



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**MODELO DE NEGOCIO
“PLATAFORMA DIGITAL T-LLEVO”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO DEL PROCESO DE
ADMINISTRACION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Elaborado por:

VANIA CATALINA FLORES SANTOS

Tutoría por: Héctor Andrade Loor

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

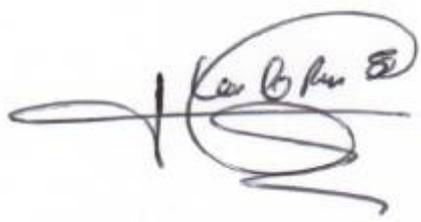
Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador
Septiembre, 2020

Yo, **Vania Catalina Flores Santos** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Plataforma digital T-Llevo: Gerencia de Administración y Responsabilidad Social**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Plataforma digital T-Llevo**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Bárbara Gabriel Albarracín Rubira; Karen Elena Romo Molina; Kleber Yoffrey García Macías; Johanna Lissette Timm Gomero.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vania Flores Santos', with a large, stylized flourish extending to the right.

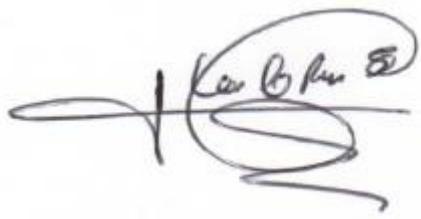
FLORES SANTOS VANIA CATALINA

091585205-7

Declaro que

Yo, Vania Catalina Flores Santos en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Plataforma digital T-Llevo: Gerencia Administración y de Responsabilidad Social**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vania Flores Santos', with a stylized flourish below it.

FLORES SANTOS VANIA CATALINA

091585205-7

3. RESUMEN EJECUTIVO.-

En Guayaquil como en otras metrópolis se han sumado al sistema de transportación pública alternativas como plataformas digitales a través de la cuales se obtienen servicios de movilización en taxis privados, sin embargo, la inseguridad y el factor sorpresa ante los precios por las rutas o carreras que se realizan han generado que dichos servicios sean percibidos por el usuario como poco confiables.

Se ha encontrado un nicho de mercado para el desarrollo de una plataforma digital para la movilización, denominada “T- Llevo”. El proyecto busca integrar, en una plataforma virtual inteligente la demanda de movilización de los guayaquileños y la oferta disponible en el mercado a través de T-Llevo y los socios conductores.

Para el efecto, se diseña un modelo de plataforma digital alineada a las ya existentes en el mercado con un valor diferenciado que está dado en el servicio de “Movilización Colaborativa”, consiste básica y principalmente en movilizar a las personas a través de un servicio privado de taxis en los cuales se compartirá la carrera o ruta con dos usuarios más en el mismo espacio de tiempo en rutas similares que han sido previamente establecidas.

Este negocio permitirá, por un lado que los ciudadanos encuentren alternativas de movilización, oferta que contara con las credenciales necesarias para minimizar los actuales inconvenientes cuando de movilización se trata, esta oferta se propone disponible y segura, los usuarios encontraran movilización sin tener que pagar altas y variables tarifas; al mismo tiempo que T-Llevo al mantener movilización disponible, económica y segura podrá generar fuentes de empleo ayudando a mejorar la calidad de vida de los guayaquileños, impulsara también su propio desarrollo estimando crecimiento hacia otras importantes ciudades en el país. Para lograr este cometido se inició con un estudio de mercado en la comunidad a fin de conocer la aceptación del modelo de negocio de una App para el servicio de movilización y evaluar el interés de los ciudadanos en utilizar esta herramienta como fuente de ingreso primario o adicional.

Por lo mencionado y a fin de contrarrestar el problema de movilización en Guayaquil T-Llevo se presenta como una alternativa que permita mayor disponibilidad de transporte, al multiplicar el número de personas en movilización por unidad de taxi privado, a este servicio que se identifica como colaborativo se le suman otros beneficios que marcan la diferencia y se mencionan a continuación:

- Tarifas establecidas entre sectores
- Unidades confortables y seguras
- Sectores definidos para rutas
- Conductores pro y compañeros de ruta “conductores amigos”.

Porter, (Porter, 1985) en su modelo de las estrategias genéricas en 1985 menciona que una perspectiva estratégica estrechamente relacionada con la teoría del valor es la “diferenciación”, estrategia que en este estudio aplica coherentemente dado que el potencial cliente tiene gustos y preferencias que impiden presentarles una propuesta de valor única, este producto se ajusta a la diversidad de gustos de los usuarios al momento de movilizarse: precios accesibles, comodidad, seguridad, familiaridad, ahorro, tiempo compartido, sociabilización. Tanto como el producto pueda marcar la diferenciación con relación a similares productos ya existentes en el mercado, podrá sin duda ganar la lealtad de los usuarios, lograr la preferencia del cliente por el producto/servicio T-Llevo será el objetivo de los atributos descritos.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo entre Bárbara Albarracín Rúbira; Vania Flores Santos; Yoffrey García Macías; Karen Romo Molina; Johanna Timm Gómero, y explica el plan de negocios del proyecto denominado “T-Llevo”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

4. PALABRAS CLAVES. -

Movilización; colaborativo; transporte, seguridad; ahorro; tarifas pactadas; rutas - establecidas, conductores pro; conductores amigos; usuarios-cliente; usuarios-conductores, colaboradores, remuneración, KPIs, estrategia, responsabilidad, compromiso, comunidad, vulnerabilidad.

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS.-

La presente propuesta de modelo de negocio ha sido elaborada tomando como punto de partida que en 1978 la National Commission for the Protection of Human Subjects in Biomedical and Behavioral Research emitió el conocido "Informe Belmont", en el que se señalan tres principios éticos generales que constituyen hoy los estándares morales para la investigación: respeto, beneficencia y justicia. Por tanto, en un buen marco para el desarrollo ético de las investigaciones declaramos haber trabajado en base a:

- 1.- Valor: la investigación busca mejorar la calidad de vida cotidiana de los ciudadanos
- 2.- Validez científica: la investigación lleva consigo el fin de la innovación, una propuesta cuya versión de servicio es superior a las ya existentes, se ha hecho uso de metodología sensata de manera que ningún participante ha utilizado tiempo en investigaciones repetitivas.
- 3.- La selección de seres humanos o sujetos debe ser justa: los participantes en las investigaciones fueron seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias.
- 4.- Proporción favorable de riesgo/ beneficio: los riesgos a los participantes han sido mínimos y los beneficios potenciales son superiores, los conocimientos ganados para la sociedad sobrepasan los riesgos.
- 5.-Consentimiento informado: los individuos han sido informados acerca de la investigación y han dado su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.
- 6.- Respeto para los seres humanos participantes: se ha mantenido protegida la privacidad de los participantes en la investigación.

La confianza es la base de la investigación ética. La dignidad y el bienestar de los individuos que participan en la investigación deben ser una preocupación central de cada persona involucrada en el proyecto de investigación. El presente trabajo ha sido diseñado dentro de las consideraciones éticas que respetan la propiedad intelectual de la idea y asumiendo comportamientos éticos con las personas involucradas en la mismo.

6. INDICE

3.	RESUMEN EJECUTIVO.-	iv
4.	PALABRAS CLAVES. -	v
5.	CONSIDERACIONES ÉTICAS.-	vi
6.	INDICE	vii
7.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN. -	1
7.1.	ANÁLISIS 5C's.-	1
7.1.1.	Contexto – Análisis Pestel.-.....	2
	Factores políticos y económicos:	2
	Factores sociales:	3
	Factores tecnológicos:	3
	Factores jurídico-legales:	4
	Factores ambientales:	5
7.1.2.	Compañía – Análisis F.O.D.A.-.....	5
	Fortalezas:	5
	Oportunidades:	6
	Debilidades:	7
	Amenazas:	7
7.1.3.	Cliente. -.....	8
7.1.4.	Competencia – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.-.....	9
	Nuevos Competidores:	9
	Rivalidad entre firmas establecidas:	10
	Poder de negociación de los proveedores:	10
	Poder de negociación de los clientes:	11
	Amenaza de productos:	12
7.1.5.	Colaborador.-.....	¡Error! Marcador no definido.
8.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.-	15
8.1.	Objetivo general.-	15
8.2.	Objetivos específicos.-	15
9.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.-	15
9.1.	GERENCIA: DESIGN THINKING	18
9.1.1.	Empatizar.-.....	18
9.1.1.1.	Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?.....	19
9.1.1.2.	Mapa de empatía.-.....	19

9.1.1.3. Mapa de trayectoria.-	21
9.1.2. Definir.-	22
9.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight.-	22
9.1.3. Idear.-	24
9.1.3.1. Brainstorming.-	25
9.1.3.2. Mapa de costo / relevancia.-	25
9.1.3.3. Poster de concepto.-	26
9.1.4. Prototipar.-	28
9.1.4.1. Proceso de prototipado.-	28
9.1.4.2. Diseño del prototipo.-	29
9.1.5. Validar.-	29
9.1.5.1. Testeo del prototipo.-	30
9.1.5.1.1. Hallazgos.-	31
9.1.5.1.2. Oportunidades de mejora identificadas.-	31
9.1.5.1.3. Adaptación del prototipo. -	33
9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING	34
9.2.1. Estudio de mercado. -	34
9.2.1.1. Investigación de mercado. -	34
9.2.1.1.1. Objetivo general. –	34
9.2.1.1.2. Objetivos específicos. -	35
9.2.1.1.3. Población. -	35
9.2.1.1.4. Muestra. -	36
9.2.1.1.5. Diseño de la investigación. -	38
9.2.1.1.6. Desarrollo de técnicas de la investigación. -	38
9.2.1.1.7. Resultados de la investigación.-	38
9.2.1.2. Análisis.-	44
9.2.1.2.1. Mercado Objetivo y Potencial.-	44
9.2.1.2.2. Mapa de Competencia.-	44
9.2.2. Plan de marketing.-	45
9.2.2.1. La posición estratégica.-	45
9.2.2.1.1. Estrategia Competitiva.-	45
9.2.2.1.2. Diferenciales.-	47
9.2.2.1.3. Posicionamiento.-	47
9.2.2.2. Producto / Servicio.-	48
9.2.2.3. Precio.-	49
9.2.2.4. Distribución.-	50

9.2.2.5. Promoción y Comunicación.-	50
9.2.2.5.1. Nombre de la empresa.-	52
9.2.2.5.2. Slogan y logotipo.-	53
9.2.2.5.3. Plan de medios y presupuesto.-	54
9.3. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO.-	56
9.3.1. Descripción del producto.-.....	56
9.3.2. Procesos de producción y/o prestación de servicios.-.....	56
9.3.3. Determinación de la capacidad productiva.-.....	61
9.3.4. Ubicación del Proyecto.-.....	62
9.3.5. Diseño arquitectónico.-.....	63
9.3.6. Costos.-.....	65
9.3.6.1. Terreno y obras civiles.-	66
9.3.6.2. Equipos y maquinarias.-	67
9.3.6.3. Muebles y enseres.-	68
9.3.6.4. Materias primas/ Materiales e insumos.-	68
9.3.7. Vida útil del proyecto.-.....	68
9.3.8. Propiedad intelectual.-.....	69
9.3.9. Contratos.-.....	70
9.4. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	72
9.4.1. Planeación Estratégica y del Recurso Humano.-.....	72
9.4.1.1. Definición de Misión - Visión -Valores.-	72
9.4.1.2. Organigrama de la organización.-	75
9.4.2. Necesidades de los recursos humanos.-.....	75
9.4.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.-	76
9.4.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.-	79
9.4.3. Compensaciones.-.....	81
9.4.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.-	81
9.4.4. Indicadores claves de gestión (KPI's).-.....	84
9.4.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio.-	84
9.4.5. Estrategia y acciones de Responsabilidad Social Empresarial.-.....	88
9.4.5.1. Estrategia.-	88
9.4.5.2. Proyectos.-	89
9.5. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.-	93
9.5.1. Presupuesto.-.....	93
9.5.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.-	93

9.5.1.2.	Política de cobros, pagos y existencias.-	94
9.5.1.3.	Capital de trabajo.-	94
9.5.1.4.	Programa y calendario de inversiones.-	95
9.5.1.5.	Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos.-	95
9.5.1.6.	Programa de producción y ventas.-	96
9.5.1.7.	Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.-	96
9.5.1.8.	Gastos de administración, ventas y financieros.-	98
9.5.2.	Planeación financiera.-	99
9.5.2.1.	Flujo de caja proyectado.-	99
9.5.2.2.	Estado de pérdidas y ganancias.-	100
9.5.2.3.	Balance general.-	100
9.5.3.	Evaluación del proyecto.-	101
9.5.3.1.	Punto de equilibrio. –	101
9.5.3.2.	Viabilidad financiera.-	101
9.5.3.3.	Índices financieros.-	102
9.5.3.4.	Análisis de sensibilidad.-	102
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-	104
10.1.	Conclusiones y recomendaciones	104
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.-	105
12.	ANEXOS.-	110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diamante estratégico	13
Figura 2. Etapas de Desing Thinking.....	18
Figura 3. Pasos principales uso de aplicación.....	21
Figura 4. Mapa del usuario	22
Figura 5. Íconos tiendas móviles.....	29
Figura 6. Cálculo de la muestra	37
Figura 7. Resultados Encuesta	42
Figura 8. Mapa de Competencia	45
Figura 9. Matriz de Diferenciación.....	46
Figura 10. Tarifa Mínima varias plataformas	49
Figura 11. Plan de presupuesto	55
Figura 12. Flujograma de Cliente-Usuario	57
Figura 13. Flujograma Cliente-Conductor.....	59
Figura 14. Proyección Home Office	63
Figura 15. Modelo de Trabajo.....	65
Figura 16. Azure Database.....	67
Figura 17. Organigrama institucional	75
Figura 18. ODS 4.....	89
Figura 19. ODS 11	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores nuevos competidores	9
Tabla 2. Rivalidad entre firmas.....	10
Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 4. Poder de negociación de los clientes	11
Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos.....	12
Tabla 6. Resumen de factores	12
Tabla 7. Población urbana.....	35
Tabla 8. Rango de edades	36
Tabla 9. Estrato Socio Económico	36
Tabla 10. Necesidades Características y Beneficios del Mercado objetivo.....	47
Tabla 11. Detalle de Logotipo y Slogan	53
Tabla 12. Capacidad Productiva	61
Tabla 13. Carreras por día.....	61
Tabla 14. Costos Variables	66
Tabla 15. Costos Fijos.....	66
Tabla 16. Modalidad de contratos.....	70
Tabla 17. Tabla salarial.....	82
Tabla 18. Rangos de Crecimiento Salarial.....	82
Tabla 19. Medición KPI.....	85
Tabla 20. KPI 2	87
Tabla 21. Capacitaciones	90
Tabla 22. Presupuesto de transporte solidario	92

7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN. -

Todos los años la ciudadanía reclama soluciones para mejorar transporte público en Guayaquil (Ciudadania, 2019), el 70% de los Guayaquileños se moviliza de manera diaria en transporte público, transporte que no garantiza las condiciones bio-sanitarias, adolece de seguridad física, de estándares básicos de transportación cómoda y de disponibilidad en tiempo real, a este dolor de la ciudadanía le sumamos que 71.431 personas visitan Guayaquil diariamente de las cuales el 80% provienen de Daule, Duran y Samborondón, es decir 57.000 personas aproximadamente nos visitan desde los cantones más cercanos (CONSULTORES, 2015).

Los guayaquileños invierten diariamente parte de sus ingresos en movilización sea para combustible o para obtener servicio de transporte, así pues importantes datos son: entre \$65 y \$80 dólares mensuales se requieren para movilizar un auto económico Chevrolet Aveo; desde \$1,75 y hasta \$2,30 cuesta el galón de gasolina (dependiendo de la calidad de la misma) lo que resulta en una cifra cercana a \$70 semanales considerando 2 galones diarios Ecopaís para un recorrido 40,41 kms diarios en una ruta que nace en urbanizaciones de Daule (Romadera) y concluye en el centro bancario de Guayaquil (Noticias, 2018), en otros casos y haciendo uso del transporte público se puede registrar que \$18.50 por 5 días gasta una persona que se moviliza desde Daule a Guayaquil.

El problema de movilización en Guayaquil es evidente, si a las opiniones negativas de los ciudadanos: caótico, inseguro, incómodo con gran variabilidad de tarifas, que más del 50% de la población de Guayaquil se moviliza en transporte público, le agregamos que con la cifra de 9.600 vehículos se cerró el censo de taxis realizado por la ATM en diciembre del 2018 desde la agencia ubicada en el sector de los Ceibos (Universo, Censo de taxis , 2018), se puede concluir además que actualmente la ciudad de Guayaquil no cuenta con suficientes unidades de transporte público en relación a la demanda de movilización en auto.

7.1. ANÁLISIS 5C's.-

Toda estrategia de marketing y ventas se debe de desarrollar con el cliente en el centro, finalmente ellos son quienes usarán los productos o servicios para solucionar un

problema. Es importante que las empresas sean capaces de identificar esa necesidad, quienes la tienen y cómo podrían solucionarla (Kadi, 2019).

7.1.1. Contexto – Análisis Pestel.-

Factores políticos y económicos:

Ecuador se encuentra pasando unos de los momentos más críticos a nivel económico. Con la caída del PIB prevista en este 2020 por el Banco Central en 9,6%, el nivel del endeudamiento frente a este índice se ubica en 59,3%; las actuales condiciones económicas del país -pérdidas millonarias por la pandemia, incertidumbre en el mercado petrolero y USD 17,500 millones de dólares por pagar en bonos hasta el 2030- hacen prever mayores necesidades de financiamiento público (Ecuador, 2020).

El transporte urbano de Guayaquil pasa en estos momentos por una severa crisis económica después de cerca de dos meses de paralización de los servicios debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19. Según la Autoridad de Tránsito Municipal (ATM), el distanciamiento que se exige en todo el mundo para evitar contagios del virus provoca que los buses tengan que ir a menos de la mitad de su capacidad, “que si no se toman medidas provocará extensas filas y esperas en estaciones y paraderos”, esto pone en grave riesgo la viabilidad económica del transporte público” (Universo, Guayaquil, 2020).

La falta de empleo, los despidos intempestivos suscitados en los últimos meses se suman a los problemas en el entorno económico- social del Ecuador. El gobierno no logró apoyo en la Asamblea Nacional para concretar su intención de ampliar la aplicación de la causal de despidos de los trabajadores por “fuerza mayor o caso fortuito”. La Legislatura logró reunir 116 voluntades para poner límites cuando el juez interprete el numeral 6 del artículo 169 del Código de Trabajo (Universo, Política, 2020).

Hasta abril 2020 en 17.000 casos de despidos durante la emergencia por la pandemia del coronavirus o COVID-19 se aplicó el numeral 6 del artículo 169 del Código de Trabajo. En estos el empleador alegó “caso fortuito o fuerza mayor”, no pagó las indemnizaciones legales y cometió abusos, según el ministro de Trabajo, Luis Arturo Poveda (Universo,

Política, 2020). Es el 19 de junio 2020 que se publica que Ecuador registra más de 180.000 despidos durante los tres meses de cuarentena (Caribe, 2020).

Por las condiciones expresadas el proyecto se presenta como alternativa a una fuente de ingreso para los conductores profesionales y como una opción adicional a los conductores amigos cuya oportunidad no radica en que sea su principal opción de ingreso, a para los ciudadanos que necesitan movilizarse su principal beneficio será poder ahorrar en la transportación al tener a su alcance tarifas pactadas.

Factores sociales:

El transporte urbano de Guayaquil pasa en estos momentos por una severa crisis de seguridad, ciudadanos consultados por este diario y que utilizan el sistema refirieron que este transporte aún requiere mejoras en seguridad, frecuencias, unidades con aire. De 40 personas entrevistadas, trece consideraron urgente la dotación de más unidades y el aumento de las frecuencias; se quejan de los malos olores y de los vendedores ambulantes (Universo, Guayaquil, 2019). Es evidente que una crisis de servicio sufre el transporte urbano actualmente, industria que también, desde hace una semana experimenta un cambio radical con la disminución de rutas (Universo, Comunidad, 2020), debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19 que trajo consigo la paralización de muchas industrias entre ellas la de transporte.

La tarifa pactada y el servicio colaborativo son dos de los servicios más importantes que la aplicación T-Llevo ofrece, se prevé que estos dos beneficios ayudaran a las familias de sectores puntuales en la ciudad de Guayaquil en un principio y más adelante extenderse hacia otras comunidades.

Factores tecnológicos:

La sociedad ecuatoriana continúa evolucionando en términos de consumo, compra y manejo de medios digitales; el informe Estado Digital – Edición enero 2020, presenta las estadísticas y cifras más actuales para su análisis, Ecuador, cuenta con más del 80% de usuarios con acceso a Internet, entendiendo al acceso como posibilidad de conectarse en lugares públicos junto a suscripciones particulares, empresariales, educativas y familiares.

El 33% de usuarios digitales en Ecuador está concentrado en Quito y Guayaquil, el 63% del total son mayores de 24 años que registran el 92% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles (MENTINNO, 2020)

El servicio de transporte como T-Llevo será de fácil uso y acceso. Para solicitar una carrera se debe ingresar a través de una aplicación móvil, se recibiría la confirmación y se utiliza el servicio y finalmente se califica, tanto el usuario como el conductor dependen de la tecnología.

Factores jurídico-legales:

La plataforma digital T-Llevo debe cumplir con las leyes establecidas en el país y actuar dentro del marco que establecen, es necesario conocer la legislación sobre factores que influyen en la marcha del proyecto, como la ley de protección de datos.

Al ser un servicio de transporte en el que se recibe como opción de pago la tarjeta de crédito, deberá cumplir con las normas PCI DSS y obtener un certificado. Todos los involucrados en el proceso de pago que aceptan, guardan o transmiten información de tarjetas deben tener una certificación PCI DSS independientemente si son o no comercios (e-commerce, tiendas físicas, agencias de viajes), proveedores de servicios (emisores de tarjetas, pasarelas de pago, procesadores de transacciones) o entidades financieras «clásicas» (bancos). Si la información de las tarjetas se obtiene de forma indirecta a través de un tercero (un proveedor de servicios), el cumplimiento del estándar es igual, con la misma rigurosidad (MyChoice2Pay, s.f.).

Es importante también conocer que se debe cumplir con validaciones que tanto Google como Apple se encargan de autorizar y así determinan si una App es apta para su tienda online, cumplir con requisitos mínimos de usabilidad, calidad, seguridad, etc., es lo básico, caso contrario determinadas Apps son descartadas en línea a sus estándares particulares (OSI, 2017).

Hay que recalcar que la plataforma cumpliría con todos los requisitos y características que solicitan las redes como Facebook, twitter; por lo tanto, no existirían problemas con las publicaciones a través de ellas. En otro punto se debe indicar que T-Llevo no se ha concebido como cooperativa de transporte, en el país las cooperativas deben cumplir con ciertos permisos de ley de parte de la Comisión de Tránsito. La comisión ocasional de Tránsito y Transporte Terrestre abrió el análisis para elaborar los textos para segundo debate de las reformas que permitirán la regulación de las plataformas tecnológicas para el servicio de transporte de personas en Ecuador (Universo, 2020).

Factores ambientales:

Con el desarrollo y la complejidad alcanzada por la sociedad moderna es imposible no contar con diferentes operadores de transporte que brinden una serie de servicios que coadyuven a incrementar el confort y la funcionalidad de la misma. En este sentido, para plantear y definir la problemática y la relación causal existente entre contaminación del medio ambiente urbano y diversificación e incremento de la transportación, se hace necesario comenzar puntualizando las funciones de ésta y los elementos que de aquí se deriven, así como las vinculaciones existentes con la contaminación urbana (Yagual, s.f.).

La principal fuente de polución es el uso ineficiente de energía en los hogares, la industria, la agricultura, las centrales eléctricas de carbón y el transporte. Este último representa el 13.5% del total de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), señala el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Telégrafo, 2018). La Agencia Internacional de Energía informó que la contaminación por transporte motorizado representa el 75%, frente a las modalidades aérea (12%), marítima (11%) y férrea (2%). El transporte representa más de la cuarta parte (21%) del total de emisiones de GEI del sector energético, seguido por la generación de energía para las industrias, reflejan los datos del Ministerio del Ambiente. (Telégrafo, 2018), el impacto de T-Llevo en el medio ambiente de la ciudad de Guayaquil es mínimo, ya que brindará la alternativa de transporte colaborativo; con ello la propuesta encierra la disminución de vehículos en circulación de tal forma que colabora con la reducción del tráfico y con ello disminución de emisiones de CO₂.

7.1.2. Compañía – Análisis F.O.D.A.-***Fortalezas:***

*Tarifas competitivas (pactadas): al tener tarifas pactadas por un mismo recorrido sin importar tráfico, hora, día y hasta el clima, se marca diferencia ya que las empresas actuales varían sus valores según las horas pico o clima.

*Formas de pago: el proyecto contaría con diversas formas de pagos como efectivo, tarjeta de crédito y débito, a lo que se le suma el servicio de pre compra de kilómetros para ser usados en día y hora de preferencia del usuario.

*Seguridad: Los carros y choferes que se sumen a la plataforma pasaran por un riguroso análisis técnico y psicológico respectivamente, así como verificación de datos de hoja de vida con las entidades respectivas.

*Puntos por carrera: Un sistema de fidelización para motivar a los clientes al uso frecuente de la plataforma, acumulación de puntos canjeables por rutas o cantidad de kilómetros a recorrer.

*Sistema favorable para un ingreso extra: el proyecto de servicio de transporte con tarifas pactadas, servicio colaborativo, permitiría ayudar a los conductores amigos o pro a tener un ingreso adicional o primario.

*Costos operacionales bajos: Al no tener una flota de autos propios no se generarán gastos de mantenimiento.

*Ahorro: generación de ahorro de dinero y tiempo para los usuarios que decidan hacer uso de la aplicación, al compartir carreras.

*Cliente satisfecho: El buen trato y la cordialidad con los pasajeros será el distintivo, el uso de herramientas como estándares de servicio en llegada y bienvenida; despedida y buenos deseos, entrega de suvenir, harán de la experiencia en T-Llevo la oportunidad para generar fidelización.

Oportunidades:

*Necesidad de ahorro: proyecto de servicio de transporte con tarifas pactadas y servicio colaborativo ayudará a fomentar el ahorro familiar en la ciudad de Guayaquil.

*Mercado no atendido: proyecto de servicio de transporte colaborativo es un mercado que no está atendido pues si bien existen taxis o aplicaciones de transporte estas no brindan el servicio colaborativo que permitiría a los conductores movilizar a personas que tengan una ruta similar.

*Aperturas de mercado: proyecto puede ser aplicable en otras ciudades.

*App (tecnología): para solicitar una carrera se debe ingresar a través de una aplicación móvil, se recibiría la confirmación; tanto el usuario como el conductor dependen de la tecnología.

*Ofrecer servicios adicionales (wifi): este es un servicio planeado a implementarse para lograr para el usuario un recorrido más placentero, con la conectividad necesaria de manera que se mantenga en línea.

*Alianza con universidades y municipios: el proyecto trabajaría también para jóvenes universitarios que manejan poco presupuesto para movilización y necesiten seguridad al momento del traslado, es ahí donde con más énfasis se enfocaría el servicio colaborativo, generar alianzas con municipios, por ejemplo obtener incentivos (parqueos gratuitos, descuento en tasas municipales) promoviendo el transporte colaborativo que ayudará con la reducción del tráfico en zonas “Complejas” como el centro de la ciudad.

Debilidades:

*Sin celular no puede pedir el servicio: al ser un servicio desde una plataforma App el usuario está obligado a tener un celular inteligente para ingresar a la App y solicitar la movilización.

*Inversión: capital de inversión es menor que el de las otras plataformas similares, por tanto, existe una desventaja frente a la competencia durante la introducción al mercado.

Amenazas:

*Competidores: al ser un proyecto innovador y con mucho potencial sería fácil de replicar.

*Abaratamiento de precios en el mercado: al introducir el producto en el mercado con tarifas competitivas, nace la presunción que lo primero que harían desde otras marcas es abaratar valores para evitar la pérdida de usuarios.

*Regulaciones legales de tránsito: se pueden presentar inconvenientes al no haber una normativa para el servicio de transporte colaborativo.

*Malas calificaciones en los App Stores: sean de Android o Apple, es necesario mantener una buena calificación para que no bajen la aplicación de esos canales.

*Conectividad: la mala conectividad de los usuarios o conductores sea por caída de la señal de los operadores móviles u otras razones propias de las herramientas internas de T-Llevo que podrían ocasionar pérdida de clientes.

*Desconocimiento: muchas personas desconocen el concepto de transporte colaborativo, hay que promover mucho la definición correcta y su adopción en los usuarios.

Como resultado del análisis FODA el proyecto que se propone con este estudio es viable, las fortalezas y oportunidades descritas son muy fuertes vs., las debilidades que se pueden desarrollar al interior de la compañía y las amenazas del mercado, el valor agregado con el servicio colaborativo sin duda puede marcar la pauta para el desarrollo o implementación de los mismos beneficios o similares en otros servicios de transporte, trabajar en la innovación permanente será el referencial y el desafío de T-Llevo.

7.1.3. Cliente. -

Se ha definido como mercado objetivo a la población que habita en Guayaquil, Samborondón y Daule correspondiente a las zonas urbanas en rangos de edades desde 20 a 49 años. De acuerdo con cifras publicadas por el INEC, 2010 entre los tres cantones mencionados se cuenta con una población urbana de 2'386.475 personas.

Para describir el mercado, esta propuesta se enfoca en hombres y mujeres que se encuentran en los rangos de edad entre 20 a 34 años y de 35 a 49 años, lo que segrega la población a 972.242 personas. A estas dos primeras consideraciones en la definición del mercado objetivo se le agrega la clasificación a partir del estrato socio económico B que representa el 11,80% de la población quedando el mercado objetivo definido en 114.724 personas y cuyas características principales son:

Tecnología:

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo:

- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.

Economía:

- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales.

7.1.4. Competencia – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.-

Nuevos Competidores:

Si hubiese una gran cantidad de amenazas por la entrada de nuevos competidores significara que más proveedores de un producto o servicio pelearan la misma cuota en el mercado (Mandeon, 2012), es decir el mismo mercado se segrega entre más opciones lo que trae consigo el riesgo inminente de reducción de ganancias en la empresa, para T-Llevo al entrada de nuevos competidores se categoriza como de riesgo o impacto MEDIO ya nuevos proveedores estarían en la capacidad de homologar la diferenciación en la que T-Llevo se enfoca sin embargo los costos alto de la creación de la aplicación y los equipos como las políticas gubernamentales pueden ejercer un alto a nuevos entrantes.

Tabla 1. Factores nuevos competidores

FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Lealtad a la marca	1		
Costos			3
Economías de escalas		2	
Requerimientos de capital			3
Políticas de gobierno			3
Reacción de competencia	1		
PROMEDIO	1	2	3
PROMEDIO GENERAL		2	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Rivalidad entre firmas establecidas:

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. En el análisis realizado se evidencia que la rivalidad entre firmas de la misma industria es muy fuerte, ya que existen decenas de cooperativas de taxis y Apps que hacen que el mercado se sature, siendo estos ya constituidos y con larga trayectoria, habiendo mucha demanda, la repartición del mercado está muy fraccionada, por lo tanto, el impacto entre las rivalidades se categoriza como ALTO.

Tabla 2. *Rivalidad entre firmas*

FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Estructura competitiva de la industria			3
Condiciones de demanda			3
Barreras de salida			3
Requerimientos de capital		2	
PROMEDIO		2	3
PROMEDIO GENERAL		2,50	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la misma. De manera alternativa, los proveedores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad, en esta variable de Porter el impacto para T-Llevo es ALTO, considerando que los proveedores principales son los conductores o taxistas quienes tienen la potestad de decidir o escoger entre T-Llevo u otros servicios similares; los proveedores de geo localización donde la oferta es variada y ajustable actualmente en el mercado existe una sobre oferta de este servicio.

Tabla 3. *Poder de negociación de los proveedores*

FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Concentración de proveedores			3
Cambio de proveedores			3
Importancia del costo			3
Calidad / diferenciación			3
Integración		2	
PROMEDIO		2	3
PROMEDIO GENERAL		2,50	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes o compradores se pueden considerar una amenaza cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). El impacto para T-Llevo es categorizado como MEDIO ya que los clientes dentro de los cantones de estudio (Daule, Guayaquil y Samborondón) por un servicio ágil suelen cambiar de proveedor cuando no obtienen respuesta inmediata al requerimiento enviado; el precio es otro poder de decisión ya que la mayoría de las cooperativas manejan el mismo margen de utilidad a excepción de plataformas digitales. Sin embargo, el tiempo de espera y la calidad de servicio son una oportunidad si T-Llevo logra cumplir con el tiempo estimado para ello, debido a que una de las quejas más frecuentes entre los clientes es la demora en la asignación o llegada de la unidad.

Tabla 4. *Poder de negociación de los clientes*

FACTOR	BAJA	MEDIO	ALTA
Concentración de clientes		2	
Cambio de cooperativas de taxis			3
Importancia del costo		2	
Calidad / diferenciación	1		
Integración	1		
PROMEDIO	1	2	3
PROMEDIO GENERAL		2,00	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Amenaza de productos:

Esta fuerza se refiere a los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Los productos sustitutos representan una amenaza para T-Llevo se categoriza de impacto MEDIO, debido a la oferta existente en el mercado, sin embargo, los costos del servicio brindado facilitarán a que los usuarios cuenten o prefieran el servicio de T-Llevo, al tener disponibilidad de una ruta segura hacia su destino.

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Rentabilidad	1		
Sustitución		2	
Ventajas		2	
PROMEDIO	1	2	
PROMEDIO GENERAL		1,50	

Fuente: Elaboración propia (2020)

La empresa T-Llevo tiene un nivel de IMPACTO MEDIO resultado de un promedio de 2.1 marcado en el Diamante Estratégico de Porter lo que implica que requiere de mayor esfuerzo para poder entrar y permanecer en la industria de transportación urbana.

Tabla 6. Resumen de factores

FACTORES	IMPACTO
NUEVOS COMPETIDORES	2
RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS DE LA MISMA INDUSTRIA	2,50
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	2,50
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	2,00
AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS	1,50
PROMEDIO GENERAL DEL DIAMANTE ESTRATÉGICO DE T-LLEVO	2,1

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 1. Diamante estratégico
Fuente: Elaboración propia (2020)

7.1.5. Colaborador. -

Proveedores de materia prima:

*Diseñador de plataforma: el diseño del negocio debe de tener una plataforma robusta que permita soportar mayores interacciones conductor - cliente. Este elemento necesitará mantenimiento en el tiempo, con actualizaciones constantes y soporte a nivel técnico en caso de fallas.

*Rastreo Satelital GPS: este servicio permite localizar vehículos, personas u objetos en cualquier parte del mundo por medio de triangulación de señales emitidas satélites geoestacionarios alrededor del planeta, sistema que sin duda ayuda a optimizar tiempo y a reducir gastos.

*Operadoras móviles: sin conectividad los usuarios no pueden acceder a la plataforma y será imposible generar flujo a la aplicación.

*Sistemas de cobranzas: debe tener un método de pago fácil de usar para los usuarios, que soporten la mayor cantidad de formas de cancelación, (efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, PayPal) y que sea seguro a nivel informático.

Socios estratégicos:

*Universidades: a fin de atender y cubrir necesidades de movilización de jóvenes estudiantes que manejan poco presupuesto y necesitan seguridad al momento del traslado.

*Bancos: grupo de ejecutivos jóvenes que requieren de movilización.

*Municipio: a fin de generar planes convenientes sobre todo para los conductores como accesibilidad a estacionamientos, alianzas que permitan dar servicio a empresas relacionadas con la casa principal en Guayaquil y Samborondón.

Distribuidores:

*Aplicaciones digitales: el proyecto va apoyarse con las redes sociales como Facebook que maneja un promedio de 12.04M de usuarios y en Instagram de 4.02M, de manera de lograr la socialización del mismo.

*App: También deberá resaltar las App Stores, sean Google Store, Apple Store, donde los usuarios realizarán la descarga.

Proveedores de servicio:

*Conductores Pro: Ellos se registrarían en la plataforma de T-Llevo, siendo incluso conductores de otras plataformas.

*Conductores Amigos: Dueños de autos que desean tener un ingreso adicional, en ambos casos ofrece un agradable ambiente laboral, basado en el respeto reteniendo así el talento humano y brindando comisiones competitivas.

Es así como T-Llevo se visualiza como una alternativa conveniente, brinda tarifas pactadas, ofrece transporte colaborativo, diferenciadores con las que el usuario podrá definir su gasto en transporte de manera mensual y compartir la ruta con varios usuarios.

8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.-

8.1. Objetivo general.-

Ofrecer movilización colaborativa, económica y segura, que te permita establecer el presupuesto para tu traslado diario o semanal, conectando al usuario y al conductor en rutas establecidas.

8.2. Objetivos específicos.-

- Brindar al usuario la posibilidad de generar ahorro al contar con “Plan de tarifas pactadas” por rutas indistinto del día y hora.
- Introducir la movilización colaborativa, conectando al usuario y conductor con la programación previa de sus rutas diarias y semanales.
- Desarrollar la confianza en el usuario al contar con perfiles de conductores profesionales y revalidados en temas de seguridad.
- Ofrecer a los usuarios mayor comodidad en su medio de transporte diario, logrando convertir usuarios de transporte público en usuarios de la aplicación.
- Reducir el uso semanal de transporte individual de nuestro grupo objetivo, contribuyendo a la disminución del tráfico en la ciudad.
- Aumentar la autonomía de los usuarios que dependen de familiares para traslados diarios por estudios, trabajo, o actividades personales.
- Brindar una fuente de ingresos, o de reducción de costos en su propia movilización para los conductores que usen la plataforma.

9. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.-

Un modelo de negocio es, ante todo, un sistema por el que la organización no sólo genera valor para el cliente, sino que también genera valor para la propia empresa a través de la generación de beneficios, siempre representa valor en ambas direcciones: para el cliente y para la propia organización, un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la

organización. Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan.

Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué valora el cliente?
- ¿Cómo se hace dinero con este negocio?
- ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?

El modelo de negocio articula la lógica y provee datos y otras evidencias que demuestran como crea y entrega valor a los consumidores. Esto incluye no sólo la cadena de valor de la empresa (interna), sino también el valor de red con sus proveedores y aliados; y finalmente, una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización, procedente de los ingresos generados al ofrecer la proposición de valor, y como los costes se estructuran y el capital es utilizado para generar valor (Perez, 2012).

Así pues para T-Llevo los clientes están dados por la demanda existente para servicios de movilización privada, personas que no cuentan con automóvil o a las que sencillamente no les gusta conducir pero que indudablemente necesitan moverse de manera segura y confortable, pudiendo ser jóvenes ejecutivos, universitarios, público en general, en miras a generar un medio de trabajo T-Llevo se concentra también en aquellas personas que para el estudio se identifican como conductores y que están interesadas en obtener un ingreso primario o adicional, en resumen una fuente de trabajo. Se mantendrá una constante y cercana relación con el cliente mediante el servicio permanente en respuesta a calificaciones por servicio realizados en la plataforma, así como en respuesta a dudas o inquietudes conectadas con el sistema de funcionamiento propiamente dicho, la interacción con el usuario será vital a través de redes sociales de mayor y fácil conectividad como Instagram y Facebook.

Considerando que el uso del transporte público en la ciudad de Guayaquil es caótico, el servicio de la Metrovía, de lunes a viernes viajan un promedio de 130.000 personas y 80.000 durante los fines de semana, esto implica que más de 800.000 guayaquileños ocupan semanalmente este medio de transporte articulados. Aunque funcione de forma ideal, al 30% de su capacidad en amarillo implica el desplazamiento de por lo menos 240.000 ciudadanos (Criterios digital, 2020). En otro ámbito Daniel Legarda, viceministro de comercio exterior y producción indicó que al no existir transporte público en las ciudades se dificulta el traslado

de las personas desde su hogar al sitio de trabajo por lo que las empresas han implementado soluciones para seguir produciendo (Dávila, 2020).

T-Llevo es la propuesta para solucionar una necesidad en el mercado relacionada con la movilización, la tecnología es la herramienta fundamental para el buen funcionamiento del negocio en relación a ello las redes sociales y los sitios web necesarios para la promoción y los dispositivos móviles son prioridad para contar con la aplicación y alcanzar el servicio. La empresa deberá incluir en su plan de trabajo y metas las actividades claves en marketing por detalles de promoción y posicionamiento del producto, así mismo y en calidad de recursos claves se considera el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica sin la cual la empresa como tal no se concretaría y se ubica también como actividad y recurso clave la evaluación permanente de los conductores personal vital en el desarrollo del día a día.

Definir los socios claves no es lo menos importante del modelo de negocio un diseñador del programa, aplicaciones como google maps, servicio de internet son proveedores primordiales para lograr la creación de la aplicación, la conectividad y el recurso de geo-localización. Los inversionistas y /o interesados en apostar por el buen desarrollo y funcionamiento de este negocio serán una fuente de ingreso que en primera instancia es muy necesario para cubrir gastos y plan de inversión.

La estructura de Costos estará fundamentada en los costos que se generan por las actividades operativas primarias para la creación de la empresa dentro de los términos legales en el país (permisos de funcionamiento) los gastos relacionados con la publicidad, mano de obra directa e indirecta, comisiones relacionadas con la venta (comisión conductores y de entidades financieras). Finalmente, los ingresos serán el resultado del cobro de las carreras por kilometraje y los espacios de nuestra plataforma que se logren vender o alquilar para publicidad de terceros.

T-Llevo está diseñada para atender la necesidad del servicio de movilización, ofreciendo un servicio de transporte colaborativo, económico y seguro, que permite establecer el presupuesto para el traslado diario o semanal, conecta la demanda con el conductor disponible (oferta) que tiene una ruta similar a la requerida facilitando la movilización de varias personas en un mismo espacio de tiempo y sector de destino, fomentará también el ahorro al fijar tarifas para sectores establecidos y generará una fuente de ingreso primario para conductores pro siendo también una fuente de ingreso adicional para conductores amigos.

9.1. GERENCIA: DESIGN THINKING

La definición que se le da al Design Thinking o Pensamiento de Diseño está alineada a lo definido en el 2008 por Tim Brown en su artículo publicado “Desing Thinking” la universidad de Harvard, es la metodología de diseño que incide en la sensibilidad que pueda tener el diseñador/investigador con las necesidades de sus clientes, para proponer soluciones tecnológicamente factibles una estrategia viable de negocios a fin de convertir la solución en un producto de valor para el cliente generando al mismo tiempo una oportunidad en el mercado (Gestión LAB, 2016).

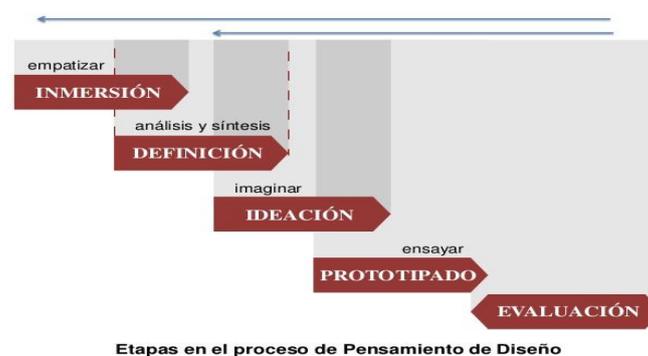


Figura 2. Etapas de Desing Thinking
Fuente: Elaboración propia (2020)

Cinco grandes etapas caracterizan el proceso de diseño del pensamiento: empatizar, definir, idear, prototipar y validar o testear.

9.1.1. Empatizar.-

Es el cimiento de esta herramienta, los saberes previos, el primer contacto con el problema a solucionar, el primer acercamiento al usuario-cliente para escuchar, comprender e interpretar sus requerimientos. Esta es la etapa en la que hay que cumplir el papel de observador, investigador, buen escucha y sobre todo involucrándose profundamente en la problemática en estudio, estableciendo una identificación con el cliente y sus necesidades, hay que mirar atentamente, consultar fuentes y referencias y, sobre todo, ponerse en el lugar del usuario dice Manchego 2018 en su tesis titulada -El design thinking aplicado en las calles para recuperar su valor como espacios públicos- (Lao, 2019)

9.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

En la fase de empatía, el equipo deberá referirse a escenas que puedan aportar información para el desarrollo del proyecto. Compartirán entre ellos, debiendo describir qué ven, cómo lo hacen, y porqué lo están haciendo, de esta forma se ejercita la observación, pasando de lo concreto a lo emocional, de lo objetivo a lo supuesto, obteniendo las posibles suposiciones que deberán ser contrastadas de forma directa con los usuarios, por ejemplo: --
Parece que en la escena hay una persona realizando una determinada tarea con esfuerzo
¿Será eso cierto? ¿Puede ser algo clave en el diseño de nuestro producto o servicio?

Resultado de la observación se pudo registrar:

¿Qué?: Las personas buscan constantemente como movilizarse, lo hacen solicitando ayuda a algún amigo o miembro de la familia, para ejecutar sus diferentes actividades desde laborales, académicas hasta sociales como reunirse con sus amigos y familiares, al respecto sienten ansiedad al no poder relacionarse con mayor frecuencia.

¿Cómo?: Están pendientes de poder generarse un ahorro, cuidar la economía del hogar, utilizan el internet casi de manera permanente, buscan por este medio las opciones más económicas para sus compras ya que les preocupa no poder tener acceso a productos que los lleven a cumplir sus sueños, prefieren no endeudarse y temen tener que volver a casa de sus padres (retroceso).

¿Por qué?: Están muy limitados a realizar cualquier actividad de manera personal como tramites personales, utilizan muchas aplicaciones para todo tipo de servicios compras, pagos de servicios, transacciones bancarias, redes sociales etc., sienten frustración porque dejan de hacer muchas cosas por la limitante de la movilización sobre todo en horarios menos confiables como el nocturno.

9.1.1.2. Mapa de empatía.-

Dentro del proceso de empatizar el mapa de empatía es una herramienta que a través de un formato busca describir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y como relacionarse con él (Dinngo, 2020)

Cómo parte del desarrollo de la idea y a partir de la observación se trabaja en la conexión con el cliente -colocarse en los zapatos del consumidor- se formulan las siguientes preguntas para trabajar en la empatía y resultado de lo cual se obtuvo del cliente lo expresado a continuación:

¿Qué piensa y siente?: que en los medios de transporte público no hay suficientes medidas de seguridad físicas y bio-sanitarias, que las personas no guardan el debido respeto a las normas de seguridad sanitarias especialmente el distanciamiento social, lo que ocasiona sentimientos de temor, ante este temor piensan que es preferible entonces movilizarse en autos particulares (un medio privado), definitivamente expresan que debe de existir otros medios de movilización asequibles.

¿Qué escucha?: que la situación de pandemia en el país y en el mundo no termina, que es necesario mantener los cuidados expresado por las autoridades, escuchan que la situación económica en el país es de la más complicada dentro de la historia de los últimos 20 años.

¿Qué hace?: se está arriesgando constantemente al salir a la calle en busca de la movilización diaria, sin tener un medio seguro (cuando están en calle en espera del taxi, del bus, del amigo que pasa a buscarlos etc.). Al estar en la calle toma una actitud de alerta y de disputa con otros para ser el primero en subir al bus o tomar el taxi.

¿Qué ve?:_no hay trabajo, que los amigos y conocidos no logran salir a hacer sus actividades con absoluta normalidad especialmente todo se dificulta en horarios complicados como el nocturno, debido a que no se consigue transporte o los precios son elevados.

¿Cuáles son los dolores del cliente objeto de este estudio?: tiene miedo a la inseguridad que existe cuando de movilizarse se trata, siente frustración de no poder hacer lo que necesita de manera diaria por falta de movilización, ansiedad al no poder cumplir con jornada requeridas laboralmente por el peligro o incapacidad de conseguir transporte en horarios complejos como muy temprano en la mañana, horas pico o tarde en la noche.

¿Cuáles son las necesidades?: necesita tener disponibilidad para movilización, necesita sentir y saber que cuando sale de casa para sus actividades cotidianas como trabajar, estudiar u otras en cualquier momento contara con transporte seguro y con tarifas convenientes, moderadas. Necesita dejar de sentir que el sistema de transporte privado abusa con la imposición de precios en los horarios más difíciles.

9.1.1.3. Mapa de trayectoria.-

El Customer Journey, mapa de la Experiencia del Cliente o de la trayectoria define las distintas actividades que desarrolla un usuario en el uso de un producto o servicio. El Customer Journey tiene varias variantes. Las actividades pueden venir acompañadas de las necesidades del cliente para cada momento, y de los "touchpoints" o puntos de contacto entre él y la empresa detrás del producto o servicio. Igualmente, esas actividades pueden estar posicionadas según el grado de satisfacción del cliente. Es una herramienta muy eficaz para diseñar una solución, o para detectar puntos conflictivos de un producto o servicio existentes que pudieran requerir una mejora (Kotler, 2013).

En el análisis T-Llevo se definen los siguientes momentos de contacto entre el cliente y la empresa:

- 1) La necesidad de movilizarse permanente, el plan ir al trabajo, comienza a buscar transporte
- 2) Uber es la primera página que visita, pero no hay disponibilidad inmediata
- 3) La siguiente página que visita es Cabify pero el precio que registra esta fuera del alcance considerando que al final de la jornada tiene que regresar.
- 4) Acude nuevamente a Uber le confirman tiempo de espera de 20 minutos, se hace tarde vs. el horario de ingreso a laborar
- 5) Busca otras alternativas, ubica T-Llevo ha escuchado hablar de esta aplicación digital
- 6) Descarga la aplicación, registra sus datos.

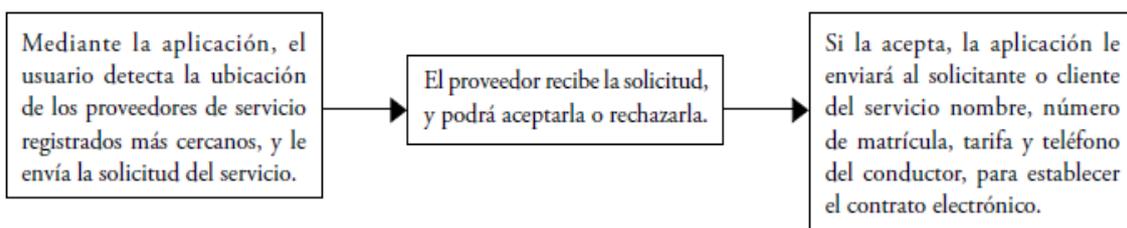


Figura 3. Pasos principales uso de aplicación
Fuente: Elaboración propia (2020)

- 7) Ha elegido en base a la ruta del conductor pro, en aceptación de la tarifa y tiempo de llegada.
- 8) Será recogido en el lugar donde se encuentra en relación con la ruta elegida, ha recibido confirmación mediante la plataforma.
- 9) Conductor llega, conecta con el usuario mediante un breve dialogo.

- 10) Usuario nota condición del vehículo, ambiente interno (música), presencia del conductor-imagen.
- 11) Continúa recorrido en ruta en busca de los otros dos usuarios que se han unido al servicio de movilización.
- 12) Usuarios llegan a su destino, califican el servicio.

9.1.2. Definir.-

En esta etapa se determina el desafío del proyecto, basándose en la información recabada del usuario y su realidad. Se analiza e interpreta toda la información obtenida en la etapa anterior, es una tarea compleja pues teniendo la información se debe ordenar y resumir hasta encontrar una visión clara y conveniente del problema que permita luego formular posibles soluciones eficientes para el desafío o problemática planteada por el usuario. Castillo y Gonzales (2016) afirman en su estudio que se debe filtrar todo lo irrelevante para quedarse solo con lo importante y significativo de la información obtenida que aporte al desarrollo de una solución innovadora y eficiente.

9.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight.-

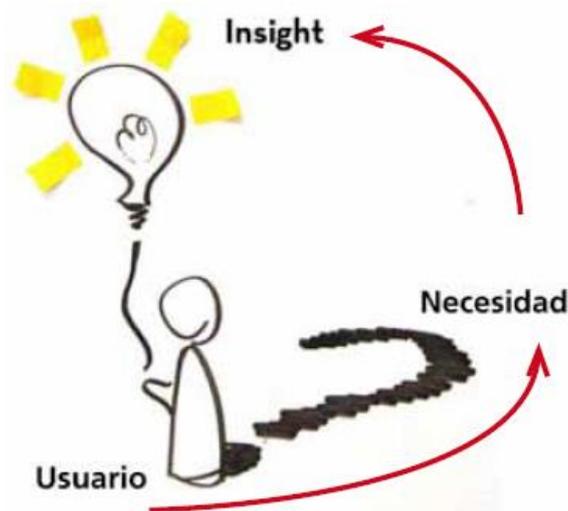


Figura 4. Mapa del usuario
Fuente: Elaboración propia (2020)

Usuario T-llevo.- el usuario se clasifica en dos grupos aquel que tiene la necesidad de movilizarse al que se identifica como Usuario cliente y aquel que utilizara la plataforma como herramienta de trabajo que se denominara Usuario conductor.

El usuario-cliente puede o no vivir con sus padres, características comunes se les suman como:

- Organizado
- Planificador
- Trabajador
- Promedio 30 años edad
- Usa App y redes sociales
- Tiempo limitado cuenta los minutos para sus actividades
- Vida social activa pero actualmente reducida
- Disfruta de actividades al aire libre
- Le gusta departir con sus amigos

El usuario conductor se diferencia del anterior descrito en la predisposición y necesidad que tiene de encontrar una herramienta que le permita un ingreso (una fuente de empleo).

Necesidades:-

- Tranquilidad cuando sale
- Ahorro en movilización
- Disminuir riesgos de contagio
- Ingreso adicional

Insight:-

Del inglés, que se puede traducir al español como “visión interna” o más genéricamente “percepción, entendimiento”.

Mediante un insight el sujeto “capta” e “internaliza”, comprende, una verdad revelada. Puede ocurrir inesperadamente, luego de un trabajo profundo, simbólicamente, o mediante el empleo de diversas técnicas afines. Lo más relevante resultado del análisis son:

- Poder trabajar sin la preocupación de cómo ir y salir de casa, en especial cuando las jornadas laborales son extendidas.
- Poder lograr seguridad ya que se siente inseguro en la calle esperando el bus, el taxi etc.
- Está lleno de deseo de superación / status/ confort.
- Teme quedarse en el statu quo actual, sin mayor actividad, con miedo, sin poder progresar y mejorar el estilo de vida

Luego de la identificación del usuario, sus necesidades y sobre todo la visión interna de cada uno de ellos, en relación a la movilización se realizan las siguientes preguntas que apuntan a identificar la congruencia entre lo mencionado vs., lo ofrecido, mejorarlo en miras a mejorar la calidad de vida del usuario:

- ¿Cómo podríamos brindar tranquilidad al usuario?
- ¿Cómo se puede facilitar la movilización del usuario?
- ¿Cómo se entregar un plan de ahorro para lograr la movilización?
- ¿Cómo le proporcionamos un medio de transporte?

9.1.3. Idear.-

Esta fase es la más importante, en esta etapa se procede a proponer las alternativas a la problemática planteada, se estimula el pensamiento crítico, el pensamiento divergente, originalidad, creatividad, innovación. Se generan las ideas de manera libre, sin juicio ni valoración, solo anotando las propuestas, promoviendo un ambiente relajado, de confianza y altamente creativo.

Los pensadores del diseño buscan alternativas e improvisan soluciones y encuentran formas de incorporarlos a las ofertas que crean. Consideran lo que llamamos los bordes, los lugares donde las personas “extremas” viven de manera diferente, piensan de manera diferente y consumen de manera diferente (Wyatt, 2010)

9.1.3.1. Brainstorming.-

El proceso conocido como lluvia de ideas (también popular en inglés como brainstorming) es un proceso didáctico y práctico mediante el cual se intenta generar creatividad mental respecto a un tema. Tal como lo dice su nombre, la lluvia de ideas supone el pensar rápida y de manera espontánea en ideas, conceptos o palabras que se pueden relacionar con un tema previamente definido y que, entonces, puedan servir a diferentes fines (Bembidre, 2010).

Para el estudio el equipo busca definir un modelo de transporte que ayude a solucionar el problema de movilización en Guayaquil, un aporte de ideas que brinden soluciones, así pues, se realiza el intercambio de ideas entre el equipo, sin orden de filtro ni juicios de valor o censura, se trabaja en no bloquear el pensamiento creativo siempre que este centrado en el tema, el enfoque va de la mano con:

- Generar cantidad de ideas
- Identificar ideas centrales
- Aportar a las ideas de otros
- Estimular ideas salvajes
- Centrarse en el tema

El equipo identifica alternativas de soluciones para el problema de movilización, así en esta etapa surgen recomendaciones que van desde: aviones, helicópteros civiles, avionetas, globos aerostáticos cuando el medio es el aire, para aprovechar las vías fluviales surgen ideas de lanchas, góndolas, otros como ferry y no se pueden dejar de mencionar ideas de movilización terrestre como patines a propulsión, motocicletas con cabinas, scooter, alas portátiles, trenes sobre ruedas, finalmente el equipo empieza a pensar en el uso constante de la tecnología y a enfocarse en la innovación surgen recomendaciones como triciclo eléctrico, motonetas con cabinas, buses multidestino con llegada puerta a puerta, plataformas inteligentes como una que trabaje con sistema de acumulación de puntos canjeables para finalmente dar paso a T-Llevo.

9.1.3.2. Mapa de costo / relevancia.-

Las ideas generadas durante el proceso de brainstorming pasan a ser valoradas para lo cual se categorizan revisan desde las variables de costo y relevancia siendo que de aquellas encuadradas como de Alta Relevancia y Bajo Costo nace la propuesta de solución al

problema planteado. Plataforma digital T-Llevo, aplicación que conectará a la oferta con la demanda a través de registro de un inventario de interesados en poner su auto y su servicio a disposición en el mercado, para cubrir la demanda de movilización ofrecerá implícitamente la posibilidad de ahorros y oportunidad de trabajo a terceros. El servicio será colaborativo es decir en un mismo vehículo, para una misma ruta y en un recorrido en el mismo espacio de tiempo se movilizarán 3 personas.

9.1.3.3. *Poster de concepto.-*

El concepto se resume en las siguientes aristas:

Nombre del proyecto.- T-Llevo

Propuesta de valor.- plataforma digital para servicio de movilización cuyo servicio radica en la movilización colaborativa con tarifas fijas por sectores, disponibilidad inmediata y seguridad. La movilización colaborativa se resume en la movilización de 2 y hasta tres personas que en un mismo vehículo se trasladan desde el mismo punto de partida o similar hacia un mismo sector de destino en el mismo espacio de tiempo.

Stakeholder claves.-

- Accionistas
- Empleados
- Usuarios - Clientes
- Usuarios - Conductores
- Entidades gubernamentales
- Fundaciones – Asociaciones

Accionistas. – Un accionista es la persona física o jurídica que posee una o más acciones de una empresa en la bolsa de valores, por tanto, esa titularidad le otorgará la condición de propietario y socio. En el caso de T-llevo se trata de un grupo de profesionales entre 35 y 55 años, interesados en generar un modelo de negocio que promueva acciones que contribuyan al desarrollo de la ciudad de Guayaquil solucionando el problema de la movilización.

Empleados. – El empleado es aquella persona que brinda sus servicios a cambio de un salario por parte de un empleador. Para T-Llevo son individuos interesados en formar parte de la

empresa, que cumplan el perfil solicitado para las tres áreas del negocio servicio al cliente, servicio tecnológico y administración.

Usuarios clientes. – Conformado por el grupo objetivo definido en adultos entre 20 a 49 años de los cantones de Guayaquil, Daule y Samborondón con la necesidad de moverse de manera diaria a fin de realizar sus actividades laborales, estudiantiles u otras, buscan movilidad a bajo costos, segura y con una línea de servicio amigable, cómoda y bio-sanitariamente óptimas.

Usuarios Conductores. - A este grupo de interés los vamos a dividir en dos, los conductores PRO y los conductores AMIGOS.

- *Conductores pro: Son aquellos conductores que pueden o no tener relación con otra empresa de transporte y que también pese a ello estén interesados en formar parte de nuestro grupo de trabajo para brindar sus servicios a través del registro en la plataforma T-Llevo y generarse una fuente de ingreso.
- *Conductores amigos: Son personas que teniendo vehículo propio en el cual se movilizan cotidianamente en horarios fijos y rutas específicas, decidan registrarse en la aplicación para poner a disposición de los usuarios clientes dichas rutas y horarios de manera de generarse un ingreso extra.

Entidades Gubernamentales. - Son las entidades que autorizan los permisos de funcionamiento y a los que se debe acatar sus ordenanzas de ley.

Fundaciones – Asociaciones. - Con cuyo respaldo la empresa implementara las acciones de responsabilidad social empresarial, marketing etc.

Necesidades por satisfacer.- Movilización

Beneficios.- el servicio de movilidad compartida proporcionará la oportunidad que el usuario pueda controlar su gasto por transporte debido a que al compartir el vehículo el recorrido se abarata ya que la tarifa prácticamente se divide entre tres clientes, sin duda alguna será muy conveniente desde el punto de vista económico vs., servicios similares, y es el generador de una fuente de empleo considerando el altísimo nivel de desempleo existente en el país.

Riesgos.- la homologación de servicios de parte de la competencia.

Modelo de precios.- de alto impacto favorable para el usuario dado que las tarifas estarán establecidas no importa el día, la hora o el clima, una vez establecidos los sectores las tarifas estarán disponibles en línea, para la introducción en el mercado por debajo del promedio de la competencia \$1.00.

Costos de producción.- una inversión inicial de \$89.715,28 de la cual el 30% es aporte de capital del grupo de accionistas y el 70% se logra a través de financiamiento bancario.

Mensualmente los costos y gastos de producción se resumen en un valor de \$19.869,76 resultado de la suma de \$5.491,19 de costos fijos más \$12.032,26 correspondientes a gastos fijos y \$2.346,30 de gastos financieros. Es relevante mencionar que entre los costos fijos más importantes tenemos sueldos de colaboradores de soporte IT y a usuarios, servidor azure y mantenimiento software. Entre los gastos de mayor relevancia se incluyen sueldos empleados, áreas para co-working, suministros, servicio de conectividad, planes telefonía celular, capacitaciones, gastos de marketing y de temas relacionados a RSC.

9.1.4. Prototipar.-

En esta etapa se trae al mundo físico todo lo procesado en la etapa anterior, todo lo idealizado es seleccionado para tomar las propuestas lógicas, coherentes y viables generando una propuesta tangible, entendible, concreta. Se debe de tangibilizar de forma ágil la idea, para poder mostrarla a los usuarios. Así que en esta etapa un prototipo es una herramienta, no un fin en sí mismo.

9.1.4.1. Proceso de prototipado.-

Durante el proceso se van concretando las características de la idea, se elabora una propuesta viable de la cual se determinará que funciona y que no, a través del proceso se:

- Reducen costos de producción
- Minimizan riesgos para la futura fabricación
- Se organizan los procesos productivos
- Se testea el producto entre los eventuales usuarios o consumidores
- Permite fallar y evaluar

9.1.4.2. *Diseño del prototipo.-*

En primera instancia y resultado de las primeras aproximaciones a la idea el prototipo se pensó en línea a las aplicaciones de movilización existentes a través de las cuales, y con la experiencia previa de la competencia se establece que El cliente deberá realizar la descarga e instalación de la aplicación desde las tiendas móviles como Apple Store o Play Store, según el dispositivo que utilice.



Figura 5. Íconos tiendas móviles
Fuente: Elaboración propia (2020)

Para luego y una vez descargada la aplicación el cliente crea una cuenta mediante el ingreso de datos como usuario, correo electrónico y contraseña, la misma que deberá ser verificada mediante SMS o correo electrónico previamente registrado, seguido de la aceptación de términos y condiciones como también la autorización para acceso a ubicación.

Dada la oportunidad a otros accesos de relevancia para seleccionar el servicio de movilización como: elección de servicio colaborativo; ubicación de la ruta a través de la geo localización; confirmación de disponibilidad; registro de forma de pago; tabulación y registro del beneficio de acumulación de punto canjeables y finalmente la calificación en doble sentido del usuario cliente al conductor y viceversa.

9.1.5. **Validar.-**

Última fase de un proceso de Design Thinking. Es el “momento de la verdad” en el que se muestra al usuario lo que se ha diseñado para él. Este proceso no es sencillamente enseñar al usuario el prototipo. Se realiza una escucha de nuevo empática y desapegada de propias ideas y prejuicios. Esta fase lleva al proceso a un punto de inflexión y de toma de

decisiones estratégicas. Se decidirá, de acuerdo con el feedback recogido del usuario, qué acciones se deben de llevar a cabo para acercarse a la solución que encaja con las necesidades y deseos del usuario.

9.1.5.1. Testeo del prototipo.-

En la fase final de testeo el objetivo es ver si la idea que se ha pensado y desarrollado finalmente se obtiene el feedback deseado del público objetivo. ... Se trata de testear la propuesta y modificarla para que el producto final esté lo más adaptado posible al target elegido. Es importante mencionar que para el testeo del prototipo de la aplicación, el equipo T-Llevo no utilizó físicamente la aplicación, el equipo trabajo esta parte del proceso con la formulación de preguntas claves a las personas seleccionadas. Las preguntas fueron formuladas después de una breve introducción a través de la cual se involucró a las personas con el producto y se explicó el funcionamiento planeado hasta este momento. A continuación, el detalle de preguntas formuladas:

1. ¿Qué le gustó?
(Características del producto)
2. ¿Qué le cambiaría?
(Diseño como tal del producto)
3. ¿Qué se le puede agregar para que este completo?
(Experiencia del usuario)
4. ¿Cuál cree que es el principal beneficio de este producto servicio?
(Diferenciador que identifican)
5. ¿Para qué tipo de persona cree usted que es este producto o servicio?
(Segmento (edad, ejecutivos, etc...))
6. ¿Qué esperaría como resultado de este producto o servicio?
(Propuesta de valor)
7. ¿Qué siente usted respecto al servicio o producto?
(Intención de compra)
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
(Precio)
9. Recomendaciones

9.1.5.1.1. Hallazgos.-

Finalizada la ronda de testeos, se deben analizar los resultados. Primero analizar si el usuario pudo cumplir con las tareas que le pidió realizar con el prototipo, y si las cumplió con dificultad o no. Si una tarea no fue cumplida por ningún usuario o por muy pocos, plantear una hipótesis sobre qué podría estar fallando.

Es así como resultado del cuestionario compartido con el grupo de personas que formaron parte del testeo se obtiene la siguiente información: gusta porque se ve amigable, de fácil manejo. Los cambios solicitados son mínimos básicamente se limitan a que los iconos sean grandes de fácil identificación.

No identifican nada que agregar y creen que como principal beneficio en el uso del producto la descarga rápida sin muchos procesos que se pueda verificar los puntos relacionados a seguridad. Responden que el producto serviría a toda aquella persona que habitualmente se moviliza en taxi y para aquellos que siempre hagan los mismos recorridos como ejecutivos o estudiantes que van a su trabajo o universidades respectivamente.

Esperan que el manejo de la aplicación sea fácil y que traiga consigo un servicio excelente y seguro, se muestran muy interesados en poder probar el producto de manera física ya que lo que encierra la aplicación como servicio en si les parece muy interesante. Para el fin de descargar la aplicación no están dispuestos a realizar pagos y para el servicio de movilización como tal mencionan que entre \$1,00 y \$2.00 es una tarifa razonable siempre dependiendo de la ruta.

9.1.5.1.2. Oportunidades de mejora identificadas.-

Dado que el testeo realizado a través del cuestionario detallado no proporciona mayormente oportunidades de mejora, el equipo identifica la oportunidad de actualizar el primer prototipo trabajado teniendo en cuenta los siguientes 10 principios de diseño basados en el usuario, que definió Jakob Nielsen en 1990 (Nielsen, 1990), que siguen siendo un referente importantísimo para evaluar la usabilidad de un sitio web, en resumen estos 10 puntos son:

Visibilidad del estado del sistema: el sistema siempre debe mantener informados a los usuarios sobre lo que está sucediendo, mediante la retroalimentación adecuada dentro de un tiempo razonable.

Coincidencia entre el sistema y el mundo real: el sistema debe hablar el idioma de los usuarios, con palabras, frases y conceptos familiares para el usuario, en lugar de términos orientados al sistema. Siga las convenciones del mundo real, haciendo que la información aparezca en un orden lógico y natural.

Control y libertad del usuario: los usuarios a menudo eligen funciones del sistema por error y necesitarán una "salida de emergencia" claramente marcada para salir del estado no deseado sin tener que pasar por un diálogo extenso. Soporte deshacer y rehacer.

Consistencia y estándares: los usuarios no deberían tener que preguntarse si diferentes palabras, situaciones o acciones significan lo mismo.

Prevención de errores: incluso mejor que buenos mensajes de error es un diseño cuidadoso que evita que ocurra un problema en primer lugar. Elimine las condiciones propensas a errores o verifíquelas y presente a los usuarios una opción de confirmación antes de que se comprometa con la acción.

Reconocimiento en lugar de recordar: minimice la carga de memoria del usuario haciendo visibles los objetos, acciones y opciones. El usuario no debería tener que recordar información de una parte del diálogo a otra. Las instrucciones de uso del sistema deben ser visibles o fácilmente recuperables cuando sea apropiado.

Flexibilidad y eficiencia de uso: los aceleradores, que el usuario novato no ve, a menudo pueden acelerar la interacción para el usuario experto, de modo que el sistema puede atender tanto a los usuarios sin experiencia como a los experimentados.

Diseño estético y minimalista: los diálogos no deben contener información que sea irrelevante o que rara vez se necesite. Cada unidad adicional de información en un diálogo compete con las unidades de información relevantes y disminuye su visibilidad relativa.

Ayude a los usuarios: a reconocer, diagnosticar y recuperarse de errores, los mensajes de error deben expresarse en un lenguaje sencillo (sin códigos), indicar con precisión el problema y sugerir una solución de manera constructiva.

Ayuda y documentación: aunque es mejor si el sistema se puede utilizar de manera sencilla, puede ser necesario proporcionar ayuda y documentación. Cualquier información de este tipo debe ser fácil de buscar, centrada en la tarea del usuario, enumerar los pasos concretos a realizar y no ser demasiado grande.

No hay que perder de vista que el producto será utilizado por personas, que probablemente no se parezcan a los creadores del prototipo y no tengan el mismo gusto, pero que ciertamente necesitan que el producto funcione, gracias a las pruebas de usuarios se es capaz de lograr hallazgos, identificar problemas y solucionarlos antes del comienzo de la fase de producción.

9.1.5.1.3. Adaptación del prototipo. -

Finalmente, el prototipo pasa a la fase de adaptación etapa en la que se trabaja en la afinación de los hallazgos resultado del testeado de los usuarios, a continuación, un breve detalle de lo que sería un paso a paso del uso de la aplicación mejorada:

Para el usuario-cliente. -

1. Descarga aplicación de tiendas móviles
2. Registro de usuario seleccionando la opción **solicitar servicio**
3. Verificación de cuenta por código SMS o email
4. Aceptación de términos y condiciones
5. Permitir acceso a ubicación
6. Ingresa destino
7. El usuario elige servicio que desea colaborativo o pro
8. Envía solicitud al conductor
9. Conductor aprueba solicitud
10. Usuario podrá revisar el detalle de la ruta y realizar el seguimiento por medio de la geo localización
11. Al finalizar carrera se califica al conductor.

Para el usuario-conductor.-

1. Descarga aplicación de tiendas móviles
2. Registro de usuario seleccionando la opción Ofrecer Servicio
3. Verificación de cuenta por código SMS o email

4. Aceptación de términos y condiciones
5. Permitir acceso a ubicación
6. Registro de rutas, fechas y horarios según disponibilidad
7. Recepción de solicitudes por parte de los usuarios
8. Aceptación de rutas
9. El conductor podrá visualizar si completó los pasajeros
10. Conductor tendrá un detalle de la ruta con el aporte de cada usuario y su ganancia final
11. Al finalizar la ruta, el conductor podrá calificar al usuario

9.2. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING

9.2.1. Estudio de mercado. -

Un estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target (demanda) y proveedores, competencia (oferta)) ante un producto o servicio.

Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado ha de ser terminar teniendo una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización (Rico, 2015)

9.2.1.1. Investigación de mercado. -

Es la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.

9.2.1.1.1. Objetivo general. –

Evaluar la aceptación de una APP que ofrezca movilización colaborativa, económica y segura entre Guayaquil, Samborondón y Daule.

9.2.1.1.2. Objetivos específicos. -

- Identificar las opiniones de la ciudadanía sobre el servicio de transporte en Guayaquil.
- Conocer las necesidades de movilización de los guayaquileños y las preferencias en el momento de transportarse.
- Identificar el conocimiento acerca del servicio de movilización colaborativa o compartida.
- Determinar el nivel de demanda existente para el servicio de movilización compartida.
- Reconocer la aceptación y preferencias ante una plataforma digital para conectarse con servicio de movilización.
- Determinar el interés de los ciudadanos en obtener una fuente de ingreso adicional o primario a través de la movilización colaborativa.

9.2.1.1.3. Población. -

Para efectos de la presente investigación se toma como referencia la data obtenida del INEC resultado del Censo de Población y Vivienda 2010, considerando la población de Guayaquil, Daule y Samborondón.

Tabla 7. *Población urbana*

Cantón	Población Urbana
Guayaquil Urbano	2'278.691
Daule Urbano	65.147
Samborondón Urbano	42.637
Total	2'386.475

Fuente: (Inec, 2010)

Un 40,74% de la población de Guayaquil, Daule y Samborondón se encuentra entre las edades de 20 a 49 años, población considerada para el estudio dado que están en capacidad de decidir el requerimiento o no de un servicio de movilización.

Tabla 8. *Rango de edades*

Edad	Población
De 20 a 34 años	570.434
De 35 a 49 años	401.808
Total	972.242
Total %	40,74%

Fuente: (Inec, 2010)

Finalmente el 11,80% se encuentran categorizados en el estrato socio económico B, de acuerdo al estudio realizado por el Inec, población que cuenta con tecnología en los siguientes promedios: el 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio, el 50% de los hogares tiene computadora portátil, en promedio disponen de tres celulares en el hogar, el 98% de los hogares utiliza internet, el 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.

Tabla 9. *Estrato Socio Económico*

Estrato Socio Económico	Población
B	11,80%
Población	972.242
Población final	114.724

Fuente: (Inec, 2010)

9.2.1.1.4. Muestra. -

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Figura 6. Cálculo de la muestra

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pysma.com, 2015)

Para mayor comprensión se detallan los equivalentes de la fórmula, donde:

n = tamaño muestra

N = población o universo

Z = es nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error muestra

n = ¿? N = 114.724 Z = 95% = 1,96 p, q = 0,5 e = 5% 0,05

n = $\frac{114.724 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (114.724 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$

$(0,05)^2 \times (114.724 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)$

n = $\frac{110135,04}{287,77} = 382,71 = 383$

287,77

Finalmente, el cálculo de la muestra se define sobre 114.724 personas, siendo el resultado del cálculo 383 habitantes a ser encuestados a partir de la información obtenida se trabajarán las estrategias en busca de la aceptación de la aplicación.

9.2.1.1.5. Diseño de la investigación. -

El presente estudio referente a la implementación de una App con servicio de movilización colaborativa tiene enfoque exploratorio con el uso de metodología cualitativa y cuantitativa.

El enfoque exploratorio lleva a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas (Sampieri, 2002). A través de esta metodología se indaga sobre el problema de la movilización en Guayaquil, sobre el contexto y el comportamiento además de las tendencias de los guayaquileños con relación al tema, en busca de establecer la viabilidad de la propuesta planteada.

9.2.1.1.6. Desarrollo de técnicas de la investigación. -

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron entrevistas a profundidad, grupos focales y encuestas, siendo las personas que comprendieron este estudio hombres y mujeres mayores de 19 años y menores de 55 años, considerados usuarios potenciales, el uso de las técnicas de investigación mencionadas sin duda ayudan a obtener respuesta a la interrogante que plantea el presente estudio: - ¿Estarán los guayaquileños dispuestos a movilizarse de manera compartida, haciendo uso de unidades accesibles a través de una plataforma digital que les asegurara autos confortables y limpios, dirigidos por conductores responsables y de confianza, a la mejor tarifa disponible en el mercado logrando de esta manera el cuidado de la economía de los usuarios con el rubro de movilización?, o ante la propuesta ¿mantendrán el statu quo del sistema de movilización actual?, sistema que lejos de ser de primer mundo guarda características que lo alejan de lo que bien se pudiera llamar servicio.

9.2.1.1.7. Resultados de la investigación.-

Entrevistas a profundidad. -

Los resultados de se describen en las siguientes nueve categorizaciones:

- ✓ Opinión de los guayaquileños sobre el servicio de transporte: -los guayaquileños opinan de manera general que el servicio de transporte en la

ciudad es caótico, contamina el medio ambiente, muy incómodo, desordenado, inseguro, ven como una debilidad en el sistema el hecho que carece de rutas directas entre sectores principales y todo se agrava con el tráfico especialmente en las llamadas horas pico-.

- ✓ Cuánto se movilizan los ciudadanos en Guayaquil: la gente en Guayaquil necesita moverse prácticamente de manera diaria y en muchos casos mínimo dos veces por día, lo que demuestra una demanda muy importante para este servicio, las familias guayaquileñas están conformadas por un promedio de 3.9 personas de acuerdo con los datos del Inec 2010, siendo que en estas familias promedio, un mínimo de 3 personas se movilizan cada día para realizar sus actividades (laborales, estudiantiles u otras).
- ✓ Tiempo que demanda la movilización: hacen uso entre 15 minutos (los que menos tiempo requieren) y hasta 3 horas de tiempo para moverse por día.
- ✓ Medio de transporte utilizado: normalmente utilizan buses, taxis, metro vía o recurren a amigos que viven cerca de sus sectores. Identifican como una movilización confortable, al hecho de poder ir sentado, con aire acondicionado, en un auto limpio, de buen olor, en perfecto estado no obsoleto, que no se contamine con gases del mismo vehículo o del exterior.
- ✓ Problemas más fuertes del servicio de transporte: el hecho que tienen tarifas elevadas, no hay una buena atención al usuario, en algunos casos deben de hacer muchos trasbordos para tomar varios buses, no hay la disponibilidad necesaria de medios de transporte.
- ✓ Definición de conductor seguro: coincidieron en que es importante contar con los datos y registros del conductor pero que sobre todo conocer de la compañía es fundamental, es muy importante poder revisar las calificaciones e historial del conductor en línea antes de decidirse a tomar el servicio, mencionaron. Como usuarios les interesa utilizar el servicio siempre que el mismo garantice seguridad y proponen que sea entre universitarios; vecinos, amigos en resumen están dispuestos a compartir unidades entre gente conocida.
- ✓ Usarían la App como fuente de ingreso: el 99% de los entrevistados no cuentan con auto propio, sin embargo, de ello si tuviesen la oportunidad de tener uno estarían dispuestos a utilizar la plataforma para ser conductores

colaborativos en rutas establecidas y a partir de esto tener un ingreso extra o por lo menos cubrir sus propios gastos de movilización (gasolina).

- ✓ Presupuesto asignado: los entrevistados gastan desde \$80 hasta \$200 dólares mensuales en movilización.
- ✓ Identificación de servicio colaborativo: conocen poco o casi nada sobre lo que es un servicio de movilización colaborativa o auto compartido (aunque el 1% lo relaciona con taxi-ruta) pero no dudarían en utilizar el servicio o ser conductor con la gran observación de poder contar con todas las garantías de seguridad que la empresa pueda brindar.

Grupos focales. -

Por otra parte, los resultados de los dos GRUPOS FOCALES realizados a jóvenes adultos entre 20 y 34 años y a adultos entre 35 y 50 años marcan dos claras posiciones partiendo desde un mismo principio, -el servicio de movilización en Guayaquil es deficiente, sucio, inseguro, no existe suficiente disponibilidad, las tarifas son extremadamente variables y no se conoce el principio de la comodidad- las respuestas se detallan en línea a las siguientes categorizaciones:

- ✓ Lo más importante para el servicio de transportación: sin duda la seguridad es un muy importante punto que tanto los jóvenes como los adultos tienen en mente sobre la propuesta, sobre la que consideran muy interesante siempre que la misma ofrezca todos los rangos de seguridad posible, así pues saltaron recomendaciones desde encontrar en la aplicación el perfil de cada conductor como un paso mandatorio en la App; hasta contar con un sistema de reconocimiento de identidad (surgen ideas como reconocimiento facial a través del envío de foto generando una base de datos, inclusión de datos como cédula etc.). Los jóvenes adultos por otro lado se sentirían seguros en movilización compartida siempre que los grupos sea con iguales (compañeros de la U; colegas del trabajo o vecinos del sector). Prefieren contar con personas fijas con las que vas a viajar siempre, claro que también puede ser personas distintas, mencionan; "pero el viajar con las mismas personas sería un diferenciador", si tuviesen vehículo propio están dispuestos a registrarse como conductor y hacer de su ruta diaria un negocio colaborativo.

- ✓ Qué beneficios esperan del servicio: esperan beneficios como disponibilidad de unidades de manera rápida, gastar menos dado que compartirían el traslado; un sistema de descuento para los usuarios frecuentes, estas son las características más importantes que los adultos quisieran obtener con el uso de la plataforma, se sienten atraídos a la propuesta, pero les interesa saber todo del conductor y acompañantes.
- ✓ Implementación: adicional los jóvenes consideran que es importante que sea implementado a través de las redes sociales a fin que puedan conocer en línea al conductor y a los usuarios con quienes compartirían vehículo, confirman que Instagram es la red social con la que más cómodos se sienten y a decir de ellos de más fácil acceso desde los teléfonos celulares, les preocupa si deben de referirse a lugares puntuales para ser recogidos o si el servicio se da puerta a puerta, recomiendan contar con las dos opciones por un diferenciador de precio. Piden servicio rápido dado que ellos en condiciones normales no solicitan sus taxis con mucho tiempo de anticipación (cerca de 10 minutos máximo de la hora que lo necesitan), por seguridad sugieren: - “sería interesante no sé si lo pueden hacer, como una red social y ver el perfil de cada una de las personas que te va a recoger y con la que vas a compartir el carro e incluso tener la opción de setear y ver cada una de las rutas con las mismas personas es decir tenerlos ya seteados, y así decidir a qué grupo se suman; mencionan que así sería más atractivo el servicio.
- ✓ Modos de pago: no dudarían de comprar por adelantado el servicio, con un sistema de prepago de kilómetros de manera que el usuario los utilice cuando crea conveniente (una tarjeta de débito de kilómetros) idea sobre la que opinan lograría tener al cliente anclado a la marca.

Encuestas. -

La tercera herramienta utilizada son las ENCUESTAS realizadas a 383 personas con la siguiente relación demográfica:

ENCUESTAS					
GENERO		EDAD			
HOMBRES	MUJERES	18 A 25	26 A 35	36 A 45	46 A 55
68,6%	31,4%	32,2%	25,6%	25,6%	12,40%
OCUPACIÓN		INGRESOS			
EMPLEADO PÚBLICO	45,6%	400 -MENOS	400 A 800	800 A 1200	1200 O MAS
ESTUDIANTE	28,2%	27,3%	22,9%	22%	27,8%
PROF.INDEPENDIENTE	17,8%				
AMA DE CASA	8,3%				

Figura 7. Resultados Encuesta
Fuente: Elaboración propia (2020)

La categorización se expone a continuación:

- ✓ Medio de transporte: el 62,80% indican que se movilizan en auto propio, el 18,10% en taxi y el 14,50% en bus, estos servicios son usados de manera habitual, el 4,10% utilizan diferentes medios como bicicletas, motos, metrovía o solicitan ayudan a familiares.
- ✓ Número de vehículos en casa: 62% un vehículo; 26,40% 2 vehículos o más; 11,20% 3 o más; 0,40% ninguno
- ✓ Personas que se movilizan a diario: relacionado con el número de personas por familia que necesitan moverse de manera diaria 46,70% 2 personas; 22,30% 1 persona; 18,6% 3 personas.
- ✓ Frecuencia de uso taxis: 61,20% rara vez; 19,40% 1 o 2 veces por semana; 12,80% 3 a 4 veces por semana.
- ✓ Tiempo utilizado en movilización: 11,50% menos de 30 minutos; 14% 30 minutos; 29,30% 1 hora; 33,10% 2 horas; 12% más de 2 horas.
- ✓ Presupuesto: tienen un gasto aproximado a: \$2 a \$3 el 49,20% de los encuestados; \$4 a \$6 el 29,80% de los encuestados; \$7 a \$9 14% y el 7% invierten más de \$10 semanales en movilización.
- ✓ Conocen el servicio de carpooling o colaborativo: 38% si tienen una idea de lo que se trata; 62% no conocen dicho servicio.

- ✓ Conocen plataforma de servicio transporte colaborativo: 75,60% no conocen y el 24,40% si están al tanto.
- ✓ ¿Para qué usaría el servicio?: 41% para movilizarse al trabajo fue el más alto índice (160 respuestas), el 19,58% respondió que haría uso de este servicio para asistir a centros comerciales (75 respuestas); en tercer lugar el 15,67 % respondió que lo usaría para traslado a universidades (60 respuestas) y con menos frecuencia las respuestas en número de 40 coincidieron para movilizarse a centros de diversión.
- ✓ ¿Qué esperan recibir?: ahorro (150 respuestas); rapidez (130 respuestas); comodidad (125 respuestas) y tarifas fijas (90 respuestas) fue el orden por mayoría.
- ✓ Interés en ser conductor amigo: en la ruta diaria sin desvíos movilizar a usuarios interesados en el mismo destino en los mismos horarios el 34,40% de los encuestados respondieron que si ingresarían con su vehículo en el servicio en esta modalidad mientras que el 28,6% dijo no estar interesados y el 36,90% tal vez (conociendo de cerca el producto pudieran cambiar de opinión).
- ✓ ¿Usarías una red social para el servicio?: 38,20% tal vez; 42,70% dijo si y el 19,10% dijo no.
- ✓ ¿Qué beneficios espera de ser conductor amigo?, respondieron: ingresos adicionales en primer lugar (100 respuestas); seguridad (80 respuestas) y tener constante soporte técnico de la empresa (30 respuestas), con mucha menor cantidad mencionaron otros beneficios como no tener que utilizar su auto; la compañía de amigos; obtener dinero para la gasolina.

Sin duda a través de estas enriquecedoras herramientas de investigación se concluye que el grupo objetivo en el que se enfoca la propuesta es acertado notando que los jóvenes son los que se muestran mucho más abiertos a este tipo de servicio, dispuestos a compartir con seguridad y comodidad logrando ahorro de dinero y tiempo, es importante recalcar que los adultos coinciden en los beneficios que esperarían rapidez, disponibilidad inmediata, seguridad, ahorro, aunque no se alinearon en firme a compartir, pero no descartaron que si se animarían a probar el servicio si quedan cubiertos los puntos que les preocupan como por ejemplo la seguridad.

9.2.1.2. Análisis.-

9.2.1.2.1. Mercado Objetivo y Potencial.-

El mercado objetivo es aquel grupo de destinatarios al que va dirigido un producto o servicio concreto. En sus orígenes, los mercados objetivos eran grupos de individuos que se agruparon por edad, género o perfil social. Pata T-Llevo determinado en línea a la población objeto de este estudio en 114.724 personas.

Un mercado potencial está dado por aquel público que no consume tu producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo, pudiendo considerarse como el mercado potencial para el proyecto 88.452 personas resultado del análisis proveniente de las encuestas principalmente con la referencia que:

El 34.4% de la muestra estudiada SI registraría su vehículo en la aplicación para ofrecerse en calidad de conductor amigo, los mismos que son usuarios conductores porcentaje que trasladado a la población da un total de 39.465 personas

Por otro lado, se considera que el 42,70% SI estuviese dispuesto a usar la aplicación vinculada a una red social para aplicar a recorridos a sectores establecidos, porcentaje que trasladado a la población da un total de 48.987 personas.

9.2.1.2.2. Mapa de Competencia.-

El análisis de la competencia consiste en el estudio de los competidores de determinado producto o servicio para que posteriormente en base a dicho estudio se tomen decisiones o se diseñen estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.

De acuerdo con el análisis realizado las empresas que están más posicionadas en el mercado en línea a mayor calidad y mayor precio son Uber y Cabify de hecho ocupan el 40% y el 24% respectivamente y Un taxi que tiene el mercado del 23% pero está posicionado en menos calidad, mientras que el mercado competidor con menos participación ocupa el 13%, T-Llevo quiere llegar a obtener el 1% de este mercado.



Figura 8. Mapa de Competencia
Fuente: Elaboración propia (2020)

9.2.2. Plan de marketing.-

9.2.2.1. La posición estratégica.-

El presente tiene por objeto poner de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico en cualquier empresa, independientemente del tipo que sea (microempresa, Pyme, gran empresa) y del sector al que pertenezca, donde deberán reflejarse las estrategias seguidas y actuaciones para conseguirlas, proponiendo alternativas para obtener buenos resultados económicos, teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer necesidades de los clientes y los factores internos y externos que afecten a la propia empresa (Balaguer, 2013).

9.2.2.1.1. Estrategia Competitiva.-

En respaldo al análisis cualitativo realizado al mercado, la aplicación T- Llevo propone una estrategia dirigida a los usuarios (conductores y clientes) con un servicio diferenciador que se basa en la seguridad, ahorro de dinero y tiempo, el servicio de movilización bien se puede transformar en una experiencia intangible, haciendo uso de la misma, creando así una experiencia amigable, rápido e integral el mismo que sin duda se complementara en los momentos de la verdad al interactuar el conductor con el usuario, desde la llegada del vehículo (saludo y bienvenida, cumplimiento de estándares de confort) hasta la finalización de la ruta y despedida.

El servicio intangible de la App móvil y la plataforma digital debe de ser totalmente amigable para que los clientes y conductores puedan evidenciar la propuesta de valor, desde el inicio de búsqueda de la aplicación, cuando la unidad recibe, traslada y llega al destino del usuario su experiencia sea realmente percibida.

Debido a que un servicio demanda el contacto humano se debe concientizar y monitorear a los conductores para que la experiencia de ellos con el cliente no difiera, según Peter Ducker quien cita que lo que no se mide no se puede mejorar, es por lo que dentro de los KPI's (indicadores de medición) el índice de satisfacción al cliente es fundamental para el desarrollo del negocio.

Para su implementación es importante la validación de los datos del conductor, propietario del vehículo estén conectados de manera visual en la aplicación para que puedan ser observados por los usuarios, por lo tanto, para poder tangibilizar el servicio de la App T-llevo propone una estrategia basada en beneficios y ventajas diferenciadoras en la que tanto conductores y usuarios experimenten beneficios de seguridad, económica, confort y tiempo.



Figura 9. Matriz de Diferenciación
Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, tabla que resume las necesidades y características/beneficios correspondientes al mercado objetivo:

Tabla 10. *Necesidades Características y Beneficios del Mercado objetivo*

SEGMENTOS METAS	NECESIDADES DE LOS USUARIOS	BENEFICIOS - CARÁCTERÍSTICAS
Jóvenes profesionales, estudiantes, empresarios, corporativos y público en general.	Seguridad, cumplimiento, cordialidad, puntualidad y ahorro.	GPS, Agendamientos, horarios establecidos y tarifas pactada

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.2.2.1.2. Diferenciales.-

La estrategia de T- Llevo, se basa en un posicionamiento de diferenciación de servicio de transporte (ahorro de dinero y tiempo, seguridad) con enfoque en servicio de rapidez, comodidad y calidez. Nuestros principales usuarios meta son profesionales con ingresos medios que necesiten una transportación segura para coordinar sus agendas, contacto con la familia y sus compañeros de trabajo. Nuestro consumidor meta también son los estudiantes de universidad que requieren de un transporte constante para ir desde sus hogares a la universidad y viceversa. Este segmento puede describirse demográficamente por edad (de 20 a 49 años) y por su nivel de escolaridad. Los clientes industriales son las corporaciones de tamaño medio a grande que desean que sus gerentes y empleados estén puntuales y seguros en sus puestos de trabajo.

T-Llevo puede crearse una imagen definida y lograr un posicionamiento entre sus segmentos meta, como la plataforma digital de transporte urbano compartido que ofrece el sistema GPS como una característica básica sumado a la estandarización de tarifa sin importar día y hora la misma que brinda una ventaja en comparación con los servicios de taxis y de sus aplicaciones inteligentes ya existentes.

9.2.2.1.3. Posicionamiento.-

Se llama posicionamiento de un producto al lugar que ocupa en la mente de un consumidor. Es la percepción de la asociación entre un producto o marca y sus atributos, comparándolo con los productos que compiten directamente con él. De esta forma conseguimos diferenciarnos de la competencia con la diferenciación del servicio de

transportación por medio de las plataformas digitales, estamos posicionando a T-LLEVO como el modelo más versátil, conveniente y con valor agregado para servicio de transporte urbano profesional y confiable.

Es importante mencionar que nuestra estrategia de canal consiste en utilizar una distribución selectiva para ofrecer el servicio de transporte urbano compartido por medio de la plataforma digital a través de tiendas, centros comerciales, universidades, centros bancarios y en los lugares más concurridos. Durante el primer año, agregaremos socios de canal hasta que tengamos una cobertura en todos los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Samborondón y cantón Daule, y la plataforma digital esté incluido en los principales catálogos de Google play y sitios Web.

9.2.2.2. Producto / Servicio.-

La plataforma digital de transporte urbano compartido, incluyendo todas las características descritas anteriormente, se ofrecerá el servicio de traslado con una garantía de prontitud y seguridad. Introduciremos un modelo de traslado más compacto y sofisticado durante el segundo año. La construcción de la marca T-Llevo es parte integral de nuestra estrategia de producto.

T-llevo es una plataforma digital (Aplicación para Smartphone) que conecta la demanda de usuarios con necesidad de moverse dentro de la ciudad con la oferta de conductores dispuestos a compartir sus rutas habituales a cambio de un ingreso adicional sea como fuente de trabajo, o como ayuda a la reducción de su presupuesto de movilización por mes.

Al ser transporte colaborativo, el servicio permite mejorar las tarifas por personas que se cobra por ruta, ya que se divide ese valor por los ocupantes del vehículo. Eso beneficia a nuestro GO primario que son los usuarios, y potencia los ingresos de los Conductores inscritos en la plataforma.

La aplicación tendrá la capacidad de recibir pagos en línea de tarjetas de crédito para la comodidad del usuario, permitirá también revisar las rutas activas dentro de la ciudad, de forma que el usuario pueda escoger la que más se adapte a su necesidad. En caso de no existir una ruta, el usuario podrá indicar la misma, a la espera de que más miembros de la comunidad se incorporen a la misma. Los conductores también pueden promover sus rutas

habituales, o incluso podrán recibir peticiones como la anterior para crear nuevas rutas compartidas.

9.2.2.3. Precio.-

Sabiendo que el valor es la utilidad que tiene el producto para el consumidor en T-Llevo ese valor se refleja principalmente en el servicio -los momentos de la verdad entre conductores y usuarios-, T-Llevo se plantea el reto de darse a conocer en el mercado con un precio mucho menor al promedio de la competencia pero no descuidara de ninguna manera el valor frente al cliente a fin de lograr captar la mayor porción del mercado dentro del primer año de funcionamiento, en cuanto al precio T-Llevo por introducción maneja precios bajos en relación a la competencia sin dejar de cuidar ante el cliente los beneficios o satisfacción que puedan obtener como usuarios, la estrategia sin duda será se lanzará con una estrategia de precio agresiva. Se espera bajar el precio de este primer año cuando ampliamos la línea de servicio con el lanzamiento de un nuevo servicio de transporte urbano compartido, que tendrá un precio al alcance de los usuarios por carrera. Estos precios reflejan una estrategia que sirve para atraer a nuevos socios para el transporte colaborativo.

A continuación, tabla con detalle de la tarifa mínima que manejan las plataformas ya existentes:

APP	Participación en el mercado	Tarifa Mínima
Uber	40%	\$1.75
Cabify	24%	\$1.85
In driver	23%	\$1.50
Un taxi	9%	\$2.00
Otros	2%	\$1.50

FIJACIÓN DE PRECIO POR INTRODUCCIÓN AL MERCADO PLATAFORMA DIGITAL T-LLEVO

Figura 10. Tarifa Mínima varias plataformas

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.2.2.4. Distribución.-

Con la diferenciación del servicio de transportación por medio de las plataformas digitales, estamos posicionando a T-Llevo como el modelo más versátil, conveniente y con valor agregado para servicio de transporte urbano profesional y confiable. Nuestra estrategia de canal consiste en utilizar una distribución selectiva para ofrecer el servicio de transporte urbano compartido por medio de la plataforma digital a través de tiendas, centros comerciales, universidades, centros bancarios en los lugares más concurridos.

Durante el primer año, agregaremos socios de canal hasta que tengamos una cobertura en todos los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Samborondón y cantón Daule, y la plataforma digital esté incluido en los principales catálogos de Google play y sitios Web. En apoyo a nuestros socios de canal, T-Llevo brindará servicio transportación a precio preferencial, para los minoristas que realicen más inscripciones de usuarios.

Nuestros principales clientes industriales son las corporaciones de tamaño medio a grande que desean que sus colaboradores estén puntuales y seguros en sus puestos de trabajos. También nos dirigimos a empresarios y propietarios de negocios pequeños.

9.2.2.5. Promoción y Comunicación.-

La promoción es una herramienta del marketing que busca interferir en el comportamiento y las actitudes de las personas a favor del producto o servicio ofrecido por una empresa. Por lo tanto, la promoción sirve para que le des fuerza a tu producto o servicio, hacerlo conocido, convincente e inolvidable.

Para alcanzar los objetivos específicos de informar, persuadir y recordar, la promoción tiene sus propias herramientas estratégicas (Coutinho, 2017). Para la implementación de la aplicación T- Llevo nuestro plan de medios utilizaría las redes sociales (Instagram, Facebook, Lidkelin, YouTube buscadores como Google) y otras actividades las cuales se mencionan a continuación:

Campaña de expectativa en activaciones ATL

- ✓ Anuncios radiales a través de pautas en radios como Radio Disney cuyo target de radio escuchas son jóvenes estudiantes, ejecutivos etc.
- ✓ Pauta Radial en radio Canela, Caravana, radio D´ Blue dirigido a conductores pro y conductores amigos, rango de edad de radio escuchas mayores de 35 años.
- ✓ Video promocional con un influencers quien da una breve explicación de cómo acceder al servicio a través de la App y lo bien que le va en el transporte colaborativo se considera a influencers como soy Verito, Emma Guerrero, Genio Demente.

Activaciones BTL:

Campana para activar en universidades como Casa Grande, Católica, Ecotec, Espol etc., montaje de una carpa informativa en la cual además de videos del producto, se demuestre en los campus universitarios como acceder a la plataforma, contar con estructura instagramiable de un auto con el logo de T-Llevo con la cual los estudiantes se hagan fotos/selfies y las posteen en Instagram con el hashtag #T-Llevo, participando en un concurso donde el que obtiene más likes se gana kilómetros gratis por tres semanas. Adicional publicación de código QR en lugares estratégicos de los campus universitarios para que los estudiantes accedan y cuenten con toda la información detallada de T-Llevo.

Establecer alianzas estratégicas a través de los departamentos de recursos humanos de empresas ubicadas en las zonas bancarias y universidades para poder socializar la aplicación entre los colaboradores, ofreciendo beneficios para la empresa y al colaborador de manera directa, por ejemplo: tarifas preferenciales para quienes bajen la App en determinado periodo de tiempo.

BTL, en inmediaciones de centros comerciales a fin de poder captar la atención de conductores pro para la plataforma (todos aquellos que se dedican a dar servicio de taxi de manera oficial-profesionales) se realizarían activaciones persona a persona visitándolos en los lugares que hacen bases como afuera de los centros comerciales y presentando brochure informativo y productos de merchandising con código QR grabado que les dé acceso a más información, acciones persona a persona en las gasolineras en las se plantea el acercamiento a los conductores entregando información y presentando el producto de manera breve (mientras se abastecen de combustible) recalcando la oportunidad de tener un ingreso adicional al unirse a la plataforma T-Llevo además de colaborar con la disminución del tráfico en las calles con el sistema colaborativo.

Redes sociales:

Pautajes segmentados y dirigidos en buscadores como Google, utilizando palabras claves. A través de Instagram-Facebook pautas semanales dirigidas a centros universitarios, empresas de la zona bancaria del centro de Guayaquil, zona del Word Trade Center, Ciudad Colon, Piazza, Tía la Joya, para esta actividad se realizarían pautajes de videos informativos, subir contenidos en historias con tips informativos, videos cortos dinámicos e interactivos sobre rutas que acortan distancias, horas pico y como evitarlas. Campaña “Conoce El Gran Guayaquil” entonces se cargan lugares históricos, plazas o avenidas importantes por las que circulas mientras te movilizarías”, en una primera parte de las acciones en redes sociales para luego realizarlas en centros comerciales de Samborondón y Daule, un video en vivo semanal con diferentes enfoques dando a conocer la App en Instagram, todas las acciones en Instagram serán replicadas en Facebook.

La promoción es una herramienta del marketing que busca interferir en el comportamiento y las actitudes de las personas a favor del producto o servicio ofrecido por una empresa. Por lo tanto, la promoción sirve para darle fuerza a un producto o servicio, hacerlo conocido, convincente e inolvidable.

9.2.2.5.1. Nombre de la empresa.-

T- llevo nace como una solución al problema de la movilización en Guayaquil que demanda transporte económico, confortable, seguro y que minimice tiempo en los traslados.

Cultura empresarial:

La empresa está diseñada para atender la necesidad de servicio de movilización para lo cual ofrece transporte colaborativo, económico y seguro, que te permite establecer el presupuesto para tu traslado diario o semanal, te conecta con el conductor disponible que tiene una ruta similar a la tuya facilitando la movilización de varias personas en un mismo espacio de tiempo y sector de destino, fomentará también tu ahorro al fijar tarifas para sectores establecidos y generará una fuente de ingreso para conductores pro.

9.2.2.5.2. Slogan y logotipo.-

Tabla 11. Detalle de Logotipo y Slogan

Características:	Personalidad:	Eslogan:	Logo:
Colaborativa	Dinámica		
Económica	Amigable	Comunidad en movimiento	
Segura	Confiable		

Fuente: Elaboración propia (2020)

Colores:

- Azul y Naranja.

El color azul, simboliza libertad, lealtad, armonía, fidelidad, seriedad y verdad. El color naranja, está asociado con la juventud y la extroversión, lo usan personas amantes de la diversión y que gozan de una vida social intensa.

Logo:



Logo más Eslogan:



Página web: www.T-llevo.com.ec

Redes sociales:



@T-llevo



T-llevo

9.2.2.5.3. *Plan de medios y presupuesto.-*

A continuación, cuadro con presupuesto según las actividades a realizar y detalladas anteriormente:

PRESUPUESTO PLAN DE MEDIOS

ATL		
RADIOS		
1. Disney - segmento	3 Menciones diarias por un mes	\$ 800.00
2. Canela - segmento	3 Menciones diarias por un mes	\$ 800.00
		\$ 1,600.00

BTL		
ACTIVACIÓN EN PUNTOS DE VENTA		
1. Municipios	<i>Materiales:</i>	COSTO
2. Bancos	1. Estructura instagrameable movable	\$ 300.00
3. Universidades	2. Atache (1 semana por 3 horas diarias)	\$ 300.00
	3. Otros	\$ 100.00
		\$ 700.00

REDES SOCIALES	PAUTAJE POR MES (2 SEMANAS)	
1. Facebook	\$	150.00
2. Instangram	\$	150.00
3. LinkedIn	\$	-
4. Tik Tok	\$	300.00
3 posteos diarios		
INFLUENCERS		
1. Emma Guerrero	\$	300.00
2. Soy Verito	\$	300.00
5. Genio demente	\$	300.00
	\$	900.00

Total presupuesto mes	\$ 3,500.00
------------------------------	--------------------

Figura 11. Plan de presupuesto
Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO.-

Los pasos que se detallan a continuación constituyen un resumen y análisis de las variables que inciden en la factibilidad y rentabilidad del proyecto de negocio T- Llevo.

9.3.1. Descripción del producto.-

Antes de describir a la plataforma móvil T-LLEVO, es necesario definir que es una aplicación, para (Bayón, 2015), señala que un APP en informática es “un programa informático, con una herramienta que permite que el usuario realice con ella un determinado tipo de trabajo, lo que le diferencia radicalmente de los denominados sistemas operativos, sistemas utilitarios o modelos de automatización o los tradicionales procesadores de texto”.

La plataforma móvil T-LLEVO, es una aplicación diseñada. Para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tablets y otros dispositivos móviles; tiene como objetivo ofrecer a los usuarios en general el servicio de movilización colaborativa, económica y segura.

Por otra parte, el usuario de la aplicación tiene a su alcance un sin número de beneficios, entre los principales se puede mencionar las siguientes:

- Permite conectar con un conductor cercano y disponible en una ruta similar a la solicitada.
- Conexión entre usuarios interesados en el servicio de movilización colaborativa, lo que multiplica el número de usuarios por unidad de transporte (traslados en el mismo espacio de tiempo, con el mismo sector de partida y destino)
- Proporciona los valores de traslado diario o semanal, de acuerdo a su configuración.
- Fomenta en el usuario un nivel de ahorro, debido a la publicación de tarifas por sectores establecidos.

9.3.2. Procesos de producción y/o prestación de servicios.-

A continuación, se detallan los flujogramas que respaldan el proceso para el uso del servicio y su respectiva explicación.

Proceso de cliente-usuario:

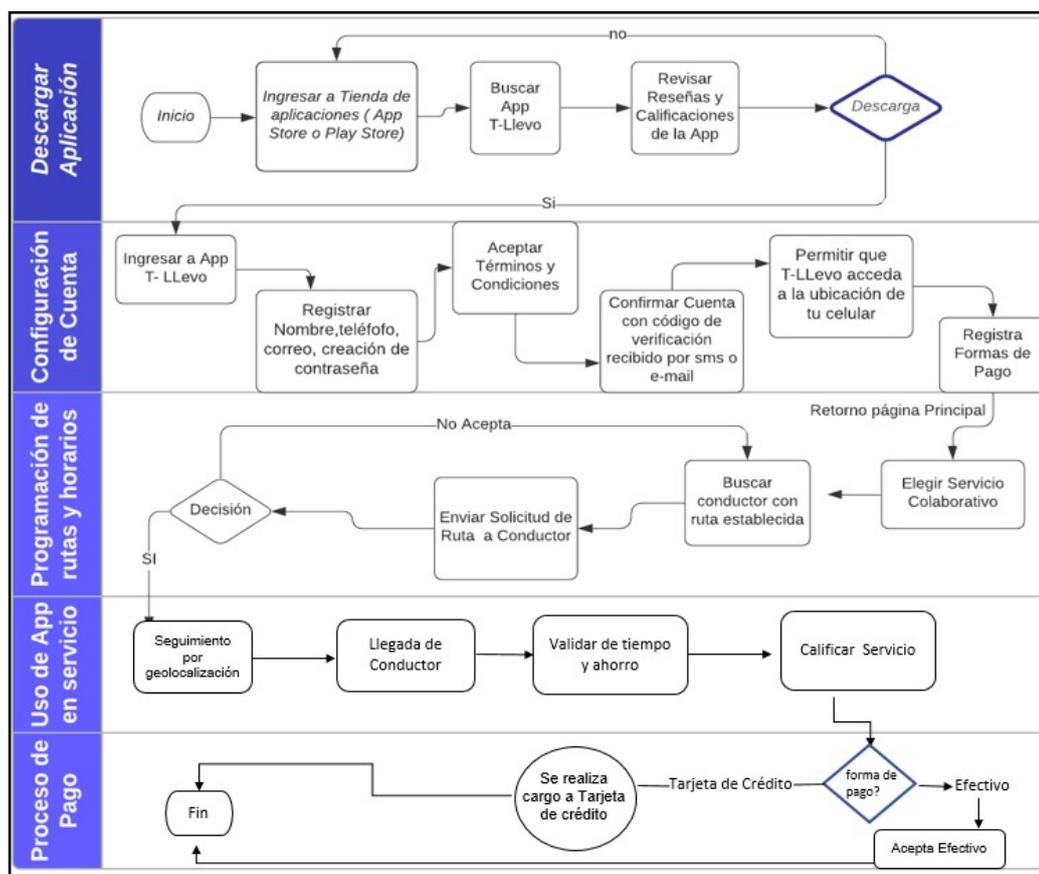


Figura 12. Flujograma de Cliente-Usuario

Fuente: Elaboración propia (2020)

Una vez que el cliente-usuario decida hacer uso del servicio T-Llevo, para descargar la aplicación deberá realizar los pasos detallados a continuación:

Descargar aplicación:

Para descargar la aplicación el usuario o cliente deberá:

- Ingresar a la App Google Play o Apple Store
- En la barra de búsqueda, escribir T-Llevo y pulsa -Buscar- .
- Selecciona el ícono de T-Llevo y dar click en -Instalar-.
- Una vez instalada la app, se procede a -Abrir-.
- En la app T-Llevo pulsa INICIAR SESIÓN si tienes una cuenta o REGISTRARSE para crearla.

Configuración de la cuenta:

Una vez descargada la aplicación el usuario podrá realizar la configuración de la siguiente manera:

- Abrir el menú de la App y oprimir –Configuración-.
- Pulsar en la barra de geo localización (se accederá a la ubicación del celular)
- Registrar datos (nombre, número de teléfono y correo electrónico)
- El usuario recibirá un código de verificación vía SMS, el mismo que permite garantizar que es el usuario quien solicita la cuenta.
- Ingresar el código en la App para realizar la confirmación.
- Aceptar los términos de uso de la aplicación

Programación de rutas y horarios:

Una de las principales metas de la app T-Llevo es hacer el día a día de cada usuario mucho más fácil, por lo cual se ofrece una nueva opción que aporta simplicidad y comodidad a los trayectos. Es por eso, que los usuarios de T-llevo podrán seleccionar la opción de carrera colaborativa para programar y/o registrar sus horarios y rutas que permitirá a la aplicación la búsqueda del conductor más cercano y que cuente con una ruta registrada previamente en la opción ¿A dónde vas?

Uso de la APP en servicio:

El usuario para poder recibir el servicio deberá enviar una solicitud al conductor, la cual deberá ser aprobada o rechazada por el mismo. De ser aprobada la solicitud, el usuario recibirá detalle de tiempo y lugar donde será recogido y por medio de geo localización podrá hacer seguimiento al recorrido y tiempo de llegada.

Una vez que el usuario ha sido recogido por el conductor y finalizar el viaje, la tarifa colaborativa se cobra automáticamente al método de pago que el usuario asoció a su cuenta en la app e inmediatamente la aplicación solicitará una calificación para el conductor.

El sistema de comentarios mutuos tiene como fin fomentar una comunidad en la plataforma donde impere el respeto y la responsabilidad, así como garantizar una excelente calidad de las rutas y las experiencias sean agradables para todos.

Proceso Cliente Conductor:

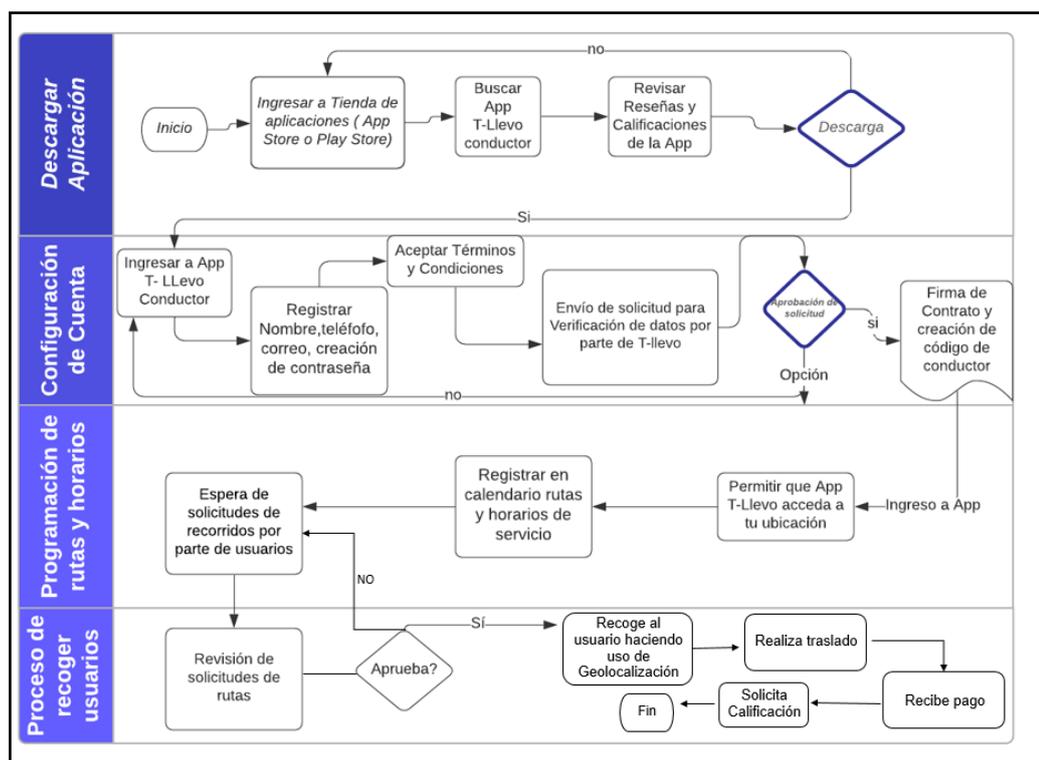


Figura 13. Flujograma Cliente-Conductor

Fuente: Elaboración propia (2020)

Descargar la aplicación a fin de que el CLIENTE CONDUCTOR haga uso de ella, conlleva los siguientes pasos:

Descargar aplicación:

El conductor deberá:

- Ingresar a Google Play o Apple Store
- Pulsar la barra de búsqueda, escribe T-Llevo conductor y oprimir buscar.
- Seleccionar el ícono de T-Llevo conductor y pulsar INSTALAR.
- Una vez instalada la app, pulsar ABRIR.
- En la app T-Llevo conductor oprimir INICIAR SESIÓN si ya se tiene una cuenta o REGISTRARSE para crearla.

Configuración de la cuenta:

Para configurar la cuenta como conductor, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Abrir el menú desde la opción ofrecer servicio de la App y oprimir -Configuración-

- Pulsar en la barra de geo localización (se accederá a la ubicación del celular)
- Registrar datos (nombre, número de teléfono y correo electrónico, placa de vehículo, matrícula).
- El conductor recibirá un código de verificación vía SMS que deberá ser ingresado para la confirmación de datos y cuenta.
- Se deberá aceptar los términos y condiciones de uso de la aplicación.
- La app solicitará el número de cédula para una verificación de antecedentes, foto de la licencia de conducir y otros documentos para la verificación de la empresa.
- Para culminar de manera exitosa el registro, se deberá acercar previa indicación para activación y soporte de T- Llevo con todos los documentos de soporte como requisitos necesarios para firmar el contrato físico y así asignar un código y ser conductor en T-Llevo.

Programación de rutas y horarios:

Una vez que el conductor cuente con el código otorgado por la empresa, podrá ingresar a la plataforma para registrar sus rutas y horarios que les permitirá a los usuarios visualizarlas y realizar el envío de solicitudes del servicio.

Proceso para trasportar al usuario:

Para iniciar el servicio de transporte, el conductor deberá esperar notificación de usuarios que requieran transporte colaborativo, seguido de la aceptación del servicio. Cuando se acepte la ruta colaborativa, la app señalará por medio de geolocalización un mapa de ruta para evitar extravíos y llegar a la ubicación indicada donde será recogido el usuario para realizar posteriormente el traslado.

Una vez que el conductor ha recogido al usuario y se realiza el traslado, se dará por finalizado el viaje y cobro del recorrido será según el método de pago que el usuario asoció a su cuenta en la app.

Al finalizar el viaje, la app T-Llevo enviará una encuesta de servicio para que califique al usuario o cliente, en donde el conductor deberá hacer clic sobre el número de estrellas que se ajuste al servicio prestado, adicionalmente se puede dejar un comentario.

9.3.3. Determinación de la capacidad productiva.-

Desde una perspectiva de negocios (Sánchez Shacay & Sablón Cossío, 2016) hacen referencia a la capacidad productiva y la definen como la cantidad de producción que se obtiene en un período de tiempo, donde los representantes de la institución deben considerar el ingreso de recursos y la salida del servicio.

T-Llevo tiene como finalidad la utilización de sus recursos humanos y materiales de forma óptima, lo que permite que la unidad productiva, promueva a su máximo nivel el servicio demandado, obteniendo un mayor rendimiento.

Es de suma importancia mantener un control constante sobre la capacidad productiva, el personal encargado está preparado y se capacitará constantemente para llevar a cabo su gestión exitosamente de modo que no se desperdicien recursos por exceso o baja productividad.

A continuación, se detalla la capacidad productiva del negocio T-Llevo:

Tabla 12. *Capacidad Productiva*

Carreras (Mes)	14.137
Días (Mes)	20
Carreras por día	706

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 13. *Carreras por día*

Conductores	Ingreso Promedio (p/mes)	Ingreso Promedio (p/día)
100	\$686.00	\$34,30

Fuente: Elaboración propia (2020)

La aplicación T- Llevo cuenta con una inversión basada en su producción que suma alrededor de \$89,715.28, por lo tanto, para determinar la capacidad instalada óptima del negocio, la producción de carreras debe ser de 14.137, esta cifra se obtiene del cálculo de la facturación promedio del primer año, que se basa en los resultados de estudio de mercado y objetivos establecidos por la empresa.

Para determinar la capacidad productiva se tomó como referencia el total de la producción de carreras del primer año, que suman alrededor de 169.650 carreras; la misma que es dividida para 12 meses, obteniendo una producción promedio mensual de 14.137 carreras para el primer año de operación, para cumplir a cabalidad dicha cifra es necesario contar con 100 conductores.

Por otra parte, si hacemos la operación necesaria de las carreras generadas (14.137) y el valor del ticket promedio por carrera (\$6.00), el valor de facturación promedio asciende a \$84,822.00. Con la facturación producida se garantiza la cobertura adecuada del servicio.

9.3.4. Ubicación del Proyecto.-

El presente negocio no cuenta con una estructura física que funcione como oficinas; la gestión administrativa, comercial, entre otras la realiza cada uno de los colaboradores desde una modalidad home office. Sin embargo, cuenta con una provisión por alquiler en el caso de ser necesario.

Por lo cual, (Domínguez V. & Brown G., 2013) hacen referencia al trabajo home office donde indican que una de las características principales por la cual los negocios optan por esta modalidad, se debe a una característica sociodemográfica, la misma que recae en los costos laborales que conlleva el trabajo fuera del hogar y por otra parte la empresa como tal se ve afectada positivamente en una reducción de gastos al tener una home based workers.

Además, en un artículo publicado por (Innovación en Formación Profesional, 2020), hace hincapié en los beneficios que conlleva realizar home office, entre los más puntuales se detallan los siguientes:

- Aumentar la responsabilidad individual
- Facilitar la valoración del trabajo
- Evitar perder tiempo con el tráfico
- Incrementar la calidad de vida
- Ahorrar los costos de una oficina
- Aprovechar al máximo la tecnología
- Flexibilizar el horario y adecuarlo a nuestro ritmo

- Agrandar la lealtad de los empleados
- Reducir bajas y ausentismo

A continuación, se plantea una idea de cómo funciona el home office, las condiciones de trabajo y el área reservada para las reuniones de equipo.



Figura 14. Proyección Home Office

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.5. Diseño arquitectónico.-

Como se ha mencionado, T-Llevo no cuenta con un diseño arquitectónico, debido a que no disponen de oficinas propias, el negocio plantea una modalidad home office.

Dentro de los sistemas que se utilizará, se encuentran:

- Jira:

Es una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos

- SQL:

Es un lenguaje de dominio específico utilizado en programación, diseñado para administrar, y recuperar información de sistemas de gestión de bases de datos relacionales

- Visual Basic:

Es un lenguaje de programación dirigido por eventos, este lenguaje de programación es un dialecto de BASIC, con importantes agregados. Su primera versión fue presentada en 1991, con la intención de simplificar la programación utilizando un ambiente de desarrollo.

- Office 365:

Es una herramienta que permite crear, acceder y compartir documentos de Word, Excel, OneNote y PowerPoint en tiempo real. Además, se puede acceder desde cualquier dispositivo que tenga acceso a Internet y OneDrive.

- VPN:

Se trata de las siglas de Virtual Private Network. Traducido al español, red privada virtual. Estas VPN se utilizaron en un principio para conectar sucursales, oficinas o usuarios a una misma red con las mismas políticas de seguridad, privacidad y demás

- Support:

Es un sistema informático utilizado para servir de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones. La decisión es una elección entre alternativas basadas en estimaciones de los valores de esas alternativas. El apoyo a una decisión significa ayudar a las personas que trabajan solas o en grupo a reunir inteligencia, generar alternativas y tomar decisiones

- ERP:

Es un sistema de planificación de recursos empresariales. Estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos. Además, los ERP ofrecen integración con *Business Intelligence*, permitiendo realizar informes sobre el estado de su empresa directamente con los datos del sistema ERP. Esto ofrece un nivel de conocimiento detallado y actualizado del estado de la empresa que resulta indispensable a la hora de analizar y mejorar procesos internos como el marketing y ventas, la organización u otros aspectos clave de una compañía. (Tic.Portal, 2020).

Debido a la carencia de una estructura física, se plantea un modelo de trabajo y los sistemas con los cuales se realiza la gestión operativa para el giro del negocio.

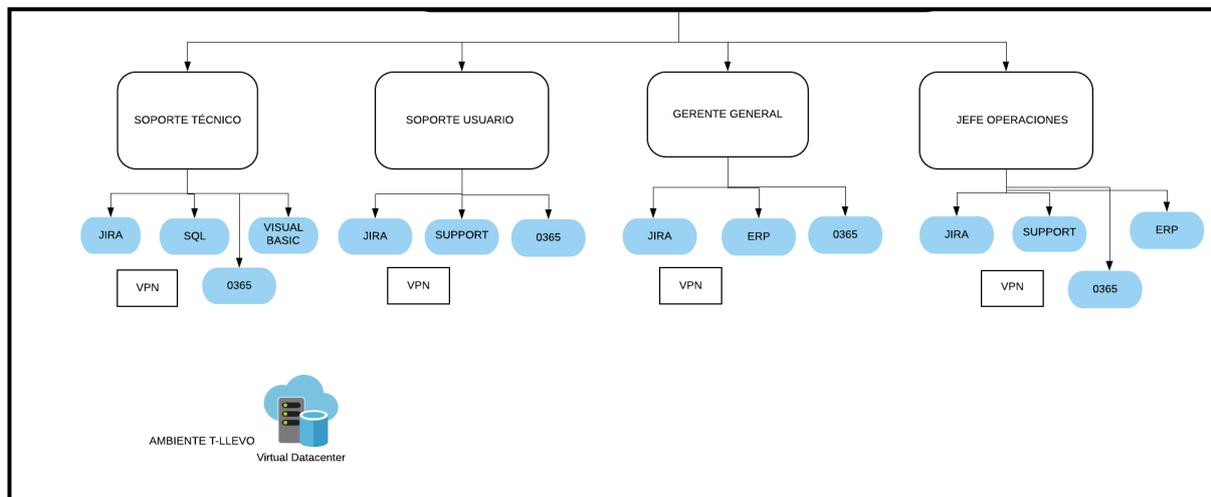


Figura 15. Modelo de Trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.6. Costos.-

En T-Llevo se realiza un análisis de costos con el fin de identificar los recursos necesarios tanto en cantidad como en calidad para llevar a cabo el negocio.

Para ello es necesario conocer que representan los costos en un negocio, proyecto o empresa.

Para (Peralta, 2015) los costos fijos principalmente en un emprendimiento son aquellos que siempre se deberá pagar, independientemente del nivel de producción que exista, se deberá cubrir ese valor.

Por otra parte, los costos variables son aquellos que se deberán pagar para poder prestar el servicio, mientras mayor sea la producción, mayor es el coste a pagar (Llamas, 2019).

Los costos variables se presentan en porcentajes para interpretación de acuerdo al giro del negocio, los mismos se encuentran en el 74.5%. A continuación se detallan los costos

variables de la empresa reflejados en la tabla 3, que han sido calculados considerando el estudio realizado en el mercado donde la comisión de conductores representa un 70% de las ventas y las comisiones de las tarjetas de crédito se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos, donde existe una tabla aprobada que indica que no pueden exceder el 4.5%.

Tabla 14. Costos Variables

Costos Variables	
<i>Comisión Conductores</i>	70%
<i>Comisión Tarjetas de Crédito</i>	4.5%
<i>Total Costos Variables</i>	74.5%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tal como lo señala la tabla 4, los costos fijos están distribuidos en mano de obra directa que suman en \$52.664.20, siendo el costo fijo más elevado, eso indica que la empresa, aunque deje de funcionar un mes, deben cubrir esos costos fijos.

De otra manera, los costos fijos se expresan en cantidad, sumando un total de \$65,894.20.

Tabla 15. Costos Fijos

Costos Directos Fijos	
<i>MO Directa</i>	\$52,664.20
<i>Servicios Azure</i>	\$9,980.00
<i>Mantenimiento Software</i>	\$5,250.00
<i>Total Costos Directos</i>	\$65,894.20

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.6.1. Terreno y obras civiles.-

T-Llevo al ser una empresa que no maneja un espacio físico para su funcionamiento, no existen costos de terreno, por ende, tampoco se ven necesarios costos adicionales que involucren obras civiles.

9.3.6.2. Equipos y maquinarias.-

Se dispone de siete equipos de computación y siete teléfonos celulares que son indispensables para el inicio del modelo de negocio. Por otra parte, no se cuenta con maquinarias como tal, la empresa maneja un software con el cual se administra la aplicación que brinda el servicio a los usuarios; el cual se tiene planificado realizar un mantenimiento anual.

T-Llevo contará con un rack de telecomunicaciones donde se consolidarán las llamadas entrantes de usuarios de la aplicación con su central telefónica virtual. Estos equipos servirán también para la conexión con los servidores en la nube de nuestro equipo técnico, el cuál debe dar soporte a la aplicación.

Los colaboradores de T-Llevo también serán beneficiados por estos equipos al ser la ruta de comunicación entre las laptops y los servidores centrales donde corren las aplicaciones como el ERP (Sistema contable-financiero), JIRA (Software de Planificación), Software de soporte (Tickets).

Toda la ofimática (Correo, video llamadas, Excel, Word, etc) estará alojada en O365, que es una modalidad suscripción de licencias y que está alojada en la nube del fabricante.

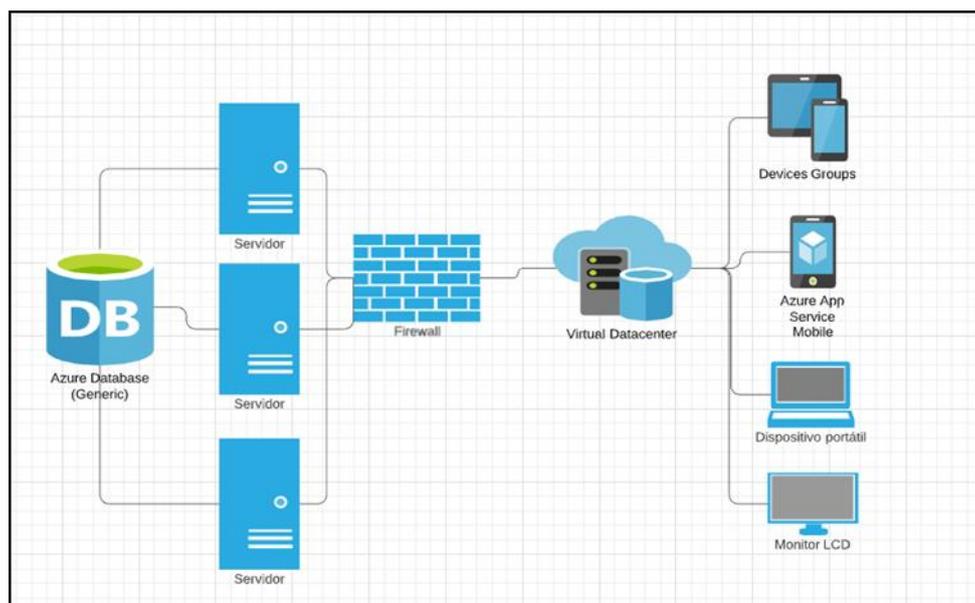


Figura 16. Azure Database

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.3.6.3. Muebles y enseres.-

De la misma manera la empresa se exime del rubro de muebles y enseres, ya que al aplicar la modalidad home office, cada uno de los colaboradores hace uso de su espacio personal y lo acopla de acorde a sus necesidades y preferencias.

9.3.6.4. Materias primas/ Materiales e insumos.-

Por otra parte, la materia prima o materiales de insumos no se consideran al ser una empresa que presta un servicio y no una industria manufacturera por lo tanto los insumos que se requieran para la gestión administrativa, pertenecen al rubro de gastos de oficina.

9.3.7. Vida útil del proyecto.-

Solo una de cada diez personas sigue haciendo uso regular de una nueva aplicación móvil luego de una semana de haberla instalado; evidentemente existen App estrellas, pero se estima que esta cifra apunta a un 5%, es decir los usuarios desechan el 95% de las aplicaciones instaladas (Red Users Comunidad de Tecnología, 2017).

Consecuentemente, el mercado de las aplicaciones que ofrecen servicios de movilización, no podía ser la excepción, en este punto cabe recalcar que el mercado al cual está dirigido este tipo de servicios cada vez tiene más empresas ofertantes para una misma demanda, desde aplicaciones internacionales, y las nacionales que cada vez ganan mayor participación.

Además el ciclo de vida de un proyecto comprende varias etapas, desde que se propone hasta su implementación y posterior evaluación, (Bayly, 2018) indica que la vida útil de un proyecto se puede determinar en base al periodo de obsolescencia del activo fijo más importante o en el momento que se estima dejarán de recibirse de forma constante los beneficios esperados.

Los activos de la aplicación T-Llevo que corresponden a equipos de comunicación y equipos de computación se depreciarán a 3 años; sin embargo, el Rack de comunicaciones tiene una vida útil de 5 años. Por lo tanto, se plantea una proyección de vida útil del negocio de 5 años, donde se pretende brindar un mantenimiento anual de la aplicación.

9.3.8. Propiedad intelectual.-

Es vital que todo empresario o negocio en particular, registre su marca, ya que le permite tener derecho legal sobre él y utilizarlo comercialmente, el no hacerlo, implica perder absolutamente todo el trabajo realizado con anterioridad y cualquier potestad sobre la marca y que un tercero pueda beneficiarse de todo.

Para proceder con el registro de la marca, se debe acudir al portal del SENADI y cumplir con los requisitos que exige la entidad para poder registrar una marca (Gob.ec, 2020).

Requisitos Obligatorios:

- Solicitud de Registro de Signos Distintivos.
- Comprobante de pago de tasa.
- Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.)

Requisitos Especiales:

- Certificado Financiero para descuento
- Poder o nombramiento otorgando representación legal para presentación del trámite
- Documento de Prioridad

T-Llevo se procederá a registrar como marca en cumplimiento con la ley de la propiedad intelectual.

9.3.9. Contratos.-

T-Llevo es un negocio que se encuentra en una etapa de creación y desarrollo, por lo cual actualmente cuenta con 5 colaboradores que lideran el giro del negocio, No obstante, para que el negocio sea productivo en la medida que se ha planificado, cuenta con proveedores externos que aportan con sus servicios para dar cumplimiento a la gestión comercial y operativa.

A continuación, se detalla la modalidad legal sobre la cual se encuentran contratadas cada una de las personas que participan en el negocio.

Tabla 16. *Modalidad de contratos*

Colaborador (Vacante)	Tipo de contrato
GERENTE GENERAL	Contrato indefinido Nombramiento de 5 años
COORDINADOR DE OPERACIONES	Contrato a Plazo Fijo
COMMUNITY MNGR	Contrato a Plazo Fijo
ASESOR SOPORTE TÉCNICO	Contrato a Plazo Fijo
ASESOR SOPORTE USUARIO	Contrato a Plazo Fijo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para un mayor entendimiento (Castillero Mimenza, 2019) y (Legalario, 2020) explican los conceptos de cada uno de los tipos de contratos:

Indefinido: sin fecha de terminación. No tiene límite para dar por terminada la relación laboral.

Plazo Fijo: tiempo limitado. Duran un año, pero puede extenderse uno más. En cualquier momento de ese período, el patrono, con 30 días de anticipación, puede terminar el contrato. Si pasa de dos años se hace indefinido.

Contratos especiales:

Proveedores de servicios como desarrollador web, formalidad: con los proveedores de tecnología especialmente el desarrollador del App se debe manejar dos documentos principales, el primero es el Alcance del proyecto, donde se detalla cada pantalla de la aplicación, cada botón, y sus casos de uso, es decir qué pasará cuando un usuario decida dar click en (buscar Ruta), o en crear (ruta), este es un documento extenso que según la

metodología de trabajo de la empresa desarrolladora tendrá sus variantes, hay empresas que manejan metodologías ágiles de desarrollo y por tanto la documentación es menos extensiva.

El segundo documento es el contrato propiamente, donde se detalla el alcance levantado entre las partes, y se define modalidad de pagos por ese servicio, es un contrato normal, en el cual debemos especificar tiempos estrictos de entrega, y con posibles penalidades hacia la empresa desarrolladora en caso de incumplimiento en estos tiempos. Se suele usar un porcentaje del valor de esa etapa de desarrollo, y la empresa lo paga con NC de crédito hacia nosotros.

Contrato con cliente conductor: para este caso se maneja un tipo de contrato especial en el que intervienen dos partes:

- **Prestador.** En este caso en particular es el prestador de servicios de transporte privado con el vehículo propiedad del cliente, a través de la app “T-Llevo”.
- **Cliente.** Es la persona que es propietaria de un vehículo y solicita los servicios de transporte privado de otra persona. Por lo que se obliga a pagarle al chofer o prestador los honorarios que hayan pactado en el contrato.

Los requisitos para el contrato de chofer T-Llevo son:

- **Servicios:** se debe señalar a detalle los servicios que prestará el chofer. Especificando horarios, fechas, modalidades o formas en las que podrá prestarlo y en su caso algunas limitaciones de tiempo o forma. Así como la forma en que se pagarán los honorarios y el o los plazos en que se van a pagar al chofer.
- **La contraprestación:** debemos incluir la cantidad o el porcentaje de pago que el Cliente entregará al Chofer.
- **Limitaciones:** es necesario dejar constancia de hasta dónde es el alcance de la responsabilidad del chofer y del cliente, así como del servicio a realizar.

9.4. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

9.4.1. Planeación Estratégica y del Recurso Humano.-

Todas las instituciones deben conocer que para dar una buena calidad de servicio es importante la mejora continua, los procesos deben estar coordinados y deben tener un buen clima laboral. “No se puede triunfar en el mercado de hoy, si se utilizan los procesos del ayer”, es una frase de James Harrington.

A través de la planificación, la gestión estratégica de Recursos Humanos opera el número de personas que está disponible para realizar las actividades que darán como resultado el máximo provecho para la organización (Escuela Superior Huejutla, 2011). Alguien dijo que quien piense que la alta dirección de una empresa trabaja con realidades y no con ficción es que no ha revisado nunca a posteriori planes estratégicos a cinco años. Creo que esto es una gran verdad: no conozco ninguna empresa seria que en estos momentos no esté desarrollando un fantástico plan estratégico, posiblemente diseñado en colaboración con alguna firma de consultoría de primer nivel, y en el cual se han definido unos indicadores asociados a un Balance Scorecard que teóricamente permiten dar seguimiento al grado de cumplimiento de los distintos objetivos estratégicos (Artacho, 2006)

9.4.1.1. Definición de Misión - Visión -Valores.-

MISIÓN

Contribuir a la movilización de manera colaborativa, económica y segura, con un modelo de negocio que ayude a solucionar el problema de transporte en el Gran Guayaquil, siendo responsable con nuestros accionistas.

VISIÓN

Ser en 5 años la empresa líder de transportación compartida a nivel nacional, conectando a los usuarios de manera asequible, integral y segura.



Pasión: la pasión por la actividad que realizamos, amar lo que se hace, búsqueda permanente de la mejora continua.

Integridad: en cada una de las acciones de los miembros de T-Llevo, con un comportamiento alineado a la ética laboral, evitando que el interés personal influya en las decisiones empresariales.

Honestidad: valor fundamental relacionado con los principios de la verdad y justicia, el proceder de los miembros del equipo recto, justo y honrado.

Transparencia: en cada una de las tomas de decisiones y acciones ejecutadas tanto para conocimiento del equipo como de la comunidad, a fin de sostener la credibilidad pública de T-Llevo.

Adaptabilidad: ver oportunidades en los cambios a realizarse en la organización y en el ambiente laboral.

Vocación al Servicio: el excelente servicio a nuestros clientes y usuarios debe ser el pilar fundamental en la empresa, ser proactivo con actitud siempre positiva en pro al buen servicio a los clientes.

Stakeholders relacionados con los valores corporativos:

- Accionistas
- Usuarios - Clientes
- Empleados
- Conductores
- Entidad de regulación de tránsito
- Redes sociales
- Fundaciones-Asociaciones

Accionistas: este grupo de interés constituye un factor muy importante ya que las decisiones que ellos tomen dependerán siempre del crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Clientes: los clientes deben vivir la mejor experiencia al utilizar el servicio de movilización, nuestro sistema debe permitir potencializar la calidad del servicio y proporcionar al usuario una mejora continua.

Empleados: desde que la empresa nace el empleado debe formar parte de la cultura de la institución, un colaborador comprometido influye en los resultados de una organización.

Conductores: constituyen la fuerza del negocio, ya que el negocio está basado en subcontratar a los conductores, imprescindibles, el entrenamiento que reciban para lograr estándares de conducta y servicio de primer nivel logará la satisfacción del usuario y la fidelización de este.

Entidades de Regulación: Estado y las entidades gubernamentales están relacionadas directamente con el funcionamiento de la empresa, permiso de funcionamiento, impuestos municipales, alianzas etc.

Redes sociales: es el pilar fundamental para las acciones de marketing y publicidad, si bien es cierto se utilizarán medios tradicionales como la radio las redes sociales son en la actualidad una eficaz herramienta de comunicación.

Fundaciones – Asociaciones: con cuyo respaldo la empresa implementará las acciones de responsabilidad social empresarial, destinada a realizar movilización cortesía a grupos vulnerables que requieran de atención médica de forma periódica.

9.4.1.2. Organigrama de la organización.-

La estructura organizacional está considerada según Organigrama Matricial. La estructura matricial es una configuración empresarial en la cual los empleados participan en proyectos puntuales sin dejar de atender sus funciones. Se usan canales duales: por un lado, la jerarquía principal; y por otro, los programas específicos. Una organización de este tipo mantiene la estructura de su nómina de empleados agrupados por funciones como en los organigramas tradicionales, pero también está preparada para adaptarse a los cambios, polifuncionalidades y demandas del mercado para satisfacerlos mucho más rápido. En otras palabras, ofrece las ventajas de la flexibilidad y mayor seguridad en el control individual de los proyectos para su culminación satisfactoria, y también ofrece oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la organización. Esta práctica promueve la delegación de responsabilidades, la colaboración y comunicación interdepartamental, el compartir de recursos y destrezas, y un ambiente de trabajo dinámico (Ramírez, s.f.).

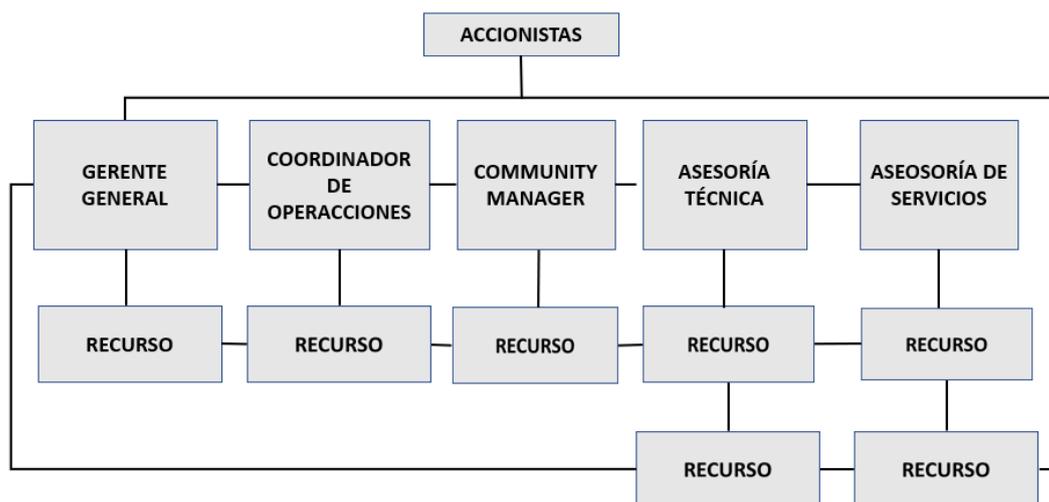


Figura 17. Organigrama institucional

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.4.2. Necesidades de los recursos humanos.-

La planificación de recursos humanos prevé la demanda y oferta de mano de obra, el número de trabajadores que se requerirán en el futuro y las capacidades requeridas para satisfacer las necesidades de la empresa. Permite también proyectar y planificar los cambios,

que de manera continua se presentan en recursos humanos de forma sistemática para conducir los esfuerzos a un objetivo bien definido (Nomitek, 2019).

9.4.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.-

De acuerdo con el modelo de negocio T-Llevo ha determinado que cumplir los objetivos del negocio y programas presupuestarios la organización ve necesaria la contratación inicial de: 1 gerente general, 1 coordinador de operaciones, 2 asesores de técnicos, 2 asesores de Servicios, 1 community manager.

Perfil de cargos.-

Gerente General:

- Administrador de Empresas, preferentemente con Maestría en Finanzas.
- Mínimo con 3 años de experiencia en un cargo o posición similar
- Visión de Negocios
- Orientación a Resultados
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Poder de negociación
- Comunicación efectiva y asertiva en todo nivel

Coordinador de operaciones:

- Universitario en curso o graduado
- Carreras: Comercio exterior, Ingeniería Industrial, Administración y afines.
- Conocimiento procesos empresariales y Geolocalización.
- Alta capacidad en manejo de conflictos
- Alta capacidad de manejo efectivo de prioridades
- Nivel de inglés medio
- Manejo de Excel
- Capacidad de trabajo en equipo
- Comunicación asertiva con el cliente interno y externo

Asesor técnico:

- Soporte a Hardware y Software
- Conocimientos de lenguaje de programación C++, Net y SQL DB
- Conocimiento en redes
- Manejo de office
- Soporte técnico en sitio y remoto
- Soporte Pc
- Trabajo bajo presión

Asesor usuario:

- Manejo de conflictos
- Atención de clientes
- Logro de objetivos
- Liderazgo
- Responsable

Community manager:

- Creatividad
- Asertividad
- Organizado
- Experiencia en comunicación on line
- Multitasking

Es importante indicar que T-Llevo realizará subcontratará conductores Pro y conductores amigos para llegar a cabo nuestra propuesta de servicio que es el transporte colaborativo, por lo que para que un conductor trabaje con la empresa T-Llevo debe cumplir con las siguientes características.

- Alto nivel de experiencia en conducción.
- Respecto a las señales de tránsito.
- Alto nivel de disciplina y seguridad vial.
- Alto nivel del equilibrio emocional ante situaciones adversas.
- Todo conductor debe mantener sus 30 puntos en su licencia.

Principales funciones.-

Gerente General: responsable de la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, debe establecer las políticas generales que dirigirán la empresa, responsable del desarrollo y determinar los objetivos de la institución; adicionalmente a cargo de la estrategia financiera incluye revisión y seguimiento a sistema de contabilidad general, presenta a los accionistas los estados financieros, el presupuesto, programas y objetivos de trabajo de la compañía. Principal generador de acuerdos comerciales con instituciones, así como la promoción activa de la empresa T-LLEVO.

Coordinador de Operaciones: dirigir el correcto desarrollo de las actividades operativas de la empresa, garantizando que los procesos de lleven a cabo en el tiempo y la forma estipulados por la compañía con el fin de coordinar que el servicio se realice en los tiempos establecidos y que los usuarios reciban un servicio satisfactorio. Supervisión y control del equipo, atención al cliente en casos especiales, atención proveedores claves (telecomunicaciones, desarrollo de plataforma y Microsoft Azure). Así como también será quien priorice las actividades diarias según el impacto que genere el negocio de la empresa.

Asesor de servicio al usuario: responsable de la relación con los clientes en el departamento de servicios, encargado de analizar y responder a las inquietudes, comentarios, preguntas, dudas de los usuarios, inquietudes sobre la pagaduría a conductores, dilemas sobre los cobros a los clientes. Asesoramiento de los clientes dirigidos al técnico, para que este pueda diagnosticar y corregir inconvenientes. Traducir las conclusiones del técnico, a un lenguaje amigable para el usuario. De manera general atender a usuarios clientes y conductores guiar y explicar detalladamente el servicio su funcionamiento.

Asesor técnico: Este rol en la empresa es fundamental, pues es quien mantendrá activa la aplicación, y en caso de fallar será quien debe resolver el caso y levantar el servicio, además debe proporcionar asistencia a los usuarios clientes y/o conductores que tengan algún problema al utilizar la aplicación desde cualquier dispositivo. El soporte técnico se puede dar por distintos medios, incluyendo el correo electrónico, conversaciones telefónicas etc. El soporte técnico remoto se conectará al ordenador mediante una aplicación de conexión remota para solucionar los requerimientos de los usuarios. A cargo del manejo de la plataforma digital de la empresa, el soporte interno y externo de la plataforma digital de la empresa (Aplicación, Microsoft Azure, Software de soporte.

Community manager: cumplir los objetivos de marketing digital, de social media y de redes sociales, monitorizar a la marca, realización del calendario de publicaciones para cada red social esto con lleva establecer previamente las líneas estratégicas de contenido para la marca por cada red social. La marca debe comunicar contenidos adaptados y personalizados para cada red social. Generar comunicación digital para establecer relaciones con la comunidad, prescriptores, clientes y usuarios interesados en nuestros contenidos.

Análisis de la actividad de los principales competidores de la marca: – Que hacen en redes sociales, – Que contenido publican, – Nivel de reputación online. Identificar a los influencers y líderes de opinión de mi sector para establecer sinergias y relación con ellos, monitorización de todos los indicadores y kpis, realizar informes de seguimiento mensual.

9.4.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.-

Para el proceso de selección del personal se convergen aspectos como las necesidades corporativas, el perfil deseado, el desarrollo de cada fase o el seguimiento de las contrataciones. El análisis de cada profesional es imprescindible para determinar que se ajuste a las necesidades y que será capaz de generar valor a la institución (Bizneo, s.f.). Luego de determinar las necesidades de la empresa y el perfil de cada candidato, hemos determinado el siguiente proceso:

Reclutamiento: se ha optado por una selección activa, en la que se lanzará una convocatoria por medio de distintos medios de comunicación, en el que se detallará al máximo el perfil que se está buscando, para recibir más -y mejores- candidaturas, resulta preceptivo el lanzamiento de una convocatoria en la que se detalle al máximo qué es lo que se está buscando (pidiendo que se abstengan los candidatos que no cumplan los requisitos previos (Bizneo, s.f.).

Recepción de candidaturas: en el proceso de selección de personal: Luego del llamado de reclutamiento se establecerá una fecha límite para la recepción de las solicitudes y esta dependerá del volumen de las candidaturas recibidas.

Preselección: en este proceso se descartan a los postulantes que resultaren con menor número de características coincidentes para los cargos, luego de esto el precandidato se someterá a pruebas psicométricas que nos permitirán conocer la personalidad del candidato

ya que deberá responder a una lista extensa de preguntas que tienen que ver con las características emocionales, psicológicas y morales de los precandidatos.

Selección: en este proceso se realiza una selección más rigurosa, se tendrá un grupo de 5 candidatos que tengan el perfil que se necesita, para determinar cuál sería el seleccionado, se realizarán entrevistas con los responsables de cada área y posteriormente un ASSESSMENT, que es un proceso que incluye una serie de ejercicios, con la finalidad que todo aspirante evaluado posea la congruencia de manifestar sus destrezas y competencias a los presentes que lo están valorando (Duarte, 2020).

Creación de Informes: para que la selección del personal se realice de manera objetiva, la persona responsable del proceso realizará un informe que describa las fortalezas y oportunidades de mejora de cada candidato, el documento debe ser confidencial y será de uso exclusivo de la empresa (Bizneo, s.f.).

Decisión: este proceso no puede realizarse de manera apresurada ya sea por tiempo o simplemente por cerrar el proceso de selección, una vez escogido el candidato ideal, la decisión final está a cargo del Gerente General de T-Llevo, se continúa con la comunicación a los candidatos, a la persona seleccionada se la contactará telefónicamente y se le notificará el proceso que deberá seguir a continuación como parte del proceso, a los otros postulantes se les enviará un correo de agradecimiento por haber participado en el proceso de contratación.

Contratación: en este proceso se ingresa al colaborador a la empresa y se le explican los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como también se le da a conocer la fecha de su ingreso y se responden las dudas que tenga el colaborador, se abordan temas económicos y se debe ser muy transparentes para que la persona contratada no salga con dudas; es importante indicar que el contrato que se firmará es un contrato definitivo con un período de prueba de 90 días (anexos modelo de contratos).

Cabe recalcar que T-Llevo también realizara contratos con los conductores Pro y conductores amigos, con la firma de este contrato el conductor no está obligado a prestar servicios con T-Llevo al 100%, sino más bien cuando el conductor acepte rutas previa coordinación electrónica y con la aceptación de términos y condiciones (anexo).

Formación: al incorporarse en la institución el colaborador se le dará la bienvenida, además, recibirá una inducción y a continuación un plan formativo personalizado, de esta manera el nuevo colaborador se familiarizará con los procesos de la empresa.

Seguimiento como proceso de selección: de igual manera que se realiza con la implementación de algún sistema es importante el servicio de post venta, también es importante el acompañamiento y seguimiento durante los primeros meses al colaborador (Bizneo, s.f.).

9.4.3. Compensaciones.-

La política salarial proporciona el conjunto de principios con el cuál se determina la remuneración de toda la organización como los pagos de sueldos, comisiones y variables. En la política salarial establecemos que la remuneración se fijará de acuerdo con el cargo y al nivel de competitividad en el mercado.

Objetivos:

- Sostener una adecuada administración que permita crear, mantener, retener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa en el corto, medio y largo plazo de una manera efectiva y eficiente logrando sostenibilidad en el tiempo.
- Mantener el compromiso de la mejora continua en las habilidades, capacidades, compromiso y motivación del recurso humano de la empresa ya que son quienes gestionan los recursos, sirven a clientes, innovan e investigan y por lo tanto, son los depositarios de todo el conocimiento, las posibilidades y el futuro de la empresa.

9.4.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.-

La presente política será aplicable para todos los colaboradores de la empresa, es importante conocer que una política salarial sólida comunicada al personal y comprendida por cada uno de los colaboradores, ayudará a establecer equidad a nivel de todo el equipo.

Estructura:

La estructura general de la Política de Salarios está definida de la siguiente manera:

- Estructura de cargos y sus debidas descripciones
- Estructura y rangos salariales según la clasificación de los cargos o niveles
- Reajustes Salariales

Desarrollo:

Para poder desarrollar cada uno de los componentes que se encuentran dentro de la estructura, se describió de manera clara los diferentes cargos con sus funciones, responsabilidades, experiencia y se establece que la asignación salarial ha sido producto de una investigación realizada dentro del mercado laboral, defendiendo una remuneración justa y en línea a lo que ofrece al mercado.

Tabla 17. *Tabla salarial*

CARGO	SUELDOS BASE
GERENTE GENERAL	\$ 2,000.00
COORDINADOR DE OPERACIONES	\$ 1,000.00
COMMUNITY MNGR	\$ 700.00
ASESOR SOPORTE TECNICO	\$ 1,000.00
ASESOR SOPORTE USUARIO	\$ 600.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla que sigue define los rangos de crecimiento salarial para cada posición, Los incrementos salariales se realizarán a partir del segundo año del inicio de su relación laboral y se ejecutarán de acuerdo con el análisis del cumplimiento de los objetivos y KPI's establecidos en la empresa, se realizarán de manera progresiva y tendrán un tope que se detalla a continuación.

Tabla 18. *Rangos de Crecimiento Salarial*

CARGOS	DESDE	HASTA
Gerente General	\$2,000.00	\$2,500.00
Coordinador de Operaciones	\$1,000.00	\$1,500.00
Community Manager	\$ 700.00	\$1,000.00
Asesor Técnico	\$1,000.00	\$1,500.00
Asesor de Servicios	\$ 600.00	\$ 900.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Anticipos:

Los colaboradores podrán solicitar anticipos cuando ellos lo necesiten, a través de una solicitud formal y siempre que la situación salarial y/o de endeudamiento cumpla con los siguientes puntos:

- Podrá acceder máximo hasta el 80% de su salario nominal mensual o a dos sueldos básicos, dependiendo de la capacidad de pago de cada colaborador.
- Este anticipo será descontado en el rol de pagos al final de mes.
- Se aprobarán únicamente en caso de calamidad domestica extremas tales como: enfermedades, intervenciones quirúrgicas, fallecimiento de familiares hasta de segundo grado de consanguinidad.
- Se deberá presentar documentos que respalden condiciones mencionadas
- Gerencia General podrá definir un monto adicional relacionado a la urgencia del requerimiento.
- Si el trabajador es desvinculado de la empresa todo el monto será descontado a través de la liquidación de haberes.

Cancelación de remuneraciones:

Los sueldos y remuneraciones variables serán cancelados en quincena y fin de mes de la siguiente manera:

Quincena: anticipo del 40% del salario + comisiones o bonificaciones generadas en el mes anterior.

Fin de mes: diferencia por 60% del salario

Tipos de remuneración:

La remuneración se considerará de acuerdo con un estudio de competitividad de mercado y perfil del candidato, las remuneraciones se han determinado de la siguiente manera:

- Fija: sueldo
- Variable: bonificaciones

Aumentos salariales: Los incrementos salariales podrán realizarse posterior a una evaluación de desempeño al colaborador, donde se calificarán variables cuantitativas KPI's de índices de venta, satisfacción de clientes etc., así como cualitativos: trabajo en equipo, inclinación al liderazgo, puntualidad, responsabilidad entre otros. Dichas evaluaciones se efectuarán anualmente.

Descuentos:

Los colaboradores tendrán descuentos fijos del rol según corresponda, como, por ejemplo: Aportación al IESS, Anticipos de sueldos e Impuestos a la renta.

9.4.4. Indicadores claves de gestión (KPI's).-

La remuneración variable, busca los siguientes objetivos:

- Fortalecer la estrategia de la compañía para la retención de sus colaboradores.
- Vincular a sus colaboradores con los resultados de la organización.
- Incrementar el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores hacia la empresa

9.4.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio.-

Los ingresos variables o compensaciones serán medibles y otorgados de acuerdo con los resultados de la medición periódica de los KPI's que se detallan a continuación:

Tabla 19. Medición KPI

RESPONSABLE	META	INDICADOR	BONIFICACIÓN	
Gerente General / Financiero	Alcanzar un nivel de facturación de \$84,822.00 mensual	-Tener 14,137 carreras por mes -Tener un valor por ruta promedio de \$6	Bono por cumplimiento de presupuesto + 2% sobre el valor del excedente	\$450
Coordinador de Operaciones/ Financiero	-Mantener el presupuesto mensual de gastos -Asegurar la disponibilidad de rutas para los usuarios T- llevo	-Mantener el presupuesto de \$8,532.26 - Captar 300 conductores para la plataforma en los primeros 3 meses	Bono por cumplimiento	\$250
Soporte usuario/ Proceso	Atender y resolver en un tiempo máximo de 3 minutos los requerimientos usuarios.	100% de cumplimiento mensual.	Bono por cumplimiento	\$100
Soporte técnico/ Proceso	Mantener el SLA de conectividad y disponibilidad.	99.5% de cumplimiento de manera mensual.	Bono por cumplimiento	\$100
Community Manager/ Clientes	-Lograr reconocimiento y posicionamiento de T-llevo en el mercado objetivo. - Crear la primera comunidad de transporte colaborativo en Guayaquil.	-Tener 50,000 seguidores en nuestras redes sociales. - Tener 10,000 me gusta al mes. - Tener un alcance de Facebook de 500 personas al día en el primer mes.	Bono por cumplimiento	\$100

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los indicadores de la gestión de cada cargo se justifican a continuación:

Gerente general: como responsable administrativo del direccionamiento, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad, tiene como indicadores de gestión mensual el alcanzar 14,137 carreras, mantener el flujo de caja de \$5,576.13 y retener el 95% de usuarios; adicionalmente es el responsable de la satisfacción del colaborador con la medición anual del clima laboral, para lograr así alcanzar el objetivo anual de la empresa.

Coordinador operativo: el coordinador tiene como indicadores de gestión mantener el presupuesto mensual de gastos en \$8532.26, captar 300 conductores para la plataforma en

los 3 primeros meses y coordinar la capacitación tecnológica trimestral, garantizando que los procesos se lleven a cabo en el tiempo estipulado por la empresa como indican sus funciones.

Community manager: como responsable de cumplir con los objetivos de marketing digital, contenido de la marca y establecer relaciones con la comunidad, clientes y usuarios, tiene como indicadores mensuales: tener un alcance de 50.000 seguidores en nuestras redes, 10.000 me gusta y 500 personas diarias en Facebook, logrando así el reconocimiento en el mercado.

Asesor al usuario: es el responsable de asesorar, guiar y resolver las inquietudes de los usuarios para alcanzar los estándares de calidad con un indicador de tiempo de respuesta promedio al usuario de 3 minutos para lograr alcanzar el 100% de satisfacción.

Asesor técnico: tiene como principal indicador el mantener el SLA de conectividad y disponibilidad en un 99.5% de cumplimiento mensual; considerando que está a cargo del manejo y soporte interno y externo de la plataforma digital de la empresa.

Tabla 20. KPI 2

PERSPECTIVA	RESPONSABLE	META	INDICADOR
Financiero	Gerente General	Alcanzar un nivel de facturación de \$84,825 mensual -Mantener el presupuesto mensual de gastos	-Tener 14,137 carreras por mes -Tener un valor por ruta promedio de \$6 -Mantener el presupuesto de \$8,532.26
Financiero	Coordinador de Operaciones	-Asegurar la disponibilidad de rutas para los usuarios T-llevo	- Captar 5,000 conductores para la plataforma en los primeros 3 meses
Financiero	Gerente General	Mantener un flujo de caja positivo mensual .	Mantener el flujo de caja en \$ 5,256.44.
Proceso	Soporte Usuario	Atender y resolver en un tiempo máximo de 5 minutos los requerimientos de los usuarios.	Alcanzar un tiempo promedio de atención al usuario de 3 minutos.
Proceso	Soporte Técnico	Mantener el SLA de conectividad y disponibilidad.	99.5% de cumplimiento de manera mensual.
Clientes	Soporte Usuarios	Lograr el 95% de satisfacción del usuario.	100% de cumplimiento de satisfacción de usuarios en la plataforma.
Clientes	Community Manager	-Lograr reconocimiento y posicionamiento en el mercado objetivo. - Crear la primera comunidad de transporte colaborativo en Guayaquil.	-Tener 50,000 seguidores en nuestras redes sociales. - Tener 10,000 me gusta al mes. - Tener un alcance de Facebook de 500 personas al día en el primer mes.
Clientes	Gerente general/ Coordinador Operaciones	Retener 100% de usuarios	95% de cumplimiento mensual
Crecimiento	Coordinador de Operaciones	Mantener capacitado a nivel tecnológico al personal Mantener el 80% de satisfacción del colaborador.	1 Capacitación Tecnológica trimestral
Crecimiento	Gerente General		Medición anual del clima laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.4.5. Estrategia y acciones de Responsabilidad Social Empresarial.-

La responsabilidad social Empresarial (RSE) es un compromiso estratégico adquirido por empresas que buscan la consecución de sus objetivos empresariales, cumpliendo con sus obligaciones legales y contractuales, y aplicando criterios sociales y de estabilidad en las relaciones con sus partes interesadas, contribuyendo así a la satisfacción de las necesidades y expectativas de estas (Corporativa, s.f.)

9.4.5.1. Estrategia.-

T-Llevo preocupada por Responsabilidad Social Corporativa se sensibiliza por distintos sectores sociales, es por ello por lo que nos obligamos a tener una buena gestión de Responsabilidad social empresarial tanto dentro como fuera de la institución; nos preocupamos no solo de una buena imagen corporativa, sino también de fomentar las acciones internas y externas que cubran los aspectos de coherencia con nuestros objetivos. No diseñar proyectos para ganar premios, sino en pro de nuestra comunidad y de nuestros colaboradores.

9.4.5.2. *Proyectos.-*

Stakeholders interno - Colaboradores

ODS 4.- Educación de calidad.



ODS: 4 Educación de Calidad

Descripción:

Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. La consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible.

¿Por qué el proyecto contribuye al ODS?

El proyecto contribuye el desarrollo personal de los colaboradores debido a que la empresa T-Llevo y su programa de RSE contemplan la capacitación constante, promoviendo también el crecimiento profesional.

Figura 18. ODS 4

Fuente: Elaboración propia (2020)

Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos, la empresa T-Llevo está comprometida desde su inicio a que las destrezas corporativas deben contribuir a que la institución sea sustentable y promueva la igualdad de género, para esto se enfoca en los siguientes puntos:

Educación continua, dando a los profesionistas la oportunidad de acceder a nuevos conocimientos para hacer frente a los procesos de innovación tecnológica o producción y así tener un mejor desempeño laboral: Técnicas de ventas, Coaching de liderazgo, finanzas responsables, solución de conflictos y técnicas de negociación. Con esta variedad de diseños

de aprendizajes, se motivará y mantendrá al día a los colaboradores, mediante el uso de aplicaciones y herramientas tecnológicas que dan la flexibilidad y brinda la oportunidad de generar aprendizaje. T-Llevo involucrará a sus colaboradores en la búsqueda continua de nuevos conocimientos a través de capacitaciones, el programa de capacitaciones se realizará de manera trimestral, para la ejecución se coordinará espacios de coworking, se han destinado el costo de \$ 2500 anuales para las capacitaciones; éstas se realizarán de manera trimestral.

- Técnica de ventas.- es necesaria la motivación individual y proporcionar las herramientas necesarias para elevar el potencial de ventas y maximizar la eficacia de cada vendedor, la motivación para el liderazgo de equipos y performance de la organización.
- Coaching de liderazgo.- introducción al mundo del coaching, técnicas de autodesarrollo, como ayudar a otras personas en sus procesos de desarrollo personal, desarrollo del potencial de otras personas, psicología positiva, como generar confianza y clarificar metas.
- Finanzas responsables.- brinda conocimientos y herramientas financieras que ayudan a la toma de decisiones con consejos para la economía de bolsillo. Aprender a ahorrar, invertir, gastar y hacer rendir su dinero y cómo beneficiarse del mercado.
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación.- con esta capacitación se busca que el colaborador tenga elementos prácticos para resolver conflictos, desarrollar habilidades de negociación o de mediación y trabajo colaborativo.

Tabla 21. *Capacitaciones*

CAPACITACIONES	FECHAS	COSTO
TÉCNICAS DE VENTAS	Marzo-21	625.00
COACHING DE LIDERAZGO	Junio-21	625.00
FINANZAS RESPONSABLES	Agosto-21	625.00
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Noviembre-21	625.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Stakeholders externo - Fundaciones y Asociaciones

ODS 11.- Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.



ODS: 11 Ciudades y comunidades sostenibles

Descripción:

Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

¿Por qué el proyecto contribuye al ODS?

A través de la movilización solidaria dirigida a los grupos vulnerables, el proyecto contribuye a facilitar el transporte seguro de personas con enfermedades catastróficas.

Figura 19. ODS 11

Fuente: Elaboración propia (2020)

El objetivo 11 tiene como principal meta lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, para la ejecución del proyecto de responsabilidad social de la organización T-Llevo, propone entregar 50 traslados mensuales a personas que necesiten realizar, consultas, tratamientos o terapias médicas en algún centro hospitalario especializado de la ciudad de Guayaquil, el aporte económico destinado para cubrir el proyecto sería de 0.04 centavos los mismos que serán provisionados por cada carrera realizada, con la finalidad de ampliar la cobertura de traslados se realizaría una campaña con información gráfica en las unidades para incentivar el aporte voluntario de los clientes y usuarios.

El proceso se describe a continuación:

- Gerente General será el encargado de realizar el acercamiento con los representantes de la Asociación de Voluntariado Hospitalario ASVOLH, es un institución que tiene la finalidad de prestar servicios voluntarios en las Instituciones Hospitalarias de la provincia del Guayas, y sus funciones de ninguna manera sustituyen las labores de los trabajadores de los mismos sino, más bien la complementan contribuyendo al bienestar de los enfermos y la difusión práctica de los principios de solidaridad humana y bienestar social (ASVOLH, s.f.)
- ASVOLH selecciona a los potenciales candidatos a ser beneficiados con la movilización solidaria
- T-Llevo una vez obtenida la información reconfirma y válida la situación de los candidatos
- T-Llevo define y acuerda con las familias de los candidatos los detalles relacionados a horarios para la movilización.

T-Llevo presenta a las personas en estado de vulnerabilidad una opción de transportación para llegar a sus destinos y retornarlos a su hogar, sin costo; personas con enfermedades catastróficas que deben ser tratadas en un hospital o centro de salud de manera constante, esto para ellos significa un gasto, lo que da a la organización la oportunidad de ayudarlos llevándolos a su destino y retornándolos a sus hogares sin ningún costo alguno.

La empresa ha considerado en el presupuesto anual de gastos el monto relacionado al presente proyecto, los mismos que suman \$ 3600.00 anual por movilización solidaria.

Presupuesto de transporte solidario

Tabla 22. *Presupuesto de transporte solidario*

	1er SEMESTRE	2do SEMESTRE
FUNDACIONES	720.00	720.00
HOSPITALES	540.00	540.00
ASOCIACIONES	540.00	540.00
	\$1,800.00	\$1,800.00

Fuente: Elaboración propia (2020)

9.5. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.-

En el campo empresarial las decisiones de inversión son muy importantes porque son el medio para implementar las estrategias y lograr los objetivos que se han propuesto. El documento básico para el análisis de la decisión de inversión es el proyecto de inversión. La evaluación de proyectos permite medir las bondades de la inversión desde el punto de vista económico, por ello se estiman los probables ingresos y costos en un horizonte de tiempo, la comparación de los valores genera un conjunto de indicadores que muestran la rentabilidad y determinan la conveniencia de ejecutar el proyecto (Valencia, 2011).

El poder identificar los recursos necesarios para ejecutar un negocio, le brinda al gerente financiero información relevante con la cual los inversionistas pueden tomar decisiones en la administración y dirección de un determinado proyecto, esta información contribuye a que una empresa pueda ser sostenible en el tiempo.

9.5.1. Presupuesto.-

La elaboración de un presupuesto es muy importante para efectuar la planificación financiera de un proyecto debido a que permite cuantificar numéricamente los planes estratégicos y operativos de una empresa contribuyendo en la toma de decisiones al momento de realizar nuevas inversiones, el gerente financiero recibe normalmente los presupuestos o requerimientos de las otras áreas para poder registrar la información con su equipo de trabajo.

9.5.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.-

Para poner en marcha el proyecto de la aplicación T-Llevo, se elaboró un plan de inversiones cuantificado en \$89.715,28, estos rubros se encuentran desglosados en: activos fijos \$17.800,00, los cuales están estructurados por \$4.200,00 (celulares), \$8000,00 rack de comunicaciones, equipos de computación \$5.600,00. Los activos diferidos se encuentran cuantificados en \$42.015,68; provisión de gastos financieros \$715,00; integración de capital \$800,00; gastos de constitución de la compañía \$4.000,00; patentes y licencia \$1.500,00,

desarrollo de la aplicación \$35.000,00; por último el capital de trabajo de \$29.899,60, se lo distribuye en, provisión mano de obra directa \$3.072,00; gastos administrativos \$5.000,00, gastos de ventas \$3.500,00, imprevistos \$2.170,00; y por último la provisión del sueldo del gerente general \$ 16.157,60. (*Revisar cuadros 1,2 y 3 clasificación de inversiones en anexos*)

La financiación del proyecto es \$89.715,28; está constituida con un aporte de capital por parte de los accionistas del 30% (\$26.914,58), el 70 % (\$ 62.800,70) a través de un crédito en el sector financiero, con una tasa de interés del 11.5% a 36 meses plazos.

9.5.1.2. Política de cobros, pagos y existencias.-

Considerando que el giro del negocio de la aplicación digital T-Llevo consiste en el servicio de conectar a conductores y usuarios que necesitan trasladarse de un lugar a otro y que según el grupo focal la transaccionalidad en un 80% se la efectúa con tarjeta de crédito, se estableció la siguiente política: cobranza y recaudación cada 8 días, pago a proveedores (conductores) 10 días, pago de servicios y otros proveedores 30 días.

9.5.1.3. Capital de trabajo.-

El capital de trabajo es el flujo de dinero que necesita la empresa para poder operar mensualmente. Para la implementación del proyecto T-Llevo se ha considerado un capital de trabajo valorizado en \$29.899,60, clasificado con una provisión de salario del 54.35 % (\$16.157,60) correspondiente al gerente general, 16.35 % (\$5.000,00) gastos administrativos, 12.05% (\$3.500,00) gastos de ventas, 10% (\$3.072,00) mano de obra directa y 7.25% imprevisto (\$2.170,00) provisión calculada en un 12 % del valor de los activos fijos, que servirá para mantener la operación pre-proyecto, puesto que existen actividades como el desarrollo de la aplicación que conlleva una ejecución previa; y también se ha considerado dejar una provisión del valor antes mencionado en caja para afrontar los primeros meses de operación.

9.5.1.4. Programa y calendario de inversiones.-

Es muy importante establecer el orden de las tareas o actividades a ejecutar para la puesta en marcha de las operaciones, el planteamiento debe ser previamente analizado sin dejar pasar ninguna fase dentro del proceso ni mucho menos asignar operaciones sin priorizar aquellas que puedan ser consideradas como de primer orden (HONORES, 2017). El programa de inversión pre operativo inicia en el mes uno con la contratación del gerente general, quien es el encargado de la elaboración del proyecto de inversión, también es el encargado de realizar la constitución de la empresa, realizar las cotizaciones, en este mes se adquiere y se inicia el desarrollo de la aplicación, así mismo se cotiza y se compran los sistemas contables y de planificación (software), en el segundo mes se gestiona el Ruc, se realizan cotizaciones de los equipos de comunicaciones y de computación, en el tercer mes se gestiona y se obtiene la patente municipal, se realizan las entrevistas de personal, se compran los equipos de computación, el rack de comunicaciones , en el cuarto mes se registra la patente municipal, se elabora la campaña de marketing , en el quinto mes se incorpora el personal, se realiza el lanzamiento de la campaña de expectativa de marketing, se compran los celulares, se capacita el personal, se realizan pruebas, en el sexto mes la aplicación sale en vivo. *(Revisar cuadro No 4 en anexo).*

9.5.1.5. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos.-

Depreciación de activos fijos. -

La depreciación de los activos es importante porque permite bajar la carga impositiva, los valores de depreciación se registran en el balance como pérdida debido al desgaste y obsolescencia de los equipos, el valor de depreciación de los activos permite a la empresa poder remplazarlos en el tiempo (Achote & Santo, 2013), por lo anteriormente citado, los activos fijos depreciables de la empresa T-Llevo se encuentran clasificados y valorizados de la siguiente manera: Rack de comunicación \$8,000.00 depreciación anual de \$1,600.00 durante 5 años, equipos de computación \$5,600.00 depreciación anual por 3 años \$1.866,67 , equipos de comunicación (celulares) \$4.200,00 depreciaron anual \$1.200,00 durante 3 años respectivamente.

Amortización de activos diferidos. -

Los activos diferidos se encuentran amortizados en 5 años de manera proporcional, el valor del desarrollo de la aplicación es de \$35.000,00 amortización anual \$7.000,00; constitución de la compañía \$4.800,00 amortización anual \$960,00; patentes y permisos \$1.500,00 amortización anual \$300,00 respectivamente.

9.5.1.6. Programa de producción y ventas.-

La producción de carreras se la obtiene del número de usuarios que se conectan a la aplicación dividido para el número de 3 usuarios que comparten la carrera, multiplicado por 10 que corresponde al promedio de 2 viajes diarios durante 5 días que realizan los usuarios, este resultado se lo multiplica por 4 semanas. La generación de ventas está calculada entre el número de carreras producido y el precio establecido.

Venta = Producción x precio

La producción de carreras en el primer año es de 169.650 con una facturación en ventas de \$1.017.900,00, producción segundo año 178.579 con una venta de \$1.071.473,68; para el tercer año la producción de carreras será de 187.978 con una facturación de venta de \$1.127.867,04; en el cuarto año la producción se monetiza en \$1.187.228,04 con 197.781 carreras; para finalizar en el año 5 la producción sería de 208.286 carreras con una facturación de ventas por \$1.249.714,17; para el crecimiento anual, se estima un 5 %.

9.5.1.7. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.-

La clasificación de costos dependerá de la realidad productiva de la empresa, actividades y procesos, por ejemplo, para una empresa industrial la clasificación más adecuada es la de costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En cambio, para un servicio contable la clasificación más apropiada será la de costos directos y costos indirectos (Sánchez, 2014). La empresa T-Llevo al ser una aplicación digital que brinda servicio para conectar a personas que desean transportarse, no tiene costos de materias primas, por lo anteriormente expuesto la empresa T-Llevo tiene sus costos

clasificados en: costos fijos directos y costos variables.

Costos fijos directos. -

Los costos fijos directos en el primer año son de \$65.894,32 que se encuentran estructurados por los salarios de la mano de obra directa \$52.634,32; servidor Azure \$7.980,00, mantenimiento de software \$5.250,00; se estima un incremento del 15 % en el segundo año, y del 5 % progresivo para los años tres, cuatro y cinco. Los costos variables están constituidos por el valor de las comisiones que se les cancela a los conductores, y el valor que cobran los emisores de las tarjetas de crédito por concepto de retenciones.

Costos variables. -

El valor de los costos variables durante los cinco años del proyecto sería de \$4.174.395,74; a continuación se describen los valores de las retenciones realizadas por las tarjetas de crédito y las comisiones canceladas a los conductores en los 5 años del proyecto; comisión conductores \$3.970.213,34 correspondiente al 70% de la facturación de venta (\$5.671.733,35); así mismo, para el cálculo del porcentaje de retención de tarjetas de crédito se registra la facturación de venta de los 5 años, semejantes a \$5.671.733,35; luego del valor de la venta se calcula el 80 % debido a que este es el porcentaje aproximado que los usuarios realizan los pagos de las carreras por este medio de pago, datos que se obtuvieron del grupo focal. El valor calculado sería de \$4.537.386,68, una vez realizado este cálculo las tarjetas retienen el 4.5%, por lo tanto, el valor de retención de las tarjetas de crédito en los 5 años sería de \$204.182,40.

Mano de obra directa. -

La mano de obra directa totalizada en el primer año es de \$52.634,32 y está constituida por el salario del personal de soporte técnico \$32.715,20 y de las personas de soportes al usuario \$19.949,12, para el segundo año se ha calculado un incremento del 15 % para distribución de los variables e incrementos de sueldos, así mismo a partir del tercer año hasta el quinto se incrementaría un 5 %, cerrando en un 30 % en el quinto año con relación a su salario inicial.

Mano de obra indirecta. -

La mano de obra indirecta para el primer esta valorizada en \$60.243,12, a partir del segundo año se provisiona un 15 % de incremento, con un 5% adicional para los siguientes años cerrando en quinto periodo con un 30 % más del salario inicial con que se contrataron, en estos rubros se encuentran los salarios del gerente general, el community manager y el coordinador de operaciones. Observar cuadro en anexos.

9.5.1.8. Gastos de administración, ventas y financieros.-

Gastos administrativos. -

Se denomina gastos de administración a aquellos contraídos en el control y la dirección de una organización, pero no directamente identificables con la financiación, la comercialización, o las operaciones de producción financiera (Togar, 2018). Los gastos administrativos están comprendidos por rubros que no inciden en el proceso de producción de una empresa, como por ejemplo el sueldo del gerente general, alquiler de un espacio, servicios básicos, el total de los gastos administrativos de la empresa T-Llevo en el primer año están valorizados en \$ 102.387,12; en el segundo año se realiza un incremento del 10 % (\$ 112.625,83); a partir del tercer año se incrementa el 5 % (\$ 117.745,19) en el cuarto año el valor es \$ 122.864,54; dejando para el último año \$ 127.983,90. (Verificar cuadro No 5 en anexos)

Gastos de ventas. -

Estos gastos son los que se relacionan con el almacenamiento de los productos que salen a la venta, también lo relacionado con la publicidad y promoción del producto, para la distribución, comisiones, viajes, exposiciones, considerando el volumen de ventas y las políticas de ventas de la Empresa (Togar, 2018). Los gastos de ventas de la empresa T-Llevo, están constituidos por el rubro de las actividades y estrategias de marketing, el presupuesto que se ha establecido anualmente se lo detalla a continuación: primer año \$42.000,00, segundo año \$46.200,00, tercer año \$48.300,00, cuarto año \$50.400,00 dejando para el quinto año \$52.500,00, el aumento del presupuesto del primer año es del 10 %, para los periodos posteriores, el incremento es del 5 % respectivamente.\

Gastos financieros. -

Los gastos financieros de la empresa T-Llevo están originados por los intereses generados producto del crédito solicitado para el financiamiento del proyecto, en el primer año de la operación este valor representa \$7.222,08, para el segundo año \$4.814,72, dejando para el tercer año \$2.407,36, totalizando un interés en el periodo del crédito de \$14.444,16.

9.5.2. Planeación financiera.-

La planeación financiera es una herramienta de suma importancia en la gestión empresarial, ya que permite integrar de forma armónica cada uno de los componentes del plan de negocios traduciéndolos a términos, no sólo financieros- cuantitativos sino también cualitativos (Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos, 2010). La planeación financiera contribuye a los directivos de una empresa observar, valorizar y organizar la información presentada en el plan de inversiones, de esta manera la dirección de la empresa puede tomar decisiones.

9.5.2.1. Flujo de caja proyectado.-

Con el flujo de caja proyectado en un período de tiempo el gerente cuenta con una poderosa herramienta de seguimiento y control del negocio donde puede realizar una verificación inmediata de todos los procesos aplicando cifras identificables y visibles introduciendo supuestos como las reinversiones de los excedentes de liquidez e incluyendo diferentes variables para desarrollar análisis de sensibilidad y estudios de escenarios (Cardona, 2017).

El flujo de caja es de vital importancia para la operatividad mensual de una empresa ya que le permite al director general identificar los ajustes necesarios de ciertos rubros que le ayuden a mantener liquidez en el negocio, esto es importante debido a que se lo puede utilizar para realizar inversiones o expandir la empresa, así mismo, si una empresa presenta constantemente un flujo de caja negativo, la compañía puede entrar en insolvencia lo cual podría ocasionar el cierre de una operación. Por lo anteriormente expuesto en la operación T-Llevo se realizó el flujo mensualizado en el primer año, de esta forma se evidencio que en los primeros cuatro meses el flujo de dinero era negativo (-\$11,525.43), así mismo se verifico

que al llegar al punto de equilibrio, el flujo de caja es positivo a partir del quinto mes, culminando el primer año con un flujo de \$34,921.71 (*Verificar tabla de flujo mensual, anexos*)

El flujo proyectado de caja está constituido entre la suma del flujo de caja operacional más el total de egresos no operacionales, en el primer año este valor es de \$ 34.921,71; en el segundo año \$ 20.936,34; para el tercer año \$ 27.303,53, en el cuarto año \$ 53.765,34; en el quinto año del proyecto \$ 56.445,83; el total del flujo operacional durante los cinco años sería de \$ 193.372,77. (*Verificar tabla 2 de flujo anual en anexos*).

9.5.2.2. Estado de pérdidas y ganancias.-

En el estado de resultados se registran las ventas generadas, los costos y gastos que obtienen y realiza la empresa con mayor frecuencia, el estado de pérdidas y ganancias permite a los directivos de una empresa poder verificar la utilidad antes de impuestos, la participación de empleados, el impuesto a la renta y la utilidad neta del negocio.

El estado de pérdida y ganancias de la empresa T-Llevo presenta un resultado positivo desde el primer año entregando una utilidad antes de la participación de empleados de \$279.147,37 durante los 5 años que se encuentra realizado el proyecto, de igual forma se encuentran registrado \$41.872,11 correspondiente al 15% de participación a los empleados (durante 5 años), así mismo se declara por concepto del impuesto a la renta la suma de \$59.319,82.

Es importante indicar que la utilidad neta en el primer año es de \$27.596,49, en el segundo año \$ 29.487,80, para el tercer año la utilidad neta es de \$34.232.47, en el 4 año \$41.202,18 dejando para el quinto año \$45.437,51, lo que totaliza en los 5 años \$177.956,45. (*Verificar tabla 3 en anexos*).

9.5.2.3. Balance general.-

El balance general está constituido por el registro de los valores correspondiente a los activos, pasivos y patrimonio, la suma de los pasivos y los patrimonios deben cuadrar con el total de los activos. La empresa T-Llevo inicia su operación con \$89.715.28 de activos, los

cuales se encuentran clasificados en: activos corrientes \$29.899,60, activos fijos \$17.800,00 y activos diferidos \$42.015,18, de igual forma en el primer año los activos se valorizan en \$153.791,81, segundo año \$159.535,33, tercer año \$147.367, 45; cuarto año \$164.975,14 y \$180.614,44 en el quinto año.

El total de los pasivos se detallan a continuación: primer año \$99.280,73; segundo año \$75.536,46; tercer año \$56.567,60, cuarto año \$62.625,90; quinto año \$67.060,17; así mismo el total de patrimonio se desglosa de la siguiente manera en los cinco años del proyecto, \$54.511,07 en primer año; segundo año \$83.998,87; \$90.634,85 para el tercer año; en el cuarto año \$102.349,24; y en el quinto año del proyecto \$113.554, 27; de esta manera con la suma del patrimonio y los pasivos se evidencia que el balance se encuentra cuadrado anualmente. (*Verificar tabla. 4 en anexos*).

9.5.3. Evaluación del proyecto.-

Para la evaluación del proyecto es importante registrar conscientemente los valores que se generarían en lo concerniente a la producción, ventas, gastos y costos de la operación.

9.5.3.1. Punto de equilibrio. –

El punto de equilibrio permite identificar cuanto necesita vender la empresa para poder cubrir sus costos y gastos. Para identificar el punto de equilibrio de la empresa T-Llevo, se realizó el desglose de costos y gastos del primer año en donde se identificó que el punto de equilibrio se lo alcanza en el cuarto mes con una producción de 12.987 carreras y una facturación de \$77.922,00.

9.5.3.2. Viabilidad financiera.-

Para la viabilidad del negocio de la aplicación T-Llevo, se calculó la tasa de retorno (TIR), la cual está calculada sobre el 20 %, porcentaje esperado por los accionistas, así mismo el valor actual neto generado (VAN) está calculado en base a una tasa de descuento del 14.5%, Payback calculado en base a la recuperación de la inversión inicial plasmado en el

saldo en la caja de cada año. Bajo los cálculos realizados el TIR sería del 28% superando en un 8 % lo esperado por los accionistas, el valor neto actual es de \$31.946,14, lo cual está sobre el valor del aporte del capital y se acerca al flujo neto generado en el primer año de la operación cuyo valor es de \$34.921,71, finalmente el Payback es de 4 años tiempo en que se recuperaría la inversión Inicial.

9.5.3.3. Índices financieros.-

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas (Nava, 2009).

En cuanto a los indicadores financieros de la empresa T-Llevo se establecieron los índices de eficiencia, calculando la rotación de los activos, el resultado del cálculo fue de 6.73; respecto al índice de liquidez el resultado fue 1.4, Así mismo, se realizaron 3 indicadores de rentabilidad, en este caso el ROE sería de 1.03, el ROS de 0.03 y el ROA de 0.18, también se verificó el índice de endeudamiento del pasivo dividido para el activo, este resultado es del 65%, de igual forma el índice de endeudamiento del capital sobre el activo es del 35 %, estos dos últimos indicadores están cerca del 70 % de financiamiento y el 30% del aporte de capital en el plan de inversión.

9.5.3.4. Análisis de sensibilidad.-

Todos los proyectos de inversión están sujetos a numerosos riesgos e incertidumbre, tanto por la calidad de la información, como por los procesos de cálculo utilizados. El proceso de estimación de los valores que reflejan el comportamiento de los proyectos ejecutados en la base de datos de proyectos terminados es otro aspecto importante para tener presente en el estudio de los indicadores clave, como el VAN, PR y la TIR (Valarezo, Víctore, & Vérez, 2016). Para el análisis de sensibilidad de la empresa T-Llevo se efectuaron dos escenarios pesimistas, y uno optimista, los cuales se encuentran detallados a continuación.

Para el escenario pesimista 1. - se tomó la variable de la producción de carreras en base al punto de equilibrio en el primer año, sin disminuir la inversión con un crecimiento de producción del 5 % anual, el TIR calculado fue del 3%, el VAN de - \$ 23.410,49; y el Payback sería de 21 años.

Para el escenario pesimista 2. - se tomó la variable de la producción de carreras en base al punto de equilibrio en el primer año, segunda variable se le bajo el precio a la carrera del primer año a \$ 5,00 sin disminuir la inversión se estableció un crecimiento de producción del 3 % anual, el TIR calculado fue del 6 %, el VAN de \$ -18.228,80; la inversión se recupera en cinco años.

Para el escenario optimista se tomó la variable de la producción de carreras en base al punto de equilibrio en el primer año con un crecimiento del 20 % anual manteniendo la inversión, el TIR calculado fue del 88 %, el VAN de \$393.191,77 la recuperación de la inversión sería en dos años.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

10.1. Conclusiones y recomendaciones

Sin duda alguna para la empresa T-Llevo es imprescindible la preparación personal de sus colaboradores, lograr que tengan sentido de pertenencia una vez que se sientan satisfechos y motivados por las metas cumplidas, es importante la multifuncionalidad, dar los colaboradores responsabilidades para que cada uno sienta lo importantes que son para la institución, porque es totalmente justo el reconocimiento al esfuerzo y a la dedicación que se verá reflejado en el pago de las variables y los incrementos de sueldos, reconocimiento económico que garantiza de alguna manera la cobertura de sus necesidades.

La mejora continua en los procesos y en los servicios que ofrecemos es indispensable, adicionalmente la empresa T-Llevo está comprometida con la Responsabilidad social al demostrar que no solo se preocupan por el cliente interno sino también con la comunidad en general, los proyectos presentados demuestra nuestro compromiso con nuestro entorno garantizando la sostenibilidad de la empresa, el compromiso de la empresa T-Llevo busca un equilibrio entre el crecimiento de la empresa y el bienestar social; también podemos concluir que estamos brindando oportunidades de generar ingresos y de esta manera tener una vida digna que uno de los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial.

Es recomendable que la empresa T-Llevo determine como política la capacitación permanente del personal con el fin de ir innovando de manera continua y poder así captar nuevos clientes y dar un sentido de pertenencia a los que ya tenemos para mantenerlos con un buen servicio de satisfacción, también sería importante crear nuevos planes de motivación para lograr así que exista una predisposición total en cuanto a la rotación de personal en casos necesarios con el fin nunca desmejorar la buena atención al cliente.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.-

- Bembidre, C. (12 de 2010). Definición Lluvia de ideas. Obtenido de ABC: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/lluvia-de-ideas.php> 150.000 carros entran a diario a Guayaquil. (22 de 05 de 2017). *EL UNIVERSO*, pág. Comunidad.
- Achote, M., & Santo, M. (Agosto de 2013). Obtenido de Repositorio Digital Universidad Tecnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1590>
- Artacho, I. J. (agosto de 2006). *Excellence*. Obtenido de Expertos Gestión Empresarial: <http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/planificacion-estrategica-de-recursos-humanos>
- ASVOLH. (s.f.). *Asociación de Voluntariado Hospitalario*. Obtenido de <http://www.asvolh.org.ec/quienes-somos/>
- autor, E. p. (s.f.).
- Balaguer, S. L. (04 de 2013). *3C Empresas*. Obtenido de Investigación y pensamiento crítico: <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/154>
- Bayly, K. (08 de Febrero de 2018). *El Ciclo de Vida de un Proyecto de Inversión*. Obtenido de Karla Bayly Coaching Financiero: <https://www.karlabayly.com/2018/02/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-de-inversion/>
- Bayón, F. (05 de Mayo de 2015). Obtenido de Que es una APP: <https://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2015/05/06/que-es-una-app/>
- Bembidre, C. (12 de 2010). *Definición Lluvia de ideas*. Obtenido de ABC: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/lluvia-de-ideas.php>
- Billin*. (s.f.). Obtenido de <https://www.billin.net/glosario/definicion-accionista/#:~:text=Un%20accionista%20es%20la%20persona,condici%C3%B3n%20de%20propietario%20y%20socio.&text=2%20Derechos%20del%20accionista.,3%20Obligaciones%20el%20accionista.>
- Bizneo. (s.f.). *Bizneo Blog*. Obtenido de Software de Recursos Humanos: <https://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/>
- Cardona, A. (2017). *El flujo de caja como herramienta general para el control financiero*. BOGOTÁ.
- Caribe, N. L. (2020). *Ecuador registra más de 180 mil casos de despido*. CTC Global.
- Castillero Mimenza, O. (2019). Los 8 tipos de contrato laboral (y sus características). *Psicología y Mente*.
- Ciudadanía. (19 de 02 de 2019). *EL UNIVERSO*.
- Ciudadanía reclama soluciones para mejorar transporte público en Guayaquil. (2019). *El Universo*.

- comercio, E. (12 de 12 de 2019). *Actualidad / Negocios*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/iva-servicios-plataformas-digitales-impuestos.html>
- Comunidad. (19 de 2 de 2019). Aumenta el Parque Automotor en Guayaquil. *EL UNIVERSO*.
- CONSULTORES, A. (2015). *Estudio de factibilidad de un sistema de transporte masivo alternativo para Guayaquil*.
- Corporativa, R. S. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de <https://responsabilidad-social-corporativa.com/la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Coutinho, V. (1 de Diciembre de 2017). *Rokcontec*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/promocion-en-el-marketing/#:~:text=La%20promoci%C3%B3n%20en%20la%20mezcla,y%20recordar%20una%20audiencia%20objetivo.&text=Las%204p's%20del%20marketing%20son,tambi%C3%A9n%20como%20Mezcla%20de%20Mercadeo>.
- Criterios digital*. (25 de 05 de 2020). Obtenido de Contexto, Noticias: <https://criteriosdigital.com/contexto/ecuador-chequea/aglomeraciones-en-la-metrovia-de-guayaquil/>
- Cuantos autos vs. motos circulan en Guayas. (3 de 01 de 2018). *EL COMERCIO*.
- Dávila, D. (07 de 04 de 2020). *Pichincha y comunidades* . Obtenido de Nacionales: <http://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/problemas-de-abastecimiento-en-guayaquil-se-deberia-a-municipios-que-dificultan-acceso-a-la-transportacion-de-productos-daniel-legarda/>
- Dinngo. (2020). *Estudio de Diseño Estratégico*. Sevilla-España: Dinngo.
- Domínguez V., L., & Brown G., F. (2013). Diferencias de género en la elección del sitio de trabajo en un contexto de crisis . *Revista Cepal* 111, 83-102.
- Duarte, D. D. (2020). *Fundación Universidad de América* . Obtenido de <file:///C:/Users/vcflo/Desktop/UCG/818308-2020-I-GTH.pdf>
- Ecuador, C. M. (17 de 06 de 2020). *ECONOMÍA DEL ECUADOR*. Obtenido de CAMAE: <http://www.camae.org/comercio/ecuador-reduccion-del-endeudamiento-tomara-hasta-el-2032/>
- El plan maestro. (2020). *EL UNIVERSO* , págs. <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/05/17/nota/7843539/plan-maestro-guayaquil-se-ajusta-hoy-pos-covid-19>.
- El Universo. (30 de 07 de 2017). *Este año último censo de taxis 2017*.
- El Universo. (7 de 12 de 2018). *Censo de taxis*.
- Escuela Superior Huejutla*. (2011). Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/plan_eacion_estrategica_de_recursos_humanos.pdf
- Expatitan. (2017). *Costo de vida Guayaquil*.
- Gestión LAB. (12 de mayo de 2016). *Que es Desing Thinkin*. Lima, Perú.

- Gob.ec. (02 de Septiembre de 2020). *Registro de Marcas de Productos y Servicios único para personas naturales y jurídicas sean nacionales o extranjeras*. Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-marcas-productos-servicios-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>
- HONORES, C. D. (2017). UTILIZACIÓN DE DIAGRAMAS DE GANTT PARA LA PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE UN PROYECTO EN LA EMPRESA "DH". *Repositorio digital institucional de la Universidad Tecnica de Machala*.
- <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/05/17/nota/7843539/plan-maestro-guayaquil-se-ajusta-hoy-pos-covid-19>. (2020). El Plan Maestro. *EL UNIVERSO*.
- Ignacio, A. B. (2014). ESTUDIO DE ORIGEN Y DESTINO DE MOVILIDAD EN LA PARROQUIA URBANA SATELITE "LA AURORA" DEL CANTÓN DAULE. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Inec. (28 de 11 de 2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Inec. (28 de 11 de 2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2018). *Tecnología de la información y comunicación*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Innovación en Formación Profesional. (30 de Julio de 2020). *10 beneficios del home office*. Obtenido de Innovación en Formación Profesional: <https://www.ifp.es/blog/10-beneficios-del-home-office>
- Kadi. (11 de 12 de 2019). Marketing Estrategico. *Las 5 C's del Marketing Estrategico*. Kadi Consultores.
- Kotler, P. (2013). *Mapa de la experiencia*.
- Lao, L. (2019). *Maestría Desing Thinking*.
- Legalario. (2020). *Contrato para chofer Uber*. Obtenido de Legalario: <https://www.legalario.com/document/contrato-para-uber-o-cabify>
- Llamas, J. (15 de Septiembre de 2019). *Costos fijos y variables*. Obtenido de Economipedia haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/costos-fijos-y-variables.html>
- Mandean, B. (12 de 01 de 2012). *lascincofuerzasporter*. Obtenido de www.lascincocuerzasporter.com
- Marketin local para el desarrollo de mercado de la aplicacion "Un taxi" de la union de cooperativas de taxis del Guayas en la ciudad de Guayaquil (9 de 2019).
- MENTINNO. (10 de MARZO de 2020). *Ecuador Estado Digital 2020*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador2020/>
- MyChoice2Pay. (s.f.). Obtenido de <https://www.mychoice2pay.com/es/blog/certificado-PCI>
- Nava, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *SCIELO*.

- Nielsen, N. (1990). *Evaluación heurística*.
- Nomitek. (26 de 08 de 2019). Obtenido de <https://www.nomitek.com.mx/como-se-determinan-las-necesidades-de-personal-de-una-empresa/>
- Noticias. (20 de 12 de 2018). Ciudadanos buscan alternativas moviliacion por alza de precios gasolina. *EL UNIVERSO*.
- OSI. (05 de 07 de 2017). *Oficina de Seguridad del Internauta*. Obtenido de <https://www.osi.es/es/actualidad/blog/2017/07/05/esta-app-te-puede-robar-toda-tu-informacion>
- Peralta, M. (11 de Noviembre de 2015). *¿Qué son los costos fijos y variables en mi emprendimiento?* Obtenido de Crece Mujer de Banco Estado: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/que-son-los-costos-fijos-y-variables-en-mi-emprendimiento>
- Perez, R. L. (2012). *Innovación en modelo de negocio*. Madrid.
- Porter, M. (1985). *Modelo de estrategias genericas*.
- Puentes de acceso a Guayaquil. (7 de 10 de 2018). *EL UNIVERSO*.
- Pysma.com*. (2015). Obtenido de Pysma.com.
- Ramírez, J. (s.f.). *Lifeder.com*. Obtenido de Administración y Finanzas: <https://www.lifeder.com/organizacion-matricular/>
- Red Users Comunidad de Tecnología. (16 de Febrero de 2017). Estudio revela la brevísima vida útil de las apps en nuestros smartphones. *Red Users*.
- Rico, V. (2015). *Estudios de Mercado*.
- Sampieri, R. (2002). *Metodología de la investigación*.
- Sánchez Shacay, B. F., & Sablón Cossío, N. (2016). *NÁLISIS DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA "LÁCTEOS DEL ORIENTE", PUYO*.
- Sánchez, B. B. (2014). *Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/3073>
- servicios, T. y. (s.f.). Obtenido de <https://messages.uber.com/public/messages/2e18060f-ea53-4a60-9f39-25a52fcadc58>
- Telégrafo, E. (02 de 08 de 2018). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/transporte-motorizado-contaminacion-ambiental-ecuador>
- Tic.Portal. (05 de Septiembre de 2020). *¿Qué es un sistema ERP y para qué sirve?* Obtenido de Tic.Portal: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>
- Togar, E. (2018). *ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCION DE EXTINTORES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES, EN LA PROVINCIA DEL AZUAY, EN EL AÑO 2017-2018*. Cuenca.
- Universo, E. (7 de 12 de 2018). Censo de taxis . *El Universo*.

- Universo, E. (01 de 09 de 2019). Obtenido de Guayaquil:
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/09/01/nota/7497093/aumento-buses-seguridad-pedidos-usuarios-metrovia>
- Universo, E. (19 de 02 de 2019). *Ciudadanía reclama soluciones*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/02/19/nota/7196120/ciudadania-reclama-soluciones-mejorar-transporte-publico>
- universo, E. (24 de 07 de 2019). *Ecología*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/24/nota/7391994/como-reducir-impacto-ambiental-transporte-diario>
- Universo, E. (20 de 06 de 2020). Obtenido de Política: <https://www.eluniverso.com/politica>
- Universo, E. (15 de 01 de 2020). Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/15/nota/7691805/asamblea-discute-sobre-regulacion-plataformas-tecnologicas-servicio>
- Universo, E. (25 de 05 de 2020). *Comunidad*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/05/25/nota/7850988/guayaquil-reorganizacion-total-transporte-urbano-deja-55-rutas-110>
- Universo, E. (25 de 05 de 2020). *Guayaquil*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/05/25/nota/7850988/guayaquil-reorganizacion-total-transporte-urbano-deja-55-rutas-110>
- Valarezo, S. B., Víctore, R. D., & Vérez, M. A. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *SCIELO*.
- Valencia, W. A. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Redalyc*.
- Westreicher, g. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/empleado.html>
- Wikipedia. (s.f.). *Guayaquil*.
- Wyatt, J. (2010). *Deshing Thinking innovación social*.
- Yagual, N. O. (s.f.). *Flacso Andes*. Obtenido de
https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=126046&tab=opac

12. ANEXOS.-

Cuadro 1: Análisis FODA

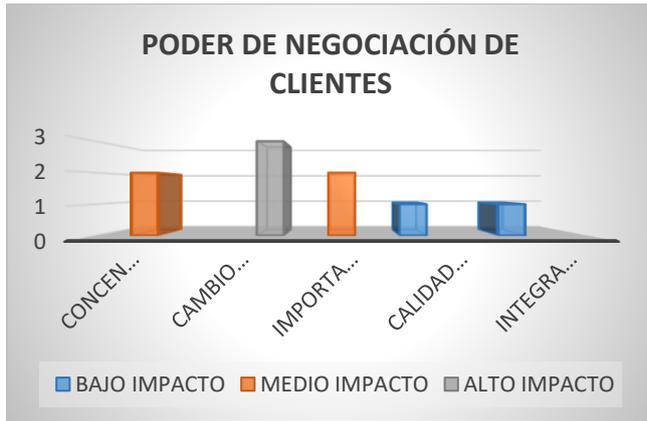


Cuadro 2: Características CLIENTE

Tipo de variable	Segmento definido
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad: 20 a 49 años ✓ Habitantes de la ciudad universitarios
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ jóvenes ejecutivos ✓ Empleados de diferentes industrias
Clase social	Media (B)
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sociables ✓ les gusta compartir cómodamente, desean ahorrar

Cuadro 3.- Análisis 5 Fuerzas Porter





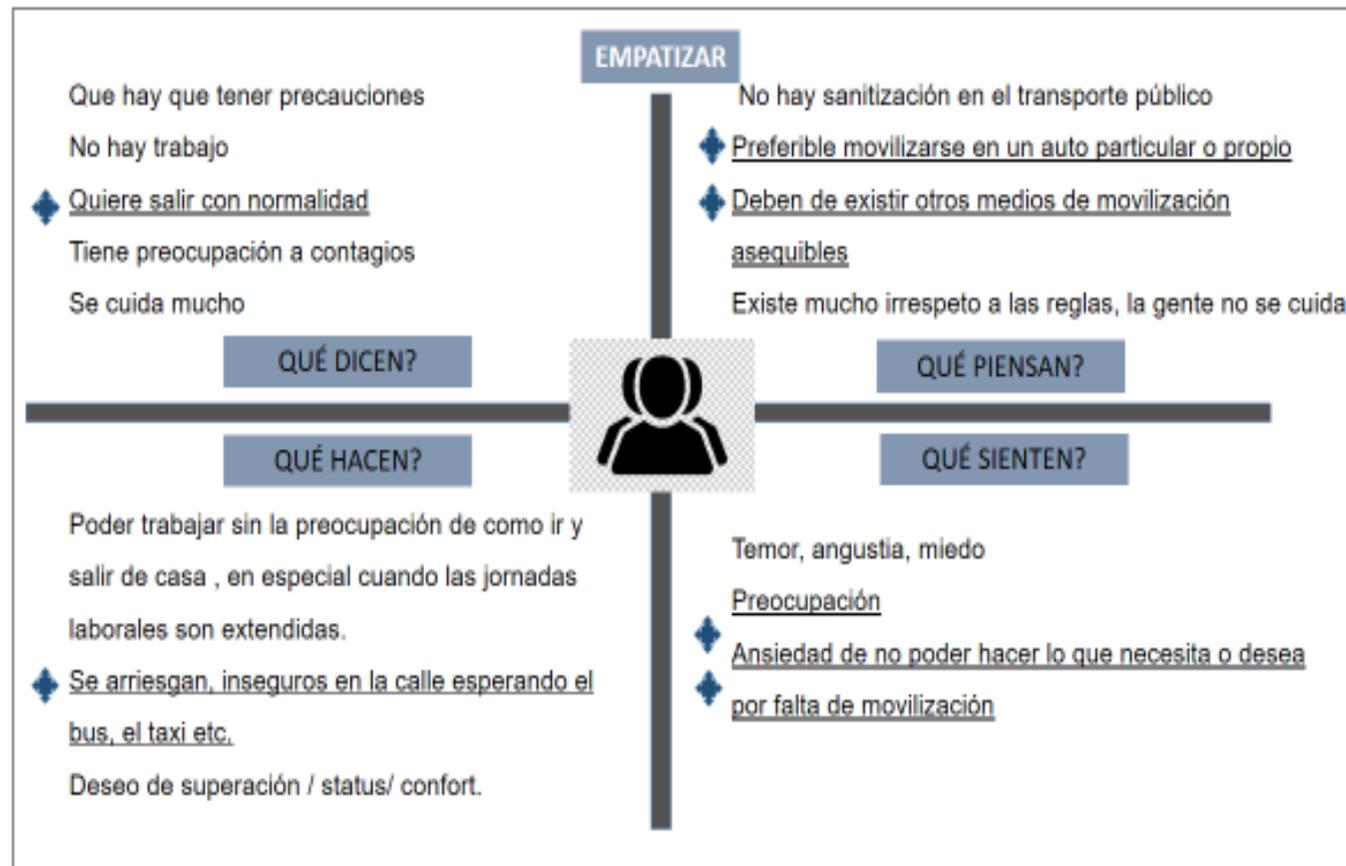
Cuadro 4.- Canvas

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñador del programa ▪ Google maps ▪ Inversionistas ▪ Proveedor de Internet 	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Desarrollo de la plataforma, generar tráfico y descarga de la aplicación ▪ Evaluación de conductores <hr/> <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma tecnológica ▪ Conductores pro y amigos 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer movilización colaborativa, económica y segura que te permita establecer el presupuesto para tu traslado diario o semanal, conectando al usuario y conductor en rutas establecidas y similares. 	<p>Relación con el cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback del usuario ▪ Soporte al usuario ▪ Interacción con el usuario por medio de redes sociales, campañas promocionales, sugerencias y calificación de la app . <hr/> <p></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos Móviles • Sitios web • Redes sociales 	<p>Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuarios que no cuentan con automóvil y necesitan movilizarse de forma segura ▪ Usuarios corporativos y particulares ▪ Usuarios que no les gusta conducir ▪ Usuarios en busca de servicio de transporte de calidad y confort ▪ Conductores que estén dispuestos a ofrecer servicio colaborativo
<p>Estructura de coste </p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación y Mantenimiento de la Plataforma, permisos de funcionamiento, gastos de publicidad, recursos humanos o salarios colaboradores base, comisión de conductores, costos por transacciones bancarias (t/c). 		<p>Fuente de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro por carrera o kilometraje • Publicidad con la base de la plataforma colaborativa 		

Cuadro 5.- Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

 ¿QUE? Concreto	¿COMO?	¿PORQUE? Emocional
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Buscan como movilizarse</u>, como reunirse con sus amistades. • <u>Busca opciones de ahorro flexibles</u>, seguras y auto gestionables. • Se encuentran limitados de realizar actividades como trámites personales 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Compartiendo la movilización con algún amigo, familiar, caminan a lugares cercanos</u> • <u>Usa Apps para mensajería, transacciones bancarias, transporte, compras y redes sociales</u> • Hacen uso de internet o servicios en líneas con mucha más frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sienten frustración y ansiedad por la falta de relacionarse o conectarse con sus amistades. • Le preocupa no tener acceso a productos que permitan cumplir sus sueños, sin tener que endeudarse por ello, o recurrir a la ayuda de sus padres. • <u>Sienten que dejan de hacer muchas cosas debido a que la movilización no es segura especialmente en horario nocturno</u>

Cuadro 6.- Mapa de la empatía



Cuadro 7.- Mapa Usuario, necesidad, insight

DEFINIR				
USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
Lola: Vive con sus padres Organizada, Planificada Trabajadora, 30 años Usa App y redes sociales Tiempo limitado Vida social activa Disfruta de actividades al aire libre Le gusta departir con sus amigos	N E C E S I D A D	Tranquilidad cuando sale Ahorro en movilización Disminuir riesgos de contagio Ingreso adicional	P O R Q U É	Para poder trabajar sin la preocupación de cómo ir y salir de casa, en especial cuando las jornadas laborales son extendidas. Se siente insegura en la calle esperando el bus, el taxi etc. Deseo de superación / status/ confort.

- ¿Cómo podríamos brindar tranquilidad a Lola?
- ¿Cómo se puede facilitar la movilización a Lola?
- ¿Cómo se entregan un plan de ahorro para lograr la movilización?
- ¿Cómo le proporcionamos un medio de transporte?

Cuadro 8.- Mapa costo – relevancia



Cuadro 9.- Poster del concepto

Mapa o Poster del Concepto	
Nombre proyecto	Propuesta de valor
T - LLEVO	Movilización colaborativa Tarifas fijas por sectores Seguridad
Stakeholders	Necesidad a satisfacer
Accionistas Empleados Usuarios -clientes Usuarios - conductores Entidades gubernamentales Fundaciones y asociaciones	Movilización
	Ilustración y diagrama
	
Beneficios	
Ahorro Empleo	
Precios	Costo producción
\$1 la carrera 3 usuarios por carrera	\$89K Inversión inicial \$19K Costo y gasto mensual

Cuadro 10.- Descripción del modelo del negocio

Plataforma digital T-LLEVO

Ofrece movilización colaborativa, económica y segura que te permite establecer el presupuesto para tu traslado diario o semanal, te conecta con el conductor disponible que ofrezca una ruta similar a la tuya, facilitando la movilización de varias personas en un mismo espacio de tiempo y sector de destino, fomentara también tu ahorro al fijar tarifa:



Cuadro 11.- Prototipo

PROTOTIPO T-LLEVO



Logo



Servicio Colaborativo

Acumulación de puntos

Geolocalización

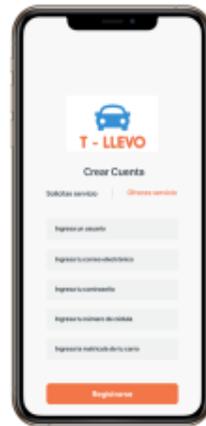
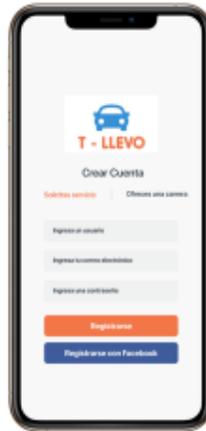
Formas de pago

Unidades Disponibles

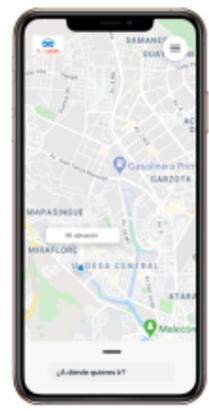
Calificación

USUARIO Y
CONDUCTOR

Prototipo

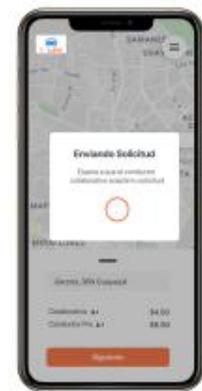


Prototipo



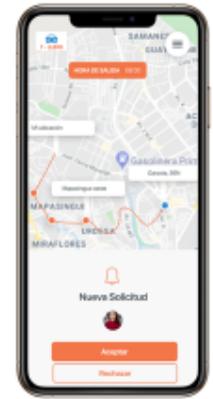
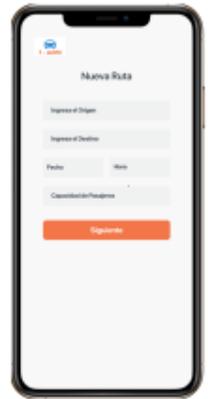
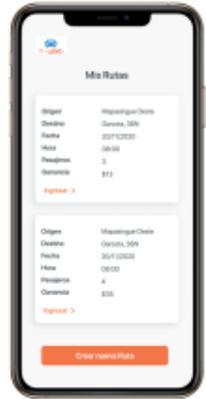
USUARIO

Prototipo

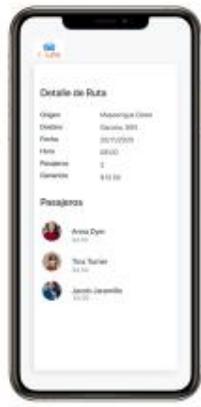
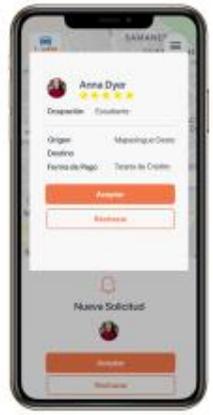


Prototipo

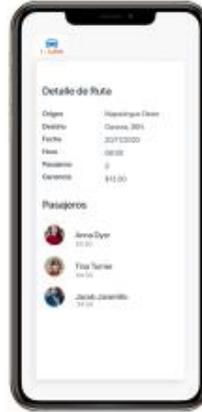
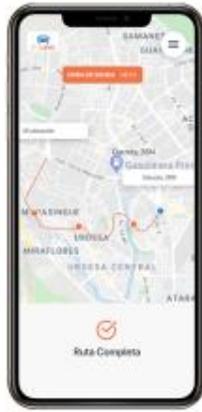
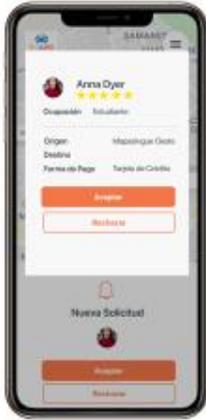
CONDUCTOR



Prototipo



Prototipo



Contratos

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte, T-LLEVO a través de su representante legal,; en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. -ANTECEDENTES. -

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de..... (Un solo cargo), revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita)....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA. -OBJETO. -

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de (Un solo cargo) con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS. -

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por El EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

CUARTA. -REMUNERACIÓN. -

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de.....
DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

QUINTA. -DURACIÓN DEL CONTRATO. -

El presente contrato tiene un plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. -LUGAR DE TRABAJO. -

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de....., para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. -Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES. -

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA. -LEGISLACIÓN APLICABLE. -

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. -JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. -SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... El día ____ del mes de _____del año _____

EL EMPLEADOR**EL TRABAJADOR (a)**

ANEXO 2

ACUERDO DE TELETRABAJO T-LLEVO



Nombre del empleador: T-Llevo

Nombre del empleado:

Dirección de residencia o lugares donde se realizará el Teletrabajo:

Teléfonos fijos y móviles:

Correo electrónico:

EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR han convenido de manera voluntaria firmar el presente anexo al contrato de trabajo vigente, denominado “Acuerdo de Teletrabajo”, el cual el TRABAJADOR, manifiesta que de manera voluntaria a accedido a practicar esta modalidad laboral, y pasará a ostentar la calidad de teletrabajador, conservando las mismas garantías y derechos establecidos previamente. En ningún momento este acuerdo reemplaza el contrato de trabajo. Se constituye como complementario sobre condiciones especiales en que se debe desarrollar el teletrabajo.

PRIMERA: Lugar de trabajo. Para efectos del presente acuerdo, el trabajador desempeñara las funciones propias de su puesto de trabajo, bajo la modalidad de teletrabajo, en (dirección del domicilio del trabajador o lugar designado por el empleador). En dicho lugar el trabajador realizará su trabajo (__) días por semana, y trabajará (__) días en la empresa. La duración de esta modalidad de Teletrabajo será de (_____) Si el trabajador tuviera intención de cambiar el lugar donde desempeña su trabajo, deberá comunicarlo a la EMPRESA de forma escrita y con una antelación mínima de (__). En este caso, la compañía se reserva el derecho de evaluar y reconsiderar si la nueva ubicación del trabajador reúne las condiciones suficientes de idoneidad para seguir desarrollando sus tareas en la modalidad de teletrabajo.

SEGUNDA: Espacio de trabajo. El teletrabajador deberá realizar sus actividades laborales en el espacio acordado previamente por ÉL, EL EMPLEADOR y la ARP, no podrá de ser en otros lugares que no cumplan con las condiciones de seguridad e higiene adecuadas.

TERCERA: Derechos del teletrabajador. El teletrabajador tendrá derecho a disfrutar de los derechos que venía, descansos, vacaciones, afiliación al sistema de seguridad social integral, como el resto de los empleados de la compañía que desempeñen sus tareas mediante presencia física en LA EMPRESA. Asimismo, el trabajador tendrá las mismas obligaciones laborales que los demás empleados.

CUARTA: Equipos informáticos. El empleador proporcionará, instalará y mantendrá en buen estado los equipos informáticos necesarios para el correcto desempeño de las funciones el teletrabajador. El teletrabajador tiene la obligación de cuidado de los equipos suministrados, y el uso adecuado y responsable del correo electrónico corporativo y no podrá recolectar o distribuir material ilegal a través de internet, ni darle ningún otro uso que no sea determinado por el contrato de trabajo. El teletrabajador se compromete a cuidar los elementos de trabajo así como las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales que previamente se hayan fijado.

Parágrafo: finalizado la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado. CUARTA. Costos: Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de internet, energía eléctrica, que no hacen parte del salario.

QUINTA. Control y supervisión. El EMPLEADOR controlará y supervisará la actividad del teletrabajador mediante medios telemáticos, informáticos y electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la compañía en el lugar de trabajo del teletrabajador y este fuera su propio domicilio, se hará siempre previa notificación y consentimiento de éste. El teletrabajador consiente libremente realizar reuniones a través de videoconferencias con el empleador y que en ningún caso se entienda como violación del domicilio privado.

Tecnologías que se utilizarán para mantener el contacto con el Teletrabajador

Objetivos/ Metas a cumplir por parte del Tele trabajador semanal/mensual

Disponibilidad

Horas:

Medio de comunicación:

Supervisor:

Actuación del teletrabajador en caso de urgencia

SEXTA. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARP y al Empleador visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos, de igual forma autoriza las visitas asistencia para actividades de salud ocupacional.

No obstante, el teletrabajador, debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el reglamento interno de trabajo.

SÉPTIMA. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos del EMPLEADOR será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad del TELETRABAJADOR siguiendo los procedimientos establecidos por LA EMPRESA, los cuales se encuentran definidos en el reglamento interno de trabajo y hace parte integral del presente acuerdo.

OCTAVA. Protección de datos personales. El teletrabajador se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso único y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con LA EMPRESA
- Cumplir con las medidas de seguridad que la EMPRESA haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así como no a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

NOVENA. Propiedad Intelectual. Los derechos de Propiedad intelectual e industrial que se generen en virtud del presente acuerdo le pertenecen al Empleador. El teletrabajador no tendrá las facultades de poder realizar actividad alguna de uso, reproducción, comercialización, comunicación pública o transformación sobre el resultado de sus funciones, ni tendrá derecho a ejercitar cualquier otro derecho, sin la previa autorización expresa del Empleador.

DÉCIMA. Confidencialidad. El teletrabajador se compromete a guardar la máxima reserva y confidencialidad sobre las actividades laborales que desarrolle. Se considerará información confidencial la información de propiedad de LA EMPRESA y la información que genere el teletrabajador en virtud del contrato de trabajo. El teletrabajador se compromete a no divulgar dicha información confidencial, por ningún medio físico o electrónico, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, a no ser que cuente con el consentimiento de la empresa

DÉCIMA PRIMERA. Disposiciones finales. En la eventualidad de que, por cualquier motivo o circunstancia, fuere necesario abandonar el programa de teletrabajo el anexo al contrato de trabajo quedará, de pleno derecho, automáticamente sin valor legal alguno, regresando las partes contratantes a sus respectivos derechos y obligaciones laborales originalmente pactadas. Este acuerdo se sujeta a las obligaciones establecidas por las partes y en especial en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012.

Se firma por las partes, el día ____ del mes _____ de 20__

EMPLEADOR

TELETRABAJADOR

C. C. No.

C. C. No.

Cuadro 1

Activos fijos	Monto
Equipos celulares	\$ 4.200.00
Rack de comunicación	\$ 8.000.00
Equipos de computación	\$ 5.600.00
Total activos fijos	\$ 17.800.00

Autoría propia, en esta tabla se muestra la clasificación de inversión en activos fijos

Cuadro 2

Activos diferidos	Monto
Integración de capital	\$ 800,00
Gastos de constitución	\$ 4.000,00
Patentes y licencias	\$ 1 500,00
Gastos financieros	\$ 715,00
Desarrollo de la aplicación	\$ 35.000,00
Total activos diferidos	\$ 42.015,68

Autoría propia, en esta tabla se muestra la clasificación de inversión en activos diferidos

Cuadro 3

Capital de trabajo	Monto
Mano de obra directa	\$ 3.072,00
Gastos administrativos	\$ 5.000,00
Gastos de ventas	\$ 3.500,00
Imprevistos	\$ 2.170,00
Provisión sueldo gerente general	\$ 16.157,60
Total capital de trabajo	\$ 29.899.00

Autoría propia, en esta tabla se muestra la clasificación del capital de trabajo

Cuadro 4

Actividades-preoperativas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Contratacion del gerente general						S
Elaboracion de proyecto de inversion						a
Compra e inicio del desarrollo de la aplicación						l
Gestion y obtencion del Ruc						i
Entrevistas del personal						d
Compra de equipos de computacion						a
Compra de Rack de comunicaciones						
Gestion y obtencion de patententes municipal						e
Registro de patentes						n
Elaboracion de campaña de Marketing						
Compra de celulares						v
Incorporacion y capacitacion del personal						i
Se realizan pruebas						v
Lanzamiento campaña de marketing						o

Autoría propia, en esta tabla se presenta el programa de inversiones

Cuadro 5

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Empleados	\$ 60,243.12	\$ 66,267.43	\$ 69,279.59	\$ 72,291.74	\$ 75,303.90
Alquiler Co-Working	\$ 2,160.00	\$ 2,376.00	\$ 2,484.00	\$ 2,592.00	\$ 2,700.00
Servicios Contables	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00	\$ 4,140.00	\$ 4,320.00	\$ 4,500.00
Servicios Legales	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,520.00	\$ 5,760.00	\$ 6,000.00
Suministros	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 690.00	\$ 720.00	\$ 750.00
Conectividad	\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,450.00	\$ 3,600.00	\$ 3,750.00
Capacitaciones	\$ 2,700.00	\$ 2,970.00	\$ 3,105.00	\$ 3,240.00	\$ 3,375.00
Plan celular	\$ 2,100.00	\$ 2,310.00	\$ 2,415.00	\$ 2,520.00	\$ 2,625.00
Jira Software de Planificacion	\$ 1,344.00	\$ 1,478.40	\$ 1,545.60	\$ 1,612.80	\$ 1,680.00
ERP Software Contable-Financiero	\$ 1,440.00	\$ 1,584.00	\$ 1,656.00	\$ 1,728.00	\$ 1,800.00
Software de soporte	\$ 1,800.00	\$ 1,980.00	\$ 2,070.00	\$ 2,160.00	\$ 2,250.00
Plan de RSE	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00	\$ 4,140.00	\$ 4,320.00	\$ 4,500.00
Poliza de Seguro Usuario T-Llevo	\$ 15,000.00	\$ 16,500.00	\$ 17,250.00	\$ 18,000.00	\$ 18,750.00
Total Gastos administrativos	\$102,387.12	\$112,625.83	\$117,745.19	\$122,864.54	\$127,983.90

Autoría propia, en esta tabla se detallan clasificadamente los gastos administrativos en cada año de la operación

Tabla 1. Flujo mensual primer año

Flujo neto generado mensual	Monto
Mes 1	-\$ 4,425.76
Mes 2	-\$ 4,425.76
Mes 3	-\$ 1,336.96
Mes 4	-\$ 1,336.96
Mes 5	\$ 3,296.24
Mes 6	\$ 3,296.24
Mes 7	\$ 3,296.24
Mes 8	\$ 6,385.04
Mes 9	\$ 6,385.04
Mes 10	\$ 6,385.04
Mes 11	\$ 6,385.04
Mes 12	\$ 11,018.24
Total	\$ 34,971.71

Autoría propia, en esta tabla se detallan los valores del flujo mensual, los primeros 4 meses en negativo

Tabla 2 Flujo anual proyectado

Flujo neto generado anual	Monto
Año 1	\$34,921.71
Año 2	\$20,936.34
Año 3	\$27,303.53
Año 4	\$53,765.34
Año 5	\$56,445.83
Total	\$193,372.77

Autoría propia, es esta tabla se detallan los valores del flujo anual en el primer año se arranca con los valores que se encuentran en la tabla 1 del flujo mensual

Tabla 3. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1,035,450.00	\$ 1,071,473.68	\$ 1,127,867.04	\$ 1,187,228.46	\$ 1,249,714.17
Costo de Ventas	\$ 827,985.52	\$ 850,271.10	\$ 894,409.82	\$ 940,733.05	\$ 989,355.74
Margen Bruto	\$ 207,464.48	\$ 221,202.58	\$ 233,457.21	\$ 246,495.41	\$ 260,358.42
Gastos Administrativos	\$ 102,387.12	\$ 112,625.83	\$ 117,745.19	\$ 122,864.54	\$ 127,983.90
Gastos de Marketing	\$ 42,000.00	\$ 46,200.00	\$ 48,300.00	\$ 50,400.00	\$ 52,500.00
EBITDA	\$ 63,077.36	\$ 62,376.75	\$ 67,412.03	\$ 73,230.87	\$ 79,874.52
Gastos de Amortización	\$ 8,260.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Gastos de Depreciación	\$ 4,306.67	\$ 4,306.67	\$ 4,306.67	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
EBIT	\$ 50,510.69	\$ 51,070.09	\$ 56,105.36	\$ 64,630.87	\$ 71,274.52
Gastos Financieros	\$ 7,222.08	\$ 4,814.72	\$ 2,407.36	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Participación Emple	\$ 43,288.61	\$ 46,255.37	\$ 53,698.00	\$ 64,630.87	\$ 71,274.52
15% Participación Empleados	\$ 6,493.29	\$ 6,938.30	\$ 8,054.70	\$ 9,694.63	\$ 10,691.18
Utilidad antes de Impuestos	\$ 36,795.32	\$ 39,317.06	\$ 45,643.30	\$ 54,936.24	\$ 60,583.35
25% Impuesto a la Renta	\$ 9,198.83	\$ 9,829.27	\$ 11,410.82	\$ 13,734.06	\$ 15,145.84
Utilidad Neta	\$ 27,596.49	\$ 29,487.80	\$ 34,232.47	\$ 41,202.18	\$ 45,437.51

Autoría propia, en esta tabla se puede evidenciar que la empresa genera utilidad desde el primer año de operación

Tabla 4. Balance general

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Caja bancos	\$ 29,899.60	\$ 34,921.71	\$ 20,936.34	\$ 27,303.53	\$ 53,765.34	\$ 56,445.83
Cuentas por cobrar		\$ 71,381.08	\$ 78,656.64	\$ 64,188.24	\$ 59,400.78	\$ 76,426.26
Inventario						
Total activos	\$ 29,899.60	\$ 106,302.79	\$ 99,592.98	\$ 91,491.77	\$ 113,166.12	\$ 132,872.10
Activo fijo						
Teléfonos celulares	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Rack de comunicaciones	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Equipos de computación	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00
(-) Depreciaciones		\$ -4,066.67	\$ -8,133.33	\$ -12,200.00	\$ -16,266.67	\$ -20,333.33
Total activos fijos	\$ 17,800.00	\$ 13,733.33	\$ 9,666.67	\$ 5,600.00	\$ 1,533.33	\$ -2,533.33
Activo diferido						
Activos diferidos	\$ 42,015.68	\$ 42,015.68	\$ 42,015.68	\$ 42,015.68	\$ 42,015.68	\$ 42,015.68
Amortizaciones acumuladas	\$ -	\$ -8,260.00	\$ -8,260.00	\$ -8,260.00	\$ -8,260.00	\$ -8,260.00
Total activos diferidos	\$ 42,015.68	\$ 33,755.68	\$ 50,275.68	\$ 50,275.68	\$ 50,275.68	\$ 50,275.68
Total activos	\$ 89,715.28	\$ 153,791.81	\$ 159,535.33	\$ 147,367.45	\$ 164,975.14	\$ 180,614.44
Pasivos						
Pasivo corriente						
Cta por pagar proveedores		\$34,499.40	\$35,427.96	\$37,267.08	\$39,197.21	\$41,223.16
Gastos acumulados por pagar						
Impuestos por pagar		\$9,198.83	\$9,829.27	\$11,410.82	\$13,734.06	\$15,145.84
Participación por pagar		\$6,493.29	\$6,938.30	\$8,054.70	\$9,694.63	\$10,691.18
Intereses por pagar CP		\$4,814.72	\$2,407.36		\$-	\$-
Porción corriente de la deuda a LP		\$20,933.57	\$20,933.57			
Total pasivo corriente	\$-	\$75,939.80	\$75,536.46	\$56,732.60	\$62,625.90	\$67,060.17
Pasivo a largo plazo						
Deuda a LP	\$62,800.70	\$20,933.57	\$-	\$-	\$-	\$-
Intereses por pagar a LP		\$2,407.36	\$-	\$-	\$-	\$-
Total pasivo a LP	\$62,800.70	\$23,340.93	\$-	\$-	\$-	\$-
Total pasivo	\$62,800.70	\$99,280.73	\$75,536.46	\$56,732.60	\$62,625.90	\$67,060.17
Patrimonio						
Capital social pagado	\$26,914.58	\$26,914.58	\$26,914.58	\$26,914.58	\$26,914.58	\$26,914.58
Utilidad retenida	\$-	\$-	\$27,596.49	\$29,487.80	\$34,232.47	\$41,202.18

Aporte a futuras capitalizaciones		\$-				
Utilidad del ejercicio		\$27,596.49	\$29,487.80	\$34,232.47	\$41,202.18	\$45,437.51
Total Patrimonio	\$26,914.58	\$54,511.07	\$83,998.87	\$90,634.85	\$102,349.24	\$113,554.27

Autoría propia, en la tabla del balance general se puede verificar que este se encuentra cuadrado