



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

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

PLAN DE NEGOCIOS:  
COMMUNITAS: APLICACIÓN MÓVIL INTEGRAL PARA  
COMUNIDADES

Autor(es):

Carla Ormeño Candelario

Lorena Panchana Bello

Director:

PhD. Paul Herrera Samaniego

Guayaquil – Ecuador

2016

## **Tabla de contenido**

AGRADECIMIENTO .....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Identificación del problema.....	16
1.3. Propuesta de valor .....	17
1.4. Objetivos del proyecto de grado.....	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos.....	18
2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	19
2.1. Introducción .....	19
2.2. Definición del Problema .....	19
2.3. Diseño de la Investigación .....	21
2.3.1 Diseño de investigación exploratorio (Investigación Cualitativa) .....	22
2.3.2 Diseño de investigación concluyente (Investigación cuantitativa) .....	23
2.4. Resultados de la Investigación .....	26
2.5. Conclusiones y recomendaciones generales de la Investigación.....	72
3. CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING.....	77
3.1 Breve descripción de la empresa.....	77
3.1.2 Misión .....	78
3.1.3 Visión.....	78
3.1.4 Valores Corporativos .....	78
3.1.5 Factores Críticos de éxito .....	78
3.2 Plan de Mercadeo .....	79
3.2.1 Estrategia de Ventas .....	79
3.2.2 Estrategia de Cobertura.....	80
3.2.3 Estrategias de Posicionamiento .....	80
3.2.4 Estrategias de Marketing.....	81
<i>Producto</i> .....	81
<i>Canales de Distribución</i> .....	88
<i>Precio</i> .....	89
<i>Comunicación</i> .....	91
<i>Presupuestos y planificación de las actividades del marketing</i> .....	95

4.	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES Y ANÁLISIS TÉCNICO.....	96
4.1	Etapa Pre-implementación .....	97
4.1.1	Constitución de la Empresa .....	97
4.1.2	Otros aspectos Legales .....	99
4.1.3	Desarrollo del Producto.....	101
4.1.4	Requerimiento de Personal.....	107
4.1.5	Requerimiento de Infraestructura y Equipo.....	108
4.1.6	Resumen de costos asociados a Etapa de Pre-Implementación .....	109
4.2	Etapa de Implementación.....	110
4.2.1	Requerimiento de personal.....	110
4.2.2	Requerimiento de Infraestructura y Equipos .....	113
4.2.3	Establecimiento de Procesos .....	113
4.2.4	Implementación del producto .....	118
4.2.5	Resumen de costos asociados a Etapa de Implementación .....	121
5.	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO .....	123
5.1	Costos de Inversión y Capital de Trabajo .....	123
5.2	Estructura de Financiamiento.....	124
5.3	Proyección de Costos Fijos .....	125
5.4	Punto de equilibrio.....	126
5.5	Presupuesto de Ventas .....	126
5.6	Evaluación Financiera.....	129
5.6.1	Tasas de Descuento: CAPM-WACC .....	129
5.6.2	Evaluación Económica del proyecto.....	131
5.7	Balances Financieros Proyectados.....	132
5.8	Ratios Financieros .....	134
5.9	Análisis de sensibilidad.....	136
6.	Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones .....	140
5.1	Conclusiones .....	140
5.2	Recomendaciones generales.....	141
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	142
7.	ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	ANEXO 1. Formato entrevista a presidentes o miembros del directorio .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

ANEXO 2. Formato de entrevistas a administradores de urbanizaciones .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 3. Formato de entrevista a negocios.....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 4. Formato de encuesta a residentes.....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 5: Bosquejo de funciones principales del producto para las encuestas ..**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 6: Monto dispuesto a pagar por sectores .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 7. Tabla cruzada importancia de participación y Disposición a pagar de residentes .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 8. Costos manejo de publicidad en Facebook .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 9. Creación de Pagina Web y Costos .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 10. Costos impresión de Brochures .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 11. Costos impresión de volantes .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 12: Tasas y Tarifas por Servicios Notariales .....**¡Error! Marcador no definido.**58

ANEXO 13: Requerimientos del producto entregados al desarrollador .....159

ANEXO 14. Dominio y Hosting Plan Deluxe GoDaddy.com.....161

ANEXO 15. Cotización equipos de oficina.....162

ANEXO 16. Cotización Planes telefónicos .....163

ANEXO 17. Plan “Tu Escritorio” de Invernadero Coworking.....163

ANEXO 18. Cotización útiles de oficina .....164

ANEXO 19. Tabla de Amortización del Préstamo. ....165

ANEXO 20. Detalle del cálculo anual de remuneraciones.....165

## **Índice de Tablas y Gráficas**

### **1. Índice de Tablas**

Tabla 1-1 Unidades de viviendas disponibles .....	13
Tabla 2-1 Problemas de decisión gerencial e investigación de mercado .....	20
Tabla 2-2 Matriz de investigación de mercado .....	22
Tabla 2-3 Tasas de Crecimiento Poblacional Proyectados 2011-2020.....	25
Tabla 2-4 Proyección del Número de viviendas en Urbanizaciones al 2015 .....	25
Tabla 2-5 Distribución del número de encuesta por sectores.....	25
Tabla 2-6 Tamaño de segmentos por sectores.....	26
Tabla 2-7 Negocios cercanos a urbanizaciones de áreas seleccionadas .....	27
Tabla 2-8 Resumen de negocios por sector.....	27
Tabla 2-9 Tabla cruzada de las variables sector y años viviendo en la urbanización.....	28
Tabla 2-10: Número de personas en la vivienda .....	29
Tabla 2-11 Tabla cruzada de las variables participación en las reuniones e importancia de los temas y actividades relacionadas a su urbanización.....	30
Tabla 2-12 Motivos de inasistencia a reuniones.....	31

Tabla 2-13 Importancia de la participación en temas y actividades relacionadas a la urbanización .....	31
Tabla 2-14 Información de la urbanización de acuerdo a la importancia del residente .....	32
Tabla 2-15 Canales de comunicación utilizados en la urbanización de acuerdo a su frecuencia de uso .....	33
Tabla 2-16 Eficiencia de los canales de comunicación existentes .....	34
Tabla 2-17 Características deseables en un canal de comunicación.....	35
Tabla 2-18 Beneficios del producto.....	37
Tabla 2-19 Tabla cruzada de variables sector y disposición a pagar .....	38
Tabla 2-20 Resultados de la prueba.....	39
Tabla 2-21 Tabla cruzada de variables importancia participación y disposición a pagar....	40
Tabla 2-22 Resultados de la prueba .....	40
Tabla 2-23 Ventajas y desventajas del producto según los administradores .....	46
Tabla 2-24 Ranking de Descargas por tienda de aplicaciones .....	65
Tabla 2-25 Estrategias de los competidores .....	71
Tabla 3-1 Comparativo Política de Precios con la Competencia .....	89
Tabla 3-2 Precios de la Communitas App Integral de Comunidades .....	90
Tabla 3-3 Precios de Pautas Publicitarias para Negocios cercanos a urbanizaciones .....	90
Tabla 3-4 Variables a considerar en Publicidad en Facebook.....	92
Tabla 3-5 Resumen de presupuesto para actividades de Marketing .....	95
Tabla 4-1 Funciones de Obras y Reparaciones .....	102
Tabla 4-2 Funciones de Calendario de Eventos .....	102
Tabla 4-3 Funciones de Anuncios Internos.....	103
Tabla 4-4 Funciones de Objetos Perdidos.....	103
Tabla 4-5 Funciones de Encuestas Comunitarias .....	103
Tabla 4-6 Funciones de Reservación de Instalaciones .....	103
Tabla 4-7 Funciones de Estados Financieros .....	104
Tabla 4-8 Funciones de Pago de Alícuotas .....	104
Tabla 4-9 Funciones de Reglamentos y Actas .....	104
Tabla 4-10 Funciones de Mesa de Ayuda .....	104
Tabla 4-11 Funciones de Productos y Servicios.....	105
Tabla 4-12 Funciones de Seguridad.....	105
Tabla 4-13 Funciones de Mi Comunidad.....	105

Tabla 4-14 Funciones del Personal Communitas .....	108
Tabla 4-15 Gastos de Constitución y legales .....	109
Tabla 4-16 Costos Desarrollo del Producto .....	109
Tabla 4-17 Gastos mensuales del personal contratado .....	109
Tabla 4-18 Gastos mensuales por servicios prestados .....	109
Tabla 4-19 Costos en Instalaciones y Equipos .....	109
Tabla 4-20 Funciones del Personal Communitas .....	111
Tabla 4-21 Gastos mensuales del personal contratado Año 1 .....	121
Tabla 4-22 Gastos mensuales del personal contratado Año 2 .....	121
Tabla 4-23 Gastos mensuales por servicios prestados .....	122
Tabla 4-24 Costos en equipos y útiles de oficina .....	122
Tabla 4-25 Gastos recurrentes mensuales requeridos .....	122
Tabla 5-1 Detalle costos de Inversión .....	123
Tabla 5-2 Requerimiento de Capital de Trabajo .....	124
Tabla 5-3 Requerimiento Inicial de Efectivo .....	124
Tabla 5-4 Estructura de Financiamiento de Communitas Cia. Ltda. ....	124
Tabla 5-5 Costos Fijos Recurrentes Anuales .....	125
Tabla 5-6 Cálculo del Punto de Equilibrio (Cantidades) .....	126
Tabla 5-7 Segmento total y meta de residentes (usuarios) .....	127
Tabla 5-8 Primeras urbanizaciones interesadas en el producto .....	128
Tabla 5-9 Proyección número de usuarios .....	128
Tabla 5-10 Segmento total y meta de negocios .....	128
Tabla 5-11 Proyección número de negocios .....	129
Tabla 5-12 Presupuesto de Ventas Anuales .....	129
Tabla 5-13 Beta para sector de Software de USA .....	130
Tabla 5-14 Obtención de ke a través de método CAPM .....	130
Tabla 5-15 Obtención del WACC .....	130
Tabla 5-16 Estimación de Flujo de Caja Financiado .....	131
Tabla 5-17 Estado de Flujo de Caja de Communitas Cía. Ltda. ....	132
Tabla 5-18 Estado de Resultados de Communitas Cía. Ltda. ....	133
Tabla 5-19 Balance General de Communitas Cía. Ltda. ....	133
Tabla 5-20 Estado de Flujo de Caja para Accionistas .....	134
Tabla 5-21 Ratios Financieros de Communitas Cia. Ltda. ....	135

Tabla 5-22 Proyección Crecimiento Económico del País .....	136
Tabla 5-23 Resumen comparativo de Escenarios .....	137
Tabla 5-24 Estimación de flujos de efectivo, VAN y TIR en Escenario Pesimista .....	137
Tabla 5-25 Estimación de flujos de efectivo, VAN y TIR en Escenario Optimista .....	138

## **2. Índice de Gráficas**

Gráfico 2-1 Rangos de edades de los residentes encuestados .....	29
Gráfico 2-2 Valor dispuesto a pagar por el producto.....	40
Gráfico 2-3 Aporte de las TIC en distintos factores de la empresa .....	55
Gráfico 2-4 Evolución del Network Readiness Index (NRI) de Ecuador .....	56
Gráfico 2-5 Cantidad de empresas y ventas del sector de las TIC y Telecomunicaciones ..	57
Gráfico 2-6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter relacionado a la Industria .....	70
Gráfico 3-1 Logo de la Communitas App .....	88
Gráfico 3-2 Anuncio Publicitario para Facebook.....	92
Gráfico 3-3 Página Web de la empresa.....	93
Gráfico 3-4 Formato brochure de Communitas App .....	93
Gráfico 3-5 Formato de volantes para negocios .....	94
Gráfico 4-1 Detalle de etapas establecida para el Plan de Operaciones .....	96
Gráfico 4-2 Modelo Waterfall de desarrollo de software .....	101
Gráfico 4-3 Pantallas de inicio y menú de Communitas App .....	102
Gráfico 4-4 Pantallas relacionadas a íconos de la Aplicación “Communitas” .....	106
Gráfico 4-5 Estructura Organizacional en Etapa de Pre-Implementación .....	107
Gráfico 4-6 Estructura Organizacional en Etapa de Implementación .....	111
Gráfico 4-7 Flujo proceso de venta.....	114
Gráfico 4-8 Flujo proceso de soporte.....	117



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarnos la sabiduría necesaria en todo este camino, que no ha sido fácil pues ha requerido de importantes sacrificios.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional en cada decisión de nuestras vidas. Superarnos profesionalmente ha sido una de ellas y su motivación fue una de las fuerzas que nos permitió continuar y no rendirnos.

A nuestros hermanos, familias y amigos quienes nos han comprendido en todos los momentos que no pudimos compartir con ellos por cumplir con nuestras responsabilidades.

A nuestros profesores de ESPAE y tutor del proyecto, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarnos sus conocimientos y acompañarnos en todo este proceso.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La industria de la construcción, uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía, tuvo un crecimiento promedio anual entre 2007 al 2014 de 8,5% de acuerdo a la información publicada en las cuentas nacionales del Banco Central; este incremento de la demanda de inmuebles fue impulsado principalmente por la facilidad en la obtención de los créditos hipotecarios del Banco del IESS (Biess).

La evolución del número de proyectos de Guayaquil y las zonas aledañas presenta una tendencia de crecimiento moderada del 2% promedio anual durante el período 2007- 2013. La mayor parte de los proyectos tanto en marcha como iniciados que representaban el 31% de ellos, estaban localizados en la vía Samborondón-Daule. Los motivos del incremento de interés de vivienda en estos sectores son: la seguridad, la ausencia de contaminación, la cercanía con la naturaleza y la proximidad a Guayaquil.

Vivir en una urbanización implica la práctica de nuevos hábitos de convivencia sustentados en los reglamentos internos de la urbanización, para así crear ambientes armónicos y una buena vecindad. Para tener una buena comunidad se necesita mejorar las líneas de comunicación, además la administración se considera clave, al desempeñar un papel de mediador necesario para alcanzar mejoras y la continuidad de los procesos a través de la retroalimentación. Por ello, este proyecto busca enfocarse a proveer solución a la deficiente comunicación existente entre los residentes y la administración de las urbanizaciones a través de una Aplicación Móvil Integral de Comunidades denominada “COMMUNITAS”, cuyos principales beneficios son fácil acceso, automatización de procesos, información integrada y disponible permanentemente, entre otros.

El producto va dirigido a urbanizaciones ubicadas en los sectores de Vía a Samborondón, Vía a la Costa y Vía a Daule-La Aurora; la investigación de mercado comprueba el interés de los residentes alcanzando un nivel de aceptación de “*Communitas App*” del 69%. Como segundo segmento, también interesado en el producto, están los negocios ubicados en los mismos sectores, los cuales tendrán la oportunidad de publicitar dentro de la aplicación móvil a través de la función “*Servicios*”.

Algunos de los factores considerados como críticos para el éxito del proyecto son: una estrategia de venta directa del producto, capacitación al cliente y servicio de soporte, retroalimentación por parte del cliente y actualización del producto, pues al estar relacionado con la tecnología se requiere una rápida adaptación a los cambios.

El análisis financiero permite confirmar la viabilidad del proyecto, la inversión inicial necesaria considerando el desarrollo de producto y capital de trabajo es de US\$32.130 y con una proyección de resultados a tres años se logra obtener un VAN de US\$13.650 alcanzando una tasa interna de retorno del 43,63%.

## **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

El crecimiento poblacional y la consecuente necesidad de más vivienda, se hace evidente en los últimos censos realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); pues de acuerdo a este organismo la población del Cantón Guayaquil registra una tasa de crecimiento entre los años 2001 - 2010 de 1.54% anual (INEC, 2012). Por otro lado, la industria de la construcción, uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía, tuvo un crecimiento promedio anual entre 2007 al 2014 de 8,5% alcanzando las mayores tasas en los años 2011 y 2012 con una variación de 17,6% y 12,2% respectivamente de acuerdo a la información publicada en las cuentas nacionales del Banco Central; este incremento de la demanda de inmuebles fue impulsada principalmente por los créditos hipotecarios del Banco del IESS (Biess).

En la ciudad de Guayaquil y en su parroquia Tarqui, según una publicación de El Telégrafo, la mayor expansión se registra en Vía a la Costa pasando de 4,120 predios registrados en la Dirección de Urbanismo, Avalúos y Registro del Municipio al 2001 a

8,992 en el 2011 habiéndose multiplicado a más del doble las cifras. (EL TELEGRAFO, 2014). Según Carvajal (2012), citando datos del V Censo de Población y IV efectuado por el INEC, en el cantón Samborondón durante el período de 1990 al 2010, el número de viviendas casi se triplicó.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón (2012) afirma que en la Parroquia Urbana Satélite La Puntilla, que comprende desde el km 0 hasta el km 10,4 de la Vía Samborondón y abarca una superficie aproximada de 3.386,58 hectáreas, en el 2012 existía aún el 50% de su territorio disponible para urbanizar y construir nuevos proyectos; mientras que en la Ciudad de Guayaquil los sectores para nuevas edificaciones escasean. Conforme a Carvajal (2012) citando palabras del alcalde de Samborondón, los motivos del incremento de interés de vivienda en este sector son: la seguridad, la ausencia de contaminación, la cercanía con la naturaleza y la proximidad a Guayaquil que el sector ofrece. Por otro lado, una publicación de El Universo en el 2013 denominada “¿Por qué vivir en Sambo? señala que muchas personas que crecieron y vivían en sectores tradicionales de Guayaquil se trasladaron al sector Vía Samborondón en busca de “un lugar seguro” para vivir y en el que sus hijos pudieran estar más cerca de sus centros educativos y su “círculo social”. (EL UNIVERSO, 2013)

Según el estudio “Evolución del mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la vivienda de Interés social” de la Cámara de Industria del Ecuador, Comicon, la evolución del número de proyectos de Guayaquil y las zonas aledañas presentó una tendencia de crecimiento moderada del 2% promedio anual durante el período 2007- 2013. La mayor parte de los proyectos tanto en marcha como iniciados que representaban el 31% de ellos, estaban localizados en la vía Samborondón-Daule. En el mismo estudio se presenta la oferta de unidades de viviendas disponible de la ciudad de Guayaquil y sectores aledaños al 2013, la cual alcanzó 13,761, valor que se incrementó 18% en comparación con el 2012.

Las unidades de vivienda presentan el mismo comportamiento que los proyectos pues su mayor porcentaje se encuentra en la zona de la Vía Samborondón-Daule en un 36%, seguido por un 13% localizado en la Zona Norte de la ciudad y los porcentajes restantes se concentran en la vía a la Costa, Vía Daule y Durán. Estas unidades disponibles de vivienda estaban concentradas en el 2013 en un 60% en rangos de precio de US \$35,000 a

US\$75,000 lo cual evidenciaba una oferta para clase media y media alta, pues aquellas unidades de carácter social se valoraban en precios inferiores a US\$35,000. (Cámara de Industria del Ecuador, Comicon, 2013)

**Tabla 1-1 Unidades de viviendas disponibles**

Status del Proyecto	Proyectos con Unidades Disponibles						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Unidades disponibles en proyectos en marcha	12,837	9,830	8,275	3,098	8,728	6,959	5,241
Unidades disponibles en proyectos nuevos	1,971	5,056	4,580	6,721	4,988	4,252	8,520
<b>Total Disponibles</b>	14,808	14,886	12,855	9,819	13,716	11,211	13,761
<b>Unidades Vendidas</b>	5,657	5,775	7,503	6,425	12,268	7,511	8,419

Fuente: Evolución del mercado de Vivienda en el Ecuador y prospectiva de la vivienda de interés social, Comicon 2013

En las urbanizaciones, los proyectos de viviendas de mayor expansión, las ventanas no necesitan tener rejas y los niños pueden jugar de forma tranquila fuera de sus casas. Esto incide en la preferencia de las personas a vivir en urbanizaciones cerradas. Sin embargo, este tipo de convivencia también genera una serie de problemas como:

Según Carvajal (2012), citando palabras de Rubén Muñoz, el problema vial se ha convertido en un gran reto de estas zonas, en especial vía a Samborondón; menciona que en la actualidad no tienen vías alternas de entrada y salida, lo que genera congestión vehicular, atascos en las vías y puentes en las horas pico. Las zonas de Salitre, la Aurora y Vía a la Costa también tienen estos problemas (EL UNIVERSO, 2014). Se suma a esto las largas distancias que los residentes de las urbanizaciones deben recorrer para satisfacer necesidades de alimentación, recreación, entre otras, convirtiéndose así en un problema pues acorta el tiempo disponible que les queda a los residentes fuera de sus extensas jornadas laborales. Con el fin de atender esa demanda insatisfecha, además de que el consumidor prefiere maximizar su tiempo y dinero por el ritmo de vida agitado que vive, con el pasar de los años se ha visto un aumento de los negocios en las zonas aledañas a las urbanizaciones privadas (EL UNIVERSO, 2013a).

José Yúnez, Alcalde de Samborondón, afirma que las incomodidades generadas por las lluvias en las urbanizaciones alejadas a la ciudad, de manera especial en el área de La

Puntilla, fueron evidenciadas en marzo del 2012 cuando la combinación de aguaje, marea alta y lluvias prolongadas causó fuertes inundaciones, afectando de forma severa varias urbanizaciones. La zona, tanto urbana como rural, está rodeada por tres ríos: Los Tintos, Daule y Babahoyo, los cuales deben ser dragados por la presencia y alta acumulación de sedimentos causantes del problema. Las deficiencias del sistema de alcantarillado y limpieza de alcantarillas agravan el problema (EXPRESO, 2014).

Existen problemas de seguridad que han surgido y aquejado a los moradores; incluye a personas conectadas con el narcotráfico que viven en estas urbanizaciones, además de las falencias en la seguridad privada que hace a los residentes víctimas de antisociales que ingresan a las mismas (EL UNIVERSO, 2015a). Por ello la Policía Nacional trata de llenar aquellos vacíos en la seguridad realizando controles en las ciudadelas, lo cual fue una disposición, en el caso de la Provincia del Guayas, por parte del ex gobernador, Rolando Panchana (Ecuador Inmediato, 2014).

En las urbanizaciones se forman comunidades de personas donde se genera ciertos problemas desatendidos según Pablo Valencia, Director Ejecutivo de la Fundación Bien-Estar de Mutualista Pichincha quien expuso en una entrevista para la Revista Clave Bienes Raíces: *“En estas comunidades se debe practicar nuevos hábitos de convivencia en los que prime el respeto por los derechos de los demás y velar por los propios por igual, sustentados en los reglamentos internos de la urbanización, para así crear ambientes armónicos y una buena vecindad”* (Eulalia, 2010).

Una vez que una urbanización entrega las viviendas a sus dueños, entregan la administración de la urbanización a representantes de propietarios que pasan a formar los denominados comités que se encargarán de autogestionar las necesidades de seguridad, mantenimiento y mejoras de la urbanización. Para hacer realidad aquella autogestión se requiere, por parte de todos los propietarios, participación y apoyo. A esto se le conoce como cultura comunitaria. De acuerdo a Ugarte (2015), citando teorías de Alfred Adler, para que una cultura sea comunitaria debe trasladarse de una lógica de competencia por el reconocimiento y el sentimiento de inferioridad a la lógica del aporte y el sentimiento de fraternidad, afirmando así a cada miembro como igualmente responsable, capaz y autónomo para aportar a la comunidad, enfrentar obstáculos y superar fracasos. Sin

embargo, en la mayoría de urbanizaciones se hace evidente la falta de cultura comunitaria debido a que existe poca comunicación, poca participación y compromiso.

Las alícuotas son cuotas mensuales contempladas en la Ley de Propiedad Horizontal como lo manifiesta Chacón (2015), determinadas por la directiva o comité de propietarios y la administración, con el fin de autogestionar el correcto desempeño de la urbanización. Las alícuotas son determinadas en función del total de los gastos mensuales y el total de viviendas de la urbanización. Estos gastos incluyen: mantenimiento, adquisición de insumos, pago de trabajadores y guardianía.

El atraso en el pago de alícuotas de los residentes de urbanizaciones, es un problema que imposibilita su correcto funcionamiento por falta de fondos. En el mes de septiembre del 2015, la Urbanización Veranda tenía una cartera vencida del 15% de residentes; para evitar o disminuir el porcentaje de morosidad, las urbanizaciones implementan ciertas medidas como el bloqueo de tarjetas de los residentes atrasados en sus pagos, prohibición de ingresar al club social o ingresar invitados a la urbanización (EL UNIVERSO, 2015b).

Lorena, residente de la Avenida Samborondón, ha realizado quejas a la administración de su urbanización sobre los vecinos irrespetuosos de las normas, y en realidad no sabe si la administración toma acciones al respecto (EL UNIVERSO, 2013b). Aquello evidencia la deficiencia en las líneas de comunicación, necesarias para promover la participación y el respeto cuando las personas viven en comunidad compartiendo áreas comunes, lo cual ocasiona conflictos entre residentes y la administración.

## **1.2. Identificación del problema**

La vida en comunidad genera ciertos conflictos ocasionados por la falta de consciencia y compromiso de los residentes en el cumplimiento de las reglas de convivencia y sus obligaciones. Esto se debe a problemas desatendidos, ocasionados por el poco seguimiento y comunicación del administrador respecto a sus quejas puestas. Francisco Quinde, director de Gélico<sup>1</sup>, afirma que para tener una buena comunidad se necesita mejorar las líneas de comunicación. Además, la administración se considera clave para el buen vivir, al

---

<sup>1</sup> Empresa dedicada al desarrollo del potencial de las organizaciones y gente



desempeñar un papel de mediador que va más allá de preocuparse por el mantenimiento, alícuota o seguridad de la ciudadela, jugando un rol muy importante para los residentes y siendo necesaria para alcanzar mejoras y la continuidad de los procesos a través de la retroalimentación (EL UNIVERSO, 2013b)

Por ello se ha decidido enfocarse a proveer solución a la deficiente comunicación existente entre los residentes y la administración de las urbanizaciones. Este problema ha ocasionado en las comunidades conflictos como la falta de consciencia de los residentes en el manejo de desechos de sus mascotas; por otro lado, el poco seguimiento y comunicación del administrador respecto a quejas puestas por los residentes, al no informar si estas han sido tomadas en cuenta por los comités, ha generado falta de compromiso por parte del residente en el cumplimiento del pago a tiempo de las alícuotas. Este es el caso de un residente de Villa Club, presentado en un artículo de Diario El Universo, que se negó a pagar su alícuota hasta que se repare la malla de la cancha de fútbol. (EL UNIVERSO, 2013b)

Asimismo, la participación e interacción de los residentes es vital para juntos alcanzar el bien común, sin embargo las personas no cuentan con el tiempo suficiente para una mayor participación e interacción en todo lo relacionado a su comunidad. De acuerdo a una presidenta del directorio de urbanizaciones entre Ríos, de 1200 familias que viven en dicho sector, unas 100 personas asisten con regularidad a las asambleas. (EL UNIVERSO, 2013c)

Una mayor interacción ayudaría a los residentes a sentirse más involucrados y comprometidos para alcanzar mejores resultados. Sin embargo, se considera que en la actualidad no existe una solución tan viable ante el problema presentado, pues los medios utilizados no se han adaptado de forma eficiente a las necesidades actuales de las personas, en sentido de agilidad, disponibilidad y buena comunicación; permitiendo además al administrador concentrarse en las actividades que crean valor y brindando al residente muchos beneficios, una cultura de comunidad, respeto y concientización en la importancia del cumplimiento de normas y responsabilidades de los residentes de urbanizaciones para alcanzar el bien común.

### **1.3.Propuesta de valor**

Se propone una aplicación móvil para *Smartphone* como herramienta innovadora, móvil y rápida, ya que actualmente las personas llevan consigo su *Smartphone* todo el tiempo, se accede más rápido a este que a la computadora por su tamaño y popularidad. Se visualiza esta herramienta para ser utilizada como medio de comunicación entre administradores y residentes. A través de esta, los residentes podrán compartir su opinión, tener un mayor control, participación y mantenerse informados sobre todo lo relacionado a su urbanización y la administración.

Su fácil acceso y diseño brindarán al usuario una experiencia positiva de uso, la automatización de procesos e información disponible permanente generaran ahorro de tiempo y comodidad: así como las oportunidades continuas de comunicación permitirán a los usuarios estar informados en cualquier momento e involucrarse en la toma de decisiones y en consecuencia con el desarrollo de su comunidad.

### **1.4.Objetivos del proyecto de grado**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar la factibilidad de crear una aplicación móvil que sirva como herramienta dentro de las urbanizaciones para facilitar una comunicación eficiente entre los residentes y administradores a través de funcionalidades que se adapten a sus necesidades de agilidad, fácil acceso, control e información permanente.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar una investigación de mercado para evaluar el interés de los clientes y usuarios (residentes, administradores, directorios y negocios) sobre uso de la aplicación móvil en las urbanizaciones que justifique su creación.
2. Describir las características y el análisis de la industria donde se ubica el producto.

3. Diseñar un plan de marketing para la ejecución del proyecto, estableciendo las estrategias apropiadas para el éxito del producto y la empresa.
4. Desarrollar el análisis de viabilidad técnica para la creación y funcionalidad de la aplicación móvil.
5. Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto con las herramientas adecuadas.

## **2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1. Introducción**

La presente investigación de mercado pretende definir el problema de decisión gerencial, además del problema de investigación de mercado de “*Communitas*” *App Integral de Comunidades*. Se determinarán los objetivos generales y específicos de la investigación, el diseño de investigación y los métodos de recopilación de información para alcanzar los objetivos. Como uno de los últimos puntos del capítulo, el análisis de los resultados de la investigación permitirá obtener conclusiones que serán de suma importancia para responder al problema de investigación de mercado y al problema de decisión gerencial, a la vez de obtener información sobre características y funcionalidades deseables en el producto.

## 2.2. Definición del Problema

El problema de decisión gerencial se enfoca en conocer si se debe proceder con el proyecto de la creación de la Aplicación “Communitas” App Integral de Comunidades.

El problema de investigación de mercado es “Descubrir si existe el interés suficiente de los comités de propietarios de las urbanizaciones, administración y residentes para el uso de la Aplicación Móvil App Integral de Comunidades que les permita agilizar y mejorar la comunicación en la urbanización. Además, conocer la aceptación de los negocios cercanos a las urbanizaciones para el uso de la aplicación como medio para realizar pautas publicitarias”.

La matriz de la tabla 2-1 detalla los objetivos planteados para resolver el problema de la investigación de mercados, los cuales se han enfocado a la recolección de información referentes a:

- 1) Segmentos de mercado: tamaño de los segmentos
- 2) Usuarios: residentes y administradores de las urbanizaciones
- 3) Clientes: comité en representación de los residentes y negocios cercanos interesados en pautar en la aplicación
- 4) Industria: relacionadas con el producto

**Tabla 2-1 Problemas de decisión gerencial e investigación de mercado**

Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Objetivos Generales
Conocer si se debe proceder con el proyecto de la creación de una aplicación integral para urbanizaciones	Descubrir si existe el interés suficiente de los clientes y usuarios (miembros del directorio, negocios, administradores y residentes) para el uso de la aplicación dentro de la urbanización que justifique su creación	Determinar el tamaño del segmento al cual va dirigido el producto e identificación de posibles clientes
		Determinar el perfil de los jefes de hogar, su comportamiento e interés en temas relacionados a la urbanización donde reside(Usuarios)
		Conocer la disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y la percepción del jefe de hogar (residente) respecto a ellos
		Medir la percepción del jefe de hogar (residente) respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización
		Determinar el perfil y funciones de los administradores de las urbanizaciones (Usuario)
Conocer los canales de comunicación utilizados por el administrador y su percepción referente a ellos		

	Medir la percepción de los administradores respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización
	Determinar el perfil y funciones del presidente o algún miembro de la directiva de la urbanización (Cliente)
	Conocer la disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y la percepción del presidente o algún miembro de la directiva respecto a ellos
	Medir la percepción del presidente o algún miembro de la directiva respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización
	Determinar el perfil y características de los negocios que podrían pautar publicidad en la aplicación (Cliente)
	Medir la percepción de los negocios respecto a la funcionalidad de pautar en la aplicación móvil para urbanizaciones
	Conocer las industrias donde se ubica el producto (aplicación móvil para urbanizaciones)

Fuente: Propia 2016

Al ser la aplicación móvil dirigida para uso interno de comunicación de las urbanizaciones, es importante entender el perfil de los diferentes usuarios, cómo se maneja actualmente la comunicación dentro de la urbanización, la percepción sobre los canales utilizados actualmente y el uso de la aplicación móvil en la urbanización.

Los miembros del comité interno de las urbanizaciones son quienes toman las decisiones, por lo cual son identificados como clientes, por ello se debe conocer también su opinión respecto a los canales de comunicación utilizados dentro de la urbanización y la percepción sobre la funcionalidad y uso de la aplicación como herramienta de comunicación.

Como segundo cliente están los negocios cercanos a las urbanizaciones, de los cuales nos interesa saber cuáles son sus perfiles y características; y su apreciación ante la posibilidad de pautar publicidad en una aplicación móvil dirigida a urbanizaciones.

Para complementar la investigación se ha determinado objetivos enfocados a la determinación del tamaño de los dos segmentos a los cuales se dirige el producto. Asimismo, el análisis de las industrias relacionadas al producto y su competencia es clave para determinar las estrategias de marketing que serán utilizadas.

### **2.3. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es de tipo concluyente y exploratoria, dependiendo del objetivo específico a conseguir mediante la investigación. Estos tipos constituyen etapas dentro de la investigación denominadas como etapa cualitativa y etapa de campo. La matriz de investigación de mercado presentada en la tabla 2-2 detalla el diseño que se utiliza para el cumplimiento de cada objetivo específico planteado.

**Tabla 2-2 Matriz de investigación de mercado**

Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Diseño(s) de Investigación
Conocer si se debe proceder con el proyecto de la creación de una aplicación integral para urbanizaciones	Descubrir si existe el interés suficiente de los clientes y usuarios (miembros del directorio, negocios, administradores y residentes) para el uso de la aplicación dentro de la urbanización que justifique su creación	Determinar el tamaño del segmento al cual va dirigido el producto	Número de viviendas ubicadas en el sector de vía a Samborondón, vía a	Exploratoria
		Determinar el perfil de los jefes de hogar, su comportamiento e interés en temas relacionados a la urbanización donde reside(Usuarios)	Estimación del número de negocios ubicados en los sectores	Exploratoria
			Datos demográficos de los jefes de hogar (edad, nombre de la	Concluyente
			Ocupación y tiempo empleado en el trabajo de los jefes de hogar	Concluyente
			Tiene teléfono inteligente? Cuantos miembros de su familia tienen	Concluyente
			Participación de las actividades relacionadas a su comunidad	Concluyente
		Conocer la disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y la percepción del jefe de hogar (residente) respecto a ellos	Uso de áreas sociales	Concluyente
			Información relevante para los residentes referente a su urbanización	Concluyente
		Medir la percepción del jefe de hogar (residente) respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización	Canales de comunicación utilizados por el residente para contactarse	Concluyente
			Eficiencia de los canales de comunicación utilizados por el residente para contactarse con la administración	Concluyente
		Determinar el perfil y funciones de los administradores de las urbanizaciones (Usuario)	Aceptación del uso de aplicaciones móviles para diferentes servicios	Exploratoria/Concluyente
			¿Que beneficios encuentra al disponer de esta información en la aplicación	Concluyente
		Conocer los canales de comunicación utilizados por el administrador y su percepción referente a ellos	¿Cual es el maximo valor que estarían dispuestos a pagar por la aplicación	Concluyente
			Datos demográficos (edad, profesión, etc)	Exploratoria
		Medir la percepción de los administradores respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización	Funciones y tiempo en el cargo	Exploratoria
			Recursos utilizados para realizar sus funciones	Exploratoria
Determinar el perfil y funciones del presidente o algún miembro de la directiva de la urbanización (Cliente)	Canales de comunicación utilizados por la administración para informar a los residentes	Exploratoria		
	Importancia y Eficiencia de los canales de comunicación utilizados por la administración para informar a los residentes	Exploratoria		
Conocer la disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y la percepción del presidente o algún miembro de la directiva respecto a ellos	Aceptación en el uso de software como herramienta de comunicación con los residentes	Exploratoria		
	¿Que ventajas/desventajas considera que obtendría la administración con esta herramienta	Exploratoria		
Medir la percepción del presidente o algún miembro de la directiva respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización	Datos demográficos (edad, profesión, etc)	Exploratoria		
	Funciones y tiempo en el cargo	Exploratoria		
Determinar el perfil y características de los negocios que podrían pagar publicidad en la aplicación (Cliente)	Recursos utilizados para realizar sus funciones	Exploratoria		
	Canales de comunicación utilizados por la directiva para informar a los residentes, la frecuencia de uso y costo	Exploratoria		
Medir la percepción de los negocios respecto a la funcionalidad de pagar en la aplicación móvil para urbanizaciones	Importancia de la comunicación y eficiencia de los canales utilizados por la directiva para informar a los residentes	Exploratoria		
	Aceptación en el uso de la aplicación como herramienta de comunicación entre residentes y administración	Exploratoria		
Conocer las industrias donde se ubica el producto (aplicación móvil para urbanizaciones)	¿Que ventajas/desventajas considera que obtendría la administración con esta herramienta	Exploratoria		
	Interés en adquirir el producto como herramienta de comunicación	Exploratoria		
	Ubicación, años de funcionamiento, número de sucursales, giro del	Exploratoria		
	Inversión en publicidad, canales utilizados para realizar publicidad	Exploratoria		
	Aceptación de aplicaciones móviles como medio para pagar	Exploratoria		
	Uso actual de medios sociales para pagar publicitarias	Exploratoria		
	¿Que ventajas/desventajas encuentra en realizar publicidad en medios sociales (aplicaciones, página web, redes sociales)	Exploratoria		
	Interés en nicho de mercado (residentes de urbanizaciones) y el	Exploratoria		
	Características de las industrias relacionadas al producto respecto a su crecimiento,ventas, entre otros (software, marketing digital, telefonía móvil y aplicaciones móviles)	Exploratoria		
	Regulaciones, canales, cambios tecnológicos, barreras de entrada entre otros en la industria de aplicaciones móviles	Exploratoria		
	Competencia nacional e internacional del producto dentro de la industria	Exploratoria		

Fuente: Propia 2016

### 2.3.1 Diseño de investigación exploratorio (Investigación Cualitativa)

En la etapa cualitativa se ejecuta investigación exploratoria. Esta se realiza mediante consultas a fuentes secundarias en artículos de periódicos y revistas para recabar información sobre la aceptación del uso de aplicaciones móviles del segmento residentes de urbanizaciones, características y percepción del segmento negocios sobre la funcionalidad en el uso de aplicaciones móviles, información para determinar el tamaño del segmento de usuarios y clientes, características de las industrias relacionadas y competencia del producto.

En la etapa cualitativa también se realiza entrevistas de profundidad a 4 presidentes o miembros del directorio de urbanizaciones, 11 administradores de urbanizaciones y 21 negocios ubicados en las áreas geográficas seleccionadas. Las entrevistas tienen una duración aproximada de 20 a 30 minutos y contiene preguntas abiertas para que clientes y usuarios puedan compartir sus experiencias y obtener información valiosa que permita complementar nuestro estudio.

La entrevista a presidentes o miembros del directorio de urbanizaciones pretende recopilar información sobre sus funciones, los recursos que utiliza, canales de comunicación utilizados, su percepción acerca del uso de una aplicación móvil como medio de comunicación e interés en adquirir la misma. Ver Anexo 1.

La entrevista a administradores de urbanizaciones procura conocer además de sus funciones, los recursos empleados para las mismas, su percepción acerca de la eficiencia de los canales de comunicación disponibles actualmente, su orientación y aceptación al uso de aplicaciones móviles o tecnologías de información. Ver anexo 2.

La entrevista a negocios ubicados en las zonas geográficas señaladas se centra en conocer los canales actuales que utilizan para publicidad y su nivel de inversión en la misma, su percepción acerca de las aplicaciones móviles como medio publicitario e interés en el nicho de mercado y el producto para pautas publicitarias. Ver anexo 3.

### **2.3.2 Diseño de investigación concluyente (Investigación cuantitativa)**

En esta etapa se utiliza la investigación concluyente, de tipo descriptiva con diseño transversal simple pues se realiza únicamente a los residentes de urbanizaciones quienes son los usuarios y beneficiarios directos del producto y se lo hace una sola vez. Esta investigación establece las características del mercado, es decir los residentes de urbanizaciones, y su percepción acerca del producto.

#### ***Diseño de la Encuesta***



La investigación concluyente descriptiva se realiza mediante una encuesta elaborada de forma estructurada con 25 preguntas y cuatro secciones descritas a continuación:

- Información general del encuestado
- Participación de residente en su urbanización
- Canales de comunicación en su urbanización
- Percepción sobre el producto

El tipo de encuesta utilizada es personal y se realiza de forma asistida para lograr una mayor comprensión sobre la información que se solicita y mostrar un prototipo de las funcionalidades básicas del producto. Ver Anexo 4.

### ***Diseño del Muestreo***

La población meta son las personas que viven en urbanizaciones de los sectores: Vía a Samborondón, Vía a la Costa y Vía Daule-La Aurora. Se ha establecido como elemento muestral para esta investigación, a los jefes de hogar que residen en las viviendas ubicadas en los 3 sectores de interés; por lo cual, el marco muestral está compuesto por el número de viviendas que se encuentran en las zonas mencionadas. Para su determinación se utiliza la metodología descrita a continuación:

### ***Marco Muestral***

- Determinación del número de viviendas del Censo Poblacional 2010 filtrando las zonas y sectores de las urbanizaciones que fueron identificados con la ayuda de la Cartografía de los cantones de Samborondón, Guayaquil y Daule.
- Aplicación de las tasas de crecimiento poblacional por cantón descritas en la tabla 2-3, las cuales fueron estimadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para el periodo 2011-2015.

**Tabla 2-3 Tasas de Crecimiento Poblacional Proyectados 2011-2020**

Cantón	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Guayaquil	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Samborondón	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Daule	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC

La tabla 2-4 muestra el número de viviendas proyectadas, en el caso del sector Vía a la Costa se consideran las tasas de crecimiento de Guayaquil, pues de acuerdo a la Cartografía dicho sector forma parte del cantón.

**Tabla 2-4 Proyección del Número de viviendas en Urbanizaciones al 2015**

Viviendas	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vía a la Costa	4.438	4.494	4.549	4.603	4.656	4.708
Vía a Samborondón	9.003	9.374	9.759	10.155	10.564	10.986
Vía Daule-La Aurora	9.271	9.605	9.948	10.300	10.661	11.031
<b>Total</b>	<b>22.712</b>	<b>23.473</b>	<b>24.256</b>	<b>25.059</b>	<b>25.881</b>	<b>26.725</b>

Fuente: Propia con base en la información del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Con el procedimiento descrito, se determina que el marco muestral está conformado por 26,725 viviendas.

### **Técnica de Muestreo**

La técnica de muestreo utilizada es la No Probabilística por cuotas porque la población meta se ubica en tres diferentes sectores. El tamaño de la muestra se define aceptando un margen de error del 5% y con nivel de confianza del 95%, por ello, se determina un total de 379 encuestas a realizar; las cuales son distribuidas a los diferentes sectores de acuerdo a su tamaño respecto al total de viviendas identificadas, la asignación a las distintas zonas en estudio está descrita en la tabla 2-5.

**Tabla 2-5 Distribución del número de encuesta por sectores**

Sectores	2015	Pesos	Distribución
Vía a la Costa	4.708	18%	67
Vía a Samborondón	10.986	41%	156
Vía Daule-La Aurora	11.031	41%	156
<b>Total</b>	<b>26.725</b>	<b>100%</b>	<b>379</b>

Fuente: Propia 2016

En la segunda etapa de esta técnica los elementos se escogen por conveniencia; por lo cual, se visita lugares aledaños a los 3 sectores para realizar las encuestas:

- Piazza Villa Club y La Joya
- Gasolineras ubicadas en vía a la Costa y vía a Samborondón.
- Plaza Lagos
- Centro Comercial El Dorado

## 2.4. Resultados de la Investigación

### *Tamaño de los Segmentos*

Existen dos segmentos de interés para el producto en estudio: los jefes de hogar de viviendas ubicadas en urbanizaciones de los sectores Vía a Samborondón, Vía a Daule-La Aurora y Vía a la Costa y los negocios aledaños a estos 3 sectores.

Para la determinación del tamaño del primer segmento se estimó el número de viviendas ubicadas en urbanizaciones de los tres sectores de interés; esto representa el tamaño del segmento de viviendas al cual está destinado el producto. Los mayores segmentos de mercado se encuentran en Vía a Samborondón y Vía Daule La Aurora donde ambos abarcan el 82% del segmento total, con un peso igual del 41%. El total del segmento alcanza las 26,725 viviendas.<sup>2</sup>

**Tabla 2-6 Tamaño de segmentos por sectores**

Sectores	2015	Pesos
Vía a la Costa	4.708	18%
Vía a Samborondón	10.986	41%
Vía Daule-La Aurora	11.031	41%
<b>Total</b>	<b>26.725</b>	<b>100%</b>

Fuente: Propia 2016

El segmento de negocios ha sido estimado mediante la utilización de varias fuentes de información. Para el sector de Vía a Samborondón se utiliza como base el Plan Cantonal de Desarrollo y Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Samborondón, que determinó un total de 581 negocios hasta el año 2011, año de creación de dicho plan (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón, 2012). A este número se

<sup>2</sup> Este número fue calculado en la sección 2.3.4 para la determinación de la muestra de la investigación primaria.

suman los negocios ubicados en centros comerciales inaugurados a partir del año 2012. Los negocios ubicados en el sector Daule-La Aurora fueron definidos a partir de la investigación del número de negocios existentes en los centros comerciales de esta zona. De la misma forma anteriormente descrita, se recolectó el número de negocios ubicados en el sector Vía a la Costa.

**Tabla 2-7 Negocios cercanos a urbanizaciones de áreas seleccionadas**

Ubicación	Nombre de Centro Comercial	Locales	Fuente
Daule La Aurora	Riocentro El Dorado	266	(El Universo, 2013)
Daule La Aurora	Piazza La Joya	17	(El Universo, 2012)
Daule La Aurora	Piazza Villa Club	40	(La Piazza Ecuador, 2016)
Daule La Aurora	Plaza Design	8	(Revista Líderes, 2015)
Daule La Aurora	Plaza Tía La Joya	36	(Tia S.A., 2015)
Daule La Aurora	Milan Plaza	25	(Expreso, 2014)
Daule La Aurora	San Antonio Shopping	22	(El Universo, 2010)
Vía a la Costa	C.C. Costalmar	50	(Revista Lideres, 2012)
Vía a la Costa	Laguna Plaza	55	(El Universo, 2014)
Vía a la Costa	Blue Coast Business Center	77	(Revista Lideres, 2012)
Vía a la Costa	Plaza Colonia	14	(Revista Lideres, 2012)
Vía Samborondón	Negocios contabilizados hasta 2011	581	(Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón, 2012)
Vía Samborondón	Plaza Lagos (2da etapa)	19	(El Universo, 2012)
Vía Samborondón	Plaza Navona	46	(El Comercio, 2012)
Vía Samborondón	Piazza Ciudad Celeste	92	(El Universo, 2012)
Vía Samborondón	Samborondón Business Center	18	(Samborondón Business Center, 2015)
<b>Total</b>		<b>1366</b>	

Fuente: Propia 2016

Este segundo segmento está conformado por un aproximado de 1366 negocios, de los cuales el 55,34% se ubican en el sector de Vía a Samborondón, seguido por Vía a Daule-La Aurora con un 30,31% cuyos centros comerciales se han establecido en los últimos años. En el sector de Vía a la Costa hay una menor cantidad de negocios, lo cual se esperaría por la menor cantidad de viviendas en comparación con los otros dos sectores.

**Tabla 2-8 Resumen de negocios por sector**

Sectores	Número de locales	Peso
Vía Daule La Aurora	414	30,31%
Vía a Samborondón	756	55,34%
Vía a la Costa	196	14,35%
<b>Total general</b>	<b>1366</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Propia 2016

***El perfil de los jefes de hogar, su comportamiento e interés en temas relacionados a la urbanización donde reside.***

***Datos demográficos de los jefes de hogar***

Los jefes de hogar encuestados, también llamados residentes, viven en las urbanizaciones ubicadas en los tres sectores de interés: Vía a Samborondón, Vía a Daule-La Aurora y Vía a la Costa. El 39,8% de estos residentes llevan viviendo en sus urbanizaciones de 2 a 5 años, el 27,7% de 5 a 10 años y el 23,7% menos de 2 años, lo cual demuestra las mayores ofertas del sector inmobiliario en los últimos 10 años.

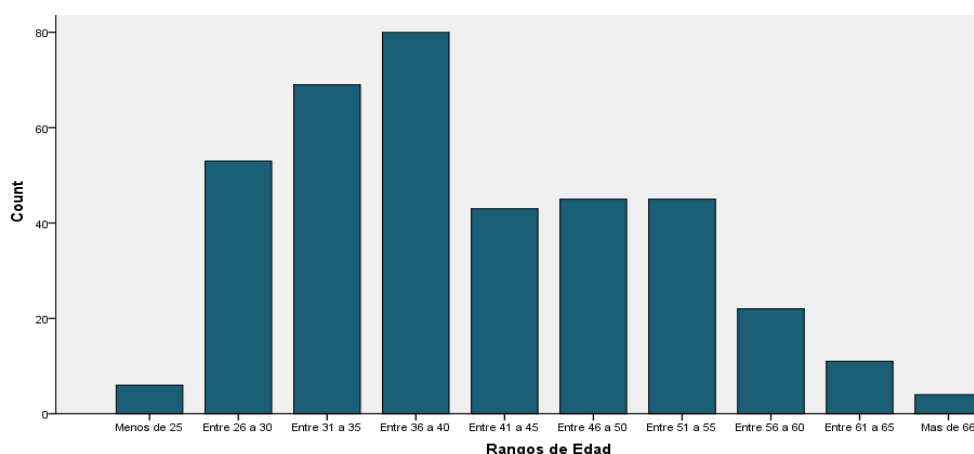
**Tabla 2-9 Tabla cruzada de las variables sector y años viviendo en la urbanización**

			Años viviendo en la urbanización				Total
			Menos de 2 años	De 2 a 5 años	De 5 a 10 años	Mas de 10 años	
Sector de la Urbanización	Vía a Samborondón	Count	33	59	45	19	156
		% within Sector de la Urbanización	21.2%	37.8%	28.8%	12.2%	100.0%
	Via Daule-La Aurora	Count	30	71	49	6	156
		% within Sector de la Urbanización	19.2%	45.5%	31.4%	3.8%	100.0%
	Via a la Costa	Count	27	21	11	8	67
		% within Sector de la Urbanización	40.3%	31.3%	16.4%	11.9%	100.0%
Total	Count	90	151	105	33	379	
	% within Sector de la Urbanización	23.7%	39.8%	27.7%	8.7%	100.0%	

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes de urbanizaciones 2016

Como datos generales del perfil de los jefes de hogar encuestados, se obtiene que el 66,49% son hombres y el 33,51% mujeres. La edad promedio es de 41 años. El mayor número de jefes de hogar se encuentran en los rangos de edad entre 31 a 35 años y 36 a 40 años, ambos grupos suman el 39,3%.

**Gráfico 2-1 Rangos de edades de los residentes encuestados**



Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes de urbanizaciones 2016

**Ocupación y tiempo empleado en el trabajo de los jefes de hogar**

El 94,2 de los residentes trabajan en la actualidad. Las horas promedio de su jornada laboral son de 8,24 horas, el mínimo de horas trabajadas es de 4 y el máximo es de 12 horas al día. Los jefes de hogar trabajan en promedio 5,12 días a la semana, donde el 82,35% poseen un trabajo con jornadas de 5 días laborales y el 14,3% alcanzan los 6 días a la semana.

**Tabla 2-10: Número de personas en la vivienda**

N. personas	Frequency	Percent
1.00	11	2.9
2.00	41	10.8
3.00	73	19.3
<b>4.00</b>	<b>159</b>	<b>42.0</b>
5.00	56	14.8
6.00	31	8.2
7.00	6	1.6
8.00	2	.5
Total	379	100.0

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Los residentes encuestados viven en sus casas con 3,88 personas en promedio. El 42% de las viviendas tienen 4 personas seguido del 19,3% que alcanzan un total de 3 personas por vivienda según los resultados descritos en la tabla 2-10. Estos números se acercan a los

datos del INEC en cuyo Censo de población y vivienda del 2010 se indica que un hogar está compuesto por 3,8 personas en promedio.

***Uso de Smartphones***

Para el producto en estudio es fundamental que los jefes de hogar posean un celular inteligente, pues se trata de una aplicación móvil. El 97,36% de los encuestados si tienen un Smartphone, por lo tanto cuentan con el medio principal para hacer uso del producto.

***Participación de las actividades relacionadas a su comunidad***

Al ser la aplicación móvil dirigida para este segmento específico es importante conocer su comportamiento e interés en los temas relacionados en su urbanización. De los encuestados, el 73,09% no asiste a las reuniones de comité. Sin embargo, el 72,6% de ellos si considera importante la participación en las actividades de su urbanización. El cruce de ambas variables se detalla a continuación en la tabla 2-11.

**Tabla 2-11 Tabla cruzada de las variables participación en las reuniones e importancia de los temas y actividades relacionadas a su urbanización**

		Importancia y participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización		Total
		No	Si	
Participación en las reuniones	No	Count 76 27.4%	Count 201 72.6%	277 100.0%
	Si	Count 1 1.0%	Count 101 99.0%	102 100.0%
Total		Count 77 20.3%	Count 302 79.7%	379 100.0%

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Al investigar los motivos por los cuales los residentes no asisten a las reuniones de comité, atribuyeron un peso aproximado de 59% de su inasistencia al poco tiempo disponible, seguido de un 27% por falta de interés; esta última cifra se asemeja al porcentaje de personajes que consideran que no es importante su participación y no asisten a las

reuniones que se describe en la tabla anterior 2-11. En un menor porcentaje del 14%, la inasistencia vendría explicada por la desorganización en las reuniones.

**Tabla 2-12 Motivos de inasistencia a reuniones**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Inasistencia por poco tiempo disponible	277	.00	100.00	58.5740	36.07619
Inasistencia por falta de interés	277	.00	100.00	26.6787	33.41355
Inasistencia por poca organización en la reunión	277	.00	100.00	14.0614	24.34325

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

El 79,7% de los jefes de hogar que si consideran importante la participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización atribuyen esta importancia en mayor parte a mantenerse informado, buscar soluciones a sus problemas y saber cómo se invierte el dinero de sus alcúotas; en último lugar se encuentra la organización de actividades sociales. La tabla 2-13 muestra la ubicación de los distintos factores evaluados.

**Tabla 2-13 Importancia de la participación en temas y actividades relacionadas a la urbanización**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Es importante para estar informado	302	.00	100.00	33.3675	29.24465
Es importante para buscar soluciones a problemas	302	.00	100.00	28.9073	20.75721
Es importante para saber cómo se invierte el dinero de las alcúotas	302	.00	100.00	24.2781	23.54953
Es importante para realizar quejas	302	.00	70.00	7.5728	12.22599
Es importante para organizar actividades sociales	302	.00	40.00	5.0364	9.57200

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

***Uso de áreas sociales***

Uno de los beneficios de vivir en urbanización es contar con áreas comunes y el club social es una de ellas donde las personas comparten en familia. El 54,6% afirma que hacen uso de estas instalaciones 1 vez a la semana, el 33% ningún día y el 11,6% lo utilizan 2 veces. Esto se puede relacionar con los resultados presentados en el punto 2.4.2.2 sobre la ocupación y tiempo empleado en el trabajo de los jefes de hogar, donde se indica que en su mayoría trabajan entre 5 a 6 días; por lo tanto, lo estarían aprovechando los fines de semanas.



El club social de la urbanización puede ser reservado por los residentes para algún evento y el 40% de ellos han hecho uso de este beneficio. Al separar las instalaciones para estos eventos se impide que los demás residentes puedan usarlos en las fechas planificadas, esto les ha ocurrido al 48% de los encuestados.

***Información relevante para los residentes referente a su urbanización***

El administrador es quien se encarga de comunicar a los residentes todas las novedades de la urbanización, sin embargo hay temas que los jefes de hogar consideran de mayor relevancia para ser informados. Según su orden de importancia se encuentran en primer lugar los reportes de gastos, seguido por las soluciones a quejas, reportes de ingresos y mantenimientos a iniciar o en proceso.

**Tabla 2-14 Información de la urbanización de acuerdo a la importancia del residente**

<b>Información</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Reportes de Gastos	379	.00	100.00	22.2884	16.24441
Solución a quejas	379	.00	100.00	20.9103	18.85428
Reportes de Ingresos	379	.00	100.00	14.7573	13.56229
Mantenimiento a iniciar o en proceso	379	.00	80.00	13.8681	14.24515
Reglamentos Internos	379	.00	100.00	11.2955	13.94100
Disponibilidad de área social	379	.00	50.00	8.1636	12.00020
Actividades sociales planificadas	379	.00	60.00	7.4802	11.52368

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Los resultados detallados en la tabla 2-14 destacan la importancia que le dan los residentes al control sobre su inversión, puesto que este tipo de información está relacionada de forma directa con el destino que se le da a las alícuotas en las urbanizaciones.

***Disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y percepción del residente respecto a ellos***

La siguiente parte de la investigación busca describir los canales utilizados en la actualidad en las distintas urbanizaciones como medio de comunicación interna, identificar las

debilidades en cuanto a su eficiencia y conocer la percepción del residente sobre oportunidades de mejora.

***Canales de comunicación utilizados en la urbanización***

En las urbanizaciones se hace uso de diferentes canales de comunicación entre residentes y administradores para informar todo tipo de novedades o enviar informes. El correo electrónico es el canal de comunicación de mayor uso. Este resultado determina la tendencia en el aprovechamiento de tecnologías que permiten una mayor eficiencia, y transmitir un mensaje sin hacerlo de forma personal, es decir facilitar el acceso a la información. Le sigue en importancia las llamadas telefónicas y las visitas a la administración, que pueden indicar la necesidad por una respuesta más rápida a las necesidades de los residentes de urbanizaciones.

**Tabla 2-15 Canales de comunicación utilizados en la urbanización de acuerdo a su frecuencia de uso**

<b>Canales</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Correo Electrónico	379	.00	100.00	29.8417	30.94587
Llamadas Telefónicas	379	.00	100.00	24.0040	24.63451
Visitas a la Administración	379	.00	100.00	22.6319	28.99067
Reuniones Organizadas	379	.00	100.00	8.2058	18.79857
Cartas	378	.00	80.00	7.1164	13.89682
Redes Sociales	379	.00	100.00	3.6544	13.08435
Página Web de la Urbanización	379	.00	100.00	2.6517	10.47926
Otros	379	0	80	1.24	9.275

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

De acuerdo a los resultados de la tabla 2-15, el uso redes sociales y página web no ha logrado captar aún una mayor frecuencia de uso para la comunicación en las urbanizaciones, pues entre ambas alcanzan un peso de cerca de 7% entre los distintos canales.

***Eficiencia en los canales de comunicación utilizados entre residentes y administradores en una urbanización***

Medir la eficiencia de los canales de comunicación es imprescindible para conocer si estos están logrando sus objetivos. Estos objetivos deben ser enfocados a informar, mantener

actualizados a los residentes y permitirles participar de las decisiones de su comunidad. En las encuestas realizadas, los residentes tuvieron la opción de escoger su opinión acerca de varias afirmaciones que nos ayudan a determinar la eficiencia de los canales existentes, se asignó 1 a totalmente desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 indiferente, 4 acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Con ello, se obtienen conclusiones tomando en cuenta los resultados de la tabla 2-16.

**Tabla 2-16 Eficiencia de los canales de comunicación existentes**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Los canales de comunicación existentes son de fácil acceso	379	1.00	5.00	3.3562	1.14886
Usando los canales de comunicación actuales obtiene una respuesta rápida a su requerimiento	379	1.00	5.00	3.3061	1.17570
La reserva de instalaciones de su urbanización es un proceso tedioso	379	1.00	5.00	3.2902	1.03647
Los canales de comunicación existentes le permiten conocer sus pagos de alcuotas pendientes y realizados	379	1.00	5.00	3.1398	1.16108
Los canales de comunicación existentes le permiten sentirse involucrado con su comunidad	379	1.00	5.00	2.9024	1.08792
Los canales de comunicación existentes le permiten participar en la toma de decisiones	379	1.00	5.00	2.8364	1.18841
Los canales de comunicación existentes permiten a la administración informar de manera inmediata algún evento inesperado	379	1.00	5.00	2.8232	1.14914
Los canales de comunicación existentes permiten dar seguimiento al estatus de reclamos y peticiones	379	1.00	5.00	2.7731	1.12274
Los canales de comunicación existentes tienen disponible permanentemente la información sobre los estados financieros de la urbanización, reglamentos internos y reuniones planificadas de comité	379	1.00	5.00	2.7282	1.06782

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Los residentes encuestados calificaron como indiferente a la afirmación de que los canales de comunicación actuales son de fácil acceso y que al usarlos obtienen una respuesta rápida a su requerimiento, que les permiten conocer sus pagos de alcuotas pendientes y realizados, dar seguimiento al estatus de reclamos y peticiones; y que permiten a la administración informar de manera inmediata algún evento inesperado. También calificaron como indiferente que los canales de comunicación existentes tienen disponible de manera permanente la información sobre los estados financieros de la urbanización,

reglamentos internos y reuniones planificadas de comité, que les permiten participar en la toma de decisiones y sentirse involucrado con su comunidad. Estas respuestas muestran un punto medio pero no una eficiencia total en los canales de comunicación.

**Tabla 2-17 Características deseables en un canal de comunicación**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rapidez y Fácil Acceso	379	1.00	6.00	2.1478	1.45635
Información disponible	379	1.00	6.00	2.6148	1.42517
Tecnología	379	1.00	6.00	3.1530	1.51633
Interacción	379	1.00	6.00	3.7546	1.28296
Personalización	379	1.00	6.00	4.6201	1.33263
Verificación de recepción del mensaje	379	1.00	6.00	4.7282	1.45024

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Los residentes de urbanizaciones valoraron 6 posibles características de los canales de comunicación asignando un orden donde 1 es la más importante para ellos; el primer lugar lo obtiene la rapidez y facilidad de acceso, seguido de la información disponible y la tecnología. Esto demuestra que los residentes valoran más la comodidad y el contenido.

Anteriormente se había establecido que los residentes de urbanizaciones calificaron como indiferente que los canales de comunicación existentes son de fácil acceso, que permiten obtener una respuesta rápida o que información como alícuotas, estados financieros y reglamentos internos están disponibles permanentemente, presentando así ineficiencias en estos punto y con lo cual las características más valoradas no estarían siendo satisfechas del todo. Esto se refleja en la percepción de los residentes sobre la existencia de necesidades de mejora de los canales actuales, pues el 86% de los encuestados consideran que deben mejorar evidenciándose de esta forma la ineficiencia de los mismos y su funcionamiento por debajo de las expectativas de los residentes.

***Percepción del residente respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en su urbanización***

***Aceptación del uso de aplicaciones móviles para diferentes servicios.***

De las personas encuestadas cerca del 90% utiliza aplicaciones móviles en su *smartphone*. Este porcentaje sigue la tendencia en el mundo en el uso de aplicaciones móviles, ya que según la consultora comScore en Estados Unidos, más de la mitad de los usuarios de smartphones, el 57% de ellos, acceden a aplicaciones móviles cada día del mes. El 79% de los mismos acceden al menos 26 días al mes. Adicional a esto las aplicaciones móviles en las que los usuarios pasan mayor tiempo son las de tipo redes sociales, entretenimiento y de mensajes con un 25%. Los juegos ocupan el 16% del tiempo de los usuarios, y la siguiente categoría es la de radio con un 8%. (comScore, 2014).

En Ecuador, según Maldonado (2014) citando a Daniel Alvarado, representante de la agencia de estrategia digital La Motora, el uso de aplicaciones crece a diario y ayudan a organizar la vida de las personas en los ámbitos profesional y personal. Son muchos los servicios que brindan las aplicaciones móviles en los sectores de restaurantes, servicios públicos, turismo, educación, eventos, lugares para visitar, promociones, servicios de transporte, juegos en línea, entre otros.

#### ***Ventajas en el uso de aplicaciones móviles***

Los residentes de urbanizaciones encuentran ventajas en el uso de aplicaciones móviles, siendo la más importante de ellas el fácil acceso a través del teléfono celular. Como segundo en importancia se encuentra la carga rápida de las mismas, seguida de la organización de la información. La fácil accesibilidad a través del celular puede ser relacionada con las características más valoradas por los residentes en los medios de comunicación, indicando así que una aplicación móvil ayudaría a conseguir la satisfacción de las necesidades de los residentes en cuanto al rendimiento y eficiencia de los canales de comunicación.

#### ***Beneficios de la aplicación móvil para comunidades según la percepción del residente.***

Luego de mostrar a los residentes un bosquejo de las funcionalidades básicas que se encontrarían en la “*Communitas*” *App Integral de Comunidades* (Ver Anexo 5) se logró obtener información sobre su percepción acerca de los beneficios que el producto les ofrecería asignando 1 a totalmente desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 indiferente, 4 acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Con ello, se obtienen conclusiones tomando en cuenta los resultados de la tabla 2-18 donde se muestran las distintas puntuaciones.

Tabla 2-18 Beneficios del producto

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Usar una app me permitiría ahorrar tiempo en ir a la administración o llamar por teléfono	379	1.00	5.00	4.2902	.87601
Una app ayudaría que aquellas personas que no pueden ir a las reuniones se informen de los temas tratados rápidamente	379	1.00	5.00	4.2427	.92820
Una app permitiría disponer constantemente de la información necesaria	379	1.00	5.00	4.2137	.90514
Usar una app me permitiría ahorrar tiempo en pedir por mail información que necesito o buscarla en la bandeja de entrada	379	1.00	5.00	4.1636	.91988
Una app me permitiría informarme rápido y fácilmente de las fechas en las que está disponible el club social para su uso o para reservarlo para un evento	379	1.00	5.00	4.1082	1.02168
Una app evitaría perder los comunicados	379	1.00	5.00	4.0923	.93119

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Los residentes encuestados resultaron estar de acuerdo en que una *app* les permitiría ahorrar tiempo en ir a la administración o llamar por teléfono, que aquellas personas que no pueden ir a las reuniones se informen de los temas tratados de forma rápida y les permitiría disponer de manera constante de la información necesaria. Permitiría ahorrar tiempo en pedir por mail información que necesitan o buscarla en la bandeja de entrada de su email, les permitiría informarse rápido y fácil de las fechas en las que está disponible el club social para su uso o reserva para un evento. También ayudaría y evitaría que los residentes pierdan los comunicados que llegan a sus hogares en forma de volantes o circulares.

Entre los beneficios encontramos nuevamente el punto rapidez resaltado con una de las medias más alta, y el ahorro de tiempo al buscar la información y en acudir a la administración, siendo esto acorde a las necesidades actuales de medios de comunicación ágiles que permitan ahorrar tiempo y cumplan su función de informar.

**Máximo valor que los residentes de urbanizaciones están dispuestos a pagar por la aplicación**

El 69.13% de los residentes encuestados están dispuestos a pagar de forma mensual por una aplicación móvil que les conceda los beneficios mencionados anteriormente; mientras que el 30.87% de estos no están dispuestos a pagar por el producto.

Se realizó una prueba para determinar si existe algún tipo de relación entre la disposición a pagar por el producto y el sector de las urbanizaciones donde residen los encuestados. Se busca comprobar la siguiente hipótesis:

H0= Independencia entre variables

H1= Dependencia entre variables

Criterio de decisión = Si el valor p es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 2-19 Tabla cruzada de variables sector y disposición a pagar**

			Disposición a pagar por el producto		Total
			No	Si	
Sector de la Urbanización	Vía a la Costa	Count % within Sector de la Urbanización	18 26.9%	49 73.1%	67 100.0%
	Vía Daule-La Aurora	Count % within Sector de la Urbanización	46 29.5%	110 70.5%	156 100.0%
	Vía a Samborondón	Count % within Sector de la Urbanización	53 34.0%	103 66.0%	156 100.0%
Total		Count % within Sector de la Urbanización	117 30.9%	262 69.1%	379 100.0%

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

**Tabla 2-20 Resultados de la prueba**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.060	.510
	Cramer's V	.060	.510
N of Valid Cases		379	

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

El valor de significancia de Phi arroja un resultado de 0.510, siendo este mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula. Se concluye que ambas variables son independientes, es decir la disposición a pagar no es influida por el sector donde se localiza su urbanización. En este caso, en los tres sectores Vía a la Costa, Daule La Aurora y Vía a Samborondón, la mayoría de residentes están dispuestos a pagar por el producto, siendo la Vía a la Costa el

sector donde la mayor proporción de residentes están dispuestos a pagar con un 73%, seguido por Daule La Aurora con el 71% y Vía a Samborondón con el 66%, es decir que el sector con la disposición más baja a pagar por el producto es Vía a Samborondón.

Por otro lado, se realizó otra prueba para hallar una relación entre la disposición a pagar por el producto y la importancia que le dan los residentes a la participación en actividades y temas relacionados con su urbanización. En la misma se busca comprobar la siguiente hipótesis:

H0= Independencia entre variables

H1= Dependencia entre variables

Criterio de decisión = Si el valor p es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 2-21 Tabla cruzada de variables importancia participación y disposición a pagar**

		Disposición a pagar por el producto		Total
		No	Si	
Importancia participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización	Count	79	223	302
	Si % within Importancia participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización	26.2%	73.8%	100.0%
relacionadas a su urbanización	Count	38	39	77
	No % within Importancia participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización	49.4%	50.6%	100.0%
Total	Count	117	262	379
	% within Importancia participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización	30.9%	69.1%	100.0%

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

**Tabla 2-22 Resultados de la prueba**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.202	.000
	Cramer's V	.202	.000
N of Valid Cases		379	

Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

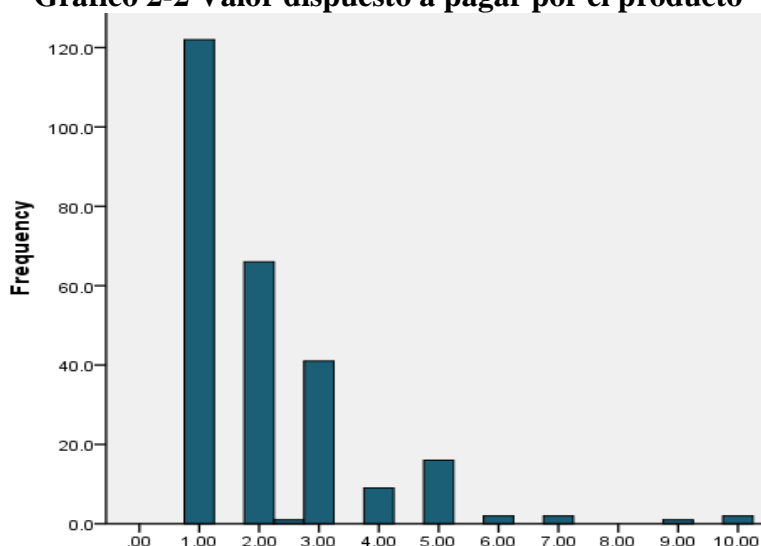
El valor de significancia de Phi arroja un 0.000, siendo este menor a 0.05, con lo que se rechaza la hipótesis nula. Así se concluye que la disposición a pagar por el producto depende de si los residentes creen o no que la participación en temas y actividades relacionadas a su urbanización es importante. En este caso se observa que de aquellos residentes que consideran importante la participación., el 74% está dispuesto a pagar



mientras que el 26% no lo está, sin embargo, de los residentes que no creen en su importancia el 51% está dispuesto a pagar y el 49% no lo está.

De los residentes dispuestos a pagar mensualmente por la aplicación móvil, la media de monto a pagar es de 2,10 dólares. Sin embargo, cerca del 50% solo pagaría 1 dólar; lo cual demuestra que el mercado objetivo no está dispuesto a pagar un alto valor por el producto. Los residentes dispuestos a pagar 2 y 3 dólares alcanzan el 25% y 16% respectivamente, la gráfica 2-2 muestra los diferentes valores que los residentes indicaron como monto máximo a pagar por producto.

**Gráfico 2-2 Valor dispuesto a pagar por el producto**



Fuente: Propia basándose en las encuestas realizadas a residentes 2016

Este comportamiento se refleja también a nivel de sectores: En el sector Vía a Samborondón, el 51% estaría dispuesto a pagar \$1 dólar mensual, el 21% pagaría \$3 dólares y el 20% pagaría \$2 dólares. En el sector Daule La Aurora el 46% estaría dispuesto a pagar \$1 dólar y el 30% pagaría \$2 dólares mensuales. En el sector Vía a la Costa el 39% pagaría \$1 dólar, el 25% pagaría \$2 dólares y el 20% pagaría \$3 dólares. Ver Anexo 6

***El perfil y funciones de los administradores de las urbanizaciones***

Los administradores de las urbanizaciones son usuarios de la aplicación móvil al ser encargados de proveer la información que se necesita para ponerla a disponibilidad de los

residentes. Ellos están al tanto de cómo se maneja internamente los procesos en las urbanizaciones por lo cual su información y opinión es relevante para la investigación.

Se realizaron las entrevistas a 11 administradores pertenecientes a las siguientes urbanizaciones: Los Lagos, Las Riveras, Torres del Río, Ciudad Celeste La Coralia, Capri, Entre Ríos, Bosques de Castilla, Plaza Real, Maralago, Riviera Club y por último las urbanizaciones Esmeralda del Rio, La Toscana y Britania quienes están a cargo del mismo administrador.

### ***Datos demográficos, funciones y recursos utilizados por los administradores de las urbanizaciones***

Los administradores de urbanizaciones entrevistados tienen una edad entre 29 y 73 años de edad y no tienen una profesión determinada para ser administradores. Entre ellos encontramos a abogados, contadores, ingenieros, arquitectos e inclusive personas sin profesión alguna; sin embargo, podría determinarse que una buena experiencia es lo necesario, como es el caso de uno de ellos quien trabajó en empresas transnacionales y adaptó las prácticas de ISO 9000 a la administración de una urbanización. Las urbanizaciones que estos administran varían de tamaño que va de 23 a 1200 viviendas. Tienen entre 6 meses a 17 años en el cargo.

Las funciones de los administradores comprenden el cobro de alcúotas y manejo de los fondos para mantener las áreas comunes, jardines y vías, pago y control de guardianía y personal administrativo, recolección de basura, informar a los residentes de todo lo que sucede en la urbanización, mantenimientos de áreas comunes, calles, sistema eléctrico, herramientas y equipos.

Para llevar a cabo sus funciones necesitan en primer lugar del correcto manejo del recurso económico que les permite cumplir las demás funciones, lo cual es posible gracias al uso del computador, impresora, teléfono y una oficina donde pueden realizar sus funciones. Algunos utilizan ciertos softwares contables o sistemas de cobranza que les facilitan el trabajo, otros utilizan hojas de Excel para organizar la información.

### ***Los canales de comunicación utilizados por el administrador y su percepción referente a ellos***

#### ***Canales de comunicación utilizados por la administración para informar a los residentes***

Los administradores concuerdan en algunos de los canales de comunicación que utilizan para la comunicación con los residentes, a continuación se detallan los mencionados:

- Correo electrónico
- Atención al cliente en las oficinas y llamadas telefónicas
- Volantes y circulares
- Una pequeña cartelera o banners
- Reuniones de comité

Solo 1 de los administradores menciona el uso de una página web interna de la urbanización y 3 de ellos utilizan también *WhatsApp* para el envío de mensajes. La frecuencia de uso de estos canales puede darse de manera semanal, mensual, bimensual, trimestral y anual; la misma depende del tipo de información que se quiere transmitir o proporcionar a los residentes:

- Los Gastos e ingresos se comunican de manera quincenal, mensual o trimestral. Esto depende de la política interna de la urbanización.
- Eventualidades de servicios básicos como cambios de horarios y cortes, actividades de regeneración, mantenimientos entre otros. Este tipo de información es puntual y la frecuencia depende de acuerdo a las necesidades.
- Informes de actividades o eventos, funciones administrativas y morosidad.
- Decisiones del directorio
- Fomentar el cuidado del entorno.

#### ***La importancia de la comunicación y eficiencia de los canales utilizados por la directiva para informar a los residentes***

Los administradores consideran que la comunicación es importante dentro de las urbanizaciones para que los proyectos se puedan llevar a cabo y sea posible alcanzar el desarrollo; además permite a las personas mantenerse informadas logrando evitar

comentarios negativos pues deben ser notificados de toda eventualidad como cobros de alcuotas extraordinarias y problemas existentes. La comunicación les permite identificar los puntos de mejora y estar al tanto de cómo su dinero está siendo invertido.

**Eficiencia en los canales:** el 45% de los administradores entrevistados consideran que no existen problemas para comunicarse con los residentes, el 54% restante ha identificado ciertos inconvenientes en los canales de comunicación actuales que utilizan en sus urbanizaciones:

1. El correo electrónico no es efectivo porque no existe la seguridad de que todos los residentes lo recibieron, además los administradores no cuentan con la base completa de e-mail de todos los residentes. Por ello, utilizan los volantes para asegurarse de que los comunicados lleguen a las casas. Sin embargo, muchos de los volantes o circulares se llegan a perder o se dañan por el viento y la lluvia, ya que hay residentes que no pasan todo el día en sus casas.
2. La actitud de los residentes cuando son comunicados por temas de morosidad es complicado de manejar porque bloquean las llamadas realizadas por la administración y no lo logra asegurar la comunicación.

Con esta información se confirma que la percepción de los administradores es que el correo electrónico no es un medio adecuado para poder realizar los avisos y enviar información a los residentes.

**Mejoras en los canales:** Respecto a cómo mejorar los canales de comunicación existentes, los administradores tienen distintas opiniones de las cuales se obtendrán importantes conclusiones.

*“...de lo poco que conozco de tecnología yo creo q nosotros si somos eficientes porque llegamos a cada familia que nos ha dado su correo electrónico y si pasa algo enseguida lo comunicamos. Aunque algo que necesitamos es un programa en módulos que permita a la administración ingresar toda la información ordenada para que sea vista por los residentes, además de un módulo de seguridad que le*

*permita a los residentes ingresar el nombre y placa de vehículo de sus invitados con anticipación, que esta sea vista en las garitas a través del sistema y así evitar llamar por teléfono a los residentes cada vez que lleguen sus invitados.” Sr. Modesto Palomino, Urbanización Ciudad Celeste.*

*“...a las personas les llega muchos correos y basura por lo cual no leen. Además no asisten a las reuniones, no hay colaboración pues de los 66 van 8 a 10 y máximo 15 personas. Se necesita un medio al que todos tengan acceso. Ab. Gustavo Campoverde, Urbanización Capri.*

*“...no necesitamos mejora porque con la página web tenemos un buen servicio. Sr. Hugo Valencia. Urbanización Los Lagos.*

*“...buscar canales que estén más a la mano de los residentes en este caso es el correo electrónico lo que revisan más. Ing. Jaime Buendía, Urbanización Bosques de Castilla.*

Se lo logra concluir en este punto que existe necesidad de buscar otros medios de comunicación que permitan a los administradores una mejor comunicación. Por otro lado, la página web debe considerarse como competencia de la aplicación móvil pues cumple las funciones de comunicación que se requieren entre administradores y residentes. Sin embargo se logra identificar nuevas características que puede tener el producto como la facilidad de ingresar rápidamente, con las ventajas de tener a la mano el *smartphone*, una lista de invitados para evitar que la garita llame a las viviendas, lo cual ayudaría a una mayor diferenciación de los beneficios que ofrece actualmente la competencia.

**Retroalimentación de los residentes:** los administradores reciben sugerencias o reclamos por parte de los residentes en la mayoría de los casos con frecuencia diaria por distintos temas, otros administradores en menor cantidad reciben este tipo de comunicación de manera semanal. Para poder realizar esta retroalimentación van a la administración en persona, llaman por teléfono, utilizan *WhatsApp* o correo electrónico.

Tomando en consideración los medios usados por los residentes para realizar sus sugerencias y reclamos se identifica que ninguno de ellos proporciona un respaldo de la acción realizada ni aporta con un estatus sobre cada retroalimentación recibida.

### ***Percepción de los administradores respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación***

#### ***Aceptación en el uso de software como herramienta de comunicación con los residentes***

**Uso de programas o software:** los administradores utilizan en su mayoría archivos manuales diseñados por ellos mismos como herramientas de trabajo. Sin embargo, algunos cuentan con un programa para las cobranzas de alícuotas, control de personal e ingreso de vehículos. El administrador con página web envía los comunicados e informes a través de esta herramienta.

Esto demuestra que en las urbanizaciones existe la apertura al uso de tecnología para poder mejorar sus procesos, lo cual puede generar una oportunidad para nuestro producto.

**Uso de aplicaciones móviles:** solo 2 de los administradores entrevistados no usan aplicaciones móviles pero se apoyan en los temas tecnológicos con el personal que trabajan. Los 9 administradores restantes en su mayoría si usan aplicaciones a diario en su celular como redes sociales de *Facebook* y *WhatsApp*. En la Urbanización Torres del Rio donde se maneja un sistema de control de vehículo, se utiliza una aplicación para poder tener acceso a las cámaras y bloqueo de *stickers* vehiculares.

**Aceptación de aplicación móvil para comunicación:** para los administradores una aplicación móvil para la comunicación interna de la urbanización sería muy bueno e interesante. Tres de los once administradores quienes representan el 27%, opinan que no es necesario este producto. Uno de ellos argumenta que la “*Communitas*” *App Integral de Comunidades* no sería necesaria porque la página web con la que cuentan les ofrece las mismas funcionalidades.

*La percepción de los administradores sobre las ventajas y desventajas del producto*

**Tabla 2-23 Ventajas y desventajas del producto según los administradores**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora de la comunicación a través de la tecnología</li> <li>▪ Comunicación directa y uso del celular, herramienta que actualmente todos usan para comunicarse más rápido, es decir que a todos les llegarán las comunicaciones.</li> <li>▪ Mayor contacto con los residentes y tener la información en tiempo real.</li> <li>▪ Ahorro de recursos como teléfono, papel, tinta, fabricación de carteleras o banners y el recurso tiempo.</li> <li>▪ Información detallada para que los residentes sean conscientes de los gastos y paguen sus alícuotas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requiere de información completa por parte de la administración</li> <li>▪ Posibles fallos del sistema.</li> <li>▪ Sugerencias y quejas visualizadas por todos los residentes pueden causar grandes disputas.</li> <li>▪ Función de registro de invitados es inexistente en la aplicación.</li> <li>▪ Mayores gastos para la urbanización por la inversión en la aplicación.</li> </ul>

Fuente: Propia basándose en las entrevistas realizadas a administradores 2016

Los administradores concuerdan en ventajas respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación móvil como una mejor y rápida comunicación, ahorro de recursos y la presencia de la misma en la mayoría de los hogares como herramienta tecnológica popular. Esta herramienta les permitiría tener mayor contacto con los residentes y compartir la información en tiempo real. Adriana Riofrío, administradora de la urbanización Riviera Club, menciona que *“los residentes podrían tener la información detallada permanentemente de todos los gastos, porque les gusta que todo esté limpio y bonito, pero muchos no pagan sus alícuotas... así se darían cuenta de cómo se gasta el dinero”*, es decir que una correcta comunicación podría ayudar a concientizar a los residentes en el pago a tiempo de las alícuotas.

Sin embargo, también existen desventajas consideradas por los administradores como el mayor requerimiento de información que debe ser actualizada constantemente por ellos,

posibles fallos del sistema, disputas en apartado de quejas y sugerencias y la falta de una funcionalidad de registro de invitados. Jaime Buendía, administrador de la urbanización Bosques de Castilla, considera como desventaja la posibilidad de que la aplicación no esté disponible para todas las plataformas, y que al ser de la tercera edad un porcentaje grande de residentes, estos no deseen o no puedan adaptarse al uso de nuevas tecnologías. Los mayores gastos que implicaría la contratación de una aplicación móvil también preocupa a los administradores, además de que consideran más importante otras funcionalidades como lo indica Gustavo Campoverde, administrador de la urbanización Capri, ya que para él una herramienta que les permita en garita registrar a sus invitados sería muy bueno y así reducir costos en llamadas de los guardias a las viviendas.

### ***El perfil y funciones del presidente o algún miembro de la directiva de la urbanización***

Se realizaron entrevistas a 2 presidentes de las urbanizaciones La Estela perteneciente a Ciudad Celeste y Zafiro de Matices, además a 2 vocales pertenecientes al comité de las urbanizaciones Castelago y Etapa Murano de La Joya. En dichas urbanizaciones hay de 172 a 377 viviendas.

### ***Datos demográficos, funciones y recursos utilizados por los miembros de la directiva***

Los miembros del comité entrevistados tienen una edad entre 37 a 49 años, el tiempo que llevan ocupando sus respectivos cargos varían de 6 meses hasta 4 años de forma aproximada. Dentro de sus responsabilidades se encuentran la dirección de la urbanización, la administración y velar por la seguridad de la misma.

Para el cumplimiento de sus funciones, los miembros del comité trabajan en conjunto con la directiva para la toma de decisiones, cuentan con procedimientos, tecnología y asistentes para la realización de los trabajos varios de jardinería, limpieza, mantenimientos: para esto necesitan de los recursos económicos y recuperar las carteras vencidas en el pago de alcótuas.

### ***Disponibilidad de canales de comunicación dentro de la urbanización y la percepción del algún miembro de la directiva respecto a ellos***



***Canales de comunicación utilizados por la directiva para informar a los residentes, la frecuencia de uso y costo***

La directiva utiliza e-mails, boletines, circulares, banners y llamadas telefónicas para comunicarse con los residentes. También utilizan reuniones del comité donde buscan discutir temas puntuales. La frecuencia de uso depende del canal pues los boletines o volantes se emiten cada mes de 1 a 2 veces, por medio de los banners se anuncian las asambleas mensuales y los mails se envían cada vez que lo ameritan.

De los canales mencionados, los banners tienen el costo más alto alcanzando un valor entre US\$200 a US\$330, los boletines pueden llegar a costar US\$2 y los volantes son impresos dentro de las urbanizaciones con los propios recursos administrativos.

***Importancia de la comunicación y eficiencia de los canales utilizados por la directiva para informar a los residentes***

La comunicación dentro de las urbanizaciones para los miembros de comité es muy importante puesto que esta permite que las urbanizaciones funcionen de manera cohesionada y eficiente como lo indica Humberto Plaza, vocal de la urbanización Castelago. La comunicación hace posible tener tranquilidad y seguridad para los residentes, llevar una convivencia armoniosa y gestionar obras para la comunidad.

Por ello las características más valoradas en los medios de comunicación son la agilidad, rapidez, seguridad, que tengan facilidad de acceso, y que el mensaje sea transmitido de forma total a los residentes. Sin embargo, los miembros de comité entrevistados identifican ciertos problemas en los medios de comunicación. A través del correo electrónico, llega una gran cantidad de correo no deseado que hace que los mensajes importantes de la urbanización se pierdan. Es decir los mensajes llegan pero no son leídos porque se pierden, o llegan pero no a tiempo como lo indica Humberto Plaza.

Para Wilson Fernández, vocal del comité de la urbanización La Joya Etapa Murano, el problema no son los medios de comunicación sino la actitud de las personas. Muchas no leen los comunicados que se entregan puerta a puerta o que se deslizan debajo de la puerta cuando no se encuentra el residente, muchos los rompen o los botan. Cecilia Correa,

presidenta de la etapa Estela de Ciudad Celeste, menciona que el problema es que las personas no quieren llevar un orden. Así también Edyson Brito, presidente de comité de la urbanización Matices etapa Zafiro, indica que los mensajes llegan a los residentes pero no son recibidos por desinterés, apatía o por la poca importancia que le dan a los temas de la urbanización.

A pesar de lo mencionado anteriormente, los medios de comunicación utilizados son calificados como buenos, adecuados y apropiados. Solo Cecilia Correa indica que los canales de comunicación pueden ser mejorados.

### ***Percepción del presidente o algún miembro de la directiva respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación en la urbanización***

#### ***Aceptación en el uso de la aplicación como herramienta de comunicación entre residentes y administración***

Sólo medios de comunicación tradicionales han sido los utilizados en urbanizaciones, y los miembros de comité entrevistados nunca habían considerado usar una aplicación móvil como herramienta de comunicación interna, ni siquiera habían pensado en llegar por ese medio a los residentes. Sin embargo, al ser cuestionados sobre este medio indicaron que sería una mejor forma de organizar a la comunidad y de tener bases de datos de las visitas. Solo Edyson Brito mencionó que no lo considera puesto que en su urbanización, Matices etapa Zafiro, muchos residentes no revisan ni los correos electrónicos ni circulares, es decir que tampoco abrirían los comunicados en una aplicación móvil.

Las funcionalidades que estos miembros de comité consideran que debería tener una aplicación móvil para sus urbanizaciones son estado de cuenta de las alícuotas y recordatorios de pago de las mismas, notificaciones de reuniones de comité, novedades sobre servicios básicos, un chat, identificación de residentes en mora para que se bloqueen sus servicios dentro de la urbanización, todo organizado en módulos para que sea implementado y que pueda ser controlado por el presidente y el administrador.

***Ventajas que obtendría la urbanización con esta herramienta***

Una aplicación móvil ofrecería muchas ventajas, según lo señalan los miembros de directorio entrevistados. Mejoraría la comunicación, permitiría estar informado de manera permanente sobre todo lo relacionado a la urbanización. Es una herramienta ágil que permitiría ahorrar tiempo, mejoraría los procesos del personal de seguridad, recordaría cuándo hay que pagar las alcuotas y mejoraría la atención a residentes.

***Interés en adquirir el producto como herramienta de comunicación dentro de la urbanización***

Es así que el 75% de los miembros de comité entrevistados respondieron estar interesados en adquirir el producto. Wilson Fernández indicó además que los costos deberán ser analizados para que la adquisición de la herramienta esté dentro del presupuesto planificado por el comité.

Adicional a esto, los entrevistados interesados dijeron estar dispuestos a pagar hasta US\$3 dólares mensuales por usuario por el uso de la aplicación, sin embargo Humberto Plaza mencionó que el precio debe ir acorde al número de viviendas de la urbanización, mientras que Cecilia Correa se mostró dispuesta a pagar esa cantidad por usuario siempre y cuando se incluya la opción de seguridad contando con bases de datos para el registro de la autorización por parte del residente a una lista de invitados.

***El perfil y características de los negocios que podrían pautar publicidad en la aplicación***

La aplicación móvil se convertiría en un medio con el cual los negocios cercanos a urbanizaciones podrían dar a conocer sus productos o servicios a través del módulo llamado “Servicios Cercanos”. En este se busca describir las promociones o datos de los negocios cercanos interesados en pautar. Por ello, es importante conocer el interés de los negocios acerca del producto y del nicho de mercado que éste les ofrece.

Se entrevistaron a administradores o dueños de 21 negocios ubicados en los sectores de interés: 11 negocios del sector de Vía Samborondón, 6 negocios de Vía Daule-La Aurora y 4 ubicados en Vía a la Costa.

### ***Perfil y características de los negocios***

Los negocios entrevistados son variados en cuanto a los tipos de productos y servicios que ofrecen, entre ellos encontramos a restaurantes con variedad de comidas, cafeterías, boutiques, peluquerías, veterinarias, mueblería y accesorios para decoración del hogar, tiendas exclusivas de antigüedades, cristalería y platería fina, servicios de remodelación interna y externa de vivienda, servicios de enseñanza de música y negocios pequeños como venta de *cupcakes*.

La trayectoria de los negocios varía entre 1 mes hasta 50 años en el mercado, aunque no siempre estuvieron ubicados en estos sectores. El 67% de los negocios no cuentan con otra sucursal, los demás tienen de 2 hasta 6 sucursales. Por otro lado, como parte complementaria de sus servicios, el 67% de los locales cuentan con servicio a domicilio y en uno de los casos se tiene como proyecto futuro su implementación.

### ***Canales utilizados para realizar publicidad e inversión anual en publicidad***

Actualmente los negocios cercanos a urbanizaciones entrevistados utilizan publicidad a través de volantes, periódicos, revistas, páginas web, *mailing* y vallas publicitarias. En el caso de los volantes, muchos negocios los entregan en las garitas de las urbanizaciones, para que sean entregados casa por casa por los guardias, sin embargo nada les asegura que al final sean entregados a los residentes de las mismas. Otros negocios aprovechan las entrevistas en revistas y periódicos de circulación gratuita para hacer conocer a su negocio, y en su mayoría utilizan también las redes sociales para publicidad, las más utilizadas son *Facebook* e *Instagram*.

Los negocios invierten de \$0 a \$3000 dólares anuales en publicidad. Es evidente que quienes no invierten en pautar publicidad son aquellos que solo utilizan redes sociales con

cuentas propias y las entrevistas que suelen solicitarles de periódicos de circulación gratuita.

### ***Percepción de los negocios respecto a la funcionalidad de pautar en la aplicación móvil para urbanizaciones***

#### ***Aceptación de aplicaciones móviles como medio para pautar***

Los negocios entrevistados en su mayoría no utilizan aplicaciones móviles pagadas para pautar, solo utilizan las no pagadas como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*, sin embargo unos pocos han pautado en la red social Facebook su publicidad. Solo la pizzería Papa John's utiliza una aplicación móvil propia para publicidad y pedidos, siendo accesible para ellos debido a su gran tamaño de negocio.

#### ***Ventajas y desventajas de realizar publicidad en medios sociales (aplicaciones, páginas web, redes sociales)***

Los negocios entrevistados consideran que los beneficios de una aplicación móvil incluyen su fácil accesibilidad para los clientes puesto que actualmente la mayoría de personas cuentan con un teléfono inteligente y tienen internet. Una aplicación móvil les ayudaría a estar presentes en todo momento, llegar mucho más rápido a una mayor cantidad de clientes potenciales por su gran alcance y tener posibilidades de segmentación de mercado, darse a conocer inclusive a nivel internacional y sin invertir tanto. Consideran también que la publicidad en una aplicación móvil tiene mayor potencial que un volante para mostrar en detalle los productos o servicios.

Los entrevistados consideran que existen también desventajas en el uso de aplicaciones móviles, páginas web y redes sociales como los comentarios negativos que hacen ciertas personas inconformes y que dañan la imagen de la empresa, la cantidad de publicidad en el internet que muchas veces es real y otras veces no, pero que muchas personas no se detienen a leerla. Otra desventaja es que ciertas personas mayores no saben usar la tecnología limitando así el público al cual llegaría la publicidad. Por otro lado, el 57% de los entrevistados consideran que las aplicaciones móviles no tienen desventajas sino más bien beneficios.

***Interés en el nicho de mercado de residentes de urbanizaciones y en el producto***

Los negocios encuentran en los residentes de urbanizaciones el nicho de mercado más importante sino es el único, puesto que la zona es muy alejada de la ciudad, y este segmento es importante para ellos por el factor cercanía. Para Del Portal, Comisariato de Piazza Samborondón, el nicho de urbanizaciones es importante para su “canal hogar” que es el servicio a domicilio que ofrecen.

De los negocios entrevistados el 76% dijo considerar pautar en una aplicación móvil dirigida a residentes de urbanizaciones cercanas a su negocio, es decir sí estarían dispuestos a pautar en una aplicación móvil porque va dirigida directo a su target, sin embargo lo harían siempre y cuando el costo sea razonable y no afecte sus márgenes de ganancia. El 24% restante dijo no considerarlo puesto que les ha resultado bien la forma de publicitarse en la actualidad, otros se manejan con relaciones o por referidos y tratan de mantener la exclusividad de esa forma.

Según sectores, en el sector Vía a Samborondón el 60% de los negocios sí considerarían pautar en una aplicación móvil. En el sector Daule La Aurora el 100% de los entrevistados lo considerarían, al igual que lo harían el 100% de los negocios entrevistados en la Vía a la Costa. De acuerdo a los entrevistados, los beneficios que el producto presentado les proporcionaría serían llegar de forma directa al segmento de mercado que es de su interés por la cercanía al negocio, ganar visibilidad, dar a conocer las promociones, posibles costos bajos de publicidad, incremento de ventas y crecimiento económico de los sectores en mención.

El 47% de los negocios interesados en el producto estarían dispuestos a pagarlo en forma mensual, los valores mencionados en mayor parte se ubican en un rango entre US\$15 a US\$30. Sólo 2 mencionan que dependiendo del alcance podrían pagar por el producto hasta máximo US\$200 a US\$300 mensuales. El 53% restante prefieren realizar un pago anual entre US\$200 hasta US\$500, haciendo énfasis que dependería del número de usuarios y los resultados que la aplicación móvil les brinde; por lo cual, consideran que un mes de prueba les ayudaría a tomar una decisión respecto a pautar publicidad en el producto.

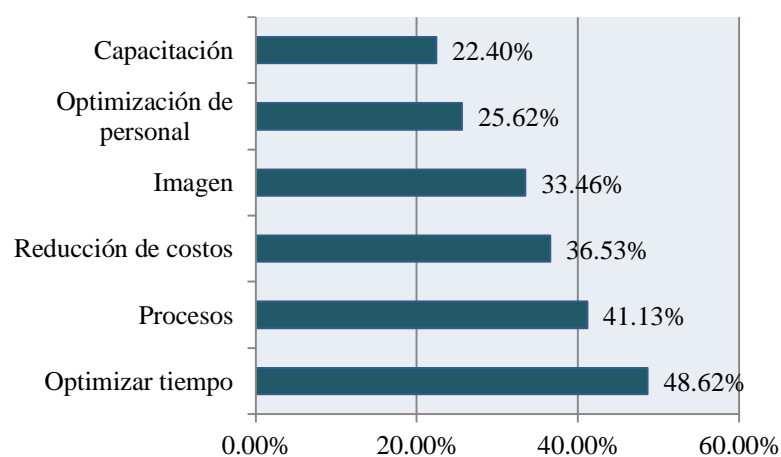
## Características de las Industrias relacionadas al producto

### Industria de Software y servicios TIC

Actualmente existe una revolución de Tecnologías de la Información y Comunicación, también llamadas TIC, que involucra a la interacción de software, contenidos, hardware, telecomunicaciones e internet. Esto ha logrado que la información antes era reservada pueda ahora estar al alcance de millones de personas y en más de 50 idiomas. El Ministerio de Telecomunicaciones en su estudio sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo 2014 señala que en el país la importancia y desarrollo de las TIC radica en su aporte a la transformación de la matriz productiva. Los efectos positivos se ven reflejados en los niveles de productividad de las empresas, en la generación de empleo por la creación de productos y servicios tecnológicos y en distintos sectores a través de la innovación tecnológica e incorporación de las TIC en las cadenas de valor de las diferentes industrias. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014)

La Encuesta TIC a nivel empresarial realizada en el 2014 por el Ministerio de Telecomunicaciones a 900 0 empresas confirma la apreciación respecto a los aportes de las TIC en factores del desempeño empresarial detallados en el gráfico 2-3; donde se muestra que el 50% de las empresas afirman que ayuda a optimizar el tiempo, 41% concuerda que mejora los procesos y el 37% una reducción en costos. La inversión de las empresas en tecnología de la información y comunicaciones en el año 2014 se mantuvo en comparación con el 2012 entre US\$5,000 a US\$10,000; alrededor del 50% de las empresas encuestadas están en este rango. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014)

**Gráfico 2-3 Aporte de las TIC en distintos factores de la empresa**

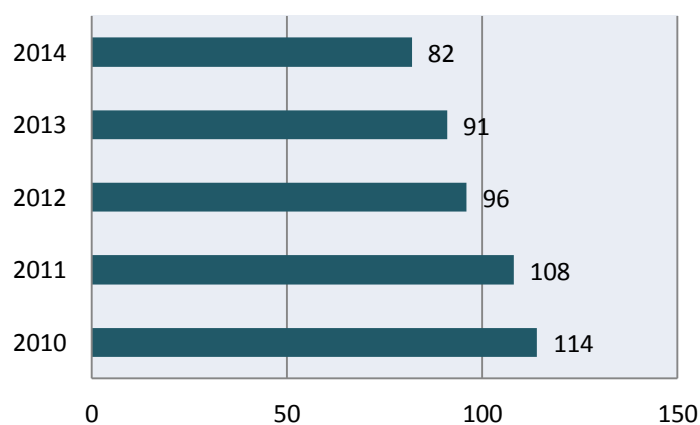


Fuente: TIC para el Desarrollo, MINTEL

Según Raúl Katz, cuyo análisis sobre el sector realizado en el 2013, es citado en el estudio del Ministerio indicando que el despliegue de infraestructura de Banda Ancha produce un efecto directo sobre el Producto Interno Bruto con un incremento del 0,052% por cada 1% de aumento en la penetración de banda ancha. El Plan Nacional de Banda Ancha en Ecuador expuesto en el 2012 se fijó como meta un impacto en el PIB 2013-2017 de US\$8,7MM (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014)

El Networked Readiness Index NRI mide la forma en que los países aprovecha las TIC y otras tecnologías para el incremento del bienestar de los ciudadanos; Ecuador se encuentra ubicado en el puesto número 82 de este índice con un valor de 3,85, reduciendo la brecha del año 2013 donde estuvo en la posición 91 (World Economic Forum, 2014). Sin embargo, a pesar de escalar 32 puestos desde el 2010 aún es necesario mejorar en muchos aspectos del entorno regulatorio, político y empresarial, además de realizar mayores incentivos para el uso incentivo de las TIC (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014). La evolución de este índice se muestra en el gráfico 2-4.

**Gráfico 2-4 Evolución del Network Readiness Index (NRI) de Ecuador**



Fuente: TIC para el Desarrollo, MINTEL (actualizado al 2014)

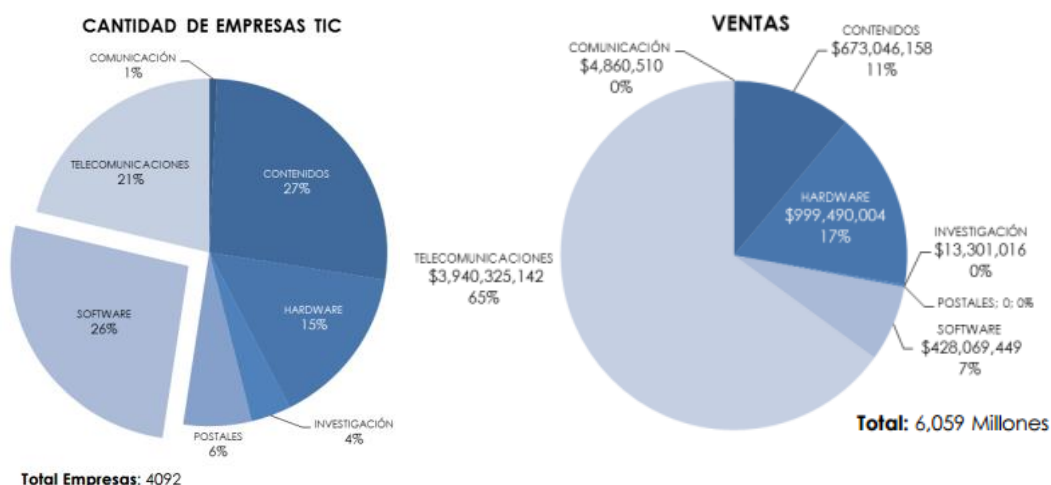
Bozz&Company en el 2012 realizó un estudio sobre el índice de digitalización, el cual asigna un puntaje al país del 0 al 100 según sus niveles de desarrollo: militado, emergente, transicional y avanzado. De acuerdo a este índice, Ecuador es calificado como un país



emergente y obtuvo un puntaje de 33, según el estudio existen impactos cuantitativos para este tipo de economías en su desarrollo económico pues con un incremento del 10% del índice de digitalización se da un incremento del 0.51% en el PIB y disminuye 0.84% el desempleo, lo cual aporta al desarrollo económico y la creación de puestos de trabajo. Además de tener impactos en el bienestar social mediante mayores accesos a servicios y transparencia. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014)

La innovación aporta al desarrollo económico y las compañías emprendedoras *startups* son un recurso importante para el sector de las TIC y el Internet, creando un nuevo segmento de compañías online. (World Economic Forum, 2015). Por otro lado, la distribución de las empresas en el sector TIC se encuentran concentradas en tres sectores: telecomunicaciones, contenidos y software. Al 2013 un total de 4,092 empresas conforman el sector de las TIC, la mayor aportación a la industria corresponde a contenidos con un 27%, seguido por software con 26% y las telecomunicaciones se ubican en tercer puesto con el 21%. El aporte al empleo de esta industria en el 2013 es de 19,152 personas. Sin embargo, en ventas la industria genera US\$ 6,059MM estando en primer lugar las telecomunicaciones con un aporte del 65% del total de ventas del sector TIC. (Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, 2014).

**Gráfico 2-5 Cantidad de empresas y ventas del sector de las TIC y Telecomunicaciones**



Fuente: Boletín estadístico del sector de Telecomunicaciones

Respecto al aporte realizado al Producto Interno Bruto, el sector de correos y telecomunicaciones generó US\$ 2,374 MM para el 2013 aportando un 3.5% al PIB. Mientras según la CEPAL el promedio de producción en esta industria representa el 3.7% del total producido por los países de Sudamérica. (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

### ***Industria de Marketing Digital***

Algunos elementos han logrado cambiar la forma de hacer negocios y el cómo entender al consumidor; entre estos elementos se encuentra la democratización del acceso a servicios, permitiendo que cualquier persona pueda tener accesos en forma gratuita o pagada a contenidos exclusivos para ciertos mercados o segmentos, además el ajuste en la cadena de valor donde se elimina a los intermediarios al realizar una venta directa de productos básicos o esenciales en medios digitales (Del Alcazar, 2015).

De acuerdo a estas tendencias hace sentido que las pymes realicen cambios en su gestión asignando presupuestos de marketing y publicidad hacia el entorno digital, esto lo confirma el informe de BIA/Kelsey, una empresa mundial dedicada al manejo de medios de comunicación y publicidad, quienes indican que para el 2015 las pymes asignarían un 30% de su presupuesto a la publicidad tradicional y el 70% para marketing digital que considera a móviles, directorios, estrategias de promoción y comercio electrónico, e-mail marketing, social media marketing, etc. Con esto se esperaría una tasa de crecimiento anual del 12% en el 2015 de la asignación de gastos de las empresas en medios de comunicación, marketing y soluciones de negocios. Debido a este crecimiento las empresas buscarán proveedores de soluciones externos, lo cual supondrá nuevas oportunidades para los negocios o proveedores que trabajen u ofrezcan sus servicios de este tipo. (EKOS, 2014).

En el 2012 las redes sociales conformaban el principal instrumento del marketing digital del país, efectuando un cambio en el comportamiento de los consumidores y las marcas. A enero del 2015 los usuarios de Facebook, la mayor red social del país, alcanzaron los 8,1MM de los cuales el 69% ingresan desde dispositivos móviles según *Facebook Advertising*; por otro lado *Twitter* alcanza a la misma fecha un total de 2MM de usuarios.

Por otro lado, también han logrado incrementar su relevancia redes más visuales como *Instagram* que requiere un manejo diferente y más cercano de comunicación para lograr experiencias en el consumidor. (Formacion Gerencial, 2015)

### ***Industria de Telefonía Móvil***

Los avances tecnológicos de las últimas décadas han logrado cambios en el Ecuador, las áreas de telecomunicaciones y afines han cobrado vital importancia para la comunicación directa entre ciudadanos y para el desarrollo económico, político, cultural y financiero del país. La necesidad de agrupar la mayor cantidad de servicios como mensajes, sonidos e imágenes, correo electrónico, televisión, video, internet, aquellos servicios que no puede ofrecer la telefonía fija, lo que hace que los teléfonos celulares se conviertan en las herramientas indicadas para el desarrollo de actividades, mientras se acortan tiempos y espacios. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Informacion, 2013)

Según la Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo, las estadísticas concernientes a las TIC muestran que en el 2013, el 51.3% de la población de 5 años y más tiene por lo menos un celular activado, 8.5 puntos más que lo registrado en el 2010 y teniendo el área urbana el mayor porcentaje de población con celular de 57.1% frente a un 39.2% del área rural. La población entre 25 y 34 años alcanza un 76.5% de mayor uso de teléfono celular activado, seguido de los de 35 a 44 años con el 76%. Las cifras por provincia muestran que Pichincha obtiene el mayor porcentaje de personas con celular activado con un 60.9% seguido por la provincia del Guayas que tiene un 54.2%, mientras El Chimborazo se encuentra en el último puesto con un 37.4%. (INEC, 2013)

En la misma encuesta realizada por el INEC se obtiene que el teléfono inteligente o también llamado *Smartphone* ha logrado una mayor penetración en el país, al 2013 con un 16.9% de las personas que poseen un teléfono celular frente al 8.4% del 201, es decir 17 *smartphones* por cada 100 habitantes, logrando duplicar los puntos porcentuales alcanzados. El promedio de gasto mensual en telefonía celular de los hogares en Ecuador en el 2012 alcanzaron los US\$74.10 dólares, mientras e internet un monto de US\$44.26 (INEC, 2013).

El Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones sobre el servicio móvil avanzado emitido por el Ministerio de Comunicaciones a diciembre 2014, indica que la cantidad de *smartphones* en relación a la totalidad de líneas activas alcanzan un 22.11% lo cual afirma un mayor terreno para este tipo de dispositivos aunque inferior aún al promedio de América Latina, en donde ha crecido la penetración de teléfonos inteligentes del 9% en 2010 hasta un 33% para el 2014; estos consumidores cada vez más están utilizando proveedores de servicios de mensajería online, lo cual refleja también la mayor disponibilidad de la redes de banda ancha móvil. (GSMA, 2014)

En el boletín estadístico del sector también se menciona que en Ecuador el acceso a un plan básico de servicio móvil avanzado o también llamado SMA resultaría inasequible para un 50% de los hogares, lo cual significa una oportunidad de expansión. El ingreso promedio mensual por usuario es de US\$10.40 y existen un estimado de 1,01 teléfonos celulares por habitante haciendo referencia a los resultados de la Encuesta de las TIC's 2013 elaborada por el INEC. (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, 2014).

De acuerdo a las estadísticas de la Agencia de Regulación y Control de las Comunicaciones a Julio del 2015, el internet móvil tuvo un incremento desde el 2010 pasando de una densidad del 9.31% en el 2010 al 31.91%. Y en cuanto a la participación de mercado de los servicios móviles avanzados (SMA) en Ecuador, las 15,39MM de líneas activas a la misma fecha tienen como líder a CONECEL con un 62.51%, seguido por MOVISTAR con un 29.56% y CNT con el 7.95%. (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2015)

El Director de la oficina regional de GSMA en América Latina señala que la mayor limitación que tiene la telefonía móvil en el país podría darse por los rezagos en el desarrollo de telecomunicaciones; por ejemplo, el sistema 4G hoy en día está restringido para una de las empresas a escala nacional. El país ya cuenta con una penetración de mercado del 113% por lo que se dice que el sector está llegando a un momento de maduración, donde los márgenes están cayendo y por ello la competencia ahora depende de un mayor número de plataformas para diferenciarse de las demás como ofrecer contenidos para no perder a los usuarios. Este es el escenario actual por la alta penetración de telefonía móvil en el mercado, en la cual todos tienen accesos a la red celular y existen

variedad de planes para las diferentes clases sociales.; por ello, las oportunidades de crecimientos son difíciles y las herramientas para desarrollar esta industria requieren de altas inversiones (Revista Lideres).

Las resoluciones TEL-627-20-CONATEL-2014 y TEL-628-CONATEL-20-2014 aprobaron los reglamentos para Operador Móvil Virtual y Roaming Nacional Automático lo cual prevé generar nuevos modelos de comercialización para nuevas conexiones en el servicio móvil avanzado y expandir la cobertura efectiva de servicios móviles para la población. Estas regulaciones también han generado nuevos parámetros para los índices de calidad que busquen mejorar la experiencia del usuario y un mayor uso del servicio (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, 2014).

### ***Industria de Aplicación móviles***

La aparición de las aplicaciones móviles y su crecimiento en uso se ha dado por el surgimiento de *smarthphones* y el mayor acceso a internet. En Ecuador, según datos del INEC publicados en el 2014, la cifra de personas mayores de 5 años que poseen *smarthphone* fue 141% mayor que la cifra del 2011 (Diario El Comercio, 2015). Este crecimiento en la tenencia de *smarthphones*, aumenta el mercado para la industria de las aplicaciones móviles, además la creación de las aplicaciones ya no es tan onerosa como antes. Por ello, cada vez aparecen más aplicaciones para diferentes usos, además las personas están buscando satisfacer más sus necesidades sin moverse de casa. Estas aplicaciones pueden ser de diferentes tipos y ofrecen diferentes ventajas a los usuarios como:

1. Apps Nativas, las cuales se desarrollan para un sistema operativo específico, es decir que si se quiere que esta se encuentre disponible para todas las plataformas, deberá crearse una app para cada una, lo que resulta muy costoso. Con las apps nativas se puede acceder a todas las características del teléfono inteligente, lo cual representa una ventaja y una buena experiencia para el cliente. Estas no necesitan internet para funcionar y se las encuentra en las tiendas de las aplicaciones dándole gran visibilidad a las mismas.

2. Web Apps, funcionan para todos los sistemas operativos, es más fácil y económica de desarrollar. Se ejecuta dentro del navegador web del dispositivo usando la URL, por ello necesita estar conectado a internet para funcionar y con ella no se puede hacer uso de las características de hardware del dispositivo, por lo que la experiencia del cliente es menor. No se las encuentra en las tiendas de aplicaciones y por ello requiere mayores esfuerzos para publicitarla y ganar visibilidad.
3. Webb App Nativa, es un híbrido entre los dos tipos mencionados en el punto 1 y 2. Es desarrollada con HTML<sup>3</sup>, Javascript<sup>4</sup> y CSS<sup>5</sup>, pero también se puede utilizar en diferentes sistemas operativos. También permite usar una gran parte las características del hardware, y la experiencia del usuario se parece a la de la aplicación web. Además es posible encontrarla en las tiendas de apps (Lance Talent, 2015).

Por esto, las aplicaciones móviles han llegado a ser muy exitosas, ya que además de poder ser reproducidas en un dispositivo gozan de características únicas como: *“su carácter personal, su disposición y acceso las 24 horas, el estar al alcance de la mano, la posibilidad y consumo de pago inmediato y el ser un instrumento que permite canalizar el impulso creativo a través de las aplicaciones multimedia”*, citando un estudio realizado por Rodrigo Ramírez y Rosa Franquet. (Diario El Telégrafo, 2014).

En Ecuador hay varias empresas ofreciendo los servicios de creación de aplicaciones móviles entre ellas Wembau y Almendra, quienes proveen estrategia, prototipo, diseño y desarrollo de soluciones para las personas como análisis de datos. Las aplicaciones desarrolladas son dirigidas al uso en dispositivos móviles con los diferentes sistemas operativos como *IOS, Android, Windows phone*, entre otros.

En la actualidad no existen datos de la industria de aplicaciones en el país para poder determinar su tamaño en ventas y crecimiento. Sin embargo, hay estudios de Estados Unidos y América Latina donde existe una industria un poco más desarrollada. GSMA Intelligence (2014) afirma que para el 2020, en América Latina habrá 605 millones de

---

<sup>3</sup> HTML, lenguaje empleado para el desarrollo de páginas web.

<sup>4</sup> JAVASCRIPT, lenguaje de programación que permite crear efectos dinámicos y atractivos en las páginas web.

<sup>5</sup> CSS, lenguaje utilizado para organizar la presentación y aspecto de un documento HTML o página web.

conexiones de *smarthphones*, llegando a ser esta la segunda base instalada de *smarthphones* más alta del mundo. Este es un alto crecimiento en comparación con 154 millones a finales del 2013. GSMA Intelligence (2014) también asevera que la aportación de la industria móvil al PIB de América Latina será de US\$275 mil millones en 2020 en comparación con los US\$242 mil millones del 2013, correspondiendo el 0.08% de este a contenidos, aplicaciones y otros servicios móviles. En cuanto al empleo en el 2013, 284,187 puestos de empleo en América Latina fueron generados por parte de la industria de aplicaciones móviles clasificada como contenidos, y se espera que este número crezca en un 30% para el año 2020.

Según la Oficina Comercial ProChile en New York (2013), la industria móvil y de aplicaciones móviles en América, se encuentra en una etapa de madurez, esto debido al desarrollo creciente de nuevas tecnologías financiadas tanto por entidades públicas como privadas y que conlleva a una mayor atención en la industria y a la inversión en compañías *tech-startups*.

De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2012), la estacionalidad de la demanda varía por industria, ya que algunas tienen estrategias de mercado específicas para ciertas temporadas, pero se puede decir que la estacionalidad de una industria específica puede ser compensada dependiendo de la cartera de clientes.

### ***Cambios Tecnológicos y regulaciones***

Esta industria es muy cambiante porque se necesita nuevas innovaciones tecnológicas y eficiencias para generar valor para el cliente; sin embargo, aunque la industria es madura aún tiene espacio para crecer. Una de los cambios tecnológicos que se están volviendo populares son los llamados *wearables*, que son dispositivos que se llevan encima como los relojes y pulseras inteligentes, que aunque se prevé un crecimiento en ventas del 38% más que en el 2014, se cree que no reemplazarán al *smarthphone*, al menos no en los próximos 5 años, sino más bien que serán complementarios al mismo. Más bien se esperan cambios tecnológicos que afectan a la industria de aplicaciones móviles como avances en sistemas operativos y las mismas aplicaciones móviles (TICbeat, 2015).

Como señala Guato (2012), a medida que la estructura física fue creciendo con la fibra óptica para consolidación de las redes de internet, fue necesario crear regulaciones para proteger la información, el acceso a ellas y la seguridad de las personas; como el Art. 385 de la Constitución en su sección octava, el cual indica que se debe generar el pensamiento científico y desarrollar tecnologías e innovaciones. Mientras que respecto a los Derechos de Libertad, el Capítulo Sexto de la Constitución indica que no se puede exigir ni utilizar la información personal de terceros, además de la protección de datos, incluyendo el acceso a los mismos, ya que su recolección, procesamiento y distribución de la misma deberá contar con la autorización del titular. Adicional a este artículo, la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos garantiza la seguridad jurídica, organización, manejo y acceso a nuevas tecnologías. Por otro lado, la Ley de Comercio Electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos, regula servicios de certificación, servicios electrónicos, contratación electrónica y protección a los usuarios de estos sistemas.

En el Art. 24 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) se estipula lo siguiente:

*“17. No limitar, bloquear, interferir, discriminar, entorpecer, priorizar ni restringir el derecho de sus usuarios o abonados a utilizar, enviar, recibir u ofrecer cualquier contenido, aplicación, desarrollo o servicio legal, a través de internet o en general de sus redes u otras tecnologías de la información y las comunicaciones, ni podrán limitar el derecho de un usuario o abonado a incorporar o utilizar cualquier clase de instrucciones, dispositivos o aparatos en la red, siempre que sean legales, salvo las excepciones establecidas en la normativa vigente. Se exceptúan aquellos casos en los que el cliente, abonado o usuario solicite de manera previa su decisión expresa de limitación o bloqueo de contenidos, o por disposición de autoridad competente. Los prestadores pueden implementar las acciones técnicas que consideren necesarias para la adecuada administración de la red en el exclusivo ámbito de las actividades que le fueron habilitadas para efectos de garantizar el servicio.”* (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015).

Con esta ley se busca proteger a los usuarios y garantizar el buen servicio por parte de los prestadores. La industria de aplicaciones móviles tiene una alta sensibilidad a regulaciones



gubernamentales, puesto que al pertenecer estas al sector de las TICS deben cumplir con las regulaciones mencionadas, asegurando el acceso, protección a los usuarios y empresas, evitando daños en sus activos tangibles e intangibles debido al fraude y espionaje informático. Esto significa una mayor inversión en sistemas seguros, de alto desempeño y siempre accesibles, afectando los resultados de la empresa prestadora del servicio.

### ***Canales de suministro y distribución***

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2012) indica que las tiendas de aplicaciones móviles en línea proveen a los usuarios un lugar centralizado donde se encuentran las aplicaciones disponibles para el sistema operativo de sus *smartphones*. Estas tiendas en línea proveen la infraestructura tecnológica necesaria para poder servir a los usuarios como medio de compra o descarga de las aplicaciones, las cuales obtienen un mayor beneficio conforme la cantidad de usuarios y desarrolladores que tengan.

Los canales de distribución del sector lo componen las tiendas de aplicaciones en línea que capturan casi la totalidad del mercado: *Google Play* y *Apple App Store*. Ambos orientados hacia *Android* e *IOS* respectivamente; de acuerdo a Rivera (2014) las estadísticas de este mercado reflejan superioridad de *Google Play* en los años 2014 y 2015 frente a *App Store*, tanto en descargas como número de aplicaciones disponibles, teniendo así una importancia significativa para los mercados emergentes. Hace unos tres o cuatro años, *Apple* era quien dominaba este mercado. Sin embargo, ahora *App Store* es líder en beneficios pues logra generar mayores ingresos a pesar del menor número de descargas.

A pesar de que el *iPhone* está creciendo en ventas, la superioridad en ventas y por lo tanto en cuota de mercado de *Android* sigue muy lejos de la *IOS* y de otras plataformas. Según Sabán (2015), citando informes de *App Annie Intelligence*, el número de descarga de *Play Store* supera en casi un 60% al de *App Store*. Cuevas (2013) señala que la cuota de mercado que *Google Play* alcanza es cerca del 74% frente a un 18% de *Apple App Store*, con lo cual genera ingresos de tan sólo US\$1,1MM frente a los USD\$5,1MM que genera *Apple App Store*.

Las aplicaciones más descargadas y que más beneficios generan son los juegos, seguidas de herramientas y aplicaciones de comunicación. A continuación se detalla el ranking de descargas 2014 de aplicaciones para cada tienda de aplicaciones:

**Tabla 2-24 Ranking de Descargas por tienda de aplicaciones**

<b>Ranking</b>	<b>Google Play</b>	<b>App Store</b>
<b>1</b>	Games	Games
<b>2</b>	Tools	Entertainment
<b>3</b>	Communication	Photo & Video
<b>4</b>	Entertainment	Social Networking
<b>5</b>	Social	Lifestyle

Fuente: App Annie Index-Market Q2 2014

### ***Análisis de Porter de la Industria de aplicaciones Móviles***

El análisis que se presenta a continuación tiene como objetivo determinar el impacto que tiene la rivalidad de competidores, la amenaza de nuevos entrantes, sustitutos y el poder de compradores y proveedores en la industria de aplicaciones móviles para urbanizaciones.

#### ***Amenaza de nuevos entrantes***

De acuerdo al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones en su estudio realizado en el 2012 sobre el Perfil de Software en Estados Unidos; las empresas que desarrollan aplicaciones web y móviles proveen servicios profesionales de desarrollo y se considera que forman una industria muy competitiva y fragmentada, donde no existe ventajas de escala, sin embargo la imagen se convierte en un factor determinante. Esta industria se caracteriza por tener un riesgo en la etapa inicial de la empresa porque al realizar una inversión en establecer la empresa, los márgenes pueden mantenerse bajos mientras se construye una imagen de confiabilidad. Las empresas tienen que invertir por adelantado sin conocer la demanda que tendrán, por lo cual es importante que tengan la

suficiente liquidez para poder mantener la estructura de costos y los flujos de caja negativos (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

El mismo estudio en mención señala que el mercado de la venta de aplicaciones móviles ha sido de interés por lo atractivas que se han vuelto las tiendas en línea en función del volumen de usuarios y ventas. La recompensa de la venta de aplicaciones en tiendas en línea está en los altos márgenes unitarios por no tener costos variables en la venta de aplicaciones, por ello una aplicación que llegue a alcanzar un alto volumen de usuarios será muy rentable y atractiva para nuevos emprendedores. En esta industria los desarrolladores y diseñadores que trabajan de manera independiente han aumentado, por lo tanto existe una alta oferta de trabajo profesional que ha vuelto la creación de aplicaciones móviles de un servicio a un *commodity*. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

De acuerdo a esta información se determina que la amenaza de nuevos entrantes es alta pues es una industria que está captando la atención de emprendedores. Matthew Carpenter, Director de Negocios de Grupo Céntrico señala que en Ecuador la tendencia de aplicaciones móviles ha ingresado por un tema generacional, pues los jóvenes de la Generación Y o también llamados Millenials en búsqueda de crear sus propios negocios exitosos están participando en el campo de las aplicaciones móviles como soluciones. Además opina que existe mucho por explorar aún y uno de los desafíos para los desarrolladores de aplicaciones debería ser preguntarse qué soluciones necesitan las personas que viven en determinadas zonas de la ciudad. (Revista Líderes, 2014)

### ***Poder de compradores***

El poder de negociación de los compradores de las aplicaciones móviles varía según la concentración de los clientes, la variedad de oferta y el costo de cambio. Las aplicaciones móviles a la medida se pueden ofrecer a cualquier empresa o institución y en cualquier industria por lo que no existe una concentración de clientes directa. Existe por parte de los clientes una etapa de evaluación de proveedores previa a la contratación, por lo cual los clientes tienen poder de negociación por la variedad de ofertas para este tipo de productos, pudiendo evaluar los distintos proveedores calificados. Este poder dependerá del tamaño del cliente pues una vez seleccionado el proveedor, el poder de negociación baja de forma

considerable, ya que existe un costo alto para cambiar de proveedor conforme va avanzando las relaciones de trabajo entre ellos (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

Al ser los residentes de las urbanizaciones los clientes de la aplicación móvil, su poder varía de acuerdo a su tamaño. Existen urbanizaciones pequeñas de pocas viviendas, hasta urbanizaciones grandes con etapas de más de 400 viviendas, por lo que estas últimas al tener mayor cantidad de viviendas tendrán un mayor poder de negociación que las anteriores para obtener precios bajos.

Por otro lado, existe actualmente un proveedor de aplicación móvil para urbanizaciones, es decir oferta limitada por lo que en este aspecto su poder de negociación es bajo. Con respecto al costo de cambio, su poder de negociación es bajo puesto que una aplicación móvil y su software almacenan una gran cantidad de información de las urbanizaciones, siendo difícil y de alto costo migrar la misma a otra red. Se considera un poder de negociación de los clientes medio-bajo.

### ***Poder de proveedores***

En la actualidad existen en el país algunas empresas que ofrecen el servicio de desarrollo de aplicaciones móviles y web como Almendra, Wembau, Mobile Apps Ecuador, Sinergia, Ecuador Inteligente, entre otros. Son empresas especializadas en esta industria que tienen capacidad para integrarse hacia adelante y competir de forma directa con sus clientes actuales que lo conforman las empresas o emprendedores con ideas de negocio de este tipo. Por lo cual, se considera que existe un poder de negociación medio-alto para aquellas empresas ya reconocidas en el mercado por su experiencia en servicios tecnológicos y poseer una ventaja competitiva por su reputación. En el caso de empresas pequeñas o profesionales que ofrecen también este tipo de servicios se considera que su poder de negociación es bajo.

### ***Amenaza de sustitutos***

Los sustitutos para una aplicación móvil destinada a urbanizaciones son las páginas web especializadas para este segmento y el e-mail que permite a los usuarios comunicarse.

Ejemplos de *web sites* a nivel internacional dirigidos a urbanizaciones son: Vivook, Solución Web para administradores de condominio y edificios de México y GoMobile de Puerto Rico, una empresa dedicada que creación de aplicaciones móviles.

Otros sustitutos son las páginas web propias que podría crear cada urbanización en forma independiente, para lo cual el usuario debe hacer uso de un computador de escritorio o laptop. Según el informe 2015 U.S. Mobile App Report de comScore, el tiempo de acceso de los usuarios de Estados Unidos a medios digitales a través de smartphones o tablets fue del 62% mientras que el tiempo que se accedía a un computador era del 38%; además el 54% del tiempo se accede a aplicaciones móviles en smartphones siendo este mayoría. Una aplicación móvil tiene acceso directo y permanente a la red. (Puro Marketing, 2015). Como se menciona en un artículo del diario El Heraldo de España, el consultor Nacho Muñoz, indica que el éxito de las aplicaciones móviles se debe a su "acceso inmediato a la información, lo que permite ahorrar tiempo". Se suma a esto la importancia de los *Smartphones* en cuanto a movilidad, que permiten a los usuarios conectarse cuándo y dónde quieran.

Una aplicación móvil permite una comunicación más rápida y efectiva; se dice efectiva por su acceso al hardware del teléfono móvil, como la cámara de fotos y otras, en el caso de las aplicaciones móviles de tipo nativas. Además, las aplicaciones nativas permiten envíos de notificaciones, por lo cual el residente sabrá que existe una nueva publicación al instante, a diferencia de lo que sucede con las páginas web. Estas características le dan a las aplicaciones móviles una mayor diferenciación y con ello una menor amenaza por parte de los sustitutos mencionados.

Según datos del INEC, en 2013 el 27.5% de hogares ecuatorianos contaban con computador de escritorio y el 18.1% de computador portátil (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013), mientras que el 16.9% de las personas mayores de 5 años que tienen celular, poseen un teléfono inteligente, por lo que frente a esto podría establecerse una propensión media del usuario a sustituir las aplicaciones móviles por una página web.

Por otro lado, los precios de los sustitutos son similares a los precios de las aplicaciones móviles. El precio de creación de una página web se encuentra entre los US\$400 y US\$740

dólares más IVA, más gastos de hosting de entre US\$39 y US\$139 dólares anuales más IVA y costos de dominio de \$15 anuales más IVA (Visionet.com.ec, 2007), y la contratación de servicio de página web especializada se encuentra entre US\$19 y US\$149 dólares mensuales (Vivook.vom, 2012). Los precios de contratación de un servicio especializado de aplicación móvil para urbanizaciones varían entre US\$20 y US\$100 dólares mensuales según el número de viviendas (ANER Sistemas Informáticos, 2016), por lo que resultaría en un precio similar para el usuario y con ello una amenaza media de los sustitutos en cuanto a precio.

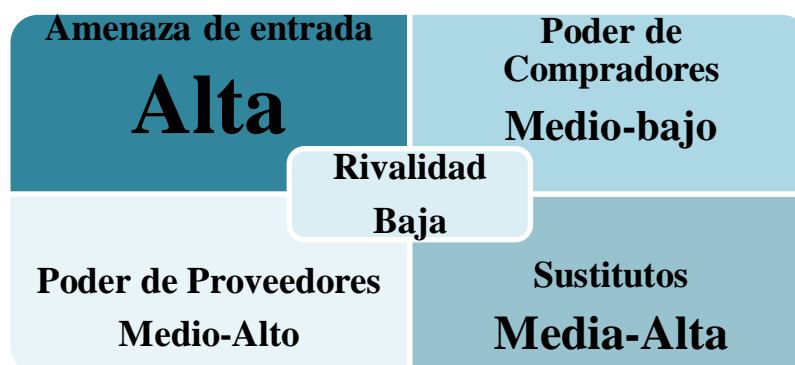
Tomando en cuenta todos los factores anteriormente mencionados, se determina una amenaza media- alta de los sustitutos.

### ***Rivalidad de Competidores***

La determinación de posibles competidores ha sido enfocada en identificar aquellas empresas que ofrecen productos creados para ayudar a la comunicación interna de las urbanizaciones aunque este no sea su único objetivo. La empresa Mis Condominios, es la única en el país que ofrece como parte de sus servicios una aplicación móvil para los residentes de las urbanizaciones; esto lo convierte en nuestro competidor directo. En la actualidad no existe en el mercado un gran número de competidores, por lo cual la intensidad de competencia sería baja.

Es importante también conocer a mayor detalle las empresas nacionales o internacionales que ofrecen a los usuarios o clientes productos que se enfocan en la comunicación como es el caso de las páginas web. De acuerdo a las entrevistas con los administradores aquella urbanización que cuenta con esta herramienta no considera que la aplicación móvil le daría beneficios diferentes; por lo cual, también debe ser considerado como competencia. Al conocer un poco más de estas empresas, se busca facilitar el establecimiento de las estrategias de marketing que permita a “*Communitas*” una mayor diferenciación.



### **Gráfico 2-6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter relacionado a la Industria**




Fuente: Propia 2016

La tabla 2-25 resume las características de los productos o servicios y los respectivos precios que ofrecen las 3 empresas identificadas como posible competencia: Mis Condominios y ParaVivirOK son nacionales y VivooK es mexicana. Las tres empresas ofrecen página web y Mis condominios ofrece también una aplicación móvil; los precios que manejan las empresas dependen de planes que varía de acuerdo a las funcionalidades y el número de propietarios.

**Tabla 2-25 Estrategias de los competidores**

Empresa y Producto	Producto/Servicio	Precios
<p><b>eProwin Ecuador</b> <b>Mis Condominios App</b></p>  <p><b>Ecuador</b> <a href="http://www.eprowin.ec">http://www.eprowin.ec</a></p> <p>Suite de software que ofrece catálogo de software online y software instalable. Entre ellos está el software Saas en línea para la administración de condominios y App móvil para propietarios.</p>	<p><b>Portal para el administrador:</b> Permite manejar al administrador problemas reportados, eventos programados, gestión y reserva de instalaciones, control de ingresos, egresos y presupuestos, situación financiera, control de propiedades, propietarios y cuotas.</p> <p><b>Portal y App para propietarios:</b> Reportar incidencias, ver su estado y responder, reservar instalaciones, intercambiar mensajes con el administrador, visualización de estados financieros, y dar su voto a diferentes consultas de la comunidad.</p>	<p><b>Planes Mensuales y Anuales</b></p> <p>Entry ( 20 propietarios) Anual 90USD</p> <p>Basic (50 propietarios) Mensual 20USD Anual 200USD</p> <p>Medium (100 propietarios) Mensual 30USD Anual 300USD</p> <p>Superior (200 propietarios) Mensual 40USD Anual 400USD</p> <p>Profesional (500 propietarios) Mensual 60USD Anual 600USD</p> <p>Enterprise:(1000 propietarios) Mensual 100USD Anual 1000USD</p>
<p><b>ParavivirOK</b> <i>Página Web y asesorías</i></p>  <p><b>Quito</b> <a href="http://www.paravivirok.com.ec/">http://www.paravivirok.com.ec/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoría en manejo de recursos entregados al administrador.</li> <li>▪ Soporte en capacitación al administrador</li> <li>▪ Comunicación a través de la página web para avisos, convocatorias, informes, publicación de calendario de eventos y uso de áreas comunes, estados financieros, novedades,</li> </ul>	<p>No se recibió cotización ya que no ofrecen servicio a Guayaquil.</p>

<p>Organización que brinda asesoría y soporte a urbanizaciones, conjuntos residenciales, condominios y edificios; en base a la experiencia de profesionales en las ramas de administración, auditoría, derecho, sistemas, arquitectura y diseño.</p>	<p>obras y reparaciones, quejas y sugerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración integral de condominio mediante el manejo administrativo y financiero</li> <li>▪ Asesorías legales, contables, tributarias, diseño, construcciones y remodelaciones.</li> </ul>	
<p><b>VivooK</b></p>  <p>México <a href="http://www.vivook.com/index.php">http://www.vivook.com/index.php</a></p> <p>Solución Web para administradores de condominio y edificios</p>	<p><b>Módulo administrativo</b> Permite controlar caja y cuentas bancarias, cuotas y adeudos, aviso de cobro, ingresos y pagos, recibos de pago, gastos y pago a proveedores, cuentas por pagar, Estado de Cuenta por vivienda, fondos y presupuesto, lista de tareas.</p> <p><b>Módulo de comunicación</b> Noticias y avisos, teléfonos útiles, objetos perdidos, compra y venta, calendario de ventas, solicitudes al administrador, documentos, morosos, obras, reserva de instalaciones, encuestas y votaciones, disponibilidad de reglamentos, actas y estados financieros.</p>	<p><i>Planes Mensuales</i> <i>Prueba 30 días.</i></p> <p>Basico → 19USD 15 viviendas</p> <p>Estandar → 29 USD 50 viviendas</p> <p>Pro → 39 USD 100 viviendas</p> <p>Class → 89 USD 250 viviendas</p> <p>Elite → 149 USD 500 viviendas</p>

Fuente: Propia 2016 basándose en la información de los sitios web y cotizaciones de las empresas

## 2.5. Conclusiones y recomendaciones generales de la Investigación

Durante los últimos 10 años el sector inmobiliario se ha expandido en forma de urbanizaciones privadas. El 94% de jefes de hogar viviendo en urbanizaciones privadas, tienen jornadas de trabajo completas de 5 días y 8 horas laborales, el 14% inclusive trabaja 6 días a la semana. Estos datos indican la disposición de poco tiempo para dedicarlo a otras actividades. El 97% de residentes de urbanizaciones cuentan con teléfono celular inteligente, es decir disponen de la tecnología necesaria para la distribución de la aplicación que se desea crear.

A pesar de que el 73.09% de residentes no participa de las actividades de su urbanización, siendo el mayor motivo la falta de tiempo disponible; el 72.06% piensan que la participación en estas es importante para mantenerse informado, buscar soluciones a problemas y saber cómo se invierte el dinero de las alícuotas.

Los residentes necesitan mantenerse informados, en especial de temas como reportes de gastos, solución a quejas y reportes de ingresos, es decir que requieren tener control a través de la información sobre su inversión mensual de las alícuotas, al igual que sobre la



eficacia del administrador en la solución de problemas. Este punto indica que un producto que les provea de la información y del control que necesitan sin una mayor dedicación de su poco tiempo disponible puede ser de interés de los residentes.

Al ser el correo electrónico el medio de comunicación de mayor uso, se confirma la tendencia de aceptación de la tecnología y la necesidad de transmitir un mensaje de forma no personal. Así también la mayor proporción de uso de llamadas telefónicas y visitas personales a la administración por parte de los residentes, evidencia un requerimiento de respuesta rápida y eficaz del administrador. El 86% de los residentes consideran que los canales de comunicación actuales deben mejorar, evidenciándose así la ineficiencia de los mismos y su funcionamiento por debajo de las expectativas de los residentes.

Los residentes de urbanizaciones se mostraron de acuerdo en que las funcionalidades de *“Communitas” App Integral de Comunidades* les permitiría informarse rápido y de manera fácil de las fechas en las que está disponible el club social, que les permitiría ahorrar tiempo en pedir por mail información o buscarla en la bandeja de entrada de su email, que les permitiría ahorrar tiempo en ir a la administración o llamar por teléfono. Además de que ayudaría que aquellas personas que no pueden ir a las reuniones de comité por falta de tiempo, se informen de los temas tratados de forma rápida; les permitiría disponer de forma constante de la información necesaria y evitaría que los residentes pierdan los comunicados a través de circulares.

El 69.13% de los residentes de urbanizaciones encuestados están dispuestos a pagar de forma mensual por el uso de la herramienta, siendo esta disposición indiferente al sector de su urbanización y relacionado directamente a la importancia que le den a la participación en las actividades relacionadas a su urbanización. El 50% está dispuesto a pagar US\$1, sin embargo la media se encuentra en US\$2,10. Servicios adicionales pueden ser ofrecidos a los residentes en planes Premium con precios mayores por suscripción. En definitiva la herramienta propuesta brinda a los residentes de urbanizaciones todas las facilidades requeridas por los mismos en cuanto a accesibilidad, rapidez y disponibilidad de contenidos deseados por lo cual existe interés en el producto.

Los presidentes o miembros de comité poseen la misma percepción sobre la importancia de la comunicación que los administradores, ya que la conciben como necesaria para conseguir una convivencia armoniosa y gestionar obras. Así mismo, indican utilizar los medios de comunicación comunes y banners para comunicar las fechas de asamblea, gastando en estos entre US\$200 a US\$300 dólares. Este es un alto gasto en banners sumado al costo de los demás medios utilizados. Así la herramienta “*Communitas*” *App Integral de Comunidades* puede obtener resultados eficientes comparados a los tradicionales medios de comunicación.

Los residentes, administradores y presidentes o miembros de comité valoran la rapidez, agilidad y facilidad de acceso. Los presidentes valoran que el mensaje sea transmitido en su totalidad, así como los residentes valoran la información disponible. Así vemos un conjunto de características similares que requieren residentes, presidentes y administradores y que se encuentran presentes en la “*Communitas*” *App Integral de Comunidades*

Los presidentes y administradores identifican problemas con los medios de comunicación usados en la actualidad. En el correo electrónico muchas veces los mensajes se pierden debido a la cantidad de correo no deseado, los volantes se pierden o no son tomados en cuenta. También identifican un problema con la actitud de los residentes pues según ellos muestran desinterés o poca importancia por los temas de la urbanización; sin embargo, estos residentes con desinterés son solo el 26.67%. El resto no participan de los temas de la urbanización por falta de tiempo y por poca organización en las reuniones de comité.

El 75% de los presidentes o miembros de comité consideran que una aplicación móvil para la comunicación en las urbanizaciones sería una mejor forma para organizar a la comunidad. Los presidentes mostraron interés en el uso del producto, al igual que lo hicieron el 73% de los administradores entrevistados.

Entre las funcionalidades que los presidentes consideran que debe tener la herramienta están cuenta de alcúotas y recordatorios de pago, notificaciones de reuniones de comité, novedades sobre servicios básicos, bloqueo de servicios por mora, organización en

módulos, control del presidente y administrador, además de la función tan deseada por presidentes y administradores de registro de invitados para entrada a la urbanización.

Los administradores y presidentes concuerdan en ventajas respecto a la funcionalidad y uso de la aplicación móvil que incluyen una mejor y rápida comunicación debido al mayor contacto que podrían tener con los residentes, compartirles información en tiempo real y un ahorro potencial de recursos. Sin embargo, también se mostraron preocupados por un aumento de los costos y el posible poco uso por parte de personas mayores que no se adaptan a las nuevas tecnologías. Esto podría indicar una requerida socialización de la herramienta al momento de su implantación y capacitación en su correcto uso para asegurar el ahorro de recursos.

Los presidentes estarían dispuestos a pagar hasta US\$3 dólares por usuario, sin embargo, el 50% de los residentes están dispuestos a pagar tan sólo US\$1 como se mencionó anteriormente. Por ello, podría ofrecerse una versión básica de la “*Communitas*” App Integral de Comunidades a un menor costo y agregar funcionalidades Premium como el registro de invitados a un precio hasta US\$3 dólares mensuales por vivienda a las urbanizaciones que lo requieran, ya que la seguridad es un valor importante para ellos y esto les permitiría contar con bases de datos sobre los ingresos a sus urbanizaciones.

Debido a la lejanía de las urbanizaciones, los negocios cercanos a ellas encuentran en los residentes de urbanizaciones un segmento de clientes conveniente e importante. Sin embargo, consideran que existen barreras para darse a conocer dentro de las urbanizaciones, ya que además de publicidad en periódicos, revistas y redes sociales, entregan volantes en las garitas de las urbanizaciones sin saber si estos llegan a los residentes o no. Por lo cual, la “*Communitas*” App Integral de Comunidades se convertiría en un excelente medio para que los negocios lleguen de forma directa a los residentes de urbanizaciones.

Al publicitarse en redes sociales, muchos de los negocios entrevistados realizan cero inversión, sin embargo otros gastan en volantes o publicidad pagada en redes sociales, periódicos o revistas entre US\$20 a US\$3000 anuales incluyendo a quienes se promocionan en vallas publicitarias. Este dato indica que en la “*Communitas*” App

*Integral de Comunidades* los negocios cercanos a urbanizaciones encontrarían una oportunidad de promocionarse de manera eficiente si su costo es razonable.

Los negocios cercanos a urbanizaciones consideran que podrían beneficiarse de una aplicación móvil al llegar mucho más rápido y de forma directa a una mayor cantidad de clientes potenciales que constituyen su mercado meta, sin embargo también consideran limitante el hecho de que ciertas personas mayores son reacias a usar tecnologías. El 76% de los negocios entrevistados dijeron estar dispuestos a pautar en una aplicación móvil para urbanizaciones porque va dirigida directo a su target, sin embargo lo harían siempre y cuando el costo sea razonable y no afecte sus márgenes de ganancia.

En los sectores Daule La Aurora y Vía a la Costa, el 100% de los negocios entrevistados considerarían pautar en la mencionada aplicación móvil, sin embargo en el Sector de Vía Samborondón La Puntilla solo el 60% lo consideraría. Esto se puede dar debido a que la zona es mucho más concurrida inclusive por personas no residentes de urbanizaciones que acuden desde la ciudad de Guayaquil. Es decir que la poca afluencia por la lejanía es el principal factor que impulsa a los negocios a buscar clientes de urbanizaciones.

Los negocios están dispuestos a pagar valores entre US\$15 a US\$40 en forma mensual o su correspondiente al año mediante un solo pago. Su disposición de pago por el producto depende principalmente por el número de usuarios que tenga y la evidencia de que los clientes potenciales vean la información relacionada a sus negocios; respecto a este último punto se debe considerar realizar un período de prueba que permita demostrar que los mensajes están siendo leídos por los residentes.

Las páginas web deben ser consideradas también como competidores directos debido a los similares beneficios que ofrecen a las urbanizaciones de acuerdo a la opinión de los administradores, por ello se incluyen dentro del análisis a la competencia. Respecto, a las características de la industria es importante resaltar a las altas amenazas de entrada a la industria, por lo tanto la imagen de la empresa y la diferenciación en servicios debe ser trabajada para ganarse la lealtad de los clientes.

### **3. CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 Breve descripción de la empresa**

La empresa Communitas Cía. Ltda se ubica en la industria de aplicaciones móviles. La idea de este negocio nació al analizar el crecimiento del segmento de personas que pasan a vivir en urbanizaciones en búsqueda de comodidad y seguridad, y al mismo tiempo se identificó un sinnúmero de necesidades que surgieron a partir de ese cambio, especialmente la deficiente comunicación y solución de problemas en urbanizaciones.

Communitas Cía. Ltda. busca proveer solución, enfocándose en el problema de la deficiente comunicación, mediante la creación de un producto que cambiaría la forma tradicional de comunicación dentro de las urbanizaciones. Esta una nueva herramienta

tecnológica llamada Communitas App Integral de Comunidades, estaría destinada a convertirse en el mejor medio de comunicación entre administradores y residentes dentro de las urbanizaciones ubicadas en los sectores de Vía a Samborondón, Vía a la Costa y Vía Daule - La Aurora.

### **3.1.2 Misión**

Mejorar la comunicación en las urbanizaciones de Guayaquil y sectores aledaños a través de una Aplicación Móvil Integral de Comunidades que facilite la interacción entre los residentes y la administración ajustándose a sus necesidades y al mayor uso de tecnología.

### **3.1.3 Visión**

Ser la herramienta líder para la comunicación interna de las urbanizaciones a nivel nacional.

### **3.1.4 Valores Corporativos**

- **Orientación al cliente** a través de una constante comunicación que permite conocer su nivel de satisfacción y nuevas necesidades
- **Compromiso** para brindar un producto de calidad y un soporte eficiente a nuestros clientes.
- **Integridad** en el manejo de la información de nuestros clientes y el cumplimiento de prácticas éticas
- **Profesionalismo** a través de un personal capacitado y motivado para ofrecer la mayor colaboración a nuestros clientes
- **Respeto** a nuestros clientes y aliados.
- **Innovación y mejora continua** buscando la excelencia y una mayor diferenciación de nuestro producto y servicio

### **3.1.5 Factores Críticos de éxito**

Se han identificado algunos factores críticos para el éxito de Communitas Cía Ltda en el mercado, los cuales se buscarán cumplir a través de las diferentes estrategias de la empresa, a continuación se detallan:

- Imagen de la Empresa
- Personal capacitado para la venta y soporte del producto
- Venta directa del producto
- Comunicación constante con el cliente
- Actualización y mejoras en el producto

## **3.2 Plan de Mercadeo**

### **3.2.1 Estrategia de Ventas**

Los clientes iniciales a los que se llegará con el servicio de la App Integral de Comunidades son las urbanizaciones privadas de Vía a Samborondón, Daule La Aurora y Vía a la Costa. El tipo de negocio es escalable en el largo plazo a otras ciudades donde han surgido en gran cantidad las urbanizaciones privadas como la ciudad de Quito.

A partir del segundo año se suma a los clientes los negocios cercanos a urbanizaciones, puesto que la aplicación móvil debe tener primero una gran cantidad de urbanizaciones como clientes, para ofrecer a los negocios cercanos una audiencia considerable para sus productos y servicios. Una vez que se tengan las urbanizaciones necesarias como clientes, los sectores que se cubrirán con el servicio respectivo serán Vía a Samborondón, Daule La Aurora y Vía a la Costa. Así mismo a medida que se expandan los sectores en otras ciudades en el largo plazo, se expandirán los negocios cercanos a las mismas.

Los canales de venta a utilizar serán directos, el personal de ventas deberá agendar reuniones con los administradores y comités de propietarios de urbanizaciones para la presentación de Communitas App, pues son estos los responsables de las decisiones administrativas dentro de las urbanizaciones, por lo cual la negociación se realizará

directamente con ellos; y al convertirse la empresa en un proveedor de la urbanización, el costo del producto debería ser agregado a la alícuota mensual que paga el residente. En el segundo año se realizarán visitas a administradores o dueños de los negocios para conseguir contratos con los mismos.

La condición de venta que se establecerá a nuestros clientes es de 30 días, por lo cual las urbanizaciones y los negocios deberán realizar el pago al mes vencido dentro de los primeros 8 días del mes siguiente. Se establece este plazo de vencimiento pues se conoce que las alícuotas de las urbanizaciones son cobradas dentro de los primeros 5 días de cada mes.

El personal de ventas trabajará bajo relación de dependencia con remuneración fija más comisión, deberán cumplir con las metas mensuales designadas por el Gerente de Operaciones, como un número determinado de visitas y número establecido de contratos que cerrar; para lo cual deberán considerar el proceso de venta establecido en la sección 4.2.3 del Plan de Operaciones.

### **3.2.2 Estrategia de Cobertura**

La estrategia de cobertura es de especialización del producto puesto que la *Communitas Aplicación Integral de Comunidades* ofrece el mismo producto pero con diferentes funciones para el mercado de residentes de urbanizaciones y el segmento de negocios cercanos a urbanizaciones.

Al segmento de residentes de urbanizaciones le permite comunicarse con su administrador, visualizar toda la información pertinente a la urbanización, reservación de instalaciones, entre otras funciones.

Al segmento de negocios cercanos a urbanizaciones, le permite publicitar sus productos y servicios a los residentes de urbanizaciones de su elección.



### **3.2.3 Estrategias de Posicionamiento**

Communitas Cía. Ltda se ha enfocado en los siguientes factores principales para diferenciar el producto y servicio que ofrece:

1. **Confiabilidad:** el producto una vez en marcha no debería presentar fallas, sin embargo ante cualquier eventualidad la empresa cuenta con un personal de soporte para brindar la atención necesaria y una solución inmediata.
- **Capacitación del cliente:** es un servicio que ofrece Communitas Cía Ltda para que la implementación del producto sea exitosa.

El *Posicionamiento de Uso y Aplicación* es la estrategia que utilizará Communitas Cía. Ltda al ofrecer un producto como herramienta de comunicación para urbanizaciones más rápido, de fácil acceso e información integrada en comparación con las herramientas tradicionales.

### **3.2.4 Estrategias de Marketing**

#### ***Producto***

##### ***Características***

La *Aplicación Integral de Comunidades “Communitas”* o también llamado *Communitas App*, como abreviación del nombre del producto, es una aplicación móvil para uso a través de *smarthphones* y *tablets*. La misma será de tipo Nativa web y será desarrollada para los sistemas operativos más importantes, Android e IOS, para que todos los residentes puedan acceder a ella. Esta aplicación tendrá las siguientes características funcionales para los residentes de urbanizaciones:

- **Obras y Reparaciones** → Información a los residentes sobre las obras y reparaciones con fotos y detalle de avances.

- **Calendario de Eventos** → Actualización de eventos/reuniones internas con recordatorio previo.
- **Anuncios Internos** → Información a los residentes sobre cualquier noticia o anuncio por parte de la administración.
- **Objetos Perdidos** → Los residentes pueden anunciar e incluir fotos de los objetos que se hayan encontrado dentro de las instalaciones.
- **Encuestas Comunitarias** → Herramienta para realizar encuestas a los residentes y obtener resultados de manera automática
- **Reservación de Instalaciones** → Herramienta para automatizar la reservación de las instalaciones, permite ver al residente la disponibilidad de las mismas.
- **Estados Financieros** → Información disponible de los estados financieros (ingresos y gastos de la administración).
- **Pagos de Alícuotas** → Información al residente de los pagos realizados y pendientes de las alícuotas con recordatorio previo.
- **Reglamentos y actas** → Disponibilidad de los reglamentos y actas de las reuniones del comité.
- **Mesa de Ayuda** → Enviar reclamos, peticiones o sugerencias al administrador de la urbanización en cualquier momento, se puede incluir una foto en caso de ser necesario.
- **Servicios** → Información y promociones de tiendas de diferentes productos, servicios de taxis, farmacias, locales de comida con entrega a domicilio, entre otros ubicados en lugares cercanos a las urbanizaciones.
- **Mi Comunidad** → Información general de la urbanización: nombre y datos para contacto del administrador, personal de seguridad, portería. Nombres de las personas miembros del comité actual.

### **Cuenta Premium**

**Registro de visitantes** → Opción para que los residentes puedan registrar a sus invitados antes de que estos lleguen a la urbanización y puedan entrar sin esperar una llamada de confirmación desde la garita al residente.

## ***Beneficios***

### ***Segmento residentes de urbanizaciones***

Las características de este producto ofrecen al cliente, los residentes de las urbanizaciones, numerosos beneficios que se resumen en términos de agilidad ya que hace mucho más flexible y constante la comunicación necesaria entre ellos y el administrador de la urbanización.

**Incremento de la participación de los residentes en su urbanización:** Existirá un incremento de la participación de los residentes en su urbanización puesto que habrá un medio donde los residentes puedan colaborar constantemente mediante su opinión, sugerencias, y con su voto electrónico a través de encuestas en la *Communitas App* para aportar al desarrollo de su comunidad. Actualmente las personas, para poder participar en los asuntos concernientes a la administración, deben asistir a las reuniones de comité y para ello se necesita aproximadamente 1 hora o más, pero debido al ritmo rápido de vida que se lleva actualmente, los residentes no tienen disponible el tiempo para destinarlo a esta. Según las encuestas realizadas a residentes de urbanizaciones, el 73,09% de las mismas no participa en las reuniones organizadas por el comité de su urbanización, donde el principal motivo de esta inasistencia es el poco tiempo disponible. Sin embargo, el 72.6% de estos opinan que su participación en dichas reuniones sí es importante principalmente para estar informados, y de estos el 75.1% estarían dispuestos a pagar por el producto como se muestra en el anexo 7.

Dado que el factor tiempo es el más importante, mediante el uso de la aplicación que demora en cargarse 2 segundos, los residentes podrán encontrar todo el flujo de información que se maneja en su comunidad de manera permanente, permitiéndoles estar al tanto y poder aportar con su opinión por este medio. Además, los encuestados consideran que las características más importantes de estas son el fácil acceso a través del celular y que las mismas se cargan muy rápido. Por ello, la participación de residentes en los temas de su urbanización, que actualmente es del 26.91%, podría pasar a un aproximado de 66.75% al sumarse aquellos residentes que no participaban, que consideran importante la participación y que sí estarían dispuestos a pagar por el producto.

**Mejora en procesos y mayor control:** El administrador es el delegado por parte de los residentes para gestionar temas relacionados a la administración, por lo tanto el rol del mismo es fundamental para lograr el bien común dentro de la urbanización, consecuentemente la mejora en sus procesos beneficia directamente a los residentes. Al usar los residentes la aplicación móvil para enviar sus peticiones, sugerencias y reclamos se podrá contar con registro y estatus de cada de ellas permitiendo mantener la información de manera organizada por la existencia de una base de datos que facilita el monitoreo por parte del comité de la urbanización sobre el trabajo realizado por el administrador. Esto permite conocer el número de peticiones que el administrador gestiona a diario, el tiempo que se demora en atenderlas, las frecuencias con la cual las personas reclaman soluciones sobre un mismo tema, la participación de los residentes en cuanto a sugerencias. Esta información es relevante al permitir evaluar el trabajo que realiza el administrador y los temas críticos para los residentes que debería enfocarse el comité en buscar soluciones para reducir el impacto.

Otra funcionalidad de la aplicación que aporta a este punto es la automatización de las reservas lo cual permite al administrador ya no dedicar tiempo en este tipo de coordinaciones.

**Fácil acceso e información integrada:** Una aplicación móvil es una herramienta de fácil acceso cuyo beneficio puede ser medido por el ahorro de tiempo que implica el cambio a este nuevo canal de comunicación dejando a un lado los tradicionales. El empleo de esta tecnología puede evitar que el residente:

Se desplace a la administración para solicitar la información cuya distancia depende de la ubicación de su casa, sumándole el tiempo de que la información requerida sea entregada. Según medición personal de tiempo, el tiempo aproximado que esta actividad podría tomar es de 13 minutos. Otro medio usado podría ser el teléfono o el mail, ambos dependerán de la disponibilidad del administrador para conseguir una respuesta, lo cual podría tardar unos 15 minutos. Sin embargo, la aplicación móvil puede ser abierta en el celular en 2 segundos y de ahí realizar cualquier actividad que desee o consultar la información que se requiere.

Para verificar la disponibilidad de las áreas sociales los residentes deben también desplazarse a la administración o llamar para poder conocer dicha información, lo que le puede tomar de 5 a 15 minutos. Pero el tiempo de apertura de la *app* es de 2 segundos y la búsqueda de la información en espacios estandarizados puede tomar no más de 20 segundos.

Se reducen todas estas acciones porque la información se encuentra disponible de manera amigable y permanente. En la *Communitas App*, el residente puede encontrar la información ordenada de acuerdo a diferentes temas y fecha sobre reglamentos internos, estados financieros, pagos pendientes y realizados de alcúotas, planificación de reuniones de comité y actividades dentro de la urbanización, en el momento que desee y en el lugar que desee a través de su *smartphone*.

Además se informará cualquier tipo de novedad a través de *push notifications* a los residentes, las cuales son similares a los mensajes que se transmiten por internet y llegan al usuario inclusive cuando no está utilizando activamente la aplicación. Las notificaciones *push*, según un estudio de Urban Airship, tienen una tasa de apertura de entre 40% y 60%, mientras la tasa de apertura de una campaña de e-mail ronda el 20% (Adiante Apps, 2013). Con ello se indica que las novedades sobre la urbanización pueden ser informadas en un nivel aceptable a los residentes. Todos estos beneficios le permiten al residente involucrarse en todo lo relacionado a su urbanización.

**Formalidad:** La herramienta permitirá reducir la informalidad en la transferencia de información. La informalidad ocurre debido a que actualmente los residentes de urbanizaciones utilizan herramientas como los grupos de *Whatsapp* y *Facebook* donde muchas veces las conversaciones se desvían de su fin principal, incurren en chismes, palabras soeces, o envió de mensajes a horas no prudentes pudiendo molestar a ciertos integrantes (Gestión Diario de Negocios y Economía de Perú, 2015). Otro problema más de los grupos de redes sociales es que la información se pierde en mensajes interminables, dificultando al residente su disponibilidad y reduciendo la eficacia en la comunicación. Este es también un problema del *e-mail*, puesto que según un estudio de Royal Pingdom, el 68.8% de correos electrónicos es spam ocasionando que los correos electrónicos importantes se pierdan en la bandeja de entrada (Pingdom, 2013). *La*

*Communitas App* contará con links determinados para cada tema, cada servicio, ordenando la información por fecha, para facilitar el acceso; incluyendo un link de mesa de ayuda especial para enviar reclamos, peticiones o sugerencias al administrador de la urbanización en cualquier momento, reduciendo de esa forma la informalidad.

**Mejora en procesos de seguridad:** La *Communitas App* será de exclusivo uso de los residentes, jefes de hogar, por lo que habrá un usuario por vivienda, y la información ingresada en este módulo de la aplicación es su responsabilidad. La *Communitas App* permitirá que los residentes registren a sus invitados con nombres, apellidos y número de placa de vehículo como opcional. El perfil de usuario de la aplicación asignado para el guardia de seguridad, permite la visualización de la lista de invitados por vivienda del día vigente, por lo cual una vez validado los datos del visitante en la entrada, podrá enviar una notificación automática al residente informando a través de la aplicación el ingreso del mismo. Con este procedimiento mejorado se obtendrá un ahorro de tiempo para los guardias, que les permitirá atender mejor sus demás funciones y mejorar la atención a los demás visitantes que muchas veces esperan en largas colas. También se espera una reducción de costos por llamadas telefónicas a residentes para verificación de entrada de visitantes.

#### ***Segmento negocios cercanos a urbanizaciones***

Las características de este producto ofrecen al cliente, los negocios cercanos a urbanizaciones, beneficios como accesibilidad directa a personas que viven en urbanizaciones, permitiéndoles llegar al mercado de mayor interés para ellos debido al factor cercanía.

**Publicidad dirigida a segmentos específicos de clientes por urbanización:** Los negocios podrán publicitar sus productos y servicios en urbanizaciones cercanas a la localización del negocio, lo cual es uno de los beneficios de la cercanía geográfica a la demanda, a través de un apartado que se llamará “*Servicios*”. Los residentes de urbanizaciones buscan beneficios en ahorro de tiempo y dinero en movilización, los cuales no tendrían al acudir a negocios más cercanos. Mediante el componente web los negocios podrán elegir destinar la publicidad a los sectores o urbanizaciones de su preferencia de acuerdo a la base de

urbanizaciones clientes de Communitas App, su publicidad podrá constar por una imagen más un texto de 140 caracteres.

### ***Desarrollo del Producto***

#### ***Calidad***

El producto pretende ser una herramienta a la que puedan acceder todos los residentes de las urbanizaciones suscritas al servicio, por lo que deberá ser desarrollada en las plataformas necesarias y estar alojada en servidores de confianza para asegurar su buen funcionamiento y disponibilidad permanente.

*Communitas App*, será una herramienta de comunicación no tradicional dentro de las urbanizaciones, por lo que los residentes y administradores deben aprender su manejo, inclusive los adultos mayores que podrían presentar una cierta resistencia a la tecnología. En Ecuador, los adultos mayores de 60 años constituyen el 9,3% de acuerdo al último Censo Económico del 2010. El mayor uso de celular activado se encuentra entre las edades del 25 a 54 años alcanzando entre el 72% al 76% de estos grupos al 2013. Entre los 65 a 74 años dicho porcentaje alcanza el 44%, y superior a los 74 años de edad este porcentaje disminuye a un 19% (INEC, 2010-2013).

Por ello una socialización adecuada a través de manuales de uso de la herramienta y capacitaciones son necesarias, para que sus usuarios puedan conocer todas las funcionalidades y beneficios de la aplicación, como la búsqueda de información e interacción a través de la aplicación con el administrador y la comunidad. A los residentes se les hará llegar un manual de uso digital de la *Communitas App*, mientras que a los administradores se les impartirá una breve capacitación y se les entregará, de forma física y digital, el Manual de Uso de la aplicación y del componente web de la *Communitas App*. El costo de impresión de los manuales para entrega física al administrador de la urbanización estará incluido en el gasto mensual destinado a papelería.

#### ***Diseño***

Adicional a esto, el diseño del producto tendrá características amigables conocidas como usabilidad y diseño. La usabilidad comprende su fácil uso, es decir los residentes no

encontrarán mayor dificultad para localizar las funciones que necesiten, incrementando de esta forma una experiencia positiva en su uso. Un diseño amigable incluye el atractivo e innovación en cuanto a pantallas, botones, colores y estilo (Bereijo, 2014).

### ***Marca***

La Marca *Communitas App Integral de Comunidades* pretende comunicar a sus clientes que la herramienta es integral y busca convertir a las urbanizaciones en comunidades donde todos sus miembros estén informados y participen a través de la misma de los temas y decisiones relacionados a su urbanización.

A pesar de que *Communitas* es una palabra en latín, es fácil de entender que se refiere a “comunidad” y a la vez se relaciona con “comunicación”. Finalmente la marca indica que es una *app* para integrar comunidades a través de una eficiente comunicación.

Los colores utilizados en su logo, como se muestra en el gráfico 3-1, intentan comunicar la personalidad de la marca. El azul para comunicar gentileza, necesaria en la comunicación dentro de una comunidad; el naranja para comunicar la agilidad y rapidez en su funcionalidad.

El slogan de la marca será: “Virtualmente conectados”

**Gráfico 3-1 Logo de la Communitas App**





Fuente: Elaboración propia 2016

### ***Canales de Distribución***

Las tiendas de aplicaciones móviles ayudarán a distribuir el producto por medio de la descarga, una vez que el personal de ventas ha cerrado contrato con una urbanización. Los costos de suscripción anual a las tiendas de aplicaciones móviles son de US\$25 dólares para Play Store y US\$100 dólares para IOS. Para que esta distribución pueda llevarse a cabo es imprescindible el uso de un *smartphone* e internet. Para que el usuario pueda acceder a la Communitas App una vez descargada, requiere un código de acceso que se proveerá a cada vivienda de urbanización al contratar el servicio.

### ***Precio***

El modelo de ingreso de la Communitas App es determinado por la venta de una suscripción mensual para que los clientes puedan hacer uso del producto. La política de precios establecida para el segmento de residentes de urbanizaciones permitirá a la empresa ganar cobertura en el mercado en base a la calidad del producto, pues el método utilizado para la fijación de precio consiste en “*Precios Premium*” debido a la estrategia de alto precio y alta calidad planteada. Nos hemos enfocado en dicha estrategia porque el producto dirigido a urbanizaciones busca adaptarse a sus necesidades por lo cual el precio es mayor al de la competencia.

**Tabla 3-1 Comparativo Política de Precios con la Competencia**

<b>Empresa</b>	<b>Precio</b>	<b>Variables Consideradas</b>
Communitas: App Integral de Comunidades	Estándar → 1,00 USD Premium → 2,00 USD	Precio fijo por usuario de acuerdo a los beneficios del paquete Pago Mensual
Mis Condominios	100 viviendas → 30 USD Por vivienda → 0,30 USD	Precio paquete de acuerdo al número de viviendas Plan Mensual y Anual
Vivook	100 viviendas → 39 USD Por vivienda → 0,39 USD	Precio paquete de acuerdo al número de viviendas Plan Mensual

Fuente: Elaboración propia 2016

\*Se compara con los precios del plan medio de los competidores

A diferencia de la competencia quienes consideran el precio de los planes que ofrecen de acuerdo al número de viviendas como se muestra en la tabla 3-1, “Communitas, App Integral de Comunidades” tiene un precio fijo mensual por usuario que depende de los beneficios de la aplicación; son dos tipos de paquetes que se diferencian por el módulo de seguridad donde se permite el ingreso del registro de visitas como se muestra en la tabla 3-2.

**Tabla 3-2 Precios de la Communitas App Integral de Comunidades**

Empresa	Precio	Módulos
Communitas: App Integral de Comunidades	Estándar → 1,00 USD	Estándar
	Premium → 2,00 USD	Estándar + Ingreso Visitas

Fuente: Elaboración propia 2016

El segmento de clientes de los negocios cercanos a urbanizaciones podrá realizar pautas publicitarias mensuales en la aplicación una vez que el producto se haya establecido con un número considerable de usuarios para que pueden escoger su público de interés dentro de la base de urbanizaciones de la aplicación móvil y tengan el alcance deseado.

**Tabla 3-3 Precios de Pautas Publicitarias para Negocios cercanos a urbanizaciones**

Empresa	Precio	Alcance Estimado
Communitas: App Integral de Comunidades	Máximo 20 anuncios → 15 mensuales Máximo 30 anuncios → 20 mensuales	Usuario elije urbanizaciones específicas o sectores
Facebook	Anuncios diarios a) 5 USD	Usuario elije ubicaciones, intereses, edad, género, entre otros: a) 2200 a 5900 personas

	b) 10 USD c) 15 USD	b) 3300 a 8700 personas c) 5300 a 14000 personas
--	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia 2016

La política establecida de precios por “*Communitas*”, como se muestra en la tabla 3-3 consta de dos paquetes mensuales con un máximo de 30 anuncios, es decir uno por día para evitar que los usuarios reciban publicidad excesiva y causar molestias. La comparación se realiza con Facebook pues es la red social más usada por los negocios para hacer la publicidad, según las entrevistas realizadas.

El precio es mayor al de Facebook, sin embargo la segmentación a urbanizaciones es un atributo del producto muy valorado por los negocios porque para la mayoría de ellos, los residentes de las urbanizaciones son sus principales o únicos clientes debido a su ubicación.

Es importante resaltar que los precios establecidos para los residentes y los negocios se encuentran dentro de los rangos de precios que están dispuestos a pagar por el producto, según la información levantada en la investigación de mercado. Esto nos da una mayor probabilidad de éxito en cuanto a la aceptación de la aplicación móvil por parte de los clientes debido a que los precios se ajustan a su valoración.

### ***Comunicación***

Una comunicación adecuada permitirá que los clientes potenciales conozcan la herramienta, que recuerden la marca y sean conscientes de su existencia y beneficios, lo cual se realizará a través de publicidad y promoción. Estas serán necesarias para persuadir a los clientes a comprar el producto, y así lograr el nivel de ventas deseado, permitiendo a *Communitas Cia. Ltda.*, conseguir y mantener resultados económicos positivos.

### ***Publicidad***

La estrategia de publicidad que adoptará *Communitas Cia Ltda* para lograr la venta de su producto, incluye el uso de redes sociales para la publicación de anuncios, una página web para comunicación de funcionalidades y beneficios, el uso de brochures para entrega

durante la venta directa y volantes para promover ventas a los negocios cercanos a urbanizaciones.

**Redes Sociales:** La empresa buscará publicitarse en la red social más utilizada “Facebook” y para lo cual se contratará los servicios de *Marketing Project* quienes serán los encargados de manejar 2 anuncios publicitarios diarios sobre el producto y el diseño de las artes necesarias para las publicaciones. El costo del servicio descrito se detalla en el anexo 8 y es de US\$250,00 más IVA mensuales, serán requeridos un mes antes de la implementación del producto y por los dos primeros años consecutivos donde se busca una publicidad más intensa del producto.

Los anuncios serán dirigidos a los segmentos de interés dando a conocer el nuevo producto y los beneficios que ofrece, las variables de segmentación que se utilizarán por su importancia se detallan a continuación en la tabla 3-4:

**Tabla 3-4 Variables a considerar en Publicidad en Facebook**

Segmentación	Ubicación Publicidad
<b>Ubicación Geográfica:</b> Guayaquil, La Aurora, Samborondón <b>Edad:</b> 26 - 65+ años <b>Comportamiento:</b> Propietarios de Smartphone <b>Nivel de Formación:</b> Secundario completo, Título Profesional, Estudios universitarios/postgrado en curso o completo, Doctorado	<b>Sección de noticias computadora y dispositivos móviles</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

El gráfico 3-1 muestra el contenido que tendrá uno de los anuncios publicitarios, el mismo está compuesto por un texto, dando una introducción al nuevo producto y una imagen donde se detalla el nombre del producto, el slogan, una imagen referencial del producto, los principales beneficios que ofrece y las formas de contacto para adquirir mayor información: página web y número telefónico.

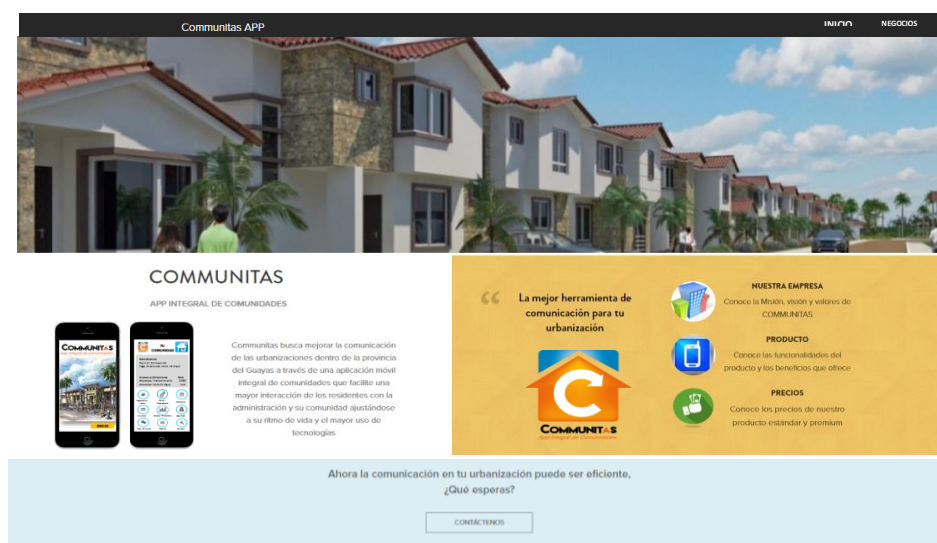
**Gráfico 3-2 Anuncio Publicitario para Facebook**



Fuente: Elaboración propia 2016

**Página Web:** La página web, mostrada en el gráfico 3-2, cuyo dominio será [www.communitasapp.com](http://www.communitasapp.com) permitirá ofrecer a los posibles clientes un mayor detalle de la empresa y el producto informando: misión, visión y valores de la empresa, las funcionalidades y beneficios del producto, los precios, contacto por medio de mensajes directos. El diseño y desarrollo de la página web también estará a cargo de la empresa Marketing Project por un costo de US\$280,00, en el anexo 9 se detalla la descripción de sus servicios; para el mantenimiento mensual se considera un costo de US\$25 mensuales por 2 cambios.

**Gráfico 3-3 Página Web de la empresa**



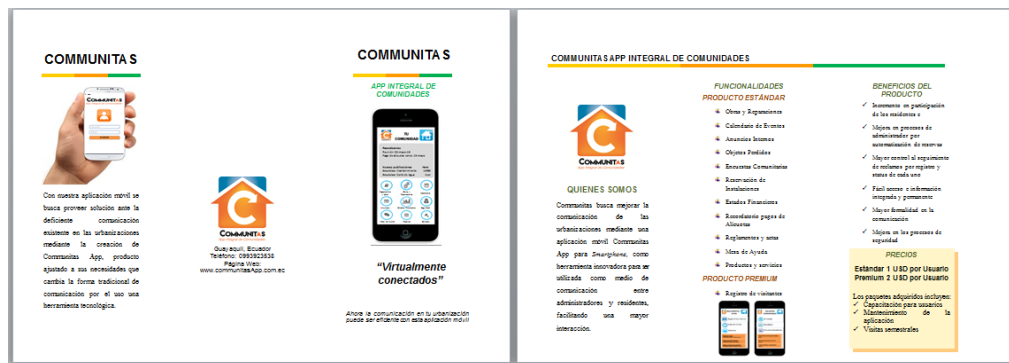
Fuente: Elaboración propia 2016

**Brochures para Administradores y Comité de Urbanizaciones:** Los administradores y el comité de urbanización son los que conocen las necesidades que se viven internamente en una urbanización, por lo cual es importante que el contacto de Communitas, que se realice con ellos, sea de una manera directa. Se elaborarán brochures con la información detallada del producto y los beneficios que brinda, para ser entregados en cada

urbanización como parte de la presentación que Communitas App realice a través de su fuerza de venta.

Se imprimirán 500 unidades de brochures cuyo costo es de US\$128,80 como se muestra en el anexo 10. En el gráfico 3-3 se muestra el diseño del folleto a imprimir.

**Gráfico 3-4 Formato brochure de Communitas App**



Fuente: Elaboración propia 2016

**Volantes para negocios cercanos a urbanizaciones:** La publicidad dirigida a los negocios, los cuales en su mayoría se encuentran ubicados en lugares concurridos como centros comerciales, será a través de la entrega de volantes con un detalle simplificado de los servicios que ofrece el producto para este segmento.

Se imprimirán 1500 unidades de volantes para ser entregadas directamente a los locales ubicados en los sectores de interés. El costo que representa este medio es de US\$286,00 como se muestra en el anexo 11.

**Gráfico 3-5 Formato de volantes para negocios**



Fuente: Elaboración propia 2016

### ***Promoción***

La promoción es requerida para estimular las ventas de la Communitas App en el corto plazo y a la vez generar una imagen positiva para la marca a través de un mes de prueba gratis.

**Promoción de mes de prueba gratis:** Para el segmento de los negocios es importante la validación de los productos respecto a la recepción de publicidad por parte de los usuarios, por lo cual se otorgará un mes de prueba gratis, que permitirá a *Communitas* demostrar el número de lectura de los anuncios publicitados en la aplicación móvil por parte de los negocios. Por medio de esta estimulación se busca generar las ventas y que los negocios se sientan seguros de su inversión.

### ***Presupuestos y planificación de las actividades del marketing***

Las actividades de marketing necesitarán de una inversión considerable para su correcta aplicación y lograr los resultados deseados. La tabla 3-5 muestra un detalle de los costos de las actividades de comunicación y de los canales de distribución establecidos para la *Communitas App* los cuales ascienden a US\$4,779.40 anuales.

Tabla 3-5 Resumen de presupuesto para actividades de Marketing

ITEM	CONCEPTO	COSTO ANUAL	% ASIGNACIÓN PRESUPUESTO
<b>COMUNICACIÓN</b>			
1	Redes Sociales	3.960,0	83%
2	Desarrollo Página Web	280,0	6%
3	Mantenimiento Página Web	300,0	6%
4	Brochures	128,8	3%
5	Volantes	285,6	6%
<b>Total</b>		<b>4.654,4</b>	
<b>CANALES DISTRIBUCIÓN</b>			
1	Suscripción IOS y Android	125,00	3%
<b>Total</b>		<b>125,00</b>	
<b>Total</b>		<b>4.779,40</b>	

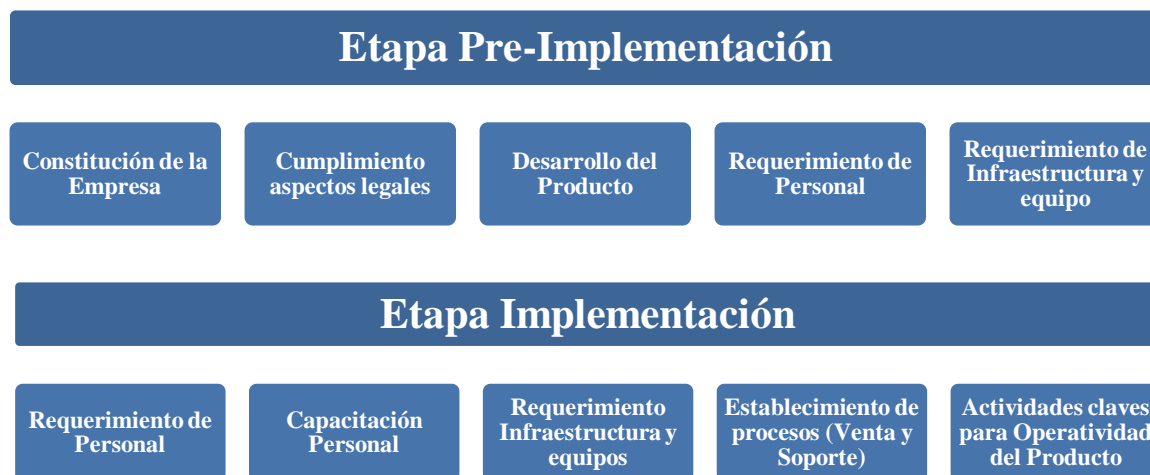
Fuente: Elaboración propia 2016

#### 4. CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES Y ANÁLISIS TÉCNICO



Para establecer el plan de operaciones de la empresa se ha analizado los requerimientos necesarios en dos etapas establecidas como evolución del negocio: Etapa de Pre-Implementación cuya duración estimada es de cinco meses y la Etapa de Implementación donde se considera la salida al mercado del producto. En el gráfico 4-1 se detalla los distintos puntos considerados para la ejecución de cada una de las etapas mencionadas.

**Gráfico 4-1 Detalle de etapas establecida para el Plan de Operaciones**



Elaboración: Propia 2016

## 4.1 Etapa Pre-implementación

### 4.1.1 Constitución de la Empresa

La empresa se constituirá como compañía limitada formada por 2 socios cuyas aportaciones serán iguales. El capital suscrito mínimo para este tipo de compañía establecido por la Superintendencia de Compañías es de US\$400.

La constitución de la compañía requiere el uso de un nombre para la compañía que le permita contratar conocido como razón social, la cual será *Communitas Cia. Ltda.* El trámite será realizado vía electrónica a través del portal de Constitución de Compañías de la Superintendencia de Compañías, lo cual permite que el proceso que antes al hacerlo físicamente tomaba de 1 a 2 meses, ahora tome alrededor de 2 días. El trámite es gratuito y solo se debe cancelar gastos notariales y de registro mercantil los cuales suman un total de

US\$357, según la tabla de aranceles del Sistema Nacional de Registro Mercantil (SNRM) y del Consejo de la Judicatura.

Según el Reglamento para el proceso Simplificado de Constitución y Registro de Compañías por vía electrónica de 30 de junio de 2014, de la Superintendencia de Compañías se debe cumplir con los procesos descritos a continuación:

*Registro de Usuario:* El usuario solicitante, es decir, los socios fundadores, debe previamente registrarse en el Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada (SCED) de la Superintendencia de Compañías y generar una clave personal.

*Reserva de Denominación:* En el SCED se debe reservar la denominación, es decir el nombre de la compañía a constituirse. En este verifican que no exista otra compañía con el mismo nombre para ser reservada por el usuario.

*Ingreso de información en formulario de Constitución de Compañías:* a través del SCED se debe llenar el formulario “Solicitud de Constitución de Compañía”, adjuntar los documentos habilitantes desmaterializados y seleccionar la Notaría. El sistema muestra los valores a pagar por servicios notariales y registrales mencionados anteriormente; una vez efectuado el pago la Superintendencia de Compañías verifica y notifica al notario seleccionado por el usuario, y al registro mercantil.

*Escritura en Notaría Pública y nombramiento de administradores:* Se debe llevar el estatuto que regirá a la sociedad y comprende una minuta firmada por el abogado. Una vez revisada y aprobada la información por parte del notario, el mismo procede a la asignación de fecha y hora para la firma de escrituras y nombramientos. Dentro del contrato de constitución debe constar una declaración juramentada, donde los socios se comprometen a depositar el capital social de la compañía en una cuenta de una institución bancaria a nombre de la misma, cuyo costo es de US\$8,50. Según la tabla de tarifas notariales del Consejo de la Judicatura presentada en el Anexo 12, este trámite para la compañía *Communitas Cia. Ltda*, tiene un costo del 70% de un salario básico unificado, es decir US\$280. La Superintendencia de Compañías debe notificar la generación de la escritura y remitir la información de escritura y nombramientos al SNRM.

*Inscripción en Registro Mercantil:* Incluye la inscripción de los actos y contratos que conforme a la ley deben registrarse. El registrador mercantil debe firmar física y electrónicamente las actas de las inscripciones generadas y remitir la razón de inscripción a la Superintendencia de Compañías a través del sistema. El costo de este proceso según la Tabla de Aranceles de los Servicios Registrales Mercantiles es de US\$25 más US\$2 que representa el 0.5% del valor de la cuantía determinada en el contrato de constitución. También se debe considerar la inscripción de los nombramientos cuyo costo unitario es de US\$25, es decir US\$50 por los dos nombramientos. (Registro Mercantil, 2015)

La Superintendencia de Compañías notifica al usuario sobre la inscripción de inscripción, al municipio correspondiente sobre la inscripción de la compañía realizada y al Servicio de Rentas Internas (SRI).

*Generación de Registro Único de Contribuyentes (RUC):* El SRI valida la información recibida y genera el RUC para la compañía, luego remite el número de RUC al SCED.

*Registro de la compañía en la base de datos de Sociedades de la Superintendencia de Compañías y Valores:* la Superintendencia de Compañías registra el trámite y graba la información del mismo en la base de datos de Registro de Sociedades. Luego notifica la finalización del trámite de constitución al usuario solicitante, al notario, al registrador Mercantil y al Servicio de Rentas Internas.

Para efectos de control, la compañía deberá presentar a la Superintendencia de Compañías, en el plazo 30 días posteriores a la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil, los documentos que justifiquen la correcta integración del capital social como estado de situación financiera inicial, comprobante de depósito y asiento de diario en la modalidad prevista para el efecto.

#### **4.1.2 Otros aspectos Legales**

Una vez constituida la empresa se debe cumplir con otros aspectos legales para poner en marcha el negocio, a continuación se detalla los procesos:

### ***Registro Único de Contribuyentes***

Para realizar una actividad económica es necesario obtener el número de identificación que corresponde al RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el trámite se puede llevar a cabo sin costo alguno para la empresa y el tiempo estimado de entrega es de 5 minutos. Los requisitos en caso de una compañía bajo el control de la Superintendencia de Compañías son los siguientes (Servicio de Rentas Internas, 2016):

- 1) Formulario RUC -01-A lleno y firmado por el representante legal.
- 2) Original y copia simple de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil.
- 3) Verificación en la página web de la Superintendencia de Compañías la Información general y socios de la compañía.
- 4) Verificación en la página web de la Superintendencia de Compañías el nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- 5) Documentación de Identificación del Representante legal (cédula y certificado de votación) y documento de ubicación de la sociedad.

### ***Patentes y propiedad intelectual***

La marca de la empresa “*Communitas*” debe ser registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) cuya protección tiene una duración de 10 años con posterior opción a renovación, el costo de este trámite es de US\$208. El procedimiento para el registro del nombre comercial se detalla a continuación (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2016):

- 1) Presentar la solicitud en línea para la cual se necesita la creación de un casillero virtual y realizar el pago respectivo del trámite.
- 2) Si la solicitud cumple con los requisitos el IEPI publica en la Gaceta de Propiedad Industrial para que terceros puedan estar al tanto de las petición.
- 3) En caso no existir oposición, el IEPI se realiza el examen de registrabilidad para emitir la resolución y posterior el título de registro en caso de ser aceptada.

### ***Registro Patronal para empleados y contrato de trabajo***

Para que la empresa pueda cumplir con el pago de los derechos laborales de los empleados se debe obtener el registro patronal como nuevo empleador, este procedimiento se realiza a

través del Portal de Servicios de la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y se detalla a continuación:

- 1) Se debe actualizar los datos del registro patronal escogiendo en primer lugar el sector, en el caso de Communitas Cía. Ltda. es el privado.
- 2) Ingresar los datos y número de RUC de la empresa
- 3) Seleccionar como tipo de empleador “privado” para Communitas Cía. Ltda. e imprimir la solicitud de la clave.
- 4) Se debe presentar a las oficinas de Historia Laboral del Centro de Atención Universal del IESS para solicitar la clave del empleador con los documentos: solicitud de entrega, copia de RUC, cédula de identidad del representante, papeleta de votación y pago de servicio básico.

Por otro lado, la empresa debe realizar el registro de los contratos laborales de los empleados ante el Ministerio de Trabajo y Empleo.

### 4.1.3 Desarrollo del Producto

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo en un lapso de tres meses y el modelo de desarrollo para aplicaciones a utilizar es el Modelo *Waterfall* (Velázquez, Jesús, 2013) detallado en la gráfica B, es aplicable por ser predictivo y debido a que se encuentran fijados los requisitos descritos en el Anexo 13, los cuales no van a cambiar durante su desarrollo.

**Gráfico 4-2 Modelo Waterfall de desarrollo de software**



Fuente: Desarrollo-cascada-vs-Desarrollo-Agile, 2013

La etapa de desarrollo comienza con el levantamiento de los **requisitos** en cuanto a funcionalidades para la aplicación *Communitas App* descritos en el Anexo 13 para ser entregado al Ing. Gerson Alarcón, experto que desarrollará el producto.

En cuanto al **diseño** del producto, de acuerdo a las recomendaciones del desarrollador, la aplicación móvil debe tener una interfaz personalizada con una pantalla de inicio de sesión, donde el usuario por primera vez ingrese el nombre de su urbanización y toda su información personal. El sistema generará automáticamente un nombre de usuario y esto ayudará a alimentar la base de datos que el administrador de cada urbanización manejará.

Por otro lado, el usuario deberá ingresar una clave para poder acceder a todas las funciones *Communitas App* cuya información estará ordenada por temas, tal como se muestra en el gráfico 4-3. El diseño visual respecto a colores y forma de presentación, será perfeccionado en conjunto con el desarrollador.

**Gráfico 4-3 Pantallas de inicio y menú de Communitas App**



Fuente: Elaboración Propia 2016

A continuación se detallan las funciones de los diferentes iconos de *Communitas App*:

**Tabla 4-1 Funciones de Obras y Reparaciones**



*Obras y Reparaciones*

Opciones	
Obras y Reparaciones	Nuevos Proyectos
	Proyectos en Proceso
	Proyectos Finalizados

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-2 Funciones de Calendario de Eventos**



**Calendario de Eventos**

Opciones	
Calendario de Eventos	Eventos
	Reuniones Internas
	Recordatorio
	Galería Eventos Destacados

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-3 Funciones de Anuncios Internos**



**Anuncios Internos**

Opciones	
Anuncios Internos	Administración
	Directorio

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-4 Funciones de Objetos Perdidos**



**Objetos Perdidos**

Opciones	
Objetos Perdidos	En búsqueda
	Encontrados

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-5 Funciones de Encuestas Comunitarias**



**Encuestas Comunitarias**

	Opciones
Encuestas	Encuestas inactivas
	Encuestas activas
Resultados	Encuestas inactivas
	Encuestas activas
Proyectos Resultantes	Realizados
	En proceso

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-6 Funciones de Reservación de Instalaciones**



**Reservación de Instalaciones**

	Opciones
Disponibilidad de instalaciones	Club social
	Canchas
	Pérgola
Reservar	Datos del Responsable
	Formas de Pago

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-7 Funciones de Estados Financieros**



**Estados Financieros**

	Opciones
Ingresos y Egresos	Ingresos
	Egresos
	Flujo de Efectivo
Balances	Estado de Resultados
	Balance General

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-8 Funciones de Pago de Alícuotas**



**Pago de Alícuotas**

	Opciones
Alícuotas	Pendientes
	Pagadas
	Recordatorio de Pago

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-9 Funciones de Reglamentos y Actas**



**Reglamentos y Actas**



Opciones	
Reglamentos de la urbanización	Reglamentos Internos
Actas de Reuniones de Comité	Proponer nuevos reglamentos
Directorio	Actas por fecha
	Miembros del Directorio

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-10 Funciones de Mesa de Ayuda**



**Mesa de Ayuda**

Opciones	
Reclamos	Escribe tu queja
	En proceso de solución
	Quejas solucionadas
Sugerencias	Escribe tu sugerencia
	Sugerencias tomadas en cuenta

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-11 Funciones de Productos y Servicios**



**Servicios**

Opciones	
Productos	Vestimenta
	Calzado
	Belleza
	Productos para el hogar
	Alimentación
Servicios	Hospedaje
	Entretenimiento
	Salud

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-12 Funciones de Seguridad**



**Seguridad**

Opciones	
Visitantes	Nombre
	Fecha
	Horas

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-13 Funciones de Mi Comunidad**



**Mi Comunidad**

Opciones	
Urbanización “Nombre”	Administración
	Directorio
	Seguridad

Fuente: Elaboración Propia 2016

El siguiente gráfico 4-4 muestra ejemplos de visualización de algunas funciones de los iconos de Reglamentos y Actas, Reserva de Instalaciones y Encuestas Comunitarias.

Gráfico 4-4 Pantallas relacionadas a íconos de la Aplicación “Communitas”



Fuente: Elaboración Propia 2016

Debido a la extensión de la aplicación, para la **implementación** se necesita la programación de una aplicación de tecnología nativa para las plataformas Android e IOS y el desarrollo de un componente web para el manejo de la información a través de dos secciones: Urbanizaciones y Negocios; los cuales deben estar a cargo de un administrador en cada urbanización y negocio, quién podrá subir la información que la aplicación requiere. Para este punto del proceso es necesario adquirir un dominio<sup>6</sup> el cual será [www.communitasapp.com](http://www.communitasapp.com) obtenido a través de Godaddy.com cuyo costo es de US\$11.99

<sup>6</sup> El dominio es el nombre de la aplicación con el cual se accederá a la misma en internet, debe ser único y no debe contener espacios en blanco, acentos, signos de puntuación, paréntesis y otros.

anual. Sin embargo, al contratar el plan anual para el hosting<sup>7</sup> que se describe en el Anexo 14, el cual también será adquirido a través de Godaddy.com, se incluye como parte del paquete el dominio gratis por un valor de US\$119,90.

Una vez realizada la programación se comprobará que funcione correctamente la aplicación en Android e IOS y el componente web, con el fin de **verificar** que se cumplan los requisitos establecidos previa a ser entregado a los clientes o usuarios del producto y no existan fallas. Posterior a la creación del producto, de acuerdo al desarrollador no se deberían presentar inconvenientes y por lo cual se podría considerar realizar **mantenimiento** una vez al año, el mismo que puede ser ejecutado por el personal de la compañía.

#### **4.1.4 Requerimiento de Personal**

##### *Estructura de la Empresa*

Communitas App Cia. Ltda contará en la etapa de pre-implementación con una estructura organizacional simple dominada por quienes realizan este proyecto. Los emprendedores llevarán durante nueve meses, tiempo estimado para esta etapa, la mayoría de funciones incluyendo algunos contactos para ventas con futuros clientes. Los emprendedores asumirán los cargos de Gerente Administrativo Financiero y Gerente de Operaciones, quienes trabajarán para la compañía en relación de dependencia percibiendo una remuneración mensual bruta de US\$1000. Ambos se encuentran capacitados y tienen la experiencia requerida para los puestos en mención, la Econ.Carla Ormeño ha trabajado en áreas de control gestión por más de 3 años coordinando y ejecutando procesos de presupuesto, inversiones, cierres, proyecciones, entre otros temas administrativos financieros; por otro lado, la Lcda. Lorena Panchana administra un negocio familiar estando a cargo de las ventas, procesos, coordinación con los proveedores y personal técnico para la elaboración de los productos.

---

<sup>7</sup> El Hosting es la computadora llamada “servidor” donde se guarda la aplicación móvil y toda la información de la misma como bases de datos, correos y más.

Los servicios tecnológicos necesarios para el desarrollo de la aplicación móvil, lo cual incluye las 2 plataformas Android e IOS y con un componente web, serán contratados mediante servicios prestados como fue mencionado anteriormente; el monto a pagar será de US\$5.100 para el desarrollo cuyo tiempo será de tres meses. Por otro lado, los servicios de contabilidad también serán requeridos por un profesional externo cuyo costo mensual es de US\$300,00.

**Gráfico 4-5 Estructura Organizacional en Etapa de Pre-Implementación**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan las funciones del personal necesario para la etapa de pre-Implementación:

**Tabla 4-14 Funciones del Personal Communitas**

<i>Gerente Administrativo Financiero</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesta en marcha de la empresa</li> <li>▪ Gestionar temas laborales, legales y fiscales</li> <li>▪ Definir los objetivos estratégicos de la empresa</li> <li>▪ Administrar los recursos de la empresa y gestionar fuentes de financiamiento</li> <li>▪ Dirigir, controlar y supervisar los temas contables y financieros</li> <li>▪ Elegir proveedores requeridos para los temas comerciales, operacionales y administrativos</li> </ul>
<i>Gerente de Operaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar el desarrollo y diseño del producto</li> <li>▪ Establecer las metas e indicadores para el área a cargo</li> <li>▪ Gestionar relaciones comerciales con potenciales clientes</li> <li>▪ Elaboración de procesos del área de operaciones</li> <li>▪ Selección personal de operaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia 2016

#### 4.1.5 Requerimiento de Infraestructura y Equipo

En la etapa de pre-implementación no se requiere infraestructura para desarrollo de la aplicación móvil porque los servicios serán contratados como servicios prestados por un profesional en el tema. Los gerentes administrativo financiero y de operaciones no requieren de un espacio físico fijo para realizar sus gestiones.

En cuanto a equipos, se necesitan dos laptops para que los gerentes puedan llevar a cabo sus funciones, el costo unitario de estos equipos es de \$433 incluido IVA como se muestra en el Anexo 15.

#### 4.1.6 Resumen de costos asociados a Etapa de Pre-Implementación

**Tabla 4-15 Gastos de Constitución y legales**

Gastos Legales	Costos
Gastos notariales	280.00
Gastos de registro mercantil	77.00
Apertura de Cta. Bancaria	8.50
Registro de marca	208.00
<b>Total</b>	<b>573.50</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-16 Costos Desarrollo del Producto**

Desarrollo del Producto	Costos	Tipo de Costo	Periodicidad	Proveedor
Desarrollo y Diseño App	5,100.0	Inversión		Ing. Gerson Noboa
Hosting + dominio	119.9	Recurrente	Anual	Go Daddy
<b>Total</b>	<b>5,219.88</b>			

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-17 Gastos mensuales del personal contratado**

Personal Contratado Bajo Relación Dependencia	Cantidad	Salario Bruto	Tipo de Costo	Periodicidad
Gerente Administrativo-Financiero	1	1000.00	Recurrente	Mensual
Gerente Operacional	1	1000.00	Recurrente	Mensual
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2000,00</b>		

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-18 Gastos mensuales por servicios prestados**

Servicios Contratados	Cantidad	Costo	Tipo de Costo	Periodicidad
Contabilidad	1	300.00	Recurrente	Mensual

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-19 Costos en Instalaciones y Equipos**

Instalaciones y Equipos	Precio Unitario	Cantidad	Costo Total	Tipo de Costo	Proveedor
Laptops (TOSHIBA)	433.00	2	866.00	Inversión	Novicompu

Fuente: Cotizaciones a proveedores

## 4.2 Etapa de Implementación

### 4.2.1 Requerimiento de personal

#### *Estructura organizacional*

Durante la etapa de implementación la estructura organizacional varía porque las funciones necesarias en la empresa aumentan. De acuerdo a las estrategias planteadas por la empresa, debe ajustarse la estructura de la Gerencia de Operaciones pues se requiere de un Vendedor y un Coordinador de Soporte al Cliente. Ambos serán contratados bajo relación de dependencia y con contrato indefinido con un período de prueba por 3 meses.

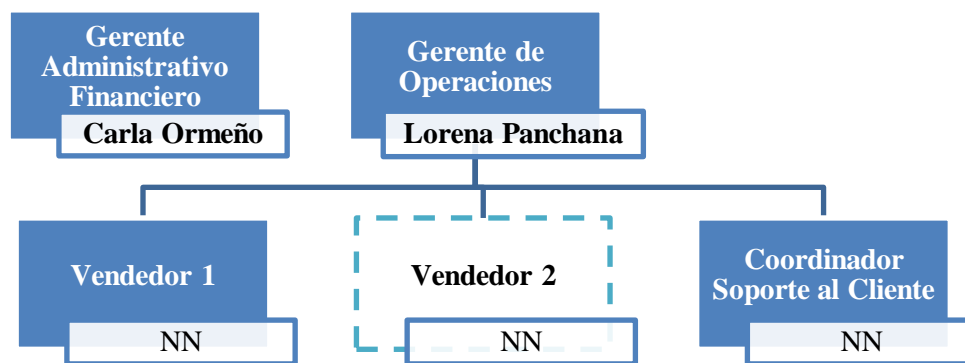
El vendedor recibirá una remuneración bruta mensual de US\$400 más comisiones por ventas del 3% sobre la suscripción anual de una urbanización que serán pagaderos mensualmente. Para este cargo se requiere principalmente un nivel de experiencia mínima de 1 año en ventas, habilidad para relacionarse con las personas, conocimientos en utilitarios nivel intermedio y movilización propia porque los segmentos de clientes ubicados en sectores distantes. El vendedor recibirá un bono para combustible mensual de US\$85; a partir del segundo año se contratará a un segundo vendedor para la búsqueda de contratos publicitarios con negocios.

El Coordinador de Soporte al Cliente percibirá un sueldo mensual bruto de US\$700, la persona que ocupe dicho cargo debe ser un Tecnólogo o Ingeniero en Sistemas pues estará

a cargo de la parte técnica del producto por lo cual se requiere una experiencia mínima de 1 año en soporte técnico, además debe poseer competencias de buena comunicación y atención al cliente pues estará a cargo también de las capacitaciones a usuarios, las mismas que se llevarán a cabo en un día determinado de la semana 2 veces al mes y para lo cual se le proveerá de un bono de movilización por US\$30 mensuales.

El Gerente Administrativo Financiero y el Gerente de Operaciones tendrán un ajuste en su remuneración a US\$1200 mensuales. Los temas contables continuarán siendo manejados por un profesional contratado por servicios prestados un costo de US\$300,00 mensuales.

**Gráfico 4-6 Estructura Organizacional en Etapa de Implementación**



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de implementación las funciones del personal se ajustan de la siguiente manera:

**Tabla 4-20 Funciones del Personal Communitas**

<p><i>Gerente Administrativo Financiero</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar temas laborales, legales y fiscales</li> <li>▪ Definir los objetivos estratégicos de la empresa</li> <li>▪ Elaborar el presupuesto anual de la compañía y dar seguimiento a su cumplimiento</li> <li>▪ Administrar los recursos de la empresa y gestionar fuentes de financiamiento</li> <li>▪ Dirigir, controlar y supervisar los temas contables y financieros</li> <li>▪ Elegir proveedores requeridos para los temas comerciales, operacionales y administrativos</li> <li>▪ Dar seguimiento al cumplimiento de contratos de los proveedores</li> </ul>
---	--

	<p>comerciales, operacionales y administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de costos de la compañía buscando iniciativas de ahorro</li> </ul>
<i>Gerente de Operaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar relaciones comerciales con potenciales clientes</li> <li>▪ Cumplir el presupuesto de ingresos de la compañía</li> <li>▪ Supervisar la gestión y cumplimiento de metas del equipo</li> <li>▪ Revisión continua de los procesos del área para mejoras cuando sea requerido</li> <li>▪ Preparar los manuales y el material necesario para ventas y capacitaciones a usuarios en conjunto con su equipo.</li> <li>▪ Asumir las funciones de Soporte cuando el Coordinador esté en horas de capacitación.</li> <li>▪ Tomar decisiones respecto a mejoras y reparaciones relacionadas al producto, resultantes de la postventa y soporte al cliente.</li> <li>▪ Coordinar y supervisar el trabajo de mejoras con el coordinador de soporte al cliente.</li> </ul>
<i>Vendedor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armar bases de datos de potenciales clientes</li> <li>▪ Contactar con potenciales clientes y concertar citas.</li> <li>▪ Visitar a clientes y promocionar el producto resaltando sus múltiples cualidades y beneficios</li> <li>▪ Cerrar contratos y gestionar el cobro de los mismos.</li> <li>▪ Realizar informes sobre seguimiento postventa a clientes</li> <li>▪ Cumplir las metas establecidas por el gerente de operaciones.</li> </ul>
<i>Coordinador de Soporte al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar llamadas y brindar ayuda a los clientes en cuanto al manejo del componente web de la aplicación móvil.</li> <li>▪ Registrar y solucionar requerimientos de los clientes sobre errores presentados en la aplicación móvil.</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento anual y actualizaciones de mejoras en el producto una vez autorizadas por el Gerente de Operaciones.</li> <li>▪ Capacitar al administrador del componente web de las urbanizaciones y negocios.</li> <li>▪ Cumplir las metas establecidas por el gerente de operaciones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2016



## ***Capacitación del Personal***

Para el Coordinador de Soporte al Cliente es fundamental que luego de su contratación reciba una capacitación técnica dictada por el desarrollador del producto sobre todos los temas relacionados al funcionamiento de la aplicación móvil y su componente web. Por otro lado, el vendedor debe conocer todas las funcionalidades y los beneficios del producto para poder ofrecerlos a los potenciales clientes, dicha capacitación estará a cargo del Gerente de Operaciones.

### **4.2.2 Requerimiento de Infraestructura y Equipos**

Las ventas deben hacerse de preferencia puerta a puerta, es decir buscando al cliente, por ello no se requiere de instalaciones físicas para el vendedor. Sin embargo, cuando los clientes soliciten reuniones en oficina o el Gerente de Operaciones realice el seguimiento mensual del cumplimiento de metas se requiere de una sala de reuniones, la cual será alquilada por horas.

El Coordinador de Soporte al Cliente si necesita de un espacio físico para realizar su trabajo pues debe contar con una línea telefónica fija la cual debe ser adquirida por un total de US\$67,20 por inscripción y un costo mensual de US\$22,40 de acuerdo al plan seleccionado detallado en el Anexo 16.

El alquiler de oficinas por horas al igual que el espacio físico con 1 escritorio que se necesita para el Coordinador, será contratado con la empresa Invernadero Coworking que ofrece el paquete “Tu Escritorio”. Este paquete incluye un espacio con escritorio, acceso de lunes a viernes de 9:30 a 19:00, 12 horas de salas de reuniones e internet ilimitado con un precio de US\$178 mensuales como se muestra en el Anexo 17. Por otro lado, se debe adquirir los útiles de oficina necesarios para el puesto de trabajo del Coordinador de Soporte y demás personal cuyo costo asciende a US\$130,86, como gasto recurrente en papelería y útiles será asignado un presupuesto mensual de US\$35.

En cuanto a equipos se requiere adquirir un teléfono fijo e impresora para la adecuación del escritorio, además tanto el vendedor y el Coordinador de Soporte necesitan una laptop

y también contar con un plan de celular para que puedan cumplir con sus funciones de coordinación, soporte y seguimiento cuyo costo mensual sería de US\$56. El costo de los equipos mencionados asciende a US\$1.173,80.

### **4.2.3 Establecimiento de Procesos**

Los principales procesos de la empresa Communitas Cia. Ltda consisten en la venta del producto y el soporte que debe ofrecerse a los usuarios. Por lo cual, han sido definidos dichos procesos como guía para el personal responsable.

#### ***Proceso de Venta***

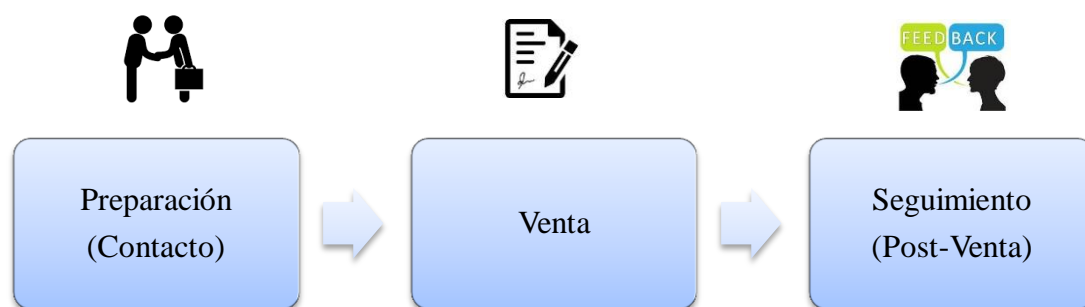
*Nombre del Proceso:* Venta

*Participantes:* Vendedor y Gerente de Operaciones

*Propósito:* Vender el producto y fortalecer la relación con el cliente para obtener su fidelización.

*Diagrama de Flujo:*

**Gráfico 4-7 Flujo proceso de venta**



**Fuente:** Elaboración propia 2016

*Etapas del Proceso:*

- 1) Etapa de preparación**
  - **Levantamiento de base de datos de clientes:** es relevante armar la base completa de los potenciales clientes realizando el levantamiento de la información principal que se requiere:

- a) Nombre de la Urbanización
  - b) Número de viviendas
  - c) Dirección y sector de la urbanización
  - d) Nombre del administrador y presidente del Comité de la Urbanización
  - e) Teléfonos y correo electrónico para contacto
  - f) Horario de atención
- **Contacto clientes y agenda visita:** una vez armada la base de potenciales clientes se debe buscar contactar al administrador o presidente de la urbanización para la coordinación de una visita. El contacto puede darse por vía telefónica, en forma presencial o por medio de correo electrónico.
- **Preparación de visita:** el vendedor debe contar con medios de apoyo para su visita los cuales consisten en una presentación en power point con una duración máxima de 20 minutos para mostrarla al potencial cliente cuyo contenido principal debe ser:
- a) Presentación de la empresa: Misión, visión y valores
  - b) Presentación del Producto: nombre, beneficios, prototipo, precios, condiciones de servicio, entre otros.

Por otro lado, el vendedor llevará a la visita los trípticos diseñados como estrategia de publicidad donde se detalla mediante un resumen los puntos a y b, además de la información de contacto de la empresa.

## 2) Etapa de Venta

- **Apertura:** el vendedor debe crear un clima apropiado y despertar la atención del potencial cliente en los primeros segundos. Además debe realizar una breve introducción del objetivo de la visita.
- **Presentación del personal y la empresa:** a través de las diapositivas preparadas previamente.
- **Presentación del producto:** a través de las diapositivas preparadas previamente.
- **Argumentación (objeciones) y negociación:** atender todas las dudas del potencial cliente y mantener en todo momento una buena actitud. Además, se debe expresar las ventajas del producto en concordancia con las motivaciones que fueron expresadas por el cliente.

- **Cierre de Venta:** El contrato es anual y si el proceso de venta ha sido exitoso y el contacto tiene un alto poder de decisión, el contrato debería cerrarse en la primera visita. En este caso, se debe llenar también una orden de pedido con las características del producto requerida e información relevante para la implementación:
  - a) Tipo de Paquete Contratado: Estándar o Premium
  - b) Medio de Pago: Efectivo, Cheque o Transferencia Bancaria
  - c) Número de usuarios requeridos: Asociados al número de vivienda
  - d) Nombre del Administrador Principal de la aplicación
  - e) Fecha de Implementación
  - f) Fecha de Capacitación al Administrador de la aplicación y usuarios

Una vez entregada la orden de pedido y el contrato firmado por parte del cliente, el vendedor debe coordinar con el asistente de soporte los temas relacionados a la implementación del producto y capacitaciones.

En caso de que la venta no se realice en la primera visita y el potencial cliente requiera revisar más a detalle la propuesta en conjunto con los demás responsables de la urbanización, el vendedor debe coordinar en dicho momento una siguiente reunión dentro de los siguientes 15 días.

### **3) Etapa de Seguimiento**

- **Agenda visita clientes:** una vez implementado el producto en la urbanización es importante coordinar una reunión con el administrador de la aplicación. En el primer año las visitas deben ser trimestrales por ser una etapa de adaptación para todos los usuarios, a partir del segundo año las visitas tendrán una periodicidad semestral.
- **Retroalimentación:** Levantamiento de información sobre satisfacción, dificultades y nuevos requerimiento del cliente
- **Resultados y elaboración de propuesta de mejora:** elaboración de informes de resultados sobre la retroalimentación recibida, además de la propuesta de mejora ante dificultades y requerimientos; este último punto debe hacerse en conjunto con la Gerencia de Operaciones porque pueden implicar ajustes al producto.

- **Respuesta al cliente:** comunicar al cliente sobre las acciones a tomar de acuerdo a las dificultades expresadas y nuevos requerimientos solicitados.

Además, dentro de la etapa de seguimiento, el vendedor debido al fuerte relacionamiento que se ha establecido en el proceso de venta, es el responsable de **gestionar el cobro de la cartera vencida**.

Para la venta de publicidad a negocios a partir del segundo año se deben considerar los mismos procesos, los únicos cambios se dan en la información requerida y solicitada al cliente.

### **Procesos de Soporte al Cliente**

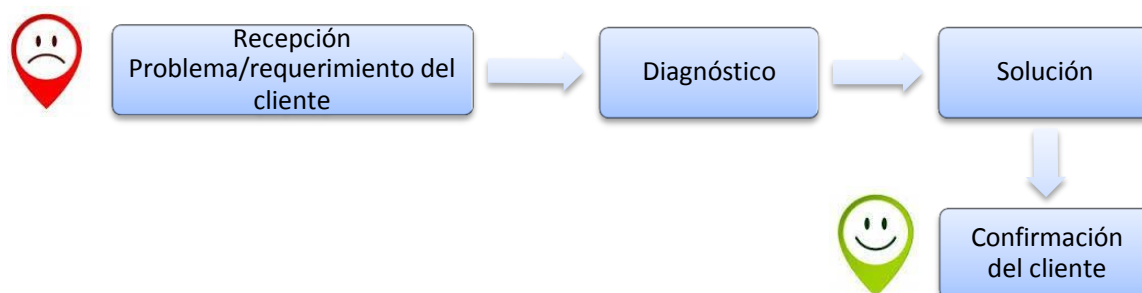
*Nombre del Proceso:* Soporte al Cliente

*Participantes:* Coordinador de Soporte y Gerente de Operaciones

*Propósito:* Realizar un soporte al cliente eficiente atendiendo satisfactoriamente las necesidades para mantener la buena imagen de la empresa.

*Diagrama de Flujo:*

**Gráfico 4-8 Flujo proceso de soporte**



**Fuente:** Elaboración Propia 2016

*Etapas del Proceso:*

1. ***Recepción problema/requerimiento del cliente:*** la urbanización a través de su administrador asignado para la aplicación móvil se puede contactar en horario laboral de 09:30am a 18:00pm con el responsable de soporte mediante vía telefónica, correo electrónico o página web. El responsable de soporte debe registrar el problema/requerimiento, los datos del administrador informante, la fecha y hora de recepción para darle seguimiento a las peticiones y su status.
  
2. ***Revisión y diagnóstico del problema/requerimiento:*** el problema/requerimiento a presentarse puede ser de dos tipos:
  - o Necesidad de apoyo en el manejo del componente web
  - o Error en las funcionalidades de la aplicación móvil
  
3. ***Solución al problema/requerimiento:*** dependiendo del problema/requerimiento a presentarse el responsable de soporte a cargo debe buscar todas las posibles soluciones en el menor tiempo posible de respuesta:
  - o *Necesidad de apoyo en el manejo del componente web:* el tiempo de resolución debe ser en no más de 10 a 15 minutos pues se cuenta con un manual para el manejo del componente web que es una guía de instrucciones, el cual fue entregado también al administrador en la capacitación.
  - o *Error en las funcionalidades de la aplicación móvil:* el tiempo de resolución debe ser como máximo de 4 horas, el responsable debe identificar la falla y darle el mantenimiento adecuado que la aplicación requiera.
  
4. ***Confirmación del cliente del correcto funcionamiento del producto:*** Una vez solucionado el problema se debe contactar al cliente para confirmar el correcto funcionamiento de la aplicación o del componente web que usa el administrador.

Para el soporte a negocios, a partir del segundo año se deben considerar los mismos procesos y los únicos cambios se dan en la información requerida y solicitada al cliente.

#### **4.2.4 Implementación del producto**

Durante la implementación del producto, es decir cuando se desee poner en funcionamiento Communitas App, habrá requerimientos de manuales para usuarios, capacitaciones y alimentación de bases de datos para que la herramienta pueda funcionar eficazmente, incluyendo la implementación de medidas y políticas para la seguridad de la información.

**Manuales para usuarios:** Para la implementación del producto se requiere la elaboración de 3 manuales para ser entregados a los usuarios con el fin de tener una guía y el conocimiento completo en cuanto a su funcionamiento. A continuación se detallan los manuales requeridos:

- 1) *Manual de Administrador Urbanización:* donde deben constar todo el funcionamiento de la sección urbanizaciones del componente web que alimenta la aplicación móvil con la información de las mismas.
- 2) *Manual Administrador Negocio:* donde debe constar todo el funcionamiento de la sección negocios del componente web que alimenta el módulo de Servicios de la aplicación móvil.
- 3) *Manual de Uso de Aplicación Móvil:* donde debe constar el funcionamiento de la aplicación móvil detallando cada módulo accesible para el usuario final que son los residentes de las urbanizaciones.

**Capacitaciones a usuarios:** Los administradores del componente web de cada urbanización recibirán una capacitación teórica-práctica que le permitirá conocer todas las funcionalidades de Communitas App para que puedan utilizarlas completamente y ejecutar correctamente la alimentación de bases de datos. Las capacitaciones serán dictadas en la urbanización, por el Coordinador de Soporte al Cliente durante un estimado de 2 horas donde se explicará cada función en detalle de la aplicación y del componente web; como complemento de la capacitación se ha elaborado manuales: Manual de Uso de la Aplicación Móvil y Manual del componente web de Communitas App para tener un soporte permanente. Se entregarán 1 unidad de cada manual impreso y también en digital, pues el Manual de Uso de la Aplicación Móvil debe ser difundido a los residentes quienes son los usuarios finales del producto y para facilitararlo dentro del proceso del registro de usuario por primera a la aplicación, se incluye un campo para ingreso del correo

electrónico como parte de la información personal, al cual llegará el manual una vez finalizado dicho proceso.

Los administradores del componente web por parte de los negocios no requieren de capacitación pues la web para este tipo de clientes tiene acciones limitadas y sencillas de manejar con la ayuda del Manual de Administrador Negocio que será entregado.

**Bases de datos:** Al implementar el producto el administrador del componente web a través de los accesos de su usuario podrá subir la información de su urbanización en los diferentes módulos. Los usuarios residentes de urbanizaciones también alimentarán las bases de datos a través de algunas funcionalidades de la herramienta a cuales tienen acceso como buzón de quejas, reserva de instalaciones, objetos perdidos, entre otros.

Por otro lado, los administradores de negocios cercanos a urbanizaciones también contarán con un usuario, con el cual podrán ingresar al componente web de la aplicación móvil, escoger las urbanizaciones de interés y alimentar la base de datos con la publicidad compuesta por una imagen y texto.

### ***Políticas de Seguridad de la Información***

**Acuerdo de Confidencialidad:** Dentro del contrato anual con las urbanizaciones se incluye un Acuerdo de Confidencialidad donde la empresa garantiza mantener la confidencialidad de la información de la urbanización, comprometiéndose a no divulgar, usar o explotar la información a la que se tenga acceso, en virtud de la labor que se desarrolla dentro de la misma.

Como consecuencia, el personal de la empresa Communitas debe aceptar este acuerdo de confidencialidad en el proceso de contratación, como una medida de protección sobre el uso indebido de la información de los clientes. El incumplimiento de estos términos implicaría el despido para los empleados.

**Autenticación:** Los residentes, administradores, miembros de la directiva y guardias tendrán acceso a la aplicación. En caso sólo de los administradores y miembros de la directiva tendrán acceso también al administrador web mediante un usuario y contraseña.



Para su creación es necesario el ingreso de todos los datos personales, lo cual permitirá posteriormente la validación de identidades.

**Disponibilidad:** Sólo los usuarios autorizados tendrán acceso a la información de acuerdo a sus perfiles establecidos con funcionalidades distintas asignadas para cada uno:

1. *Perfil Residente:* Acceso a las funcionalidades de la aplicación móvil según el paquete contratado por la urbanización.
2. *Perfil Administrador y Directiva:* Acceso al administrador web sección Urbanizaciones y a las funcionalidades de la aplicación móvil
3. *Perfil Guardia:* Existirá este perfil en las urbanizaciones con contrato del Paquete Premium. En este el guardia podrá ver activo el módulo de seguridad, donde se despliega la lista de visitantes por vivienda en el día vigente.
4. *Perfil Negocio:* Acceso al administrador web sección Negocios.

**Seguridad del servidor:** Las seguridades incluyen protección contra DDos<sup>8</sup> y monitoreo de seguridad las 24 horas al día, brindado por el hosting adquirido para el desarrollo del sistema. Además con la ayuda del framework<sup>9</sup> que se utilice para el desarrollo del sistema se evitará ataques en la seguridad del mismo, como robo de información o inserción de información no deseada.

#### **4.2.5 Resumen de costos asociados a Etapa de Implementación**

**Tabla 4-21 Gastos mensuales del personal contratado Año 1**

<b>Personal Contratado Bajo Relación Dependencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Bruto</b>	<b>Movilización (Unitario)</b>	<b>Comisiones</b>
Gerente Administrativo-Financiero	1	1.200,00		
Gerente Operacional	1	1.200,00		
Vendedor	1	400,00	85,00	3%
Coordinador de Soporte al Cliente	1	700,00	30,00	
	<b>4</b>	<b>3.500,00</b>	<b>115,00</b>	

Fuente: Elaboración Propia 2016

<sup>8</sup> Ataques distribuidos de denegación del servicio.

<sup>9</sup> Sistema que funciona como un esquema para el desarrollo o implementación de una aplicación.

**Tabla 4-22 Gastos mensuales del personal contratado Año 2**

Personal Contratado Bajo Relación Dependencia	Cantidad	Salario Bruto	Total Salario	Movilización (Unitario)	Comisiones
Gerente Administrativo-Financiero	1	1.236,00	1.236,00		
Gerente Operacional	1	1.236,00	1.236,00		
Vendedor	2	412,00	824,00	87,55	3%
Coordinador de Soporte al Cliente	1	721,00	721,00	30,90	
<b>Total</b>	<b>5</b>		<b>4.017,00</b>	<b>118,45</b>	

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-23 Gastos mensuales por servicios prestados**

Servicios Contratados	Cantidad	Costo	Tipo de Costo	Periodicidad
Contabilidad	1	300,00	Recurrente	Mensual

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 4-24 Costos en equipos y útiles de oficina**

Instalaciones y Equipos	Precio Unitario	Cantidad	Costo	Tipo de Costo	Proveedor
Laptops (TOSHIBA)	433.00	2	866.00	Inversión	Novicompu
Teléfono Fijo	22.80	1	22.80	Inversión	Créditos Económicos
Impresora(EPSON)	285.00	1	285.00	Inversión	Novicompu
Útiles de Oficina			130.86	Inversión	Utimport
<b>Total</b>			<b>1,304.66</b>		

Fuente: Cotizaciones a proveedores

**Tabla 4-25 Gastos recurrentes mensuales requeridos**

Gastos Varios Recurrentes	Precio Unitario	Cantidad	Costo	Proveedor
Alquiler de espacio de trabajo y sala de reuniones	178.00	1	178.00	Invernadero
Papelería			35.00	Utimport
Telefonía Fija	22.40	1	22.40	CNT
Plan Celular	28.00	2	56.00	Claro
<b>Total</b>			<b>291.40</b>	

Fuente: Cotizaciones a proveedores

## 5. CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

El análisis financiero y económico, detallado en este capítulo, considera los costos asociados a las etapas establecidas de pre-implementación e implementación detallados en el capítulo técnico. Por otro lado, la proyección de las ventas, costos, resultados y la evaluación del proyecto se hacen considerando un período de 3 años; pues al tratarse de un producto tecnológico pueden existir fuertes cambios en la industria en un mediano y largo plazo.

### 5.1 Costos de Inversión y Capital de Trabajo

Para el desarrollo del proyecto se requiere la inversión inicial mostrada en la tabla 5-1, donde se incluye los rubros relacionados al desarrollo del producto, de la página web, equipos de oficina, gastos legales y de Constitución.

**Tabla 5-1 Detalle costos de Inversión**

	<b>TOTAL</b>
Gastos Legales y Constitución	573,50
Desarrollo y diseño del producto	5.219,88
Equipos de Oficina	1.173,80
Desarrollo de Página Web Empresa	280,00
<b>Total</b>	<b>7.247,18</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

La empresa Communitas Cia. Ltda. necesitará durante la pre- implementación los recursos descritos en las sección 4-1 del análisis técnico, lo cual permitirá llevar a cabo las actividades requeridas de esta etapa cuya duración es de 5 meses, asimismo las necesarias para la operación al comienzo de la etapa de implementación. Estos comprenden remuneraciones, costos de mantenimiento de página web, suscripción a las tiendas de aplicaciones móviles IOS y Android, gastos iniciales de publicidad, instalación de línea telefónica, gastos por servicios prestados contratados de contabilidad y útiles de oficina, detallados en la tabla 5-2.

Tabla 5-2 Requerimiento de Capital de Trabajo

<b>Etapas de Pre-Implementación</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Total</b>
Remuneraciones	2.470,67	2.470,67	2.470,67	2.470,67	3.856,98	13.739,65
Mantenimiento Página Web	-	-	-	-	25,00	25,00
Suscripción IOS y Android				125,00		125,00
Gastos de Publicidad						-
<i>Brochures</i>					128,80	128,80
<i>Facebook</i>					285,60	285,60
Instalación línea telefónica					67,20	67,20
Gastos por Servicios Prestados	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00
Útiles de Oficina					130,86	130,86
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>2.770,67</b>	<b>2.770,67</b>	<b>2.770,67</b>	<b>2.895,67</b>	<b>4.794,44</b>	<b>16.002,11</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

Por otro lado, se considera dentro del capital de trabajo un monto de US\$8.880, equivalente al 12% de los ingresos proyectados para el año 1 para respaldo ante el posible riesgo de morosidad en el pago de las urbanizaciones. Pues según la referencia obtenida por el comité de la Urbanización Ciudad Celeste Etapa Coralia y La Joya Etapa Murano, existe una cartera vencida por pago de alícuotas entre el 10% y el 15%.

De acuerdo a lo detallado previamente y descrito en las tablas 5.1 y 5.2 se obtiene un requerimiento de efectivo inicial de US\$32.130.

Tabla 5-3 Requerimiento Inicial de Efectivo

	<b>TOTAL</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	24.882,87
<b>Inversión</b>	7.247,18
<b>Efectivo requerido</b>	<b>32.130,05</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

## 5.2 Estructura de Financiamiento

La estructura de financiamiento para el efectivo requerido será de acuerdo a lo indicado en la tabla 5-4, compuesto un 49% de capital aportado por los 2 socios, US\$7.800 cada uno, dando un total de US\$15.600; mientras que el 51%, es decir US\$16.530 corresponde a la necesidad de endeudamiento cuyo préstamo será obtenido a través de la Banca Privada con una tasa de interés del 11,83%.

Tabla 5-4 Estructura de Financiamiento de Communitas Cia. Ltda.

Requerimiento Inicial de Efectivo		32.130	Estructura
Aporte de los Socios		15.600	49%
Carla Ormeño	7.800		
Lorena Panchana	7.800		
Necesidad de Financiamiento		16.530	51%
Banca privada	16.530		
<b>TOTAL</b>	<b>32.130</b>	-	

Fuente: Elaboración propia 2016

### 5.3 Proyección de Costos Fijos

Durante la etapa de implementación los costos fijos en los que incurre la empresa año a año incluye remuneraciones, mantenimiento de página web, suscripción a las tiendas de aplicaciones móviles IOS y Android, Dominio y Hosting, gastos de publicidad, gastos por servicios prestados de contabilidad, gastos de alquiler, gastos de telefonía y útiles de oficina, los mismos que se detallan en la tabla 5-5. Los supuestos utilizados para la proyección de estos costos se describen a continuación:

1. La inflación considerada para todos los años es del 3%, pues de acuerdo a la Programación Presupuestaria Cuatrianual 2016-2019 elaborado por el Ministerio de Finanzas se espera una inflación estable de 3 puntos porcentuales.
2. El incremento salarial, costos de movilización y demás serán ajustados anualmente de acuerdo a la inflación.

Tabla 5-5 Costos Fijos Recurrentes Anuales

Costos Fijos Recurrentes	Año 1	Año 2	Año 3
Remuneraciones	57.313,00	66.451,69	68.445,24
Mantenimiento Página Web	300,00	309,00	318,27
Suscripción IOS y Android	125,00	125,00	125,00
Dominio+Hosting	119,88	119,88	119,88
Gastos de Publicidad			
<i>Brochures</i>		132,66	136,64
<i>Volantes</i>		294,17	302,99
<i>Facebook</i>	3.960,00	4.078,80	
Gastos por Servicios Prestados	3.600,00	3.708,00	3.819,24
Gastos de Alquiler	2.136,00	2.200,08	2.266,08
Gastos de Telefonía	940,80	969,02	998,09
Útiles de Oficina	420,00	432,60	445,58

<b>TOTAL</b>	<b>68.914,68</b>	<b>78.820,90</b>	<b>76.977,02</b>
--------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia 2016

\*El cálculo de remuneraciones se detalla en el anexo 20.

## 5.4 Punto de equilibrio

Para establecer la cantidad óptima de usuarios mínima requerida, se obtiene el punto de equilibrio utilizando el total de las variables correspondientes al año 1: costos fijos, costo variable que representa el 3% pagado al vendedor y precio de venta de 1,70 dólares, el cual constituye el promedio entre el paquete estándar y Premium descritos en la tabla 3-2 del plan de marketing.

**Tabla 5-6 Cálculo del Punto de Equilibrio (Cantidades)**

<b>Costo Variable</b>	<b>0,05</b>
<b>Precio Promedio</b>	<b>1,50</b>
<b>Costos Fijos (Año 1)</b>	<b>68.915</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$
<b>Punto de Equilibrio Anual</b>	47.364
<b>Promedio Usuarios Mensuales</b>	<b>3.947</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

El punto de equilibrio para el primer año corresponde a un total de 3947 usuarios o residentes promedios mensuales.

## 5.5 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de venta se ha proyectado estableciendo metas de usuarios mensuales promedios, se considera un escenario conservador debido a la incertidumbre que existe para los siguientes años y puesto que el año 2015 la industria de la construcción, de la cual depende el crecimiento de nuestro segmento de residentes que viven en urbanizaciones, mostró un profundo debilitamiento y desaceleración con una contracción del -0,6%; cuando había logrado crecer a una tasa promedio anual del 7,2% desde el año 2004 muy por encima del crecimiento promedio del PIB del 4,7% (Romero & Meléndez, 2015). Con este contexto se proyectarán las ventas considerando como supuestos:

- 1) Se considera que el tamaño del segmento actual de mercado no crecerá hasta el tercer año, debido a la incertidumbre de la industria actual de la construcción.
- 2) Al primer año se establece como meta alcanzar el punto de equilibrio de usuarios promedios mensuales.
- 3) Al tercer año se establece como meta alcanzar el 35% del total del segmento interesado, es decir alrededor de 6,500 usuarios. Se define este porcentaje considerando la repartición del mercado con el posible ingreso de hasta dos nuevos competidores.
- 4) Se asume que los nuevos clientes permanecerán con la empresa durante todo el período proyectado, a pesar de existir una rotación de los comités de propietarios de las urbanizaciones cada dos años y con opción a reelección indefinida. Communitas App buscará ofrecer un producto de calidad para los usuarios, además de un buen servicio de soporte y post-venta para ganar la fidelidad del cliente. Lo cual permitirá generar un alto coste de cambio cuando un nuevo comité de propietarios analice la continuidad del contrato. Por otro lado, la cantidad de información de la urbanización almacenada, organizada y analizada a la que perderían el acceso, ayuda también disminuir a este riesgo.

**Tabla 5-7 Segmento total y meta de residentes (usuarios)**

<b>Residentes Usuarios</b>	<b>TOTAL</b>
Tamaño Segmento Total*	26.725
Clientes Potenciales Segmento	18.475
<b>Meta Communitas (%)</b>	<b>35%</b>
<b>Meta Communitas (Usuarios)</b>	<b>6.466</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

De acuerdo a lo indicado en el punto 1 de los supuestos, la investigación de mercado proporcionó la identificación de 10 urbanizaciones interesadas en nuestro producto, las cuales representa un total de 2.810 usuarios como se describe en la tabla 5-8. Estos primeros contactos fueron conseguidos en un período de 3 meses, y representan un 70% del punto de equilibrio de usuarios promedios mensuales necesarios para el año 1; por lo cual, se considera alcanzable establecer esta meta para final del primer año.

**Tabla 5-8 Primeras urbanizaciones interesadas en el producto**

Urbanizaciones	Número Viviendas
Las Riveras	425
Torres del Rio	124
Ciudad Celeste La Coralia	132
Capri	66
Entre Ríos	1.200
Maralago	46
Riviera Club	23
Castelago	72
Ciudad Celeste Estela	377
La Joya Murano	345
<b>TOTAL</b>	<b>2.810</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 5-9 Proyección número de usuarios**

	Año 1	Año 2	Año 3
Usuarios Promedios Mensuales Meta	3.947	5.207	6.466
<b>Usuarios Incrementales Meta (Usuarios Nuevos)</b>	<b>3.947</b>	<b>1.260</b>	<b>1.260</b>
<b>Variación Meta Incremental</b>		<b>(2.687)</b>	<b>-</b>
<b>% Mercado</b>	<b>21,4%</b>	<b>28,2%</b>	<b>35,0%</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

A partir del segundo año se fija un menor número de usuarios incrementales meta porque se buscará otros ingresos a través de la publicidad de los negocios cercanos a las urbanizaciones, para este segmento se realiza la proyección de ingresos estableciendo como meta alcanzar el 15% del total del segmento interesado.

Según la investigación de mercado aproximadamente el 70% de los negocios interesados tienen hasta 5 años de funcionamiento, por lo cual se busca apuntar de preferencia a aquellos negocios y para establecer el porcentaje meta de Communitas se utiliza como referencia las estadísticas de los negocios establecidos de 3 a 5 años y los negocios nuevos proporcionadas por la GEM 2015, los cuales son 5% y 10% respectivamente. (ESPAE , 2015)

**Tabla 5-10 Segmento total y meta de negocios**

Negocios	TOTAL
Tamaño Segmento estimado	1.366,00
Clientes Potenciales Segmento	1.040,76



<b>Meta Communitas %</b>	<b>15%</b>
<b>Meta Communitas Negocios</b>	<b>154</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

**Tabla 5-11 Proyección número de negocios**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Negocios Promedios Mensuales Meta	-	77	154
Total Anual	-	924	1.848
<b>Negocios Incrementales Meta (Negocios Nuevos)</b>		<b>77</b>	<b>77</b>
<b>Variación Meta Incremental</b>		<b>77</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración Propia 2016

De acuerdo al número de usuarios y negocios proyectados se obtiene el presupuesto de venta detallado en la tabla 5-12, donde el precio utilizado corresponde al promedio de los dos paquetes ofrecidos tanto a usuarios y negocios.

**Tabla 5-12 Presupuesto de Ventas Anuales**

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos por Venta	71.046	93.719	116.391
Otros Ingresos	-	16.173	32.347
<b>Total Ingresos</b>	<b>71.046</b>	<b>109.892</b>	<b>148.738</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5.6 Evaluación Financiera

### 5.6.1 Tasas de Descuento: CAPM-WACC

La tasa de descuento  $k_e$ , la tasa de descuento para el accionista, es de 34.04% obtenida por medio del modelo CAPM ilustrado a continuación

$$k_e = R_f + (R_m - R_f) \beta_j$$

El beta de 2.04 para Communitas Cia. Ltda. fue calculado al usar el beta desapalancado y corregido para el efectivo de las compañías de Estados Unidos pertenecientes a la industria del Software (sistemas y aplicaciones) según Aswath Damodaran (Ver Tabla 5-13) y apalancado nuevamente según la estructura de deuda/capital de Communitas. Se utilizó una tasa libre de riesgo del 1.32%, de acuerdo a la tasa de las letras del tesoro de los Unidos a 5 años (U.S. Department of Treasury, 2016), y una prima de riesgo actualizada para Ecuador de 10.05% según Aswath Damodaran. Finalmente para realizar una valoración real para la economía del país, a este se le agrega un promedio de los dos

últimos años del riesgo país de Ecuador según J. P. Morgan. Los resultados se muestran en la tabla 5-14.

**Tabla 5-13 Beta para sector de Software de USA**

Nombre de la Industria USA	Número de Firmas	Beta	D/E Ratio	Tasa de Impuesto	Beta Desapalancado	Efectivo/Valor de la firma	Beta desapalancado o corregido para efectivo
Software (System & Application)	241	1.33	12.18%	6.34%	1.19	4.43%	1.25

Fuente: Aswath Damodaran

**Tabla 5-14 Obtención de ke a través de método CAPM**

Beta desapalancada corregida para efectivo	1,25
Beta apalancada	2,13
D/C (Communitas Cia. Ltda.)	1,06
Tasa libre de riesgo	1,32%
Rm	11,37%
Premio de Riesgo	10,05%
Riesgo Pais	11,28%
<b>CAPM (Ke)</b>	<b>34,04%</b>

Fuente: Elaboración propia

El costo promedio ponderado de capital (WACC) es de 20,59%, obtenida mediante el método ilustrado a continuación y cuyos datos se muestran en la tabla 5.15.

$$WACC = kd (WD) + ke (WE (1 - T))$$

Se utiliza un costo de deuda de 11.83% que es la tasa activa efectiva máxima para el segmento Productivo PYMES del Banco Central del Ecuador y la estructura de deuda y capital de Communitas Cia. Ltda., y una tasa de impuesto T de 33.3%.

**Tabla 5-15 Obtención del WACC**

<b>CAPM (Ke)</b>	<b>34,04%</b>
<b>Kd</b>	<b>11,83%</b>
<b>WE</b>	<b>0,49</b>
<b>WD</b>	<b>0,51</b>
<b>WACC</b>	<b>20,59%</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.2 Evaluación Económica del proyecto

La evaluación económica mostrada en la tabla 5-16, corresponde a la estimación de los flujos de efectivo durante los años establecidos, para identificar si el proyecto es rentable se obtiene el valor actual neto (VAN) del mismo, al traer los flujos de efectivo a tiempo presente usando como tasa de descuento el WACC detallado en la tabla 5.15. En el caso de Communitas Cía. Ltda, el VAN es positivo y corresponde a US\$13.650, por lo cual el proyecto resultaría rentable. Así mismo, lo indica la tasa interna de retorno TIR que es de 43,63% excediendo la tasa mínima requerida de la empresa que corresponde al costo promedio ponderado de capital. El período de recuperación es de 2,44 años.

**Tabla 5-16 Estimación de Flujo de Caja Financiado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b><i>Inversión Inicial</i></b>				
Costo del producto	(7.247)			
Capital de Trabajo	(16.002)			
Flujo de Efectivo Inicial de Salida	(23.249)			
<b><i>Ingresos de Efectivo</i></b>				
Ingresos por ventas		71.046	93.719	116.391
Otros Ingresos			16.173	32.347
<b>Total Ingresos</b>		<b>71.046</b>	<b>109.892</b>	<b>148.738</b>
<b><i>Egresos</i></b>				
Gastos de Venta		(2.131)	(3.297)	(4.462)
Remuneraciones		(57.313)	(66.452)	(68.445)
Gastos de Publicidad		(3.960)	(4.506)	(440)
Gastos de Distribución		(125)	(125)	(125)
Gastos de Alquiler		(2.136)	(2.200)	(2.266)
Gastos por Servicios Prestados		(3.600)	(3.708)	(3.819)
Gastos Administrativos		(1.361)	(1.402)	(1.444)
Otros Gastos		(420)	(429)	(438)
Adquisición de Activos Fijos				
<b>Total Egresos</b>		<b>(71.046)</b>	<b>(82.118)</b>	<b>(81.439)</b>
<b><i>Flujo Neto</i></b>				
Incremento en Depreciación		(391)	(391)	(391)
<b>Cambio Neto en Ingresos antes de impuestos</b>		<b>(391)</b>	<b>27.383</b>	<b>66.908</b>
Impuestos (Impuesto a la Renta + Participación de trabajadores)		-	(9.623)	(24.487)
<b>Cambio Neto en Ingresos después de impuestos</b>		<b>(391)</b>	<b>17.760</b>	<b>42.420</b>
Incremento en Depreciación		391	391	391
<b>Flujo Final de Efectivo</b>	<b>(23.249)</b>	<b>-</b>	<b>18.151</b>	<b>42.812</b>
<b>Flujos Descontados</b>	<b>(23.249)</b>	<b>-</b>	<b>12.483</b>	<b>24.416</b>
<b>WAAC</b>	<b>20,59%</b>			
<b>VAN</b>	<b>13.650</b>			

<b>TIR</b>	<b>43,63%</b>
<b>Período de Recuperación</b>	<b>2,44</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.7 Balances Financieros Proyectados

La proyección de los balances refleja la consolidación de la información financiera detallada en los puntos anteriores, y los siguientes supuestos adicionales:

1. El costo variable está compuesto por los gastos de venta correspondiente a las comisiones del 3% que son pagadas a los vendedores.
2. El préstamo otorgado por la banca privada es de US\$16,530, con una tasa de interés de 11,83% y será pagado en un período de 3 años. (Ver Anexo 19)
3. Se mantiene la Tasa de Impuesto a la Renta del 22% para los 3 años.

Según el flujo de caja detallado en la Tabla 5-17 no se requiere de financiamiento adicional durante los cinco años, pues se obtiene un saldo final de caja positivo en todos los años logrando cubrir las actividades operativas del negocio y el pago completo de la deuda al tercer año.

**Tabla 5-17 Estado de Flujo de Caja de Communitas Cía. Ltda.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Actividades Operativas</b>			
(+) Ingresos Ventas	71.046	109.892	148.738
(-) Egresos Gastos de Venta	(2.131)	(3.297)	(4.462)
(-) Egresos Remuneraciones	(57.313)	(66.452)	(68.445)
(-) Egresos Gastos de Publicidad	(3.960)	(4.506)	(440)
(-) Egresos Gastos de Distribución	(125)	(125)	(125)
(-) Egresos Gastos de Alquiler	(2.136)	(2.200)	(2.266)
(-) Egresos Gastos por Servicios Prestados	(3.600)	(3.708)	(3.819)
(-) Egresos Gastos Administrativos	(1.361)	(1.402)	(1.444)
(-) Egresos Otros Gastos	(420)	(429)	(438)
(-) Impuestos		-	(5.722)
(-) Participación de Trabajadores		-	(3.901)
<i>Flujo Neto Operativo</i>	<i>0</i>	<i>27.774</i>	<i>57.676</i>
<b>Actividades de Financiamiento</b>			
(-) Egresos Pagos Préstamos	(4.907)	(5.487)	(6.136)
(-) Egresos Intereses	(1.956)	(1.375)	(726)
<i>Flujo Neto de Financiamiento</i>	<i>(6.862)</i>	<i>(6.862)</i>	<i>(6.862)</i>
<b>Actividades de Inversión</b>			
(-) Adquisición de Activos Fijos			
<i>Flujo Neto de Inversión</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>(=) Saldo del Flujo</b>	<b>(6.862)</b>	<b>20.912</b>	<b>50.814</b>

(+) Saldo Inicial	-	(6.862)	14.050
<b>(=) Saldo Final</b>	<b>(6.862)</b>	<b>14.050</b>	<b>64.864</b>

Fuente: Elaboración propia

En el Estado de Resultados de Communitas Cía Ltda. detallado en la tabla 5-18, se proyectan pérdidas para el primer año y una recuperación para los años siguientes con utilidades operativas y netas positivas con tendencia creciente.

**Tabla 5-18 Estado de Resultados de Communitas Cía. Ltda.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos por Ventas	71.046	93.719	116.391
Otros Ingresos	-	16.173	32.347
Gastos de Venta	(2.131)	(3.297)	(4.462)
Remuneraciones	(57.313,00)	(66.451,69)	(68.445,24)
Gastos de Publicidad	(3.960,00)	(4.505,63)	(439,64)
Gastos de Distribución	(125,00)	(125,00)	(125,00)
Gastos de Alquiler	(2.136,00)	(2.200,08)	(2.266,08)
Gastos por Servicios Prestados	(3.600,00)	(3.708,00)	(3.819,24)
Gastos Administrativos	(1.360,80)	(1.401,62)	(1.443,67)
Otros Gastos	(419,88)	(428,88)	(438,15)
<b>Utilidad antes de Interés, Impuesto y Depreciación</b>	<b>0</b>	<b>27.774</b>	<b>67.299</b>
Depreciación	(391,27)	(391,27)	(391,27)
<b>Utilidad antes de Interés e Impuesto</b>	<b>(391)</b>	<b>27.383</b>	<b>66.908</b>
Interés	(1.956)	(1.375)	(726)
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>(2.347)</b>	<b>26.008</b>	<b>66.182</b>
Participación Trabajadores (15%)		(3.901)	(9.927)
Impuesto a la Renta (22%)		(5.722)	(14.560)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(2.347)</b>	<b>16.385</b>	<b>41.695</b>

Fuente: Elaboración propia

El Balance General demuestra el crecimiento de la empresa durante los tres años proyectados, la composición del Patrimonio donde se mantiene el capital social aportado por los socios y el cumplimiento completo de la deuda a Largo Plazo requerida en la etapa de pre-implementación del negocio.

**Tabla 5-19 Balance General de Communitas Cía. Ltda.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>	<b>(6.862)</b>	<b>14.050</b>	<b>64.864</b>
Caja/Bancos	(6.862)	14.050	64.864
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>31.739</b>	<b>31.348</b>	<b>30.956</b>
Activos Fijos	1.174	1.174	1.174

Activos Intangibles	6.073	6.073	6.073
Depreciación Acumulada	(391)	(783)	(1.174)
Capital de Trabajo	24.883	24.883	24.883
<b>Total Activos</b>	<b>24.877</b>	<b>45.398</b>	<b>95.820</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>9.623</b>	<b>24.487</b>
Impuesto por Pagar	-	5.722	14.560
Participación Trabajador por Pagar	-	3.901	9.927
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>11.623</b>	<b>6.136</b>	<b>-</b>
Deuda Largo Plazo	11.623	6.136	-
<b>Total Pasivos</b>	<b>11.623</b>	<b>15.759</b>	<b>24.487</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>13.253</b>	<b>29.638</b>	<b>71.333</b>
Capital Social	15.600	15.600	15.600
Utilidad Acumulada	-	(2.347)	14.038
Utilidades Actual	(2.347)	16.385	41.695
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>24.877</b>	<b>45.398</b>	<b>95.820</b>

Fuente: Elaboración propia

El Estado financiero que permite analizar el comportamiento que tendría la inversión en los próximos 3 años, es el Flujo de Caja del Accionista. La tasa de rentabilidad mínima exigida por el inversionista es de 34,04%, según lo detallado en la Tabla 5-14. El VAN (Valor Actual Neto) resultante es positivo alcanzando US\$493 y el valor de la TIR de 35,33%.

**Tabla 5-20** Estado de Flujo de Caja para Accionistas

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Utilidad antes de Intereses e Impuestos		(391)	27.383	66.908
Interés		(1.956)	(1.375)	(726)
Participación de Trabajadores		-	(3.901)	(9.927)
Impuestos		-	(5.722)	(14.560)
Pago Préstamos		(4.907)	(5.487)	(6.136)
Depreciación		391	391	391
<b>Flujo del accionista</b>	<b>(15.600)</b>	<b>(6.862)</b>	<b>11.289</b>	<b>35.950</b>
<b>Flujo Descontado</b>	<b>(15.600)</b>	<b>(5.120)</b>	<b>6.284</b>	<b>14.929</b>
<b>Tasa de Descuento (CAPM)</b>	<b>34,04%</b>			
<b>Inversión Inicial</b>	<b>(15.600)</b>			
<b>VAN</b>	<b>\$493</b>			
<b>TIR</b>	<b>35,33%</b>			

Fuente: Elaboración propia

## 5.8 Ratios Financieros

La razón corriente de la empresa al tercer año es de US\$2.65 lo cual demuestra capacidad para poder cubrir sus costos a corto plazo sin ningún problema.

A pesar de que en el año 1, el margen operativo es 0, este crecerá pasando a tener en el 3er año, US\$0.44 centavos de utilidad operativa por cada dólar de ventas, indicando un aumento de las ventas en los 3 años pronosticados. Así mismo el margen neto de Communitas Cía. Ltda. crecerá de menos US\$0.03 centavos por cada dólar de ventas en el año 1 a US\$0.28 centavos por cada dólar de ventas, pero crece en menor proporción que el margen operativo debido a los altos impuestos pagados.

El rendimiento sobre la inversión en activos tiene un aumento en el año 2, generándose US\$0.36 centavos de utilidad neta por cada dólar de activos, sin embargo en el año 3 tan solo se genera US\$0.44 centavos de utilidad neta por cada dólar de activo, indicando que los activos no están generando un incremento significativo de rentabilidad por ventas. Al igual sucede con el capital que no genera incremento, ya que en el primer año el rendimiento sobre la inversión de capital es negativa, aumenta en el año 2 generando US\$0.55 centavos de utilidad neta por cada dólar de capital, y en el año 3 se evidencia un aumento generando US\$0.58 centavos por cada dólar de capital.

En cuanto a la razón de endeudamiento la empresa disminuirá su deuda de US\$0.47 centavos deuda por cada dólar de activos, a US\$0.26 centavos de deuda por cada dólar de activos en el año 3. A pesar de que en el año 1 la empresa tiene nula cobertura de intereses, esta aumenta con el pasar de los años pudiendo cubrir los intereses hasta 92,71 veces en el año 3 cuando la deuda es saldada completamente. La razón de pasivo/patrimonio disminuye, es decir la empresa reducirá su cantidad de deuda en relación a la inversión de los accionistas, teniendo en el año 1, US\$0,88 centavos de deuda por cada dólar de capital, y en el año 3, US\$0.34 centavos de deuda por cada dólar de capital.

**Tabla 5-21 Ratios Financieros de Communitas Cia. Ltda.**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	Razón Corriente	N/A	1,46	2,65
<b>RENTABILIDAD</b>	Margen Neto	-3%	15%	28%
	Margen Operativo	0%	25%	45%
	Rendimiento sobre la inversión de Activos (ROA)	(0,09)	0,36	0,44
	Rendimiento sobre la inversión de capital (ROE)	(0,18)	0,55	0,58
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Razón de endeudamiento	0,47	0,35	0,26
	Razón cobertura de Intereses	0,00	20,20	92,71

	Razón de pasivo/patrimonio	0,88	0,53	0,34
--	----------------------------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia

## 5.9 Análisis de sensibilidad

De acuerdo al contexto económico que enfrenta el país desde el 2015 con la bajada del precio del petróleo, uno de los principales ingresos, el Gobierno tuvo que ajustar su presupuesto y con ello las proyecciones de crecimiento de un 4% a 0,4%; el escenario actual es aún más crítico acompañado de nuevas leyes que buscan captar mayores ingresos para el Estado a través de nuevos impuestos y el incremento del IVA en +2pp (puntos porcentuales), una de las contribuciones que afectaría al consumidor final por el incremento de precios, lo cual fue establecido en la última ley aprobada denominada “Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por las Afectaciones del Terremoto”; evento ocurrido el 16 de abril del 2016 que dejó importantes pérdidas materiales y humanas en las provincias de Manabí y Esmeraldas agudizando aún más la crisis prevista.

**Tabla 5-22 Proyección Crecimiento Económico del País**

	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Producto Interno Bruto (Precios Constantes)</b>	<b>Cambio porcentual</b>	<b>3.675</b>	<b>0.019</b>	<b>-4.497</b>	<b>-4.288</b>	<b>-0.880</b>	<b>0.589</b>	<b>-0.513</b>

Fuente: Fondo Monetario Internacional

El Fondo Monetario Internacional proyecta para los siguientes años un deterioro de la economía y sin señales de recuperación hasta el año 2020; por lo cual, en el análisis de sensibilidad, el escenario optimista planteado establece un ajuste a los porcentajes de mercado meta de Communitas de sólo tres puntos porcentuales pues no se espera un mayor incremento debido a la alta incertidumbre del contexto país. Por lo tanto, para poder alcanzar este incremento es necesario ganar la preferencia de los clientes ante los competidores actuales o nuevos.

Por otro lado, para el análisis del escenario pesimista se toma en consideración la afectación que ya están teniendo algunos sectores en el nivel de sus ventas. Según Dax Chica, vicepresidente del Colegio de Economista del Guayas la crisis económica ha



impactado al sector automotor en una reducción de sus ventas del 40%, al sector de servicio del 30% y al sector comercial del 35% (Diario El Expreso, 2016). Tomando estas cifra en consideración, se proyecta en el escenario pesimista una caída en las ventas de hasta el 30% donde la penetración de mercado de residentes alcanzada es del 25% (-10pp). El mercado de negocios también se ajusta a la baja, pues la menor cantidad de usuarios resultará menos atractivo para realizar pautas publicitarias a través de la aplicación; en este segmento se considera solo un 10% que representa el porcentaje de actividad emprendedora temprana según el estudio de la GEM. (ESPAE , 2015)

**Resultado de escenarios**

**Tabla 5-23 Resumen comparativo de Escenarios**

	<b>Pesimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Optimista</b>
Meta % Mercado Usuarios (Al año 3)	25%	35%	38%
Meta % Mercado Negocios (Al año 3)	10%	15%	18%
VAN	(34.291)	13,650	22.886
TIR	-40,01%	43.63%	56.58%
Período de Recuperación (años)	7.06	2.44	2.24

Fuente: Elaboración Propia

*\*Variación % de mercado meta*

Con los supuestos planteados en el escenario pesimista el proyecto pierde valor pues se obtiene un VAN negativo y los tres años no son suficientes para la recuperación de la inversión. En las condiciones planteadas el proyecto ya no resultaría viable por el impacto del sector frente a la crisis económica.

El escenario optimista presenta un VAN positivo y con un incremento de US\$9.236 (+68%) en comparación con el escenario conservador, la TIR pasa de 43,6% a 56,6% y un tiempo de recuperación de la inversión de 2,24 años.

**Tabla 5-24 Estimación de flujos de efectivo, VAN y TIR en Escenario Pesimista**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b><i>Inversión Inicial</i></b>				
Costo del producto	(7.247)			
Capital de Trabajo	(16.002)			

Flujo de Efectivo Inicial de Salida	(23.249)			
<b>Ingresos de Efectivo</b>				
Ingresos por ventas	50.580	66.027	81.474	
Otros Ingresos		10.709	21.419	
<b>Total Ingresos</b>	<b>50.580</b>	<b>76.736</b>	<b>102.893</b>	
<b>Egresos</b>				
Gastos de Venta	(1.517)	(2.302)	(3.087)	
Remuneraciones	(57.313)	(66.452)	(68.445)	
Gastos de Publicidad	(3.960)	(4.506)	(440)	
Gastos de Distribución	(125)	(125)	(125)	
Gastos de Alquiler	(2.136)	(2.200)	(2.266)	
Gastos por Servicios Prestados	(3.600)	(3.708)	(3.819)	
Gastos Administrativos	(1.361)	(1.402)	(1.444)	
Otros Gastos	(420)	(429)	(438)	
Adquisición de Activos Fijos				
<b>Total Egresos</b>	<b>(70.432)</b>	<b>(81.123)</b>	<b>(80.064)</b>	
<b>Flujo Neto</b>	<b>(19.852)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>22.829</b>	
Incremento en Depreciación	(391)	(391)	(391)	
<b>Cambio Neto en Ingresos antes de impuestos</b>	<b>(20.243)</b>	<b>(4.778)</b>	<b>22.438</b>	
Impuestos (Impuesto a la Renta + Participación de trabajadores)	-	-	(8.033)	
<b>Cambio Neto en Ingresos después de impuestos</b>	<b>(20.243)</b>	<b>(4.778)</b>	<b>14.404</b>	
Incremento en Depreciación	391	391	391	
<b>Flujo Final de Efectivo</b>	<b>(23.249)</b>	<b>(19.852)</b>	<b>(4.387)</b>	<b>14.796</b>
	0	1	2	3
<b>Flujos Descontados</b>	(23.249)	(16.463)	(3.017)	8.438
<b>WAAC</b>	<b>20,59%</b>			
<b>VAN</b>	<b>(34.291)</b>			
<b>TIR</b>	<b>-40,01%</b>			
<b>Período de Recuperación</b>	<b>7,06</b>			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5-25 Estimación de flujos de efectivo, VAN y TIR en Escenario Optimista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Inversión Inicial</b>				
Costo del producto	(7.247)			
Capital de Trabajo	(16.002)			
Flujo de Efectivo Inicial de Salida	(23.249)			
<b>Ingresos de Efectivo</b>				
Ingresos por ventas		71.046	98.707	126.368
Otros Ingresos			19.452	38.904
<b>Total Ingresos</b>		<b>71.046</b>	<b>118.159</b>	<b>165.271</b>
<b>Egresos</b>				
Gastos de Venta		(2.131)	(3.545)	(4.958)
Remuneraciones		(57.313)	(66.452)	(68.445)
Gastos de Publicidad		(3.960)	(4.506)	(440)
Gastos de Distribución		(125)	(125)	(125)
Gastos de Alquiler		(2.136)	(2.200)	(2.266)

Gastos por Servicios Prestados	(3.600)	(3.708)	(3.819)
Gastos Administrativos	(1.361)	(1.402)	(1.444)
Otros Gastos	(420)	(429)	(438)
Adquisición de Activos Fijos			
<b>Total Egresos</b>	<b>(71.046)</b>	<b>(82.366)</b>	<b>(81.935)</b>
<b>Flujo Neto</b>	-	35.793	83.336
Incremento en Depreciacion	(391)	(391)	(391)
<b>Cambio Neto en Ingresos antes de impuestos</b>	<b>(391)</b>	<b>35.402</b>	<b>82.945</b>
Impuestos (Impuesto a la Renta + Participacion de trabajadores)	-	(12.590)	(30.421)
<b>Cambio Neto en Ingresos despues de impuestos</b>	<b>(391)</b>	<b>22.812</b>	<b>52.524</b>
Incremento en Depreciacion	391	391	391
<b>Flujo Final de Efectivo</b>	<b>(23.249)</b>	<b>-</b>	<b>23.203</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Flujos Descontados</b>	<b>(23.249)</b>	<b>-</b>	<b>15.957</b>
<b>WAAC</b>	<b>20,59%</b>		
<b>VAN</b>	<b>22.886</b>		
<b>TIR</b>	<b>56,58%</b>		
<b>Período de Recuperación</b>	<b>2,24</b>		

Fuente: Elaboración propia

## **6. Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

La investigación de mercado determinó la necesidad e interés de los residentes de urbanizaciones de contar con la herramienta en mención debido a sus funciones y beneficios que ayudarían a mejorar la comunicación existente en la urbanización. También se identificó que los clientes y usuarios estarían dispuestos a pagar por la misma, por lo tanto existe la justificación suficiente para su creación.

Las estrategias de marketing seleccionadas como la venta directa permitirán llevar el producto directamente al cliente creando una relación cercana. La marca y logo resaltan los beneficios del producto para hacerlos plenamente identificables, y los canales de distribución facilitan la obtención inmediata y permanente información por parte de los usuarios, que junto con la tecnología utilizada en el desarrollo de la aplicación permitirá obtener un producto de calidad, atractivo al usuario, amigable y disponible para la mayoría de plataformas usadas en el mercado, alcanzando así el objetivo general del proyecto.

La socialización que se establece para la herramienta por medio de capacitación y un manual de uso, permitirá que *Communitas* sea utilizada a toda su capacidad y las urbanizaciones alcancen los resultados deseados en temas de comunicación.

En los estados financieros proyectados por un período de 3 años, los números indican rentabilidad para la empresa a partir del segundo año. La proyección realizada es conservadora pues no considera un incremento del segmento actual, y se plantea alcanzar al tercer año el 35% del mercado de residentes interesados ante el posible ingreso de nuevos competidores.

La valoración financiera de la empresa demuestra que el proyecto debería ejecutarse pues se obtiene un VAN de US\$13.650 y una tasa de retorno de 43,6%, superior a la tasa

mínima requerida o WACC de 20,59%. Además, se logra tener un margen neto de hasta 28% y utilidades acumuladas de US\$55.733 al tercer año.

Por otro lado, a través del análisis de sensibilidad se pudo identificar que el proyecto pierde su viabilidad si *Communitas App* se ve afectada por una caída en ventas de hasta el 30%, porcentaje que se está haciendo evidente en algunos sectores.

## **5.2 Recomendaciones generales**

Al ser *Communitas App* una herramienta que utiliza el Smartphone e internet, es importante estar a la vanguardia en cuanto a los cambios y novedades tecnológicas, invirtiendo lo necesario para que la herramienta mantenga un buen desempeño y aproveche las nuevas tecnologías para así incluir nuevas o mejoradas funciones para sus usuarios y no quedar rezagados ante la amenaza de entrada de nuevos competidores o productos sustitutos.

La intensiva publicidad realizada los dos primeros años del proyecto requiere estar muy bien direccionada al mercado objetivo para lograr que la aplicación *Communitas* sea conocida. Al igual que las ventas personales deben llegar en este tiempo a las urbanizaciones más grandes y mejor conocidas de los sectores seleccionados, para que las siguientes ventas se puedan dar en mayor parte por referencia y el segmento de negocios cercanos a urbanizaciones estén realmente interesados en pautar en la aplicación a partir del segundo año.

El soporte al cliente es fundamental y debe cumplirse eficientemente para poder ganar la continuidad de uso de la herramienta por parte de la urbanización y se pueda cumplir la meta de usuarios incrementales planteada para cada año.

Para que el proyecto logre la rentabilidad proyectada es necesario que los vendedores cumplan con las metas establecidas; por lo cual, es importante un riguroso control y seguimiento. Por otro lado, deben cumplirse los supuestos planteados para la proyección de los costos de la empresa.

Si el inversionista es adverso al riesgo, ante la incertidumbre actual en los distintos sectores de la economía se recomienda no ejecutar esta propuesta hasta que el país demuestre alguna recuperación. Pues, de acuerdo al escenario pesimista una caída del 30% de las ventas hace que el proyecto ya no sea viable.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Adiante Apps. (19 de Diciembre de 2013). *Notificaciones push una herramienta de marketing móvil efectiva*. Recuperado el 14 de 11 de 2015, de Adianteapps.com: <http://www.adianteapps.com/blog/article/notificaciones-push-herramienta-marketing-movil>
- Agencia de Regulacion y Control de las Telecomunicaciones. (Julio de 2015). *Estadísticas de Servicio Movil Avanzado*.
- ANER Sistemas Informáticos. (2016). *Mis Condominios Gestión de Condominios Tarifas 2016 en dólares*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de <http://www.eprowin.ec/software-online/administracion-de-condominios-conjuntos-residenciales.html>
- Bereijo, U. (22 de Octubre de 2014). *Top 10 aplicaciones móviles: diseño y usabilidad*. Recuperado el 14 de 11 de 2015, de Kiply.com: <http://www.kiply.com/top-10-aplicaciones-moviles-diseno-y-usabilidad/>
- Cámara de Industria del Ecuador, Comicon. (2013). *Evolución del Mercado de Vivienda en el Ecuador y Prospectiva de la Vivienda de Interés Social*. Obtenido de [https://issuu.com/cartellacompub/docs/revista\\_ctc](https://issuu.com/cartellacompub/docs/revista_ctc)
- Carvajal, M. (2012). *Una Obra de Titanes*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Revista Bienes Raíces Clave: [http://www.clave.com.ec/630-Una\\_obra\\_de\\_de\\_titanes.html](http://www.clave.com.ec/630-Una_obra_de_de_titanes.html)
- Chacón, H. (01 de Octubre de 2015). El cobro de alícuotas si está contemplado en la Ley de Propiedad Horizontal. (Teleamazonas, Entrevistador) Ecuador.
- comScore. (2014). *The U.S. Mobile App Report*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Ella.net: <http://www.ella.net/pdfs/comScore-US-Mobile-App-Report-2014.pdf>
- Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. (08 de Enero de 2015). *Retos y tendencias de la comunicación y el periodismo en 2015*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Cordicom.gob.ec: <http://www.cordicom.gob.ec/retos-y-tendencias-de-la-comunicacion-y-el-periodismo-en-2015/>

- Del Alcazar, J. P. (2015). *Tendencias 2015 en Marketing y Gestion Digital*. Obtenido de <https://marketingdigitalecuador.wordpress.com/2014/12/01/tendencias-2015-en-marketing-y-gestion-digital/#more-345>
- Diario El Comercio. (03 de Enero de 2015). *La oferta de las Apps de servicio aumenta en el Ecuador*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/tendencias/oferta-apps-servicio-aumenta-ecuador.html>
- Diario El Expreso. (7 de Agosto de 2016). *PIB del sector manufacturero, a la baja*. Obtenido de <http://expreso.ec/portada/pib-del-sector-manufacturero-a-la-baja-GX541668>
- Diario El Telégrafo. (12 de Octubre de 2014). *Las redes sociales facilitan la vida en Quito*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Eltelégrafo.com.ec: <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/las-redes-sociales-facilitan-la-vida-en-quito.html>
- Diario Herald. (25 de Julio de 2015). *Movilidad e inmediatez, claves en la nueva era de la comunicación y la información*. Recuperado el 13 de Agosto de 2016, de Herald.es: [http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/aragon\\_red/2015/07/25/movilidad\\_inmediatez\\_claves\\_nueva\\_era\\_comunicacion\\_informacion\\_403641\\_1761024.html](http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/aragon_red/2015/07/25/movilidad_inmediatez_claves_nueva_era_comunicacion_informacion_403641_1761024.html)
- Ecuador Inmediato. (21 de Marzo de 2014). *50 urbanizaciones privadas en Samborondón rechazan patrullajes de Policía Nacional*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de EcuadorInmediato.com: [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818759041&umt=50\\_urbanizaciones\\_privadas\\_en\\_samborondon\\_rechazan\\_patrullajes\\_policia\\_nacional](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818759041&umt=50_urbanizaciones_privadas_en_samborondon_rechazan_patrullajes_policia_nacional)
- EKOS. (11 de Junio de 2014). *Las Pymes harán en 2015 una apuesta por el Marketing Digital*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3857>
- El Comercio. (02 de Noviembre de 2012). *Samborondón tiene su Plaza Navona*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElComercio.com: <http://www.elcomercio.com/tendencias/construir/samborondon-plaza-navona.html>
- EL TELEGRAFO. (18 de Mayo de 2014). *El precio del terreno lo impone la demanda*. Recuperado el 6 de 10 de 2015, de ElTelegrafo.com.ec: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/2014-20/9/el-precio-del-terreno-lo-impone-la-demanda>
- El Universo. (09 de Septiembre de 2010). *Centros comerciales en crecimiento*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/2010/09/09/1/1528/centros-comerciales-crecimiento.html>

El Universo. (26 de Julio de 2012). *Lago que encanta*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/2012/07/26/1/1528/lago-encanta.html>

El Universo. (19 de Julio de 2012). *Mañana se abre La Piazza de La Joya*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/2012/07/19/1/1528/manana-abre-piazza-joya.html>

El Universo. (20 de Junio de 2012). *Tras invertir \$ 700 mil La Piazza Ciudad Celeste se inaugurará mañana*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/2012/06/20/1/1356/tras-invertir-700-mil-piazza-ciudad-celeste-inaugurara-manana.html>

EL UNIVERSO. (10 de enero de Enero de 2013). *¿Por qué vivir en Sambo?* Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2013/01/10/1/1528/vivir-sambo.html>

El Universo. (14 de Noviembre de 2013). *Intenso desarrollo de zona comercial en La Aurora*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/14/nota/1725431/aurora-despierta-comercio>

EL UNIVERSO. (14 de Noviembre de 2013a). *Intenso desarrollo de zona comercial en La Aurora*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/14/nota/1725431/aurora-despierta-comercio>

EL UNIVERSO. (28 de Noviembre de 2013b). *Capacitación para administradores de urbanizaciones privadas*. Obtenido de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/28/nota/1833991/capacitacion-administradores>

EL UNIVERSO. (20 de Junio de 2013c). *Los lideres en las ciudadelas*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/20/nota/1046866/lideres-ciudadelas>

El Universo. (13 de Marzo de 2014). *Laguna Plaza ya abrió puertas en la vía a la Costa*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de ElUniverso.com: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/13/nota/2349991/laguna-plaza-ya-abrio-puertas-costa>

EL UNIVERSO. (29 de Julio de 2014). *Otro capítulo de congestiónamiento vehicular en avenida Samborondón*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/29/nota/3292321/otro-capitulo-congestionamiento-vehicular-avenida-samborondon>

EL UNIVERSO. (30 de Julio de 2015a). *Hay un incremento de robos en Samborondón*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de ElUniverso.com:



<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/30/nota/5044243/aumentan-robos-carros-viviendas-locales-comerciales>

EL UNIVERSO. (10 de Septiembre de 2015b). *Las alícuotas enfrentan a administradores y dueños*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de ElUniverso.com:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/10/nota/5115689/alicuotas-enfrentan-administradores-duenos>

ESPAE . (2015). *GEM Ecuador*. Obtenido de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/especiales/Documentos/GEM-2015-Ecuador.pdf>

Eulalia, M. (Octubre-Noviembre de 2010). *Las buenas vencidas también se construyen*.

Obtenido de <http://www.clave.com.ec/?idSeccion=310>

Expreso. (30 de Mayo de 2014). *Oferta comercial en La Aurora y Vía a Salitre crece*.

Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Expreso.ec:

[http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=6299614&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6299614&tipo=2)

EXPRESO. (13 de Junio de 2014). *Samborondón, en riesgo*. Recuperado el 04 de Enero de 2016, de Expreso.ec:

[http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=6409302&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6409302&tipo=2)

Formacion Gerencial. (27 de Enero de 2015). *Ranking de Estadísticas y redes sociales Ecuador*.

Gestion Diario de Negocios y Economía de Perú. (21 de Mayo de 2015). *¡SOS! Los grupos de WhatsApp, Twitter y Facebook me están enloqueciendo*. Recuperado el 14 de 11 de 2015, de Gestion.pe: <http://gestion.pe/tendencias/sos-grupos-whatsapp-twitter-y-facebook-me-estan-enloqueciendo-2132437>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Samborondón. (2012).

*Samborondon.gob.ec*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de

<http://www.samborondon.gob.ec/pdf/LOTAIP/PlanCantonalDeDesarrollo&PlanDeOrdenamientoTerritorial.pdf>

GSMA. (2014). *Economía Móvil América Latina*. Obtenido de

[http://www.gsmamobileeconomylatinamerica.com/GSMA\\_ME\\_LatinAmerica\\_2014\\_ES.pdf](http://www.gsmamobileeconomylatinamerica.com/GSMA_ME_LatinAmerica_2014_ES.pdf)

Guato, M. (17 de Julio de 2012). *TIC en el Ecuador, entorno político y legal*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de Empresa mas tecnología:

<http://empresamastecnologia.blogspot.com/2012/07/las-tic-en-el-ecuador-entorno-politico.html>

INEC. (2010). *Censos de población y Vivienda*.

- INEC. (2010-2013). Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- INEC. (2012). *Población y Tasas de crecimiento Intercensal 2010-2011-1990 por sexo, según parroquias*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de Inec.gob.ec: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjg3enB36rKAhUDVz4KHRGiDTIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Ftabulados\\_CPV%2F3\\_TCA\\_PARR\\_NAC\\_POBL\\_1990\\_2001\\_2010.xls&usg=AFQjCNG6N3tfr6H24SGsvTNrG48vvaZkmg](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjg3enB36rKAhUDVz4KHRGiDTIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Ftabulados_CPV%2F3_TCA_PARR_NAC_POBL_1990_2001_2010.xls&usg=AFQjCNG6N3tfr6H24SGsvTNrG48vvaZkmg)
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´s)*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones. (2012). *Perfil de Software en Estados Unidos*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-software-en-estados-unidos-2012/>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2016). *Signos Distintivos Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2013*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Ecuadorencifras.gob.ec: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- La Piazza Ecuador. (2016). *Locales*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de La Piazza Ecuador.com: <http://www.lapiazzaecuador.com/locales>
- Lance Talent. (20 de Febrero de 2015). *Los 3 tipos de aplicaciones móviles: ventajas e inconvenientes*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Lancetalent.com: <http://www.lancetalent.com/blog/tipos-de-aplicaciones-moviles-ventajas-inconvenientes/>
- Maldonado, P. (2014). *El mundo utiliza las 'Apps' para todo o casi todo*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de RevistaLíderes.com: <http://www.revistalideres.ec/lideres/mundo-utiliza-apps.html>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (Enero de 2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (21 de Mayo de 2013). *Crecimiento de la Telefonía y móvil beneficia a todos los ecuatorianos*. Obtenido

de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/crecimiento-de-la-telefonía-fija-y-móvil-beneficia-a-todos-los-ecuatorianos/>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (29 de Abril de 2015).

*FUNCIONALIDAD DE APLICACIONES MÓVILES DEBE RESPETARSE, SEGÚN LEY ORGÁNICA DE TELECOMUNICACIONES.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Telecomunicaciones.gob.ec:

<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/funcionalidad-de-aplicaciones-moviles-debe-respetarse-segun-ley-organica-de-telecomunicaciones/>

Pingdom. (16 de Junio de 2013). *Internet 2012 in numbers.* Recuperado el 14 de 11 de 2015, de Royal.pingdom.com: <http://royal.pingdom.com/2013/01/16/internet-2012-in-numbers/>

Puro Marketing. (2015). *El gran dilema de elegir entre web y aplicaciones móviles.*

Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de PuroMarketing.com:

<http://www.puromarketing.com/96/22059/grandilema-elegir-entre-web-aplicaciones-moviles.html>

Revista Líderes. (2012). *La ubicación es parte del plan estratégico.* Recuperado el 26 de Enero de 2016, de RevistaLideres.ec:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/ubicacion-parte-plan-estrategico.html>

Revista Líderes. (2014). *Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador.*

Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-aplicaciones-expanden-ecuador.html>

Revista Líderes. (s.f.). *Sebastián Cabello: ‘El sector de la telefonía móvil está llegando a su maduración’.* Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sebastian-cabello-sector-telefonía-móvil.html>

Revista Líderes. (22 de Julio de 2015). *Plaza Design abrió con cuatro locales dedicados al hogar.* Recuperado el 26 de Enero de 2016, de RevistaLideres.ec:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/plaza-design-abrio-ocales-guayaquil.html>

Romero, B., & Meléndez, A. (12 de Noviembre de 2015). *Sector Construcción: ¿Entre el Hambre y la Necesidad?* Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=18551>

Samborondón Business Center. (2015). *Acerca del proyecto.* Recuperado el 26 de Enero de 2015, de Urbaland.com.ec: <http://urbaland.com.ec/sbc.html>

Secretaría Nacional de Telecomunicaciones. (Diciembre de 2014). *Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones.* Obtenido de Arcotel: <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/12/BOLETIN-No.1-SMA.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2016). *Ficha de requisitos Servicio de Rentas Internas.*

Obtenido de

[file:///C:/Users/3771678/Downloads/FICHA%20REQUISITOS%20INSCRIPCI%](file:///C:/Users/3771678/Downloads/FICHA%20REQUISITOS%20INSCRIPCI%20)

C3%93N%20O%20ACTUALIZACI% C3%93N%20DE%20SOCIEDADES%20(1)  
.pdf

Tia S.A. (27 de Abril de 2015). *Plaza Tía La Joya abrió sus puertas*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de Corporativo.Tia.com.ec:

<https://www.corporativo.tia.com.ec/articulo/plaza-t%C3%ADa-la-joya-abri%C3%B3-sus-puertas>

TICbeat. (26 de Febrero de 2015). *'Smartphones', una industria que se sigue reinventando en 2015*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de TICbeat.com:

<http://www.ticbeat.com/sim/smartphones-industria-se-sigue-reinventando-en-2015/>

U.S. Department of Treasure. (2016). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2016>

Ugarte, D. (7 de Marzo de 2015). *Qué es y para qué sirve una cultura comunitaria*.

Recuperado el 14 de Enero de 2016, de <https://lasindias.com/que-es-y-para-que-sirve-una-cultura-comunitaria>

Velázquez, Jesús. (Abril de 2013). *Desarrollo en Cascada (Waterfall) vs Desarrollo Agile-SCRUM*. Obtenido de <http://www.northware.mx/wp-content/uploads/2013/04/Desarrollo-cascada-vs-Desarrollo-Agile.pdf>

Villacis, B., & Carrillo, D. (2012). *País Atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Continúa el proceso de urbanización pero a ritmos decrecientes*.

Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Censos:

[http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf)

Visionet.com.ec. (2007). *Planes Diseño Web*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Visionet.com.ec: <http://www.visionet.com.ec/web/>

Vivook.vom. (2012). *Precios y Planes Ecuador*. Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de Vivook.com: <http://www.vivook.com/pyp.php>

World Economic Forum. (2014). *The Networked Readiness Index*. Obtenido de

[http://www3.weforum.org/docs/GITR/2014/GITR\\_OverallRanking\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR/2014/GITR_OverallRanking_2014.pdf)

World Economic Forum. (2015). *The Global Information Technology Report*. Obtenido de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)