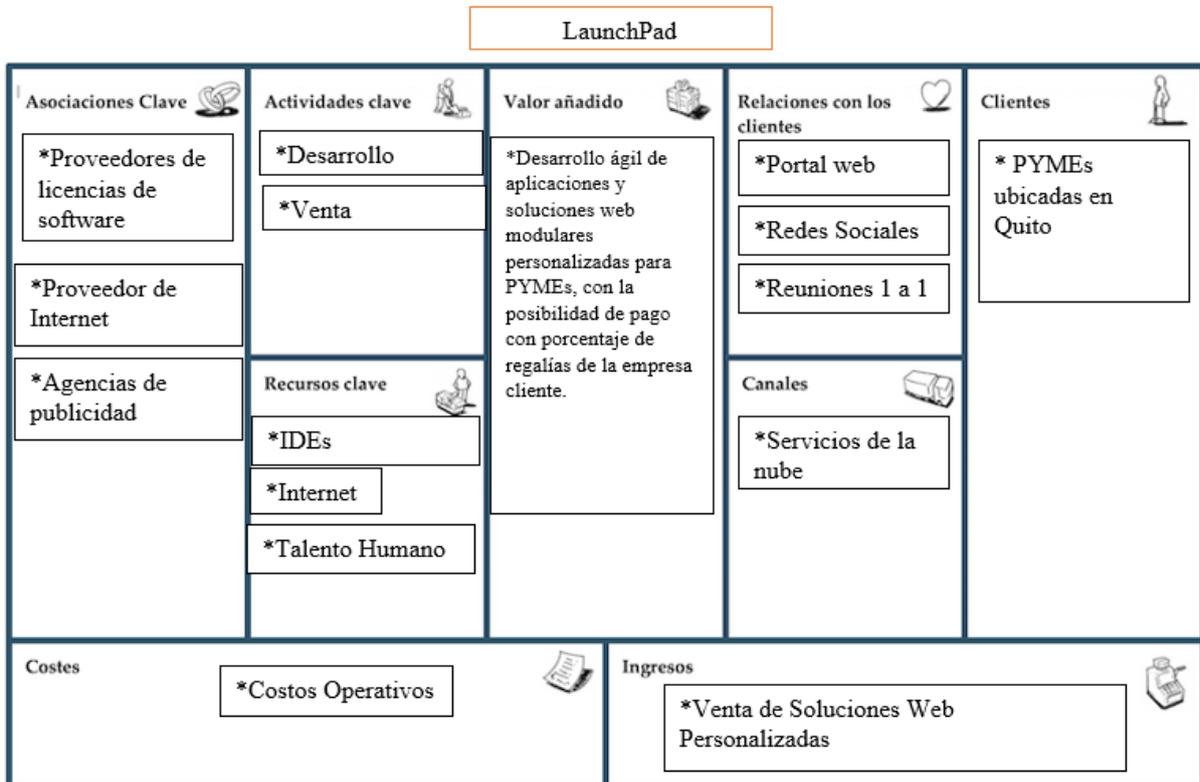
- **Actividades clave:** A partir de la comprensión de las necesidades de los clientes LaunchPad considera como actividades clave el desarrollo de las soluciones web personalizadas mediante el uso del conocimiento especializado de su talento humano y la venta de dichas soluciones a su público objetivo de tal manera que se mantenga una cola de producción constante para justificar los altos costos fijos planteados al mantener contratos atractivos para su talento humano.
- **Recursos clave:** Responde a aquellos recursos tangibles o intangibles fundamentales para el desarrollo del producto y servicio a prestar. Por tanto, son recursos claves el talento humano, para el desarrollo de las aplicaciones, así como el financiamiento necesario para iniciar la empresa, las herramientas de desarrollo IDEs que determinan el lenguaje de programación disponible y la facilidad de su uso dependiendo de cuales se seleccionen y una conexión de internet estable al ser no solo una herramienta esencial para el desarrollo web pero la plataforma mediante la cual se publica el mundo el producto final. Al tratarse de productos 100% digitales LaunchPad plantea manejar sus canales de distribución mediante servicios en la nube, por lo cual los recursos clave de la empresa son, su talento humano, el software de desarrollo y una fuerte conexión a internet.
- **Relaciones con los clientes:** Se refiere a la forma en la cual la empresa desea acercarse y comunicarse a su clientela, en el caso de LaunchPad se desea una relación cercana y de sociedad con sus clientes al ayudarlos a crecer y mejorar con sus desarrollos. Para lograr este ideal se plantea mantener relaciones con sus clientes vía su portal web, sus redes sociales y reuniones 1 a 1 en la cuales se pueden discutir futuros proyectos con sus asesores.
- **Clientes:** Se han definido inicialmente como clientes las PYMEs ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Se ha seleccionado este segmento de mercado, considerando que las mismas podrían no contar con soluciones tecnológicas web para sus negocios, tienen capacidad financiera para contratarlo y finalmente, por su número se ha tomado la ciudad de Quito. A futuro la empresa

podrá expandir su oferta a otras regiones del Ecuador o Países sin inconveniente.

- **Canales:** Para llegar a ofrecer el servicio se usarán como canales la difusión del servicio por medios digitales como son una página web propia de LaunchPad con herramientas de valoración de proyectos atractivas para el cliente, redes sociales y servicios de hosting en la nube.
- **Estructura de costos:** El mayor de los costos asociados a esta empresa son el pago de nómina al considerar su talento humano como los profesionales especializados que son y el gasto publicitario necesario para asegurar el flujo constante de proyectos que a su vez representan ingresos para la empresa.
- **Ingresos:** La principal fuente de ingresos de LaunchPad será la venta de soluciones web personalizadas a las PYMEs localizadas en la ciudad de Quito. Se ha realizado una estimación de ingresos, que considera tanto la venta directa a las empresas, así como venta con las regalías que esta genera a cambio de un convenio inicial para la empresa cliente que reduce el costo del producto al momento del desarrollo, lo que permite a la misma poner su producto web en el mercado y empezar a generar ventas, siendo una facilidad de pago directa que evidencia el compromiso de LaunchPad sobre las soluciones que propone.
- **Valor añadido:** El servicio que ofrece LaunchPad a las empresas les permitirá la publicación de su solución web personalizada de manera rápida gracias al modelo modular generando valor en sus negocios, con la posibilidad de facilidades de pago mediante un convenio a cambio de un porcentaje de las regalías generadas por la empresa gracias al uso de la solución web y el acceso a comunicación completamente a distancia que permite desde cotizar un proyecto en la página web de LaunchPad hasta realizar pruebas del producto almacenado en la nube.

En la figura 5, se presenta el modelo CAVAS con los elementos y criterios descritos.

Figura 5 Modelo Canvas LaunchPad



Por todo lo expuesto, LaunchPad tiene la capacidad de ofrecer un desarrollo ágil de aplicaciones y soluciones web personalizadas para PYMEs, con la posibilidad de pago con porcentaje de regalías de la empresa cliente para facilitar el acceso al servicio manteniendo unos costos operativos bajos.

3.5 Objetivos y Metas

- Recuperar la inversión inicial realizada en el proyecto al tercer año de su ejecución.
- Alcanzar un crecimiento anual de ingresos de 10% anual durante la ejecución del proyecto.
- Incrementar las ventas mensuales en un 5% a manera de alcanzar un máximo previsto de 4 proyectos de gama baja mensuales.
- Alcanzar efectivamente el punto de equilibrio anual durante el segundo año de funcionamiento de la empresa.
- Establecer la marca y alcanzar el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores para finales del año 2025.

3.6 Estrategias y Líneas de acción

- Diseñar e implementar un portal web con la capacidad de facilitar el acceso a potenciales clientes que deseen evaluar sus proyectos de desarrollo sin necesidad de ayuda técnica.
- Desplegar una campaña publicitaria que promueva los valores empresariales y los beneficios de la implementación de soluciones web en PYMEs.
- Establecer un entorno de desarrollo con integración continua mediante el uso de plataformas en la nube para acelerar el proceso de despliegue y entrega de los productos a los clientes.

4. Estudio de Mercado

El estudio de mercado busca identificar y comprender las necesidades de los potenciales clientes, así como determinar a partir de la misma la estimación de la demanda para los productos y servicios ofertados. A partir de esta identificación, se propone el plan de marketing a desarrollar que busque la consecución de los objetivos propuestos.

4.1 Identificar problema

La empresa necesita determinar el potencial de demanda de sus productos, el posible valor a cobrar por desarrollo, las preferencias de los potenciales consumidores con respecto a producto y publicidad, así como su apertura a aplicar al programa de facilidad de pago que se plantea la empresa.

Esto permite a LaunchPad generar una planeación estratégica tanto de entrada al mercado como de promoción, para de esa forma acercarse de manera eficaz y eficiente al consumidor final.

4.2 Fuentes de información

Para este proyecto se utilizó investigación mixta compuesta de encuestas y entrevistas a potenciales clientes como fuente primaria para comprender sus necesidades y expectativas, y como fuente secundaria los estudios y encuestas realizados por instituciones estatales como el IESS, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, así como varios artículos y documentos académicos de proyectos de tecnología como Casado(2015), Espinosa(2018), Zelada(2020) y

Navarro (2015), mismos que pueden ser revisados en la sección bibliográfica del documento.

4.3 Metodología

El método utilizado para el estudio de este mercado fue un estudio mixto compuesto de entrevistas y encuestas. Las entrevistas fueron de naturaleza semi estructurada y realizadas a tres empresarios ecuatorianos con experiencia en el manejo de PYMEs. En el análisis cuantitativo, se usaron encuestas, las que se realizaron con preguntas cerradas las cuales fueron enviadas y promovidas de forma web a gerentes para determinar las preferencias de la población que fue objeto de estudio con respecto al problema previamente definido. Los detalles y resultados se presentan a continuación en la sección de análisis cuantitativo y cualitativo.

4.3.1 Análisis cualitativo

Según (Kiado, 2006, pág. 168) el análisis cualitativo es: “un método de investigación de mercado para descubrir y comprender problemas y esforzarse por la composición de preguntas, cuando buscamos nuevas presunciones y construimos nuevas teorías. Es investigación orientada a la comprensión, porque las ideas consideradas producto final de la investigación se forman a partir de la serie de retroalimentación durante la investigación. Por lo general, busca las respuestas para las preguntas "qué", "quién", "por qué".”

Para el análisis cualitativo, se realizó entrevistas semi estructuradas a tres empresarios locales; estos fueron, el gerente general de FBRadio Rudy Fernando Baird Zambrano una radiodifusora ubicada en la costa ecuatoriana, Pablo Alarcón emprendedor y CEO de FernanFloo una empresa de productos comestibles en base a coco y Leticia Naranjo emprendedora y dueña de SweetPeach una tienda de productos de silicón con venta online.

Una vez realizadas las entrevistas, estas fueron transcritas a un procesador de palabras, para posteriormente ser subidas y analizadas con el software Atlas ti, versión 8.0. Utilizando dicha herramienta, se realizaron algunas actividades, la primera de ellas fue la elaboración y análisis de una red de códigos la cual se puede apreciar en el Anexo 9.1 En dicha red de códigos se puede apreciar que aparecen las siguientes consideraciones: todas las empresas están conscientes de diversas fallas en sus procesos y se puede determinar que existe una falta de conocimiento sobre el

ambiente digital, lo cual los lleva a contratar servicios de empresas que ofrecen soluciones tecnológicas poco adecuadas, que finalmente pueden resultar no efectivas o que presentan errores al ser implementada, dejando al cliente con sus necesidades insatisfechas y una mala imagen de las plataformas digitales en ellos.

Para LaunchPad es de suma importancia tomar esas fallas y necesidades como oportunidades de negocio ya que todos los entrevistados concuerdan que la digitalización y el desarrollo personalizado son parte de la adaptabilidad al cambio que ellos buscan, pero la mayor dificultad para la mayoría es el presupuesto limitado con el que cuentan.

En segundo lugar, se buscó obtener la nube de palabras, la cual consta en el Anexo 9.2, y donde se puede apreciar que las palabras empresa, producto, desarrollo, publicidad, persona, tener y tiene. Esto se debe a la constante comparativa realizada por los mismos entrevistados al momento de pensar en sus empresas y productos contra la competencia, el desarrollo tecnológico y como evolucionar su producto de manera digital para alcanzar al cliente. Las empresas tratan de mantenerse relevantes y actualizadas pero sus temores y falta de conocimiento les lleva a considerar seriamente el presupuesto requerido para iniciar un proceso de digitalización.

Para la elaboración de las relaciones entre códigos y palabras se realizó un análisis mediante la herramienta Atlas.Ti 8.0 que incluye una tabla de correlación de códigos Anexo 9.4 y una tabla de frecuencia de los mismos por documento visibles en el Anexo 9.5.

Finalmente, con estos insumos, se construyó un mapa mental, que consta en el Anexo 9.3 Los resultados obtenidos evidencian que las empresas ecuatorianas se encuentran claramente en un proceso de digitalización. Las PYMEs desean progresar en el ámbito digital, pero carecen del conocimiento necesario para hacerlo, además que muy pocas cuentan con un área de tecnología que atienda estas necesidades, por lo que la digitalización de procesos y consultoría es un producto fuerte que se puede promover.

A pesar de que todas consideran molestos los anuncios excesivos en redes sociales, todos los empresarios entrevistados consideran que eso se debe hacer. El manejo de sus promociones puede ser otro producto viable, pero es importante tomar en cuenta el acercamiento vía redes sociales para ser lo menos invasivos posible.

Todas las empresas entrevistadas temen por el retorno de la inversión y no saben cómo generar ganancia sobre la inversión en tecnología, es posible ver facilidades de pago para afianzar al cliente y ofrecer un modelo de negocio por suscripción para ciertas empresas.

4.3.2 Análisis cuantitativo

Según (Kiado, 2006, pág. 171) el análisis cuantitativo se define como: “estudio corregido numéricamente, investigación cuantificable que involucre a grandes masas de personas. Los investigadores saben lo que están buscando, por lo que la recopilación de datos estructurados y cuantificados es característica. Agrega números a los fenómenos estudiados, refuerza lo ya sospechas, suposiciones existentes, p. ej. confirmación, refinamiento o rechazo de los resultados de la investigación cualitativa.”

Para este análisis se usó como instrumento una encuesta con preguntas cerradas elaboradas con el fin de determinar las preferencias y percepciones del mercado objetivo y cuyo formato y contenido se puede observar en el Anexo 9.6.

4.3.2.1 Población y muestra

La población objeto de estudio para este proyecto fueron las 6,328 PYMEs de comercio ubicadas en la provincia de Pichincha, para esta segmentación se tomó información del reporte (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020) y se la proceso de forma comprensiva analizando que de las 882 766 empresas registradas en Ecuador, 8,63% son clasificadas como PYMEs, de ellas el 24% se ubican en la provincia de Pichincha y finalmente de dicho porcentaje el 34% son empresas orientadas al comercio como detalla la Tabla 1 la cual muestra la estructura de empresas en el Ecuador, identificándose la población objeto de estudio.

Tabla 1 Cálculo Poblacional

Calculo Poblacional	
Total empresas Ecuador	882766
% PYMEs	8,63%
Total medianas empresas	76183
% Empresas Pichincha	24%
Total empresas Pichincha	18.611
% Empresas de comercio	34%
Empresas de comercio	6.328

Dado que no se pudo identificar la población de empresas de la ciudad de Quito, donde se orienta el estudio, se decidió tomar una muestra por conveniencia mediante la aplicación de la fórmula de cálculo de muestra finita misma que se presenta en la figura 5 y considerando un margen de error del 5%, se obtuvo una muestra de 362 casos considerando las siguientes variables:

- k=variable de nivel de confianza 1.96.
- p= proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio 0.5.
- q= proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.
- N= es el tamaño de la población 6328
- e= error muestral deseado 5%
- n= es el tamaño de la muestra 362

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 6 Ecuación muestral

Debido a las limitaciones presupuestarias y temporales del investigador se optó por un muestreo por conveniencia, lográndose un total de 73 encuestas válidas aplicadas a gerentes y propietarios de PYMEs dedicadas al comercio en la ciudad de Quito cuyos resultados resumidos se presentan a continuación.

4.3.2.2 Resultado análisis cuantitativo

Para comprender el resultado de las encuestas es necesario mencionar que el producto principal ofertado es el desarrollo de soluciones web para PYMEs, lo cual involucra definir costo, plataformas, acercamiento publicitario preferido, necesidad insatisfecha y aceptación de posibles productos futuros.

De las 73 encuestas realizadas cuyo formato se puede observar en el Anexo 10.6 se obtuvieron los siguientes resultados principales:

1. El 100% de las empresas encuestadas consideran que el desarrollo de plataformas digitales es importante para sus empresas, lo cual indica un gran nivel de aceptación en productos de desarrollo.

2. El 92% de las empresas encuestadas consideran que sus clientes usan celulares Android, esto indica el mercado objetivo de dichas empresas y promueve un enfoque a desarrollos para esa plataforma.
3. El 78% de las personas encuestadas prefieren consultorías presenciales en su empresa por lo que la necesidad de una oficina no es inmediata inicialmente.
4. El 58% de las empresas encuestadas revelaron que no poseen un área de tecnología, lo que indica la necesidad de contratar una empresa externa para todos sus desarrollos.
5. Se determinó un costo aceptable promedio de US\$ 30 por hora o US\$ 4800 mensuales por uso de un programador senior, lo que indicaría el costo por proyecto de baja gama el cual requiere de un programador por un mes.

Luego de realizar un estudio de los resultados y un análisis de correlación de las respuestas obtenidas disponible en el Anexo 10.7 se pueden destacar los siguientes descubrimientos:

1. El 80,56 % de las empresas consideran que sus clientes utilizan más Android y estarían dispuestos a pagar una suscripción para asegurar cambios rápidos y atención constante como un posible producto secundario.
2. Las empresas que se dedican al comercio general están dispuestas a dar 20% de su presupuesto anual, 14% de las empresas encuestadas son servicios varios y están dispuestas a dar hasta un 30% de su presupuesto anual y un 7,45% de las empresas encuestadas se consideran startups y están dispuestos a dar hasta 60% de su presupuesto anual para el desarrollo de soluciones web.
3. Las empresas de comercio están dispuestas a pagar una suscripción entre US\$20 y US\$30 para servicios de mantenimiento como un producto adicional.
4. El 57,3% de las empresas encuestadas desean un negocio híbrido y 24,7% de las empresas desean ser enteramente digitales, ambas desean un acercamiento de medios mixto entre digital y tradicional.
5. Las empresas que consideran como precio excesivo US\$50 por hora de programación, también prefieren publicidad mixta.
6. El 40% de las empresas que confían en su página web como fuente de ingresos prefieren las visitas presenciales, mientras 36,3% prefieren consultorías a distancia.

7. El 63,64% de las empresas que estarían dispuestas a pagar una suscripción prefieren una visita presencial.
8. El 93,14% de las empresas desean publicitarse en redes sociales
9. El 67,47% de las empresas consideran que la consultoría debería estar incluida y desean visitas a sus negocios.
10. El 66,67% de las empresas perciben ingresos de su página web, 41,67% además revisan anuncios comerciales en redes sociales.
11. El 43,75 % de las empresas interesadas en la digitalización revisan anuncios comerciales en redes sociales.
12. El 47,92% de las empresas que prefieren recibir información por redes sociales utiliza cupones o desprendibles de las marcas que le interesan.
13. El 57,78% de las empresas prefieren basar sus páginas en ejemplos funcionales de otras páginas.

En resumen, se puede concluir que existe una demanda insatisfecha de un 58% del mercado objetivo, que es necesario dar prioridad al desarrollo para plataformas Android ya que los potenciales clientes consideran que ahí se encuentra su mercado; El precio por desarrollo de aplicaciones de baja gama aceptable de US\$ 4800 y la apertura del mercado para productos adicionales como consultoría y un modelo de suscripción para mantenimiento y cambios bajo demanda (on demand).

4.4 Ciclo de Vida del Producto

4.4.1 Introducción

Para la introducción del producto es necesario contemplar el panorama actual de las empresas ecuatorianas, si bien muchas de las PYMEs tienen un cierto nivel de desarrollo tecnológico, muy pocas aplican en realidad una transformación digital profunda como la que se propone alcanzar con las soluciones web de LaunchPad.

Se plantea una fuerte promoción por redes sociales y radio durante los primeros 5 años, acompañada de un equipo de ventas, para así lograr generar una cartera de inicial de clientes. Estos serán los medios que ayuden a la empresa a crear un portafolio de proyectos atractivos que facilite la promoción del producto, logrando su viabilidad financiera.

4.4.2 Crecimiento

Una vez reconocida la empresa y cubierta su capacidad inicial para el desarrollo de proyectos, se planea expandir la planta laboral con más programadores en modalidad de trabajo remoto, dependiendo de la cantidad de proyectos contratados o capacidad requerida. Esto permitirá a la empresa incrementar la cantidad de proyectos realizables al año, pero manteniendo costos fijos relativamente bajos ya que LaunchPad puede contratar a dichos programadores recurrentes a manera de servicios profesionales bajo la supervisión final de los programadores de planta.

Este modelo incrementará los costos variables los cuales se basan en el costo de la hora de programación determinado gracias a las encuestas que son aproximadamente: US\$15 para programadores junior., US\$30 para programadores senior y US\$50 para los especialistas. Estos costos se vuelven completamente indiferentes para el cliente que simplemente contrata los servicios de LaunchPad por el precio establecido de US\$ 4,800 por proyectos de gama baja

4.4.3 Madurez

Una vez posicionados y con una cartera fuerte de clientes la empresa puede comenzar a realizar desarrollos propios para vender bajo licencia o suscripción como nuevos productos y expandir la planta laboral.

En este punto varios clientes pueden necesitar actualizaciones en sus sistemas o el desarrollo de nuevas funcionalidades para sus soluciones web lo que genera una nueva fuente de ingresos que se deberá analizar a futuro, pero se espera tiempos de desarrollo reducido gracias a que se trabaja sobre plataformas ya existentes. Se puede considerar la implementación de los productos de consultoría y servicio de suscripción para mantener ese contacto personalizado con el cliente.

4.4.4 Declive

Al ser una empresa de desarrollo, cada producto generado es único y depende de las necesidades, requerimientos y capacidad de pago de los clientes, por lo cual no tienen un tiempo determinado de funcionalidad.

LaunchPad entraría en un declive en cuanto sea muy accesible para el público general realizar sus propios desarrollos de soluciones web, en cuyo punto será necesario

enfocarse en nuevas tecnologías para realizar desarrollos en las nuevas plataformas existentes o productos complementarios.

4.5 Estimación de ventas

Para la estimación de ventas se considera una capacidad máxima de desarrollo de 48 proyectos de gama baja anual al tener en nómina a 4 programadores senior los cuales poseen la capacidad de desarrollar 1 proyecto de gama baja mensual por programador. Para esta estimación se considera que un proyecto de bajo alcance o gama baja toma a un programador alrededor de 2-3 semanas, a lo que se suma despliegue de la solución, documentación y pruebas para completar el producto.

Al ser un proyecto nuevo que carece de posicionamiento y va a comenzar su ciclo de vida se estima de manera conservadora unas ventas iniciales de 2 proyectos mensuales con un crecimiento aproximado de 5% mensual hasta alcanzar el máximo estimado de 4 proyectos mensuales en el primer año.

Una vez alcanzadas unas ventas mensuales de 3 proyectos la empresa considera el aplicar el programa de facilidad de pago a un máximo del 50% de los proyectos mensuales, asegurando un ingreso fijo estable de US\$ 9800 antes de promover dicho servicio.

4.6 Plan de Marketing

Todas las empresas requieren de una estrategia que guíe y permita a la compañía identificar su mercado objetivo al cual desea atender y la manera de acercarse adecuadamente a sus potenciales clientes. El plan de marketing determina cómo la empresa se comportará frente a la búsqueda y desarrollo del mercado y como alcanzar los objetivos seleccionados.

4.6.1 Segmentación de mercado

El mercado objetivo son PYMEs en proceso de transformación digital que requieran del desarrollo de soluciones informáticas en la ciudad de Quito-Ecuador inicialmente con potencial de expansión a nivel nacional. Desde empresas con una estructura de datos y procesos a empresas tradicionales con contabilidad manual.

De acuerdo con la investigación de mercado detallada previamente, el 100% de las empresas encuestadas en Quito, consideran que el desarrollo tecnológico es de suma importancia para la continuidad de sus negocios. Además, según los resultados de las

encuestas realizadas podemos determinar que el presupuesto anual de desarrollo de las PYMEs está alrededor del 20% de su presupuesto anual total.

Según el reporte del INEC (2020) de las 882,766 empresas registradas en Ecuador, 1,63% son clasificadas como Mediana empresa y 7% como Pequeña empresa, de ellas 24% se ubican en la provincia de Pichincha y finalmente de ellas el 34% son empresas orientadas al comercio lo que representa un mercado de 6,328 empresas aproximadamente ya que la empresa se va a enfocar en la ciudad de Quito, como se detalla en análisis de población para el análisis cuantitativo.

4.6.1.1 Buyer persona

El público objetivo en medios digitales son los gerentes de PYMEs e incluso emprendedores que buscan constantemente herramientas para la mejora de su empresa, para esto se considera un público en la edad de 25 a 40 años situados en la ciudad de Quito, con redes sociales como: Facebook, Youtube, Twitter y LinkedIn. Ya que se considera relevante tomar en cuenta el nivel de afinidad que el mercado tiene con estas redes y el tipo de contacto que se puede generar por medio de las mismas.

Además se consdiera el impacto que tiene el internet en Quito para poder determinar el uso adecuado del contacto por medio de la página web como vinculo principal con los clientes.

Según la base de penetración total de INEN (2020) podemos observar las principales redes sociales utilizadas por los usuarios que entran dentro de las edades específicas del buyer persona, esto nos ayuda a focalizar los esfuerzos de promoción para las campañas de marketing.

En la tabla 2 se detalla el numero de usuarios según edad en la ciudad de quito dentro del uso de las plataformas sociales obejtivo, en ella se refleja que en las principales edades de nuestro público objetivo que listan desde los 25 a 40 años tiene mayor interaccion en las redes tales como Facebook con 2 549 758, Youtube 2 658 091, Twitter 364 257 y LinkedIn con 377 057 cuentas activas disponibles.

Tabla 2 Estimación de usuarios en redes sociales (INEC, 2020)

Localización	Medio	Tipo de Variable	Total	Entrevistado: 20 - 24	Entrevistado:25 - 34	Entrevistado: 35 - 44
QUITO	Internet	Número	1775714	207013	398350	346150

QUITO	YouTube	Número	1722574	205111	392810	337596
QUITO	Facebook	Número	1640443	202415	380228	326672
QUITO	Twitter	Número	228160	31926,4	54564,6	49605,8
QUITO	LinkedIn	Número	238324	44151,5	59469,5	35111,5

Gracias a esta información se puede determinar en que medios digitales se deben focalizar los esfuerzos de campaña y crear un plan de medios en el cual se puede observar los principales objetivos que tendrá la creación de fan pages relacionadas a Launchpad y los principales KPI's que medirán los resultados de los esfuerzos de promoción en base a al alcance como principal indicador del público al cual la campaña esta dirigida, la satisfacción del cliente en base a los comentarios positivos versus los comentarios negativos del servicio, costo por click para tener un control sobre la inversión realizada y reconocer cuantas personas se han redirido a la página web, leads como muestra de efectividad en la campaña al atraer a los potenciales clientes y así dar un aterrizaje en la venta; interacción para conocer el tipo de información que prefiere la audiencia y por ultimo el número de visitas a la página con un analisis de la efectividad de venta dentro de la página web.

En la Tabla 3 se muestra el plan de medios propuesto sobre la base de la información identificada, se incluye también los indicadores aplicables para lograr una penetración en el mercado y en la mente del consumidor se creará un enfoque en comunidades de emprendedores de PYMEs para el desarrollo digital según las necesidades del mercado en el lapso de los seis meses iniciales a la campaña de lanzamiento, con esto se busca generar un vínculo significativo con las comunidades en base a soluciones digitales a través del desarrollo de contenido informativo e interactivo para la comunidad y la vinculación hacia la página web para la generación de leads.

Tabla 3 Plan de medios propuesto

Objetivo General	Objetivos específicos	Estrategias	Medios	Indicador
Crear comunidades de emprendimientos para el desarrollo digital según las necesidades del mercado en el lapso de 6 meses	Generar un vínculo significativo con las comunidades en base a soluciones digitales	Desarrollar contenido informativo e interactivo para la comunidad	Facebook	Alcance Satisfacción al cliente CPC Leads
			Instagram	Alcance Interacción Leads
			Youtube	Alcance

				Número de vistas Interacción
		Vincular todo contenido hacia la página web principal para el contacto inmediato con los públicos	Twitter	Alcance Interacción
			Facebook	Alcance Satisfacción al cliente CPC Leads
			Página Web	Leads % de Compra Satisfacción del cliente

Las principales redes sociales para lograr esto serán Facebook, Instagram, Youtube, Twitter y LinkedIn, las cuales poseen un rango alto de interacción por parte de nuestro público objetivo. A través de estas se tomará en cuenta mediciones relacionadas a su alcance, CPC, interacción, Leads y la satisfacción del cliente al momento de realizar una conversión con Launchpad.

Por otro lado, el presupuesto de inversión se establece en base al estado que tendrá durante el funnel de marketing, en el año uno se planea establecer esfuerzos de marketing para captar a los clientes potenciales y obtener las ventas iniciales, en base a esto el segundo año se buscará mantener la atención del cliente en medios específicos con campañas continuas, por lo que el presupuesto se reduce y en el tercer año establecer la marca con índices de satisfacción y recomendación de los usuarios, para el cuarto año puede variar el presupuesto según los resultados del tercero ya que en esto se basará una comunicación en base a los públicos satisfechos con la marca y el desarrollo de la empresa y en el quinto año mantener en el mínimo los gastos y dividir el presupuesto en todos lo medios establecidos. En la tabla 4 se presenta de forma detallada los valores a invertir de manera anual en los distintos medios físicos y digitales.

Tabla 4 Estimación de gastos en marketing

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Flyers/Brochures</i>	\$ 1.000,00		\$ 2.000,00		\$ 1.000,00
<i>Facebook</i>	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<i>LinkedIn</i>	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
<i>Google Ads</i>	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00
<i>Radio</i>	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Total	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 13.000,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00

4.6.2 Mezcla de mercadotecnia

4.6.2.1 Precio

De acuerdo con la investigación de mercados realizada mediante la encuesta se determinó que la “hora de programación” la cual es el servicio principal debe oscilar entre los 15 y 50 dólares, esto de acuerdo con el programador asignado siendo un programador junior. El más económico con un costo de 15 dólares la hora, un programador senior 30 dólares la hora y en caso de requerir un especialista para un proyecto puntual el precio llegaría al máximo de 50 dólares la hora para la empresa.

El costo de un proyecto será determinado por las horas hombre que toma realizarlo, el tipo de programador implementado para la realización de este, las horas de capacitación, consultoría, herramientas necesarias y costos operativos.

De acuerdo con las investigaciones realizadas se determina que el precio base de un proyecto de perfil bajo es de US\$4800, esto tomando en cuenta las encuestas realizadas para determinar el precio justo de desarrollo. No es muy común que empresas de desarrollo ofrezcan soluciones web personalizadas por lo que en la competencia se pueden observar precios desde US\$500 que ofertan desarrollo en WordPress, con plantillas de diseño, hasta US\$10,000+ ofertados por empresas de desarrollo especializados que en si no apuntan al mercado objetivo, pero ofertan consultoría a empresas grandes.

Dentro de la estrategia para el posicionamiento se planea una estrategia basada en los beneficios que ofrece la empresa centrada en su valor diferenciado de penetración, buscando entrar en el mercado con precios bajos para captar clientes y mediante la calidad, servicio y cumplimiento de fechas de entrega generar una imagen positiva en el mercado y poder crear paquetes a futuro con costos más elevados como desarrollos de media y alta gama. Al ser una empresa especializada en la transformación digital, LaunchPad desea proyectarse como socio estratégico y parte de las empresas a las que da servicios de desarrollo, y por esto es necesario tener un nivel de satisfacción positivo.

Como estrategia de ingreso o penetración al mercado se propone un modelo creciente en el cual se plantea poner un costo bajo para cierto tipo de servicios y eventualmente de acuerdo con el crecimiento de la empresa y en base a las necesidades crecientes del público podremos establecer precios de mayor valor, pero con beneficios de mayor alcance. Ya que se desea atraer las empresas hacia LaunchPad, siendo un negocio B2B es necesario darnos a conocer y empezar a hacer un portafolio atractivo para atraer a las empresas a solicitar sus servicios.

4.6.2.2 Plaza

El producto al ser de tipo digital e intangible va a ser entregado de dos formas: directamente en una nube privada del cliente o llevado en una nube abierta o pública a la cual el cliente tenga acceso total, las consultorías, avances y capacitaciones serán directamente dadas en la empresa contratante, por lo que es innecesario establecer una locación específica para las oficinas de la empresa. En un inicio se contempla un modelo híbrido con los programadores en modalidad 100% en tele-trabajo y rentar una oficina pequeña en el norte de Quito para uso de sala de ventas de los vendedores contratados y realizar las presentaciones y reuniones con clientes y potenciales clientes.

Para acceder a dichos servicios se plantea implementar una página web con detalles de la empresa, sus proyectos y precios, con un botón de contacto para que los potenciales clientes llenen su información y puedan ser contactados directamente. Finalmente, la venta directa y solicitud de citas online será el método de venta seleccionado ya que es necesario un contacto personal con el cliente para poder realizar un levantamiento de requerimientos adecuado.

4.6.2.3 Producto

Launchpad propone como producto el *desarrollo de soluciones y aplicaciones web/móvil*. Este se refiere al desarrollo de soluciones tecnológicas accesibles desde cualquier navegador por medio de un usuario y contraseña (manejo de perfiles administrativos). Estas soluciones pueden ser alojadas en un servidor interno de la empresa o en la nube y son construidas por expertos programadores con años de experiencia desarrollando plataformas similares.

A diferencia de una página web convencional, las cuales son mayormente informativas, una solución web cuenta con una conexión a base de datos escalable y algoritmos de análisis con los cuales la empresa puede digitalizar sus procesos, facilitar el acceso a la información e incluso proveer nuevos servicios a sus clientes. Todas las aplicaciones y soluciones desarrolladas incluyen un manual de usuario y un manual técnico en caso de que deseen continuar con su desarrollo con otra empresa. Al ser aplicaciones diseñadas de manera modular es posible la implementación de nuevos servicios a medida que la empresa los necesite. En la figura 7 se muestra un esquema que representa un sistema modular, cada nodo representando un módulo separado sin el cual la solución web puede seguir funcionando al ser universos contenidos.

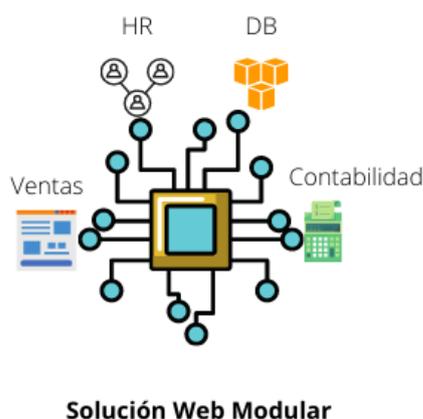


Figura 7 Representación gráfica de un sistema modular

La principal ventaja de la solución web con desarrollo modular es su capacidad de adaptación y crecimiento, puesto que cada módulo contiene su propio universo de funcionalidades que se integra independientemente del resto del sistema lo que permite escalarlo y mejorarlo de ser necesario a medida que evoluciona la empresa.

Una propuesta de valor para los clientes de LaunchPad, será la *facilidad de pago mediante un porcentaje de regalías o pago por transacción*. Para ello como parte de su oferta de valor se propone una facilidad de pago opcional a cambio de un porcentaje de las regalías de la empresa cliente o un cobro fijo por transacción en la plataforma desarrollada dependiendo de la naturaleza del negocio cliente. LaunchPad se reserva el derecho de modificar el porcentaje de asistencia económica aplicable y el cobro de dichos valores de acuerdo con los parámetros de evaluación presentados a continuación en la Tabla 5.

En la Tabla 5 se puede observar existen cuatro parámetros a ser evaluados para determinar el porcentaje de financiamiento económico al que puede acceder una empresa, para esto es necesario tener en mente que, para que una empresa pueda aplicar a dicha facilidad de pago es necesaria la capacidad de pago del porcentaje restante, que la empresa esté registrada como tal y la firma de un contrato por parte del representante legal.

Tabla 5 Parámetros de evaluación LaunchPad.

Parámetros	Valor/%
Tiempo de vida del negocio	
Emprendimiento nuevo <5 años	25
Empresa establecida >5 años	10
Utilidad Anual	
Menor a 100,000 USD	10
Mayor a 100,000 USD	25
Tipo de negocio	
Digital	25
Mixto	15
Tradicional	10
Requerimientos	
Altos	25
Medios	15
Bajos	10
Porcentaje de financiamiento	40%-100%

Aplicar a dicha facilidad de pago implica un cobro por parte de LaunchPad equivalente al monto financiado más un incremento del 10% que será recaudado en un plazo de diez meses, el cobro de dichos pagos puede ser:

- Cobro por porcentaje de regalías: aplicable a empresas con utilidad anual superior a US\$100,000 involucra una retención de un porcentaje de cada venta realizada mediante el sistema de pagos digital implementado para la empresa.
- Cobro fijo por transacción: aplicable a empresas con utilidad menor a US\$100,000 aplicada en función al número de ventas en caso de tener información sólida de las ventas o cobros mensuales aplicado mediante el sistema de cobro en línea.

El código se mantiene a nombre de LaunchPad hasta la culminación del pago de la última cuota, a partir de ese momento el cliente tiene acceso total a su código fuente y puede aplicar nuevamente a nuevos financiamientos para mejoras a su plataforma actual o nuevos proyectos. Esta facilidad de pago solo podrá ser aplicada a un 25% de los proyectos ya que es necesario mantener un flujo estable de proyectos para pagar los gastos fijos generados por la empresa.

4.6.2.4 Comunicación

Los servicios de la empresa son orientados a PYMEs por lo cual las estrategias de comunicación o promoción son las siguientes:

- Publicidad: De acuerdo con las encuestas realizadas se pudo determinar que el público de interés al que estamos dirigidos busca un acercamiento digital medurado, hay que evitar el hostigamiento con publicidad repetitiva y atacar a las redes sociales más convenientes como son LinkedIn y Facebook.

Esto, permite a LaunchPad conocer el tipo de comunicación con la cual nos podemos vincular. Para empezar, se tomará en cuenta la publicidad en LinkedIn la cual estará manejada en base a los perfiles de CEO, o gerentes que están empezando sus negocios y buscan expandirse a través de blogs informativos y videos de interés profesional.

Por otro lado, Facebook e Instagram estarán vinculados a la página web con publicaciones las cuales tendrán un manejo de campaña por medio del tráfico a la web principal y la generación de leads por medio de formularios establecidos. Estos posts variaran entre carruseles, post estáticos y videos informativos. En la figura 8 se presente el logo de la empresa y en la figura 9 se presenta un esquema borrador de presentación de la página web de LaunchPad.

Figura 8 Logo de LaunchPad



Figura 9 Borrador de la página web



- Relaciones Públicas: Resulta necesario desarrollar estrategias que permitan boca a boca entre nuestros clientes satisfechos y manejar un proceso de reuniones eficientes en las cuales el cliente podrá conocer todos los servicios y el manejo que tendrá su negocio al momento de ser llevado a un nuevo modelo digital. Se buscará mantener una imagen profesional pero creativa, resaltar las ventajas de la digitalización de procesos y la inversión en tecnología para convertirse en referentes de información y productos que ayuden a los clientes a mantenerse relevantes, mientras convierten a sus negocios en empresas digitalizadas.
- Venta Personal: Al ser una empresa que busca convertirse en el aliado estratégico de sus clientes, es necesario un trato cercano realizando para ello visitas técnicas directas a las empresas y asesorías que hagan sentir al cliente como la prioridad principal.
- Medios de Comunicación: En Ecuador se ha demostrado que los medios tradicionales aún son muy importantes en la vida diaria de los empresarios y emprendedores. De acuerdo con la investigación la mayoría de las empresas aún confía y consume medios tradicionales, por lo cual la promoción mixta en medios digitales y tradicionales es necesaria para asegurar una afluencia constante de potenciales clientes.

Se plantea el uso de flyers y folletos para el acercamiento a las potenciales empresas clientes y una fuerte campaña en radio con la cual se atrae la atención de los empresarios, sobre todo en programación deportiva, política y noticieros ya que son temas de gran atractivo para los ecuatorianos.

4.6.3 Estrategias generales de marketing

LaunchPad diseñó una estrategia de diferenciación, mediante un nivel de personalización dedicado que solo especialistas pueden ofrecer, flexibilidad en el desarrollo gracias a modelo modular que es altamente escalable y una facilidad de pago con la cual la empresa cliente tendrá la posibilidad de pagar mediante porcentaje de regalías. Para PYMEs o en vías de transformación se ofrecerá consultorías y capacitaciones orientadas a la transformación digital de su empresa y cómo proceder, con expertos en transformación digital y programadores especializados. Buscando de esta forma brindar un servicio que generará una atención que garantice el desarrollo del negocio dentro de los nuevos mercados y cambiar las vías de contacto tradicionales para mejorar la rentabilidad de los negocios pequeños.

En la actualidad la empresa no se encuentra posicionada en la mente de los posibles consumidores. Debido a eso LaunchPad se planea una estrategia basada en los beneficios que ofrece la empresa, al ser una empresa especializada en la transformación digital, que permite una facilidad de pago en el desarrollo de la plataforma, asistiendo así a las empresas que desean acceder al mundo digital de manera eficaz.

4.6.4 Análisis de la competencia

LaunchPad al ser una empresa de desarrollo competirá con empresas comunes de desarrollo web como son “Páginas Web Quito” y “404 Studio Web” las cuales ofertan desarrollos web básicos, paginas informativas y “e-commerce” de plantillas pre establecidas utilizando WordPress, la cual es una plataforma extremadamente básica y limitada por precios que oscilan entre los US\$200 a US\$ 600, lo que si bien es muy accesible, no proporciona una solución escalable para el negocio ni capacidades de digitalización reales. Como ejemplo se puede observar el Anexo 10.9 donde se muestran los precios referenciales de una de las empresas mencionadas.

Por otro lado, LaunchPad también competirá con empresas como “ThoughtWorks” que es una empresa de desarrollo a nivel internacional, con programadores expertos

en múltiples lenguajes de programación y un nivel de personalización elevado. Sin embargo, debido a sus precios que oscilan entre los US\$8,000 a US\$ 10,000 y donde por sus requerimientos profesionales estas empresas no apuntan a PYMEs, pero lo hacen a grandes instituciones internacionales que pueden permitirse dichos costos sin asistencias de pago y con una actitud mucho más burocrática y cerrada. Esta información fue obtenida de una cotización realizada personalmente a manera investigativa.

LaunchPad desea posicionarse al mismo nivel de personalización de las empresas internacionales, pero con costos reducidos y facilidades de pago que permitan el acceso a PYMEs e incluso posibles emprendedores con el afán de ayudar a las empresas ecuatorianas a crecer y digitalizarse mediante sus desarrollos de soluciones web personalizadas.

En la figura 10 se muestra el posicionamiento que busca LaunchPad en el mercado, así como su orientación a PYMEs.

Figura 10 Posicionamiento LaunchPad



5. Estudio Administrativo

El estudio administrativo detalla las herramientas y guías para el manejo de la empresa, elementos como el plan de operaciones, decisiones estratégicas,

organigrama empresarial y todo lo que permita a los administradores alcanzar las metas empresariales alineadas a una misión y visión empresarial.

5.1 Plan de operaciones

Para comprender y definir el plan de operaciones fue necesario conocer su definición, la cual de acuerdo con Juan Manuel Curin en (2017, pág. 1):

“El plan de operaciones, también llamado plan operativo o plan de producción, aglutina todos los aspectos relacionados con la producción de los productos y servicios que ofrece la empresa. Se incluye dentro del plan del plan de negocio, ya que nos muestra una descripción de cuál va a ser el proceso de creación de los productos o el modelo de prestación de servicio en nuestra empresa.

El plan de operaciones contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán producir el producto y servicio, y llevarlo a nuestro cliente. Por ello, debe explicar todos los puntos técnicos y organizativos que nos permitirán llevar nuestra producción de la forma más eficaz y eficiente.”

De acuerdo con esta definición, se desarrollan las decisiones estratégicas y tácticas que permitirán a LaunchPad alcanzar sus metas y objetivos de manera óptima, manteniendo sus acciones alineadas con la visión empresarial previamente detallada.

5.1.1 Decisiones estratégicas

5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio

El servicio ofertado por LaunchPad es el desarrollo de soluciones web y apps que promueven la digitalización y por ende la transformación digital de las empresas a las que ofrezca su servicio. Cada proyecto se considera un producto único y exclusivo para el cliente que lo solicita, pero cuenta con las siguientes características básicas:

- Solución informática con diseño modular expandible.
- Manuales de usuario e implementación de la solución.
- Capacitación personalizada durante la semana de implementación.
- Despliegue en servidor local o asistencia para hosting en la nube.
- Mantenimiento de un año a partir de la implementación de la solución web o app, con opción a extensión por un costo adicional.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

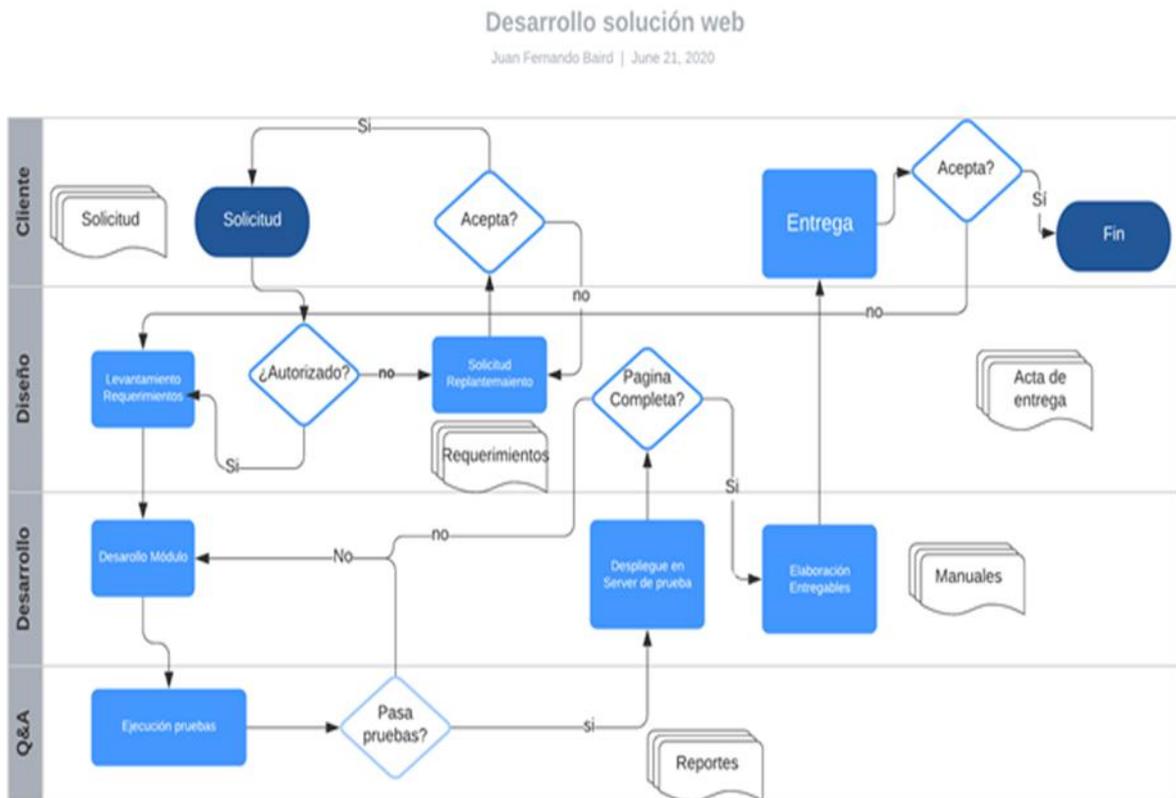
Al ser un servicio de desarrollo especializado se lo considera como un desarrollo bajo demanda a cada producto elaborado el cual es único, con costos diferenciados, pero con tres posibles calificaciones, proyectos de alta, media o baja gama, cuales se diferencian por la duración del tiempo de desarrollo ya sea de 12 meses, 3 meses o un mes respectivamente.

Para el desarrollo de las soluciones web y apps LaunchPad implementa metodología SCRUM para maximizar el retorno sobre la inversión de sus clientes mediante la implementación rápida de sus proyectos de forma modular lo que implica que el usuario puede empezar a probar la interfaz con sus clientes en el menor tiempo posible con una alta flexibilidad al cambio y perdiendo el menor tiempo posible.

En cuanto a la metodología SCRUM: Lebschool en (2019, pág. 1) la define como “la gestión de procesos y equipos para abordar proyectos complejos que requieren entornos dinámicos y cambiantes, por lo que exigen rapidez de resultados y flexibilidad”. Se trata de una metodología de trabajo ágil que tiene varios objetivos, como son:

- Acelerar los procesos de desarrollo y planeación para satisfacer al cliente.
- Actuar con rapidez ante los posibles cambios al mantener el código e cada módulo por separado es menos complejo alterarlo.
- Realizar entregas periódicas del trabajo con cada ciclo lo que permite el uso de ese módulo en el ambiente final de forma más rápida.

Figura 11 Flujograma de desarrollo LaunchPad



El proceso de producción es como indica el flujograma que consta en la Figura 11, el cual inicia con una solicitud de un cliente con su respectiva documentación, se procede a la autorización del proyecto o a la solicitud de replanteamiento del mismo en caso de no ser viable. Una vez aprobado el proyecto se procede al levantamiento de requerimientos funcionales y técnicos con su documentación revisada y aprobada por el cliente, con eso se procede al desarrollo de los módulos funcionales que se dividen en páginas enteras o funciones grandes de las mismas que al ser aprobadas por el proceso de Q&A son desplegadas en el servicio en la nube permitiendo al cliente empezar a probarla si así lo desea como un mínimo producto viable. Este proceso se repite hasta completar los requerimientos del cliente y acto seguido publicar la versión final en el servicio de nube o servidor privado preferido por el cliente.

5.1.1.3 Localización de instalaciones

Después de una investigación personal se determinó que mediante el uso de teletrabajo se reducen los costos y facilita la localización de una oficina, por lo cual se optó por una oficina en el sector de la Carolina en la ciudad de Quito, como base

central para los vendedores y manejar a los programadores en modalidad a distancia por lo que el espacio requerido es menor.

5.1.1.4 Distribución de planta

La oficina seleccionada contará con cuatro áreas, una sala de ventas para presentaciones con el cliente, un lobby de ingreso, un área de trabajo presencial con equipos y escritorios para los vendedores que necesiten programar reuniones y un área de cafetería.

Para esta decisión se analizó la posibilidad de contratar áreas de co-working pero debido a la necesidad de una sala de ventas con alta disponibilidad para 5 vendedores que conforman el área de ventas resulta conveniente contratar una oficina de 70m2 en la Av. De los Shyris por US\$ 475 a comparación a los costos de co-working que pueden costearse a US29 por sesión de 2 horas en la sala de ventas o US175 al mes por un escritorio limitado a 12 horas en la sala de ventas. Considerando el tamaño deseado del equipo de ventas como referencia se adjunta capturas de dichos costos en el Anexo 10.8

En la Figura 12 se presenta un esquema de la distribución de las oficinas a ser implementadas.

Figura 12 Distribución de planta de oficinas



5.1.2 Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

Dada la naturaleza digital del negocio el inventario no es necesario para la producción de este producto, al ser únicamente equipos de computación se consideran los costos de amortización de estos en su calidad de activos fijos.

5.1.2.2 Programación operaciones

Al ser una empresa enfocada al desarrollo de soluciones informáticas las operaciones de LaunchPad están ligadas al proceso de desarrollo de software mismo que se puede dividir en las siguientes etapas:

- Levantamiento de requerimientos: una primera reunión de 3 a 6 horas con el cliente en la cual se discute y detalla sus necesidades, sus problemas y se plantea una posible solución detallando los requerimientos técnicos físicos y de desarrollo necesarios para satisfacer su necesidad, mientras se elabora un documento que deberá ser firmado por el cliente confirmando que los requerimientos señalados son los que se solventaran durante el proceso de desarrollo.
- Diseño de la solución informática: comprende el diseño y maquetación de la solución a construir, incluye diagramación de la base de datos, maquetación de las pantallas de usuario y detalla las funcionalidades de cada página o proceso, delimitando los hitos y entregables durante el proceso de desarrollo. Esta etapa puede tomar de 2-3 días y requiere de aprobación del cliente para continuar.
- Desarrollo de la solución informática: conlleva el proceso de programación de la aplicación o solución web lo cual toma de 2 a 3 semanas en las cuales el desarrollador cumplirá con la entrega de un MPV para su revisión según lo acordado y culmina con la elaboración de la documentación técnica y de uso.
- Despliegue de la solución: se refiere a la implementación del sistema en la nube o en el servidor privado de la empresa (considerando que el grupo objetivo son PYMEs se considera que la mayoría se desplegaría en servicios de nube). Esto se realiza paulatinamente mientras se despliegan los prototipos y se completa en la entrega final.

- Documentación: proceso realizado durante todo el proyecto, se refiere a mantener la documentación legal y manuales de uso y técnicos creados durante el desarrollo de la aplicación.

5.1.2.3 Control de calidad

El control de calidad en un proceso de desarrollo de software se da durante los Sprint semanales que propone la metodología SCRUM, esto permite al cliente probar los avances en el producto y comentar sobre los mismos, cambios mínimos pueden ser sugeridos para mejorar el producto y cumplir con la visión idealizada del cliente de su solución web.

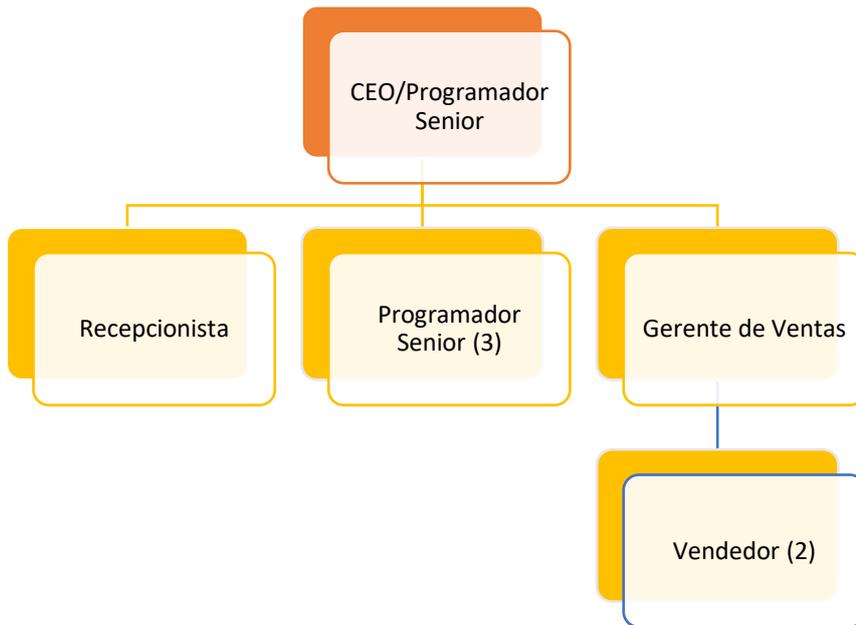
5.1.2.4 Mantenimiento y prevención de maquinaria

Para el mantenimiento de los equipos informáticos se programa una revisión de cada equipo, limpieza de piezas internas y formateadas de disco cada seis meses para mantener los equipos funcionando en estado óptimo, la empresa tiene previsto una actualización de hardware cada tres años.

5.2 Estructura administrativa

La estructura administrativa de LaunchPad responde al tamaño compacto de la misma, con un total de nueve funcionarios que se dividen en una secretaria recepcionista encargada de manejar llamadas y atender a clientes que lleguen presencialmente, deberá tener un perfil profesional de bachiller o estudiante de tercer nivel. Cuatro programadores senior en el departamento de desarrollo los cuales se encargan de la elaboración y despliegue de las soluciones informáticas (de los cuales uno cumple con las funciones de CEO y otro de presidente). Un gerente de ventas con perfil profesional de licenciatura en marketing, ingeniera comercial o carreras afines encargado de liderar el equipo de ventas y finalmente dos vendedores a su cargo con perfil profesional de bachiller o graduados de administración de empresas, marketing o carreras afines encargados de asegurar la cola de proyectos de LaunchPad de tal forma de mantener un flujo constante de proyectos, siendo este máximo de cuatro proyectos al mes.

Figura 13 Estructura administrativa



No se considera un equipo financiero, pues se tendría un limitado número de facturas emitidas al mes, según la proyección de ventas. Por ello, se ha decidido optar por la contratación de contabilidad externa para el manejo de la empresa.

5.3 Análisis legal

En Ecuador existen cinco tipos de compañías posibles que pueden constituirse legalmente:

- Compañía en nombre colectivo.
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- Compañía de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Compañía de economía mixta

Para el proyecto de LaunchPad se ha seleccionado una compañía de responsabilidad limitada las cuales pueden tener como finalidad la realización de cualquier tipo de actos civiles, de comercio o mercantiles, con excepción de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorros.

Las compañías de responsabilidad limitada tienen un mínimo de dos socios y un máximo de hasta 15, lo cual se planea justificar con los tres programadores como socios fundadores.

Según el artículo del Equipo Legal Ecuador en (2018, pág. 1)

“El capital mínimo para constituir este tipo de compañías es de US\$ 400. El capital estará dividido en participaciones y deberá pagarse al menos en un 50% al momento de la constitución, debiendo pagarse el saldo dentro de los siguientes 12 meses.

Las participaciones deberán ser iguales, acumulativas e indivisibles. Podrán ser transferidas solamente con la aceptación unánime del resto de los socios”.

Y finalmente en cuanto a la administración:

- La Junta General de Socios, legalmente constituida es el órgano supremo de la compañía.
- Estas compañías deberán tener un Gerente General y un presidente quienes ostentarán la representación legal, judicial y extrajudicial ya sea en conjunto o subsidiariamente.

6. Estudio Financiero

6.1 Análisis de flujo de caja del proyecto

6.1.1 Inversión inicial en activos

La tabla 7 a continuación muestra todos los activos necesarios para el levantamiento de la oficina central de LaunchPad, misma que contendrá la sala de ventas y escritorios para los vendedores ya que el área de desarrollo se mantendría mediante un modelo de teletrabajo desarrollo por tanto se propone la siguiente estructura:

Tabla 6 Tabla de Infraestructura LaunchPad.

Infraestructura/Inversión Inicial			
Herramientas	Cantidad	Valor Unitar	Total
Hardware			
Pc baja gama	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
Archivador	2	\$ 125,00	\$ 250,00
Proyector	1	\$ 620,71	\$ 620,71
Horno MicroOndas	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Vajilla	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Cafetera	1	\$ 46,00	\$ 46,00
Set sala	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Telefonos	4	\$ 16,50	\$ 66,00
Escritorios	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Software			
Licencia Windows	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Visual studio	3	\$ 540,00	\$ 1.620,00
Sql Server	3	-	\$ -
Office	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Total Infraestructura fija			\$ 7.922,71

En esta estructura que posee un costo total de US\$ 7,922.71 se consideran: 4 computadores de gama baja 3 para el equipo de ventas y 1 para la secretaria, 2 archivadores para documentos físicos, 1 proyector para la sala de ventas, 4 escritorios para el personal presencial de oficina, un set de microondas, cafetera, vajilla para uso general de la oficina, un set de sala para el área de espera, 4 teléfonos para el personal y finalmente las licencias de software requeridas para los desarrolladores, el costo de SQL Server es nulo ya que la licencia de desarrollo es gratis.

6.1.2 Capital de Trabajo Neto y Financiamiento

Para el proyecto de LaunchPad se considera un costo de trabajo neto de US\$ 47,652.16 lo cual representa 93 días de cuentas por cobrar al ser productos que se pagan en la entrega además del modelo de facilidad de pago que otorga a los clientes 10 meses para pagar la totalidad del valor más el 10% de interés y 5 días de caja mínima, como se puede observar en la siguiente Tabla 8:

Tabla 7 Capital de trabajo neto requerido para LaunchPad



	AÑO 1	DÍAS /VENTA					
CAJA MÍNIMA	5	DÍAS /VENTA					
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	93	DÍAS					
INVENTARIO PROMEDIO	0	DÍAS					
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	0	DÍAS					
VENTAS PROYECTADAS	177.480,00		195.228,00	214.750,80	236.225,88	259.848,47	
COSTO DE VENTAS %	8.874,00		9.317,70	9.783,59	10.272,76	10.786,40	
CAPITAL DE TRABAJO NETO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
CAJA	VENTAS 365	5	2.431,23	2.674,36	2.941,79	3.235,97	3.559,57
CUENTAS POR COBRAR	VENTAS 365	93	45.220,93	49.743,02	54.717,33	60.189,06	66.207,97
INVENTARIOS	COSTO VENTAS 365	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES	COSTO VENTAS 365	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL DE TRABAJO NETO			\$ 47.652,16	\$ 52.417,38	\$ 57.659,12	\$ 63.425,03	\$ 69.767,53
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL			\$ 47.652,16	\$ 4.765,22	\$ 5.241,74	\$ 5.765,91	\$ 6.342,50

Para el financiamiento del proyecto se tiene planeado un 30% de inversión propia y un préstamo de US\$43,989 que representa un 70% de la inversión requerida, solicitado al Banco del Pacífico con una tasa de interés del 15.5% por un período de 5 años lo que genera un gasto de US\$ 13,278.29 anual.

Tabla 8 Fuentes de financiamiento



RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 7.488
APLICACIÓN INFORMÁTICA WEB	\$ 3.202
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 10.689
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 3.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.500
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 4.500
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.671
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.671
TOTAL INVERSIONES	\$ 38.860
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 27.202
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$ 11.658
OTROS	
APLICACIÓN INFORMÁTICA WEB	\$ 3.202
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 3.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.500
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%

6.1.3 Flujo de caja operativo

6.1.3.1 Ingresos proyectados

Para la proyección de ingresos, se calculó mediante la estimación máxima de ventas detallada en la Tabla 10 considerando que se tiene una planta de 4 programadores capaces de realizar un proyecto mensual lo cual da un potencial máximo de producción de 48 proyectos al año, en base a eso se propone un crecimiento de 10% anual en los ingresos para considerar el crecimiento de ventas anual.

El precio de venta de cada producto base es de US\$4,800; sin embargo, se creó un modelo con el precio de venta promedio considerando el modelo de facilidad de pago con regalías detallado en la Tabla 11 lo cual indica un precio promedio de US\$4,930 al agregar los valores generados por el modelo de facilidad de pago misma que se establece con un 75% del total anual de proyectos bajo modelo de venta directa y 25% de los proyectos anuales bajo modelo de facilidad de pago teniendo en mente que con esta distribución es posible alcanzar el punto de equilibrio casi todos los años con los proyectos de venta directa, en la Tabla 12 se puede apreciar los ingresos proyectados a mayor detalle considerando las ventas estimadas de la Tabla 11.

Finalmente cabe mencionar que empresa posee un 95% gastos fijos con un apenas 5% de gasto variable el cual es la comisión del equipo por cada proyecto vendido a manera de incentivo para promover las ventas y el cumplimiento de las metas de desarrollo.

Tabla 9 Ventas Proyectadas LaunchPad

VENTAS PROYECTADAS



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
CANTIDAD	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	36,00
PRECIO DE VENTA	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	4.930,00	
TOTAL DE INGRESOS	14.790,00	177.480,00											
COSTO DE VENTAS	5,0%	739,50	8.874,00										

Tabla 10 Detalle de ventas bajo modelo regular y facilidad de pago

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
No.	2	2	3	4	4	4	37						
No. Venta	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	27
No. Regalías	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	10
Ventas													
Directas	9.600	9.600	14.400	14.400	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	14.400	9.600	9.600	129.600
Regalías	-	-	-	-	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	5.280	10.560	10.560	52.800
Suma Ventas	9.600	9.600	14.400	14.400	14.880	14.880	14.880	14.880	14.880	19.680	20.160	20.160	182.400
Precio medio	4.800	4.800	4.800	4.800	4.960	4.960	4.960	4.960	4.960	4.920	5.040	5.040	4.930

Tabla 11 Detalle de ingresos bajo modelo regular y facilidad de pago

Ingresos													
Directas		9.600	9.600	14.400	14.400	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	14.400	9.600	120.000
Reg. Mes 1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reg. Mes 2			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reg. Mes 3				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reg. Mes 4					-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reg. Mes 5						528	528	528	528	528	528	528	3.696
Reg. Mes 6							528	528	528	528	528	528	3.168
Reg. Mes 7								528	528	528	528	528	2.640
Reg. Mes 8									528	528	528	528	2.112
Reg. Mes 9										528	528	528	1.584
Reg. Mes 10											528	528	1.056
Reg. Mes 11												1.056	1.056
Total	-	9.600	9.600	14.400	14.400	10.128	10.656	11.184	11.712	12.240	17.568	13.824	135.312

6.1.3.2 Egresos proyectados

Los egresos proyectados para el mantenimiento y funcionamiento de la empresa LaunchPad se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 12 Resumen Gastos LaunchPad



CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 148.746,27	\$ 148.746,27	\$ 148.746,27	\$ 147.546,27	\$ 147.546,27
Servicios Básicos	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00
Mantenimiento	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Gasto Uniformes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Útiles de Oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Sueldos y beneficios	\$ 133.257,72	\$ 133.257,72	\$ 133.257,72	\$ 133.257,72	\$ 133.257,72
Depreciaciones	\$ 1.508,55	\$ 1.508,55	\$ 1.508,55	\$ 308,55	\$ 308,55
Otros gastos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Arriendo	\$ 6.780,00	\$ 6.780,00	\$ 6.780,00	\$ 6.780,00	\$ 6.780,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 13.000,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00
Gasto de Publicidad	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 13.000,00	\$ 5.000,00	\$ 12.000,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.818,29	\$ 5.817,00	\$ 4.660,49	\$ 3.324,74	\$ 3.324,74
Intereses pagados	\$ 6.818,29	\$ 5.817,00	\$ 4.660,49	\$ 3.324,74	\$ 3.324,74
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 13.278,29				
TOTAL EGRESOS	178.842,86	172.841,56	179.685,05	169.149,30	176.149,30

Como se puede observar se mantiene un gasto administrativo estable durante los 5 años del proyecto en US\$ 148,746.27 anual siendo esto en su mayoría gasto de sueldos el cual se halla en US\$ 133,257.72 anual, esto se debe al costo de los programadores Senior los cuales perciben un ingreso de US\$ 1,400 mensuales con un bono de US\$ 100 mensual por el uso de sus equipos, internet y espacio de trabajo debido al teletrabajo.

En el caso del resto de empleados como son vendedores y secretaria, sus sueldos son de US\$ 450 mensuales, en el caso particular del Jefe de Ventas US\$ 800 mensuales, a los que se agrega un bono variable dependiendo de las ventas realizadas que consiste en un 5% del costo base de un proyecto, sea o no parte del programa de facilidad de pago divididos entre los vendedores y jefe de ventas.

Tabla 13 Nomina LaunchPad

DETALLE DE GASTOS GENERALES



INICIO

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	12,15% APORTE L=D*12,15%	BENEFICIOS SOCIALES			VACACIONES P=D/24	
					FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO O=375/12		
1 ente / Desarroll:	1	1.500,00	1.500,00	182,25	125,00	125,00	33,33	62,50	
2 SECRETARIA	1	450,00	450,00	54,68	37,50	37,50	33,33	18,75	
3 VENTAS	2	450,00	900,00	109,35	75,00	75,00	66,67	37,50	
4 Jefe de ventas	1	800,00	800,00	97,20	66,67	66,67	33,33	33,33	
5 sonal de desarr	3	1.500,00	4.500,00	546,75	375,00	375,00	100,00	187,50	
TOTAL			8.150,00	990,23	679,17	679,17	266,66	339,58	11.104,81
									133.257,72

Otro gran gasto de la empresa es el gasto en publicidad que oscila entre US\$ 13,000 y US\$ 5,000 anual debido a la estrategia de mercadotecnia seleccionada y detallada en capítulos anteriores, esto con el fin de mantener un flujo de proyectos constantes y alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado nacional.

6.1.3.3 Flujo de caja proyectado

Se puede apreciar el resumen global los ingresos versus egresos proyectados considerando las ventas iniciales de 3 proyectos de gama baja al año con un 10% de crecimiento hasta alcanzar un total de 48 proyectos al año considerando todos los costos y gastos operativos de la empresa.

Tabla 14 Flujo de caja LaunchPad



CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		177.480,00	195.228,00	214.750,80	236.225,88	259.848,47
(-) COSTOS DE VENTAS		8.874,00	9.317,70	9.783,59	10.272,76	10.786,40
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		168.606,00	185.910,30	204.967,22	225.953,12	249.062,07
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		147.237,72	147.237,72	147.237,72	147.237,72	147.237,72
(-) DEPRECIACIONES		1.508,55	1.508,55	1.508,55	308,55	308,55
(-) GASTOS DE VENTAS		10.000,00	5.000,00	13.000,00	5.000,00	12.000,00
= UTILIDAD OPERACIONAL		9.859,73	32.164,03	43.220,95	73.406,85	89.515,80
(-) GASTOS FINANCIEROS		6.818,29	5.817,00	4.660,49	3.324,74	3.324,74
Intereses pagados		6.818,29	5.817,00	4.660,49	3.324,74	3.324,74
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		3.041,44	26.347,03	38.560,45	70.082,11	86.191,06
Part. utilidades Trabajadores		456,22	3.952,06	5.784,07	10.512,32	12.928,66
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		2.585,22	22.394,98	32.776,38	59.569,79	73.262,40
Impuesto a la Renta		646,31	5.598,74	8.194,10	14.892,45	18.315,60
=UTILIDAD NETA		1.938,92	16.796,23	24.582,29	44.677,34	54.946,80

6.1.3.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa se mantiene por debajo de la capacidad máxima de producción durante la vida proyectada del proyecto de 5 años, dicho esto al considerar un escenario conservador en el cual no se usa la capacidad total de producción el primer año se contempla una ganancia mínima mientras que el resto de los años se alcanza el punto de equilibrio sin mayor problema, el punto de equilibrio máximo para el proyecto es de 36 proyectos anuales y el mínimo es de 34.

Tabla 15 Punto de Equilibrio LaunchPad

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 161.125	\$ 155.123	\$ 161.967	\$ 151.431	\$ 158.431
Sueldos y beneficios	\$ 133.258	\$ 133.258	\$ 133.258	\$ 133.258	\$ 133.258
Gasto Uniformes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciaciones	\$ 1.509	\$ 1.509	\$ 1.509	\$ 309	\$ 309
Mantenimiento	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360
Gasto Publicidad	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 13.000	\$ 5.000	\$ 12.000
Útiles de Oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Intereses pagados	\$ 6.818	\$ 5.817	\$ 4.660	\$ 3.325	\$ 3.325
Gasto Arriendo	\$ 6.780	\$ 6.780	\$ 6.780	\$ 6.780	\$ 6.780
COSTOS VARIABLES	\$ 13.314				
Servicios Básicos	\$ 4.440	\$ 4.440	\$ 4.440	\$ 4.440	\$ 4.440
COSTO DE VENTAS	\$ 8.874				
COSTO TOTAL	\$ 174.439	\$ 168.437	\$ 175.281	\$ 164.745	\$ 171.745
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 177.480	\$ 177.480	\$ 177.480	\$ 177.480	\$ 177.480
PE EN VENTAS	\$ 174.192	\$ 167.704	\$ 175.102	\$ 163.712	\$ 171.280
% CON RESPECTO A LAS VENTAS	98,15%	94,49%	98,66%	92,24%	96,51%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	35,33	34,02	35,52	33,21	34,74

6.1.4 Flujo de caja para liquidación

6.1.4.1 Valor de desecho del proyecto

El valor de desecho del proyecto se refiere al valor perdido o recuperado en caso de liquidar el proyecto después del quinto año, en el caso de LaunchPad, se pierde casi completamente el valor de los activos al ser en su mayoría equipos informáticos de manera que la depreciación los vuelve casi imposibles de recuperar al final del proyecto, sin embargo, el Flujo de caja muestra que al liquidar el proyecto se recupera más del 50% ya que en su mayoría la inversión inicial es para capital de trabajo.

Tabla 16 Flujo de caja de liquidación LaunchPad

Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	-15.189,26					1.543,0
CTN INICIAL	-47.652,16	-4.765,22	-5.241,74	-5.765,91	-6.342,50	0,0
Recuperación CTN						47.652,16
Total Flujo de Caja de Inversiones	-62.841,42	0,00	-5.241,74	-5.765,91	-6.342,50	49.195,16

6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

Como se menciona anteriormente se plantea una inversión propia del 30% y una inversión mediante financiamiento del 70% con un coste financiero de deuda estimado del 15,50% y un costo de oportunidad para el accionista de un 25%. Debido al coronavirus el Ecuador se mantiene en la actualidad con una inflación negativa de -0.9 de acuerdo con la Carta Económica realizada por (Cordes, 2021, pág. 10). Para el proyecto se ha considerado una inflación de 0%.

Tabla 17 Calculo TMAR LaunchPad



Kd	15,50%	Costo financiero de la deuda
Ks	25,00%	Costo de oportunidad para el accionista
Inflación	0,00%	Inflación acumulada anual
Inversion Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 62.841,42	
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	70,00%	
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	30,00%	

TMAR ACCIONISTA	Ks	INFLACIÓN	Prima
	25,00%	0,00%	0,00%
TMAR PONDERADA ACCIONISTA (1)	25,00%	30,00%	7,50%

COSTO DE DEUDA	Kd
	15,50%
TASA PONDERADA DEUDA (2)	15,50%
	70,00%

WACC	7,50%	8,14%	15,64%

6.3 Indicadores financieros

El VAN y TIR son positivos, esto debido a un bajo costo de mantenimiento e inversión sumado a un potencial de ganancia aceptable debido a la relativa facilidad de producción de dichos proyectos en manos expertas y el bajo costo de dichos expertos en el país. Además, se puede observar un período de recuperación de la inversión de 3,67 años con un TIR del 29,18% lo cual es muy prometedor considerando la proyección conservadora que se tomó para el estudio financiero.

Tabla 18 VAN, TIR, Periodo de recuperación LaunchPad

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

VAN								VAN
WACC	15,64%	-62.841,42	2.981,27	9.768,93	13.144,16	21.611,28	50.514,62	35.178,84
TIR	29,18%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3,67	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,56							

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- El estudio de mercado demostró un interés particular del público objetivo por aplicaciones flexibles disponibles en móvil y navegador, aunque la mayoría menciona la plataforma Android con mayor interés, se puede generar soluciones web flexibles que se adapten con un solo desarrollo a móvil y web.
- Gracias al estudio de mercado se puede observar una aceptación del costo de US\$ 4,800 por proyecto de gama baja, lo cual respalda el costo del producto y nos permite proyectar posibles servicios secundarios a futuro como proyectos de gama media y alta los cuales requieren mayor personal y tiempo.
- El teletrabajo permite a la empresa reducir de manera considerable su inversión inicial al contratar profesionales que cuentan con sus propios equipos informáticos, internet y espacio de trabajo mientras la empresa facilita las licencias de las IDEs seleccionadas por la empresa.
- Como se puede observar el VAN de US\$42,151 y un TIR de 38.8% ofrecen una visión positiva en cuanto a potencial de ganancias a pesar de tomar un análisis económico conservador con un 10% de crecimiento anual: Hay que reconocer que dada la naturaleza del Software la mayor inversión proviene de las mentes de nuestros empleados, ellos al ser profesionales preparados ya han realizado la mayor inversión y debido a eso se debe contemplar una remuneración acorde a sus habilidades.
- Con las conclusiones obtenidas se puede afirmar que el modelo de negocio es viable debido al uso de las metodologías ágiles de desarrollo, el bajo costo de inversión requerido y un alto nivel de aceptación en el mercado.
- La metodología seleccionada es particularmente efectiva en medianas empresas debido a la necesidad competitiva de las mismas de mantenerse relevantes, los tiempos de desarrollo rápidos y costos reducidos que les permite justificar la inversión y ver resultados a mayor velocidad.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda el análisis y planeación del desarrollo de productos alternativos de consultoría, capacitación y mantenimiento de los proyectos de desarrollo basada en la información recopilada de las encuestas.
- Se recomienda analizar la posibilidad de implementar contratación internacional de talento de desarrollo para incrementar el número de programadores de la empresa e incrementar el alcance de la misma.
- Mantener un alto nivel de presencia en medios para facilitar al equipo de ventas mantener una cola de proyectos constante en la empresa.

8. Referencias Bibliográficas

- Cordes. (2021). Publicación mensual sobre economía ecuatoriana e internacional. En Cordes, *Carta Económica* (pág. 10). Quito: Cordes.
- Curin, J. M. (27 de 06 de 2017). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de Emprende Pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Guzmán, D. (20 de Abril de 2020). *5 factores que amenazan a las PYMES fueron identificados en un conversatorio convocado por Fundación CRISFE*. Obtenido de 5 factores que amenazan a las PYMES fueron identificados en un conversatorio convocado por Fundación CRISFE: <https://www.uasb.edu.ec/web/guest/contenido?5-factores-que-amenazan-a-las-pymes-fueron-identificados-en-un-conversatorio-convocado-por-fundacion-crisfe>
- Ibeschool. (04 de 06 de 2019). *Euroforum*. Obtenido de Euroforum: https://www.euroforum.es/blog/metodologia-scrum-definicion-herramientas-y-ejemplos-de-proyectos/#Metodologia_Scrum_definicion
- Kiado, A. (2006). *Basic Marketing*. Budapest: HORVÁTH BÉLA ügyvezető igazgató .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Navarro, M. (5 de Junio de 2015). *La transformación digital de las empresas tiene un impacto positivo en el medio ambiente*. Obtenido de Revista Byte: <https://revistabyte.es/actualidad-it/la-transformacion-digital-de-las-empresas-tiene-un-impacto-positivo-en-el-medio-ambiente/>
- Zelada, S. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>
- SuperIntendencia de Compañías (2018). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Banco Central del Ecuador. (2020). *Información Económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Guzmán, D. (2020). *5 factores que amenazan a las MEDIANAS EMPRESAS fueron identificados en un conversatorio convocado por Fundación CRISFE*. Obtenido de 5 factores que amenazan a las MEDIANAS EMPRESAS fueron identificados en un conversatorio convocado por Fundación CRISFE: [https://www.uasb.edu.ec/web/guest/contenido?5-factores-que-amenazan-a-las-Medianas Empresas-fueron-identificados-en-un-conversatorio-convocado-por-fundacion-crisfe](https://www.uasb.edu.ec/web/guest/contenido?5-factores-que-amenazan-a-las-Medianas+Empresas-fueron-identificados-en-un-conversatorio-convocado-por-fundacion-crisfe)

Ministerio de Información. (2015). Ley Orgánica de Telecomunicaciones. *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*, 24. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.

Navarro, M. (2015). *La transformación digital de las empresas tiene un impacto positivo en el medio ambiente*. Obtenido de Revista Byte: <https://revistabyte.es/actualidad-it/la-transformacion-digital-de-las-empresas-tiene-un-impacto-positivo-en-el-medio-ambiente/>

Zelada, S. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Casado, C. V. (2015). La Industria Del Software Una experiencia de empresa, gobiernos y universidades en Uruguay y Ecuador. In *FLASCO*.

EL UNIVERSO. (2020). *Caída del precio del petróleo: las consecuencias para América Latina en medio de la crisis por el coronavirus*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/20/nota/7818714/precio-petroleo-coronavirus-consecuencias-ecuador-america-latina/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Directorio de empresas y establecimientos*.

Global Suite (2020). Claves del proyecto de Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador. Recuperado de: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/claves-proyecto-ley-organica-proteccion-de-datos-personales-ecuador/>

9. Anexos

9.1 Red de códigos

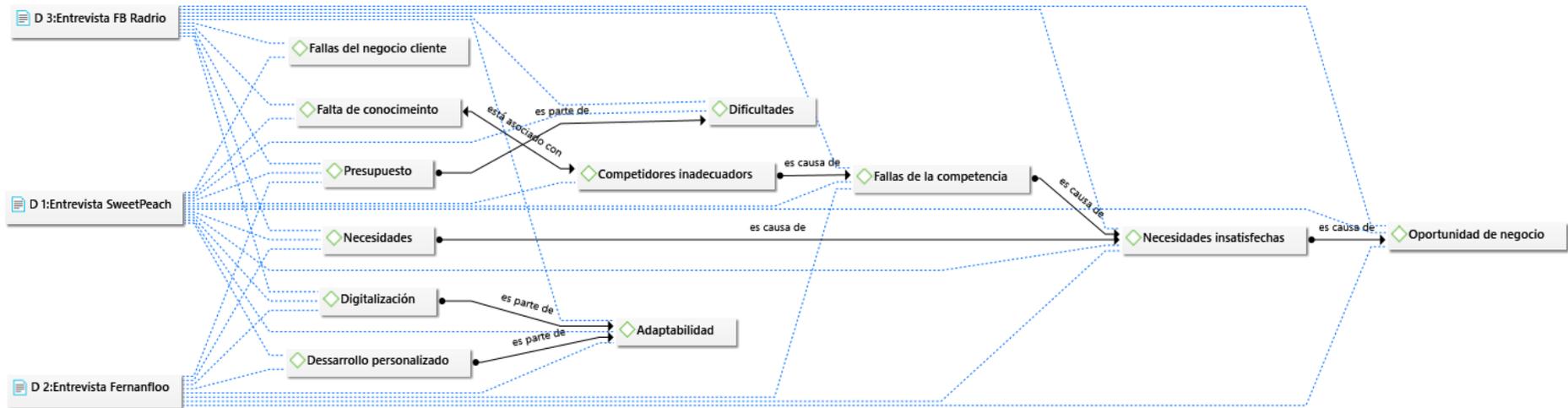
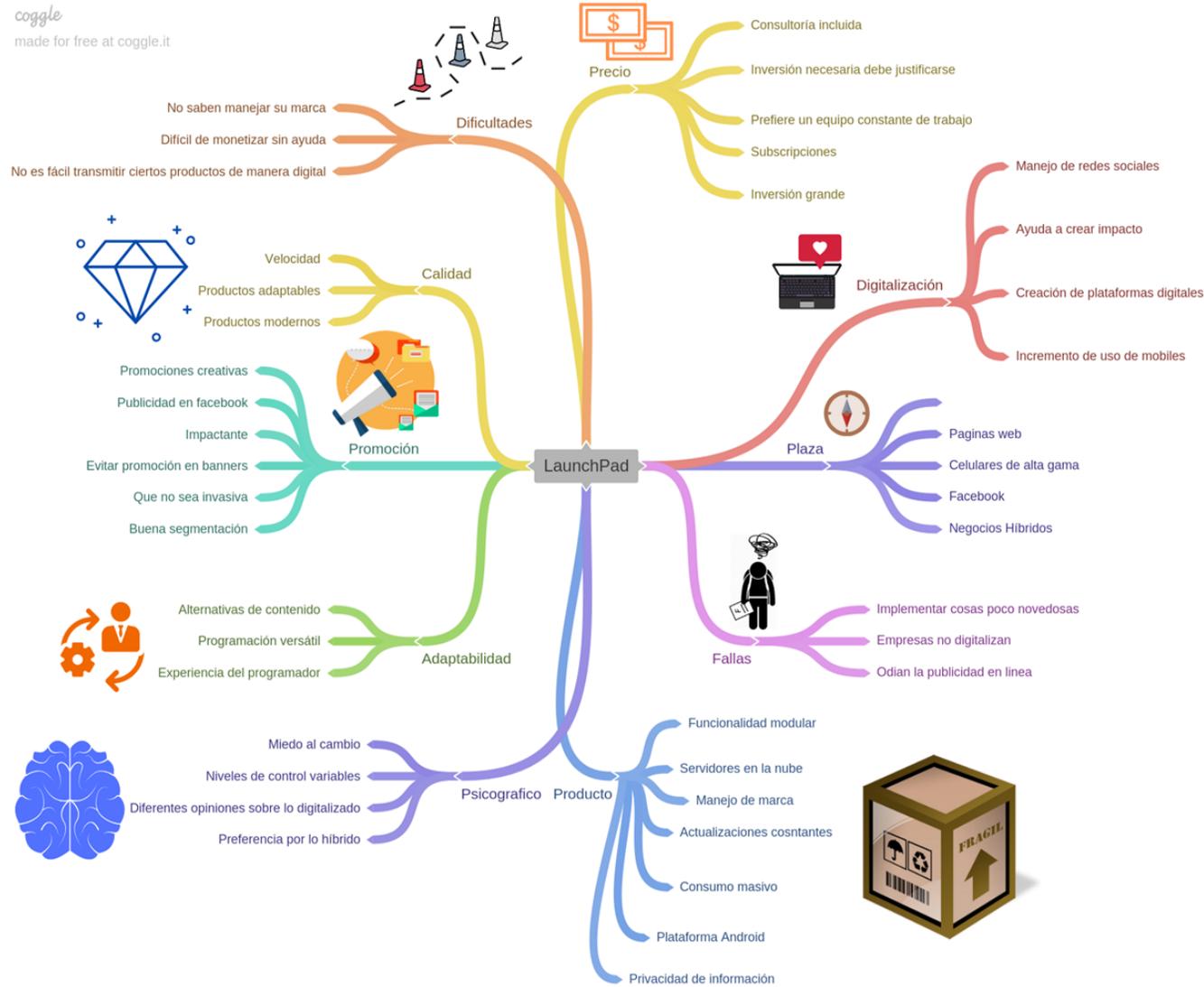


Figura 14 Red de códigos (elaboración propia)

9.3 Mapa Mental LaunchPad

Figura 16 Mapa mental



9.4 Correlación de códigos

Tabla 19 Tabla de correlación de códigos

	○ Adaptabilidad Gr=11	○ Calidad Gr=4	○ Competidores inadecuados Gr=2	○ Desarrollo personalizado Gr=6	○ Dificultades Gr=23	○ Digitalización Gr=27	○ Fallas de la competencia Gr=8	○ Fallas del negocio cliente Gr=12	○ Falta de conocimiento Gr=5	○ Necesidades Gr=15	○ Necesidades insatisfechas Gr=10	○ Oportunidad de negocio Gr=16	○ Presupuesto Gr=8
○ Adaptabilidad Gr=11	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	2	2	0
○ Calidad Gr=4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
○ Competidores inadecuados Gr=2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
○ Desarrollo personalizado Gr=6	1	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	4	1
○ Dificultades Gr=23	1	0	1	1	0	4	4	8	2	0	3	1	2
○ Digitalización Gr=27	2	0	0	0	4	0	0	1	0	2	2	1	1
○ Fallas de la competencia Gr=8	0	0	0	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0
○ Fallas del negocio cliente Gr=12	0	0	0	2	8	1	2	0	1	0	0	0	1
○ Falta de conocimiento Gr=5	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	1	2	1
○ Necesidades Gr=15	2	0	0	1	0	2	0	0	0	0	4	7	1
○ Necesidades insatisfechas Gr=10	2	0	0	0	3	2	0	0	1	4	0	4	1
○ Oportunidad de negocio Gr=16	2	0	0	4	1	1	0	0	2	7	4	0	2
○ Presupuesto Gr=8	0	1	0	1	2	1	0	1	1	1	1	2	0

9.5 Frecuencia de códigos en documentos

Tabla 20 Tabla de frecuencia de códigos

Columna1	Entrevista SweetPeach Gr=30	Columna2	Entrevista Fernanfloo Gr=23	Columna3	Entrevista FB Radio Gr=35	Columna4	Totales	Columna5
	Absoluto	Relativo de la fila	Absoluto	Relativo de la fila	Absoluto	Relativo de la fila	Absoluto	Relativo de la fila
o Adaptabilidad Gr=11	1	9,09%	6	54,54%	4	36,36%	11	100,00%
o Calidad Gr=4	0	0,00%	2	50,00%	2	50,00%	4	100,00%
o Competidores inadecuados Gr=2	2	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	100,00%
o Dessarrollo personalizado Gr=6	5	83,33%	1	16,67%	0	0,00%	6	100,00%
o Dificultades Gr=23	4	17,39%	0	0,00%	19	82,61%	23	100,00%
o Digitalización Gr=27	11	40,74%	9	33,33%	7	25,93%	27	100,00%
o Fallas de la competencia Gr=8	2	25,00%	1	12,50%	5	62,50%	8	100,00%
o Fallas del negocio cliente Gr=12	2	16,67%	0	0,00%	10	83,33%	12	100,00%
o Falta de conocimeinto Gr=5	3	60,00%	0	0,00%	2	40,00%	5	100,00%
o Necesidades Gr=15	8	53,33%	6	40,00%	1	6,67%	15	100,00%
o Necesidades insatisfechas Gr=10	4	40,00%	3	30,00%	3	30,00%	10	100,00%
o Oportunidad de negocio Gr=16	9	56,25%	6	37,50%	1	6,25%	16	100,00%
o Presupuesto Gr=8	5	62,50%	2	25,00%	1	12,50%	8	100,00%
Totales	56	38,10%	36	24,49%	55	37,42%	147	100,00%

9.6 Formato encuesta aplicado

Figura 17 Formato de entrevista



LaunchPad

Encuesta de Mercado para determinar la viabilidad de una empresa de desarrollo, considerando su posición como gerente de su empresa responda las siguientes preguntas.

1) Considera usted que el desarrollo de plataformas digitales es importante para su empresa? *

Sí

No

Tal vez

2) Qué porcentaje de su presupuesto anual asigna o cree que debería asignar usted al desarrollo digital en su empresa? *

Texto de respuesta corta

Qué tipo de celulares cree usted que sus clientes usan más? *

Android

Iphone

3) Que tipo de medios prefiere para realizar su campaña de marketing? *

Tradicionales (radio,tv,periodico,volantes)

Digitales (Facebook, Instagram, Linkedn)

Mixto

4) Prefiere consultorias presenciales o a distancia? *

Presenciales

A distancia

5) De los siguientes atributos de una empresa de desarrollo, ¿cuál es el más importante para usted? *

- Que la aplicación salga rapido
- Consultoria o asistencia 24/7
- Costos accesibles
- Tratamiento personalizado
- Almacenamiento en la Nube
- Un amplio portafolio

6) A qué precio dentro de este rango consideraría que una hora de programación está muy barata y no le causaría confianza del programador? 5\$-50\$ *

Texto de respuesta corta
.....

7) A qué precio dentro de este rango consideraría que una hora de programación está barata y aún así le daría confianza? 5\$-50\$ *

Texto de respuesta corta
.....

8) A qué precio dentro de este rango consideraría que una hora de programación está cara y aún así lo pagaría? 5\$-50\$ *

Texto de respuesta corta
.....

9) A qué precio dentro de este rango consideraría que una hora de programación está muy cara y no lo pagaría? 5\$-50\$ *

Texto de respuesta corta
.....

10) En dónde preferiría usted que esté ubicado el consultorio? *

- Carcelen alto
- Campus Felipe Segovia Calle Italia N31-125 y Av. Mariana de Jesús
- Ciudadela el Recreo
- Unicamente online
- Ninguno, prefiero visitas a mi negocio

11) Como prefiere ver los entregables? *

- Directamente en un servidor de pruebas que pueda ver en cualquier lugar.
- En mi empresa en una pc designada
- En la oficina de Launchpad

12) ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de empresas de desarrollo o consultoria? *

- Facebook
- Linkedn
- Periodicos
- Por Recomendación
- Por subasta inversa
- Por base de proveedores

13) ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales? *

- Sí
- No

14) ¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan? *

- Sí
- No

15) ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre empresas de desarrollo y consultoria? *

- Radio
- TV
- Redes Sociales
- Periodicos
- Llamadas informativas
- Todos los anteriores

16) ¿Confía en su página o sistema web como fuente de ingresos o percibe de alguna forma el valor de la misma? *

- Sí
- No

17) Preferiría que su negocio tome un giro completamente digital o híbrido entre físico y digital? *

- Físico
- Digital
- Híbrido

18) Considera importante la consultoría incluida en los paquetes?

- Sí
- No

19) Si le ofrecieran la oportunidad de reducir el costo de desarrollo de su proyecto a cambio de acciones de su empresa, que porcentaje de su empresa estaría usted dispuesto a entregar para crear la sociedad con la empresa desarrolladora? *

Texto de respuesta corta

20) Que tipo de empresa posee?

- Compra/venta de productos
- Servicios varios
- Consultoría
- Entidad Financiera

21) Considera usted que su empresa es una start up? *

- Sí
- No
- Tal vez

22) Que nivel de control le gusta tener sobre las decisiones de desarrollo de sus aplicativos web? *

- Control total, todo debe ser supervisado
- Control intermedio, puedo confiar en el desarrollador pero quiero ver los avances periódicamente.
- Sin control, confío plenamente en los desarrolladores después de explicarles mi visión

23) Prefiere que las personas encargada del desarrollo de su aplicación tenga un tono mas serio *
y burocrático o creativo y libre?

- Serio
- Creativo
- Semi formal

24) Prefiere basar sus diseños en ejemplos de otras compañías o crear algo completamente nuevo cada vez? *

- Basarse en ejemplos funcionales
- Crear de 0 cada aplicación

25) Con cuantos empleados cuenta su empresa? *

Texto de respuesta corta

26) En que ciudad se encuentra ubicada su empresa? *

- Quito
- Guayaquil
- Ambato
- Loja
- Manta
- Cuenca
- Otra...

27) Posee un area de sistemas? *

- Sí
- No

28) Le interesaría la digitalización de sus procesos empresariales? *

- Sí
- No
- Tal vez

...

29) Estaría dispuesto a pagar una suscripción para asegurar actualizaciones continuas, soporte técnico y cambios rápidos? *

Sí

No

30) Cuanto estaría dispuesto a pagar por dicha suscripción dentro del siguiente rango? *
50\$-200\$ mensuales

Texto de respuesta corta

.....

9.8 Referencias costo Co-working

Figura 18 Costos coworking Businessflex

The image shows a screenshot of the Businessflex website with three coworking plans. The browser address bar shows 'https://www.businessflex.com.ec' and a 70% zoom level. The background of the webpage is a dark blue image of people in an office setting.

Oficina Virtual Estándar	Escritorio Dedicado BEST	Oficina Privada
\$39 /mes	\$175 /mes	\$350 /mes
Obtenga los Beneficios de una oficina tradicional, pero de forma Virtual y dé el siguiente paso para que el mundo lo conozca.	Obtenga un escritorio semiprivado y trabaje con nosotros todos los días en un ambiente de negocios.	Obtenga su oficina completa y 100% privada, con todo incluido en modalidad servicio, y ... Olvidese de costos fijos, arrendatarios, y garantías.
<ul style="list-style-type: none">✓ Uso de Nuestra Dirección, como tu Dirección Comercial para tu pagina web, redes sociales y tarjetas de presentación.✓ Notificación de Llamadas o Visitas vía Whatsapp o teléfono.✓ Recepción de correspondencia y paquetería✓ Recepcionista encargada de recibir a tus clientes y visitantes con el mejor servicio.✓ Número telefónico genérico al cual recibiremos las llamadas de tus clientes.✓ Protocolos de BIOSEGURIDAD en Edificio y Oficinas.	<ul style="list-style-type: none">✓ INCLUYE todos los beneficios del plan OFICINA VIRTUAL, ESTANDAR y además lo siguiente:✓ Uso de un escritorio y silla de manera exclusiva✓ Uso de Sala de Reuniones (12 horas)✓ Impresiones B/N, Color, Fotocopiado y escaneo (40 Unidades)✓ Acceso a la oficina 24x7 mediante huella digital. o código de acceso.✓ Internet Corporativo de Alta Velocidad✓ Extensión Telefónica IP	<ul style="list-style-type: none">✓ INCLUYE todos los beneficios del plan OFICINA VIRTUAL, ESTANDAR y además lo siguiente:✓ Uso de oficina privada con escritorios y sillas de manera EXCLUSIVA con su propia llave.✓ Uso de Sala de Reuniones (25 horas)✓ Impresiones B/N, Color, Fotocopiado y escaneo (80 Unidades)✓ Acceso a la oficina 24x7 mediante huella digital.✓ Internet Corporativo de Alta Velocidad

Figura 19 costos coworking GOWORKINN

The image shows the Goworkinn website header with the logo "goworkinn ABRIENDONOS AL ÉXITO". The navigation menu includes: ¿Qué es un coworking?, Quienes Somos, Planes | Servicios, Fotos | Planos, Blog, Contacto, and a search icon. A "REGÍSTRATE" button is in the top right. Below the header is a banner for "SERVICIOS VIP" with icons for meeting, Wi-Fi, coffee, headset, clipboard, and parking. A table lists three services: Sala de Reuniones "CO GARDEN", Sala de Juntas VIP, and Aula de Capacitación "CONNECTION".

COD	NOMBRE	HORARIO	PRECIO (+ IVA) (INCLUYE UN CAFÉ O AGUA AROMÁTICA POR PERSONA)
SR	SALA DE REUNIONES "CO GARDEN" Sala con mesa y sillas para 6 personas, en espacio privado	De Lunes a viernes, de 9AM a 8PM Sábados de 9AM a 6PM	\$29,00 (2 Hs.) 59,00 (4 Hs.)
SJ	SALA DE JUNTAS VIP Aula con mesas y sillas para 24 personas, en espacio privado	De Lunes a viernes, de 9AM a 8PM Sábados, de 9AM a 6PM	\$59 (2 Hs.) \$119 (4 Hs.)
	AULA DE CAPACITACIÓN "CONNECTION" Aula con mesas y sillas para 24 personas, en espacio privado	Sábados de 9AM a 6PM	\$159 (4 Hs.)

9.9 Referencias costo Desarrollo

Figura 20 referencia páginas web quito

PÁGINAS WEB QUITO

INICIO PORTAFOLIO PRECIOS BLOG CONTÁCTANOS

Plan	Costo	Características
Plan Básico	\$299 + IVA	<ul style="list-style-type: none">· 1 sección (onepage)· Desarrollo en WordPress· Almacenamiento 4GB *· 1 Dominio (.com, .net, .org) *· Correos ilimitados *· Adaptativo dispositivos móviles· Hasta 15 productos y/o 5 servicios· Galería de imágenes / video· Creación de redes sociales· Diseño personalizado· Hoja de contacto· Mapa de ubicación· Banner animado· SEO básico
Plan Intermedio	\$399 + IVA	<ul style="list-style-type: none">· 3 Secciones (menú)· Desarrollo en WordPress· Almacenamiento 4GB *· 1 Dominio (.com, .net, .org) *· Correos ilimitados *· Adaptativo dispositivos móviles· Hasta 25 productos y/o 5 servicios· Galería de imágenes / video· Creación de redes sociales· Diseño personalizado· Hoja de contacto· Mapa de ubicación· Banner animado· SEO básico
Plan Avanzado	\$499 + IVA	<ul style="list-style-type: none">· 5 Secciones (menú)· Desarrollo en WordPress· Almacenamiento 4GB *· 1 Dominio (.com, .net, .org) *· Correos ilimitados *· Adaptativo dispositivos móviles· Hasta 25 productos y/o 10 servicios· Galería de imágenes / video· Creación de redes sociales· Diseño personalizado· Hoja de contacto· Mapa de ubicación· Banner animado· SEO básico