

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de grado previa a la obtención de título de  
Magister en Administración de Empresas**

**AUTORES:**

Michelle Alejandra Flor Larco  
Damaris Eliana Hurtado Carrillo  
Galo Santiago Berrazueta Lanas  
Lenin Josué Caragulla Solano  
Christian Iván Caicedo Diaz

**TUTORES:**

Rafael Martín  
Arancha Burgos  
Francisco Traba

**Plan de Negocio orientado al Desarrollo de la App "PymPal: Innovación y Eficiencia para la Gestión de Pymes Gastronómicas en Ecuador", a través de la Empresa Tecnológica "Nova Center Solutions".**

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL**

Plan de Negocio orientado al Desarrollo de la App "PymPal: Innovación y Eficiencia para la Gestión de Pymes Gastronómicas en Ecuador", a través de la empresa tecnológica "Nova Center Solutions".

**Por:**

Michelle Alejandra Flor Larco  
Damaris Eliana Hurtado Carrillo  
Galo Santiago Berrazueta Lanas  
Lenin Josué Caragulla Solano  
Christian Iván Caicedo Diaz

Agosto 2023

**Aprobado:**

Rafael, Martín. Docente EIG - UIDE  
Arancha, Burgos. Docente EIG - UIDE  
Francisco, Traba. Docente EIG - UIDE

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30, agosto, 2023

Rafael, Martín.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30, agosto, 2023

Arancha, Burgos.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 30, agosto, 2023

Francisco, Traba.

## Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Michelle Alejandra Flor Larco, Damaris Eliana Hurtado Carrillo, Galo Santiago Berrazueta Lanas, Lenin Josué Caragulla Solano y Christian Iván Caicedo Diaz declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado: **Plan de Negocio orientado al Desarrollo de la App “PymPal: Innovación y Eficiencia para la Gestión de Pymes Gastronómicas en Ecuador”, a través de la empresa tecnológica “Nova Center Solutions”,** es de nuestra 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.



Michelle Alejandra Flor Larco  
Correo electrónico: miflorlar@uide.ec



Damaris Eliana Hurtado Carrillo  
Correo electrónico: dahurtadoca@uide.ec



Galo Santiago Berrazueta Lanas  
Correo electrónico: gaberrazueta@uide.ec



Lenin Josué Caragulla Solano  
Correo electrónico: lecaragullaso@uide.ec



Christian Iván Caicedo Diaz  
Correo electrónico: chcgacedodi@uide.ec

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Michelle Alejandra Flor Larco, Damaris Eliana Hurtado Carrillo, Galo Santiago Berrazueta Lanás, Lenin Josué Caragulla Solano y Christian Iván Caicedo Díaz, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado: **Plan de Negocio orientado al Desarrollo de la App "PymPal: Innovación y Eficiencia para la Gestión de Pymes Gastronómicas en Ecuador"**, a través de la empresa tecnológica **"Nova Center Solutions"**, autorizamos 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, Agosto de 2023



Michelle Alejandra Flor Larco  
Correo electrónico: miflorlar@uide.ec



Damaris Eliana Hurtado Carrillo  
Correo electrónico: dahurtadoca@uide.ec



Galo Santiago Berrazueta Lanás  
Correo electrónico: gaberrazueta@uide.ec



Lenin Josué Caragulla Solano  
Correo electrónico: lecaragullaso@uide.ec



Christian Iván Caicedo Díaz  
Correo electrónico: chcaicedodi@uide.ec

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Michelle Alejandra Flor Larco, Damaris Eliana Hurtado Carrillo, Galo Santiago Berrazueta Lanás, Lenin Josué Caragulla Solano y Christian Iván Caicedo Díaz son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

## **Dedicatorias**

Michelle Alejandra Flor Larco

A mi mama, por estar a mi lado siempre con su apoyo y motivación, siendo ese pilar constante sin importar los obstáculos que se han presentado en el camino.

Damaris Eliana Hurtado Carrillo

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo a mi querida familia, Martha, Grace, Olmedo y Paulo, su presencia, amor y apoyo incondicional, han sido mi fortaleza e inspiración en todo momento.

Lenin Josué Caragulla Solano

A mi familia, que han sido participes desde el primer peldaño hasta el recorrido final de esta trayectoria académica, por su apoyo incondicional y constante inspiración, por quienes se ve reflejada una lejana ilusión ahora en toda una realidad de la cual nos sentimos orgullosos.

Christian Iván Caicedo Diaz

El presente trabajo está dedicado a mi familia quienes son un pilar fundamental en mi vida.

## **Agradecimientos**

Michelle Alejandra Flor Larco

A mi mama, por su apoyo incondicional en cada etapa por la que he atravesado, tanto en el ámbito personal como profesional.

Damaris Eliana Hurtado Carrillo

Agradezco a mi familia, por su constante apoyo y amor incondicional durante toda mi vida. Sin ustedes, este logro no habría sido posible. Gracias por su apoyo en cada etapa de mi vida y por estar siempre presentes en cada paso que doy.

Lenin Josué Caragulla Solano

A nuestros tan apreciados docentes, por las enseñanzas y conocimientos impartidos, los cuales tengan por seguro que arribaron en tierra fértil, de modo que nos acompañarán en nuestro transitar profesional y podrán ser replicados a favor de la sociedad en cada uno de nuestros ámbitos de competencia y desempeño. Gracias por el empeño y perseverancia puesto para impulsarnos a superarnos y crecer personal y profesionalmente.

Christian Iván Caicedo Díaz

Agradezco a la UIDE y sus docentes por saber transmitir su conocimiento, especialmente a mi familia por tiempo y trabajo durante todo este proceso.

## Resumen Ejecutivo

El control de inventario de las pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico es un elemento primordial en la gestión de estos. El inventario es una de las principales herramientas de control que permite y facilita el recuento periódico de las reservas y su valor económico en las empresas, además, a través de su monitoreo se pueden realizar adaptaciones para mejorar la gestión del mismo. Es por ello por lo que, al realizar la apertura de una empresa o establecimiento en el sector gastronómico, se debe establecer sistemas de control, a fin de dar cumplimiento a los objetivos en la empresa, como es conseguir mayor rentabilidad, establecer procesos constantes de control, entre otros.

Al no contar con un adecuado control en el inventario puede dar origen a problemas de administración y la rentabilidad del negocio, así también, problemas relacionados con la logística, el suministro y/o desabastecimiento de ingredientes o insumos, generando desperdicios de materia prima, insumos y puntos de insatisfacción para los clientes por productos agotados, demora en la atención, entre otros.

Con el objetivo de brindar soluciones a la problemática antes mencionada, se crea “Nova Center Solutions” como una empresa de innovación tecnológica, que busca brindar soluciones vanguardistas a problemas administrativos y logísticos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pertenecientes al sector gastronómico del Ecuador.

Su principal producto tecnológico es PymPal, una aplicación que será creada para tecnificar las operaciones de pequeños y medianos restaurantes mediante un control integral del inventario. La aplicación ayudará a los restaurantes a llevar un control en tiempo real de sus inventarios, stock de productos, precio, fechas de elaboración y vencimiento, ayudando así, a reducir desperdicios, monitorear el costo real de su producción, optimizar tiempos de conteo y de compras.

La aplicación de PymPal busca solucionar los problemas que presentan los restaurantes debido a que no tienen un control formal de costos, el uso eficiente de materias primas y la gestión de desperdicios. El principal objetivo de PymPal es ofrecer un servicio que permita a las pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico optimizar sus costos, ser sustentables y tener un crecimiento positivo en el mediano y largo plazo. En la etapa inicial, PymPal utilizará



bases de datos y una interfase “user friendly” para controlar las variables de stock, precios, fechas de elaboración y de caducidad de los productos. Posteriormente, la empresa busca escalar de manera vertical e integrar a los proveedores, facilitando las transacciones entre restaurantes y proveedores, de manera que se agilice el proceso de compra/venta, se reduzca el tiempo del comprador y se acorte la cadena logística, permitiendo una mayor exposición de sus productos a los proveedores y fomentando las relaciones entre Nova Center Solutions, proveedores y restaurantes. En cuanto al costo del servicio que brindará PymPal, será una tasa asequible por cada transacción realizada por los proveedores y una suscripción para los restaurantes.

Uno de los factores primordiales para los establecimientos gastronómicos es contar con un direccionamiento correcto de la estructura empresarial para el funcionamiento y desempeño óptimo de las actividades de la empresa, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad y eficiente. La empresa Nova Center Solutions está orientada al servicio, por lo cual, se compone de 5 departamentos principales, mismos que estarán conformados por equipos multidisciplinarios y liderados por los socios fundadores de la empresa, quienes, a su vez, son personal altamente calificado conforme se detalla a continuación:

1. **Departamento Financiero:** equipo encargado de la administración presupuestaria de la empresa, con el fin de garantizar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos disponibles.
2. **Departamento de Talento Humano:** equipo encargado de administrar y garantizar la gestión de talento humano, como responsable del desarrollo empresarial.
3. **Departamento de Marketing:** equipo encargado de elaboración de estrategias de marketing y ventas, a fin de posicionar a la empresa en el mercado, y con ello crear y fortalecer vínculos con los consumidores.
4. **Departamento de Ventas y Logística:** equipo responsable de supervisar las ventas y atraer nuevos clientes, además, de desarrollar e implementar un protocolo para vender en el APP y que pueda conectarlo a personas/empresas que podrían estar interesadas y convertirlas en clientes. En cuanto a la logística, el equipo será el encargado de gestionar la operatividad de la cadena de suministro hasta el momento de entrega del servicio a los puntos de recepción de los restaurantes.
5. **Departamento de Tecnologías:** equipo encargado de planear y ejecutar proyectos y procesos tecnológicos para la aplicación y mejora de la gestión empresarial y de los servicios que se brindará a los restaurantes, además de garantizar la operatividad de los sistemas y servicios informáticos, gestionando la seguridad informática y soporte técnico.

Dentro de nuestro marco operativo se adoptarán metodologías ágiles como SCRUM, para que desde la concepción de la idea, pasando por su piloto, reingeniería y lanzamiento final sean exitosos y viables. Es por lo que, se ha considerado que dentro de los primeros sprints hasta el piloto del producto, el proyecto sea financiado con capital propio de los socios fundadores de la empresa y con un préstamo bancario, para asegurar su lanzamiento y un posicionamiento en el mercado y un crecimiento sostenible en el tiempo.

En este sentido y como parte de la definición estratégica para la compañía “Nova Center Solutions”, se plantea la siguiente visión y misión:

- **Visión:** Al 2026 ser líderes en soluciones tecnológicas de gestión y control de recursos e insumos, tanto para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como para sus proveedores, en el sector gastronómico a nivel nacional.
- **Misión:** Brindar a las pequeñas, medianas empresas y a sus proveedores del sector gastronómico, la oportunidad de potencializar su negocio, a través de soluciones tecnológicas, prácticas y adaptadas a sus necesidades mediante innovaciones creativas y generando valor en la cadena de suministros.

## **Executive Summary**

Inventory control of small and medium-sized companies in the gastronomy sector is a fundamental element in their management. The inventory is one of the main control tools that allows and facilitates the periodic counting of reserves and their economic value in companies, in addition, through its monitoring, adaptations can be made to improve its management. That is why, when opening a company or establishment in the gastronomic sector, control systems must be established, to comply with the objectives in the company, such as achieving greater profitability, establishing constant processes of controls, among others.

Not having adequate inventory control can give rise to administration problems and business profitability, as well as problems related to logistics, supply and/or shortage of ingredients or inputs, generating waste of raw materials, inputs, and points of dissatisfaction for customers due to out-of-stock products, delays in service, among others.

With the objective of providing solutions to the problems, "Nova Center Solutions" is created as a technological innovation company, which seeks to provide cutting-edge solutions to administrative and logistical problems of small and medium-sized enterprises belonging to the gastronomic sector of Ecuador.

Its main technological product is PymPal, an application that will be created to modernize the operations of small and medium-sized restaurants through comprehensive inventory control. The application will help restaurants keep track of their inventories, product stock, price, production, and expiration dates in real time, thus helping to reduce waste, monitor the real cost of their production, optimize counting times and shopping.

The PymPal application seeks to solve the problems that restaurants present due to the lack of formal cost control, the efficient use of raw materials and waste management. The main objective of PymPal is to offer a service that allows small and medium-sized companies in the gastronomy sector to optimize their costs, be sustainable and have growth in the medium and long term. In the initial stage, PymPal will use databases and a "user friendly" interface to control the variables of stock, prices, manufacturing, and expiration dates of the products. Subsequently, the company seeks to scale vertically and integrate suppliers, facilitating transactions between restaurants and suppliers, to speed up the buying/selling process, reduce buyer time and shorten

the logistics chain, allowing a greater exposure of its products to suppliers and fostering relationships between Nova Center Solutions, suppliers, and restaurants. As for the cost of the service that PymPal will provide, it will be an affordable fee for each transaction made by providers and a subscription for restaurants.

One of the primary factors for gastronomic establishments is to have a correct direction of the business structure for the operation and optimal performance of the company's activities, with the aim of offering a quality and efficient service. The Nova Center Solutions company is service-oriented; therefore, it is made up of 5 main departments, which will be made up of multidisciplinary teams and led by the founding partners of the company, who, in turn, are highly qualified personnel as details below:

- 1. Financial Department:** team in charge of managing the company's budget, to guarantee efficiency in the use of available resources.
- 2. Human Talent Department:** team in charge of administering and guaranteeing the management of human talent, as responsible for business development.
- 3. Marketing Department:** team in charge of developing marketing and sales strategies, to position the company in the market, and thereby create and strengthen links with consumers.
- 4. Sales and Logistics Department:** team responsible for supervising sales and attracting new customers, as well as developing and implementing a protocol to sell in the APP and that can connect it to people/companies that might be interested and convert them into customers. Regarding logistics, the team will oversee managing the operation of the supply chain until the moment of delivery of the service to the reception points of the restaurants.
- 5. Technology Department:** team in charge of planning and executing technological projects and processes for the application and improvement of business management and the services that will be provided to restaurants, in addition to guaranteeing the operation of computer systems and services, managing the computer security and technical support.

Within our operational framework, agile methodologies such as SCRUM will be adopted, so that from the conception of the idea, through its pilot, reengineering, and final launch, they are successful and viable. That is why, it has been considered that within the first sprints until the pilot of the product, the project is financed with the capital of the founding partners of the company and

with a bank loan, to ensure its launch and a positioning in the market. and sustainable growth over time.

In this sense and as part of the strategic definition for the company "Nova Center Solutions", the following vision and mission is proposed:

- **Vision:** By 2026 to be leaders in technological solutions for the management and control of resources and supplies, both for small and medium-sized enterprises and for their suppliers, in the gastronomic sector nationwide.
- **Mission:** Provide small and medium-sized companies and their suppliers in the gastronomic sector, the opportunity to strengthen their business, through technological, practical solutions adapted to their needs through creative innovations and generating value in the supply chain.

## ÍNDICE GENERAL

1.	PARTE INTRODUCTORIA.....	20
2.	PARTE GENERAL .....	21
2.1.	Idea de negocio .....	21
2.2.	Análisis del Entorno, Competidores y Sector .....	22
2.3.	Análisis de la demanda y el comportamiento del consumidor .....	30
2.4.	Análisis Interno .....	40
2.5.	Estrategia competitiva.....	41
3.	PARTE ESPECÍFICA .....	49
	CAPÍTULO 1 .....	49
3.1.	Plan de Marketing .....	49
	CAPÍTULO 2.....	58
3.2.	Plan Comercial .....	58
	CAPÍTULO 3.....	63
3.3.	Plan de Atención al Cliente .....	63
	CAPÍTULO 4 .....	67
3.4.	Plan Financiero: Diseño Organizacional .....	67
	CAPÍTULO 5.....	71
3.5.	Plan Financiero: Previsiones Financieras.....	71
	CAPÍTULO 6.....	77
3.6.	Plan Financiero: Financiación y Rentabilidad del Proyecto .....	77
4.	CONCLUSIONES Y APLICACIONES .....	83
4.1.	Conclusiones Generales .....	83
4.2.	Conclusiones Específicas .....	83
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
6.	ANEXOS .....	89
6.1.	Anexo Nro. 1: Resumen de salarios por cargo anuales.....	89
6.2.	Anexo Nro. 2: Nómina del personal por año.....	89
6.3.	Anexo Nro. 3: Rentabilidad del Proyecto.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Herramienta Canvas .....	21
<b>Tabla 2.</b> Empresas desarrolladoras de aplicaciones en el Ecuador .....	25
<b>Tabla 3.</b> Catálogo de software público nacional en gestión de inventarios.....	25
<b>Tabla 4.</b> Proyección de la población al 2022 por grupo de edad .....	31
<b>Tabla 5.</b> Proyección de la población al 2022 por provincia.....	32
<b>Tabla 6.</b> Proyección Demanda.....	39
<b>Tabla 7.</b> Inversión inicial y mensual .....	48
<b>Tabla 8.</b> Riesgos identificados .....	51
<b>Tabla 9.</b> Detalle de KPI's y fórmula de cálculo.....	52
<b>Tabla 10.</b> Detalle de riesgos y estrategias de salida .....	57
<b>Tabla 11.</b> Sueldos y beneficios de ley del Equipo .....	61
<b>Tabla 12.</b> Detalle de KPI's .....	62
<b>Tabla 13.</b> Detalle de KPI's .....	65
<b>Tabla 14.</b> Relación de cargos .....	68
<b>Tabla 15.</b> Ficha técnica de cargos. Parte 1 .....	68
<b>Tabla 16.</b> Ficha técnica de cargos. Parte 2.....	70
<b>Tabla 17.</b> Ingresos.....	71
<b>Tabla 18.</b> Costes de producción .....	72
<b>Tabla 19.</b> Punto de equilibrio .....	72
<b>Tabla 20.</b> Unidades vendidas proyectadas .....	73
<b>Tabla 21.</b> Costo de ventas.....	73
<b>Tabla 22.</b> Opex.....	74
<b>Tabla 23.</b> Capex .....	75
<b>Tabla 24.</b> Cuenta de explotación .....	77
<b>Tabla 25.</b> Balance.....	78
<b>Tabla 26.</b> Flujo de caja .....	80
<b>Tabla 27.</b> Fuentes de financiamiento .....	81
<b>Tabla 28.</b> Razones financieras .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Automatización de las empresas en Ecuador, periodo 2022. ....	28
<b>Figura 2.</b> Nivel de automatización por áreas .....	28
<b>Figura 3.</b> Situación de la industria software nacional .....	29
<b>Figura 4.</b> Restaurantes a nivel de provincia, año 2022 .....	30
<b>Figura 5.</b> Tasa de alfabetización en 2015 y variación 2007-2015 .....	33
<b>Figura 6.</b> Analfabetismo digital y su evolución por área, periodo 2013-2020 .....	33
<b>Figura 7.</b> Evolución del analfabetismo digital, por sexo (2013-2020) .....	34
<b>Figura 8.</b> Nivel socioeconómico.....	34
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de la población que usa internet a nivel regional .....	35
<b>Figura 10.</b> Evolución del porcentaje de personas que utilizan internet, por área (2013-2020) ..	35
<b>Figura 11.</b> Evolución del porcentaje de personas que utilizan internet, por sexo (2013-2020) ..	36
<b>Figura 12.</b> Lugar de uso de internet a nivel nacional, periodo 2019 - 2020 .....	36
<b>Figura 13.</b> Usuarios de redes sociales.....	37
<b>Figura 14.</b> Uso de redes sociales .....	37
<b>Figura 15.</b> Participación en redes sociales .....	38
<b>Figura 16.</b> Crecimiento del comercio electrónico .....	38
<b>Figura 17.</b> Buyer Persona.....	39
<b>Figura 18.</b> Análisis DAFO .....	42
<b>Figura 19.</b> Análisis CAME.....	43
<b>Figura 20.</b> Organigrama .....	53
<b>Figura 21.</b> Ventajas de implementar un CRM .....	59
<b>Figura 22.</b> Venta física .....	60
<b>Figura 23.</b> Venta digital (App Store & Google Play) .....	60
<b>Figura 24.</b> Canal de comunicación .....	66
<b>Figura 25.</b> Organigrama .....	67



## **RESUMEN**

El presente proyecto, muestra el desarrollo del plan de negocio para empresa tecnológica “Nova Center Solutions”, una empresa cuyo principal producto es “PymPal” una aplicación que ayude a los pequeños y medianos restaurantes del Ecuador en su gestión logística del inventario. El proyecto en mención busca mejorar y modernizar la gestión de los inventarios en estos establecimientos, por lo cual, se ha encontrado una oportunidad para abordar esta problemática a través de la aplicación “PymPal”. En el plan estratégico de la mencionada empresa se han planteado planes comerciales, de marketing, financieros y de recursos humanos como marco empresarial para el correcto establecimiento y operación exitosa de esta. Por otro lado, mediante el uso de herramientas de investigación y análisis, se pudo demostrar la viabilidad técnica a nivel comercial y financiera del producto “PymPal”, garantizando su potencial de crecimiento y ejecución en el mercado.

### **Palabras claves:**

PymPal, inventario, aplicación, estratégico, viabilidad.

## **ABSTRACT**

This project shows the development of the business plan for a technology company "Nova Center Solutions", a company whose main product is "PymPal" an application that helps small and medium-sized restaurants in Ecuador in their inventory logistics management. The project in question seeks to improve and modernize the management of inventories in these establishments, therefore, an opportunity has been found to address this problem through the "PymPal" application. In the strategic plan of the company, commercial, marketing, financial and human resources plans have been proposed as a business framework for the correct establishment and successful operation of this company. On the other hand, with research and analysis tools, it was possible to demonstrate the technical feasibility at a commercial and financial level of the "PymPal" product, guaranteeing its potential for growth and execution in the market.

### **Keywords:**

PymPal, inventory, application, strategic, feasibility.

## **1. PARTE INTRODUCTORIA**

### **1.1. Interés o definición del proyecto**

El proyecto surge como una necesidad de ofrecer una solución innovadora para el mejoramiento de la gestión de inventarios de los establecimientos catalogados como restaurantes en Ecuador, a través de la aplicación "PymPal". Este proyecto contempla la idea del negocio, el análisis del entorno, y el desarrollo de los planes: comercial, marketing, financiero y de recursos humanos. Finalmente, con estas herramientas se sustenta la viabilidad del mencionado proyecto.

### **1.2. Fines y Objetivos del Trabajo**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocio rentable que permita la implementación de una aplicación de gestión y control de inventario de pequeñas y medianas empresas, pertenecientes al sector gastronómico del Ecuador.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno, identificando las necesidades de los restaurantes del Ecuador, con respecto a la gestión y control de inventario.
- Desarrollar una estrategia de marketing efectiva para promocionar la aplicación y captar la atención de las pymes gastronómicas en Ecuador.
- Evaluar la factibilidad financiera del plan de negocio de la Empresa Nova Center Solutions.

## 2. PARTE GENERAL

### 2.1. Idea de negocio

La creación de la aplicación PymPal surge con el objetivo de abordar las dificultades que enfrentan los restaurantes al carecer de un procedimiento de monitoreo de costos, gestión de insumos y reducción de desperdicios. El propósito principal es permitirles optimizar sus costos, promover la sostenibilidad y lograr un crecimiento positivo en el mediano y largo plazo.

**Tabla 1. Herramienta Canvas**

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DEL MERCADO
<p>Los socios claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 socios fundadores: aportan con recursos financieros.</li> <li>• Supermercados: son los proveedores de insumos y materia de prima de las PYMES.</li> <li>• Agencias de publicidad: encargada del desarrollo de estrategias de publicidad, ventas, posicionamiento, etc.</li> </ul> <p>Las alianzas estratégicas antes mencionadas permitirán a Nova Center Solutions contar con los recursos necesarios de financiamiento, reducción de riesgos, crecimiento y rentabilidad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la aplicación integral con el equipo de Aseguramiento de calidad del desarrollo de software (QA) para que no haya errores en la interfaz de usuarios (UI).</li> <li>• Desarrollar un plan de marketing 360 en donde se dé a conocer la marca PymPal a los potenciales clientes.</li> <li>• Los canales de distribución de la empresa las tiendas Google Play, App Store, Mailing.</li> </ul>	<p>Nova Center Solutions está dirigido a las PYMES del sector gastronómico, que a través de una aplicación les permitirá gestionar y dar seguimiento en tiempo real y de manera eficiente a sus inventarios, fechas de vencimiento, stock de productos, optimizando tiempo e incrementando eficiencia.</p> <p>Crear valor para los productores a través de un canal, en el que se oferten sus productos de manera más sencilla, generando así mayor número de transacción, acortando la cadena de suministro, optimizando costos y maximizando el volumen de ingresos de los productores.</p>	<p>Cada empresa contará con un ejecutivo de cuentas, a fin de establecer una relación personalizada y una experiencia con efecto WOW.</p>	<p>En una primera fase estamos creando valor para los pequeños y medianos restaurantes, cuyos procesos siguen siendo rudimentarios y causan desperdicios de materia prima y tiempo. Además, buscaremos alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, a cambio de publicidad en nuestra APP y de intercambio de datos de consumo.</p> <p>En una segunda fase buscamos crear valor para los productores a fin de que cuenten con otro canal para ofertar sus productos, con lo que se les brinde la oportunidad de: generar transacciones de manera más sencilla, acortando la cadena de suministro, optimizando costos e incrementando sus ingresos.</p>
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	<p>Se han identificado como los recursos más importantes los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El financiamiento inicial del proyecto</li> <li>• Plataforma de pagos para la aplicación.</li> <li>• Plan de marketing digital dirigido a capturar el mercado y mostrar la propuesta del valor.</li> <li>• Un equipo administrativo que dirija el rumbo del negocio y consiga alianzas estratégicas clave.</li> <li>• Una base de datos confiable y servicios en la nube.</li> </ul>	<p>Nova Center Solutions utilizará la publicidad y marketing digital, como las principales herramientas de difusión y promoción del servicio que oferta el aplicativo PymPal, a través del uso de internet, principalmente de redes sociales, con la finalidad de que los clientes potenciales conozcan el funcionamiento del aplicativo, estimular la compra a través de promociones y descuentos, y finalmente fidelizar a los clientes.</p> <p>Las nuevas tecnologías posibilitan el diseño de estrategias de marketing personalizadas que permiten ofrecer al público objetivo lo que necesita en el momento indicado.</p> <p>Contar con asesores comerciales que permitan expandir y dar a conocer nuestro servicio, llegando a tener mayor participación en el mercado.</p>		
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
<p>PymPal es una aplicación basada en crear valor para nuestros clientes y proveedores, al ser una aplicación móvil la mayoría de los costos son fijos lo que permite estabilidad y mayor potencial de crecimiento a nuevos mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos fijos: desarrolladores de la plataforma, sueldos, servicios de publicidad</li> <li>• Los costos variables: asesores comerciales y plataforma de pago.</li> </ul>			<p>PymPal tendrá dos fuentes de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes por suscripción.</li> <li>• Proveedores por transacción.</li> </ul>	

**Nota.** Fuente: Equipo de trabajo del proyecto.

## **2.2. Análisis del Entorno, Competidores y Sector**

### **2.2.1. Entorno Externo – Análisis PESTEL**

#### **Político:**

Dentro del contexto político del Ecuador, que será el mercado inicial de nuestro producto, existen varias políticas, inclusive dentro de la constitución que buscan proteger a los consumidores sobre la buena calidad y procedencia de sus alimentos.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala en:

Artículo 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente en el numeral 13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos. (pp.138)

En este sentido, la aplicación PymPal será de gran ayuda no solo para los establecimientos, al reducir sus desperdicios y aumentar sus eficiencias en costos y tiempos al automatizar el manejo del inventario, sino que también, permitirá a entes del estado obtener estadísticas reales y confiables de estos establecimientos, por lo que, se podría establecer alianzas con municipios o ministerios para que subsidien costos, ya sean de producción o de impuestos de la aplicación, en una primera fase a cambio de información. El contexto político en Ecuador es muy incierto y hay muy poca estabilidad política, sin embargo, por lo que se ha visto en los últimos gobiernos, los sectores turísticos y tecnológicos han sido prioridad por lo que no existe un riesgo potencial para nuestro negocio desde esta arista del entorno.

#### **Económico:**

Ecuador considera a los restaurantes dentro del sector turístico, cuyo crecimiento en este año ha sido positivo llegando al 6% en comparación con el año 2019 y acortando la brecha a niveles prepandemia de solo 4%. De acuerdo con los datos del Ministerio de Turismo, para el

año 2021, los alojamientos y restaurantes crecieron un 17%, mientras que para el periodo 2011 – 2019 se registró un crecimiento de 2,9%, con un aproximado de 24.000 locales. En resumen, se pueden mencionar 2 cosas importantes, la industria de nuestro mercado objetivo se encuentra en crecimiento no solo en número de establecimientos sino en número de transacciones, a nivel mundial se estima una inflación del 8.3% que representa un aumento en los precios tanto para restaurantes como para sus consumidores, por lo que incrementar la eficiencia se vuelve un punto prioritario en esta industria, siendo nuestra aplicación una solución viable y necesaria para que los establecimientos puedan tecnificarse y busquen soluciones innovadoras para combatir la inflación y seguir siendo eficientes.

### **Social:**

Como una empresa que brinda soluciones tecnológicas es muy importante revisar que está pasando socialmente en dos aspectos, el uso de internet y de smartphones. Según INEC (2021) en Ecuador en el año 2020 el 70% de la población usa internet, con una tendencia creciente durante los últimos 12 años, por lo que, se puede asumir que, actualmente al menos el 75% de la población utiliza internet, más importante aún se ha podido identificar una tendencia creciente de usuarios activos de smartphones a nivel mundial y Ecuador no es la excepción alrededor de 14 millones de ecuatorianos usan redes sociales en el país y representando un 80,5% del total de la población al año 2020.

La información antes detallada nos permite entender que en la actualidad, una aplicación es una herramienta accesible y sobre todo conocida entre la mayoría de personas en nuestro país, por lo que la adopción de la misma se facilitaría entre los usuarios ayudando a que con una estrategia inicial fuerte de marketing podamos conseguir tener una importante cuota del mercado con adoptadores tempranos del servicio y que a corto plazo el posicionamiento se convierta en una de nuestras ventajas competitivas.

### **Tecnológico:**

Con el manejo y análisis de la información orientada a la generación de big data representará una fortaleza sustancial para la empresa. Estos recursos intangibles a su vez estarán muy bien resguardados a través de un sistema de ciberseguridad debidamente establecido con base a la normativa legal vigente, referente a la protección de datos, que evite

posibles hackeos, tomando en cuenta la gran importancia que representa la información para la empresa. Lo que se busca en la organización es el despunte en dos aspectos de gran valor, la velocidad y la eficiencia, alcanzada con base a los recursos existentes en un mercado cada vez más exigente, teniendo presente que el camino orientado a la eliminación de barreras organizacionales y resolución de problemas será posible a través de sistemas innovadores adaptables a cada necesidad.

### **Ecológicos:**

Mediante este servicio innovador ofrecido a los usuarios, se contribuye a la eliminación de prácticas tradicionales de generación y control de inventarios que incluían materiales como las hojas de papel y otros insumos, a través de un sistema automatizado digital que persigue una eficiencia mucho mayor y que se ajusta perfectamente a las normativas ambientales sectoriales. La empresa se incorporará a la categoría de negocios verdes gracias a la aplicación de estrategias para mitigar el impacto ambiental, sin limitarse únicamente en acciones que no producen daños, sino trabajar para generar un impacto positivo para el entorno, a través de buenas prácticas como lo son la reducción de desechos y el uso de energías sustentables, debiendo recalcar que mediante el servicio digitalizado ofertado se busca eludir las emisiones contaminantes para la atmósfera.

### **Legales:**

A través del enfoque empresarial que atiende tanto al público objetivo, así como a los colaboradores que integran el equipo laboral, se puede divisar el valor que representa una adecuada aplicación de la Seguridad social para colaboradores e incorporación de regulaciones establecidas ante el código del trabajo vigente con el objeto de regularizar diferentes aspectos como las clases de contratos, un sueldo justo, el manejo de remuneraciones adicionales proporcionales a la eficiencia del colaborador, acceso a la seguridad social, participación de utilidades, el manejo de jornadas de trabajo justas que no comprometan el buen rendimiento y eficiencia del colaborador. Por otro lado, los esfuerzos de la empresa se dirigen además en la investigación e innovación a fin de adoptar una propiedad intelectual propia, originada y construida en la empresa.

### **2.2.2. Competidores**

Dentro del sector tecnológico en el Ecuador, se han identificado las siguientes empresas con un alto grado de competencia, debido a que en sus servicios se encuentra en el desarrollo de aplicaciones:

**Tabla 2.** *Empresas desarrolladoras de aplicaciones en el Ecuador*

NRO.	NOMBRE DE LA EMPRESA	DETALLE
1	Sigma Studios	Empresa de desarrollo web y de aplicaciones.
2	Webdit	Empresa tecnológica que se especializa en desarrollo, mantenimiento y promoción de páginas web, aplicaciones móviles, marketing digital e inteligencia artificial.
3	Intelgi	Empresa dedicada a la consultoría en creación de presencia web, diseño web, desarrollo de aplicaciones web, asesoría en Internet Marketing (SEO, SEM, Social Media).
4	Bitbox	Empresa dedicada a la creación de sitios web y apps móvil.
5	Boomarkt Agency	Empresa sobre branding y posicionamiento de marca y apps móvil.

*Nota.* Fuente: Branch - Top 10 de las mejores agencias de desarrollo web en Ecuador (2022). Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Así también, por parte de sector público se encuentra el Catálogo de Software Público Nacional que específicamente hace referencias a la gestión de inventarios. Sin embargo, ninguno de los sistemas que se detallan a continuación, se enfocan al mercado o segmento gastronómico que Nova Center Solutions busca atender.

**Tabla 3.** *Catálogo de software público nacional en gestión de inventarios*

NRO.	NOMBRE	DETALLE	LENGUAJE
1	SISTEMA DE BODEGAS	Sistema que permite el control de bodegas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	Java
2	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES	Sistema desarrollado para gestionar y administrar suministros institucionales.	N/A
3	SISTEMA DE SUMINISTROS	Sistema que permite llevar el inventario de los suministros de oficina del Instituto de Cine y Creación Audiovisual	HTML
4	MD-SOS	Sistema de registro de inventario de bodegas y farmacias institucionales del Ministerio de Salud Pública.	PHP
5	APLICATIVO DE GESTIÓN DE VEHÍCULOS	Control y gestión de los vehículos institucionales CZ4.	VB.NET



6	SISTEMA DE INVENTARIO DE SOFTWARE DEL SECTOR PÚBLICO	Sistema que busca facilitar a las instituciones del sector público, la elaboración del inventario de software de tecnologías no libres adquiridos previo a la vigencia del COESCCi, en virtud de lo estipulado en el Decreto Ejecutivo 1425, DISPOSICIÓN TRANSITORIA CUARTA.	Java
7	INVENTARIO IP	Software de inventario de IP y de recursos físicos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	N/A
8	SISTEMA DE BIENES	Sistema que permite el manejo de los bienes muebles de la institución y permite generar actas de entrega, recepción, reporte tipo bitácora con los movimientos de los bienes de la Secretaría del Agua.	PHP
9	SISTEMA DE INSUMOS	Sistema para el control de inventario de los insumos, permite realizar ingresos y egresos de bodega, así como los requerimientos de los funcionarios para solicitud de insumos varios, maneja costo promedio y los ingresos como los egresos están vinculados a proyectos y partidas.	Java
10	SIGAFI	Sistema que permite registrar los mantenimientos de los equipos informáticos de la Secretaría del Agua.	PHP
11	SISTEMA DE REGISTRO SEMINARIO-MISIÓN-TERNURA	Sistema de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, permite ingresar información a través de un formulario para el registro de asistencia al seminario internacional.	Java
12	INVENTARIO INMUEBLES	Sistema para registrar el inventario base bienes inmuebles que recibe Inmobiliar.	PHP
13	SISTEMA ADMINISTRACIÓN BIENES INMUEBLES	Sistema que administra los bienes inmuebles que el Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público tiene a cargo, a fin de subastarlos	HTM
14	SISTEMA DE INVENTARIO DE BIENES Y ASISTENCIA HUMANITARIA	Sistema que permite el control de inventario de bienes del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias de bodegas, custodios y asistencia humanitaria.	Python

*Nota.* Fuente: Software Ecuatoriano. Elaborado por: Equipo de Equipo de trabajo del proyecto.

### 2.2.3. Sector

La industria tecnológica es un sector que se encuentra en constante innovación, absorción y modificación, siendo considerada una importante fuente de creación de conocimiento

tecnológico y no tecnológico, mismas que son indispensables para el desarrollo de cualquier economía.

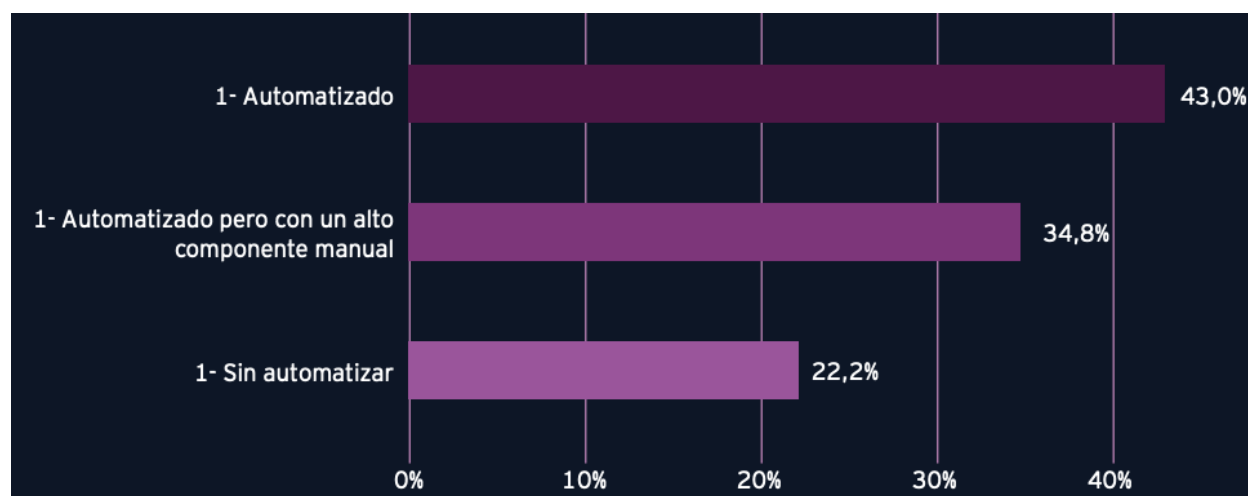
La industria tecnológica en Ecuador se caracteriza por su constante innovación, en donde, los productos y/o servicios relacionados con esta industria, representan una adquisición obligatoria para las empresas, cuyo objetivo es mejorar su productividad. Por tal razón, existe una creciente demanda de profesionales y compañías cuya gestión se orienta a la producción de los mismos.

De acuerdo Zárate (2013), la naturaleza dinámica del sector y la necesidad de comercializar nuevas aplicaciones tan pronto como sea posible son consideraciones trascendentales en la decisión de incrementar su participación ya sea en mercados nacionales como internacionales.

Las áreas de tecnología de la información de las empresas en Ecuador han logrado afianzarse mediante el incremento en la dotación de recursos, la mejora en la respuesta a las demandas de los usuarios, la gestión de riesgos a los que estuvieron expuestas debido a la emergencia sanitaria.

De acuerdo con Ernst & Young (2022), específicamente para el año 2022, las empresas ecuatorianas registran niveles semejante en cuanto al nivel de automatización con relación al año anterior, es decir 43% de sus funciones automatizadas. En función de este porcentaje de automatización, se evidencia que existe un 34,8% de funciones automatizadas las empresas que contienen funciones realizadas de manera manual y el 22,2% no está automatizado, con base a esto “Nova Center Solutions” surge como una empresa innovadora que brinda soluciones tecnológica vanguardistas a problemas administrativos y logísticos de los restaurantes, mediante su producto tecnológico “PymPal”.

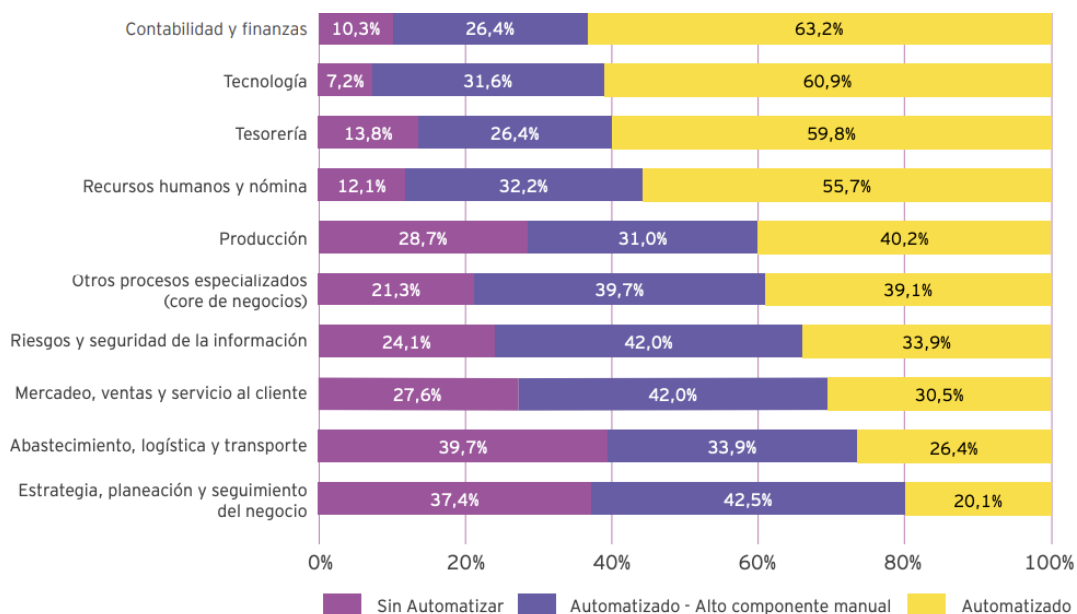
**Figura 1. Automatización de las empresas en Ecuador, periodo 2022.**



*Nota.* Adaptado de “Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador” (p.13), por Ernst & Young, 2022.

Según Ernst & Young (2022), se puede identificar que: “(...) las áreas de Contabilidad (63,2%), Tecnología (60,9%) y Tesorería (59,8%), continúan siendo las que cuentan con un mayor nivel de automatización, evidenciando que todavía existe una brecha en los procesos centrales de los negocios”.

**Figura 2. Nivel de automatización por áreas**



*Nota.* Adaptado de “Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador” (p.15), por Ernst & Young, 2022.

El mundo tecnológico en el que se desarrollan los negocios, se caracteriza por adoptar modelos diferenciadores e innovadores.

Es importante mencionar que en el Ecuador, el modelo de Software Libre se convierte en una política tecnológica, en donde el código abierto, las licencias de uso libre, el uso de estándares abiertos y el trabajo comunitario, facilitan la inclusión digital, la soberanía tecnológica y la innovación local, optimizando el gasto estatal, favoreciendo el desarrollo local y promoviendo la integración regional (Gobierno Electrónico Ecuador, s.f).

**Figura 3. Situación de la industria software nacional**



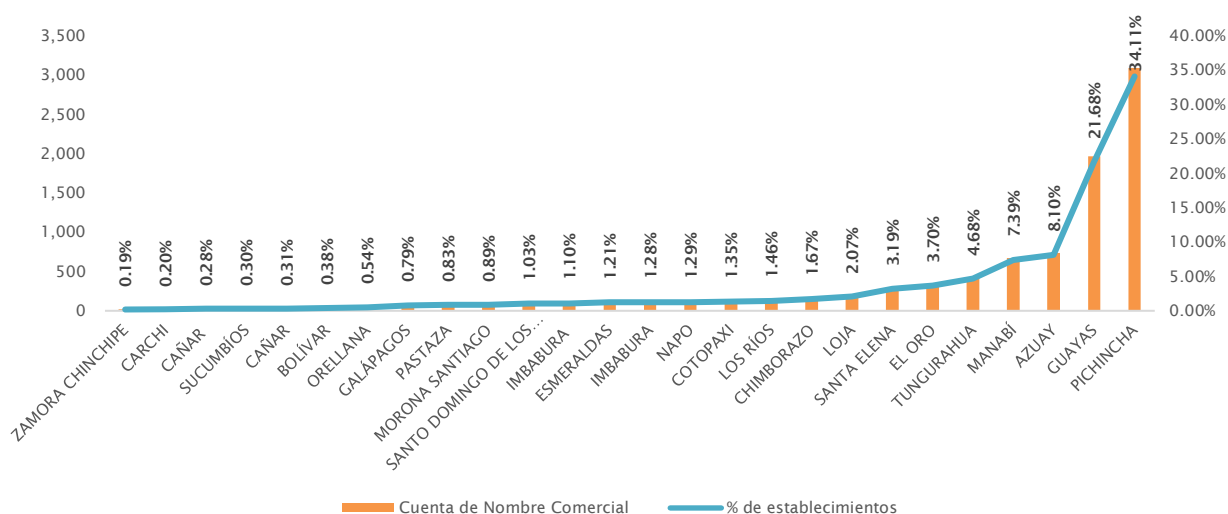
Nota. Fuente: Gobierno Electrónico Ecuador.

## Mercado

La aplicación “PymPal” de “Nova Center Solutions” se ejecutará en primera instancia en el mercado o segmento gastronómico, es decir, en los diferentes restaurantes ecuatorianos.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador, para el año 2022 existe un total 9.063 establecimientos que se encuentran registrados dentro de la clasificación de restaurantes, mismos que se detallan a continuación a nivel de provincias:

**Figura 4. Restaurantes a nivel de provincia, año 2022**



*Nota.* Fuente: Adaptado de Catastro turístico de establecimientos nivel nacional en todas las actividades turísticas. Tomado de Ministerio de Turismo, 2022. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Como se puede evidenciar en la Figura 4, en la provincia de Pichincha se concentra el mayor número de establecimientos clasificados como restaurantes con el 34,11%, seguida de Guayas con el 21,69%, Azuay con el 8,10% y Manabí con el 7,39%. La provincia de Pichincha registra 33,92 punto porcentuales de diferencia con respecto a la provincia de Zamora Chinchipe, la cual registra solo el 0,19%, siendo la provincia con menor número de restaurantes.

### 2.3. Análisis de la demanda y el comportamiento del consumidor

El presente análisis para comprender la demanda de los potenciales consumidores con respecto a un producto y/o servicio, dentro de un mercado objetivo. Con base a este análisis se tomarán decisiones, mismas que están orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores.

De acuerdo con el Estudio de Transacciones no presenciales en Ecuador (2022) señala:

En América Latina residen aproximadamente 300 millones de compradores digitales, región en la que se prevé un crecimiento superior al 20% en 2025. Aunque la adopción del comercio electrónico es menor que en otras regiones emergentes, se espera que las ventas minoristas en línea en América Latina se dupliquen en 2025. La penetración y uso de Internet, la alfabetización digital y los avances en inclusión financiera, constituyen

fortalezas y aspectos claves para que Ecuador alcance los niveles de crecimiento esperados en el sector. (p. 7)

### Perfil Demográfico:

Actualmente, en el Ecuador existen aproximadamente 18 millones de habitantes, como se observa en la Tabla 4:

**Tabla 4.** *Proyección de la población al 2022 por grupo de edad*

GRUPO DE EDAD	PROYECCIÓN POBLACIONAL 2022	% DE LA POBLACIÓN POR RANGO DE EDAD
0 - 4 Años	1.651.792	9,18%
5 - 9 Años	1.666.259	9,26%
10 - 14 Años	1.685.209	9,37%
15 - 19 Años	1.645.176	9,14%
20 - 24 Años	1.552.475	8,63%
25 - 29 Años	1.439.576	8,00%
30 - 34 Años	1.326.668	7,37%
35 - 39 Años	1.227.645	6,82%
40 - 44 Años	1.122.862	6,24%
45 - 49 Años	997.753	5,55%
50 - 54 Años	873.158	4,85%
55 - 59 Años	757.323	4,21%
60 - 64 Años	634.042	3,52%
65 - 69 Años	501.921	2,79%
70 - 74 Años	374.940	2,08%
75 - 79 Años	260.094	1,45%
80 o más Años	273.019	1,52%
<b>Total</b>	<b>17.989.912</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Fuente: INEC. Proyección de la población por provincia 2020-2025 por edades. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

A nivel de provincia la proyección de la población al 2022, se puede apreciar que existe de igual manera una alta concentración de población en las principales provincias del país, como son: Guayas con 4.505.474, que representa el 25,04%, Pichincha con 3.340.039 que representa el 18,57% con respecto al total de la población; entre estas dos provincias se concentra el 43,61% de la población total, de acuerdo con la siguiente tabla:

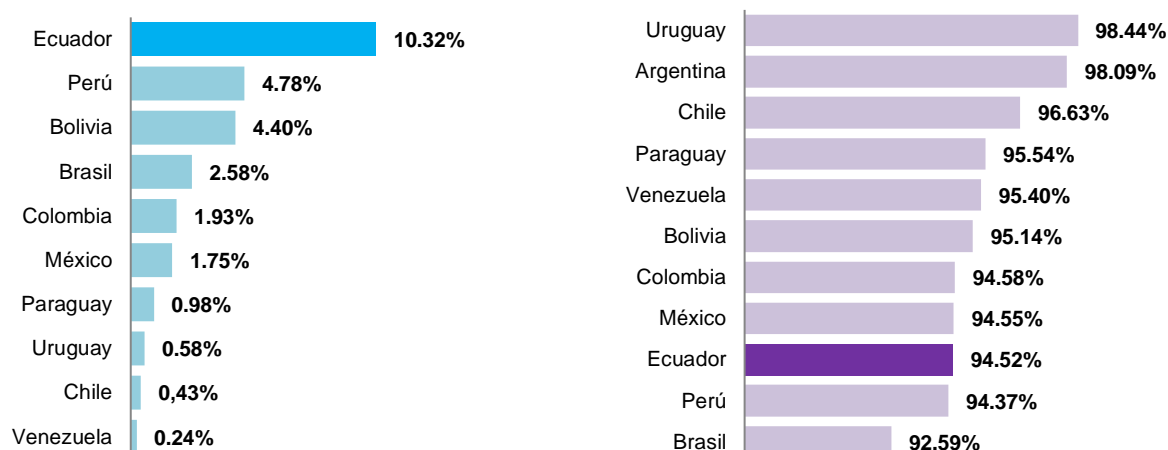
**Tabla 5. Proyección de la población al 2022 por provincia**

PROVINCIA	PROYECCIÓN POBLACIONAL 2022	% DE LA POBLACIÓN POR PROVINCIA
GUAYAS	4.505.474	25,04%
PICHINCHA	3.340.039	18,57%
MANABI	1.585.372	8,81%
LOS RIOS	943.296	5,24%
AZUAY	909.585	5,06%
EL ORO	732.522	4,07%
ESMERALDAS	660.024	3,67%
TUNGURAHUA	603.340	3,35%
CHIMBORAZO	532.089	2,96%
LOJA	530.691	2,95%
COTOPAXI	500.637	2,78%
IMBABURA	488.326	2,71%
SANTO DOMINGO	474.249	2,64%
SANTA ELENA	418.495	2,33%
CAÑAR	290.507	1,61%
SUCUMBIOS	240.573	1,34%
BOLIVAR	212.836	1,18%
MORONA SANTIAGO	204.900	1,14%
CARCHI	189.421	1,05%
ORELLANA	164.765	0,92%
NAPO	139.162	0,77%
ZAMORA CHINCHIPE	125.425	0,70%
PASTAZA	120.128	0,67%
ZONAS NO DELIMITADAS	43.553	0,24%
GALAPAGOS	34.503	0,19%
<b>NACIONAL</b>	<b>17.989.912</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Fuente: INEC. Proyección de la población por provincia 2020-2025 por provincias. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

En el Figura 5 se presenta la comparación regional al 2015 de la tasa de alfabetización en personas adultas. Los resultados muestran que Uruguay tiene la mayor tasa con el 98,44%, seguido por Argentina con una tasa del 98,09%, mientras que Ecuador ocupa el noveno puesto con una tasa del 94,52%. Sin embargo, al realizar la comparación regional en el período 2007-2015 de la tasa de alfabetización en personas adultas, se evidencia que Ecuador avanzó más en alfabetización con un incremento de 10,32 puntos porcentuales.

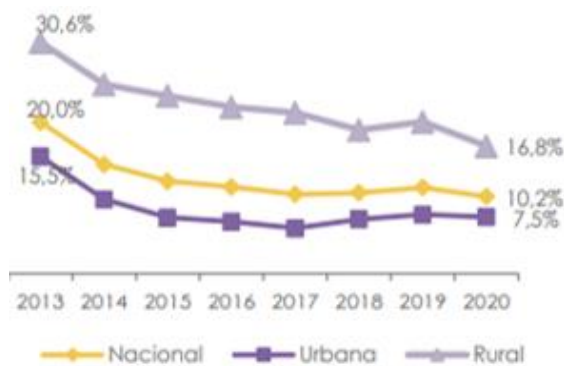
**Figura 5. Tasa de alfabetización en 2015 y variación 2007-2015**



*Nota.* Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO y Plan Estratégico Institucional 2021-2025 del Ministerio de Educación.

En la Figura 6 se muestra la tasa de analfabetismo digital y su evolución con relación a la población, cuyo rango de edad es de 15 a 49 años. Por otro lado, en el 2019-2020 se presentó una reducción a nivel nacional de 1,2 puntos porcentuales y a nivel de área rural y urbana se registró 3,2 puntos porcentuales y 0,3 puntos porcentuales, respectivamente.

**Figura 6. Analfabetismo digital y su evolución por área, periodo 2013-2020**



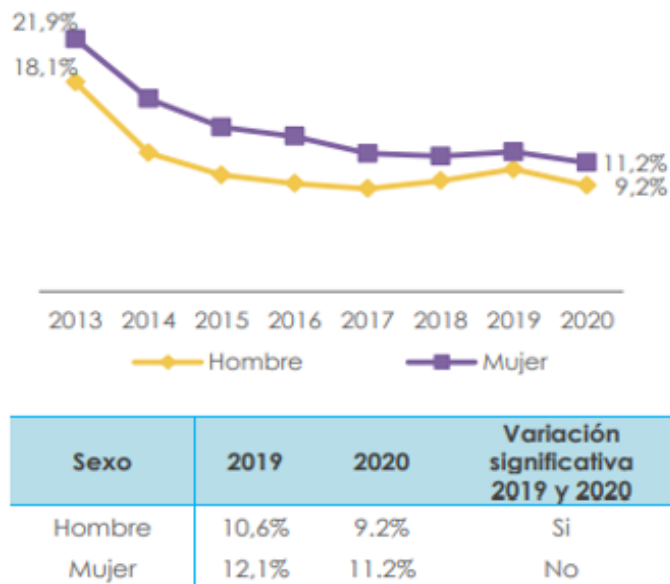
Área	2019	2020	Variación significativa 2019 y 2020
Nacional	11,4%	10,2%	Si
Urbana	7,8%	7,5%	No
Rural	20,0%	16,8%	Si

*Nota.* Fuente: ENEMDU Diciembre (2013-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020).



El analfabetismo digital en el periodo 2013-2020 existió un decremento de 10,7 puntos porcentuales en mujeres y 8,9 puntos porcentuales en hombres.

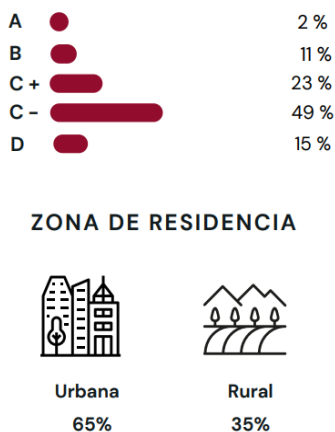
**Figura 7.** Evolución del analfabetismo digital, por sexo (2013-2020)



Nota. Fuente: ENEMDU Diciembre (2013-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020).

Se señala que “a pesar de que la tasa de alfabetismo nacional supera el 94%, el país presenta amplias desigualdades socio económicas y en sus condiciones de vida. Más de la mitad de la población pertenece a los estratos medio - bajo y bajo. A junio 2021, la pobreza a nivel nacional fue de 32% y la pobreza extrema en 14%” (Universidad Espíritu Santo y Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2022, p. 9).

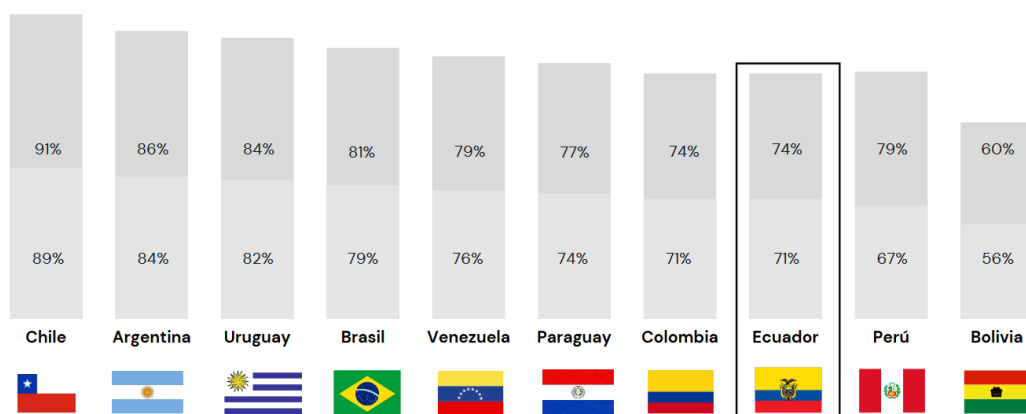
**Figura 8.** Nivel socioeconómico



Nota. Fuente: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico.

Para implementar la aplicación en el mercado, es importante conocer el consumo de internet a nivel nacional, dado que PymPal usa internet y, por ende, las personas que usan deben conocer el uso de las nuevas tecnologías.

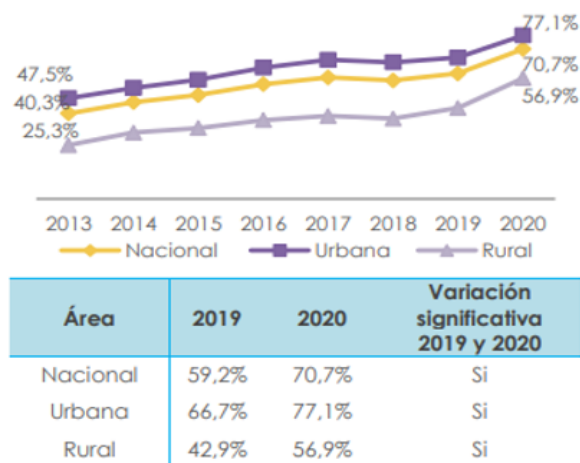
**Figura 9. Porcentaje de la población que usa internet a nivel regional**



*Nota.* Fuente: Passport (2022). Economies and Consumers Annual Data: Percentage of Population Using The Internet. Euromonitor International from International Telecommunications Union/OECD/national statistics.

En el Ecuador, se evidencia el porcentaje de personas que utilizan internet, durante el periodo 2013 hasta el 2020. En el año 2020, el porcentaje de uso de internet fue: 70,7%; 77,1% y 56,9% a nivel nacional, área urbana y área rural, respectivamente.

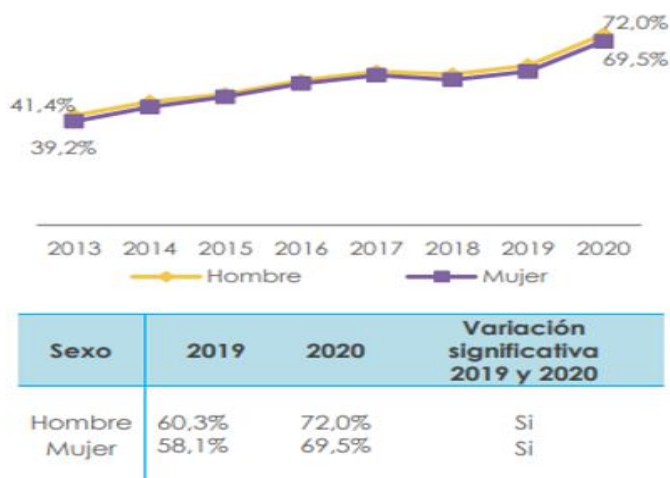
**Figura 10. Evolución del porcentaje de personas que utilizan internet, por área (2013-2020)**



*Nota.* Fuente: ENEMDU Diciembre (2013-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020).

En cuanto a la evolución del porcentaje de personas que utilizan internet, se muestra que, en el 2020, el 72,0% de hombres y 69,5% de mujeres utilizó internet. Es importante mencionar que la brecha digital entre hombres y mujeres en el 2020 es de 2,5 puntos porcentuales.

**Figura 11.** Evolución del porcentaje de personas que utilizan internet, por sexo (2013-2020)



Nota. Fuente: ENEMDU Diciembre (2013-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020).

Por otro lado, en la Figura 12 se muestra el uso de internet de acuerdo al lugar, a nivel nacional en el periodo 2019 - 2020. El segundo lugar de mayor frecuencia para el uso del internet es en el trabajo, con reducción de 5,2 puntos porcentuales del 2019 al 2020.

**Figura 12.** Lugar de uso de internet a nivel nacional, periodo 2019 - 2020


Lugar de uso de Internet a nivel nacional	2019	2020	Variación significativa 2019 y 2020
Hogar	68,1%	86,1%	Si
Trabajo	11,7%	6,5%	Si
Institución Educativa	5,1%	0,4%*	-
Centros de acceso público	9,0%	1,9%	Si
Casa de otra persona	4,5%	4,6%	No
Otros	1,5%	0,3%*	-

Nota. Fuente: Encuesta Multipropósito (2019 - 2020).

Para la promoción de nuestra aplicación debemos conocer que canales son adecuados y están en tendencia en el país para posteriormente diseñar una estrategia de marketing que permita cumplir con los objetivos propuestos alineados a nuestra misión y visión.

Se ha afirmado que, “la población a nivel nacional fue de 17.630.690 personas, de las cuales el 92,2% corresponde a la población de 5 y más años; el 58,0% de los mismos, cuenta con al menos un celular activado, y el 47,4% dispone de un celular Smartphone, de los cuales, el 44,6% utiliza redes sociales desde su celular” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021, p. 22).

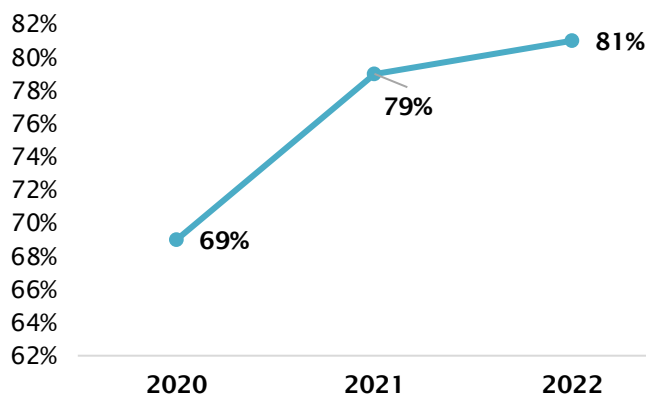
**Figura 13. Usuarios de redes sociales**



Perfil	Población total	Hombre	Mujer
		17.630.690	8.629.435
92,2% Porcentaje de población de 5 y más años	16.249.825	7.958.253	8.291.572
58,0% Sí tiene celular activado	10.219.879	5.187.634	5.032.245
47,4% Su celular es Smartphone	8.360.630	4.174.973	4.185.657
44,6% Utiliza redes sociales desde su Smartphone	7.859.704	3.931.482	3.928.222

Nota. Fuente: Encuesta Multipropósito (2019 y 2020).

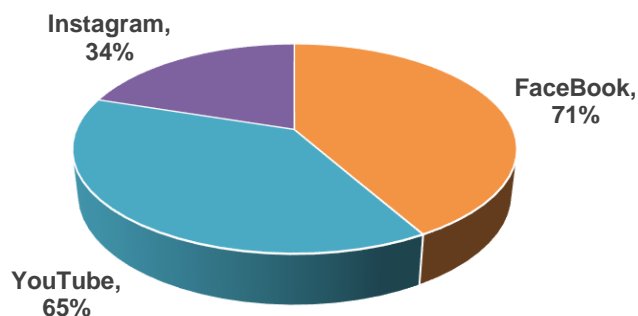
**Figura 14. Uso de redes sociales**



Nota. Fuente: DataReportal (2020-2022). Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

En cuanto a las redes sociales que más se usa en el país hemos podido identificar que son las siguientes:








**Figura 15. Participación en redes sociales**



*Nota.* Fuente: DataReportal (2020 - 2022). Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

En el primer semestre del 2022 (cierre), se registró 152 millones de transacciones digitales que representa USD 7.829 millones.

**Figura 16. Crecimiento del comercio electrónico**

	2020	2021	2022*
 Número de transacciones digitales	166 M	274 M	152 M
 Proporción transacciones Ecommerce	 13%	 17%	 20%
Número de transacciones Ecommerce	22 M	47,5 M	29,7 M
Monto de transacciones digitales	\$ 11.553 M	\$ 13.964 M	\$ 7.829 M
 Proporción de montos Ecommerce	 15%	 19%	 23%
Monto de transacciones Ecommerce	\$ 1.679 M	\$ 2.570 M	\$ 1.789 M

*Nota.* Fuente: Passport (2022). Economies and Consumers Annual Data: Percentage of Population Using The Internet. Euromonitor International from International Telecommunications Union/OECD/national statistics.

### Proyección de la Demanda

Se elabora la proyección con el pronóstico de la demanda, la cual permite a nuestra empresa contar con la información del potencial de mercado. A nivel nacional, existen 9063

establecimientos catalogados como restaurantes, para lo cual hemos proyectado un crecimiento del 6,6% anual.

Bajo este antecedente queremos captar al 6,6% de los establecimientos durante el primero año con un crecimiento anual del 15%.

**Tabla 6. Proyección Demanda**

AÑO	CRECIMIENTO	VARIACIÓN	POTENCIAL DE MERCADO	AFILIACIÓN MENSUAL	AFILIACIÓN TOTAL ANUAL
2023	9.063		600	50	3.900
2024	9.969	906	720	60	7.980
2025	10.096	127	861	72	10.332
2026	12.063	1.967	1.033	86	12.396
2027	13.269	1.206	1.240	103	14.875

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Mensualmente durante el primer año deberíamos afiliar mensualmente a 50 establecimientos.

**Figura 17. Buyer Persona**



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## 2.4. Análisis Interno

En el análisis interno de la organización se tomarán en consideración los siguientes recursos:

### Recursos Tangibles

- a. Recursos financieros:** En lo que respecta a los recursos financieros que utilizará Nova Center Solutions para el desarrollo de PymPal, será financiado con recursos propios de los socios fundadores de la empresa y con un préstamo bancario, para asegurar el lanzamiento y posicionamiento en el mercado y un crecimiento sostenible en el tiempo.
- b. Recursos tecnológicos:** Los recursos tecnológicos dentro de la empresa son una herramienta fundamental, debido a que el giro de negocio se centra en el desarrollo del aplicativo de gestión y control de inventario, mismo que requiere de una constante innovación, desarrollo y actualización de los diferentes ítems y bases de datos que intervienen en el proceso. Los recursos tecnológicos son transversales en la operación y funcionamiento del negocio, ya que hará que la empresa sea más productiva, organizada, eficiente, consiga mayor cantidad de clientes y pueda expandirse en el tiempo. Los principales recursos tecnológicos intangibles con los que debe contar Nova Center Solutions son: conectividad y servicio de almacenamiento (nube).
- c. Recursos físicos:** Nova Center Solutions al iniciar con sus operaciones, no necesitará un espacio físico, ya que el desarrollo y diseño del aplicativo se lo realizará a través de plataformas digitales y el uso de tecnologías de la información. Lo primordial para Nova Center Solutions es contar con el personal cualificado y capacitado, computadoras, sistema conectividad y servicio de la nube.

### Recursos Intangibles

- a. Diseño de plataforma:** el principal soporte de Nova Center Solutions es la plataforma (software) en el que se tendrá bases de datos en cuanto a inventario de los restaurantes (población objetivo).

- b. App:** El aplicativo a usar se denominará PymPal es la base de las operaciones interactivas entre restaurantes y personal de control de inventario. En este sentido, el aplicativo tendrá diferentes versiones, orientadas a los clientes, al personal de control y a los socios.
  
- c. Recursos de imagen:** La imagen corporativa hace referencia a como se va a identificar y presentar ante el público objetivo, tomando en consideración, aspectos relacionados con los diferentes instrumentos que se utilizaran en la imagen de la empresa.
  
- d. Marketing digital:** Nova Center Solutions utilizará la publicidad y marketing digital, como las principales herramientas de difusión y promoción del servicio que oferta el aplicativo PymPal, a través del uso de internet, principalmente de redes sociales, con la finalidad de que los clientes potenciales conozcan el funcionamiento del aplicativo, estimular la compra a través de promociones y descuentos, y finalmente fidelizar a los clientes.

Finalmente, la ventaja competitiva de Nova Center Solutions es las alianzas estratégicas que puede formar con los proveedores de insumos y materia prima para los restaurantes, así como también, facilidad de expansión del negocio hacia otros sectores económicos del país, a fin de tener un control en tiempo real de inventarios, stock de productos, cantidad, precios, fechas de elaboración vencimiento, de manera que sea una herramienta para reducir desperdicios, monitorear el inventario y optimizar tiempos de conteo, costos operativos bajos e implementación de metodologías Scrum/Design Thinking para el desarrollo e innovación del aplicativo PymPal.

## **2.5. Estrategia competitiva**

La compañía “Nova Center Solutions” plantea la siguiente visión, misión y valores:

**Visión:** Al 2026 ser líderes en soluciones tecnológicas de gestión y control de recursos e insumos, tanto para los restaurantes como para sus proveedores, en el sector gastronómico a nivel nacional.

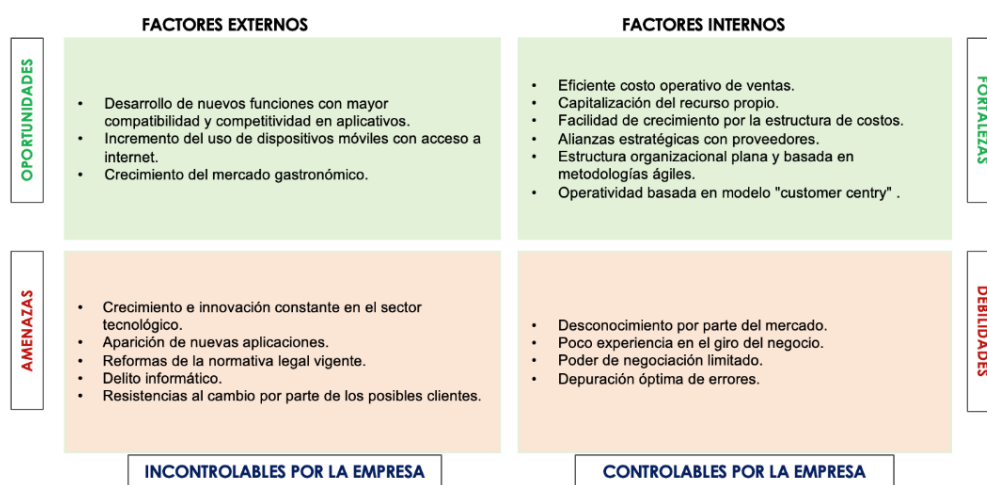
**Misión:** Brindar a las pequeñas, medianas empresas y a sus proveedores del sector gastronómico, la oportunidad de potencializar su negocio, a través de soluciones tecnológicas, prácticas y adaptadas a sus necesidades mediante innovaciones creativas y generando valor en la cadena de suministros.



**Valores:** para la empresa Nova Center Solutions se establecieron los siguientes valores:

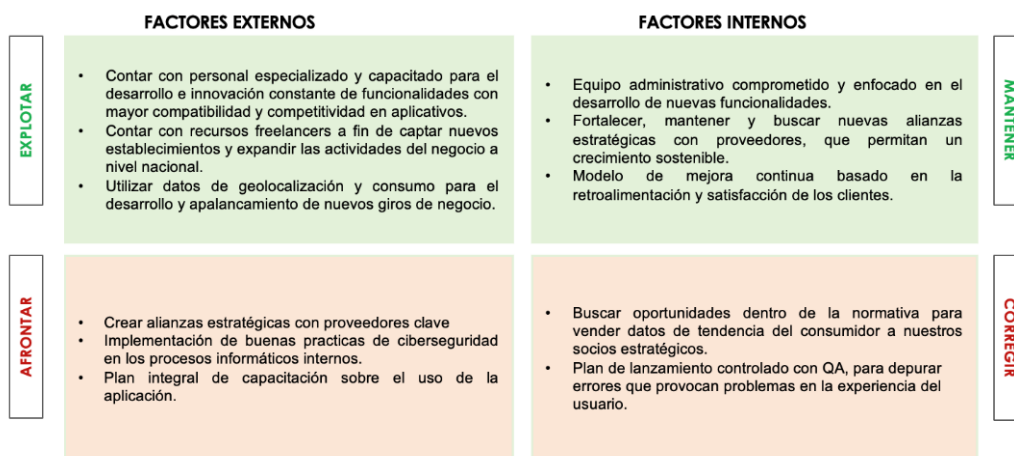
- **Honestidad:** fundamental para establecer transparencia en la gestión de la empresa.
- **Respeto:** aceptar que todas las personas son igual de importantes, definiendo la forma en que se actúa ante los demás, sin olvidar las leyes y normas sociales.
- **Responsabilidad:** primordial para cumplir y respetar las obligaciones, acuerdos o promesas, de la colectiva a la individual, un compromiso social y comunitario.
- **Colaboración:** participar de esfuerzos colectivos en pro de alcanzar objetivos y el beneficio de la empresa y social.
- **Perseverancia:** necesaria para continuar esforzándose a pesar de los obstáculos.
- **Voluntad:** para lograr determinados objetivos.
- **Trabajo en equipo:** para la gestión común, que propicie un ambiente de innovación e interacción.
- **Creatividad:** necesario para impulsar la generación y desarrollo de nuevas ideas, con un enfoque de originalidad.
- **Coherencia:** transferencia en los procesos tanto interno como externos.

**Figura 18. Análisis DAFO**



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

**Figura 19. Análisis CAME**



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Nova Center Solutions es las alianzas estratégicas que puede formar con los proveedores de insumos y materia prima para los restaurantes, así como también, facilidad de expansión del negocio hacia otros sectores económicos del país, a fin de tener un control en tiempo real de inventarios, stock de productos, cantidad, precios, fechas de elaboración vencimiento, de manera que sea una herramienta para reducir desperdicios, monitorear el inventario y optimizar tiempos de conteo, costos operativos bajos e implementación de metodologías Scrum/Design Thinking para el desarrollo e innovación del aplicativo PymPal.

## Modelo de Negocio

### 1. Propuesta de Valor

Nova Center Solutions está dirigido a las pequeñas y medianas empresas (restaurantes) del sector gastronómico, que a través de la aplicación PymPal les permitirá gestionar y dar seguimiento en tiempo real y de manera ágil a sus inventarios (stock de productos, fechas de vencimiento) optimizando tiempo, evitando desperdicios e incrementando eficiencia.

Además, se crear valor para los productores/proveedores que, a través de medios digitales (App o Web), les permitirá ofertar sus productos de manera más sencilla, generando así, mayor número de transacciones, acortando la cadena de suministro, optimizando costos y maximizando el volumen de ingresos.

## **2. Segmentos del Mercado**

Nova Center Solutions se dirige a dos segmentos de clientes: pequeñas y medianas empresa del sector gastronómico y en un futuro, a los proveedores de insumos.

**Pequeñas y medianas empresa del sector gastronómico:** en una primera fase, el análisis del entorno prefigura un mercado potencial de 598 establecimientos del sector gastronómico en el año 2023, tomando en consideración un crecimiento interanual del 15%. Es importante indicar que, en la mayoría de los restaurantes el control de inventario sigue siendo rudimentarios y causan desperdicios de materia prima y tiempo.

**Proveedores:** en una segunda fase, Nova Center Solutions busca crear valor para los productores/proveedores a fin de que cuenten con un canal adicional para ofertar sus productos por medios digitales, de manera que, se les brinde la oportunidad de: generar transacciones de manera más sencilla, acortando la cadena de suministro, optimizando costos e incrementando sus ingresos.

Además, es importante indicar que, Nova Center Solutions formará alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, a cambio de publicidad en el aplicativo PymPal y de intercambio de datos de consumo.

## **3. Relaciones con el Cliente**

Nova Center Solutions tiene como prioridad, brindar soluciones tecnológicas de gestión y control de recursos e insumos para los restaurantes del sector gastronómico, de manera que se facilite y optimice el tiempo del manejo del inventario.

En este sentido, cada empresa contará con un ejecutivo de cuenta, de manera que se brinde una atención personalizada y exclusiva, se atenderán todos los requerimientos y se servirá

de guía antes y después de la suscripción del servicio, lo que permitirá conocer las necesidades de cada empresa, facilitar la comunicación, fidelizar clientes y crear una experiencia con efecto WOW.

#### **4. Canales de Distribución**

Nova Center Solutions utilizará la publicidad y marketing digital, como las principales herramientas de difusión y promoción del servicio que oferta el aplicativo PymPal, a través del uso de internet, principalmente de redes sociales, con la finalidad de que los clientes potenciales conozcan el funcionamiento del aplicativo, estimular la compra a través de promociones y descuentos, y finalmente fidelizar a los clientes.

Además, se contará con asesores comerciales que permitan expandir y dar a conocer nuestro servicio, llegando a tener mayor participación en el mercado.

#### **5. Recursos Clave**

Para Nova Center Solutions, los recursos clave se clasificaron en 4 categorías:

##### **Físicos**

Nova Center Solutions al iniciar con sus operaciones, no necesitará un espacio físico, ya que el desarrollo y diseño del aplicativo se lo realizará a través de plataformas digitales y el uso de tecnologías de la información. Lo primordial para Nova Center Solutions es contar con el personal cualificado y capacitado, computadoras, sistema conectividad y servicio de la nube.}

##### **Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos dentro de la empresa son una herramienta fundamental, debido a que el giro de negocio se centra en el desarrollo del aplicativo de gestión y control de inventario, mismo que requiere de una constante innovación, desarrollo y actualización de los diferentes ítems y bases de datos que intervienen en el proceso. Los recursos tecnológicos son transversales en la operación y funcionamiento del negocio, ya que hará que la empresa sea más productiva, organizada, eficiente, consiga mayor cantidad de clientes y pueda expandirse en el

tiempo. Los principales recursos tecnológicos intangibles con los que debe contar Nova Center Solutions son: Conectividad, Almacenamiento (Nube) y Plataforma de pagos para la aplicación.

## **Humanos**

Un equipo administrativo que dirija el rumbo del negocio y consiga alianzas estratégicas clave, estará compuesto por las siguientes direcciones: financiero, talento humano, marketing, ventas y logística, y tecnologías.

## **Económicos**

- Capital inicial para el desarrollo, conocimiento de la marca (plan de marketing) y puesta en marcha de la aplicación PymPal.
- Liquidez para afrontar el periodo medio de crecimiento financiero.

## **6. Actividades Clave**

Se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Revisar la aplicación integral con el equipo de Aseguramiento de calidad del desarrollo de software (QA) para que no haya errores en la interfaz de usuarios (UI).
- Desarrollar un plan de marketing 360 en donde se dé a conocer la marca PymPal a los potenciales clientes.
- Los canales de distribución de la empresa las tiendas Google Play, App Store, Mailing.
- Calidad del servicio ofertado.
- Mejora continua de las funcionalidades de la aplicación.
- Solución de problemas de los consumidores.
- Gestión de la información.
- Formación y capacitación continua.
- Gestión eficiente de la aplicación.
- Desarrollo de la marca y de la imagen.

## **7. Asociaciones Clave**

Nova Center Solutions tiene como punto de partida a la alianza entre los socios fundadores y a partir de ellos se contemplan las siguientes asociaciones clave:

- Supermercados: son los proveedores de insumos y materia de prima de los restaurantes.
- Agencias de publicidad: encargadas del desarrollo de estrategias de publicidad, ventas, posicionamiento, etc.
- Cadenas de restaurantes medianas, con representación en el sector gastronómico del Ecuador.

Las alianzas estratégicas antes mencionadas permitirán a Nova Center Solutions contar con los recursos necesarios de financiamiento, reducción de riesgos, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

## **8. Estructura De Costos**

PymPal es una aplicación basada en crear valor para nuestros clientes y proveedores, al ser una aplicación móvil la mayoría de los costos son fijos, lo que permite estabilidad y mayor potencial de crecimiento a nuevos mercados.

- Los costos fijos: desarrolladores de la plataforma, sueldos, servicios de publicidad
- Los costos variables: asesores comerciales y plataforma de pago.

Nuestra fuente principal de ingresos vendrá determinada por la suscripción de los restaurantes y por las transacciones que realizan los proveedores.

El financiamiento del proyecto será asumido por los socios fundadores, los cuales aportarán USD. 5.000,00 cada uno, siendo un total de USD. 25.000,00, de igual manera, un préstamo de USD. 30.000.000 a un interés del 11.33% anual, con plazo de 4 años, para tomarse en el mes de enero 2023.

**Tabla 7. Inversión inicial y mensual**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Inversión inicial (socios)	25.000,00
Préstamo bancario	30.000,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>55.000,00</b>

<b>INVERSIÓN MENSUAL</b>	
Sueldos	3.589,00
Comisiones	500,00
Campañas Marketing	2.000,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN MENSUAL</b>	<b>6.189,00</b>

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### **3. PARTE ESPECÍFICA**

## **CAPÍTULO 1**

### **3.1. Plan de Marketing**

#### **3.1.1. Objetivos**

- Posicionar a PymPal en el top on mind de los restaurantes del Ecuador dentro de los 12 primeros meses de operación.
- Desarrollar una aplicación de fácil usabilidad y compatible con dispositivos Android y iOS, que tenga un entorno y lenguaje de programación flexible para mejorar sus funcionalidades incrementalmente.
- Disminuir el costo de adquisición por cliente en un 8% al final del primer semestre de operación de la empresa.
- Incrementar el indicador de recomendación de los clientes existentes anualmente en un 30%.
- Lograr un 60% de conversión rate tomando en cuenta un Funnel que empiece desde la instalación de la app hasta la suscripción y primer uso.
- Captar al 6,6% de los establecimientos catalogados como restaurantes durante el primero año.

#### **3.1.2. Estrategias**

##### **Estrategias Genéricas**

- Identificar pequeños y medianos restaurantes como público objetivo y establecer una estrategia de diferenciación ya que lo que brinda PymPal es una solución innovadora, eficiente y precisa para gestionar inventarios en tiempo real. Por lo que buscamos captar una gran cuota del Market share desde el lanzamiento y mediante las diferentes estrategias mantener ese liderazgo a lo largo del tiempo.
- Desarrollar un código abierto, pensando en la integralidad y flexibilidad para una fácil integración y mejora continua.



## **Estrategia de Promoción**

### **i. Campaña de Lanzamiento/Introducción**

- Subcontratación de una compañía de publicidad, experta en el área para primero crear una identidad de marca fuerte logrando gran penetración en el mercado. Luego mantener campañas Always On que mejoren la recordabilidad del producto y lo mantengan vigente mostrando sus beneficios.

### **ii. Campaña de Crecimiento**

- Implementar un plan orientado a Investigar, analizar y desarrollar a profundidad a nuestros Buyer personas, dirigiendo nuestro producto/servicio a los potenciales clientes que están aportando con un mejor LTV (Life Time Value) en relación a los costos de adquisición generados.
- Buscar mediante community managers manejar las redes sociales y página web de la empresa para mejorar la experiencia del cliente y sobre todo poder conocer mejor las necesidades de nuestros clientes para trasladarlas a futuras mejoras de la APP.

### **iii. Campaña de Mantenimiento**

- Tener un enfoque customer center, para mantener una filosofía de mejora continua que permitirá dos cosas incrementar fidelidad con un producto vigente y mejorar el servicio lo que permitirá incrementar el NPS.
- Implementar un plan de fidelización para los clientes recurrentes en el cual se otorgue descuentos, o servicios de valor agregado a los clientes actuales.

### **3.1.3. Sistema de Información y Control**

#### **Sistema de Información**

- Servidores de AWS con reportería automática y almacenamiento de información.
- Información financiera de la empresa e información generada por la empresa publicitaria tercerizada.

## Fuentes de Información

- Internas: registros y evolución de ventas, posicionamiento de marca, información del producto, bases de datos para funcionamiento del app.
- Externas: registros del Catálogo de Software Público Nacional que específicamente hace referencias a la gestión de inventarios, registro de establecimientos turísticos a nivel nacional elaborado por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

### 3.1.4. Plan de Contingencia

Los dispositivos y aplicaciones han presentado una creciente popularidad, al permitir una amplia participación en diferentes actividades. En función de lo mencionado, se identificó lo siguiente:

#### Amenazas y Vulnerabilidades Identificadas

- Débil seguridad de la aplicación móvil en el negocio.
- Información del cliente vulnerable.
- Afectación a la reputación de la marca.
- Violación de la propiedad intelectual.
- Pérdida de ingresos.
- Uso de bases de datos inseguras.

#### Riesgos Potenciales

En la siguiente tabla se presentan los riesgos identificados y su descripción general, junto a su probabilidad de ocurrencia a manera de porcentaje.

**Tabla 8.** *Riesgos identificados*

RIESGOS IDENTIFICADOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Riesgo 1	Pérdida de bases de datos de los clientes y potenciales clientes de PymPal	15%
Riesgo 2	Incidente de seguridad que dé lugar a la violación de la confidencialidad, disponibilidad o integridad de los datos de clientes.	25%

Riesgo 3	Vulneración de la aplicación web y app de PymPal por parte de ciberdelincuentes	10%
----------	---	-----

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

En base a los objetivos y estrategias planteadas, hemos definido los KPI's que serán monitoreados periódicamente, con la ayuda de los sistemas de control y en base a la desviación o cumplimiento de los objetivos, se plantean las acciones:

**Tabla 9.** Detalle de KPI's y fórmula de cálculo

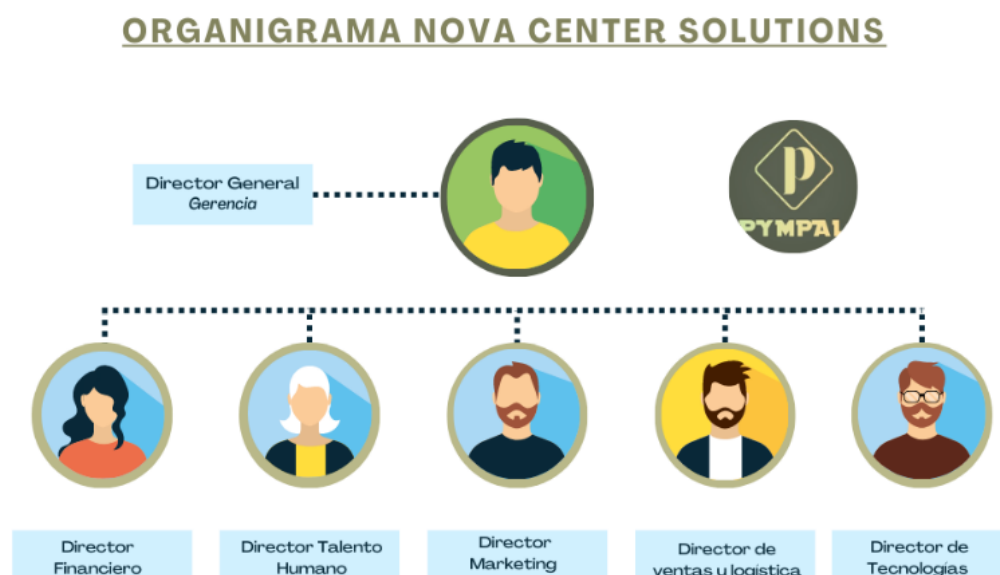
KPI.	FORMA DE CÁLCULO	ESTRATEGIA	OBJETIVO	PLAN DE CONTINGENCIA
<b>ROAS</b>	$(EBIT) / \text{Activos totales} \times 100$	Penetración de mercado, y ventas efectivas	60% de conversión rate y lograr un ROAS positivo	Suplantar la empresa tercerizada por acciones focalizadas en pauta digital
<b>NPS</b>	Porcentaje de promotores y restando el porcentaje de detractores.	Mejora continua y fidelización	Lograr un NPS de +50 consiguiendo un valor de marca positivo y un boca a boca que genere más Leads	Implementar políticas de CX y UX
<b>ROI</b>	$[(\text{Ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] \times 100$	Reducción de costos operativos y crecimiento de suscriptores	Lograr un ROI positivo en año de operaciones	Buscar un fondo como un fideicomiso para poder alargar el periodo de recuperación de inversión
<b>ÍNDICE RECOMPRA</b>	Índice de recompra, número de clientes comprado su tercera suscripción vs número total de clientes que al menos han pagado su primera suscripción	Fidelización de clientes	Lograr un 90% de recompra de suscripciones	Mailing y promociones a clientes existentes
<b>Núm. de seguidores en RRSS</b>	Sumatoria por red de número de seguidores	Engagement con los seguidores e interacción a través de redes sociales	Tener al menos 1K seguidores en el primer año	Buscar community managers con experiencia y planes con influencers gastronómicos

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.1.5. Organización y Estructura

Nova Center Solutions al ser una empresa orientada al servicio, se compone la dirección general y por 5 departamentos principales y serán liderados por los socios fundadores de la empresa.

**Figura 20.** Organigrama



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### Organización y Equipo Directivo

#### Director General

- Misión del cargo: liderar la gestión de la empresa y dar cumplimiento a las estrategias y objetivos corporativos y operativos.
- Funciones:
  - Planificar, organizar y supervisar de manera general el desarrollo de las actividades desempeñadas por el equipo de trabajo.
  - Administrar los recursos de la entidad y coordinar las diferentes actividades de los diferentes departamentos que la componen.

- Revisar que las diferentes operaciones empresariales se encuentren alineadas con los objetivos de la empresa.
- Gestionar la Planificación Estratégica Institucional, en concordancia con las diferentes unidades administrativas y técnicas de la empresa.
- Asegurar un clima laboral de bienestar, compromiso y motivación entre los empleados.

### **Director Financiero**

- Misión del cargo: administrar los recursos presupuestarios de la empresa, a fin de asegurar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos disponibles.
- Funciones:
  - Administrar y optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa.
  - Asegurar el pago de las diferentes obligaciones financieras de la empresa, conforme las leyes, normas y reglamentos vigentes.
  - Viabilizar la interacción con entidades externas, como son: bancos, cooperativas, proveedores, entre otros.
  - Evaluar los resultados financieros de la empresa.
  - Preparación de planes de negocio, modelos financieros y proyectos de inversión.

### **Director de Talento Humano**

- Misión del cargo: administrar los recursos humanos, desde la contratación, evaluación de desempeño, desarrollo de planes de sucesión, hasta la implementación de políticas de bienestar, diversidad e integración de la empresa.
- Funciones:
  - Desarrollar el proceso de selección de talento humano y promoción de este dentro de la empresa.
  - Evaluar el entorno laboral, considerando el ambiente y al equipo de trabajo.
  - Desarrollar el proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa.
  - Coordinar anualmente los cursos de capacitación para el equipo de trabajo.
  - Analizar el clima laboral e implementar programas para su mejora.

- Definir y establecer la normativa interna para la gestión del talento humano.
- Analizar las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados.

### **Director de Marketing**

- Misión del cargo: diseñar estrategias de mercadeo que permitan posicionar a la empresa en el mercado e incrementar las oportunidades de venta asegurando la satisfacción del cliente.
- Funciones:
  - Desarrollar estrategias de generación de nuevos negocios y productos.
  - Elaborar el plan de marketing en base a las estrategias empresariales.
  - Evaluar la satisfacción del cliente.
  - Implementar herramientas digitales a fin de fomentar el reconocimiento de la marca.
  - Dirigir y gestionar campañas publicitarias.
  - Ejecutar actividades con mercadeo y relacionadas con la fidelización de clientes.

### **Director de Ventas y Logística**

- Misión del cargo: planifica y gestiona la estrategia comercial, así como, la operatividad de la cadena de suministro hasta el momento de entrega del servicio a los puntos de recepción de los restaurantes.
- Funciones:
  - Planificar la estrategia de ventas y comercialización.
  - Analizar y establecer los precios conforme el análisis del mercado objetivo.
  - Controlar y realizar un seguimiento del stock a través del sistema de almacenaje.
  - Inspeccionar los procesos de la cadena de suministro.
  - Adoptar las tecnologías necesarias para optimizar las actividades logísticas.

### **Director de Tecnologías**

- Misión del cargo: planear y ejecutar proyectos y procesos tecnológicos para la aplicación orientada a los restaurantes, buscando fortalecer la operatividad de estos.

- Funciones:
  - Diseñar servicios tecnológicos de acuerdo con las necesidades de la empresa.
  - Garantizar la operatividad, disponibilidad y continuidad de los procesos tecnológicos.
  - Administrar y fortalecer los sistemas de seguridad en cuanto a bases de datos de la empresa e información de los clientes.
  - Analizar e implementar las metodologías para el desarrollo y actualización continua de la aplicación informática.

### **3.1.6. Riesgos y Estrategias de Salida**

#### **Riesgos**

- Entrada considerable de competidores con productos replica a PymPal.
- Clientes del sector gastronómico poco identificados con el producto.
- Generación de algún tipo de desastre natural o antrópico que afecte a la organización.
- Posibilidad que alguno de los segmentos que escogimos originalmente no demande el producto.
- Riesgo de que el diseño o funciones del aplicativo no se ajuste a las necesidades concretas de los consumidores.
- Competencia revestida en una mejor capacidad de financiación.
- Riesgos en la programación y lanzamiento del producto.
- Presencia de dificultades financieras y temporalidad para que la empresa pueda salir a bolsa.
- Generación de un déficit de personal altamente cualificado.

#### **Estrategias De Salida**

- Innovación continua en la generación de ventajas competitivas con aplicativos que satisfagan adecuadamente la demanda del cliente.
- Reproducir el nuevo producto en fase beta, en escala mínima de modo que se puedan apreciar problemas para proyectar el probable impacto.

- Construir amortiguadores de riesgo y redes de protección de carácter monetario, personal capacitado y recursos físicos.
- Modificar el segmento de mercado potencial en base a un estudio a profundidad de éste.
- Modificar el producto y/o servicio ofertado y hacer los cambios requeridos en función de las necesidades del consumidor.
- Plan de Participación de los empleados en la propiedad (ESOP)
- Optar por una OPI (Oferta Pública Inicial), encontrando un banco de inversión, registro en la Comisión del Mercado de Valores (SEC) y calculo el precio de las acciones.
- Asumir una estrategia de formar parte de un "Acquire" atrayendo a empleados con talento o cualificados.

**Tabla 10.** *Detalle de riesgos y estrategias de salida*

<b>RIESGOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SALIDA</b>
Entrada considerable de competidores con productos replica a PymPal.	Innovación continua en la generación de ventajas competitivas con aplicativos que satisfagan adecuadamente la demanda del cliente.
Clientes del sector gastronómico poco identificados con el producto.	Reproducir el nuevo producto en fase beta, en escala mínima de modo que se puedan apreciar problemas para proyectar el probable impacto.
Posibilidad que alguno de los segmentos que escogimos originalmente no demande el producto.	Modificar el segmento de mercado potencial en base a un estudio a profundidad de éste.
Riesgo de que el diseño o funciones del aplicativo no se ajuste a las necesidades concretas de los consumidores.	Modificar el producto y/o servicio ofertado y hacer los cambios requeridos en función de las necesidades del consumidor.
Competencia revestida en una mejor capacidad de financiación.	Plan de Participación de los empleados en la propiedad (ESOP)

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.



## CAPÍTULO 2

### 3.2. Plan Comercial

#### 3.2.1. Objetivos

Para el presente Plan Comercial, se establecieron lo siguientes objetivos:

- Lograr un número de suscriptores efectivos del 6,6% del mercado potencial con un total de 600 clientes durante el primer año de operación.
- Alcanzar un ingreso neto estimado de USD. 46.332,00; durante el primer año.
- Incrementar el 106 % de clientes nuevos en la plataforma PymPal hasta finales de 2027.

#### 3.2.2. Estrategias y Tácticas

Para la consecución de los objetivos antes planteados como empresa, se implementarán las siguientes estrategias:

- Mediante una integración horizontal, ofrecer servicios complementarios de la cadena de suministro, conectar al proveedor con el restaurante y tener ingresos con estructura de comisión por cada transacción realizada.

#### Estrategias Online:

- Desarrollar webinar's gratuitos que permitan informar a los potenciales clientes sobre las buenas prácticas y nuevas tendencias en el sector gastronómico, de manera que, se logre capturar datos de contacto y así, empezar la gestión comercial de la plataforma.
- Publicidad con testimonios en páginas de nicho como LinkedIn para atraer clientes potenciales grandes, como son cadenas de restaurantes.
- Publicar con frecuencia en todos los canales de redes sociales para promover el producto, creando conciencia sobre la funcionalidad de este.
- Pautar en Meta y Google, utilizando algoritmos programáticos para tener un buen alcance de los perfiles de clientes Buyer, con artes linkeados a la landing page de descargas de la aplicación.

- Utilizar promociones mediante Mailing para leads incompletos buscando efectivizar las ventas, como aprovecha descuentos del 50% o con campañas de información de mejoras de la aplicación.

### Estrategias Offline:

- Crear un stand móvil en ferias y eventos, en el que se entregará publicidad impresa con código QR que redirija a la página de descarga, en el que se encontrará con un descuento inicial de uso gratis de la app para probar funcionalidad e incrementar número de descargas y usuarios.
- Después del primer año cuando nos integremos horizontalmente con más servicios de la cadena de suministro, implementar el Cross Selling, a fin de incentivar al cliente a adquirir servicios complementarios, que permita subir el ticket promedio por cliente.
- Brindar un bono por recomendación como incentivo para captar clientes.
- Implementar canales de distribución offline a través de vendedores que comisionen, y así, llegar a un mayor posicionamiento en el mercado.

### 3.2.3. Herramientas y Sistemas

Implementar un Customer Relationship Management (CRM) dentro del App PymPal permitirá conocer de manera integral a los clientes, y adicionalmente, a través de una analítica de datos se podrá establecer quién es Buyer persona y desarrollar un servicio adaptado a su necesidad, mismo que brindaría las siguientes ventajas:

**Figura 21.** *Ventajas de implementar un CRM*



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.2.4. Métricas: Funnel de Ventas

El funnel de ventas para el App PymPal representa todo el proceso de cierre de un negocio, desde la captación hasta la conversión final. En este caso, se realizará, el acompañamiento de un potencial cliente, desde el momento en que tiene el primer contacto con PymPal hasta que la venta es cerrada.

A continuación, se detalla dos embudos de venta, tanto para la venta física como la venta digital:

**Figura 22.** *Venta física*



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

**Figura 23.** *Venta digital (App Store & Google Play)*



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Es importante indicar que, los canales de distribución tienen un papel fundamental, ya que a través de ellos se genera la oportunidad de llegar a un mayor número de consumidores, y con ello lograr un mayor incremento de ventas.

### 3.2.5. Equipo

Nova Center Solutions se compone por 5 departamentos, mismos que estarán conformados por los socios fundadores de la empresa, a continuación, se detalla los sueldos anuales del equipo:

**Tabla 11.** Sueldos y beneficios de ley del Equipo

GRUPO OCUPACIONAL	RMU	RMU ANUAL	APORTE	F.RESERVA	DEC. TERCER	DEC. CUARTO	TOTAL
DIRECTOR GENERAL	553,00	6.636,00	739,91	552,78	553,00	450,00	8.931,69
DIRECTOR FINANCIERO	527,00	6.324,00	705,13	526,79	527,00	450,00	8.532,92
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	527,00	6.324,00	705,13	526,79	527,00	450,00	8.532,92
DIRECTOR DE MARKETING	527,00	6.324,00	705,13	526,79	527,00	450,00	8.532,92
DIRECTOR DE VENTAS Y LOGÍSTICA	527,00	6.324,00	705,13	526,79	527,00	450,00	8.532,92
DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS	527,00	6.324,00	705,13	526,79	527,00	450,00	8.532,92
<b>TOTAL</b>	<b>3.188,00</b>	<b>38.256,00</b>	<b>4.265,54</b>	<b>3.186,72</b>	<b>3.188,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>51.596,27</b>

*Nota.* Fuente: Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto. \* El valor total hace referencia al salario anual.

### 3.2.6. KPI's

**Tabla 12. Detalle de KPI's**

KPI	FORMA DE MEDICIÓN
Conversion rate	$\% \text{ total de suscriptores efectivos} / \text{total de personas con intención de descarga.}$
Fidelización de suscriptores	$\% \text{ de suscriptores que renuevan su plan de manera mensual}$
Rendimiento de pauta	$\text{Número de descargas de la App} / \text{total de clics en pauta}$
Número de suscriptores de la App	$\text{Sumatoria del número de suscriptores a la App}$
Retorno de la inversión (ROI)	$( (\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} ) * 100$
Margen bruto	$( \text{Utilidad Bruta} ) / \text{Ventas}$
Margen neto	$( \text{Utilidad Neta} ) / \text{Ventas}$
Costo de adquisición por cliente (CAC)	$( \text{Sumatoria de inversiones} ) / ( \text{Número de clientes} )$
Ticket Promedio	$( \text{Cantidad total facturada} ) / ( \text{Número de cierres exitosos} )$
Tasa de cancelación (churn rate)	$( \text{Contratos en el inicio del periodo} - \text{Contratos en el fin de periodo} ) / ( \text{Contratos en el inicio del periodo} )$
Tasa de engagement	$( \text{Total de interacciones conseguidas} ) / ( \text{Personas alcanzadas} ) * 100$

Nota. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## CAPÍTULO 3

### 3.3. Plan de Atención al Cliente

#### 3.3.1. Objetivos del Servicio al Cliente

Para el presente Plan de Atención al Cliente, se establecieron lo siguientes objetivos:

- Brindar una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades y expectativas del cliente.
- Monitorear los índices de satisfacción al cliente para que estos no bajen del 90%, mediante un sistema estandarizado.
- Responder de manera eficiente y proactiva a los requerimientos del cliente, con un tiempo de solución máxima de 2 días.
- Generar una experiencia memorable y satisfactoria al utilizar la plataforma PymPal.
- Ofrecer una mejora continua en el portafolio de productos y servicios.

#### 3.3.2. Estrategias de Customer Service

Para la consecución de los objetivos antes planteados como empresa, se implementarán las siguientes estrategias:

##### **Estrategia Omnicanal**

- Atender y resolver los reclamos del cliente de manera eficiente y efectiva mediante los diferentes canales de comunicación de la empresa, como puede ser, por formularios, página web, redes sociales o quejas directas a los agentes.
- Implementar procesos y protocolos de atención al cliente para optimizar y mejorar la calidad del servicio.
- Asegurar la trazabilidad y confidencialidad de los datos de nuestros clientes, a través de la ley de protección de datos del Ecuador.
- Brindar capacitaciones estandarizadas de manera frecuente al personal de la empresa para mejorar la atención cliente y tener información unificada para la resolución de los requerimientos que se presenten.

## **Estrategia de satisfacción de los agentes**

- Desarrollar una cultura organizacional que motive y promueva un cambio en el personal, orientado a establecer comportamientos transparentes.
- Promover la colaboración y participación de los esfuerzos colectivos en pro de alcanzar objetivos y el beneficio de la empresa.
- Ofrecer las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan trabajar con eficacia, eficiencia y ofrezcan una mejor atención al cliente.
- Implementar actos de reconocimiento hacia los colaboradores que contribuyan a enfatizar la importancia que representan para la organización, tanto como colaboradores y como personas, generando interés de formar parte y permanecer en la empresa.

## **Estrategia de calidad en el soporte**

- Integrar la información recibida de los clientes mediante el CRM, a fin de brindar una atención personalizada y mapear las interacciones con cada cliente, a través de su ciclo de vida.
- Facilitar la comunicación bidireccional, manteniendo perfiles corporativos en redes sociales, mismo que, fortalecerá la comunicación activa entre la empresa y sus clientes.
- Comprender las expectativas de los clientes para servir y satisfacer efectivamente sus demandas generando sinergia entre el público y el producto o servicio.
- Utilizar big data de información recopilada por el departamento de atención al cliente, con el fin de prever futuras necesidades de los consumidores, sorprendiendo y cautivando al cliente, ya que este, cada día es más exigente y menos fiel.
- Automatizar respuestas y sugerencias con Inteligencia Artificial mediante canales de comunicación como: notificaciones push, email marketing, SMS, redes sociales, ofreciendo conversaciones directas y valiosas en ambos sentidos con los usuarios y proporcionando resoluciones personalizadas.

### **3.3.3. Canales de Comunicación**

Los canales de comunicación que se emplearan son los siguientes:

- Crear una página web para la app, en el que se podrá explicar qué es la aplicación, características y funcionalidades, así como también, informar sobre las actualizaciones y novedades. Además, se podrá ofrecer a los usuarios la posibilidad de descargar la aplicación directamente desde esta página.
- Utilizar perfiles de community manager en redes sociales para comunicarse con los clientes, promocionar la aplicación y atraer a nuevos usuarios, identificando el público objetivo y utilizando un lenguaje adecuado para cada una de ellas.
- Anclar en todos los perfiles de redes sociales, información de contacto centralizada, como un correo y un número de teléfono institucional.

### 3.3.4. KPI's

**Tabla 13. Detalle de KPI's**

KPI'S	FORMA DE MEDICIÓN
Índice de satisfacción al cliente	(Número de clientes satisfechos (puntuación de 4 y 5) / Total de clientes encuestados) * 100
Tasa de desempeño de los agentes	Encuestas con escala de Likert para medir cuantos agentes solucionan los requerimientos de manera excelente.
Índice de fidelización de clientes	Escala: clientes con rango de 2 a 5 años de antigüedad.
Tiempo medio de respuesta	Número días en los cuales los clientes espera una respuesta/ Número de atenciones que la empresa realiza en el mismo tiempo.
Tasa de abandono	Número de suscriptores perdidos durante un periodo / Número de suscriptores al comienzo de periodo.
Número total de reclamos	Sumatoria del número de reclamos recibidos

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.3.5. Flujoograma

El canal de comunicación para la atención al cliente se detalla a continuación:



**Figura 24. Canal de comunicación**



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

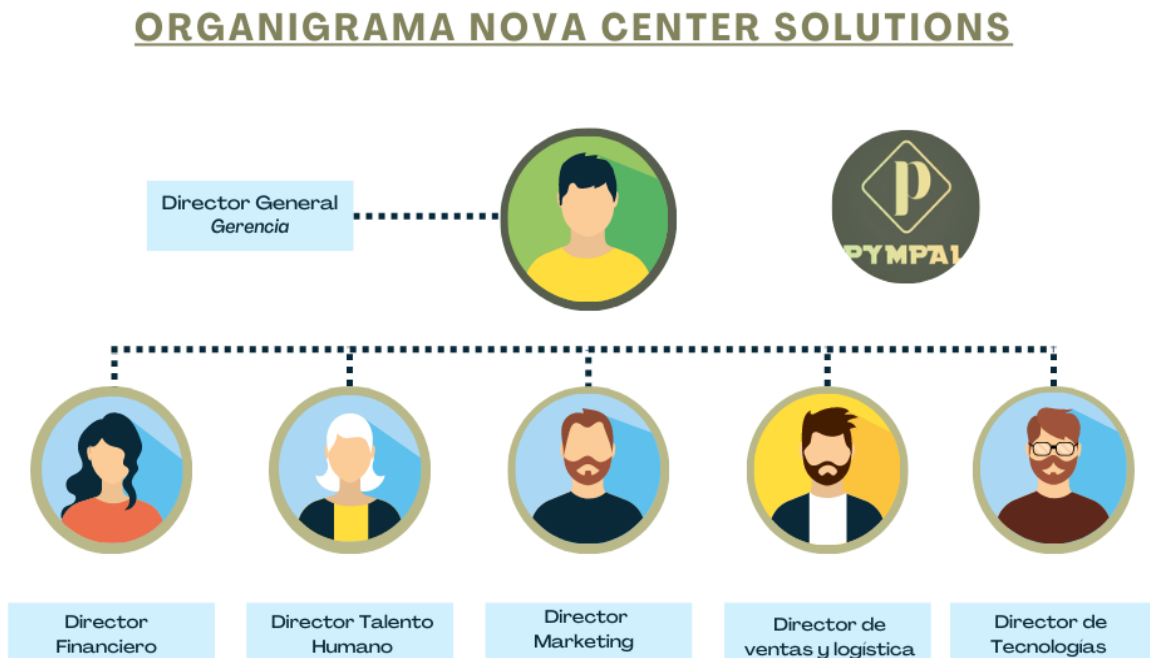
## CAPÍTULO 4

### 3.4. Plan Financiero: Diseño Organizacional

#### 3.4.1. Equipo directivo y organización

Nova Center Solutions al ser una empresa orientada al servicio, estará compuesta por la dirección general y 5 departamentos principales, los cuales serán liderados por los socios fundadores de la empresa, como se menciona en el apartado 3.1.5 correspondiente a la organización y estructura.

Figura 25. Organigrama



*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, la empresa estará conformado por los 5 socios fundadores en los departamento respectivos, por lo cual, a continuación se desglosan los cargos, la relación contractual, el período de contratación, los salarios estimados (iniciales), que incluyen los rubros correspondientes a las seguridad social:

**Tabla 14. Relación de cargos**

DENOMINACIÓN DEL CARGO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL UNITARIO	VALOR MENSUAL	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN
Director General	1	553,00	553,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.
Director Financiero	1	527,00	527,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.
Director de Talento Humano	1	527,00	527,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.
Director de Marketing	1	527,00	527,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.
Director de Ventas y Logística	1	527,00	527,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.
Director de Tecnologías	1	527,00	527,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de labores.

*Nota.* Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Por otro lado, en la Tabla 15, se detallan la información de las fichas técnicas de los cargos (descripción, educación, experiencia, habilidades, funciones a desarrollar) mencionados en la estructura organizacional.

**Tabla 15. Ficha técnica de cargos. Parte 1**

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Director General	Dirigir y liderar las estrategias y objetivos corporativos y operativos, desde la definición de la estrategia comercial, las decisiones sobre la gestión financiera, el clima organizacional, la gestión de personas, hasta el cumplimiento de normativas legales y regulaciones vigentes en el país.	Graduado en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial. Preferiblemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas (título de 4to nivel).	Experiencia de 5 a 7 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Habilidades duras como: una formación sólida en administración de empresas, experiencia en gestión estratégica y conocimiento del sector logístico. Además, habilidades blandas como liderazgo efectivo, habilidades de comunicación, capacidad para tomar decisiones, visión estratégica, resolución de problemas, adaptabilidad al cambio y habilidades de negociación son fundamentales para liderar y dirigir con éxito la empresa en un entorno empresarial en constante evolución.

Director Financiero	Gestionar los recursos económicos y financieros de la empresa, asegurando las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.	Graduado en finanzas, contabilidad o administración de empresas, preferiblemente con especialización en gestión financiera.	Experiencia de 3 a 5 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Análisis financiero, planificación estratégica, gestión de riesgos y conocimientos específicos sobre regulaciones contables y fiscales en el contexto ecuatoriano.
Director de Talento Humano	Administrar y garantizar la gestión del talento, desde la contratación, evaluación de desempeño, desarrollo de planes de sucesión, hasta la implementación de políticas de bienestar, diversidad e integración de la empresa.	Graduado en gestión de recursos humanos, psicología organizacional y/o industrial, o administración de empresas con especialización en gestión de personas.	Experiencia de 3 a 5 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, legislación laboral y conocimientos del entorno empresarial ecuatoriano.
Director de Marketing	Diseñar estrategias de mercadeo que permitan posicionar a la empresa en el mercado e incrementar las oportunidades de venta asegurando la satisfacción del cliente.	Graduado en marketing, comunicación o administración de empresas, con enfoque en estrategias de marketing y branding.	Experiencia de 3 a 5 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Análisis de mercado, investigación de consumidores, gestión de campañas publicitarias, manejo de redes sociales y conocimientos del entorno empresarial y logístico en Ecuador.
Director de Ventas y Logística	Planificar y programar la estrategia comercial y las ventas de los productos o servicios de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, y además, gestionar la operatividad de la cadena de suministro hasta el momento de entrega del servicio a los puntos de recepción de los restaurantes.	Graduado de administración de empresas, logística o áreas relacionadas.	Experiencia de 3 a 5 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Gestión de ventas, estrategias de comercialización, logística y cadena de suministro. Además, habilidades en liderazgo, negociación, análisis de mercado, gestión de equipos y conocimiento del entorno empresarial y normativas logísticas en el Ecuador.
Director de Tecnologías	Planear y ejecutar proyectos y procesos tecnológicos para la aplicación y mejora de la gestión empresarial y de los servicios que se brindará a los restaurantes.	Graduado en tecnología de la información, ingeniería informática o áreas afines.	Experiencia de 3 a 5 años en cargos o posiciones similares relacionadas con el mercado	Sistemas de información, infraestructura tecnológica, seguridad cibernética y gestión de proyectos. Además, se valoran habilidades en liderazgo, toma de decisiones estratégicas, gestión de equipos de IT y conocimiento del entorno empresarial y regulaciones tecnológicas en Ecuador.

Nota. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

**Tabla 16. Ficha técnica de cargos. Parte 2**

CARGO	FUNCIONES
Director General	Planificar, organizar y supervisar de manera general el desarrollo de las actividades desempeñadas por el equipo de trabajo.
	Administrar los recursos de la entidad y coordinar las diferentes actividades de los diferentes departamentos que la componen.
	Revisar que las diferentes operaciones empresariales se encuentren alineadas con los objetivos de la empresa.
	Gestionar la Planificación Estratégica Institucional, en concordancia con las diferentes unidades administrativas y técnicas de la empresa.
	Asegurar un clima laboral de bienestar, compromiso y motivación entre los empleados.
Director Financiero	Administrar y optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa.
	Asegurar el pago de las diferentes obligaciones financieras de la empresa, conforme las leyes, normas y reglamentos vigentes.
	Viabilizar la interacción con entidades externas, como son: bancos, cooperativas, proveedores, entre otros.
	Evaluar los resultados financieros de la empresa.
	Preparación de planes de negocio, modelos financieros y proyectos de inversión.
Director de Talento Humano	Desarrollar el proceso de selección de talento humano y promoción de este dentro de la empresa.
	Evaluar el entorno laboral, considerando el ambiente y al equipo de trabajo.
	Desarrollar el proceso de evaluación de desempeño del personal de la empresa.
	Coordinar anualmente los cursos de capacitación para el equipo de trabajo.
	Analizar el clima laboral e implementar programas para su mejora.
	Definir y establecer la normativa interna para la gestión del talento humano.
	Analizar las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados.
Director de Marketing	Desarrollar estrategias de generación de nuevos negocios y productos.
	Elaborar el plan de marketing en base a las estrategias empresariales.
	Evaluar la satisfacción del cliente.
	Implementar herramientas digitales a fin de fomentar el reconocimiento de la marca.
	Dirigir y gestionar campañas publicitarias.
	Ejecutar actividades con mercadeo y relacionadas con la fidelización de clientes.
Director de Ventas y Logística	Planificar la estrategia de ventas y comercialización.
	Analizar y establecer los precios conforme el análisis del mercado objetivo.
	Controlar y realizar un seguimiento del stock a través del sistema de almacenaje.
	Inspeccionar los procesos de la cadena de suministro.
	Adoptar las tecnologías necesarias para optimizar las actividades logísticas.
Director de Tecnologías	Diseñar servicios tecnológicos de acuerdo con las necesidades de la empresa.
	Garantizar la operatividad, disponibilidad y continuidad de los procesos tecnológicos.
	Administrar y fortalecer los sistemas de seguridad en cuanto a bases de datos de la empresa e información de los clientes.
	Analizar e implementar las metodologías para el desarrollo y actualización continua de la aplicación informática.

Nota. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## CAPÍTULO 5

### 3.5. Plan Financiero: Previsiones Financieras

#### 3.5.1. Ingresos

Con base a la información del principal producto “Aplicación PymPal “ de la empresa Nova Center Solutions, se presenta los ingresos anuales que se obtendrán por la venta del mencionado producto (número de suscripciones a la aplicación) a partir del 2023 hasta el 2027, considerando que la venta es al contado y el precio por unidad es de USD. 12,00:

**Tabla 17. Ingresos**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Aplicación PymPal</b>					
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>					
Número de Unidades	3.900	7.980	10.332	12.396	14.875
Precio de venta	12	12	12	12	12
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>46.800</b>	<b>95.760</b>	<b>123.984</b>	<b>148.752</b>	<b>178.500</b>
<b>Devoluciones</b>	<b>468</b>	<b>958</b>	<b>1.240</b>	<b>1.488</b>	<b>1.785</b>
	1,0% de las ventas				
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>46.332</b>	<b>94.802</b>	<b>122.744</b>	<b>147.264</b>	<b>176.715</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Desglose de Ventas</b>					
Ventas al contado	% de las ventas		100,0%	100,0%	100,0%
Ventas a crédito	% de las ventas		0,0%	0,0%	0,0%
Ventas al contado	en Dólares		46.332	94.802	122.744
Ventas a crédito	en Dólares		0	0	0
<b>Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio</b>					
<b>Ingresos netos por producto/servicio</b>					
Aplicación PymPal	46.332	94.802	122.744	147.264	176.715
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
0%	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>46.332</b>	<b>94.802</b>	<b>122.744</b>	<b>147.264</b>	<b>176.715</b>

### Desglose de Ventas

Ventas al contado	en Dólares	46.332	94.802	122.744	147.264	176.715
Ventas a crédito	en Dólares	0	0	0	0	0

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.5.2. Análisis de costos de producción

El presente análisis para el desarrollo de la “Aplicación PymPal” implica examinar todos los gastos involucrados en el proceso de creación, desde la concepción hasta la implementación y mantenimiento.

**Tabla 18.** Costes de producción

	2023	2024	2025	2026	2027
Mano de obra directa	8.529,25	8.529,25	8.529,25	8.529,25	8.529,25
<b>Gastos generales de fabricación</b>					
Número de empleados en producción	1	1	1	1	1
Material de Oficina	120,00	122,96	124,86	126,78	128,73
Comunicación	60,00	61,48	62,43	63,39	64,37
Agua, electricidad	3.600,00	3.688,92	3.745,73	3.803,41	3.861,99
<b>Total costes indirectos</b>	<b>3.780,00</b>	<b>3.873,37</b>	<b>3.933,02</b>	<b>3.993,58</b>	<b>4.055,09</b>
<b>TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>12.309,25</b>	<b>12.402,61</b>	<b>12.462,26</b>	<b>12.522,83</b>	<b>12.584,33</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.5.3. Punto de equilibrio

En el desarrollo de la “Aplicación PymPal” de la empresa Nova Center Solutions, el punto de equilibrio se refiere al número de usuarios, clientes o licencias que la empresa debe vender para cubrir todos los costos asociados con el desarrollo y funcionamiento de la aplicación, sin generar pérdidas ni ganancias adicionales, tomando en cuenta los siguientes elementos: costos fijos, costos variables y precio de venta por usuario o licencia.

**Tabla 19.** Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	2023	2024	2025	2026	2027
(Gasto de explotación + Costo de Ventas)	77.665	83.190	86.795	90.356	95.353
Valor unitario	12	12	12	12	12

Unidades Necesarios 6.472,12 6.932,53 7.232,90 7.529,63 7.946,10

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

**Tabla 20.** *Unidades vendidas proyectadas*

Producto	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Aplicación PymPal	3.900	7.980	10.332	12.396	14.875

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.5.4. Costo de ventas

El costo de ventas del desarrollo de la “Aplicación PymPal” de la empresa Nova Center Solutions se refiere a los gastos directamente asociados con la producción y distribución de la aplicación al consumidor final.

**Tabla 21.** *Costo de ventas*

Costes materiales utilizados	2023	2024	2025	2026	2027
Número de Unidades	3.900	7.980	10.332	12.396	14.875
Costes materiales por unidad	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
<b>Total, ingresos del producto/servicio</b>	<b>1.638</b>	<b>3.352</b>	<b>4.339</b>	<b>5.206</b>	<b>6.248</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>8.529</b>	<b>8.529</b>	<b>8.529</b>	<b>8.529</b>	<b>8.529</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>3.780</b>	<b>3.873</b>	<b>3.933</b>	<b>3.994</b>	<b>4.055</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>13.947</b>	<b>15.754</b>	<b>16.802</b>	<b>17.729</b>	<b>18.832</b>
<b>Coste de ventas por producto/servicio</b>					
Aplicación PymPal	13.947	15.754	16.802	17.729	18.832
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>13.947</b>	<b>15.754</b>	<b>16.802</b>	<b>17.729</b>	<b>18.832</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.5.5. Opex

En cuanto al Opex, siendo este el costo permanente para el funcionamiento de un producto, en este caso para la “Aplicación PymPal”, se consideraron los siguientes rubros:



- **Gastos de personal:** comprenden el sueldo y salarios correspondientes al Director General, Financiero, de Talento Humano, de Marketing, de Ventas y Logística.
- **Gastos de promoción y publicidad:** corresponde los diferentes gastos de promoción y publicidad por el número de empleados correspondientes a los Directos de Marketing, de Ventas y Logística (2). Dentro de los promoción y publicidad, se contempla los gastos de asesoramiento por USD. 200,00 mensual (presupuesto referencial por campaña), gastos de materiales de oficina, viajes y comunicación. Así también, el gasto de publicidad, ferias y exhibiciones, que corresponde al 3,0% de los ingresos netos del proyecto respectivamente, y finalmente otro gastos siendo el 1,0% de los ingresos netos del proyecto.
- **Gastos de administración:** considera los diferentes gastos de administración por el número de empleados correspondientes al Director General, Financiero y de Talento Humano Logística (3). Dentro de los gastos administrativos, se contempla los gastos de material de oficina, viajes y comunicación, así como el gasto seguros que corresponde al 5,0% de los ingresos netos del proyecto. Por otro lado, en este caso se consideran servicios profesionales, siendo estos el programador, que en un primer mes cobraría USD. 1.500,00 por desarrollo de la app y de ahí en adelante USD. 300,00 por el servicio técnico (resolución de problemas y mejoras de funcionalidades). Adicional se consideran USD. 200,00 mensuales para la representación legal de un estudio de abogados. Finalmente, se realizará home office, por tal razón que registra un gasto de USD. 300,00 mensuales correspondientes agua, electricidad, dentro del cual se incluye el gasto por internet.
- **Imprevistos:** por último se toma en consideración el rubro de imprevistos (estimación de provisiones), siendo este 1,0% de los ingresos netos del proyecto.

**Tabla 22. Opex**

Cantidades expresadas en Euros	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>Resumen de Costes de Explotación</b>					
<b>Costes de explotación</b>					
Gastos de Personal	43.067	43.067	43.067	43.067	43.067
Gastos de Promoción y Publicidad	6.123	8.328	9.142	10.866	12.935
Gastos de Administración	14.065	15.093	16.557	17.221	18.752
Imprevistos	463	948	1.227	1.473	1.767
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>63.718</b>	<b>67.436</b>	<b>69.993</b>	<b>72.626</b>	<b>76.521</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.5.6. Capex

Con relación a las inversiones de capital (Capex), al ser un proyecto que se enfoca en el desarrollo de la “Aplicación PymPal “ a través de la empresa Nova Center Solutions, se tiene las siguientes inversiones en bienes de capital:

- **Mobiliario:** el cual contempla muebles y enseres como son una silla, un escritorio y una biblioteca alta por el número de empleados (6), siendo el precio unitario este mobiliario de USD. 624.10, dando por un valor total de USD. 3.744,60.
- **Hardware:** dentro de este rubro se incluye los equipos de cómputo por el número de empleados (6) y una impresora de uso general, cuyos precios unitarios son de USD. 760,00 y USD. 245,00 respectivamente.
- **Software:** este rubro comprende las licencias de Microsoft 365 más almacenamiento en la nube, el servidor AWS para integrar datos de la app en una nube, además de tener reportería en tiempo real e integridad de la información, y por el rubro que corresponde al dominio, el cual es necesario para crear app y para poder publicar sitio web.

**Tabla 23.** Capex

Cantidades expresadas en Euros		Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)</b>						
<b>Mobiliario</b>	Total CAPEX					
Mejoras y adecuaciones iniciales	0	0	0			
Muebles y enseres	3.744,60	3.745	0			
	0	0	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>3.745</b>	<b>3.745</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hardware</b>	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	4.560	4.560	0			
Impresora	245	245	0			
	0	0	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>4.805</b>	<b>4.805</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>	Total CAPEX					
Licencias de software	7.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Servidor AWS	1.800	360	360	360	360	360

Dominio	132	66	0	66		
	0	0	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>9.432</b>	<b>1.926</b>	<b>1.860</b>	<b>1.926</b>	<b>1.860</b>	<b>1.860</b>
<b>TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO</b>	<b>17.982</b>	<b>10.476</b>	<b>1.860</b>	<b>1.926</b>	<b>1.860</b>	<b>1.860</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## CAPÍTULO 6

### 3.6. Plan Financiero: Financiación y Rentabilidad del Proyecto

#### 3.6.1. Cuenta de explotación

De acuerdo con la información de la empresa Nova Center Solutions, se presenta el desglose de la cuenta de explotación. En el período analizado del 2023 hasta el 2027, se muestra una tendencia general al alza en el Beneficio Neto, el cual comenzó en pérdidas en el año 2023 y se incrementó considerablemente en los años siguientes. Si bien en el 2023, se registra una pérdida de USD. 38.327,12 (primer año de ejecución), a partir del 2024, el Beneficio Neto ha sido positivo en los siguientes años, lo que sugiere que la empresa pudo recuperarse y mejorar su desempeño en términos financieros. Por otro lado, partir del año 2025, el Beneficio Neto muestra un crecimiento más acelerado, aumentando de manera significativa en los años siguientes, siendo esto un indicador positivo del éxito y crecimiento de la empresa.

**Tabla 24.** Cuenta de explotación

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Ingresos Netos del Proyecto	46.332	94.802	122.744	147.264	176.715
Coste de Ventas	(13.947)	(15.754)	(16.802)	(17.729)	(18.832)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>32.385</b>	<b>79.048</b>	<b>105.942</b>	<b>129.535</b>	<b>157.883</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	70%	83%	86%	88%	89%
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(43.067)	(43.067)	(43.067)	(43.067)	(43.067)
Gastos de Promoción y Publicidad	(6.123)	(8.328)	(9.142)	(10.866)	(12.935)
Gastos de Administración	(14.065)	(15.093)	(16.557)	(17.221)	(18.752)
Imprevistos	(463)	(948)	(1.227)	(1.473)	(1.767)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(63.718)</b>	<b>(67.436)</b>	<b>(69.993)</b>	<b>(72.626)</b>	<b>(76.521)</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	-138%	-71%	-57%	-49%	-43%
<b>EBITDA</b>	<b>(31.333)</b>	<b>11.612</b>	<b>35.949</b>	<b>56.909</b>	<b>81.362</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	-68%	12%	29%	39%	46%
Amortización	(3.992)	(3.776)	(11.408)	(374)	(374)
<b>EBIT</b>	<b>(35.326)</b>	<b>7.836</b>	<b>24.541</b>	<b>56.534</b>	<b>80.987</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	-76%	8%	20%	38%	46%
Gastos Financieros	(3.002)	(2.154)	(1.695)	(848)	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0,0%			saldo caja
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>(38.327)</b>	<b>5.682</b>	<b>22.846</b>	<b>55.687</b>	<b>80.987</b>
Impuesto sobre beneficio	0	0	0	(12.892)	(20.247)
		25,0%			del beneficio
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>(38.327)</b>	<b>5.682</b>	<b>22.846</b>	<b>42.795</b>	<b>60.741</b>

93.736

Beneficio Antes de Impuestos		5.682	22.846	55.687	80.987
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(38.327)	(26.963)	(4.117)	51.570	80.987
Impuesto de Sociedades a Pagar	0	0	0	12.892	20.247

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.6.2. Balance

En cual cuanto al balance, se puede evidenciar lo siguiente:

- Evolución de los activos: Se observa una tendencia general al alza en la cuenta total de activos durante el período analizado. Los activos aumentaron significativamente desde USD. 10.450,65 en 2023 hasta USD. 140.530,64 en 2027 (un incremento de USD. 130.079,99). Esto indica un crecimiento sustancial en los recursos y activos de la empresa a lo largo del tiempo.
- Evolución de los pasivos: La empresa muestra una tendencia a reducir sus pasivos durante los años 2023 a 2027. Los pasivos disminuyeron desde USD. 23.777,77 en 2023 hasta USD. 21.794,66 en 2027 (una reducción de USD. 1.983,11), evidenciando una mejora en la gestión de las deudas y obligaciones financieras de la empresa.
- Evolución de los Fondos Propios: Los fondos propios han experimentado una mejora significativa durante el período. Sin bien se registra un saldo negativo de fondos propios en 2023 y 2024, a partir de 2025, los fondos propios se volvieron positivos y aumentaron considerablemente hasta alcanzar USD. 118.735,98 en 2027, lo que representa una recuperación financiera y un crecimiento positivo de la empresa.

**Tabla 25. Balance**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	2.689	2.787	27.616	74.317	140.927
Inventario	1.278	1.336	1.381	1.457	1.548
Clientes	0	0	0	0	0
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>3.967</b>	<b>4.123</b>	<b>28.997</b>	<b>75.774</b>	<b>142.474</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	10.476	12.336	14.262	16.122	17.982
Amortización Acumulada	(3.992)	(7.768)	(19.176)	(19.551)	(19.925)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>6.483</b>	<b>4.567</b>	<b>(4.915)</b>	<b>(3.429)</b>	<b>(1.944)</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>10.451</b>	<b>8.691</b>	<b>24.082</b>	<b>72.345</b>	<b>140.531</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	1.278	1.336	1.381	1.457	1.548
Impuestos a pagar	0	0	0	12.892	20.247
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	7.500	7.500	7.500	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>8.778</b>	<b>8.836</b>	<b>8.881</b>	<b>14.350</b>	<b>21.795</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Deudas a largo Plazo	15.000	7.500	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>15.000</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>23.778</b>	<b>16.336</b>	<b>8.881</b>	<b>14.350</b>	<b>21.795</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Reservas	(38.060)	(33.721)	(32.645)	(9.799)	32.995
Beneficio (pérdida) del ejercicio	(267)	1.076	22.846	42.795	60.741
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>(13.327)</b>	<b>(7.645)</b>	<b>15.201</b>	<b>57.995</b>	<b>118.736</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>10.451</b>	<b>8.691</b>	<b>24.082</b>	<b>72.345</b>	<b>140.531</b>
	ok	ok	ok	ok	ok
	0	(0)	(0)	0	0

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

Es importante mencionar, el crecimiento que se evidencia en la cuenta de fondos propios. El hecho de que los fondos propios están creciendo es una señal positiva para la empresa, ya que significa que el crecimiento de la empresa está siendo financiado con recursos internos en lugar de depender en gran medida de la deuda.

### 3.6.3. Flujo de caja

En el flujo de caja, se puede observar que ha experimentado un crecimiento constante y significativo desde el año 2023 hasta el año 2027, acumulando más efectivo al final de cada ejercicio a medida que pasan los años, lo que indica una mejora en la generación y gestión de efectivo. En los años iniciales 2023 y 2024, se registra un nivel bajo de caja al inicio del ejercicio, lo cual representa que estaba comenzando o atravesando un período de menor liquidez. Por otro lado, a partir del año 2025, se observa un crecimiento más acelerado en el flujo de caja, lo que significa una mejora en la capacidad para generar efectivo de manera más significativa en los años 2026 y 2027.

**Tabla 26. Flujo de caja**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	3.967	4.123	28.997	75.774
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>					
Beneficio Neto	(38.327)	5.682	22.846	42.795	60.741
Amortizaciones & Depreciaciones	3.992	3.776	11.408	374	374
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	0	0	0	0	0
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	1.278	58	45	12.969	7.445
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(33.057)</b>	<b>9.516</b>	<b>34.299</b>	<b>56.138</b>	<b>68.560</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>					
CAPEX - Inversiones	10.476	1.860	1.926	1.860	1.860
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>10.476</b>	<b>1.860</b>	<b>1.926</b>	<b>1.860</b>	<b>1.860</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>					
Aportaciones de los fundadores	25.000	0			
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	30.000	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0		0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(7.500)	(7.500)	(7.500)	(7.500)	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>47.500</b>	<b>(7.500)</b>	<b>(7.500)</b>	<b>(7.500)</b>	<b>0</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>3.967</b>	<b>4.123</b>	<b>28.997</b>	<b>75.774</b>	<b>142.474</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.6.4. Fuentes de financiamiento

Los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto serán asumidos por los socios fundadores, aportando cada uno USD. 5.000,00; para un total de USD. 25.000,00 , a su vez, mediante un préstamo de USD. 30.000.000 a un interés del 11.33% anual, con plazo de 4 años, para tomarse en el mes de enero 2023.

**Tabla 27. Fuentes de financiamiento**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>Amortización Deuda Bancaria 1</b>					
Principal:	30.000				
Tipo de interés:	11,3%				
Plazo de Amortización:	4	años			
Tipo de amortización:	1*				
	25,0%	25,0%	1	1	0
Repago de principal:	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%
Saldo Inicial:	<b>30.000</b>	<b>22.500</b>	<b>15.000</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>
Amortización:	10.502	9.654	9.195	8.348	0
Principal:	7.500	7.500	7.500	7.500	0
Intereses:	3.002	2.154	1.695	848	0
Saldo Final:	<b>22.500</b>	<b>15.000</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deuda a pagar a corto plazo:	7.500	7.500	7.500	0	0
Deuda a largo plazo:	15.000	7.500	0	0	0

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 3.6.5. Razones financieras

De acuerdo a las siguientes razones financieras, se evidencia lo siguiente:

- Razón Corriente:** En este caso, la razón corriente ha ido mejorando de manera significativa desde 2023 hasta 2027, por tanto, la empresa ha mejorado su liquidez y la posibilidad de pagar sus deudas a corto plazo.
- Prueba Ácida:** Al igual que la razón de corriente, la prueba ácida ha mejorado significativamente con el tiempo, lo que es una señal positiva de la mejora de la liquidez de la empresa.
- Rotación del Activo Circulante:** el incremento en esta razón es positivo, lo que indica, que la empresa utiliza los activos circulantes de manera eficiente, generando más ventas. Sin embargo, en este caso, la rotación del activo circulante ha tenido altibajos y ha disminuido desde 2024 hasta 2027.
- Razón de Endeudamiento:** El análisis de la razón de endeudamiento muestra una tendencia positiva desde 2023 hasta 2027, ya que la empresa ha pasado de una situación en la que los pasivos superaban los activos a una situación en la que tiene más activos que pasivos.



- e) Margen Neto de Utilidad: En este caso es positivo que el margen neto de utilidad haya advertido de manera significativa desde 2023 hasta 2027, por tanto, la empresa es eficiente en costos y ha incrementado sus beneficios.
- f) Renta sobre Capital: El análisis de la renta sobre el capital muestra fluctuaciones significativas a lo largo de los años. El rendimiento excepcionalmente alto en 2023 es seguido por una pérdida en 2024, sin embargo, la empresa logra recuperarse en los años siguientes y generar beneficios positivos en relación con el capital.

**Tabla 28. Razones financieras**

Razones Financieros	2023	2024	2025	2026	2027
Razón Corriente	0,45	0,47	3,27	5,28	6,54
Prueba Ácida	0,45	0,47	3,27	5,28	6,54
Rotación Activo circulante	11,68	22,99	4,23	1,94	1,24
Razón de endeudamiento	-1,78	-2,14	0,58	0,25	0,18
Margen neto de utilidad	-82,72%	5,99%	18,61%	29,06%	34,37%
Renta sobre capital	287,59%	-74,32%	150,29%	73,79%	51,16%

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

## **4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES**

### **4.1. Conclusiones Generales**

- Se concluye que el conocimiento de las diferentes herramientas técnicas aplicadas en el presente proyecto ha permitido desarrollar un plan estratégico aplicable y fundamentado para el desarrollo de una compañía.
- Las técnicas aplicadas son primordiales para que, lo que empieza como la concepción de una idea o un producto, se convierta en un marco empresarial aplicable y realista para desarrollar un negocio.
- La investigación, herramientas y análisis realizados en el presente proyecto son primordiales para entender la viabilidad de un negocio, entendiendo sus componentes principales tanto internos como externos a nivel comercial y financiero.

### **4.2. Conclusiones Específicas**

- En base a los estudios realizados del entorno, comercial y financiero se concluye que el proyecto es viable y rentable, por lo que Nova Center Solutions presentaría un producto que no solo solventaría una problemática del mercado, sino que también generaría retornos positivos para sus inversionistas.
- El análisis de los activos, pasivos y fondos propios muestra que la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en sus activos y ha reducido sus pasivos, lo que ha llevado a una mejora en los fondos propios y una situación financiera más sólida a lo largo del tiempo. Así también, el análisis del flujo de caja al inicio y al final del ejercicio muestra un crecimiento positivo en la liquidez a lo largo del período analizado de la empresa. Esto es un indicador favorable de la salud financiera de la empresa, ya que significa que ha sido capaz de generar y mantener más efectivo a medida que han pasado los años.
- En base a los análisis realizado, se puede concluir que empezar el proyecto sin financiamiento bancario sería inviable ya que se tendrían flujos de caja negativos desde el mes 1, lo que generaría una falta de liquidez que no permitiría iniciar las operaciones. Por esta razón, se decide empezar el proyecto con 2 fuentes de financiación, la primera un aporte inicial de los fundadores de USD. 25000 dólares y la segunda un préstamo

bancario de USD. 30000 dólares, lo que permite un flujo positivo a lo largo de la proyección de los 4 años.

- Pese a incrementar la deuda inicial, tomando en cuenta un plazo de 4 años y un interés anual del 11,3%, el proyecto sigue siendo rentable y empieza a tener una utilidad positiva desde el mes 14, logrando al cabo del segundo año una utilidad neta de 5,99%.
- Al no tener inventario que liquidar en el corto plazo, los indicadores de prueba ácida como de razón corriente son iguales, mostrando una mejoría significativa a partir del tercer año, año en el cual se obtiene al final del periodo un margen de utilidad por sobre el 10%, valor usado como benchmark, debido a que es un valor aproximado de lo que generaría una inversión a plazo fijo en un banco.
- En cuanto a VAN y TIR, se obtienen valores positivos de 31.127 y 31% respectivamente lo que indica que el proyecto es rentable y viable para gestionarlo a lo largo del tiempo, generando valor tanto para los accionistas como para los empleados de Nova Center Solutions.
- Finalmente, se concluye que el periodo de recuperación de la inversión inicial pese a que es largo, dentro de la idea del negocio es que los socios fundadores sean trabajadores de la compañía y reciban un sueldo mensual fijo acorde al mercado, lo que demuestra una factibilidad no solo técnica sino también financiera para los accionistas.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (2019). Boletín Estadístico No. 2020-01. <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/boletin-febrero-2020-.pdf>
- Alvino, C. (2022). Top 10 de las mejores agencias de desarrollo web en Ecuador. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/top-10-de-las-mejores-agencias-de-desarrollo-web-en-ecuador/>
- Asociación Ecuatoriana de Software (2011). Estudio de mercado del sector software y hardware en Ecuador. [https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/01\\_Aesoft\\_Estudio\\_Mercado\\_SwHW\\_Ecuador.pdf](https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/01_Aesoft_Estudio_Mercado_SwHW_Ecuador.pdf)
- Asamblea Nacional (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008. Quito, Ecuador: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Auron Espacios Productivos. (2023). Combo Práctika. Auron Espacios Productivos. <https://www.auron.com.ec/producto/combo-practika/>
- CEPAL. (2021). Transformación digital de las mipymes. Elementos para el diseño de políticas. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf)
- Da Silva, F., y Núñez, G. (2021). La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47540/1/S2100764\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47540/1/S2100764_es.pdf)
- DataReportal. (2022). Digital 2022: Mexico. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-mexico>.
- ENEMDU Diciembre (2013-2017). Encuesta Multipropósito (2018-2020). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2020/202012\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)

- Ernst & Young (2022). Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador 2022 - Evolucionando Digitalmente los Negocios. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_ec/topics/advisory/tendenciastecnologicas2022-ey-itahora.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_ec/topics/advisory/tendenciastecnologicas2022-ey-itahora.pdf)
- Espinoza, M., y Gallegos, D. (2017). La industria del software en Ecuador: evolución y situación actual. Revista Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p25.pdf>
- Gobierno Electrónico Ecuador (s.f). Gestión de Inventarios. <https://www.softwarepublico.gob.ec/gestion-de-inventarios/>
- Gobierno Electrónico Ecuador (s.f). Modelo de Software Libre. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/software-libre-y-software-publico-2/>
- Guaipatin, Carlos., y Schwartz, Liora. (2014). Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/CTI-MON-Ecuador-An%C3%A1lisis-del-Sistema-Nacional-de-Innovaci%C3%B3n.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). Indicadores de tecnología de la información y comunicación - Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares (Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo). [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2020/202012\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f). Proyecciones Poblacionales. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Ministerio de Educación (2023). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Ministerio de Educación. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL\\_2021-2025.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/02/PLAN-ESTRATEGICO-INSTITUCIONAL_2021-2025.pdf)
- Ministerio de Turismo (2022). Catastro turístico de establecimientos nivel nacional en todas las actividades turísticas. <https://servicios.turismo.gob.ec/portfolio/catastro-turistico-nacional>

- Microsoft. (2023). Compara planes y precios de almacenamiento en la nube – Para empresas. Microsoft. <https://www.microsoft.com/es-ww/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans?market=ec>
- Ordóñez, S., Quiroga, E., Galarza M., y Espinoza, F. (2021). Dinámicas del sector gastronómico en relación al uso de la tecnología en tiempos de COVID-19. Revista Uleam. [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/180](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/180)
- Passport (2022). Economies and Consumers Annual Data: Percentage of Population Using The Internet. Euromonitor International from International Telecommunications Union/OECD/national statistics. <https://online.uees.edu.ec/upload/Estudio%20Ecommerce%20%202022%20-%20VI%20Medici%C3%B3n%20UEES%20CECE.pdf>
- Traba, F. (2021). Previsiones financieras. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781543/View>
- Traba, F. (2021). Previsiones financieras: ingresos, costes, gastos e inversiones no financieras. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781544/View>
- Traba, F. (2021). Diseño organizacional. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781541/View>
- Traba, F. (2021). El plan financiero. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781540/View>
- Traba, F. (2021). Financiación y Rentabilidad del Proyecto. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781546/View>
- Traba, F. (2021). Financiación y Rentabilidad del Proyecto. Escuela Internacional de Gerencia. <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/117292/viewContent/781547/View>

Universidad Espírito Santo y Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2022). Estudio de transacciones no presenciales en Ecuador. Universidad Espírito Santo y Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. <https://online.uees.edu.ec/upload/Estudio%20Ecommerce%20%202022%20-%20VI%20Medición%20UEES%20CECE.pdf>

Vela, C. (2010). La industria de software: una experiencia de empresas, gobiernos y universidades en Uruguay y Ecuador. FLACSO. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8511/2/TFLACSO-2010CVC.pdf>

## 6. ANEXOS

### 6.1. Anexo Nro. 1: Resumen de salarios por cargo anuales

GRUPO OCUPACIONAL	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
DIRECTOR GENERAL	8.931,69	8.931,69	8.931,69	8.931,69	8.931,69
DIRECTOR FINANCIERO	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92
DIRECTOR DE MARKETING	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92
DIRECTOR DE VENTAS Y LOGÍSTICA	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92
DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92	8.532,92
<b>TOTAL</b>	<b>51.596,27</b>	<b>51.596,27</b>	<b>51.596,27</b>	<b>51.596,27</b>	<b>51.596,27</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 6.2. Anexo Nro. 2: Nómina del personal por año

GRUPO OCUPACIONAL	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
DIRECTOR GENERAL	1	1	1	1	1
DIRECTOR FINANCIERO	1	1	1	1	1
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1	1	1	1	1
DIRECTOR DE MARKETING	1	1	1	1	1
DIRECTOR DE VENTAS Y LOGÍSTICA	1	1	1	1	1
DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.

### 6.3. Anexo Nro. 3: Rentabilidad del Proyecto

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
<b>Inversión (Capital social inicial)</b>	25.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)	-38.327	5.682	22.846	42.795	60.741
Amortización	3.992	3.776	11.408	374	374
<b>Cash-Flow (Flujo de Caja)</b>	<b>-34.335</b>	<b>9.458</b>	<b>34.254</b>	<b>43.169</b>	<b>61.115</b>



	0	1	2	3	4	5	
<b>Cash-Flow (Flujo de Caja)</b>	<b>-25.000</b>	<b>-34.335</b>	<b>9.458</b>	<b>34.254</b>	<b>43.169</b>	<b>61.115</b>	
<b>Tipo de interés</b>	14,5%	-25.000	-59.335	-49.877	-15.623	27.546	88.661

<b>VAN</b>	31.217
<b>TIR</b>	31%
<b>PR</b>	3,36

*Nota.* Fuente: Formato de Investigación III – Plan Financiero. Datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del plan de negocio. Elaborado por: Equipo de trabajo del proyecto.