UIDE

Powered by
Arizona State University

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de Magíster en Administración de Empresas

AUTOR: Lcdo. John Paul Simon Monaster

TUTOR: Mgstr. Roberto Apunte Zambrano

Plan de Negocios para la Creación de la Empresa E-Commerce SUAPPO

QUITO – ECUADOR | 2021

Plan de Negocios para la Creación de la Empresa E-Commerce SUAPPO

Por

John Paul Simon Monaster

Noviembre 2021

Aprobado:

Mgtr. Roberto Apunte Z., Tutor

Mgtr. María B. Castillo Q. Presidente del Tribunal

Mgtr. Sandra Villacís M. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 19 de noviembre, 2021

Mgtr. Roberto Apunte Z.

Aceptado y Firmado: _____ 19 de noviembre, 2021

Mgtr. Sandra Villacís M.

_____ 19 de noviembre, 2021

Mgtr. María B. Castillo Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, John Paul Simon Monaster, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan de Negocios para la creación de la empresa E-Commerce SUAPPO es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

John Paul Simon Monaster

Correo electrónico: jhsimonmo@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, John Paul Simon Monaster, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la creación de la empresa E-Commerce SUAPPO, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 19 de noviembre del 2021

John Paul Simon Monaster

Correo electrónico: jhsimonmo@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este estudio a las personas que me han brindado la posibilidad de estudiar y disfrutar esto que tanto me gusta. Mi madre, mi hermana, y mi sobrina han sido mi fuente de inspiración durante 33 años. Mi esposa es mi razón y mi motivación. Todas ellas son lo más valioso que conozco, y, junto a mi hijo Leonardo que está por nacer, representan la esencia de la vida misma y por lo que lucharía siempre e incondicionalmente.

Dedico estos capítulos a mis amigos, profesores, mentores y héroes esparcidos por todo el mundo, como muestra de gratitud, por contribuir en mi formación y ayudarme a perseguir cada uno de mis sueños.

Agradecimiento

Agradezco inmensurablemente a mi esposa por estar a lado mío cada día, ayudándome a ser mejor, y por brindarme las más grandes alegrías. Este camino no fuera el mismo sin ti. Nuestra historia y nuestro camino es digno de un libro, y no lo cambiaría por nada. Mi vida tomó otro rumbo gracias a nuestro amor, y por siempre seremos un equipo, tú y yo.

Agradezco especialmente a mi madre. Luchadora, solidaria, bondadosa, atenta, generosa, inteligente y amable. Es y ha sido siempre mi heroína. Gracias por que soy quien soy por ti, y todo lo que logre en este mundo, lo lograré gracias a lo que has hecho y sacrificado. Me has dado la mejor vida posible. Por ti he aprendido las lecciones más grandes. Tus enseñanzas serán siempre las más importantes.

Gracias a todos los que me dieron una mano y supieron apoyarme en momentos difíciles. Me siento agradecido por esta universidad, por cada uno de los maestros, y a mis compañeros por ser cómplices de esta gran experiencia académica.

Gracias.

Resumen Ejecutivo

El emprendimiento tecnológico llamado “SUAPPO”, es un proyecto empresarial disruptivo que quiere llegar al espacio digital del comercio electrónico. Se basa en el modelo milenario del trueque, -transacciones sin dinero-, para cambiar la forma de intercambiar valor, experiencia y conocimientos. Incluye varios elementos de gamificación que permiten de forma sencilla, ofrecer y solicitar servicios de manera virtual, ganando puntos, insignias y experiencia, los cuales pueden ser canjeados por otros servicios y productos, dentro y fuera de la plataforma.

La investigación realizada para evaluar el proyecto ha dado resultados alentadores. El análisis financiero sugiere números positivos, con la posibilidad de ir creciendo y mejorando las ventas cada año. Este proyecto es altamente viable, rentable y escalable, razón por la cual cualquier inversionista se vería cierta, y correctamente atraído, a ofrecer capital para la creación y desarrollo de la plataforma web y aplicaciones móviles de SUAPPO.

Abstract

The technological venture called "SUAPPO", is a disruptive business project that wants to reach the digital space of e-commerce. It is based on the millennial model of bartering, -transactions without money-, to transform the way of exchanging value, experience and knowledge. It includes several gamification elements that allow you to easily offer and request services virtually, gaining prestige, badges, experience, and points, which can be redeemed for other services and products, inside and outside the platform.

The research carried out to evaluate the project has yielded encouraging results. The financial analysis suggests positive numbers, with the possibility of growing and improving sales each year. This project is highly viable, profitable, and scalable, which is why any investor would be certain, and rightly attracted, to offer capital for the creation and development of SUAPPO's web platform and mobile applications.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria **5**

Agradecimiento **6**

Resumen Ejecutivo **7**

Abstract **8**

Tabla de Contenidos **9**

Lista de Tablas **13**

Lista de Figuras **14**

Capítulo I: Introducción **15**

Antecedentes 15

Pitch de 30 Segundos 15

Objetivos 16

Justificación de la Idea de Negocio 17

Alcance 18

Análisis del Medio 19

Concepto y Modelo de Negocio 20

Resumen 20

Capítulo II: Análisis e Investigación de Mercado **22**

Análisis del Macroentorno 22

Factores políticos 22

Factores económicos 22

Factores sociales 22

Factores tecnológicos 23

Factores ecológicos 23

Factores competitivos 23

Análisis del Microentorno 24

Cadena de Valor 24

Diagnóstico de la Situación 25
Estrategias Fortalezas/Oportunidades 26
Estrategias Debilidades/Oportunidades 26
Estrategias Fortalezas/Amenazas 26
Estrategias Debilidades/Amenazas 26
Perfil de los Clientes Ideales 27
Análisis Cualitativo 27
Análisis Cuantitativo 28
Proyección Estimada de la Demanda 31
Cálculo Estimado de Ventas 32
Fuentes de Ingresos 33
Riesgos 33
Resumen y Conclusiones 35
Capítulo III: Plan de Marketing y Ventas **37**
Objetivos de Marketing y Ventas 37
Objetivos cualitativos 37
Objetivos cuantitativos 37
Criterios de Marketing 38
Estrategias de Marketing y Ventas 38
Aplicación del Mix de Marketing 41
Producto/Servicio 41
Precio 42
Plaza 43
Personas 46
Procesos 47
Physical Environment (Soporte Físico) 47
Estrategia de Diferenciación 48

Resumen y Conclusiones 49

Capítulo IV: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional 51

Modelo de Gestión Organizacional 51

Tamaño del Proyecto 53

Localización 53

Ingeniería y Concepción Arquitectónica del Negocio 55

Tecnología del Negocio 57

Diseño Organizacional 58

Diseño de Perfiles Profesionales 60

Gerencia del Talento Humano 62

Enfoque 4.0 62

Reclutamiento 63

Selección 64

Compensaciones 64

Capacitación 64

Procesos de evaluación 65

Crecimiento profesional 65

Análisis del Marco Normativo 66

Constitución 66

Registro municipal 68

Tributación 68

Propiedad intelectual 70

Régimen laboral externo 72

Régimen laboral interno 72

Comercio electrónico 73

Lavado de Activos 73

Programa de compliance 74

Resumen y Conclusiones 74

Capítulo V: Evaluación Financiera del Proyecto **76**

Evaluación del Proyecto 76

Costos de Inversión 77

Cálculo del Capital de Trabajo 78

Costos de Operación y Mantenimiento 78

Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio 79

Evaluación Financiera del Negocio 80

Resumen y Conclusiones 81

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones **83**

Conclusiones 83

Recomendaciones 84

Limitaciones 85

Resumen 85

Lista de Referencias **86**

Apéndices **91**

Apéndice A. *Proyecciones Anuales y Análisis Financiero* 91

Apéndice B. *Cálculo de la Demanda Potencial* 92

Apéndice C. *Desglose Ventas Año 1 SUAPPO* 93

Apéndice D. *Cálculo de Demanda Potencial SUAPPO* 94

Lista de Tablas

Tabla 1 *Cinco Fuerzas Competitivas de Porter* 24

Tabla 2 *Cálculo de la Población y Actividad Mensual* 28

Tabla 3 *Cálculo Demanda Potencial* 28

Tabla 4 *Meta de Ventas y Usuarios Activos Mensuales* 29

Tabla 5 *Cálculo de la Muestra* 29

Tabla 6 *Riesgos e Impacto* 34

Tabla 7 *Estrategia Competitiva* 39

Tabla 8 *Matriz Ansoff* 42

Tabla 9 *Precios Año 1 SUAPPO* 42

Tabla 10. *Ejemplos de Merchandising SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 11. *Localización de Planta* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 12. *Nómina de Socios/Colaboradores SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 13. *Egresos Año 1 SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 14. *Costos Operativos Mensuales SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 15. *Punto de Equilibrio SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 16. *Análisis Financiero SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 17. *Resumen Financiero SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Tabla 18. *Escenarios SUAPPO* **Error! Bookmark not defined.**

Lista de Figuras

Figura 1. *Árbol de la Realidad* 18

Figura 2. *Business Canvas SUAPPO* 20

Figura 3. *Análisis Situacional Tipo FODA* 25

Figura 4. *Mapeo de Clientes Ideales* 27

Figura 5. *Mapa de Empatía SUAPPO* 27

Figura 6. *Concepto de Trueque* 29

Figura 7. *Frecuencia de Trueque* 30

Figura 8. *Transacciones y Gastos en línea* 30

Figura 9. *Ingresos Mensuales* 31

Figura 10. *Mapa de Riesgos* 34

Figura 11. *Matriz BCG* 38

Figura 12. *Estrategias de Bowman* 40

Figura 13. *Precio del plan Básico* 43

Figura 14. *Flujograma de Procesos de Acumulación de Puntos del Cliente* 55

Figura 15. *Flujograma de Procesos de la Plataforma* 56

Figura 16. *Organigrama* 59

Capítulo I: Introducción

Antecedentes

El comercio es históricamente uno de los principales acontecimientos y conductas que van de la mano de la civilización y del desarrollo social e intelectual del ser humano. El comercio se define como aquellas conductas de intercambio entre distintos agentes económicos. Los objetos de comercio pueden ser bienes, servicios y cualquier cosa que se considere de valor para las entidades o personas que realizan el intercambio. (“Commerce”, 2019)

En la actualidad, el comercio ya no se limita a una proximidad física como lo fue durante milenios, y tampoco se limita al transporte y aparato logístico internacional. El comercio hoy en día se ejecuta en milisegundos, a la velocidad de la luz, y con muy pocas barreras o limitaciones. Con el desarrollo y difusión de las tecnologías de comunicación e información, el intercambio de bienes y servicios ha tomado dimensiones nunca antes imaginadas. Tanto es así, que se considera que el comercio electrónico está revolucionando todas las industrias y sectores económicos, afectando la manera como las empresas se relacionan con sus clientes, e incluso cómo se relacionan con otras empresas. (Wienclaw, 2008)

Pitch de 30 Segundos

Las personas somos naturalmente colaborativas, nos gusta compartir. Pero en ocasiones es difícil hacerlo, pues no tenemos el tiempo, el espacio o las herramientas. SUAPPO es una plataforma para intercambiar servicios (y productos) de manera virtual, sin costo y sin dinero, obteniendo puntos y prestigio mientras mejores sean los servicios que ofrezcas a la comunidad. Puedes satisfacer tus necesidades, sin salir de casa, y generando valor por cada interacción.

Objetivos

El objetivo principal del presente documento es poner a prueba la viabilidad y sostenibilidad de una plataforma de comercio electrónico basado en el trueque y la gamificación, mediante la elaboración de un plan de negocios completo y detallado. Además, existen otros objetivos específicos que serán expuestos a mayor detalle más adelante. Los objetivos a corto plazo del presente proyecto y plan de negocios son los siguientes:

1. Investigar y comprender el marco teórico relacionado al trueque
2. Identificar las características del entorno y el mercado objetivo
3. Medir la viabilidad y rentabilidad del proyecto en cuestión

Es importante considerar que, a largo plazo, el objetivo de este trabajo de titulación es la creación en sí del negocio. Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, los objetivos de SUAPPO como empresa son mucho más ambiciosos, pues se pretende establecer la empresa como la primera y más grande plataforma virtual de intercambio de servicios basado en el trueque. Además, se busca desarrollar una cultura de intercambio global, sin restricciones geográficas o de lenguaje, utilizando la gamificación como una estrategia principal de diferenciación y fidelización de nuestros clientes.

Los enunciados a continuación describen la misión y visión del proyecto. Para lograr un enunciado efectivo y memorable, es indispensable incorporar elementos importantes como valores, el propósito y la imagen (Staff, 2006). Se busca desde un inicio encaminar la organización hacia un punto unificado:

Visión

"Establecer la cooperación y colaboración como una de las principales estrategias comerciales de desarrollo humano y de crecimiento económico sostenible. Ser líderes mundiales en el consumo colaborativo y así mejorar la calidad de vida de las personas."

Misión

"Ofrecer los espacios y herramientas necesarias para el intercambio efectivo de valor y tiempo entre personas que quieren servir y crecer en comunidad. Promover el trueque como una estrategia viable y segura de cooperación, colaboración y servicio."

Justificación de la Idea de Negocio

La falta de recursos monetarios o dinero en efectivo es muchas veces un gran impedimento para solucionar nuestros problemas o satisfacer nuestras necesidades. Ni el dinero ni el espacio o distancia física deben ser barreras para poder resolver y satisfacer cualquier necesidad. Todas las personas tienen algo para ofrecer, y todos en algún momento acuden a la ayuda de aquellos que forman parte de la comunidad. SUAPPO es un espacio y plataforma tecnológica donde se satisfacen necesidades y se solucionan problemas, gracias a la ayuda y participación de personas que están dispuestas a compartir e invertir un poco de su experiencia y habilidad, a cambio de atención, la valoración y el tiempo del recipiente.

SUAPPO es una plataforma para intercambiar servicios (y productos) de manera virtual, sin costo y sin dinero, obteniendo puntos y prestigio mientras mejores sean los servicios que ofrezcas a la comunidad. Puedes satisfacer tus necesidades, sin salir de casa, y generando valor por cada interacción. (Suappo, 2020)

Al momento no existe una competencia directa que tenga un concepto o giro de negocio con las características que serán expuestas más adelante en este documento. Además, la pandemia actual presenta un escenario idóneo para intercambiar servicios virtualmente.

Muchas veces las personas no tienen dinero para pagar por servicios, ni tampoco tienen conocimiento o acceso a personas que puedan solucionar sus problemas y necesidades. Todos en algún momento atravesamos una dificultad u obstáculo que fácilmente podría ser solucionado por alguien más en cuestión de minutos.

El dinero o el espacio no deben ser barreras para poder satisfacer nuestras necesidades. Todos tenemos algo que dar, y todos en algún momento acudimos a la ayuda de aquellos que forman parte de nuestra comunidad. SUAPPO es el espacio donde se satisfacen nuestras necesidades y se solucionan nuestros problemas, gracias a la ayuda y participación de personas que están dispuestas a compartir e invertir un poco de su tiempo. Se presenta a continuación un diagrama del problema a resolver:

Figura 1. *Árbol de la Realidad*

www.slidershare.net/duberslisg/arboldeproblemasclase2

Alcance

Para iniciar el proyecto, el equipo de SUAPPO se enfocará en crear una base de clientes a nivel local en la ciudad de Quito. Sin embargo, la dirección que la empresa quiere tomar a mediano y largo plazo es la de establecerse formalmente como una plataforma y espacio de trueque e intercambio de servicios, de forma virtual, bajo un modelo de gamificación particular, posicionándose así, como la primera aplicación de trueque, es decir

“intercambio directo de bienes y servicios, sin mediar la intervención de dinero” a nivel internacional. (RAE, 2020)

Análisis del Medio

Dentro del contexto local, se puede decir que el trueque como concepto es algo prácticamente conocido de manera universal. El público en general mantiene una buena idea del intercambio de productos, pues incluso a temprana edad, de forma casi instintiva, los seres humanos buscamos maximizar el placer y minimizar el sufrimiento. En ocasiones, esto requiere deshacernos de algo que no queremos, para obtener algo que buscamos. Esta es la esencia del trueque. La clave está en un nuevo enfoque hacia los servicios, que cada día toman mayor importancia y prevalencia en el comercio local y global.

El trueque no es algo del pasado, está tan vigente como las propias tecnologías de internet y redes sociales, que son el nuevo vehículo de este tipo de comercio milenario. En el Ecuador existen ya algunas plataformas y espacios donde se promueve el intercambio de bienes o servicios, de forma virtual, o a través de medios tecnológicos. Estos espacios han tenido una gran acogida sobre todo en los últimos meses debido a la crisis provocada por el Covid-19. (El Universo, 2020)

Desde un punto de vista más globalizado, es desde hace poco tiempo que verdaderamente se ha vuelto factible un intercambio mundial de bienes y servicios. La difusión de plataformas virtuales para compartir fotos, texto, videos e información es una de las principales maneras en que las personas se han ido acostumbrando y habituando a un intercambio casi diario de mensajes, imágenes, y productos. SUAPPO busca añadir servicio y trueque a esa lista antes mencionada.

A pesar de esta gran revolución, siguen siendo los bienes físicos los que mejor aprovechan las mencionadas tecnologías y herramientas. Existe todavía mucho espacio para

los servicios específicamente, sobre todo bajo un modelo de trueque, y con gamificación incluida, lo cual genera una conexión entre la plataforma y el cliente. Suappo buscará llenar estos vacíos, promoviendo una comunidad de personas que intercambien servicios desde cualquier parte del mundo, sin movimientos de dinero y sin pagar comisiones por cada transacción. Suappo busca que los servicios lleguen hasta tu casa, y que tu talento llegue al mundo. (Suappo, 2020)

Concepto y Modelo de Negocio

Figura 2. *Business Canvas SUAPPO*

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png

Resumen

El mundo atraviesa un difícil periodo por la aparición del COVID19. Millones de personas en el mundo se están quedando sin trabajo, sin ingresos, sin la forma de cubrir sus necesidades. La cantidad de gente talentosa, dispuesta a servir, es considerable, sin embargo,

no tienen al momento el canal adecuado para poner en práctica sus conocimientos y experiencia. Muchas personas están buscando maneras de ayudar a su comunidad, o de brindar algún servicio que pueda mejorar la calidad de vida de aquellos que nos rodean.

SUAPPO es la herramienta perfecta que establece un espacio virtual para el intercambio efectivo y eficiente de servicios, sin salir de casa, sin costos, sin transacciones, sin dinero. Simplicidad, facilidad y satisfacción es lo que queremos dar a nuestros usuarios, a quienes servimos ofreciendo una manera de generar y adquirir valor mientras más interacciones e intercambios produzcan, estableciendo así una estructura de fidelización, cooperación y gamificación.

Capítulo II: Análisis e Investigación de Mercado

Análisis del Macroentorno

A continuación, se presenta una síntesis del análisis del macroentorno del proyecto:

Factores políticos

- Existen regulaciones y restricciones para aplicaciones tecnológicas.
- Gobierno puede estar interesado en plataformas que fomenten el comercio
- Regulaciones en cuanto a transacciones internacionales y sus impuestos
- Regulación y restricción de ciertos tipos de servicios
- Uso de datos tiene diferentes directrices y limitaciones
- Intervención gubernamental inesperada, cambios legislativos.

Factores económicos

- Existe al momento una crisis mundial debido al Covid19
- Ciudadanos de todo el mundo atraviesan duros momentos económicos
- Aumento y auge de transacciones electrónico y comercio virtual
- Plataformas de pago en línea son variadas y prestan buenos beneficios

Factores sociales

- Alta demanda de servicios digitales
- Nueva comunidad de “nómadas digitales” que son freelancers
- Sociedad aislada, forzada a trabajar y comercializar desde casa
- Nuevas actitudes frente al comercio electrónico en general son positivas
- Crecimiento explosivo de usuarios y personas conectadas al internet
- Nueva predisposición para el “outsourcing” global de servicios

- Personas buscan alternativas al dinero y moneda tradicional
- Paradigmas se rompen constantemente y actitudes son más liberales
- Existe una mayor confianza y seguridad en cuanto a transacciones web

Factores tecnológicos

- Número sin precedentes de dispositivos celulares
- Smartphones son el producto tecnológico mayor vendido del mundo
- Plataformas de pago en línea son accesibles y de bajo costo
- Internet es prácticamente gratuito en muchas ciudades
- Cada día hay más usuarios y dispositivos conectados a internet
- La gamificación es tendencia en muchos servicios y productos de impacto
- Conexión tecnológica mundial sin precedentes. Sigue en crecimiento.

Factores ecológicos

- Las personas se encuentran forzadas a permanecer gran parte del tiempo en casa
- La urbanización sigue en aumento en todos los continentes
- Geografía y clima han sido limitantes al momento de acceder a bienes y servicios
- Limitantes ambientales, temporales y espaciales son positivos para el proyecto.

Factores competitivos

- Existen grupos creados en Facebook que permiten realizar trueque de bienes
- Aplicaciones de prestación de servicios son variadas y difundidas
- Plataformas enfocadas en intercambio o trueque de productos
- No hay al momento competidor directo
- Combinación de elementos y cualidades presentes en SUAPPO son originales

- Grandes empresas de redes sociales podrían crear o establecer aplicativos similares

En gran parte, la mayoría de los factores externos son positivos para el proyecto, principalmente por el crecimiento sin precedente de usuarios de comercios virtuales, que al momento además se encuentran con restricciones de movilidad debido a la pandemia antes mencionada.

Análisis del Microentorno

Tabla 1

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Tipo de Fuerza	Detalles	Impacto
1.Productos Sustitutos	Comunidades y grupos locales en redes sociales Apps y sitios web que quieran reproducir la plataforma	Alto
2.Poder de Proveedores	Al ser un Marketplace, con modelos mayormente C2C, el poder se comparte en proveedores y usuarios, pues son el mismo agente	Bajo
3.Poder de Clientes	Clientes pueden abusar de la plataforma y la asignación de puntos por interacciones	Medio
4.Nuevos Competidores	Competidores que cuenten con grandes bases de datos de clientes, o que hayan establecido comunidades o grupos importantes, podrían presentarse como posibles competidores	Alto
5.Rivalidad Competidores	Al momento no existe competencia directa. Se busca establecer un nuevo nicho de mercado	Bajo

Cadena de Valor

Actividades Principales:

- Ofrecer plataformas tecnológicas para el trueque de servicios.
- Facilitar el uso de las aplicaciones a través de Análisis y Mejora Continua.

- Obtención Big Data
- Canal publicitario para Freelancers, startups y empresas.

Recursos Estratégicos

- Código, App + Web: www.suappo.com
- Equipo + ideas
- Data. Propiedad Intelectual.
- Derechos de Marca
- Comunidad
- Tech 4.0 y 5.0

Diagnóstico de la Situación

Figura 3. *Análisis Situacional Tipo FODA*

Fortalezas	Debilidades
➢ Únicos, primeros. ➢ Interfaz amigable, simple, fácil ➢ Gratis (opción premium) ➢ Global, internacional ➢ Multilingüe	➢ Equipo incompleto ➢ Falta de recurso técnico-tecnológico ➢ Replicable ➢ Pequeña base de usuarios ➢ No hay aplicación móvil todavía
➢ Acogida rápida de usuarios ➢ Convenios con empresas y emprendedores ➢ Viralización ➢ Inversión gubernamental ➢ Nuevas tecnologías, herramientas de uso	➢ Normas locales, leyes internacionales ➢ Competencia igual o similar ➢ Restricciones geográficas ➢ Industria “freelance”
Oportunidades	Amenazas

Las siguientes son las estrategias creadas en base a los factores seleccionados dentro de la Matriz FODA:

Estrategias Fortalezas/Oportunidades

1. Ser los primeros para captar el mayor número posible de usuarios.
2. La interfaz simple y amigable permite y facilita la viralización.
3. Tener opción gratis agiliza procesos de convenio con empresas y municipios.

Estrategias Debilidades/Oportunidades

1. Captar y atraer personal profesional para implementar con agilidad la plataforma.
2. Obtener recursos necesarios a través de inversión privada.
3. Generar aspectos clave y únicos que no sean fáciles de replicar al momento de volverse viral.

Estrategias Fortalezas/Amenazas

1. Ser los primeros estable la empresa como primera opción más reconocida.
2. Una interfaz sencilla permite adaptarse a normas locales con mayor agilidad y rapidez.
3. Promocionar versión GRATIS para competir con la industria Freelance.

Estrategias Debilidades/Amenazas

1. Evitar problemas y deficiencias con el talento humano para prevenir complicaciones en desarrollo tecnológico.
2. Asegurar los recursos necesarios para poder adaptar y promover la plataforma localmente.
3. Evitar ser muy “copiables” para posicionarnos frente a posibles competidores freelance.

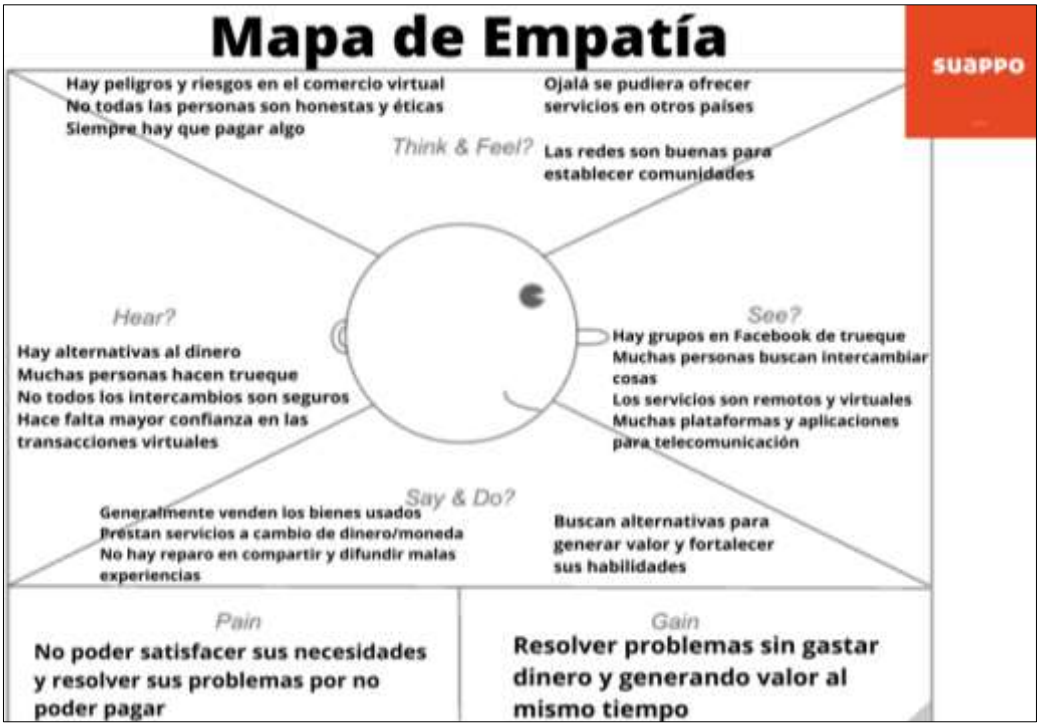
Perfil de los Clientes Ideales

Figura 4. *Mapeo de Clientes Ideales*

	27 años. Casada. Profesora de Inglés. 1 hijo de 3 años. *Apartamento, zona urbana. Quito.* *Diseñadora Gráfica.* *Millennial, smartphone, redes sociales.* *Introvertida y amigable.* *Ana quiere empezar su propio negocio.*
 	3 años en el mercado. Panadería gourmet. Buenos Aires, ARG. *Crecimiento lento. Imagen/marca llamativa. Presencia online.* *Productos nuevos cada mes, clientela establecida.* *Especialidades, innovación constante, calidad en servicio.* *Quieren crecer su negocio a nivel local y regional.*

Análisis Cualitativo

Figura 5. *Mapa de Empatía SUAPPO*



Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo se lo ha realizado considerando una población total de 1,121,988 personas que residen en la ciudad de Quito, han contado con acceso a internet en los últimos seis meses y comprenden las edades de entre los 19 y 65 años. En base a una lectura de las estadísticas más actuales, se entiende que un 74% de la población de Quito contó con acceso a la web, y de ellos un 54% están en las edades que se considera son de mayor consumo de contenido en línea y que estarían en capacidad de ofrecer o solicitar cualquier tipo de servicio de forma legal. La proyección del total de usuario activos mensuales captados en el primer año es de 60,459, generando más de 300,000 transacciones cada mes.

Tabla 2

Cálculo de Población y Actividad Mensual

	%	Total Personas
POBLACIÓN TOTAL		1,121,988.00
% población conoce TRUEQUE	98.95%	1,110,177.60
% población realizó TRUEQUE	66.84%	742,042.71
% población actividad MENSUAL	90.53%	671,771.26
Demanda Potencial MAU		671,771.26

Tabla 3

Cálculo Demanda Potencial Suappo

Transacciones por tipo de Usuario		**Total Mensual**	**%**	**Total Usuarios Mensuales**	**POTENCIAL DE TRANSACCIONES**
1.00	MENSUAL	1.00	50.53%	374,954.18	374,954.18
1.00	SEMANA	4.00	24.21%	179,648.54	718,594.16
3.00	SEMANA	12.00	9.47%	70,271.44	843,257.33
1.00	DIARIA	30.00	6.32%	46,897.10	1,406,912.97
Total			90.53%	**671,771.26**	3,343,718.65

Tabla 4

Meta de Ventas y Usuarios Activos Mensuales - MAU

	%	Total
Oferta en el Mercado	10%	334,371.86
Clientes Satisfechos	10%	67,177.13
Demanda Insatisfecha	90%	3,009,346.78
Clientes Insatisfechos	90%	604,594.14
Meta De Ventas Año 1	10%	300,934.68
Total MAU Año 1	10%	**60,459.41**

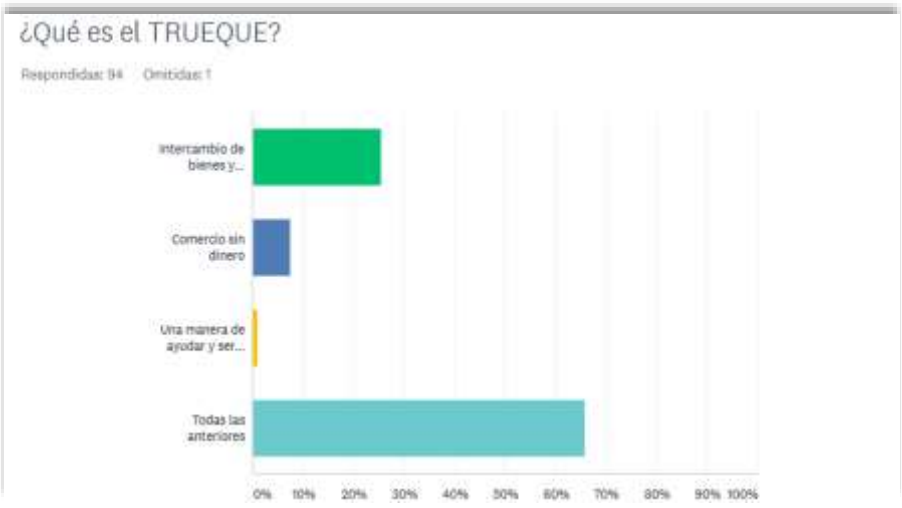
Resultados de encuesta realizada mayo-junio 2021. Total encuestados n = 95.

Tabla 5

Cálculo de la Muestra

Variable		
	N	1,121,988.00
	Z	1.96
	P	0.5
	Q	0.5
	E	0.1
Resultado		**95.03**

Figura 6. *Concepto de Trueque*



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Intercambio de bienes y servicios	25,53 %	24
Comercio sin dinero	7,45 %	7
Una manera de ayudar y ser ayudado	1,06 %	1
Todas las anteriores	65,96 %	62
TOTAL		94

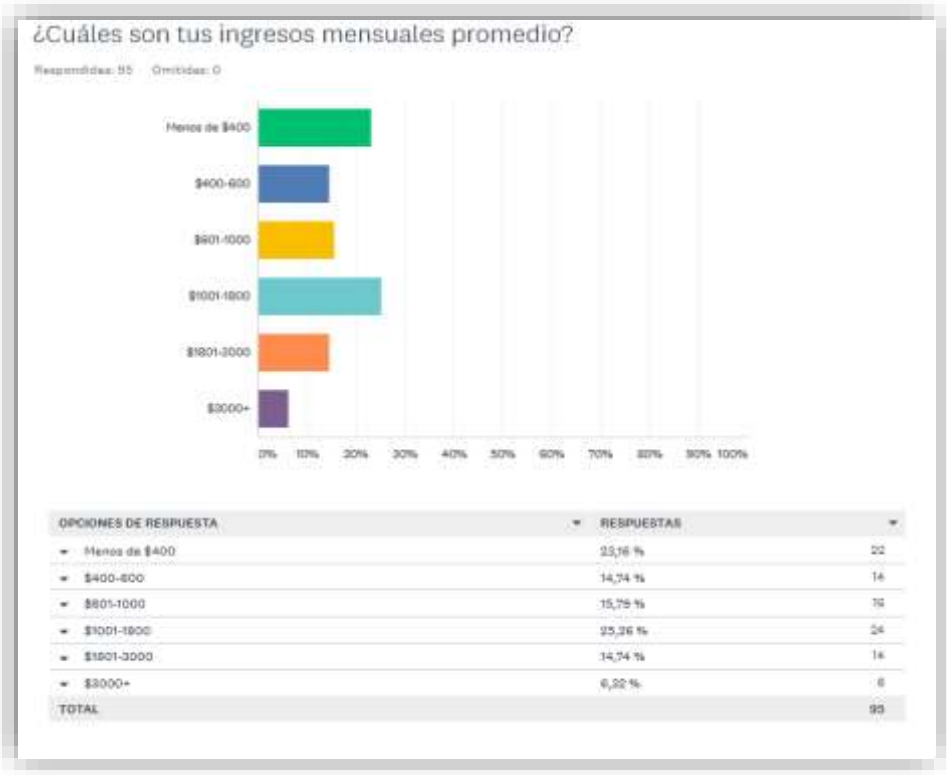
Figura 7. *Frecuencia de Trueque*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nunca he realizado trueque	23,16 %	22
1-5	43,16 %	41
6-15	22,11 %	21
16-39	2,11 %	2
40+	9,47 %	9
TOTAL		95

Figura 8. *Transacciones y Gastos en línea*

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1 o 2 veces al mes	50,53 %	48
Por lo menos una vez por semana	24,21 %	23
3 o más veces por semana	9,47 %	9
Todos los días	6,32 %	6
Menos de $50 mensuales	34,74 %	33
Entre $50 y $150 mensuales	25,26 %	24
Entre $200 y $500 mensuales	7,37 %	7
Más de $500 al mes	1,05 %	1
Total de encuestados: 95		

Figura 9. *Ingresos Mensuales*



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de $400	23,16 %	22
$400-600	14,74 %	14
$601-1000	15,79 %	15
$1001-1800	25,26 %	24
$1801-3000	14,74 %	14
$3000+	6,32 %	6
TOTAL		95

Proyección Estimada de la Demanda

Para realizar la proyección estimada de la demanda se han tomado en cuenta varios datos en base a una investigación del mercado, así como también los resultados de la encuesta

antes descrita. Según el INEC, existen en la ciudad de Quito aproximadamente 2.781.000 habitantes (INEC, 2021) de los cuales aproximadamente el 74% ha tenido algún tipo de acceso a internet en los últimos seis meses, lo que representa 2,057 millones de personas (CECE, 2021). El grupo etario objetivo para calcular la demanda potencial es desde los 19 hasta los 65 años, considerando que esta es la población legalmente apta para realizar transacciones en línea, y que mantiene buenos hábitos y aptitudes digitales. Finalmente, se deduce a partir de los resultados de las encuestas, que un 98,95% de las personas conoce lo que es el trueque, y de ese porcentaje existe un 66,84% que ha realizado transacciones de tipo e-commerce. Finalmente, es posible determinar que, de esta población, un 90,53% realiza transacciones mensuales, lo que no arroja un total de 671,771.26 potenciales usuarios activos mensuales. (Ver Anexo 2)

Cálculo Estimado de Ventas

Se ha realizado un cálculo conservador del estimado de ventas, considerando un 10% de captación de los potenciales usuarios activos mensuales, lo que quiere decir que se estima que SUAPPO adquiera un total de 60,459.41 usuarios, que generarán en promedio un total de 300,934.68 transacciones mensuales. Además, es necesario considerar que existe un 2% de usuarios en promedio que están dispuestos a pagar por la versión premium de aplicaciones de e-commerce (Buildfire, 2021). Este 2% de los usuarios estará dispuesto a pagar los $4,99 que costará la versión avanzada y premium de la plataforma.

Los gastos promedios en aplicaciones de e-commerce son de aproximadamente $46,80 anuales, y para un cálculo conservador, se estimada obtener un 10% de esos gastos, lo que representa un total de $4,68 anuales por usuario de SUAPPO. Al multiplicar estos gastos anuales promedio por cada usuario, sumando además las descargas de la versión premium, se

llega a un total de ventas estimadas de $313,119.30 en el primer año de operaciones del proyecto de emprendimiento SUAPPO.

Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingreso que se han proyectado para el presente proyecto son las siguientes:

- Ads, Publicidad
- Suscripciones de empresas publicitantes
- Version Premium App + Web
- In-App Purchases (Compras dentro de la aplicación)
- Costos de transacción de clientes

Es necesario agregar que, en un inicio, se buscará un financiamiento de alrededor de cien mil dólares (USD 100,000$) para establecer las plataformas y difundir local y regionalmente la aplicación y plataforma web.

Riesgos

Existen tres riesgos que presentan una media o alta probabilidad de suceder, y que su impacto puede ser mayor o incluso catastrófico:

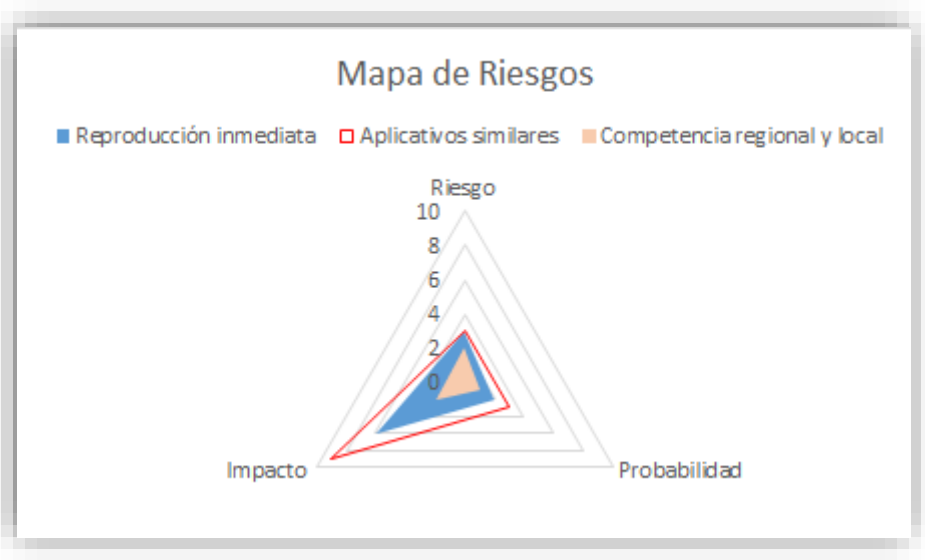
1. Reproducción inmediata de la plataforma por otras personas o entidades
2. Aplicativos similares o iguales que provengan de redes como Facebook
3. Alta competencia regional y local que atienda efectivamente las necesidades culturales del territorio

Tabla 6

Riesgos e Impacto

Tipo de Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto
Reproducción inmediata	3	2	6
Aplicativos similares	3	3	9
Competencia regional y local	2	1	2

Figura 10. *Mapa de Riesgos*



Según el mapa de riesgos, el impacto negativo del surgimiento de aplicaciones y plataformas similares puede perjudicar considerablemente el éxito y la estabilidad de la empresa a largo plazo. Para poder contrarrestar estos riesgos, es primordial trabajar de manera continua en el mejoramiento de la experiencia de usuario, así como los factores diferenciadores que permitan establecer y posicionar a SUAPPO como la plataforma principal de trueque de servicios, tanto a nivel local como global. Las ventajas de una

aplicación tecnológica, es que puede servir a una gran población, sin restricción geográfica, de manera eficaz y eficiente. Es vital actuar con rapidez para poder fortalecer la posición competitiva del emprendimiento, garantizando así mayor viabilidad y rentabilidad futura y constante.

Resumen y Conclusiones

En la actualidad, el comercio ya no se limita a una proximidad física como lo fue durante milenios, y tampoco se limita al transporte y aparato logístico internacional. El comercio hoy en día se ejecuta en milisegundos, a la velocidad de la luz, y con muy pocas barreras o limitaciones. Con el desarrollo y difusión de las tecnologías de comunicación e información, el intercambio de bienes y servicios ha tomado dimensiones nunca antes imaginadas. Tanto es así, que se considera que el comercio electrónico está revolucionando todas las industrias y sectores económicos, afectando la manera como las empresas se relacionan con sus clientes, e incluso cómo se relacionan con otras empresas. (Wienclaw, 2008)

El mercado de servicios virtuales no es nuevo en internet, y existen al momento varios portales que ofrecen un espacio, no tan amigable, para aquellos que buscan intercambiar talentos y expertise. Suappo se diferencia de estos portales, no solo por su modelo de trueque, distinto al de Upwork y Fiverr por citar los sitios más populares, pero también porque incorpora elementos de gamificación que representan un importante factor para poder destacarse de la competencia. La gamificación consiste en incorporar características de juegos en contextos no convencionales, como las empresas y los negocios. Estas cualidades ocasionan muchas veces una alta fidelización con el producto, promueven el trabajo cooperativo (social), y motivan a los usuarios a dedicar cada vez más minutos para lograr los objetivos y retos diarios. (Robson et al, 2015)

Son varios los factores que pueden ser analizados como indicadores de alta factibilidad para la idea, concepto, y modelo de negocio de Suappo. El mundo está atravesando por varios cambios, unos más drásticos que otros, en lo que se refiere al comercio y la manera en que las personas producen y generan valor, para sí mismos y para la sociedad en la que habitan. Toma vital importancia el concepto de marca personal, el marketing personal, y la comunicación efectiva de nuestras competencias y habilidades.

Se vive actualmente en lo que se llama una “economía de información y Freelancing”, donde muchas personas y profesionales trabajan de forma remota, ofreciendo sus talentos y competencias técnicas de manera virtual debido a la naturaleza de su trabajo. Un diseñador puede crear un logotipo y enviar los archivos desde cualquier lugar del mundo, así como un escritor puede hablar con su publicista y editor desde otro continente y así organizar el lanzamiento de un nuevo audiolibro. El poder de una economía que se basa en la información automatiza el trabajo físico repetitivo, y promueve la creatividad y cooperación, puede ser el motor de una nueva sociedad. (Gandini, 2016)

Capítulo III: Plan de Marketing y Ventas

Objetivos de Marketing y Ventas

El objetivo principal del proyecto es poner a prueba la viabilidad y sostenibilidad de una plataforma de comercio electrónico basado en el trueque y la gamificación. Los objetivos principales a corto plazo de SUAPPO son los siguientes:

- Desarrollar y establecer una comunidad de "truequeros" a nivel local (luego regional)
- Establecer relación comercial con socios que ofrezcan sus bienes y servicios
- Establecer SUAPPO como primera plataforma regional de trueque de servicios

A largo plazo, SUAPPO busca ser la plataforma de mayor alcance a nivel global, estableciendo una comunidad global de usuarios, revolucionando los modelos tradicionales de comercio.

Objetivos cualitativos

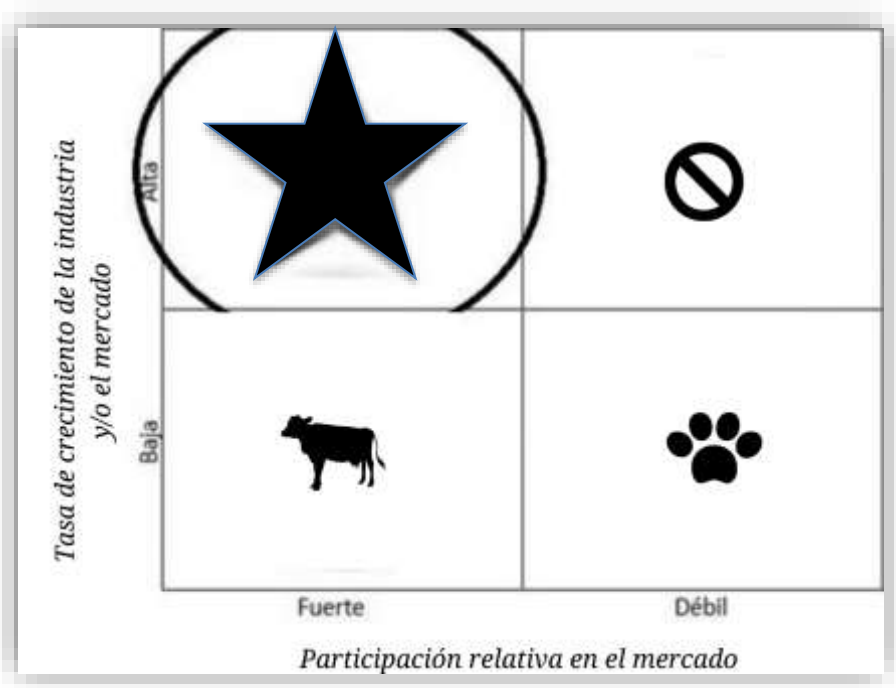
- Satisfacción del cliente: Obtener un rating en la plataforma mínimo de 80% de satisfacción.
- Fidelización: Conseguir que más de la mitad de los usuarios registrados retornen por lo menos una vez cada semana.
- Posicionamiento: Ser la primera plataforma de trueque de servicios local y regionalmente.

Objetivos cuantitativos

- Ventas: Obtener ventas de $ 313,119.30 anuales
- Market share: Crecer en participación de mercado hasta obtener más del 25% del mismo de forma regular y continua.

Criterios de Marketing

Figura 11. *Matriz BCG*



Según la matriz creada por la Boston Consulting Group, se considera que el proyecto de negocios SUAPPO puede y debe proyectarse a ser un producto ESTRELLA, considerando que existe un alto crecimiento del mercado, y que la aplicación alcanzará una importante penetración y participación en el mercado objetivo. Es por esta razón que se han considerado varias estrategias viables que le darán un valor agregado al proyecto, generando una gran expectativa en los clientes potenciales, y posiblemente causando una disrupción en la industria de comercio electrónico.

Estrategias de Marketing y Ventas

SUAPPO es una plataforma de intercambio de servicios que no tiene precio. Cualquier persona puede utilizar la plataforma sin realizar ningún tipo de transacción o pago.

El valor que los usuarios obtienen es muy alto, pues son capaces de satisfacer necesidades y resolver problemas sin invertir recursos monetarios.

Tabla 7

Estrategia Competitiva

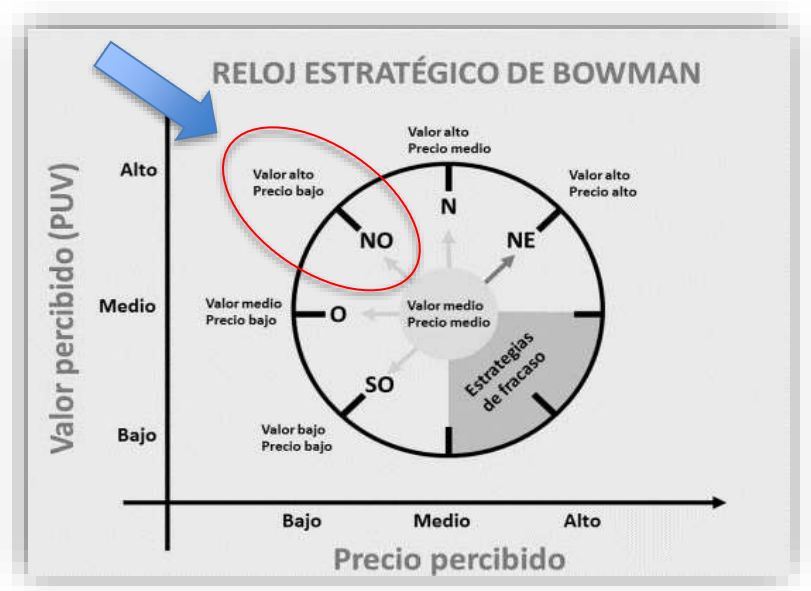
		Ventaja Competitiva	
		Costos	Diferenciación
Mercado Objetivo	Todo	Liderazgo en costos	**DIFERENCIACIÓN**
	Segmento	Enfoque-liderazgo en costos	Enfoque-diferenciación

Se ha establecido una estrategia de diferenciación, pues se busca llegar a un grupo objetivo general dentro de lo que es el comercio digital, con un enfoque original y distinto a los medios tradicionales de negocios en línea. Este enfoque se basa en darle al cliente un producto/servicio de calidad, con una gran experiencia de usuario, que permita además crear fidelidad en quienes confían en la plataforma para solventar y solucionar sus problemas y necesidades.

La imagen y logotipo de la empresa SUAPPO utiliza varios elementales principales como eje fundamental de la marca. En primero lugar se observan los colores rojo, negro, blanco y verde. Según las teorías del color en marketing, todos son colores de alto contraste que llaman la atención de las personas y que son fáciles de identificar y relacionar. El color rojo principalmente se utiliza para causar una sensación de urgencia y necesidad. El negro y blanco le dan a la marca un aire de calidad, elegancia y profesionalismo. El verde finalmente, le proporciona un aire más natural y orgánico, característica diferenciadora del trueque. (Segura, 2016)

La rana o sapo por otro lado, es un animal más exótico y diferente, que capta la atención del cliente porque se lo presenta con colores y vestimentas fuera de lo común. El sapo además, es la contraparte visual de la fonética del nombre de la empresa: “Suappo” que suena como “sapo”. La idea es que el valor se comparte y salta de persona a persona.

Figura 12. *Estrategias de Bowman*



https://www.marketing-esencial.com/2021/05/05/el-reloj-de-bowman/

Al tener un valor alto a un precio mínimo (gratis), se deben crear estrategias oportunas y relevantes que posibiliten el éxito del proyecto. Los clientes buscan maneras rápidas y sencillas de satisfacer sus necesidades, lo cual posiciona a la plataforma SUAPPO como una de las alternativas más atractivas y viables, además de ser altamente rentable.

Aplicación del Mix de Marketing

El Mix de marketing consta de cuatro elementos importantes al momento de lanzar al mercado un producto o servicio. Los elementos primordiales para tomar en cuenta son: el producto o servicio que se ofrece, el precio de venta, el lugar o ubicación donde se ofrecerá el producto o servicio, y finalmente la estrategia de promoción para brindar acceso y generar consciencia sobre lo que la compañía ofrece. Al tratarse de un servicio de consumo colaborativo, lo cual quiere decir que el valor se intercambia de persona a persona, generalmente a través de una plataforma virtual, sin limitaciones de espacio. (Investopedia, 2020)

Producto/Servicio

SUAPPO es un proyecto innovador y disruptivo que busca crear un nuevo mercado local, regional y global. El producto tiene características existentes de otros servicios, pero la combinación única y original de SUAPPO, le da al proyecto la posibilidad de implementar varias estrategias, enfocándose en la manera de penetrar en varios mercados a la vez.

Se establece una estrategia de diversificación según la matriz Ansoff, una herramienta bastante útil para determinar el camino correcto a seguir cuando se emprende un negocio nuevo (Ansoff, 1957). Al ser un producto nuevo, penetrando un mercado relativamente nuevo, es imprescindible buscar formas de diversificar y diferenciar el producto o servicio, resaltado sus cualidades únicas y características originales. En el caso de SUAPPO, la gamificación, implementación de punto como moneda virtual, y la imagen amigable de la plataforma, le dan aspectos diferenciadores bastante potentes.

El trueque es una forma de comercio milenaria que aún no ha llegado a los canales y espacios digitales, es por ello que se considera que se estará creando un mercado nuevo, con un producto y servicio nuevo. El estilo y características principales de la plataforma web y

aplicaciones móviles, no tienes semejantes en el mercado actual, lo cual requiere de estrategias de diversificación como se puede observar en la matriz Ansoff que se presenta a continuación (Ansoff, 1957):

Tabla 8

Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	**DIVERSIFICACIÓN**

Precio

La estrategia de precios se enfoca en la adquisición de la mayor cantidad posible de clientes, es por ello que la aplicación no tendrá costo para los usuarios, quienes podrán utilizar todas las herramientas y subsistemas de la plataforma casi sin restricciones. No obstante, la empresa ofrecerá también una versión “premium” de la aplicación, la cual elimina la publicidad, las restricciones de ubicación, así como también las limitaciones de publicaciones e interacciones dentro de la plataforma. Esta versión premium permitirá que los usuarios acumulen una mayor cantidad de puntos, de igual forma también podrán destacar sus anuncios de forma limitada, sin costo para el usuario. Los datos de la encuesta además ofrecen información de cuánto están dispuestos los usuarios a invertir en la plataforma.

Tabla 9

Precios Año 1

SUAPPO

Versión Plataforma	Precio	Duración	Premium
Web	0.00	1 año	$5.99

iOS	0.00	1 año	$4.99
Android	0.00	1 año	$4.99

Figura 13. *Precio del plan Básico*

SUAPPO es un servicio para otras empresas y emprendedores que buscan promocionar sus productos y servicios de forma personalizada y dirigida a un público objetivo específico, gracias al poder del Big Data obtenido a través de una analítica de datos efectiva y atractiva para estas entidades. El costo para publicitar dentro de la plataforma de SUAPPO varía según las necesidades y posibilidades del cliente empresarial, quién tendrá varias opciones para promocionar sus servicios y productos a sus clientes ideales.

Plaza

SUAPPO es una aplicación virtual para realizar un trueque de servicios de manera efectiva y colaborativa. Al ser utilizada de manera cibernética, la estrategia de plaza se basa en la nube, es decir que se ofrece acceso desde cualquier lugar donde esté disponible el servicio. En un inicio, se enfocarán esfuerzos en la ciudad de Quito-Ecuador, donde ya existen algunos grupos y redes de trueque e intercambio de servicios. Sin embargo, estos

espacios son bastante restrictivos y la interacción es muy difícil, lo cual restringe el crecimiento y el acceso de personas que no tengan mucho conocimiento o experiencia de trueque.

Una ventaja bastante importante de ser una plataforma virtual es que, con un teléfono inteligente, una Tablet o un computador tradicional, se puede acceder y utilizar la plataforma sin problemas ni complejidades innecesarias, sin moverse de casa, y sin tener que gastar dinero y recursos que, en muchas ocasiones, son muy limitados.

Para adquirir nuevos usuarios y afianzar los ya existentes, se lanzará al mercado una serie de productos para merchandising que permitirá que la imagen de la empresa se impregne en la psiquis de los potenciales clientes. Será muy importante ofrecer productos de alta demanda y de uso diario para que la marca de SUAPPO se vuelva de conocimiento público y universal, promoviendo así la empresa de una forma más orgánica y natural. Algunos ejemplos de los productos que se lanzarán al mercado se pueden observar a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 10

Ejemplos de Merchandising SUAPPO

Producto Publicitario	Imagen
Jarros publicitarios	

Camisetas	

Promoción

La visión empresarial para la promoción de SUAPPO tiene dos vertientes. La primera, el elemento táctico, se enfocará a resultados de corto plazo para posicionarse y generar las primeras ventas y descargas. Estará principalmente compuesta por campañas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Google y WhatsApp. También se incluirá una campaña de e-mail marketing, la misma que, con la ayuda de una buena base de datos, se podrá obtener un alcance de hasta cinco mil personas solamente en la ciudad de Quito. El objetivo de este elemento táctico es el de generar tráfico, interés y descargas iniciales para la aplicación, lo cual le dará en un inicio el momentum adecuado que la plataforma necesita para despuntar.

Por otro lado, la segunda vertiente importante es la del elemento estratégico, misma que se enfocará a obtener resultados de largo plazo como posicionar la plataforma, crear consciencia en la comunidad, y establecer la marca e imagen de SUAPPO en el mercado de forma definitiva. Para ello, será primordial crear y determinar una comunicación empresarial y comercial que cautive a los clientes, tanto individuos como empresas, y que permita fortalecer vínculos y relaciones positivas con todos los grupos de interés.

Se buscará lograr estos objetivos a través de campañas en medios tradicionales como radio y televisión, que permitan crear una imagen sólida, con gran alcance e impacto.

Asimismo, con la ayuda de vallas publicitarias en lugares estratégicos, merchandising y campañas de concientización, la empresa podrá posicionarse en el mercado local, regional y posteriormente, los mercados internacionales. Para lograr lo mencionado anteriormente, es indispensable tener claro cuáles son los grupos objetivos, y cuál será la manera apropiada y correcta de informarlos y persuadirlos efectivamente.

SUAPPO, al tratarse de una empresa de servicios, tomará en cuenta otros tres factores importantes para su estrategia de marketing, adicionales a las tres “Ps” tradicionales que comúnmente forman parte de la visión de marca de las empresas. Estos tres factores adicionales son: las personas, los procesos y el soporte físico (physical environment).

Personas

El personal de la empresa que tendrá contacto con los clientes y usuarios tiene mucha importancia para crear las relaciones positivas que se han identificado como objetivos institucionales. El primer año, existirán dos personas encargadas de esta gestión, y que incluirá la resolución de conflictos, atención a necesidades del cliente, así como reclamos y ventas. Estas dos personas serán expertas en comunicación y marketing, lo cual permitirá garantizar una buena atención y gestión de su parte.

Sin embargo, es indispensable señalar que serán los mismos clientes quienes también participan en la gestión comunicacional y operacional de la empresa. Los usuarios son consumidores y al mismo tiempo productores del valor que se estará ofreciendo dentro de la plataforma, por ello, será de extrema importancia establecer los roles, valores, acciones y responsabilidades que tendrán cada una de las personas que vayan a formar parte de la comunidad de SUAPPO.

Procesos

Para garantizar una buena entrega del servicio ofrecido, es primordial crear y establecer los procesos oportunos y necesarios que harán factible ese intercambio de valor. En el caso de SUAPPO, esos procesos serán primordialmente tecnológicos y administrativos, los cuales permitirán mantener un buen funcionamiento de la plataforma y una comunicación efectiva con los clientes internos y externos de la compañía. En el caso de los procesos tecnológicos, será necesario contar con normas y recursos que facilitarán operaciones confiables y una protección de datos apropiada y basada en las leyes locales.

Los procesos administrativos tendrán un enfoque inicial en la cultura organizacional, la cual será muy importante crear y compartir con todos los que formen parte de la nómina durante los primeros años de funcionamiento. Estos procesos administrativos servirán como una semilla que, al cabo de un tiempo, habilitarán los valores que serán pilares dentro de la organización: empatía, cooperación, colaboración, integridad y confianza.

Physical Environment (Soporte Físico)

La empresa se concentra en la provisión de un espacio virtual para el intercambio de valor de persona a persona. SUAPPO no cuenta con un producto físico que sirva de tangible para los usuarios y clientes. Por esta razón, se deben identificar otros “tangibilizadores” que permitan que los clientes mantengan contacto con la empresa. Existen diferentes tipos y categorías, entre las cuales se tomarán en cuenta los siguientes:

Packaging.- Todo aspecto visual de la organización, empezando con su logotipo, aplicación móvil y por supuesto la plataforma web. Estos componentes incluso pueden llegar a ser la razón por cual el cliente se ve atraído a la empresa. Deben ser muy bien pensados y

producidos para lograr captar la atención de personas que constantemente son bombardeadas con imágenes y fotografías.

Facilitadores.- Permiten y promueven la interacción correcta y positiva dentro de las plataformas y aplicaciones. En este caso, SUAPPO debe garantizar siempre el buen funcionamiento del servicio, pues de esta manera se facilita del trueque y el intercambio de valor que son pilares fundamentales del negocio.

Socializadores.- Es importante crear la plataforma y espacios adecuados, aquellos en los que los clientes y usuarios, podrán establecer contacto con los representantes de la empresa. Los canales disponibles en cada una de las aplicaciones web y móvil, deben responder a los interesados a cualquier hora del día y desde cualquier lugar. No importa desde donde se puedan proporcionar respuestas y soluciones, y lo importante es justamente que se pueda habilitar esa opción para cualquier consulta de los stakeholders de SUAPPO.

Diferenciadores.- La empresa responderá a los problemas y expectativas del cliente a través de un espacio amigable y sencillo, con colores fáciles de reconocer. La imagen de SUAPPO será posible identificar por su combinación de colores verde, rojo, blanco y negro. Con su atractivo principal, la mascota sapo de SUAPPO, se convertirá también en una marca memorable.

Estrategia de Diferenciación

El producto y los servicios de SUAPPO representan varios cambios de paradigma de los últimos años. La digitalización de la información ha permitido que se intercambien y comercialicen muchos productos y servicios que antes solamente estaban disponibles

físicamente y en persona. A esto se suma una gran población profesional, dotada de capacidades y recursos digitales que le permiten ofrecer valor a través de un espacio virtual. Por otro lado, la economía atraviesa un periodo de alta colaboración y cooperación, en parte gracias a la democratización del internet.

Los canales tradicionales en la era digital generalmente se basan en el intercambio monetario para poder ofrecer y solicitar productos o servicios (tiendas en línea). SUAPPO se diferencia de estos canales porque permiten el intercambio de valor en un espacio temporal e informacional, los cuales se vuelven justamente esa especie de moneda, una moneda virtual más humana y orgánica. El objetivo de SUAPPO es permitir que cualquier persona, desde cualquier lugar, pueda acceder a soluciones digitales, por medio de interacciones más humanas y al mismo tiempo divertidas. Los usuarios de SUAPPO ganan puntos como en muchos juegos, y esto a su vez motiva y persuade a los usuarios a compartir y colaborar más con otros usuarios dentro de la plataforma.

Finalmente, el Big Data ofrece beneficios adicionales para empresas como SUAPPO que gestionan y trabajan con información y datos. La organización ofrecerá a otras empresas la posibilidad de crear espacios publicitarios, altamente personalizados para diversos grupos objetivo, a un valor muy competitivo.

Resumen y Conclusiones

La estrategia de marketing para la creación de la empresa de e-commerce SUAPPO basada en el trueque y la gamificación, requiere de un pensamiento creativo y diferente, que considere las tendencias y requerimientos del mercado actual. Los clientes potenciales buscan una manera simple y sencilla de satisfacer sus necesidades, sin tener que comprometer una gran cantidad de tiempo para cumplir sus objetivos. En este sentido, SUAPPO tiene varias

ventajas y cualidades atractivas que deberán ser expuestas y exhibidas en sus campañas publicitarias, así como también en toda gestión comercial, interna y externa de la empresa.

Se han definido algunas estrategias y tácticas importantes como la diferenciación y diversificación, y se han determinado los perfiles del cliente ideal, así como el mercado objetivo óptimo para iniciar las operaciones de la empresa. Es fundamental considerar las fortalezas del proyecto para poder aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado y contexto actual social y económico.

Capítulo IV: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Modelo de Gestión Organizacional

SUAPPO se considerará como una organización horizontal en la que los valores y cultura humanista se destacarán y formarán la columna vertebral de la empresa. Desde la gerencia se establecerá un modelo de liderazgo transformacional que consiste mayormente de los siguientes elementos fundamentales (Torres & Riaga, 2006):

- Inspiración motivacional
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada
- Tolerancia sicológica

Estas características siembran en la organización la cultura y valores que le permitirán a la empresa diferenciarse de los modelos tradicionales de estructura y jerarquización, los cuales muchas veces limitan el potencial de los socios y colaboradores. Es importante considerar a cada individuo como un recurso y una fuente no solo de trabajo, pero también de ideas, creatividad y sinergia. Es imprescindible reconocer la cooperación como uno de los pilares más importantes del modelo de negocio y de la gestión organizacional. La cooperación entre empleados y socios debe servir como ejemplo para el resto de la comunidad ya que, de esta forma, se instaura este valor como guía para y base para los usuarios y clientes de la empresa.

La empresa SUAPPO quiere proponer además una idea innovadora en su modelo de negocio, que trasciende del concepto tradicional del C2C. El C2C (consumer to consumer) es un modelo en el que se hace posible la realización de transacciones económicas entre clientes y usuarios particulares, sin que las empresas que produjeron dichos productos tengan participación generalmente (Sánchez, 2015). El modelo innovador que propone SUAPPO es

el H2H (human to human). Este es un modelo que considera a los clientes y usuarios como seres humanos integrales, con necesidades y capacidades individuales que permiten generar y compartir valor en diferentes espacios y tiempos. El producto que se ofrece es la misma humanidad y experiencia de cada usuario, permitiendo un intercambio orgánico y valioso, que rompe con los paradigmas económicos tradicionales.

Estos aspectos permiten que la compañía pueda ser estructurada y considerada como un organismo vivo, que interactúa con su entorno, afecta y se ve afectada por la misma, y que además posibilita y requiere de una adaptación permanente y constante (Zúñiga, 2018). Además, se puede considerar a la empresa como una cultura sui generis por sí sola, que sirve como punto de referencia para el comportamiento de las personas que forman parte de la comunidad. Estos individuos observan y experimentan los valores, creencias, rituales y normas que componen y caracterizan a la empresa SUAPPO.

Otro de los aspectos fundamentales de la gestión organizacional es el manejo, desarrollo y cultivo del conocimiento. Los socios y colaboradores de la empresa, como se ha mencionado anteriormente, representan una fuente de información e ideas que, debidamente gestionadas, serán un recurso extremadamente valioso para la empresa. La gestión del conocimiento requiere que se identifique la información clave, brechas de conocimiento que puedan existir, y localizar las fuentes más importantes de información crucial. (Cohen & Levinthal, 1990)

Por otro lado, es conveniente obtener conocimientos nuevos de manera continua, para posteriormente estructurar, almacenar y compartirlos de forma efectiva y eficiente entre todos los miembros de la organización. La era digital en la que existen las empresas actuales requiere de un manejo óptimo de datos e información, por lo cual también se reconoce el rol central de la aplicación de los conocimientos obtenidos en tiempo real, lo cual permitirá poner en práctica esa capacidad de adaptación que define a la empresa.

Tamaño del Proyecto

El proyecto empresarial SUAPPO pretende penetrar inicialmente en el mercado local de la ciudad de Quito. Es por ello que el tamaño o alcance del proyecto, estará enfocado en obtener y mantener una comunidad de usuarios de alrededor de sesenta mil personas en el primer año, lo que representa casi un diez por ciento de la demanda potencial de usuarios activos mensuales del mercado y población objetiva. Sin embargo, el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo requiere de un crecimiento anual de un veinte por ciento, lo cual es bastante conservador en este tipo de empresas y modelos de negocio. En el primer año se puede considerar un crecimiento del 178%, en el segundo un 100%, y en el tercero hasta un 71% (Girardi, 2019). Según estos números, el tamaño del proyecto podrá ser fácilmente escalable a un mercado nacional, regional y finalmente internacional dentro antes de los primeros cinco años de operaciones.

Localización

Es de alta relevancia para el éxito de todo proyecto empresarial, seleccionar el lugar apropiado y óptimo para establecer su planta y oficinas. En el caso de SUAPPO, se ha considerado que se debe fijar un espacio para oficinas administrativas dentro del Distrito Metropolitano de Quito. La razón para esto es que un inicio, las operaciones y campañas publicitarias estarán concentradas en esta región. En el libro de Gabriel Urbina titulado *Evaluación de Proyectos* (2010), se establecen los siguientes parámetros para la selección de un espacio empresarial de alto impacto:

- Materia prima disponible
- Mano de obra disponible
- Costo de los insumos
- Costo de la vida
- Cercanía del mercado

Tabla 11

Matriz de Localización de Planta

		Quito		Cumbaya	
Factor relevante	Peso asignado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Materia prima disponible	0.05	8	0.4	7	0.35
Mano de obra disponible	0.2	6	1.2	5	1
Costo de insumos	0.1	9	0.9	8	0.8
Costo de vida	0.2	7	1.4	6	1.2
Cercanía del mercado	0.45	10	4.5	9	4.05
Suma	1	8.4		7.4	

La ciudad de Quito cumple con estos puntos ya que es posible encontrar el material y tecnología necesarios para el desarrollo de las plataformas, y existen personas capacitadas que podrán formar parte del proyecto sin tener que viajar o cambiar de residencia. Por otro lado, aunque los costos puedan ser más elevados que en otras ciudades del país, se compensan por la proximidad y disponibilidad en el mercado local. Finalmente, Quito es una ciudad estratégica pues ya conoce y considera el trueque como una opción económica viable, pues es posible encontrar algunas redes y espacios donde ya se desarrolla este tipo de actividad. (La Hora, 2019)

No obstante, es importante también señalar que, al ser un proyecto empresarial digital, SUAPPO también considera el ciberespacio como su localización. Estos espacios virtuales representan hoy en día el canal apropiado para el comercio electrónico. Es por ello que la empresa identifica el internet y las redes sociales como un espacio clave en las operaciones y administración del negocio. Por esta razón, se debe crear, desarrollar y proteger el concepto de virtualidad para el proyecto, proponiendo así que no existe una transformación digital, pues la empresa desde un inicio pertenecerá y definirá este espacio como suyo.

Ingeniería y Concepción Arquitectónica del Negocio

SUAPPO es una empresa de comercio electrónico basada en el trueque y la gamificación. La empresa motiva a las personas a que intercambien servicios de forma virtual sin necesidad de dinero o transacciones monetarias, lo cual promueve una economía más solidaria y colaborativa. El eje central del negocio es la plataforma virtual sobre la que los usuarios podrán compartir e impartir sus conocimientos y experticia, acumulando puntos y prestigio por cada interacción.

Figura 14. *Flujograma de Procesos de Acumulación de Puntos del Cliente*

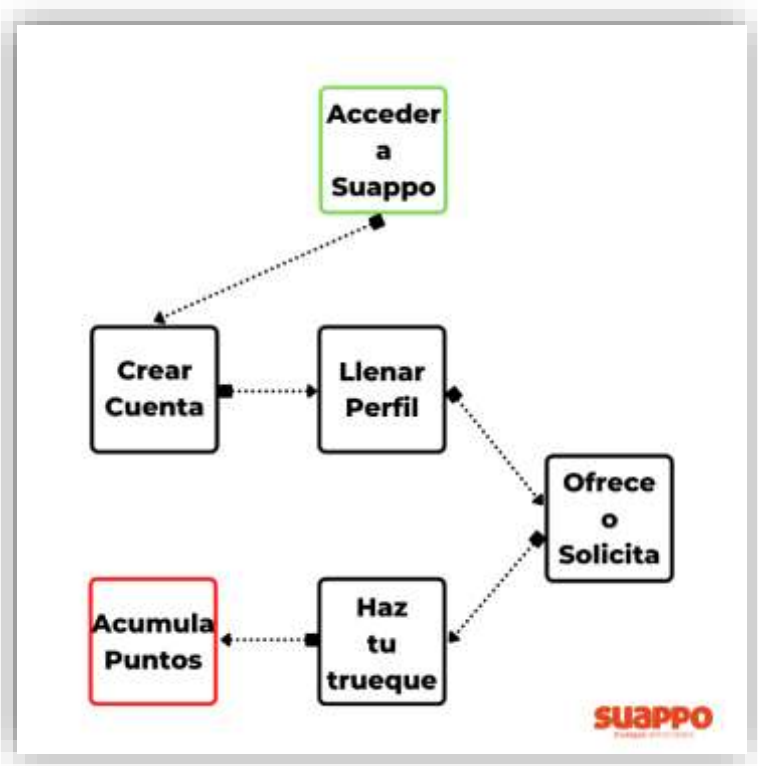
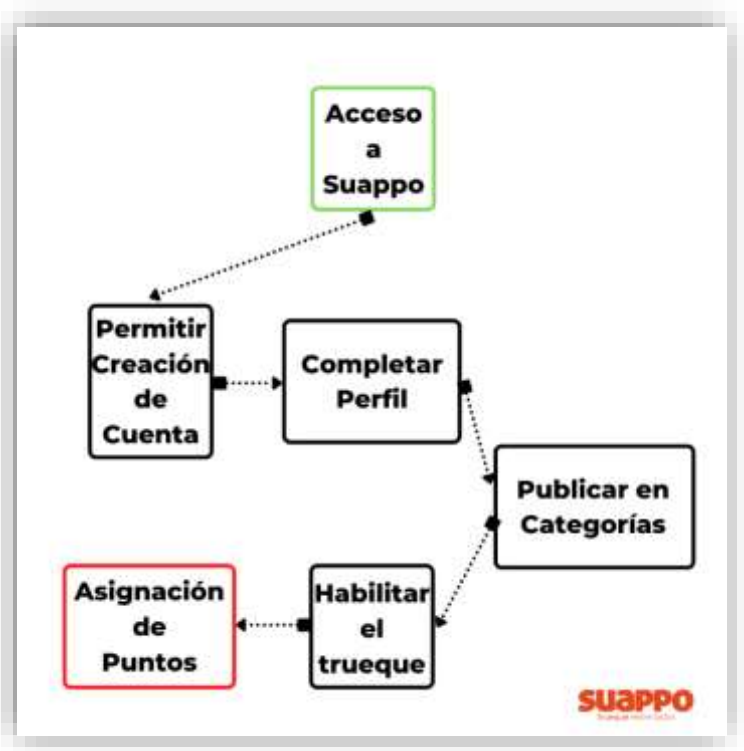


Figura 15. *Flujograma de Procesos de la Plataforma*



El cliente potencial debe crear una cuenta en la aplicación, llenando el espacio con sus datos personales y profesionales. Cada perfil es único y diferente, reflejando así la individualidad de cada persona, permitiendo que exista una combinación original de servicios solicitados y ofrecidos. Los usuarios podrán crear anuncios dentro de la aplicación, lo cual les permitirá satisfacer sus necesidades de forma virtual, y al mismo tiempo serán capaces de solucionar problemas para otras personas que así lo requieran. SUAPPO es un espacio donde los miembros de la comunidad, de forma sencilla e intuitiva, serán capaces de generar valor a través de sus colaboración, cooperación y empatía.

Cada interacción dentro de la plataforma generará un número de puntos que luego podrán ser canjeados por otros servicios y productos que serán promocionados dentro de la aplicación. Esto permite que otros emprendimientos y organizaciones puedan publicitar sus bienes de una forma amigable y personalizada, alcanzando así un público bien definido y

activo, que tendrá acceso a esos productos y servicios y sin necesidad de gastar su dinero y sus ahorros.

En un inicio, se establecerá una oficina central en la ciudad de Quito donde operarán los socios fundadores y demás colaboradores de la empresa. Al ser un proyecto tecnológico, existe una necesidad de espacios para servidores y computadoras que sirven como principales herramientas para el desarrollo y mantenimiento del negocio. Además, una alta inversión en marketing y publicidad requerirá de un equipo comprometido y capacitado, listo para satisfacer las demandas del mercado y de los clientes. Este equipo necesitará un espacio bien estructurado y organizado, amigable y sencillo, que fomente ese trabajo creativo y colaborativo.

Tecnología del Negocio

SUAPPO es una empresa tecnológica que gira en torno a sus apps y plataforma web. Se desarrollarán dos aplicaciones móviles, para Android y iOS, que tendrán una interfaz muy sencilla, amigable e intuitiva. El objetivo es que los usuarios puedan utilizar las aplicaciones sin una pronunciada curva de aprendizaje ya que eso limita e incluso ahuyenta clientes potenciales. Por esta misma razón, la plataforma web deberá ser igual de simple y amigable con el usuario, aunque en ella se encuentren opciones y herramientas adicionales que no estarán presentes en las versiones móviles.

El lenguaje de programación utilizado en el desarrollo de la página web será Python por su simplicidad y facilidad de uso. Se utilizarán botones y herramientas visuales que permitan al usuario navegar por la página con mucha fluidez, lo cual permitirá que los clientes se mantengan por largo tiempo dentro de la plataforma. En cuanto a la programación de las aplicaciones móviles, cada sistema operativo exige y contiene sus herramientas personalizadas que permiten un desarrollo ágil y confiable. Ambas aplicaciones móviles

estarán disponibles en las tiendas virtuales de cada empresa, App Store en el caso de Apple, y Play Store en el caso de Google.

Si bien el enfoque es desarrollar la web y aplicaciones para ofrecer una experiencia de usuario única y original, es indispensable considerar a las redes sociales como otras plataformas sobre las cuales la empresa deberá crear y aprovechar oportunidades de negocio. Es por este motivo que se crearán perfiles en estos sociales para crear comunidad, compartir noticias y, sobre todo, generar expectativa e interés con campañas atractivas y efectivas de publicidad. El objetivo será captar clientes potenciales a través de estos medios y luego redirigirlos hacia las aplicaciones y plataforma web de la empresa.

Como toda empresa tecnológica actual, es importante considerar el equipo técnico que será utilizado, como servidores, computadores, teléfonos inteligentes y la propia data que será generada por la naturaleza del negocio. Esto último es de extrema importancia ya que facilitará la capacidad de ofrecer espacios publicitarios para otras empresas, lo cual requiere de un correcto procesamiento, análisis, respaldo y protección de todos los datos generados por la plataforma de SUAPPO. Esto genera la necesidad de utilizar el *Business Intelligence* como herramienta fundamental en las operaciones de la empresa, permitiendo así el correcto uso y aplicación de la información obtenida a través de las acciones y operaciones de este proyecto empresarial.

Diseño Organizacional

Las empresas más exitosas e inspiradoras están experimentando nuevos modelos de gestión, dejando atrás antiguos paradigmas de supervisión y control. Se están extinguiendo las jerarquías tradicionales que no son compatibles con los cambios sociales y del mercado, donde la innovación, creatividad y autonomía se vuelven características esenciales para cumplir objetivos y alcanzar el éxito (Ramírez, 2015).

SUAPPO es una empresa que busca triunfar gracias a un enfoque organizacional diferente, que se caracteriza en la toma de decisiones descentralizada. Los socios y colaboradores tendrán la oportunidad de crecer en la organización, y serán compensados por sus aportes y estrategias enfocadas en resolver los problemas de sus clientes. En SUAPPO existirá un modelo organizacional distinto, que satisfará las necesidades del mercado de una manera creativa, brindando importancia al empleado y al cliente como eje central de su objetivo. Por este motivo se ha decidido diseñar una pirámide invertida para ilustrar el modelo organizacional que será establecido en la empresa. Este tipo de estructura se destaca por poner un mayor énfasis en los usuarios y clientes, quienes además funcionan como productores y proveedores de servicios. Los modelos tradicionales colocan a la gerencia en lo más alto de la jerarquía, imponiendo así su poder y autoridad. En la pirámide invertida, los gerentes sirven a los auxiliares y asistentes, quienes a su vez sirven a los clientes, consumidores y usuarios de la plataforma. El enfoque humano de la experiencia de usuario requiere una atención holística y priorizada del cliente/proveedor (conocido como "prosumer" o "prosumidor" = productor/proveedor + consumidor).

Figura 16. *Organigrama*

Diseño de Perfiles Profesionales

Los diversos perfiles gerenciales de la empresa responden a las necesidades más importantes del emprendimiento en sus inicios. El gerente general y fundador de la empresa estará encargado de dirigir el negocio desde todos los ángulos, apoyándose en la experiencia e inteligencia de los demás gerentes, quienes a su vez estarán encargados de liderar la gestión administrativa de su conocimiento. En un inicio se buscarán personas capaces de visualizar y entender la calidad disruptiva del negocio y que estén dispuestos a invertir una importante cantidad de su tiempo para la consecución de los objetivos planteados. Los gerentes y socios cofundadores de la empresa serán cuatro:

- *Gerente de Tecnología (CTO):* Líder en desarrollo tecnológico y encargado del funcionamiento de las plataformas web y móviles. (Creativo. Bilingüe. Estudios y experiencia en sistemas, programación, gestión de proyectos, desarrollo tecnológico)
- *Gerente Comercial (CCO):* Líder de marca y mercado, coordinador de comunicación y penetración de mercado. (Creativo. Bilingüe. Estudios y experiencia en ventas, relaciones públicas, marketing)
- *Gerente Financiero (CFO*): Líder de la gestión financiera de la empresa, encargado de obtener y administrar el capital y recursos económicas de la organización. (Metódico. Organizado. Estudios y experiencia en contabilidad, finanzas, inversiones, tecnología financiera.)
- *Gerente de Administración y Leyes (CLO):* Líder y supervisor de las operaciones del día a día de la empresa, asegurando el cumplimiento de objetivos por parte del talento humano. Brazo derecho del gerente general en cuestiones internas y legales de la empresa. (Metódico. Organizado. Estudios y experiencia en constitución legal, normas y leyes, liderazgo organizacional, gestión de proyectos y de equipos)

En el año 1 de la empresa, se reclutarán dos auxiliares para desarrollar los campos tecnológicos y comerciales del proyecto. En primera instancia, el auxiliar de tecnología servirá como brazo derecho del CTO, respondiendo a cualquier novedad y necesidad que tenga esa persona. Formarán el equipo de tecnología y desarrollarán eficazmente la plataforma y aplicaciones móviles. El auxiliar comercial será el apoyo del gerente comercial y estará mayormente encargado de la comunidad, los perfiles sociales, y responderá efectivamente a las dudas y consultas de los clientes y usuarios potenciales. Administrará los diferentes grupos y espacios donde las personas podrán expresar y compartir sus problemas y necesidades.

Tabla 12

Nómina de Socios/Colaboradores SUAPPO

Cantidad	**Cargo**	**sueldo/mes**	**Total/año**
01	Gerente general	100.00	1,200.00
01	Gerente financiero	100.00	1,200.00
01	Gerente administrativo/legal	100.00	1,200.00
01	Gerente de tecnología	100.00	1,200.00
01	Gerente de marca/ comercial	100.00	1,200.00
01	Auxiliar desarrollo producto	700.00	8,400.00
01	Auxiliar marketing y redes	600.00	7,200.00
01	Asistente administrativo	500.00	6,000.00
01	Diseñador	800.00	2,400.00
Total			
09			**$ 30,000.00**

La gerencia contará con un asistente multifuncional que asegurará que las necesidades de los socios sean satisfechas de manera eficiente. Cumplirá con la obligación de entender el negocio y la gestión administrativa desde todos sus ámbitos y ayudará a estructurar los

diferentes procesos internos que se irán creando para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Finalmente, un diseñador o diseñadora será, en el primer año, una persona clave que le dará personalidad y originalidad a la empresa, desarrollando todos los aspectos visuales y publicitarios que tendrán como objetivo atraer y fidelizar a los usuarios. Será responsable de crear y mantener una personalidad única del emprendimiento, que sea fácil de reconocer, y con la cual los usuarios podrán identificarse y sentirse cómodos.

El equipo inicial de SUAPPO estará compuesto por nueve personas que darán vida y trayectoria al proyecto. En los años siguientes se irán contratando y sumando más colaboradores que apoyarán las gestiones de las distintas áreas administrativas y comerciales de la empresa.

Gerencia del Talento Humano

Enfoque 4.0

En la actualidad el área de Talento Humano es de vital importancia en las empresas, pues se considera que el personal vinculado a la organización posibilita o limita la consecución de los objetivos del negocio. A los empleados se los observa más bien como socios y colaboradores, quienes, a través de su trabajo, logran generar un impacto clave dentro y fuera de la organización. Se debe respetar la integridad individual de cada colaborador, de la misma forma que debe respetarse en este caso el rol de cada usuario, pues en un modelo de negocios como el de SUAPPO, pueden ser la misma persona. El gerente puede ser un usuario más de la plataforma, así como un cliente podría contemplarse algún día como socio o empleado de la empresa.

El enfoque 4.0 de la gestión del talento humano se trata de un enfoque y desarrollo de competencias blandas y digitales (M.P., 2020). Lo importante no necesariamente es lo técnico

sino lo humano. En SUAPPO, la relevancia de estas capacidades se maximiza, pues es vital poder generar una buena sinergia entre los socios y colaboradores, que pueda luego traducirse a las operaciones y relaciones para y con el cliente. Entre las competencias más relevantes se tomarán en cuenta aspectos como:

- Comunicación intrapersonal e interpersonal
- Habilidades digitales
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Autonomía
- Automotivación
- Desarrollo personal
- Inteligencia emocional

Reclutamiento

Para realizar un buen reclutamiento será necesario establecer los objetivos internos de la empresa, así como los perfiles específicos del rol que se busca designar. Es imperativo conocer los requerimientos de la compañía para realizar una búsqueda efectiva del personal correspondiente. Para ello, se implementarán campañas de reclutamiento, apoyadas en servicios de *headhunting* (cazatalentos) especializados en buscar y encontrar candidatos idóneos. También se utilizarán las redes sociales para publicar y difundir los puestos que deben ser llenados, generando al mismo tiempo una mejor comunicación con la comunidad y posibles aspirantes.

Selección

La selección estará basada en aquellas competencias necesarias para cumplir los objetivos del rol asignado. Existirán los debidos filtros que asegurarán un correcto y profundo análisis de los solicitantes, intentando garantizar una óptima correspondencia entre posición y aspirante. En un inicio, la selección del personal estará sujeta a los resultados de las entrevistas personales y pruebas psicológicas aplicadas a cada uno de los posibles colaboradores. En base a datos empíricos, así como también referencias profesionales y personales, se tomará la decisión de quienes podrán ser partícipes del proyecto empresarial SUAPPO.

Compensaciones

Las compensaciones de cada socio y colaborador de la empresa estarán fijadas con anticipación y reflejarán la naturaleza de un proyecto de emprendimiento disruptivo. Los socios cofundadores recibirán un porcentaje de acciones de la compañía, promoviendo así un compromiso profundo y sincero, donde el éxito de la compañía representa el éxito del socio. Por otro lado, la compensación del resto de colaboradores está fijado en base al mercado local, teniendo en cuenta que será muy importante satisfacer las necesidades económicas del individuo, pero sin que esta sea la motivación principal de su vinculación a la empresa y de su trabajo. (Ver tabla 3, página 62)

Capacitación

Cada uno de los socios y colaboradores de la empresa estarán sujetos a una continua capacitación, tanto profesional como personal, que permitirá y fomentará el desarrollo individual de cada persona, dentro y fuera de la organización. Es vital poder contar con trabajadores positivos, creativos, optimistas, honestos y con integridad. Para ello se

adecuarán espacios físicos y virtuales para el crecimiento de cada persona y equipo, sembrando así un espíritu de autosuperación y colaboración. Las capacitaciones serán dirigidas por profesionales que brindarán sus conocimientos y experiencia de una forma amigable, comprensible y sensible, relevante y pertinente con el contexto actual. Se espera poder contar con al menos ochenta horas anuales de capacitación, lo cual apoyará el cumplimiento de los objetivos empresariales y personales.

Procesos de evaluación

La estructura de la evaluación 360 corresponde a un análisis del personal por parte de sus supervisores, colegas y subordinados, con el fin de valorar el rendimiento del talento humano de una empresa (Craig & Hannum, 2006). Esto corresponde a una visión más holística de los resultados que se pueden esperar y observar de cada socio y colaborador, pudiendo así determinar con mayor agilidad y certeza el verdadero rendimiento del individuo.

En SUAPPO se tomará en cuenta no solamente este tipo de resultados, pero también la valoración individual y subjetiva de cada persona, formando así un análisis completo de la experiencia humana y profesional dentro de la organización. Además de los resultados cuantificables del personal, serán de mucha importancia los resultados subjetivos y cualitativos de cada individuo, fomentado de esta manera un verdadero autoanálisis e introspección, sosteniendo así la idea de que las personas deben estar presentes y sentirse útiles dentro del desarrollo empresarial del proyecto y del equipo.

Crecimiento profesional

La empresa promoverá el desarrollo profesional dentro de la organización de una manera consistente y clara. Se expondrán las distintas rutas por las cuales el talento humano puede trasladarse, tanto de forma vertical como horizontal. Esto quiere decir que los socios y colaboradores tendrán la oportunidad de diversificar sus capacidades y competencias al

interactuar con diversas áreas de la empresa. Del mismo modo, se les permitirá profundizar su experiencia dentro de un campo o área ocupacional, promoviendo el desarrollo de talentos y aptitudes que corresponden a ángulo específico de la organización.

Luego de dos años de vinculación, cada trabajador debe conocer y definir su trayectoria dentro o fuera de la empresa, a fin de que se pueda determinar las condiciones de su continuación como colaborador de SUAPPO. La intención es mantener espíritus y mentes frescas, comprometidas y con objetivos claros. Al cabo de esos dos años se formulará el sendero profesional y personal que cada persona quiere y puede tomar. Será además muy importante poder ofrecer una diversidad de opciones y rutas, abriendo así la posibilidad de mantener y fidelizar el talento más valioso que tiene la empresa.

Análisis del Marco Normativo

Constitución

Debido a todas las salvedades, jurídicas, tributarias y financieras, SUAPPO se constituirá a través de una sociedad por acciones simplificada (SAS), persona jurídica prevista dentro del marco legal ecuatoriano conforme el art. 2 de la Ley de Compañías, creada en 2020 a través de la Ley de Fomento Productivo, expedida en razón de la reactivación económica y financiera de la República del Ecuador en aras de mitigar las consecuencias que dejó la pandemia por COVID19. Las características más relevantes de una SAS son:

1. Capital mínimo de constitución: no existe capital mínimo.
2. Inscripción: oficina de registros de compañías de la superintendencia de compañías (no existe pago de ninguna tasa por inscripción).

3. Tipo de acción: acción (pueden ser ordinarias: todos tienen derecho a voto; y preferidas: tienen derecho a reparto de utilidades, pero no a voto). De libre negociación.
4. Número mínimo de socios: 1.
5. Número máximo de socios: ilimitado
6. Presentación de estados financieros anuales: obligado a presentar estados financieros anualmente a la superintendencia de compañías, valores y seguros.
7. Objeto social: abierto. No tiene restricción tendiente al desarrollo del objeto social.
8. Gastos por constitución: ninguno. Únicamente sujeto a aprobación de la superintendencia de compañías valores y seguros. (Ley de Compañías, Ref. 2020)

De esta manera el procedimiento de constitución de la compañía se simplifica, igual que la inversión, puesto que las tasas comunes de pago (registro mercantil, notarización, etc.) en los procesos habituales de constitución como lo son la Sociedad Anónima o la Compañía Limitada, quedan exentos. El proceso se acorta notablemente puesto que el documento es un contrato privado en el que se redactan los lineamientos de la compañía, se eligen representantes y se realizan los nombramientos, mismo que se inscriben únicamente dentro de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros sin necesidad de ningún tipo de formalidad o pago.

Con todo lo anterior ejecutado, el siguiente y último paso es la obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes) necesario para darle vida e identidad legal a la compañía puesto que a través de éste se gestionarán todas las acciones comerciales, legales, tributarias, etc. Se gestiona a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) e incluso puede realizarse de forma virtual. Con ello, habrá concluido la etapa inicial de existencia legal de la compañía.

Registro municipal

El registro municipal de la compañía se realizará una vez constituida la misma, principalmente se realizará para el posterior pago de impuestos como la patente municipal o el impuesto 1x1000, en caso de que sean aplicables. El razonamiento de este tipo de impuestos es la obtención de permiso de funcionamiento para la realización de una determinada actividad económica y la existencia física de un lugar de operaciones para cada una de las compañías. Todos los contribuyentes están obligados a pagarla y varían según el municipio (provincia, cantón) en el que se radique la compañía (puesto que toda compañía debe tener un domicilio legal físico). Como lo establece el artículo 65 del Código Tributario, esta es una competencia seccional, es decir provincial o municipal, y se emitirán sus regulaciones a través de Ordenanzas Municipales. (Código Tributario, Ref. 2019)

Tributación

Existen varios tipos de impuestos a pagarse, los más importantes en concordancia con la mercantilidad de SUAPPO, serán expuestos a continuación:

Impuesto a la Renta: La Tarifa Corporativa del Impuesto a la Renta en el Ecuador es del 25% sobre la totalidad de los ingresos gravables. No obstante, las empresas que reinvierten sus utilidades tienen derecho a una reducción del 10% en la tarifa general, es decir que tributan sólo el 15% sobre la porción de utilidades reinvertidas. Para tal efecto deberán realizar un aumento de capital hasta el 31 de diciembre del año siguiente a aquel en el cual se produjeron las utilidades. Ecuador, además, contempla en su legislación laboral una participación del 15% de las utilidades de la empresa, en beneficio de sus trabajadores y empleados. Este porcentaje es calculado sobre la base imponible, antes del impuesto a la renta. (Ley de Régimen Tributario

Interno, Ref. 2021) (Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Ref. 2021)

Conforme el artículo 4 y 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno y en concordancia con el artículo 2 del Reglamento, la declaración de Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, conforme los resultados de su actividad económica.

SUAPPO no ostenta ninguna calidad de excepción en el tema de tributación, sin embargo, el propio giro de negocio de la compañía (trueque) le impide establecer sobre las operaciones de sus usuarios un porcentaje tributario sin que genere conflicto en la propia transacción. Dada la visión y disrupción de SUAPPO como empresa de comercio electrónico, el incentivo económico dentro de la sociedad es elevado y rentable a largo plazo.

Impuesto sobre Activos Totales.- Los municipios ecuatorianos fijan una tarifa de: 0.15% de los activos totales de una compañía, refiriéndose a los estados financieros del año anterior, para determinar la base tributable. Las obligaciones financieras y contingentes pendientes más de un año son deducibles, para el cálculo del Impuesto a los Activos Totales. (Ley de Régimen Tributario Interno, Ref. 2021)

Impuesto al Valor Agregado.- El Impuesto al Valor Agregado (IVA) se calcula sobre el total de los bienes transferidos, importaciones y servicios prestados y debe ser cobrado en todos los puntos de intercambio (distribución, venta al por mayor y menor). El valor es actualmente del 12%, aunque para la importación y transacciones de algunos bienes (como productos agrícolas, alimentos de primera necesidad y medicinas) y para algunos servicios (salud, educación, transporte fluvial, terrestre y marítimo, entre otros) la tarifa es del 0%.

Están sujetas al pago del IVA todas las transacciones que involucran la transferencia del título de bienes materiales entre individuos o compañías (incluso cuando tal transferencia no incluya transacciones monetarias); las ventas de bienes materiales recibidos en consignación, bienes arrendados con opción a compra, bienes intercambiados, bienes presentados como pago en especie, préstamos o servicios, venta de mercancía comercial y arrendamientos mercantiles; así como el consumo personal de los bienes o mercancías que constituyen la fuente de ingreso usual del comerciante. (Ley de Régimen Tributario Interno, Ref. 2021)

El IVA, si bien puede ser aplicado al servicio como plataforma de comercio electrónico que ofrece SUAPPO, no puede ser aplicado a las transacciones que realizan los usuarios dentro de la plataforma, puesto que, no existe valor monetario en intercambio, por tanto, la aplicación del porcentaje (12%) del IVA, es de facto inaplicable, aun cuando el comercio es de servicios, no se está pagando por los mismos sino intercambiándolos por otros. Es una forma verdaderamente visionaria y disruptiva de fomentar la mercantilidad del Ecuador sin que los usuarios tengan que gastar altas cantidades de dinero y además ser castigados con los impuestos. El pago por el uso de la plataforma y posteriores correspondencias tributarias, serán gravados y pagados; sin embargo, las transacciones realizadas dentro de la misma por los usuarios no son sujetos de aplicación de impuesto de ningún tipo, ya que, no existe mercantilidad onerosa sino de intercambio (trueque).

Propiedad intelectual

Es importante que todas las marcas y creaciones humanas sean registradas legalmente y en la debida forma, dado que esta es la única vía a través de la cual se puede proteger la propiedad más importante de hoy en día, la intelectual. En el Ecuador, las marcas, patentes, frases, ideas, etc. se inscriben en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

El fin de estos registros es evitar el plagio o robo de ideas. Ecuador es un país suscrito a varios tratados internacionales de protección de la propiedad intelectual, entre ellos:

- Convención de Roma en vigor en el Ecuador.
- Convención de Berna en vigor.
- Convenio de París en vigor.
- Convenio de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), compuesta por Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador, que pretende un desarrollo, búsqueda y protección de Derechos Intelectuales de forma integral. El Ecuador conforme su normativa ha ratificado las Decisiones Andinas 345, 351, 391 y 486. El SENADI tiene un acuerdo de cooperación con el Tribunal Andino de la Comunidad Andina desde el 2013. Se intenta proteger a nivel comunidad los derechos intelectuales.

El trámite es simple, no requiere de asesoría legal especializada y existe una tasa de pago por concepto de inscripción. En el caso de SUAPPO se debe registrar la marca, el logotipo, el slogan y el desarrollo de la aplicación o aplicación como tal. Dicha inscripción se puede hacer a nombre de SUAPPO como compañía o de la persona que lo inventó. El Derecho de Autor por la invención es intransferible, lo transferible son los derechos económicos y de uso de marca. El proceso puede tardar entre 6 y 8 meses según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual y la gestión a nivel Comunidad Andina. (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación - Ingenios, Ref. 2021). Esto quiere decir que, la protección a las creaciones del intelecto, una vez que se inscriba la marca, no es únicamente a nivel nacional, sino que, gracias a los convenios descritos anteriormente, la protección intelectual es a nivel andino.

Régimen laboral externo

SUAPPO es una compañía privada con fines de lucro. Se deduce de ello que estará sujeta a los contratos de trabajo individuales o colectivos, en relación de dependencia o prestación de servicios, conforme la necesidad de la compañía. Así bien la ley aplicable es el Código de Trabajo, el Código Civil y congruentes. Se podrán celebrar contratos de trabajo en relación de dependencia, individuales o colectivos, a tiempo parcial o tiempo completo, por obra o por tarea, mismos que podrán durar entre seis meses y 1 año, dependiendo el tipo de contrato. (Código de Trabajo, Ref. 2020)

Se deben respetar todas las garantías laborales en relación de dependencia, como la afiliación al seguro, el pago de los décimos sueldos a los trabajadores, pago de utilidades, celebración de contratos de trabajo, cumplimiento de normas tanto internas como externas, cumplimiento de horarios y consecuente pago de horas extras, etc. (Código de Trabajo, Ref. 2020)

Régimen laboral interno

Para reforzar lo que establece la Ley externa, se deberán crear normas internas para que, a través de ellas, el funcionamiento de SUAPPO, sus procesos y su espíritu disruptivo, se conserven en el tiempo y en el ánimo de sus trabajadores. Las normas más pertinentes son las siguientes:

- Reglamento Interno de Trabajo SUAPPO.
- Código de Conducta.
- Reglamento de uso de sistemas electrónicos e informáticos.
- Código de Marca y Branding SUAPPO.
- Reglamento Operacional y Organigrama.
- Reglamento de Comercio Exterior.

- Reglamento de Conducta, Transacción y Comportamiento Internacional.

Comercio electrónico

Como se ha explicado antes, SUAPPO es una empresa de e-commerce y su esencia vital es la tecnología y mercantilidad electrónica. Por este motivo se debe estar pendiente de forma constante de todo lo tendiente a la misma y entre algunas de las leyes nacionales e internacionales que podrían afectarle están:

- Ley de Comercio Electrónico en Ecuador.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en Ecuador.
- Organización Mundial de Comercio, los Acuerdos Comerciales y Tratados ratificados por Ecuador y los países en los que SUAPPO vaya a funcionar
- El Convenio de Budapest contra la prevención de los ciberdelitos.
- Las buenas prácticas de comercio, entre otras.

Lavado de Activos

El lavado de activos es uno de los más importantes y principales problemas a nivel América en lo que a desarrollo empresarial se refiere. Es por ello que es de suma importancia generar políticas y lineamientos que objetivamente liberen de responsabilidad a pequeños, medianos y grandes empresarios. Si bien SUAPPO no está dentro del grupo de empresas con actividades económicas obligadas a reportar a la UAFE (establecidas en el art. 5 de la Ley de Prevención de Lavado de Activos), de oficio puede siempre solicitar información e iniciar procesos en caso de detección de movimientos inusuales en cualquier tipo de compañía a nivel nacional. (Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, Ref. 2017)

Es por ello que es de suma importancia generar programas de protección y delimitación que aseguren tanto a la compañía como al Estado que la conducta financiera y económica de SUAPPO es transparente y honorable. Para ello existen varios métodos, implementación de políticas, y también programas de *compliance*.

Programa de compliance

Lo que intentan los programas de compliance empresariales es establecer las políticas, procedimientos, normativas internas suficientes para la garantía de que todas sus actividades y negocios, están dentro de estricta observancia y cumplimiento legal. Son programas, normativas e incluso códigos internos que delimitan la cultura organizacional y la actuación de esta en función de las leyes generales. Lo más importante de este tipo de programas es que genera un tipo de certeza tanto a nivel empresarial como a nivel humano de la seriedad y transparencia de la compañía; además, funcionan como prueba absoluta de descargo de responsabilidad objetiva frente a ciertos ámbitos sobre los cuáles las compañías la tienen, por ejemplo: responsabilidad ambiental, lavado de activos, financiamiento de delitos, etc. (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2021)

Resumen y Conclusiones

La gestión organizacional de la empresa es uno de los aspectos más importantes del proyecto, dado que el éxito y fracaso de los emprendimientos es generalmente dependiente de la buena o mala gestión y organización de los gerentes y líderes del negocio. Es por ello que se considera que tener bien estructurado el proyecto, con todas las cualidades y condiciones muy claras y definidas, es de vital importancia para cumplir con todos los objetivos a corto y largo plazo. Existen muchas amenazas, tanto internas como externas, que pueden perjudicar o limitar los buenos resultados del proyecto empresarial SUAPPO, lo cual permite concluir que

una buena gestión, con capacidades dinámicas y relevantes, será indispensable para garantizar el éxito y supervivencia en el tiempo de la empresa.

Se deben incorporar personas altamente comprometidas, creativas y capaces de desarrollar el emprendimiento de manera efectiva y eficiente. Cada uno de los socios y colaboradores debe tener muy claro el panorama, la visión, misión y valores de la empresa, promoviendo así una buena y positiva cultura organizacional que genere los resultados esperados. Finalmente, dentro del marco legal existen algunas condiciones que deben ser resueltas desde un inicio para proteger las operaciones de la empresa a nivel local y regional, como por ejemplo la constitución legal de la misma, así como la obtención de los derechos intelectuales necesarios que no permitan que otras personas o empresas reproduzcan o copien cualquier aspecto de SUAPPO, tanto como imagen y marca, así como modelo empresarial y organizacional.

Capítulo V: Evaluación Financiera del Proyecto

Evaluación del Proyecto

El proyecto de emprendimiento tecnológico SUAPPO ha sido estudiado a profundidad y se han considerado muchas variables que podrían afectar el desarrollo y éxito del negocio. Se ha realizado el estudio técnico y de mercado, tomando en cuenta el contexto actual, los posibles riesgos, las oportunidad y amenazas, así como también los modelos relevantes de gestión organizacional que determinarán el funcionamiento de la empresa. A continuación, se realizará una evaluación referente al ámbito económico y financiero del proyecto, tomando en cuenta datos actualizados y pertinentes, manteniendo siempre un espíritu conservador, pero al mismo tiempo optimista, pues el proyecto tiene un gran atractivo y mucho potencial.

En el primer año se busca crear una base de usuarios que permita obtener réditos económicos suficientes para sostener las operaciones del negocio. Se ha considerado oportuno iniciar con una inversión de cien mil dólares, mismos que permitirán desarrollar la plataforma web y aplicaciones móviles, así como también crear la marca y campañas publicitarias que generarán la expectativa y tráfico esperados.

En los años siguientes, la tasa de crecimiento bajará a niveles promedio en la industria, pero se debe tomar en cuenta que existen estrategias de expansión regional e internacional, lo cual muy posiblemente afectará de forma muy positiva la tasa de crecimiento anual, así como las ventas e ingresos generados por las operaciones del negocio. Es importante considerar la alta probabilidad de viralización, lo cual rompería todos los esquemas y escenarios provistos en este documento, transformando el proyecto en una empresa disruptiva de niveles globales.

Costos de Inversión

Dentro de la inversión total se consideran los sueldos y honorarios por los primeros doce meses de la compañía, teniendo en cuenta que los ingresos serán generados después de todo el desarrollo tecnológico y la puesta en marcha de la campaña publicitaria.

Para desarrollar este proyecto de emprendimiento llamado SUAPPO, se requerirá de un capital inicial de cien mil dólares que serán utilizados durante el primer año de la siguiente forma:

Tabla 13

Egresos Año 1 SUAPPO

Área Funcional	Monto
Desarrollo tecnológico	$ 30,000.00
Web	$4,000.00
Apps (iOS +Android)	$19,000.00
Hardware + mantenimiento	$7,000.00
Desarrollo empresarial	$ 40,000.00
Arriendo	$18,000.00
Merchandizing	$2,000.00
Publicidad	$16,000.00
Administrativos	$4,000.00
Talento humano	$ 30,000.00
Gerencia	$6,000.00
Staff	$24,000.00
Total	$ 100,000.00

Se buscará financiar este proyecto de dos formas, la primera consiste en la obtención de fondos por parte de los socios cofundadores por un monto mínimo de USD20,000. El resto del capital inicial, aproximadamente USD80,000 podrá ser adquirido por medio de inversionistas ángel, fondos privados de inversión, o incluso créditos bancarios disponibles para este tipo de emprendimientos.

Cálculo del Capital de Trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo de forma correcta, se debe considerar a los activos y pasivos corrientes durante un plazo de tiempo determinado. En el caso del proyecto de emprendimiento SUAPPO, se ha fijado un tiempo de un año para hacer este cálculo, considerando que es un espacio temporal adecuado para desarrollar, probar y promocionar la aplicación de manera efectiva en el mercado objetivo. El capital inicial del proyecto es capaz de cubrir todos los costos durante este periodo de tiempo, sin embargo, para el propósito de una proyección futura, se considera lo siguiente para realizar un estimado del capital de trabajo necesario para cada mes a partir del primer año de operaciones:

- *Activos corrientes*: Ingresos aproximados mensuales en base a las proyecciones estimadas de ventas y crecimiento anual
- *Pasivos corrientes*: soporte técnico, salarios mensuales, gastos administrativos corrientes

$$AC - PC = CAPITAL\ DE\ TRABAJO$$

$$\$26{,}093.28 \quad - \quad \$\,6{,}413.99 \quad = \quad \$\,19{,}679.28$$

Costos de Operación y Mantenimiento

Los costos aproximados mensuales de operación y mantenimiento se enfocan primordialmente en la plataforma tecnológica del negocio, lo cual constituye el elemento fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Sumado a esto, se consideran los salarios de las personas encargadas del área técnica y tecnológica del proyecto, lo cual será tomado en cuenta para realizar el cálculo mencionado anteriormente.

Tabla 14

Costos Operativos Mensuales

Área Operativa	Monto
Requerimientos tecnológicos	$ 250.00
Hosting	$150
Dominio	$15
Otros	$85
Operaciones	$ 1050.00
Capacitación	$800
Mantenimiento	$250
Talento humano	$ 800.00
Gerencia	$100
Auxiliar	$700
Total	$ 2100.00

Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio del negocio, es necesario considerar los costos fijos anuales y el margen de contribución. En el caso de SUAPPO, los costos fijos en el año 1 ascienden a $ 76,967.90, mientras que el margen de contribución se ha definido como el 50%. A continuación, la tabla que expresa el cálculo numérico del Punto de Equilibrio que se estima en $153,935.79:

Tabla 15
Punto de Equilibrio SUAPPO

Variables	Monto
Costos Fijos	76,967.90
Margen Contribución	0.50
Total	153,935.79

Evaluación Financiera del Negocio

Se ha realizado la correspondiente evaluación financiera del proyecto, proyectado a cinco años, tomando en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles al momento y estimando los costos y gastos administrativos, operativos y tributarios. Mediante estas proyecciones, se ha determinado que el proyecto es altamente rentable y que sus operaciones a largo plazo están seguras y son confiables. La tabla completa de proyecciones se encuentra al final del documento en el anexo 1. A continuación se presenta un resumen financiero del primer año de operaciones (Datos completos en la sección de Apéndices):

Tabla 16

Resumen Financiero SUAPPO 2021

Variables		Año 1
USUARIOS ACT MENSUALES	$	60,459.41
VENTAS ANUALES	$	313,119.30
CV 50%	$	156,559.65
Utilidad bruta en ventas	$	156,559.65
Gastos OP 15% de ventas +Salarios	$	76,967.90
Utilidad Operacional	$	79,591.76
15% PT	$	11,938.76
Utilidad antes de impuestos	$	67,652.99
25% IR	$	16,913.25
Utilidad neta	$	50,739.74

Tabla 17

Resumen Financiero SUAPPO

Variables	Monto
Capital Inicial	$100,000.00
Valor Actual Neto	$473,003.52
ROE	254%
Punto de Equlibrio	$153,935.79

En el Apéndice C, al final de este documento, se puede encontrar información detallada de las ventas en el primer año. Adicionalmente, se han realizado proyecciones estimadas para escenarios más conservadores e incluso pesimistas, considerando que los proyectos no siempre se desarrollan de la forma planificada, y que incluso el mercado como tal podría cambiar. A continuación, se presenta una imagen del resumen que describe ambos escenarios:

Tabla 18

Escenarios suappo

	Valores actuales	Conservador	Pesimista
Ventas	$313,119.30	$242,381.79	$171,644.28
Tir	92%	64%	20%
Van	$473,003.52	$248,508.66	$24,013.82
Tasa de corte	13%	13%	13%
Profit	79%	51%	7%

Resumen y Conclusiones

El proyecto de emprendimiento SUAPPO es viable y altamente rentable. De acuerdo con los números y cifras proyectadas, se puede concluir que la inversión inicial dará réditos y ganancias, generando resultados positivos para los socios inversionistas. De la misma forma, será posible pagar el crédito solicitado para completar el capital necesario para constituir, desarrollar y establecer el proyecto empresarial.

Las cifras indican que se podrán generar ganancias desde el año 1, considerando que el mercado responderá positivamente a la plataforma y aplicaciones móviles. Es necesario señalar que para que el proyecto tenga permanencia en el tiempo y se pueda escalar a niveles regionales e internacionales, se deberá reinvertir constantemente capital para poder

incrementar la capacidad operativa de la empresa, así como también agregar al proyecto el talento humano necesario y altamente capacitado para este tipo de negocios.

Deberá haber siempre disciplina e inteligencia financiera que permita mantener una organización saludable, estable y sustentable. Los ingresos generados serán invertidos en áreas esenciales e indispensables. Por otro lado, será siempre importante invertir en marketing y publicidad para que se puedan acceder a nuevos mercados y clientes, haciendo crecer la base de usuarios y, por ende, las ventas y ganancias netas.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El emprendimiento SUAPPO es un proyecto empresarial con un alto potencial de éxito, rentabilidad y disrupción en la industria de comercio electrónico. El proyecto propone una forma bastante antigua y conocida de negocios basada en el intercambio, también llamado “trueque”. Se ha propuesto el desarrollo de una plataforma web y aplicaciones móviles que permitirán a los usuarios realizar un trueque sencillo y rápido, utilizando las ventajas y herramientas digitales disponibles en la actualidad.

Existen componentes que agregan valor al proyecto, como por ejemplo la gamificación, que consiste en crear una experiencia lúdica, entretenida y atractiva, dando opciones de subir niveles, ganar prestigio y obtener insignias y premios. Por otro lado, se promueve la obtención de puntos a través de interacciones positivas con la plataforma y con otros usuarios. Estos puntos sirven como una especie de moneda virtual, pues será posible canjear estos puntos por diversos beneficios, servicios y productos.

Finalmente, la aplicación generará grandes cantidades de datos que harán posible ofrecer espacios altamente personalizados a empresas y emprendedores que quieran publicitar y promover sus servicios y productos. Estas empresas podrán definir su público objetivo con un alto grado de personalización y especificación, logrando así obtener ganancias a través del contrato de espacios publicitarios dentro de las plataformas de SUAPPO.

Este proyecto empresarial no cuenta con competidores directos, lo cual facilita y de cierta forma garantiza el potencial de éxito del negocio. Será necesario mantener una buena organización y liderazgo dentro de la compañía, para de estar forma conseguir los resultados esperados y cumplir con los objetivos planteados. Cabe además señalar que hay una necesidad imperativa de seguir escalando el negocio hasta penetrar mercados regionales e internacionales, creando así una comunidad global de trueque a través de SUAPPO.

Recomendaciones

Existen varias consideraciones para quienes vayan a formar parte de este proyecto empresarial, tomando en cuenta que ningún plan de negocios es perfecto, sino siempre perfectible. Entre las sugerencias más importantes, se considera que es primordial establecer un equipo altamente comprometido y creativo. La supervivencia y éxito del proyecto dependerá de las personas que lo conformen. Es por este motivo que en primer lugar se deben establecer con claridad cuáles serán los requisitos que cumplir por cada uno de los socios y colaborados que se unan al proyecto. Se debe establecer de entrada la correcta cultura organizacional, los valores institucionales y la visión que tiene el proyecto para que de esta forma quede clara la ruta a seguir por todos los integrantes del emprendimiento.

De la misma forma, será imprescindible establecer los roles y objetivos que cada persona debe cumplir, así como asignar las responsabilidades de cada área funcional de la empresa. Se debe fomentar un espacio amigable, transparente, motivante e inspirador, pensando que las acciones y operaciones de la empresa podrán generar un alto de grado de valor no solamente para los socios y colaboradores, pero también para los clientes y usuarios, así como la sociedad en general.

Finalmente, se recomienda iniciar con la gestión de manera inmediata, aprovechando el contexto social y económico actual que se vive en el mundo durante la pandemia del COVID-19. Hoy en día son millones de personas que se encuentran aisladas o retenidas en sus hogares, con una limitada posibilidad y capacidad de interactuar con el mundo exterior. Por lo tanto, se deben aprovechar estas condiciones para ofrecer al mercado un espacio confiable para realizar intercambios de servicios, y en un futuro productos, de una forma sencilla y amigable. Se sugiere también mantener un aprendizaje continuo, aprovechando los primeros meses y años para entender el comportamiento del usuario y ofrecer las herramientas y espacios que le permita satisfacer sus necesidades efectivamente.

Limitaciones

La pandemia global del COVID-19 ha causado toda una serie de inconvenientes en todas las áreas industriales y comerciales, pero también en la educación. Es por ello que esta investigación ha tenido que atravesar un ambiente complejo y llena de limitaciones. En primer lugar, ha sido imposible poder acceder de manera presencial a la búsqueda de información relevante al proyecto. De la misma forma, se ha tenido que ejecutar todo aspecto del estudio de manera virtual, imposibilitando, por ejemplo, acceder a bibliotecas o entrevistas personales que pudiesen agregar datos valiosos para la evaluación del presente plan de negocios.

Adicionalmente, tampoco se tuvo la oportunidad de visitar espacios y lugares para el espacio de oficina incluida en el proyecto. No solamente el espacio de oficinas administrativas fue difícil analizar, también se vio bastante afectada la capacidad de definir espacios publicitarios posibles, con el fin de proyectar y evaluar dichos espacios en cuanto a los objetivos de marketing anteriormente mencionados en el capítulo III de este documento. Finalmente, la investigación cuenta con el mínimo de participantes requeridos para estar dentro del margen de error. De haber sido posible, se hubiese aplicado la encuesta a por lo menos 300 individuos, con el fin de acceder a las estadísticas más exactas, y deducir las proyecciones más precisas.

Resumen

En resumen, se ha realizado la mejor investigación posible, dentro del contexto actual, considerando las limitaciones del caso, y exponiendo de forma clara las mejores recomendaciones. Quienes se vean interesados en participar del proyecto, deberán ponerse en contacto de manera inmediata, garantizando así, un espacio como socio o colaborador el mismo.

Lista de Referencias

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Buildfire, E. (2021). *Mobile App Download and Usage Statistics (2021) - BuildFire*. BuildFire. Retrieved 27 July 2021, from https://buildfire.com/app-statistics/.

CECE. (2021). *En el 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en el país | Gestión*. Revistagestion.ec. Retrieved 27 July 2021, from https://www.revistagestion.ec/empresas/en-el-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-el-pais.

Código de Trabajo, Registro Oficial S. 167 de 18 de octubre de 2005 (Publicación 16 de diciembre de 2005 22 de Junio de Ref. 2020).

Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación - Ingenios, Registro Oficial S. 899 de 29 de noviembre de 2016 (Publicado 09 de diciembre de 2016 26 de Mayo de Ref. 2021).

Código Orgánico Integral Penal, Registro Oficial S. 180 de 28 de enero de 2014 (Publicación 10 de febrero de 2014 29 de Junio de Ref. 2021).

Código Tributario, Registro oficial S.38 de 10 de mayo de 2005 (Publicado 14 de junio de 2005 31 de Diciembre de Ref. 2019).

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative science quarterly, 128-152.

Commerce. Investopedia. (2019). Retrieved 20 June 2020, from

https://www.investopedia.com/terms/c/commerce.asp.

Craig, S. B., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *58*(2), 117.

El Universo. (2020). Usan el trueque como una alternativa para paliar los efectos de la pandemia de COVID-19. Retrieved 20 June 2020, from https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/22/nota/7849059/trueque-como-alternativa-palear-efectos-pandemia-covid-19

Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing theory*, *16*(1), 123-141.

Girardi, G., 2019. *Average growth rate for startups*. [online] Equidam. Available at: <https://www.equidam.com/average-growth-rate-for-startups/> [Accessed 23 July 2021].

INEC. (2021). *Proyecciones Poblacionales*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Retrieved 27 July 2021, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/.

Investopedia, T., 2020. *Sharing Economy Definition*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp> [Accessed 20 July 2021].

La Hora, D., 2019. *El trueque también se volcó a lo digital - La Hora*. [online] La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo. Available at: <https://lahora.com.ec/noticia/1102283980/el-trueque-tambien-se-volco-a-lo-digital> [Accessed 23 July 2021].

Ley de Compañías, Registro Oficial 312 05 de noviembre de 1999 (Emitida 20 de octubre de 1999 10 de Diciembre de Ref. 2020).

Ley de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial S463 de 21 de octubre de 2004 (Publicación 17 de noviembre de 2004 02 de Julio de Ref. 2021).

Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, Registro Oficial Segundo S. 802 de 13 de julio de 2016 (Publicación 21 de julio de 2016 29 de Diciembre de Ref. 2017).

M. P., M., H., A., & V. M., E., & (2020). *Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0*. Delfín, 1, 51-66.

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (23 de Julio de 2021). *Pontifica Universidad Católica de Valparaíso*. Obtenido de https://www.pucv.cl/uuaa/compliance/que-es-compliance

Ramírez, G. A. (2015). *Invertir la pirámide organizacional un reto que vence ideologías y crea oportunidades*. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10654/7506.

Real Academia Española: Trueque. Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.,

[versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es> [20 de septiembre del 2020].

Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial S. 209 de 28 de mayo de 2010 (Publicación 08 de junio de 2010 23 de Abril de Ref. 2021).

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. Business horizons, 58(4), 411-420.

Sanchez, J., 2015. *Consumer to consumer – C2C - Definición, qué es y concepto*. [online] Economipedia. Available at: <https://economipedia.com/definiciones/consumer-to-consumer.html> [Accessed 23 July 2021].

Segura Gordillo, N. (2016). *Marketing del color*. ¿Cómo influye el color del logotipo en la personalidad de una marca?

Staff, E., 2006. *Cómo hacer la visión de la empresa*. [online] Entrepreneur. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/257286> [Accessed 20 July 2021].

Suappo. *Suappo*. (2020). Retrieved 20 June 2020, from https://suappo.com/.

Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134.

Wienclaw, R. (2008). *B2B Business Models* [Ebook]. RESEARCH STARTERS. Retrieved

20 June 2020, from https://www.ebscohost.com/uploads/imported/this

Zúñiga, M. (2018). Complejidad organizada: los laboratorios vivos de innovación y cultura como metáfora de un organismo vivo. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, *9*(1), 68-81.

Apéndices

Apéndice A. *Proyecciones Anuales y Análisis Financiero*

ANÁLISIS FINANCIERO SUAPPO 2021

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USUARIOS ACT MENSUALES		60,459.41	120,918.83	181,378.24	226,722.80	283,403.50
VENTAS ANUALES		$ 313,119.30	$ 626,238.61	$ 939,357.91	$ 1,174,197.39	$ 1,467,746.74
CV 50%		156,559.65	313,119.30	469,678.96	387,485.14	484,356.42
Utilidad bruta en ventas		156,559.65	313,119.30	469,678.96	786,712.25	983,390.31
Gastos OP 15% de ventas +Salarios		76,967.90	181,535.79	290,903.69	454,529.61	631,762.01
Utilidad Operacional		79,591.76	131,583.51	178,775.27	332,182.64	351,628.30
15% PT		11,938.76	19,737.53	26,816.29	49,827.40	52,744.25
Utilidad antes de impuestos		67,652.99	111,845.99	151,958.98	282,355.25	298,884.06
25% IR		16,913.25	27,961.50	37,989.74	70,588.81	74,721.01
Utilidad neta		$ 50,739.74	$ 83,884.49	$ 113,969.23	$ 211,766.43	$ 224,163.04
Depreciación		1,539.36	3,630.72	5,818.07	9,090.59	12,635.24
FLUJO AJUSTADO	-100,000.00	52,279.10	87,515.21	119,787.31	220,857.03	236,798.28
TIR	92%					
VAN	$ 473,003.52					
TASA DE CORTE	13%					
PROFIT	79%					
Interes total CRÉDITO $80k	$ 26,773.35					
Interes pagado anual	$ 5,354.67					
INVERSIONISTAS	$ 20,000.00					
PE	CF	76,967.90				
	MC	0.50				
	=	153,935.79				
ROE	UTILIDAD NETA /	50,739.74				
	PATRIMONIO	20,000.00				
	=	254%				

Apéndice B. ***Cálculo de la Demanda Potencial***

95.00					
1,121,988.00	PERSONAS uio 19-65 www 6 meses				
98.95%	1,110,177.60	conoce trueque			
66.84%	742,042.71	ha realizado e-commerce			
90.53%	**671,771.26**	actividad en linea mensual			
	671,771.26	*monthly active users*	*usuarios activos / mes*		
	Mensual	**%**	**CLIENTES**	**POTENCIAL DE TRANSACCIONES**	
MENSUAL	1.00	50.53%	374,954.18	374,954.18	
SEMANA	4.00	24.21%	179,648.54	718,594.16	
SEMANA	12.00	9.47%	70,271.44	843,257.33	
DIARIA	30.00	6.32%	46,897.10	1,406,912.97	
		90.53%	671,771.26	**3,343,718.65**	*potenciales transacciones / mes*

Apéndice C. ***Desglose Ventas Año 1 SUAPPO***

META DE VENTAS AÑO 1		**10%**	**300,934.68**	*transacciones / mes*
TOTAL MAU AÑO 1		**10%**	**60,459.41**	año 1 MAU
TOTAL USERS AÑO 1			302,297.07	DOWNLOADS
TRANSAC X AÑO			**3,611,216.14**	
TRANSAC X AÑO x user año 1			59.73	
	OPERACIONES		*tráfico*	
	Mes		300,934.68	
# DE TRANSACCIONES	DÍA		10,031.16	
	HORA		417.96	
	MINUTO		6.97	
USERS PREMIUM año 1		2%	6,045.94	
INGRESOS DESCARGA PREMIUM	*DOLARES*	$ 4.99	30,169.25 $	
GASTOS POR USUARIO **POR AÑO**	$46.8(TOTAL APPS) *DOLARES*	$ 4.68	**$ 282,950.06**	
GASTOS POR USUARIO **POR MES**	*DOLARES*	$ 0.39	23,579.17	

Apéndice D. ***Cálculo de Demanda Potencial SUAPPO***

DEMANDA POTENCIAL MAU		**671,771.26**	*monthly a usuarios activos / mes*			
No TRANSACCIONES						
		Mensual	**%**	**CLIENTES**	**POTENCIAL DE TRANSACCIONES**	
	1.00 MENSUAL	1.00	50.53%	374,954.18	374,954.18	
	1.00 SEMANA	4.00	24.21%	179,648.54	718,594.16	
	3.00 SEMANA	12.00	9.47%	70,271.44	843,257.33	
	1.00 DIARIA	30.00	6.32%	46,897.10	1,406,912.97	
			90.53%	671,771.26	**3,343,718.65**	*transacciones / mes*
Transacciones MENSUALES por persona					**4.98**	
OFERTA EN EL MERCADO				10%	334,371.86	*transacciones / mes*
Clientes SATISFECHOS				10%	67,177.13	
DEMANDA INSATISFECHA				90%	3,009,346.78	*transacciones / mes*
CLIENTES INSATISFECHOS				90%	604,594.14	MAU´s
META DE VENTAS AÑO 1				**10%**	**300,934.68**	*transacciones / mes*
TOTAL MAU AÑO 1				**10%**	**60,459.41**	año 1 MAU