

Marengo Peusso, Diego

**Rukapp: software para la
creación en forma simple de
contenido interactivo**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Scully, Santiago

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

**RUKAPP: SOFTWARE PARA LA CREACIÓN EN FORMA
SIMPLE DE CONTENIDO INTERACTIVO**

AUTOR:

Ing. Diego Marengo Peusso

DIRECTOR:

Santiago Scully

CÓRDOBA 2024

DEDICATORIA

Completar este posgrado ha sido un esfuerzo significativo tras todo lo vivido, y quiero dedicarlo con especial cariño a las personas que me han acompañado y apoyado en cada paso de este gran camino.

A mis padres, por su incondicional respaldo a lo largo de mi carrera profesional. Su apoyo constante ha sido un pilar fundamental en mi vida, y su confianza en mí siempre ha sido mi mayor motivación. ¡ Gracias !

A mis dos queridas hijas, cuyo amor y compañía han sido mi mayor refugio en los momentos más difíciles. Gracias por estar a mi lado, por su comprensión y por la fortaleza que me brindaron para superar cada obstáculo que enfrentamos juntos.

A mi amada esposa, que en paz descanse, a quien dedico con profunda gratitud y amor este logro. Sé que, desde el cielo, me ha dado la fuerza para completar este máster, al que tanto esfuerzo y dedicación entregué, con ella siempre en mi pensamiento y en mi corazón.

Y finalmente, a los profesores y directivos de la carrera, quienes con generosidad han compartido su tiempo y conocimientos, ayudándonos no solo a crecer profesionalmente, sino también como personas. A todos ellos, les extiendo mi más sincero agradecimiento.

ABSTRACT

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar mediante un plan de negocios la factibilidad de implementar la aplicación RukApp para Internet. Esta empresa fue diseñada con algunos objetivos específicos como: identificar principales componentes de los costos financieros y económicos directos en desarrollo e implementación de un plan de negocios para la comercialización del servicio; evaluar la viabilidad económico-financiera de la implementación de este negocio respecto al mercado local; reforzar la reflexión sobre las actividades generadoras de ingresos sostenibles y resilientes; incentivar a los empresarios/emprendedores invertir en innovación. El proyecto apunta a satisfacer la demanda del mercado interno, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo del empleo local mediante una solución tecnológica accesible e innovadora. Según los resultados financieros este proyecto de inversión se considera factible con un valor presente neto de USD \$3,339,776, una tasa interna de retorno del 209% y un período de recuperación de 3 años.

Palabras claves: plan de negocios, método de evaluación de inversiones, estrategias comerciales, aplicación móvil, economía colaborativa, desarrollo de software y marketing digital.

ÍNDICE

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA.....	1
INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	1
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANÁLISIS EXTERNO	5
2.1. Análisis PESTEL	6
2.1.1. Factores políticos.....	7
2.1.2. Factores económicos.....	8
2.1.3. Factores sociales	10
2.1.4. Factores tecnológicos	12
2.1.5. Factores ambientales	13
2.2. Análisis de la competencia	15
2.3. Fuerzas de Porter	18
2.3.1. Descripción Las 5 Fuerzas de Porter.....	20
3. PLAN ESTRATÉGICO	25
3.1. Información general	25
3.1.1. Misión y Visión	26
3.1.2. Valores Corporativos	26
3.1.3. Estrategia Comercial y Atención al Cliente	27
3.2. Estructura empresarial	28
3.3. Análisis DAFO.....	29
3.4. Modelo CANVAS	33
3.5. Forma jurídica	36
3.6. Tipo de estrategia	37
4. PLAN DE MARKETING.....	38
4.1. Estrategia de producto	38
4.2. Estrategia de precios	39
4.3. Estrategia de plaza	41
4.4. Estrategia de promoción	42
4.5. Océano Azul	44
5. PLAN DE OPERACIONES.....	46
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	52
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	56
7.1. El área de Recursos Humanos	56
7.2. Estrategias de Recursos Humanos.....	60
8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	61
8.1. Plan de Inversión	61
8.2. Plan de Financiamiento.....	63
8.3. Plan de Exploración	65
8.3.1. Volumen de negocios	65
8.3.2. Cobro del Servicio	67

8.3.3. Estimación de Ingresos del Servicio	67
8.4. Análisis económico y financiero	68
9. CONCLUSIÓN.....	71
9.1. Limitaciones e investigaciones futuras.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76

ÍNDICE DE SIGLAS

Ilustración 1 Inflación periodo 2017 - 2022 Argentina	9
Ilustración 2 PBI Argentina	9
Ilustración 3 PBI per cápita Argentina y países latinos.....	9
Ilustración 4 Penetración de internet en Argentina en comparación con Latam	13
Ilustración 5 Acceso a internet en Argentina	14
Ilustración 6 Gráfico de Competidores	17
Ilustración 7 Ejemplo del Panel de Rukapp	18
Ilustración 8 Organigrama de la empresa	28
Ilustración 9 Procesos de la empresa	47
Ilustración 10 Diagrama de Gantt.....	50
Ilustración 11 Flujograma	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis DAFO	29
Tabla 2 Análisis FODA dinámico.....	31
Tabla 3 Análisis CAME.....	33
Tabla 4 Tabla comparativa de precios de competidores	40
Tabla 5 Modelo de cuatro acciones de la empresa	45
Tabla 6 Implementación y control de los objetivos estratégicos de la empresa	54
Tabla 7 Inversión asociada al proyecto.	61
Tabla 8 Egresos Fijos Erogables.....	64
Tabla 9 Evolución mensual del número de clientes	65
Tabla 10 Costos de los Servicios	67
Tabla 11 Estimación de Ingresos	67
Tabla 12 Estado de resultados previsto	68
Tabla 13 Principales indicadores.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

A continuación, se enumeran todas las siglas encontradas en el documento, ordenadas alfabéticamente:

- **AFIP:** Administración Federal de Ingresos Públicos
- **ART:** Aseguradoras de Riesgos del Trabajo
- **BCRA:** Banco Central de la República Argentina
- **B2B:** Business-to-Business (Comercio entre empresas)
- **CAME:** Matriz para convertir las debilidades en fortalezas, las amenazas en oportunidades, las fortalezas en ventajas competitivas y las oportunidades en resultados extraordinarios.
- **CANVAS:** Modelo de Negocio Canvas
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- **EPH:** Encuesta Permanente de Hogares
- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- **IIGG:** Impuesto a las Ganancias
- **IIBB:** Impuesto sobre los Ingresos Brutos
- **INDEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos
- **IOS:** Sistema operativo móvil de Apple
- **IPC:** Índice de Precios al Consumidor
- **LBO:** Leveraged Buyout (Compra apalancada)
- **Latam:** Latinoamérica
- **PBI:** Producto Bruto Interno
- **PESTEL:** Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales
- **PR:** Periodo de Recuperación
- **PyMEs:** Pequeñas y Medianas Empresas
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **TAM:** Total Addressable Market (Mercado Total Disponible)
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno
- **USD:** Dólar estadounidense

- **VAN:** Valor Actual Neto

Algunas de estas siglas, como CAME, CANVAS, DAFO, FODA, PESTEL y TAM, son términos técnicos y metodológicos utilizados en el ámbito empresarial y se definen explícitamente en el documento.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la tecnología de la información ha cambiado muchos aspectos de la vida de las personas. En particular, es importante señalar cómo la tecnología ha cambiado la forma en que las personas buscan adquirir conocimientos adicionales y perfiles profesionales. Los avances en seguridad informática y las soluciones basadas en la nube han permitido prestar servicios de forma segura, sencilla y cómoda, y, en tercer lugar, la participación en las redes sociales ha aumentado y el número de redes sociales.

Por lo que el presente trabajo tiene como objetivo evaluar mediante un plan de negocios la factibilidad de implementar el producto RukApp en Internet, llegando a un mercado mundial.

Rukapp es un servicio online para empresas, profesionales y emprendedores que tienen la posibilidad de crear aplicaciones móviles sin incurrir en incontables e interminables desarrollos de software a medida.

Con la ayuda de los servicios profesionales crea aplicaciones adaptadas a las necesidades de los negocios de forma rápida y eficaz. Los clientes quedan con el control de la aplicación para poder extenderla y personalizarla a futuro sin incurrir en altos costos de consultoría o desarrollo de software.

En cuanto a los beneficios:

- Fácil Interacción con la Planilla de Cálculo: En Rukapp toda la información se encuentra en la planilla de cálculo. No es necesario saber programación o manejo de base de datos. Cualquier información almacenada en la planilla puede ser presentada en la aplicación, incluyendo cálculos, resultados, imágenes, links, gráficos, tablas, entre otros.

- Vista Previa: En el momento que se está creando la aplicación, es posible ver los resultados en tiempo real de cómo la aplicación se verá en un teléfono, tableta o PC.
- Compartir: Al finalizar la aplicación, será posible compartir con las personas que elijas a través de un email o a través de un link público.
- Obtención de Datos: Es posible crear una aplicación con formularios, tablas, listas y gráficos. Recolectar e interactuar con la información de la planilla desde cualquier teléfono, tableta o PC. Solo hay que definir cuáles son los rangos donde se encuentra la información. Rukapp se encargará de capturar la información hacia la nube y sincronizarla con múltiples usuarios.

Es importante que las empresas utilicen correctamente el marketing digital para llegar a los grupos objetivo y atraer clientes potenciales. Los medios en línea permiten a las empresas organizar campañas publicitarias exitosas y financieramente responsables dirigidas a grupos específicos.

Las herramientas de análisis integradas en las plataformas de redes sociales pueden ayudarle a planificar y controlar su inversión en marketing online. Esta característica es esencial para las pequeñas y medianas empresas (pymes) que tienen presupuestos de marketing limitados y no pueden permitirse costosas campañas de marketing.

El marketing de redes sociales y el marketing de influencers adecuados pueden ayudar a las empresas (Espinoza, 2024) a hacer crecer una marca, diferenciarse de la competencia y construir relaciones duraderas con su base de clientes (Cheng, 2021). Sin embargo, el mundo de las redes sociales es cada vez más competitivo y a medida que aumenta el volumen de mensajes que recibe el público, éste se ha vuelto menos sensible a la información de diferentes marcas. Además, las pequeñas y medianas empresas suelen carecer de

recursos financieros y humanos y necesitan utilizarlos de la manera más eficiente.

Por lo tanto, el proyecto consiste en desarrollar una aplicación de software capaz de poder ser utilizada por personas con pocos o escasos conocimientos de programación, para que ellas mismas puedan generar el desarrollo de aplicaciones de software para dispositivos móviles. De esta forma estaremos incrementando considerablemente el ecosistema de los desarrolladores y también achicando la diferencia con la demanda actual y futura, en especial para PyMEs, donde existe mayor demanda.

El objetivo del proyecto no es solo desarrollar esta aplicación si no también ponerla en disponibilidad tanto en el mercado local (PyMEs) como en el mercado internacional, armando un plan de negocios y marketing con el objetivo de llegar la mayor cantidad de usuarios.

En cuanto al valor agregado de la plataforma considera que:

- Brindar a los clientes oportunidades de aprendizaje para construir relaciones con sus clientes.
- Enseñar a los clientes en línea, cómo utilizar el producto, para que alienten a otros a comprar Rukapp y a su vez ayudar a comercializar sus productos..
- Utilizar la colaboración en línea para ampliar el alcance del mercado para una gama de servicios, incluidos los servicios en línea de aprendizaje.
- Implementar el comercio electrónico mediante el uso del aprendizaje en línea para enseñar al personal sobre nuevos sistemas.

No hay duda de que la clave del éxito es ofrecer al usuario la sensación de que puede confiar en la plataforma para ayudarles a mejorar sus habilidades,

de modo que pueda encontrar funciones valiosas y que le sean de fácil acceso (De Marecos, 2020). Esto significa que la empresa ofrece:

- Ofrecer un amplio contenido
- Sugerir al usuario algunos caminos exitosos a seguir para mejorar sus habilidades
- Ser confiable, sin tiempos de inactividad prolongados

Los beneficios de aplicar los principios y procesos del comercio electrónico son diferentes para cada cliente y para la organización proveedora. Los beneficios para los clientes incluyen la elección y el acceso del usuario a servicios personalizados entregados electrónicamente. Los beneficios para las organizaciones incluyen un mayor mercado al alcance y mejores relaciones con los clientes.

Las barreras para lograr los servicios al cliente y la mejora de la eficiencia empresarial son posible gracias a la incorporación de sistemas de aprendizaje en línea dentro de un marco de comercio electrónico, esto incluye, costos, resistencia de los usuarios, disponibilidad de tecnología, habilidades limitadas del personal e inexperiencia organizacional.

Con respecto a los riesgos importantes asociados con el comercio electrónico, como la inestabilidad de los proveedores y la tecnología prematura, la obsolescencia, las invasiones de privacidad y los problemas legales deben estar cubiertos por un programa de gestión de riesgos para integrar el aprendizaje en línea dentro de un marco de comercio electrónico.

2. ANÁLISIS EXTERNO

No es sencillo fusionar el aprendizaje y el comercio electrónico, ya que el aprendizaje por sí solo es un campo complejo. También hay debates sobre las ventajas de los sistemas rivales de gestión del aprendizaje disponibles en el mercado. Varias cuestiones organizativas repercuten en el desarrollo de modelos de negocio electrónico para la aplicación de software, como la gama de nuevas habilidades necesarias para desarrollar, comercializar y ofrecer en línea dicho aprendizaje.

Es por esto que la empresa se verá desafiada por el aumento progresivo del comercio electrónico, por ejemplo, a los clientes les resulta fácil acceder a dicho software. Investigaciones recientes han identificado las características culturales de clientes y proveedores que podrían limitar el desarrollo del aprendizaje de la tecnología y del comercio electrónico (Hervás et al. 2019).

La tecnología crea la oportunidad para el uso de prácticas de comercio electrónico, pero la tecnología no siempre está disponible para todos los usuarios y sigue cambiando a medida que se crean nuevas funcionalidades disponibles. El mercado de servicios primarios del país no es un mercado superpuesto. Esto se debe a que estos servicios a veces pueden ser necesarios para su conveniencia. Los proveedores de servicios de tecnología son un mercado continuo, que siempre es necesario implementarlo con el tiempo, porque siempre están presentes en la vida diaria de las familias (De Marecos, 2020).

La gente suele tener teléfonos inteligentes que pueden usar aplicaciones. En otras palabras, será un mercado de investigación que crecerá exponencialmente y creará condiciones importantes para el éxito de las empresas. En la primera fase, el grupo objetivo y la implementación del proyecto será en la ciudad de Córdoba y el programa durará hasta dos meses en toda la provincia y el próximo paso será expandirse en los siguientes tres meses en las regiones vecinas.

La empresa quiere convertirse en líder en aplicaciones de software. Esto requiere una gran inversión inicial en marketing y garantizar que una calidad superior sea siempre mutuamente beneficiosa para todas las partes.

Dadas las necesidades de desarrollo del país, se busca dirigir inicialmente la marca a esa región y, si se tiene éxito, ingresar a nuevos mercados de menor riesgo. Dado que el proyecto no requiere materias primas, sólo un mercado regulado y controlado, tiene potencial para un crecimiento sostenible y rentable porque cuenta con mano de obra, una gran población y no se busca ingresar a mercados de alto riesgo.

En otras palabras, al iniciar un negocio es importante conocer y analizar el entorno externo, incluyendo aspectos políticos, legales, económicos, socioeconómicos y tecnológicos, así como las variables macro ambientales resultantes. Para lograrlo, es importante realizar el análisis PESTEL a continuación.

2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que evalúa factores externos que pueden afectar a una organización en seis áreas clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Ayuda a las empresas a identificar oportunidades y amenazas del entorno para ajustar sus estrategias. Aunque no tiene un único inventor, el concepto deriva del análisis PEST (sin los factores ecológicos y legales) desarrollado en los años 60, y ha sido ampliado con el tiempo. Desarrollado por Francis Aguilar en el libro *“Scanning the Business Environment”*.

2.1.1. Factores políticos

Para tener en cuenta su impacto durante el análisis se analizan los siguientes aspectos:

- El impulso de políticas públicas orientadas a mejorar los recursos tecnológicos en línea, especialmente en áreas como capacitación y acreditación profesional, representa una oportunidad para RukApp. Estas iniciativas gubernamentales, que promueven el desarrollo profesional continuo a través de plataformas digitales, pueden fortalecer la adopción de soluciones como RukApp en entornos educativos y laborales. A su vez, reducen la dependencia exclusiva de instituciones académicas tradicionales, favoreciendo modelos más ágiles y accesibles.
- Analizando en detalle la aplicación se pueden identificar los principales objetivos de la política nacional. En este punto, la tarea de asegurar la infraestructura digital y la conectividad a Internet del país es inevitable (González, 2021). En este sentido, el estudio integral de modelos compatibles con los modelos de e-learning tecnológicos, a partir de la integración de la información proporcionada por los funcionarios del Ministerio de Educación involucrados en el desarrollo e implementación de los modelos ya que aportan importantes conocimientos sobre rendimiento y aprendizaje. También está el desafío de gestionar la política de educación digital después de la pandemia. Estas políticas buscan fortalecer el ecosistema digital post-pandemia, lo que es clave para aplicaciones como RukApp, que promueven el acceso a herramientas tecnológicas de forma descentralizada y sin depender exclusivamente de instituciones presenciales. La política nacional, como el programa Conectar Igualdad, influye directamente en la conectividad y el acceso a tecnología de los usuarios. Además, acuerdos internacionales como el Mercosur o tratados con la Unión Europea pueden establecer normas sobre protección de datos o impuestos digitales que afecten la operación de RukApp. La estabilidad política también impacta en la continuidad de estos programas y en el entorno regulatorio.

En cuanto al propósito de la creación de una aplicación de Internet es darle prestigio y credibilidad a la empresa, ya que es una herramienta importante

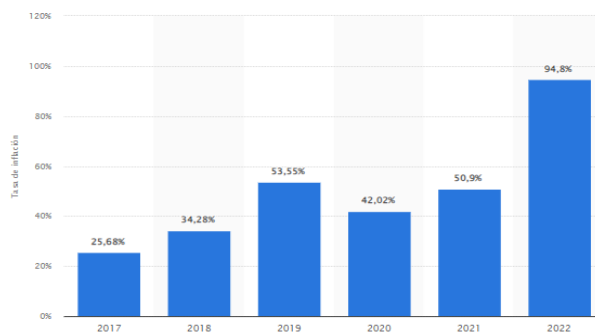
para sus operaciones. Todo el desarrollo de aplicaciones debe seguir ciertos parámetros y reglas. Antes de desarrollar una aplicación, primero se debe registrar como desarrollador de aplicaciones. La membresía cuesta aproximadamente USD 19 para una cuenta personal y USD 99 para una cuenta comercial.

2.1.2. Factores económicos

La volatilidad anual del índice de precios al consumidor de Argentina aumentó 10,9 puntos hasta el 124,4% en agosto de 2023. La tasa de variación mensual del índice de precios al consumo (IPC) varió un 80,2% en junio de 2023 (INDEC, 2023).

A su vez este valor siguió aumentando y el nivel general del índice de precios al consumo alcanzó el 103,2% en septiembre de 2023, aumentando un 12,7% respecto al mes anterior. La tasa de crecimiento anual fue del 138,3% (INDEC, 2023). El pronóstico de inflación del BCRA para 2023 se actualizó al 120% compuesto anualmente (INDEC, 2023).

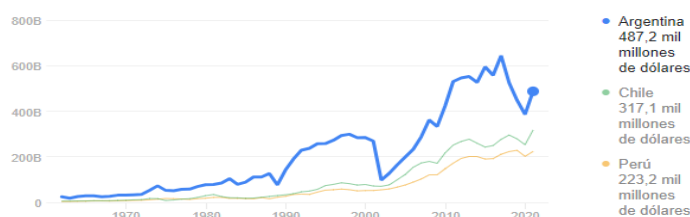
Ilustración 1 Inflación periodo 2017 - 2022 Argentina



Fuente: INDEC (2023)

Con respecto al Producto Bruto Interno presenta oscilaciones desde repuntes y de vuelta en caídas como se observa en la figura siguiente:

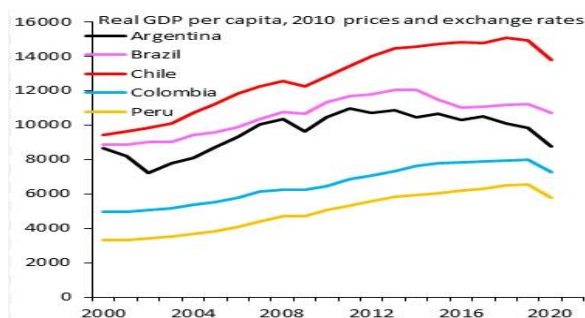
Ilustración 2 PBI Argentina



Fuente: Statista (2023)

A su vez analizándolo al PBI per cápita desde el 2017 que presenta una baja como se observa a continuación:

Ilustración 3 PBI per cápita Argentina y países latinos



Fuente: Statista (2023)

La elevada inflación en Argentina impacta en los costos operativos y en el poder adquisitivo de los usuarios, lo que puede afectar la demanda del servicio. Sin embargo, el crecimiento del aprendizaje digital y la necesidad de reconversión laboral generan oportunidades para RukApp.

Para 2023, el número de usuarios activos diarios de aplicaciones de aprendizaje en línea alcanzará los 20 millones, un aumento del 125% a nivel mundial y en Argentina entre 2018 y 2022 (Giovine et al. 2023). Esto representa una oportunidad económica clave para RukApp. Esta expansión proyectada impacta directamente en el volumen potencial de ventas, mejorando la viabilidad financiera del proyecto y fortaleciendo las expectativas de retorno de inversión.

Se cree que este número aumentó durante la pandemia de COVID-19. La proporción de usuarios de Internet en todo el mundo ha aumentado del 16% en 2005 al 66% en 2022. Para 2025, aproximadamente el 50% de las escuelas secundarias estarán conectadas a Internet como parte del plan de estudios, con un crecimiento que alcanzará el 85% solo en Argentina (Altamirano, 2023).

2.1.3. Factores sociales

Como muchos países desarrollados, Argentina está experimentando un envejecimiento demográfico, y las personas mayores representan una parte importante de su estructura de edad (Bordignon, F. R. A., & Dughera, L., 2023).

Ante estos escenarios, es importante desarrollar e implementar actividades que acerquen a las personas mayores a continuas innovaciones tecnológicas en los procesos de información y comunicación, promoviendo así la inclusión y con ello el envejecimiento activo. Según Limón y Crespo, (2023), "la existencia de estados de ánimos positivos prolonga el envejecimiento" (p. 35) por lo tanto, el compromiso social y el reconocimiento de mantener "activos" a los adultos mayores debe incluir también su aporte activo a la dinámica familiar y comunitaria.

Además, no se pueden excluir las actividades diarias de los adultos mayores, es decir, actividades que brindan beneficios personales, mantienen las redes sociales y el bienestar y protegen contra el deterioro cognitivo. El aumento de la esperanza de vida, la migración hacia nuevas formas familiares, el envejecimiento de la población, la migración y la soledad entre las personas mayores han hecho que las TIC desempeñan un papel importante en sus vidas y sus familias. Los cambios demográficos, como el envejecimiento poblacional y nuevas estructuras familiares, impulsan la necesidad de soluciones digitales accesibles para personas mayores. RukApp, al permitir crear aplicaciones sin conocimientos técnicos, puede ser una herramienta inclusiva que promueva la

participación digital de adultos mayores, ayudando a reducir la brecha tecnológica y facilitando la conexión social y familiar a través de la tecnología.

La videocomunicación síncrona parece ser un recurso viable y económico que satisface las necesidades comunicativas de las personas mayores y contribuye a un proceso de envejecimiento activo que integra y une a diferentes actores (familia, comunidad y sociedad). Todos estos cambios socioeconómicos afectan significativamente los tipos de bienes y servicios que las personas compran, así como la frecuencia con la que los compran (Yuni y Meléndez, 2023).

Por tanto, es comprensible que el interés por este tema esté creciendo y que sea importante desarrollar nuevas alternativas para fomentar las habilidades digitales en las personas mayores. Por lo tanto, las tecnologías de asistencia eliminan las barreras al aprendizaje y la comunicación, y muchos estudios informan impactos positivos significativos en la participación académica, el compromiso social y el bienestar de los estudiantes con discapacidades (Hoffman et al. 2023).

Sin embargo, estos dispositivos aún no están disponibles y son costosos en algunas regiones, como el norte de Argentina (Pereyra, 2023), y los docentes a menudo carecen de capacitación especial para utilizarlos de manera efectiva en entornos de aprendizaje. Las barreras en el acceso a dispositivos y la falta de formación docente limitan el uso efectivo de la tecnología educativa en algunas regiones. RukApp puede contribuir a reducir esta brecha al ofrecer una plataforma accesible y fácil de usar, que fomente el aprendizaje inclusivo y personalizado, incluso en contextos con menor infraestructura o formación técnica.

2.1.4. Factores tecnológicos

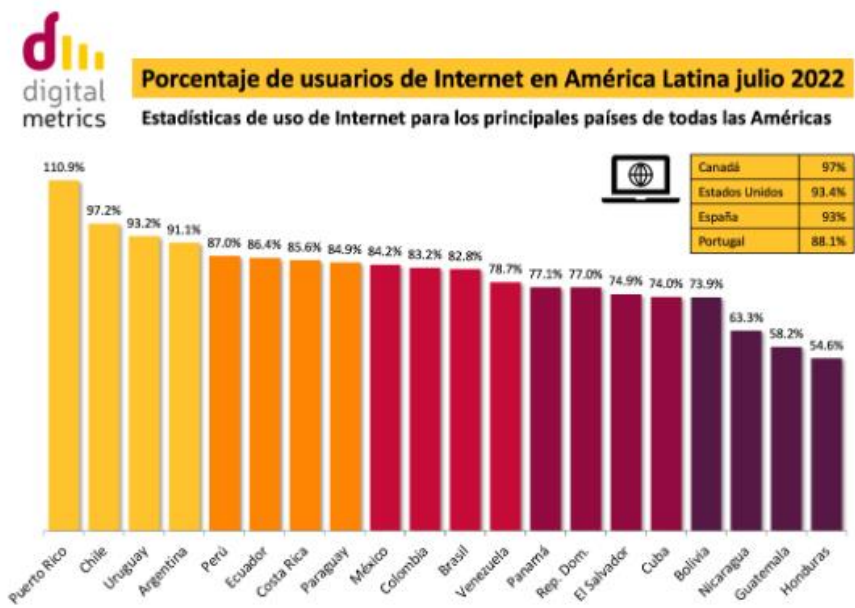
El desarrollo de nuevas tecnologías es fundamental para la evolución de las empresas que atraen y satisfacen las necesidades de los clientes y mejoran su bienestar a través de la innovación. Alrededor del 63% de la población argentina (Statista, 2023) posee una computadora y alrededor del 70% tiene acceso a Internet o banda ancha en casa (alrededor del 68%).

Las innovaciones en tecnologías de la información y comunicación (TIC), como el desarrollo de plataformas no-code, inteligencia artificial aplicada a la personalización de contenidos y mejoras en conectividad, pueden impactar positivamente en RukApp al facilitar la creación de aplicaciones accesibles para personas sin conocimientos técnicos. Estas innovaciones también representan una oportunidad de diferenciación en un mercado competitivo.

Como plataforma digital, RukApp enfrenta riesgos vinculados a la seguridad informática, como posibles ciberataques, pérdida de datos o accesos no autorizados. También debe cumplir con normativas de privacidad de datos (como la Ley de Protección de Datos Personales en Argentina y posibles regulaciones internacionales si escala globalmente), lo cual requiere inversión en infraestructura segura y protocolos de cumplimiento normativo.

Si observa la tasa de penetración de Internet a nivel nacional, puede ver que ocupa el cuarto lugar, como se muestra a continuación.

Ilustración 4 Penetración de internet en Argentina en comparación con Latam



Fuente: Internet World Stats (2023)

2.1.5. Factores ambientales

La brecha digital de Argentina sigue siendo evidente. En otras provincias, excepto Buenos Aires, el número de personas con acceso a internet es inferior.

Ilustración 5 Acceso a internet en Argentina



Fuente: Gobierno de Buenos Aires

A diferencia de los residentes rurales, los residentes todavía se benefician de servicios de calidad y cantidad. Según el gobierno, la diferencia numérica entre las zonas urbanas y rurales puede llegar al 70%.

El gobierno emitió el Decreto 690/2020, que garantiza la necesidad de conectividad y acceso a servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para toda la población durante la pandemia. Desde entonces, las políticas gubernamentales han proporcionado acceso a Internet a los residentes rurales, convirtiendo a la región en uno de los mayores proveedores de servicios digitales en las zonas rurales. La expansión de la conectividad en zonas rurales, impulsada por políticas como el Decreto 690/2020, representa una oportunidad clave para RukApp, ya que amplía la base potencial de usuarios. Además, los avances en tecnologías no-code, accesibilidad digital e infraestructura en la nube potencian la escalabilidad y facilidad de adopción de la plataforma.

Al ser una plataforma digital accesible desde múltiples dispositivos, RukApp debe considerar amenazas como ciberataques, fugas de información o accesos no autorizados. Es clave implementar buenas prácticas de seguridad informática, cumplimiento de normativas locales e internacionales de protección de datos, y cifrado de la información para proteger la privacidad de sus usuarios.

2.2. Análisis de la competencia

Para beneficio de la empresa, es necesario obtener información sobre competidores que venden productos idénticos o similares. Por este motivo, también se analizan los competidores de la empresa. La empresa tiene varias ventajas sobre estos competidores al tener una aplicación fácil de usar que se puede adaptar a las necesidades de todos a un precio/calidad muy asequible.

La rivalidad entre competidores se refiere al grado de competitividad del mercado o, incluso en ese momento, las empresas podrán entrar y competir por los clientes. Existen dos expectativas de entrada en relación con las barreras: la

existencia ya consolidada de barreras de entrada y la amenaza de reacción de los competidores establecidos. Estas dos expectativas tienen poco peso en la empresa, ya que el nivel de competencia es bajo.

La otra barrera es la aceptabilidad del producto por parte de los clientes, ya que es innovador. Otras barreras de entrada que podrá tener la empresa serán la inversión de capital, políticas iniciales y gubernamentales. Amenazas de servicios/productos sustitutos, es decir, la entrada de nuevas empresas, constituyen una amenaza para la rentabilidad de la empresa, como tendrá que invertir más, por ejemplo, en el sector del marketing.

Por lo tanto, se debe prestar atención a esta posibilidad y capacidad de anticipar estas entradas y amenazas. Sin embargo, la calidad de los productos o servicios será la estrategia diferenciadora que determinará la elección final del consumidor. Cuanto mayor es la presión de los productos sustitutos, menor es el atractivo de un sector determinado. Los productos sustitutos reducen los retornos potenciales al limitar los precios y, en consecuencia, la rentabilidad.

Sin embargo, la entrada de nuevas empresas en el mercado siempre está sujeta a barreras de entrada. Depende de la empresa en aumentar estas barreras de entrada, implementando una estrategia de negocio que, al ser tan innovadora, dificultará la entrada de nuevas empresas en el mismo mercado.

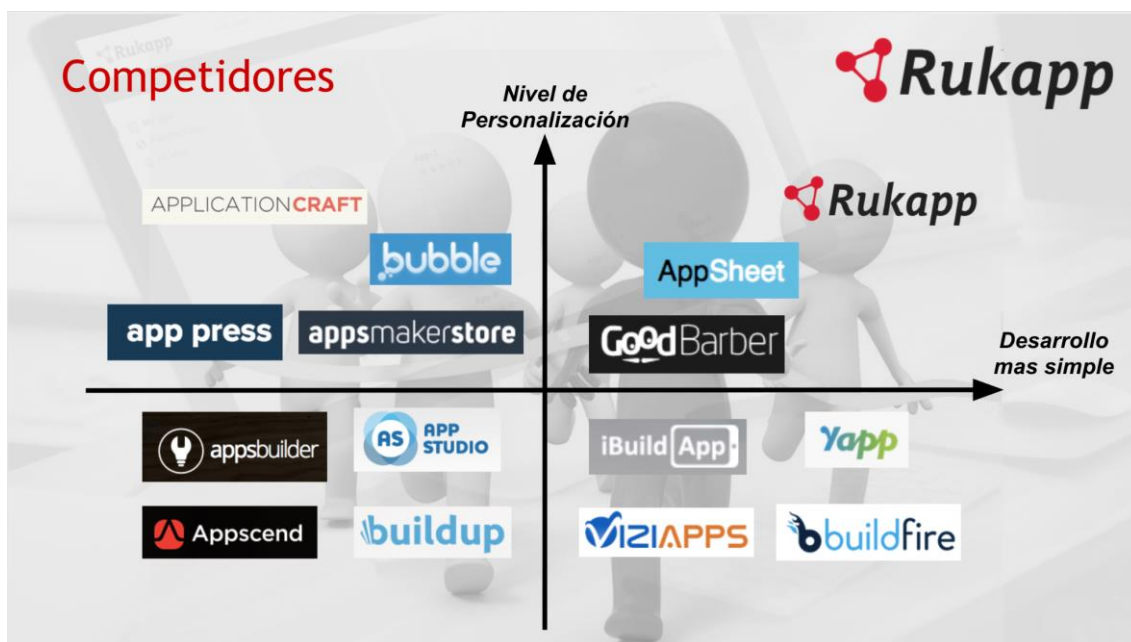
Actualmente existen herramientas similares, con diferentes características. Las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Para usuarios avanzados: Existen herramientas que facilitan la creación de software profesional, pero es necesario tener conocimientos de programación, solo ayudan a realizar aplicaciones en forma más sencilla y rápida. Ejemplos de estas herramientas son plataformas de desarrollo de software tales como Microsoft Visual Studio (http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Visual_Studio), Intel XDK

(<https://software.intel.com/en-us/html5/tools>) o Android NDK (<https://developer.android.com/tools/sdk/ndk/index.html>).

- Para usuarios sin ningún conocimiento: Existen herramientas muy pero muy simples en las cuales es posible realizar aplicaciones para dispositivos móviles, pero debido a su simplicidad, no es posible realizar soluciones complejas o no tan complejas. Ejemplo de estas aplicaciones son: Como (www.como.com), Appmakr (<http://www.appmakr.com/>) o Appsme (<http://www.appsme.com/>)
- Para usuarios con conocimientos en tecnología: Estas herramientas son las que compiten directamente con nuestro producto. Son los productos en los que es necesario tener un conocimiento básico de la tecnología de software, como el uso de Excel. Y con el cual se podrá realizar tanto aplicaciones básicas como avanzadas. No aplicaciones complejas. Soluciones similares podrían ser: AppsMakerStore (<http://appsmakerstore.com/>), AppGeyser (<http://www.appsgeyser.com/en/>) o ARCGis Apps Studio (<https://appstudio.arcgis.com/>).

Ilustración 6 Gráfico de Competidores



Fuente: Elaboración Propia

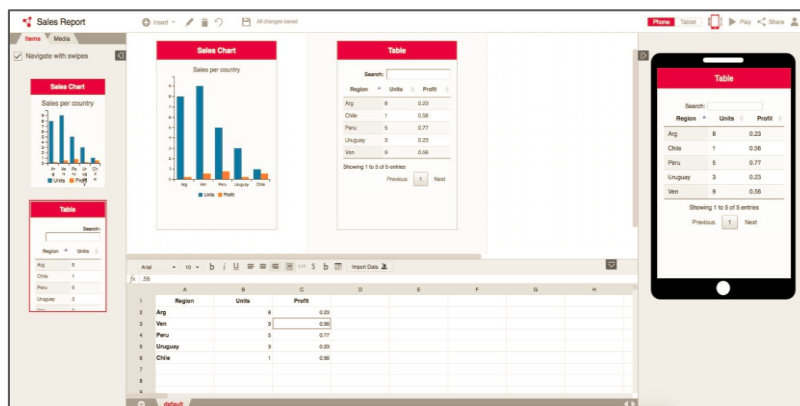
Las ventajas del producto respecto a la competencia es que se integrará con una plataforma de planilla de cálculo que podrá ser utilizado tanto para realizar cálculos en las aplicaciones en forma automática, como para poder agregar contenido interactivo. A su vez esta planilla de cálculo se integrará con Google Docs, dando la posibilidad de actualizar la información de las aplicaciones en forma automática, sin la necesidad de los usuarios finales tener que actualizar las aplicaciones en sus dispositivos. A su vez la capacidad de capturar, manipular y procesar datos de forma personalizada que permitirá la construcciones de aplicaciones adecuadas a las necesidades de cada usuario. También capacidades de personalización y procesamiento de datos que no poseen las herramientas competidoras

Por lo tanto, la plataforma tiene las siguientes ventajas competitivas:

- El mercado necesita herramientas más fáciles de usar para crear software de productividad confiable de manera rápida y que permita reducir costos para las empresas.

- Hoy en día, la tecnología móvil no se puede incluir por completo en los procesos comerciales y no se aprovecha todo su potencial.
- Brinda un tiempo de comercialización más rápido para cualquier solución de software en comparación con el desarrollo de software tradicional interno o por contrato.
- Puede generar un nuevo ecosistema de aplicaciones empresariales fuera de las tiendas de aplicaciones actuales.
- Número de profesionales con calificaciones profesionales adecuadas: consistente con los requisitos de análisis competitivo de la empresa.

Ilustración 7 Ejemplo del Panel de Rukapp



Fuente: Elaboración Propia

2.3.Fuerzas de Porter

Las tendencias de consumo han cambiado significativamente en los últimos años. Hay un retorno creciente a instintos básicos como la cooperación y el compartir. Los clientes pasan de clientes pasivos a clientes leales. Sánchez (2016) define este fenómeno como economía colaborativa o consumo colaborativo basado en la filosofía “lo mío es tuyo”.

El consumo compartido ha crecido significativamente en los últimos años. Un estudio de Castellanos et al. (2022) encontraron que dos tercios de los encuestados en todo el mundo comparten activos a cambio de ganancias. Además, el 66% utiliza o alquila productos o servicios de otras personas en la economía colaborativa.

América Latina es considerada un mercado con gran potencial para este tipo de economía. Según la consultora PwC (2020), la economía colaborativa generará 335 mil millones de dólares en ingresos para 2025, lo que representa un crecimiento del 2,23% en la región en 10 años. Brasil tiene actualmente el mayor número de iniciativas económicas conjuntas.

Hoy en día existen multitud de plataformas y aplicaciones móviles que permiten contratar servicios directamente. Entre los internacionalmente conocidos se encuentran Thumbtack y Mammalo. Los servicios que se ofrecen a través de este modelo de negocio van desde servicios de eventos hasta servicios de mantenimiento del hogar.

La economía colaborativa es un fenómeno relativamente nuevo en América Latina, especialmente en Argentina. Si bien desde hace tiempo existen plataformas como Facebook o Mercado Libre para permitir el descubrimiento y contratación de servicios, estas plataformas no están diseñadas únicamente para descubrir y contratar servicios, lo que reduce la calidad, visibilidad e inmediatez de los solicitantes de servicios. Esto también se aplica a las personas que planifican presentaciones.

Sin embargo, recientemente se ha desarrollado una plataforma central para este servicio. Estas ofertas iniciales aumentaron un 25% mes tras mes. Se centran principalmente en la atención domiciliaria y el cuidado de personas mayores. Uno de ellos, Iguanafix, tuvo ventas de aproximadamente \$20 millones en 2017, recibe aproximadamente 40.000 visitantes anualmente y tiene 2.500 proveedores registrados (Corral, 2022).

Por otro lado, Zolvers cuenta con 300.000 usuarios, entre empleados y empleadores (Bernis y Guinsburg, 2020). Ambas plataformas se lanzaron en 2013 y han experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los años. También hay plataformas de servicio digitales, como Wordana.

Como resultado, la adopción de un modelo económico común es un fenómeno específico de cada país. Varios servicios que se pueden proporcionar a través de la economía colaborativa incluyen servicios de gestión de eventos hasta clases de yoga, por ejemplo. Hay algunos sitios web que actúan como directorios de proveedores donde puede crear perfiles con capacidad de búsqueda. Suelen proporcionar poca información sobre el proveedor del servicio.

Por lo tanto, el funcionamiento de la plataforma de la empresa en estudio es sencillo y permite a las personas desarrollar una aplicación de software capaz de poder ser utilizada por aquellas con pocos o escasos conocimientos de programación, para que ellas mismas puedan generar el desarrollo de aplicaciones de software para dispositivos móviles.

2.3.1. Descripción Las 5 Fuerzas de Porter

Porter (2015) son un modelo desarrollado por Michael E. Porter que identifica cinco factores competitivos que pueden utilizarse para analizar la rentabilidad de una empresa: cinco factores competitivos que son necesarios para determinar la rentabilidad estructural de un sector y ajustar su atractivo en consecuencia.

- Rivalidad entre empresas (fuerte)

La competencia en una industria es un factor importante para determinar su atractivo. Es muy importante analizar la competencia en las zonas donde opera la empresa, para saber qué tan fuertes son sus competidores y cómo se comportan en el mercado.

Es importante señalar que la plataforma no tiene competidores directos, ya que actualmente no existen ofertas similares en el mercado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la presencia de competidores indirectos. Se trata de directorios de proveedores que desarrollan software, pero estáticos es decir no se pueden introducir cambios ya vienen programadas de una sola forma.

No afecta al uso de la plataforma, pero puede actuar como una herramienta de visibilidad adicional, por lo que hay menos competencia que antes. Sin embargo, pueden considerarse competidores importantes porque sus funciones no solo se centran en servicios, sino que también tienen una presencia y un valor de marca altamente desarrollados.

Por lo tanto, la segmentación del mercado por parte del proveedor de servicios y del lado del comprador conduce en última instancia a un escenario que tiene en cuenta tanto la presión sobre los precios como las oportunidades de diferenciación. Sin embargo, si se está pensando en ingresar al mercado, se necesita construir una marca que pueda considerarse sólida.

Se necesitan encontrar soluciones que los clientes valoren más que las que ofrecen actualmente los competidores. Es importante señalar que ninguno de estos ofrece productos desarrollados por la empresa. Las empresas que implementan nuevas tecnologías para un amplio sector de la economía tienen una responsabilidad social y un beneficio económico para las diversas comunidades en las que operan.

Cuando un sector está concentrado y dominado por unas pocas empresas, estas pueden imponer sus propias reglas o desempeñar un papel de coordinación en el sector (Domínguez y Noreña 2020). La alta competencia interna tiene consecuencias negativas y afecta el atractivo del sector. Los productos que no satisfacen las mismas necesidades de los clientes amenazan las operaciones de una empresa. Por lo tanto, los costos de cambio son altos para el comprador y la política del comprador siempre debe ser ofrecer el mejor producto por el precio para mantener la lealtad.

- Amenazas a nuevas entradas (fuerte)

En el mundo de las tecnologías de la información y la comunicación, el progreso tecnológico garantiza el éxito de las marcas. Los avances tecnológicos recientes han creado muchas situaciones que afectan la dinámica organizacional. Por tanto, es un factor determinante en el éxito de las empresas que operan en este campo.

La fuerza de la amenaza de nuevos competidores depende en gran medida de las barreras de entrada y la facilidad para hacer negocios. Las plataformas de servicios y productos tienen barreras de entrada bajas debido a que el negocio es incipiente y los bajos costos de entrada. Considerando todo esto, se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es significativa. Por tanto, es importante invertir en incentivos de fidelidad para retener a los proveedores y crear barreras de entrada para nuevos participantes.

La existencia de otras plataformas exitosas como Iguanafix o Zolvers en Argentina demuestra que nuevos competidores pueden ingresar al mercado rápidamente si detectan una oportunidad.

- La amenaza de productos sustitutos (medio)

Los productos sustitutos se refieren a todos los productos que satisfacen las mismas necesidades de una empresa, es decir, productos que tienen las mismas características desde la perspectiva del cliente. Hay dos formas de evitar la introducción de sustitutos: diferenciación y calidad del producto.

Con suficiente conocimiento del mercado y de la competencia, se puede esperar el desarrollo de nuevas oportunidades y la innovación continua. A medida que la integración se convierte en un fenómeno cada vez más prominente en medio de la crisis económica del país, las personas a menudo se centran en formas de fortalecer las relaciones y la intimidad con ellos mismos, sus familias y sus comunidades.

Las empresas deben crear soluciones que cumplan con estos requisitos. Para afrontar esta realidad, la empresa reunió un equipo joven, dinámico y emprendedor para investigar y desarrollar nuevas formas de atraer clientes a través de la diferenciación. Por tanto, vale la pena considerar alternativas a los servicios de la empresa. La principal alternativa a la plataforma es acceder a trabajos o contratos fuera de la plataforma. Estas son las redes sociales, las referencias y el boca a boca.

Aunque cada uno de estos servicios compite directamente con los clientes de la compañía, las soluciones tienen diferentes características que ofrecen más a determinados perfiles de clientes y menos a otros. Por tanto, grandes diferencias entre alternativas pueden dar lugar a una competencia centrada en aspectos distintos al precio. Por tanto, el riesgo de los sustitutos puede considerarse moderado.

- El poder de negociación de los clientes (fuerte)

El precio es el factor más influyente en este mercado, pero los clientes exigen la calidad que desean y están dispuestos a pagar más si es necesario. Desde esta perspectiva, se puede suponer que los clientes tienen un fuerte poder de negociación porque pueden obtener estos requisitos de calidad de otras organizaciones, incluso de manera informal, y están dispuestos a renunciar a los servicios.

Por lo tanto, el grupo objetivo de los productos que vende la empresa tiene acceso a las nuevas tecnologías o quiere seguirlas. Al igual que los proveedores, el poder de negociación de los clientes también puede afectar la rentabilidad de una empresa. A medida que las empresas se esfuerzan por mantener esto, deben tener cierta flexibilidad al negociar con sus audiencias para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes y mantengan a los clientes interesados en usar y promocionar sus productos.

Por último, los proveedores de servicios de la plataforma se consideran clientes, es decir, proveedores de servicios con los que se establece una relación B2B. Los clientes de la plataforma serán aquellos que tengan contratados servicios a través de la plataforma, es decir, el público en general. En comparación, las habilidades de negociación son promedio.

Por otro lado, dado que estos proveedores ofrecen sus servicios de forma independiente y fuera de la plataforma, pueden negociar diferentes precios de marketing o comunicación. Asimismo, los subcontratistas pueden hacer lo mismo. Pero, por otro lado, hay poco margen de negociación porque es la única plataforma que puede aprovechar la economía colaborativa. En conclusión, es importante crear valor continuamente para los clientes y reducir continuamente su poder de negociación.

- El poder de negociación de los proveedores (débil)

Se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en el precio y otros aspectos de los productos o servicios que venden a las empresas. Cuanto mayor sea el poder de negociación de los proveedores, menor será el margen de beneficio de las empresas.

Cuando el poder de negociación de los proveedores es alto, tienen más influencia sobre el precio y otros aspectos de los productos o servicios que venden, lo que puede llevar a las empresas a pagar precios más altos. Además, los proveedores pueden exigir condiciones específicas, como plazos de pago cortos o contratos a largo plazo, que las empresas deben cumplir para mantener su participación de mercado.

RukApp no depende de insumos físicos ni de un grupo reducido de proveedores críticos, ya que su core de negocio se basa en tecnología propia y servicios digitales, como servidores en la nube o servicios de terceros ampliamente disponibles y competitivos. Además, existen múltiples alternativas para proveedores tecnológicos, lo que reduce su capacidad de imponer

condiciones. Esta abundancia de opciones y la posibilidad de integrar soluciones tecnológicas estándar (como servicios web, APIs o infraestructuras cloud) diluyen el poder de negociación de los proveedores.

Para abordar esto, la empresa desarrolla estrategias para aumentar la diversificación de sus fuentes de suministro, como buscar nuevos proveedores o negociar contratos con múltiples proveedores. También busca formas de aumentar la dependencia de los proveedores, a través del desarrollo de relaciones a largo plazo e invirtiendo en tecnologías que reduzcan la necesidad de suministros externos.

3. PLAN ESTRATÉGICO

El mercado objetivo o alcance del proyecto es desarrollar una aplicación de software capaz de poder ser utilizada por personas con pocos o escasos conocimientos de programación facilitando el desarrollo de aplicaciones de software para dispositivos móviles. De esta forma se estará incrementando considerablemente el ecosistema de los potenciales desarrolladores, ampliando a personas con pocos o escasos conocimientos de programación y también achicando la diferencia con la demanda actual y futura, en especial para PyMEs, donde existe mayor demanda.

3.1. Información general

Descripción de la Empresa: La empresa, fue fundada en el año 2016 por un grupo de seis ingenieros con una visión compartida: la firme convicción de que todas las personas, independientemente de su formación técnica, tienen el derecho y el potencial de utilizar la tecnología para resolver problemas y mejorar su calidad de vida. En sus inicios, la empresa desarrolló un producto mínimo viable enfocado en validar el modelo computacional basado en hojas de cálculo,

así como en recabar retroalimentación sobre el diseño y funcionalidades de la solución propuesta.

A partir del año 2017, la estrategia se orientó hacia la consolidación de alianzas con pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de desarrollar aplicaciones empresariales personalizadas mediante el uso de RukApp, una plataforma diseñada para la creación de aplicaciones sin necesidad de conocimientos avanzados en programación.

3.1.1. Misión y Visión

La misión de la empresa se define como:

"Crear productos fáciles de usar que ayuden a personas de todo el mundo a resolver problemas con la tecnología."

La visión propuesta es:

"Liberar la creatividad de personas de todo el mundo para enriquecer sus vidas al maximizar el valor de la tecnología que les rodea."

3.1.2 Valores Corporativos

Los valores fundamentales que sustentan la cultura organizacional son los siguientes:

- Innovación: considerada como un eje transformador interno y externo, que promueve la mejora continua de las prácticas científicas y tecnológicas.
- Éxito: entendido como una condición indispensable para la sostenibilidad de la empresa y el reconocimiento por parte de sus grupos de interés.
- Competencias: valoradas como elementos clave en el desarrollo del capital humano, enfocándose en el fortalecimiento de habilidades técnicas y gerenciales requeridas en un entorno empresarial dinámico.

3.1.3 Estrategia Comercial y Atención al Cliente

La presencia digital de la empresa, reflejada en su sitio web, constituye una herramienta esencial para la captación de clientes, al proporcionar información clara, una experiencia personalizada y un entorno visual alineado con la identidad de marca. Esta plataforma representa el principal canal de comunicación e interacción con los usuarios.

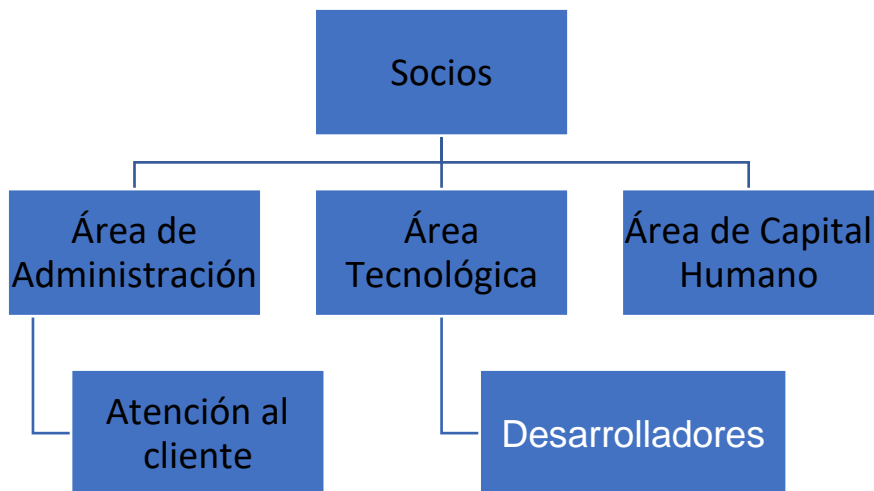
La inversión en publicidad se plantea como un componente estratégico fundamental para ampliar el alcance del modelo de negocio, atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. En este sentido, se prioriza la emisión de mensajes publicitarios claros y veraces, que garanticen una correcta alineación entre las expectativas generadas y el servicio efectivamente prestado.

Finalmente, la empresa ha establecido un sistema integral de servicio postventa, enfocado en asegurar la satisfacción del cliente mediante una atención ágil y eficaz. Este servicio incluye:

- Soporte técnico: destinado a resolver problemas operativos relacionados con el uso de la plataforma.
- Soporte administrativo: orientado a evaluar la calidad del servicio prestado, a través de encuestas de satisfacción diseñadas para identificar oportunidades de mejora y reforzar el vínculo con el cliente.

3.2. Estructura empresarial

Ilustración 8 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El organigrama refleja una estructura organizacional horizontal y funcional, compuesta por los siguientes actores clave:

Socios: Son los fundadores y responsables de la visión estratégica y la toma de decisiones clave. Definen la misión, los objetivos de largo plazo y supervisan la operación general de la empresa.

Área de Administración: Encargada de la gestión financiera, contable y legal de la empresa. Coordina los presupuestos, la facturación, los pagos y la relación con proveedores externos.

Atención al cliente: bajo esta área se ubica el equipo encargado de brindar soporte técnico y administrativo a los usuarios. Gestionan consultas, resuelven problemas post-venta y recogen feedback para mejorar el servicio.

Área Tecnológica: Responsable del desarrollo, mantenimiento y evolución de la plataforma RukApp. Supervisa los aspectos técnicos y la arquitectura digital del producto.

Desarrolladores: integrados dentro de esta área, son quienes diseñan, codifican y prueban las funcionalidades de la aplicación. Se encargan de implementar mejoras continuas, integrar APIs y mantener la seguridad y estabilidad del sistema.

Área de Capital Humano: Gestiona los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y bienestar del personal. Se enfoca en atraer y retener talento, así como en impulsar el crecimiento profesional dentro de la organización.

3.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO (o SWOT, en inglés) es una herramienta estratégica que permite identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización o proyecto. Las fortalezas y debilidades son factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos. Este análisis nos ayudó en el trabajo final de la carrera a entender la situación actual y a planificar acciones estratégicas para mejorar su posición competitiva. Debajo se detalla cada factor. Fuente: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

Tabla 1 Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No es apta para desarrollar software de alta complejidad. Modelo freemium requiere alcanzar masa crítica antes de ser rentable. Escasa notoriedad de marca en el mercado. Alta dependencia de una estrategia agresiva de marketing digital.	Aplicación para el uso de personas con pocos o escasos conocimientos de programación. Utilización de contenido (imágenes y sonidos) en forma simple y sencilla. Posibilidad de publicar la aplicación generada en múltiples plataformas

Necesidad de soporte constante para usuarios no técnicos.	<p>(ej.: Tablet, teléfonos móviles, PC) y sistemas operativos (ej.: Android, IOS).</p> <p>Herramienta de bajo costo</p> <p>Interfaz gráfica de fácil utilización.</p> <p>Integración con planilla de cálculo que podrá ser utilizada para hacer cálculos automáticos como así también para agregar contenido interactivo.</p> <p>Integración con Google Docs para poder actualizar el contenido de las aplicaciones ya publicadas en forma automática.</p>
---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Escasa disponibilidad de profesionales idóneos en el desarrollo de aplicaciones móviles.</p> <p>Crecimiento en la cantidad disponible de dispositivos móviles.</p> <p>Incremento en la necesidad de utilizar aplicaciones móviles.</p> <p>La posibilidad de incrementar el ecosistema de desarrolladores.</p>	<p>Baja barrera de entrada para nuevos competidores.</p> <p>Riesgos asociados a la ciberseguridad y la privacidad de datos.</p> <p>Inestabilidad macroeconómica que puede reducir el poder adquisitivo de los usuarios.</p> <p>Competencia de plataformas establecidas (p.ej., Appgyver, Glide, AppMakr).</p>

	Cambios en regulaciones sobre servicios digitales o impuestos internacionales.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Este análisis ayuda a determinar si la empresa tiene más fortalezas que debilidades que la beneficiarán en los mercados donde opera. Esto también muestra la importancia de asociarse con empresas para reducir costos. Por otro lado, para difundir el producto es necesaria inversión en publicidad, teniendo en cuenta la aparición de nuevos e importantes competidores.

Por tanto, en este contexto, es posible comparar análisis internos y externos y determinar la posición competitiva de la empresa en los mercados en los que opera. Esta interacción le permite analizar mejor su estrategia a medida que la tecnología evoluciona, minimizando los riesgos y vulnerabilidades mientras maximiza las características y fortalezas existentes.

Al comparar estos datos, se pueden identificar cuatro aspectos clave del desarrollo empresarial: problemas, limitaciones, advertencias y riesgos. La siguiente tabla ilustra esta dinámica, teniendo en cuenta los puntos del análisis FODA mencionados anteriormente.

La siguiente tabla ilustra esta dinámica, teniendo en cuenta los puntos del análisis FODA mencionado anteriormente.

Tabla 2 Análisis FODA dinámico

Problemas:	Limitaciones:
<ul style="list-style-type: none"> Modelo freemium dependiente 	<ul style="list-style-type: none"> No apta para software de alta

<p>de masa crítica: La rentabilidad está condicionada al crecimiento acelerado de usuarios activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Necesidad constante de soporte: Los usuarios sin conocimientos técnicos requieren atención continua, lo que puede impactar los costos operativos. 	<p>complejidad: El producto tiene un alcance técnico limitado, lo que restringe su uso para desarrollos avanzados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escasa notoriedad de marca: Afecta la capacidad de penetración en mercados más maduros o con fuerte competencia.
<p>Advertencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta competencia con baja barrera de entrada: Nuevos jugadores pueden replicar el modelo rápidamente si no se construyen ventajas competitivas sólidas. ● Dependencia de marketing digital: La captación de usuarios y la visibilidad dependen fuertemente de campañas constantes y efectivas. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ciberseguridad y privacidad: Como plataforma digital, enfrenta amenazas como ataques informáticos o pérdida de datos sensibles. ● Inestabilidad económica y regulaciones cambiantes: Podrían afectar tanto el consumo digital como la operación en mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Análisis CAME

ANÁLISIS CAME		
ANÁLISIS EXTERNO		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
		AMENAZAS
	<p>CAME: Explotar oportunidades Estrategia: Ofensiva (Ataque - posicionamiento)</p> <p>POTENCIAR Ampliar la porción de mercado por medio de estrategias de posicionamiento</p>	<p>CAME: Mantener fortalezas Estrategia: Defensiva</p> <p>EVALUAR EL RIESGO Mejorar los procesos para generar una mejor competencia de los servicios ofrecidos</p>
	<p>DEBILIDADES</p> <p>CAME: Corregir debilidades Estrategia: Reorientación</p> <p>TOMAR DECISIONES Desarrollar e implementar estrategias y planes de acción definidos</p>	<p>CAME: Afrontar amenazas Estrategia: Supervivencia</p> <p>CONOCER LAS LIMITACIONES Competir con servicios de calidad y a un precio adecuado; realizar campañas de publicidad</p>

Fuente: Elaboración propia

3.4. Modelo CANVAS

Business Canvas busca crear, analizar y definir modelos de negocios utilizando nueve 'bloques de construcción' que contienen los elementos clave necesarios para administrar un negocio eficiente y exitoso (Sánchez, 2016).

El modelo de diseño Canvas permite analizar fácilmente las brechas en las operaciones actuales de la empresa e identificar nuevas estrategias a partir de dicho momento. También es un medio de innovación e integración con otros modelos nuevos o existentes.

El modelo de negocios de RukApp se estructuró con base en el Business Model Canvas, permitiendo analizar de manera integral los principales componentes estratégicos y operativos de la empresa. Esta herramienta facilitó la identificación de ventajas competitivas, brechas en el modelo actual y oportunidades de mejora para fortalecer su posición en el mercado.

Aquí tienes una versión más formal y adecuada del modelo CANVAS para una tesis de posgrado en Administración de Empresas:

Propuesta de Valor: con la solución de software propuesta, se ampliará cuantitativamente la cantidad de potenciales desarrolladores, además se dará la posibilidad tanto a empresas o idóneos de las áreas tecnológicas a poder desarrollar por sí mismos las aplicaciones necesarias tanto para uso personal como para sus empresas. Esto como anteriormente se mencionó, mejorará aspectos económicos de los usuarios finales y también la disponibilidad de tener un recurso de software, que reemplaza en cierta medida a los desarrolladores faltantes en el mercado.

Segmentos de Clientes: apuntado al segmento de usuarios individuales con conocimientos básicos de de planillas de Calculo. Como así también a profesionales independientes y pymes que buscan crear soluciones digitales propias. Y finalmente a Instituciones educativas y capacitadores.

Canales: distribuir, inicialmente, en forma masiva a través de redes sociales y comunidades en forma gratuita, con un objetivo de obtener al menos 150.000 usuarios en los 6 primeros meses de haber lanzado el producto en su reléase oro. A través de Sitio web y aplicación web. También a través de redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok). Y alianzas con instituciones educativas y tecnológicas.

Relaciones con Clientes: Relación directa y personalizada a través de atención en línea (WhatsApp, e-mail, redes sociales). Se promueve una comunidad de usuarios activa, con soporte constante y campañas educativas para fomentar el uso habitual de la plataforma.

Fuentes de Ingresos:

- Suscripciones mensuales (modelo freemium con versión básica gratuita y premium paga).

- Servicios adicionales como publicación en tiendas (Android/iOS).
- Implementación empresarial personalizada (B2B).

Recursos Clave:

- Plataforma tecnológica propia.
- Infraestructura en la nube.
- Equipo de desarrollo y soporte técnico.
- Sistema de pagos online y CRM.

Actividades Clave

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Gestión de la comunidad y soporte técnico.
- Marketing digital y campañas de fidelización.
- Generación de contenidos y capacitaciones.

Alianzas Clave

- Proveedores de servicios digitales y cloud.
- Instituciones educativas y centros de formación.
- Socios estratégicos en tecnología y marketing.

Estructura de Costos: Lo primero a considerar es el desarrollo de la plataforma web/aplicación. Asimismo, los costos de adquisición de clientes y fidelización de los usuarios. Sin embargo, los costos de publicidad son importantes ya que para crear una comunidad colaborativa grande, es necesario llegar a la mayor cantidad de personas posible. Finalmente, existen costos operativos (personal, servicios, licencias) y de infraestructura tecnológica y soporte.

3.5. Forma jurídica

Actualmente, la empresa está registrada como sociedad de Responsabilidad Limitada. Como sugiere el nombre, estas sociedades están limitadas por su capital emitido. A este capital contribuyeron todos los socios de la empresa divididos en acciones indivisas y acumulables. También quedan excluidas de la suscripción las obras y servicios, quedando excluidos únicamente los bienes y derechos que tengan valor económico.

El capital autorizado es el requisito mínimo para este tipo de negocio. Este deberá dividirse entre las respectivas partes de los socios y no deberá ser igual (por lo que el porcentaje de voto variará). Como consecuencia del aumento de capital, este aporte financiero o acuerdo de constitución deberá ser ratificado por notario público.

Las sociedades de responsabilidad limitada se establecen mediante leyes públicas que definen a los socios y sus aportaciones, así como las principales formas de gestión y organización utilizadas. Cualquier cambio de denominación social o transferencia de acciones deberá formalizarse en todos los documentos gubernamentales. El trámite se puede realizar de forma presencial u online. Esto le permite completar el proceso de activación dentro de las 48 horas.

Tanto la junta general de la empresa como el consejo de administración actúan como órganos de gobierno diferentes para este tipo de empresas. La primera está formada por todas las asociaciones que tienen derecho a votar sobre temas específicos a través de las asambleas generales. Estos últimos, elegidos para este cargo por la Asamblea General, representan el órgano ejecutivo que dirige la empresa en el día a día y la representan en su nombre frente a terceros.

3.6. Tipo de estrategia

La empresa optó por una estrategia de diferenciación, en la que será la única aplicación en el mercado nacional que permite, con el uso de un mando a distancia y un ordenador, contratar profesionales para la misma.

Se caracteriza por invertir en apoyo a las comunicaciones, a través de la creación de alianzas con empresas de tecnologías lo que facilitará llegar al público objetivo, como también añadir valor a través de su know-how.

La estrategia de diferenciación se debe también a la sencillez con la que el usuario puede utilizar la aplicación, facilitando la comunicación con la empresa para obtener bienes o servicios. Esta diferenciación implica llegar a usuarios que encajen en el público objetivo, por ejemplo, a través de las tácticas de marketing y comunicación descritas en este plan de negocios.

Aunque RukApp se posiciona como una herramienta de bajo costo, se opta por una estrategia de diferenciación, basada en características únicas que la distinguen de otras soluciones en el mercado.

Esta elección se fundamenta en atributos cualitativos del producto que generan valor percibido: facilidad de uso para personas sin conocimientos técnicos, capacidad de crear aplicaciones móviles de forma intuitiva, y posibilidad de actualización dinámica del contenido a través de integraciones como Planillas de Calculo. A esto se suma su diseño centrado en la accesibilidad y la inclusión digital, factores clave en su propuesta de valor.

La diferenciación no se basa en el precio, sino en la experiencia del usuario, la simplicidad operativa, y el modelo técnico innovador que incluye funcionalidades como el uso remoto vía control o la publicación multiplataforma. Además, RukApp se apoya en alianzas estratégicas con instituciones

tecnológicas y educativas para ampliar su alcance y consolidar una comunidad de usuarios leales.

En este contexto, la diferenciación permite a RukApp crear un nicho propio, difícil de replicar por competidores con soluciones más generalistas o técnicas. Esta estrategia apunta a destacar no solo por lo que el producto hace, sino por cómo lo hace y a quién está dirigido, lo cual fortalece su posicionamiento en el mercado nacional.

4. PLAN DE MARKETING

Dada la estrategia adoptada para el desarrollo del proyecto de la empresa se presenta la mezcla aplicada al mismo. El plan propuesto se deriva del negocio aplicado a la empresa, su entorno y viabilidad empresarial. Teniendo en cuenta todo lo que se ha dicho sobre la empresa el Marketing Mix se centrará en el producto/servicio, precio, distribución y comunicación.

4.1. Estrategia de producto

La empresa concede gran importancia al período de introducción al mercado. Además del desarrollo de prototipos, es costoso porque incluye gastos de producción, investigación, pruebas, marketing a los clientes y distribución. Durante este período, la mayoría de los mercados de productos son pequeños y, a pesar del crecimiento de las ventas siguen siendo débiles.

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que el producto objetivo de este estudio es una aplicación de software que tenga la capacidad de poder desarrollar aplicaciones para dispositivos móviles.

Aprovechando las ventajas que la tecnología ofrece a la sociedad, la empresa introduce una aplicación/software, accesible en múltiples dispositivos, con el fin de promover dichas aplicaciones. Dado el público objetivo de la marca, se espera que el funcionamiento del producto sea accesible al usuario, facilitando su uso, sin perder demasiado tiempo y sin requerir demasiado mantenimiento.

4.2. Estrategia de precios

El equilibrio es una cuestión clave a la hora de fijar el precio de productos/servicios. Además, a la hora de fijar este precio, se debe analizar 4 aspectos importantes:

- Competencia: comparación de precios. Esto puede traer beneficios o pérdidas a la empresa.
- Consumidores: investigación de mercado - ajustar precios según las necesidades.
- Valor mixto: no hay precio alto o bajo; mayor o menor preocupación por la capacidad de satisfacer necesidades y deseos, medidos por la congruencia de valores;
- Gastos: Todos los costos e inversiones adicionales en equipos, accesorios, herramientas y suministros. Los costos se detallan en el Plan Financiero de este documento.

Algunas opciones tienen diferentes precios por uso. Los usuarios pueden elegir la versión gratuita o la versión paga, pero premium. La versión gratuita sólo le da acceso a cierto contenido, mientras que la versión premium es un acceso completo.

La plataforma ofrece a los clientes un 50% de descuento en el primer mes de la versión premium para que puedan probar la plataforma y ver qué características tiene en comparación con la versión gratuita.

Después de eso, se cobrarán USD 10 por mes, lo cual es suficiente para que los clientes ahorren USD2 en una suscripción anual, lo que le dejará con USD 8 por mes.

Debajo se realiza una tabla comparativa con de precios de algunas plataformas competidoras encontradas:

Tabla 4 Tabla comparativa de precios de competidores

Plataforma	Plan Inicio	Plan Avanzado	Comentarios
Bubble	Gratuito	Desde aprox. 32 USD/mes	Plan Personal ofrece 175 000 unidades de trabajo y alto almacenamiento.
AppMakr	Gratis	9 USD/mes (sin anuncios) o ~18 USD	Plan “No Ads” elimina publicidad; Gold añade mayores capacidades.
AppSheet	Gratis (limitado) pago por usuario	Planes empresariales, 5-10 USD/usuario/mes (<i>estimado</i>)	Google cobra por usuario activo; su nivel de precios varía según uso.

GoodBarber	Desde 25 €/mes	Planes más completos con funcionalidades avanzadas (p. ej. e-commerce)	Ideal para apps móviles personalizables pero con curva más técnica.
-------------------	----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

- Bubble ofrece un lanzamiento gratuito con capacidad, pero supera los 30 USD/mes en entornos productivos.
- AppMakr es una opción económica, desde 1 USD/mes, con planes desde 9 USD/mes sin ads.
- AppSheet se basa en usuarios activos (5-10 USD/mes aproximadamente), ideal para organizaciones.
- GoodBarber requiere una inversión mínima de 25 €/mes, aportando potentes funciones app.

Estas cifras permiten situar a RukApp frente a plataformas consolidadas: se posiciona como una alternativa accesible y competitiva en precios, sin dejar de ofrecer mayor personalización y facilidad de uso para usuarios sin programación.

4.3. Estrategia de plaza

Dado que la empresa prestará sus servicios de forma electrónica, a través de Internet, la ubicación tangible de la distribución es irrelevante para la prestación del servicio. Así, la aplicación será proporcionada por la propia empresa.

En cuanto a la adquisición de nuevos usuarios, ésta se realiza mediante el establecimiento de alianzas con empresas de tecnología para reducir costos, a través de servicios de marketing digital, y Ads en las redes sociales.

4.4. Estrategia de promoción

La promoción es un conjunto de actividades que una empresa desarrolla para promocionar su producto y su uso. Esto incluye publicidad, ventas personales, promociones de ventas, promociones y rebajas. El papel de las comunicaciones en el marketing mix depende de cuánto esté dispuesta una empresa a gastar en comunicación.

Por tanto, la comunicación dentro de la empresa suele basarse en la venta directa. El énfasis está en la comunicación personal y directa para un propósito específico. Las herramientas de comunicación utilizadas tienen un enfoque comercial fuerte y directo con contacto directo entre vendedores y clientes.

Otros tipos de comunicación utilizados incluyen folletos promocionales creados en sitios web para promocionar y explicar los productos de la empresa y generar conciencia de marca. La empresa también utiliza herramientas comunes, como llamadas telefónicas y correos electrónicos de referencia nacional.

En efecto, la política de comunicación se divide en:

- **Mercadotecnia Digital**

Como toda empresa de base tecnológica, la forma más inmediata de contactarla es a través del sitio web de la marca. Por ello, además de conocer el proyecto, también será posible realizar una solicitud de información o una solicitud de demostración.

También en la web habrá un enlace al blog institucional de la empresa, donde se compartirán eventos, objetivos alcanzados, casos de éxito e incluso artículos sobre la “economía colaborativa de consumo”.

Las Redes Sociales surgen como una forma de dar a conocer a la empresa a otros públicos, posicionar la marca en la mente de diversos públicos y, sobre todo, educar a la población para la importancia de las tecnologías a cualquier edad. Para los primeros años, las redes sociales serán Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn. La aplicación móvil también será una forma de comunicar la marca, ya que será una de las representaciones físicas de la misma.

- Publicidad y Marketing Directo

Dado que la plataforma es un servicio para los compradores y vendedores hay merchandising que se debe utilizar, como una forma de hacer más visible dicho servicio para quienes interactúan con la marca. Por lo tanto, el diseño estará en tarjetas de visita, bolígrafos, bloc de notas y mesas para el equipo.

- Relaciones Públicas

Al suscribirse a un servicio, el cliente recibirá una carta de bienvenida personalizada, así como la forma en que funciona el servicio en cuestión. Esto encajaría en el entorno de la marca, así como los procedimientos a seguir en caso de algún problema.

En esta etapa es necesario desarrollar la comunicación con la prensa existente (digital y tradicional), así como la difusión de eventos donde la empresa estará presente.

- Eventos

Otros medios de comunicación de la empresa incluyen la asistencia a ferias tecnológicas, congresos y seminarios, así como también habrá una alianza en cada ciudad para dar a conocer la solicitud y participar en eventos en dicha ciudad.

4.5. Océano Azul

El Océano Azul es una estrategia empresarial propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro *Blue Ocean Strategy* (2005). La idea central es que las empresas deben buscar mercados sin competencia, conocidos como "océanos azules", en lugar de competir en mercados saturados u "océanos rojos". Esto implica la creación de nuevas demandas y oportunidades, innovando en propuestas de valor que cambian las reglas del juego en lugar de mejorar productos existentes dentro de mercados ya establecidos.

Realizando este análisis en la empresa, se pretende ofrecer valor para un público objetivo específico que aún no ha sido bien atendido. Para lograr este objetivo, los factores críticos de éxito son:

- Solución integrada con amplitud de servicios (comodidad);
- Seguimiento del ciclo de vida de las empresas: Creación-Formación-Insolvencia;
- Sistema de seguimiento de procesos y servicios;
- Formación, información online. Acceso a libros electrónicos y seminarios web;
- Sistema de pagos facilitado e internacional;
- Atención al cliente (365 días/24 horas);
- Personalización del servicio por parte de un profesional calificado (365 días/24 horas);
- Precio competitivo;
- Requerimiento de recursos humanos calificados;

Para lograr innovación de valor y permitir la creación de una nueva curva de valor, los siguientes factores deben reducirse o elevarse con respecto al estándar de la industria, eliminarse si no son indispensables y creados porque el sector nunca los ofreció:

- Es necesario incrementar la red de socios, buscando crear vínculos con empresas de tecnologías para reducir costos.
- Es necesario diseñar, el plan operativo de marketing, el plan de marketing digital y crear una red de socios para extenderse a otras regiones.
- Es necesario valorar cuáles son las razones por las que los clientes no prefieren contratar servicios online y aliviar este problema para que se prefiera la opción en línea.

Estos factores dan como resultado una matriz Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear (Tabla 6), que permite a las empresas centrarse simultáneamente en eliminación y reducción, así como en expansión y creación, mientras crea un “Océano Azul”.

Tabla 5 Modelo de cuatro acciones de la empresa

Eliminar	Aumentar
Los servicios que la empresa pretende ofrecer se encuentran dispersos. Debe combinarse en una plataforma	Consultas en línea Red de clientes
Reducir	Crear
Costos innecesarios	Plataforma única en línea donde reúne los servicios para beneficiar al cliente con un valor más alto posible Red de socios y alianzas con empresas de tecnología

Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE OPERACIONES

Durante la fase de creación e implementación de la empresa, se deberán realizar varias actividades. Una vez que defina y explique cada P, es importante encontrar formas de combinarlas para brindar un servicio al cliente eficaz. Este proceso garantiza que cada cliente tenga una buena experiencia al hacer negocios con la empresa.

Los procesos clave de la empresa deben describirse a lo largo de sus operaciones, pero los documentos más importantes se pueden describir a continuación. Se deben realizar revisiones periódicas para garantizar el valor para los clientes.



Fuente: Elaboración propia

Las etapas clave del desarrollo empresarial ayudan a los líderes a sistematizar el camino desde las pruebas iniciales y el desarrollo de un prototipo de pequeña empresa hasta la implementación real de las actividades de la misma. Estas etapas se pueden dividir en tres grupos: El primer grupo incluye la fase experimental, el segundo grupo incluye la fase de inicio del negocio y finalmente la fase de madurez.

- Desarrollo del prototipo de plataforma;
- Comprenda los precios de los clientes y servicios.

- Establecer una asociación informal inicial con una empresa de soporte técnico.
- Encontrar y contactar proveedores tecnológicos
- Preparar un plan de negocios.

Periodo de implementación:

- Registro de actividades protegidas por derechos de autor y marcas comerciales de empresas;
- Reclutamiento y selección de personal;
- Activación de servicios de oficina virtual;
- Compra de software informático para cumplir con los requisitos comerciales y monitorear el desarrollo del servicio;
- Aspectos legales (licencias, seguros, etc.);
- Elaborar un plan publicitario que se ajuste a la imagen de su empresa.

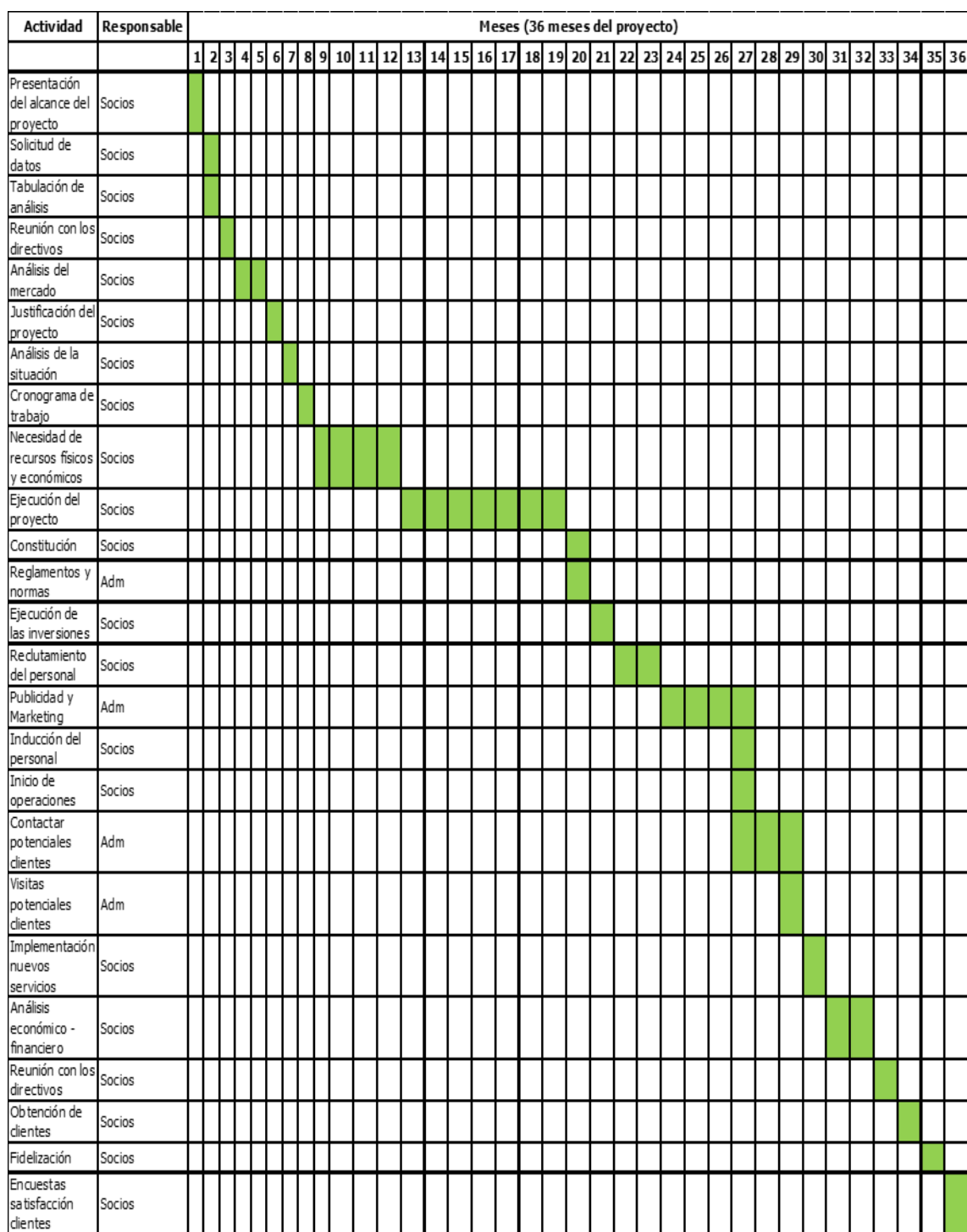
Etapas de maduración:

- Mejorar los servicios ofrecidos;
- Negociar contratos con compañías de seguros y otras instituciones financieras siempre que sea posible.
- Gestionar la dotación de personal, la planificación de servicios y la planificación de proveedores.
- Optimización de los procesos de promoción de la calidad con fines de certificación;

- Velar por el cumplimiento de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Personalizar las herramientas publicitarias para que coincidan con los servicios y la marca de su empresa. Los pasos se muestran a continuación utilizando un diagrama de Gantt.

En todo proyecto hay varios pasos que se deben realizar de forma continua y que están interconectados entre sí. En este sentido, para que sea posible lograr eficientemente los objetivos trazados y para una mejor gestión del tiempo, es crucial la definición de las principales actividades, el tiempo asignado a las mismas y la duración estimada de las mismas (cronograma).

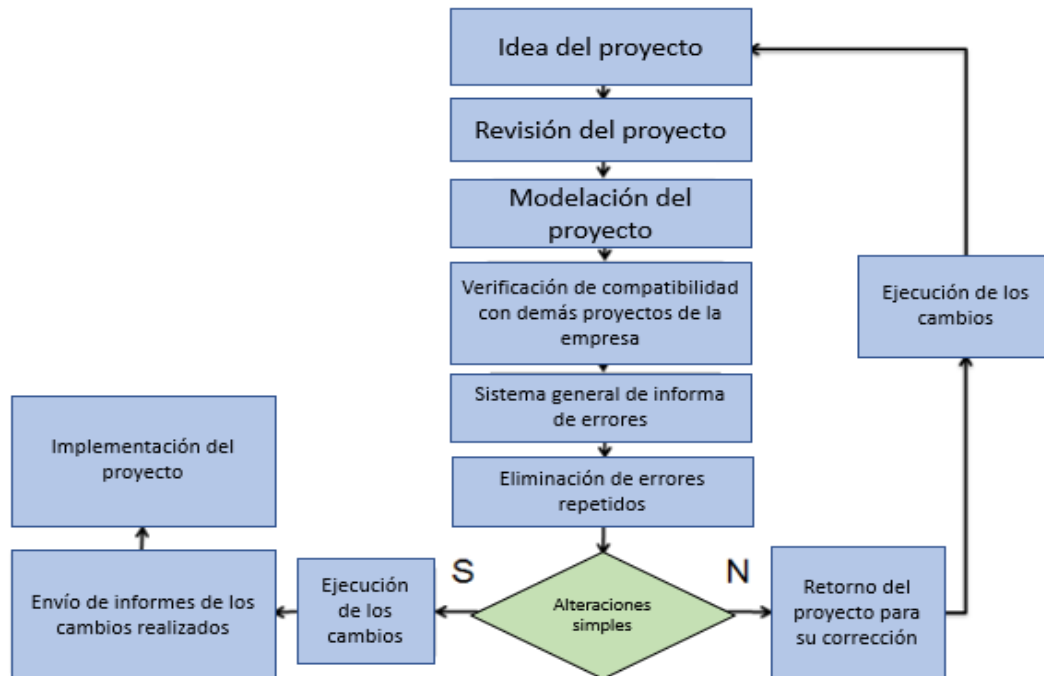
Ilustración 10 Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el flujo para el desarrollo del proyecto se observa a continuación:

Ilustración 11 Flujograma



Fuente: Elaboración propia

Una cadena de suministro consta de una red de entidades que comienzan con los proveedores y entregan productos o servicios a los clientes finales. Por lo tanto, la gestión de la cadena de suministro se ocupa de gestionar las relaciones con los clientes ascendentes y descendentes para ofrecer un alto valor a bajo costo al cliente final a lo largo de toda la cadena de suministro.

Desde una perspectiva estratégica, es poco probable que las empresas implementen la integración de la cadena de valor en el corto plazo debido a los costos asociados con la experiencia, la falta de recursos y capacidades y la incapacidad de los desarrolladores de sistemas para capitalizar sus conocimientos.

Por tanto, las actividades de contratación son importantes y requieren mucha atención por parte de las empresas. En el caso de las asociaciones, las alianzas se forman no solo con empresas que venden sistemas de negocios digitales, sino también con los implementadores de esos sistemas, consultores independientes con obligaciones contractuales hacia objetivos comunes y empresas de Marketing y Publicidad que necesitan realizar prototipos de aplicaciones de forma rápida.

Para los vendedores, esto incluye el derecho y la licencia para vender sistemas de la plataforma a través de sus propios canales. Los consultores independientes recomiendan clientes y ganan una tarifa, mientras que los contratistas pueden localizar sus servicios en regiones específicas.

Debido a que es una plataforma digital y de software, los costos de producción no dependen de la cantidad de clientes. Por lo tanto, no importa si define un sistema push o pull o implementa una gestión de inventario. Como se describe en la formulación de la estrategia, la empresa subcontrata el desarrollo técnico de sus soluciones web a una empresa de tecnología. Dado el nivel de sus operaciones comerciales y la naturaleza (digital) de su empresa, llegar a un gran número de clientes no requiere más esfuerzo que ampliar la capacidad de sus servidores en la nube.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Este punto es crucial para verificar la coherencia con los objetivos de marketing definidos. Para implementar los objetivos de los planes estratégicos, su elaboración comienza con el detalle de la acción que se divide en las siguientes partes: el detalle de la acción, la persona responsable de la acción y el cronograma de acción.

En este sentido, para que el Plan de Marketing sea implementado, se presentan las siguientes acciones:

1. Control de calidad del servicio principal;
2. Desarrollo de relaciones con los clientes de servicios suplementarios;
3. Reestructuración de la base de datos
4. Dinámica de desarrollo, innovación y servicios;
5. Diferenciación de necesidades de clientes;
6. Promoción de una empresa más ecológica, reduciendo los costes totales en un 10% del servicio con documentación impresa
7. Público objetivo de las actividades de formación.

Por tanto, implementar la primera acción (control de calidad del servicio principal) análisis de los resultados de las encuestas recogidas al final de cada acción formativa, siendo colaborador responsable de la secretaría de la acción formativa hasta 15 días después de finalizar la sesión de entrenamiento.

La segunda acción (desarrollo de la relación con servicios complementarios) se implementará a través de un servicio personalizado para cada cliente y deberá responder rápidamente a las solicitudes de los clientes, siendo el colaborador responsable de la secretaría de la acción formativa hasta 2 días después de la solicitud de información.

Formas de implementar la tercera acción (reestructuración de la base de datos). Se definen los cambios a realizarse en la base de datos y en la página web respectiva, con el responsable del técnico superior del servicio hasta diciembre de 2024.

Tabla 6 Implementación y control de los objetivos estratégicos de la empresa

Acción	Detalle	Responsable	Cronograma
1. Controlar Calidad de servicio principal.	Análisis de los resultados de las encuestas recogidas al final de cada envío	Colaborador responsable	15 días después de la entrega
2. Desarrollo de la relación con los servicios suplementarios.	Atención personalizada con cada cliente y responder rápidamente a las solicitudes.	Colaborador responsable	Hasta 2 días después del pedido de información.
3. Reestructuración de Base de datos	Definición de cambios en la realización de la BD y página web respectiva.	Técnico superior del servicio.	Hasta diciembre de 2025
4. Desarrollo, innovación y dinámica del servicio.	Estimular la creación de nuevas acciones ajustadas al mercado, promoviendo la oferta de productos	Equipo de coordinación del servicio	3 meses antes del inicio de cada reunión
5. Diferenciar la necesidad de los clientes.	Estructurar la base de datos creando perfiles de usuarios.	Técnico superior del servicio.	Hasta diciembre de 2025

6. Promover una empresa más ecológica, reduciendo un 10% los costos totales del servicio con documentación impresa.	Promocionar el uso del envío en formato digital de documentación y colocar un mensaje ecológico en todos los correos electrónicos enviados.	Técnico superior del servicio.	Enviando un correo electrónico para sensibilizar a finales de agosto de 2025 y control de la reducción de costos a través del análisis financiero de cada envío
7. Público objetivo	Comprobar si el público objetivo es el deseado, a través del proceso de selección y el análisis trimestral del conjunto de acciones para los envíos	Proceso de selección realizado por el personal responsable. Verificación trimestral de responsabilidad del técnico superior del servicio.	2 semanas antes del inicio del envío. Al final de cada trimestre del año.

Fuente: Elaboración propia

Al implementar la acción cuatro (desarrollo de servicios, innovación y dinamismo), se debe incentivar la creación de nuevas actividades relevantes para el mercado para promover propuestas de diversificación de productos con los responsables del grupo de coordinación de servicios, 3 meses antes del inicio de cada reunión oficial con el Comité.

La base de datos se estructura según la quinta actividad (distinguir las necesidades de los clientes) para desarrollar perfiles de usuarios de los que es responsable el Técnico Superior de Servicio hasta diciembre de 2025.

En la sexta campaña (promover un entorno más competitivo, ayudar a reducir el costo total del servicio 10% con los documentos de impresión), es necesario alentar a los empleados a enviar documentos en formatos digitales y

ordenar mensajes ambientales para todas las cartas enviadas de forma responsable.

Desde técnicas de servicio más altas, enviar un correo electrónico para aumentar la conciencia a fines de agosto de 2025 y monitorear la reducción de costos por análisis financiero.

Esto debe confirmarse en la Séptima Acción (Grupo objetivo) si se planifica el público objetivo, a través del proceso de selección y análisis de todos los tipos de actividades responsables del proceso de selección del proyecto y verificar la responsabilidad trimestral del servicio de forma trimestral.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el proceso de desarrollo e implementación de una empresa basada en la visión y el éxito, además de factores como los recursos financieros, el conocimiento y las oportunidades prácticas, los recursos humanos son los factores clave que contribuyen al éxito de cualquier organización.

Así, la empresa estará formada por un equipo joven, cualificado y decidido a alcanzar sus objetivos.

7.1. El área de Recursos Humanos

Hoy en día, RRHH es un área completamente estratégica y está integrada con otras áreas de la empresa. El nuevo modelo de gestión permite a los profesionales de RRHH operar de forma más autónoma, participar en las

decisiones de la empresa y crear soluciones que mejoren las relaciones de los empleados con la organización.

El departamento de RRHH es el departamento que vela por la integración, satisfacción, productividad y continuidad de los profesionales en el entorno organizacional, satisfaciendo las necesidades de los empleados, resolviendo conflictos y creando un ambiente favorable para el eficaz desarrollo del trabajo.

Cuando los equipos están bien capacitados y administrados, los empleados están satisfechos con sus beneficios y el ambiente de trabajo seguirá mejorando.

Como resultado, la empresa consigue buenos resultados: fidelidad a la marca, alta productividad, atracción de talento y grandes nuevas oportunidades de negocio.

Para mantener el equilibrio de género, según la política de la empresa, se contratarán 1 hombre y 1 mujer. Por lo tanto, el objetivo es crear un ambiente de trabajo en el que tanto hombres como mujeres puedan contribuir por igual a través de la asociación y la participación.

Un organigrama funcional es una representación gráfica de la estructura de una organización. De hecho, esta expresión muestra la división y conexión entre departamentos, funciones internas y experiencia profesional.

Uno de los propósitos principales de un organigrama funcional es proporcionar un recurso visual que facilite la identificación rápida de un área y sus líderes. De esta forma, el interesado podrá presentarse en el lugar designado dentro de la empresa.

El primer paso es contratar al personal adecuado. Los recursos humanos disponibles son suficientes para llevar a cabo el trabajo propuesto. Sin embargo, los trabajadores pueden hacer algunos cambios o recurrir a fuentes externas como los sindicatos.

Aunque durante el primer año se utilizarán recursos internos, está claro que pueden ser necesarias medidas adicionales, como la contratación de nuevo personal. Una empresa con una estructura organizacional funcional logrará los siguientes beneficios:

- Los empleados entienden claramente la estructura organizacional;
- La información sobre industrias, funciones y gerentes está centralizada, dando una visión clara y completa del negocio;
- Los procesos internos están organizados. De esta manera, los directivos pueden hacer preguntas y sugerir soluciones a problemas específicos;
- Mejorar el espíritu de equipo y la cooperación entre profesionales;
- Los empleados comprenden los “pasos” y las trayectorias profesionales internas;

En cuanto a las actividades del área:

El desarrollo de la formación se considera importante y también es un objetivo estratégico de la empresa. Al mismo tiempo, realizar las siguientes actividades:

- Reclutamiento y selección;
- Integración;
- Formación y desarrollo;
- Señales de implementación;
- Comunicación interna;

- Declaración de pago;
- Beneficios.

El campo "Recursos Humanos" es la asociación de empleados de una empresa en particular. La base del segmento responsable es la selección, contratación, formación, compensación y provisión de beneficios a los empleados.

La política de remuneración es una estrategia utilizada por las empresas para determinar criterios relacionados con la remuneración y beneficios que pueden recibir los empleados. La empresa proporciona información sobre puestos, remuneraciones, bonificaciones, etc. Para los trabajadores subcontratados, la remuneración depende de los resultados del trabajo.

A la hora de aplicarlo, la empresa tiene en cuenta:

- Desarrollar regulaciones sobre pago de salarios y pago de beneficios y bonificaciones;
- Garantizar un pago salarial justo y adecuado;

En el entorno laboral también es necesario ir más allá de la seguridad, por ejemplo: los aspectos organizativos son de gran importancia, las relaciones entre los empleados deben ser armoniosas, el ambiente debe estar libre de presiones innecesarias, el horario puede ser flexible, etc.,

Además, consideraciones ambientales simples como buena iluminación, espacios abiertos, muebles cómodos e insonorización también son extremadamente beneficiosas.

7.2. Estrategias de Recursos Humanos

Gestionar el reclutamiento y selección de los empleados de una empresa es una de las estrategias de RRHH más importantes debido a varios factores. Por ejemplo, ayudar a reducir la rotación de empleados, reducir el ausentismo, crear equipos de alto rendimiento.

Otra estrategia es la formación: desarrollar un “Plan de Formación”, una encuesta a los empleados que se realiza anualmente para conocer sus necesidades de formación. Los empleados reciben formación inicial y continua para eliminar la necesidad de formación interna y externa.

La realización de evaluaciones de los empleados es una de las estrategias de recursos humanos, que está relacionada con muchas otras estrategias. Por ejemplo, ayudan a determinar la adecuación cultural, que constituye la base para el proceso de reclutamiento y selección.

También generan recursos para desarrollar programas de capacitación y desarrollo. Evaluar y gestionar los niveles de desempeño de los empleados es otra responsabilidad del gerente, que se realiza con la ayuda de un software de gestión del desempeño.

Gracias a la tecnología, se puede comprobar exactamente cómo está creciendo la productividad del equipo. Sin embargo, sin una base de datos segura, tomar decisiones estratégicas es casi imposible.

El objetivo principal es identificar las debilidades de los empleados en el proceso de desarrollo, identificar el talento para su reconocimiento y proporcionar datos precisos al equipo de RRHH. Es decir, tomar decisiones que afectarán los resultados de la empresa.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis de este proyecto se realizó durante un período de 6 años, a partir de Julio de 2024.

8.1. Plan de Inversión

La inversión inicial le permitirá adquirir todos los equipos y recursos que necesita para empezar. La inversión de USD 265.560 se realizará en activos intangibles, incluidos, entre otros, software de gestión, administración y facturación y otras licencias.

En cuanto a los activos tangibles, estos incluyen:

- Edificio: Alquiler de oficina 500 USD por mes.
- Equipo Básico y Administrativo: Incluye computadoras, monitores, impresora, material de oficina por un importe total que se detalla en la tabla debajo

Tabla 7 Inversión asociada al proyecto.

VARIABLE	OBSERVACIONES	Auxiliar	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio Mensual Alquiler Oficina	Nueva Cordoba		\$ -	\$ 6.000	\$ 10.500	\$ 18.375	\$ 32.156	\$ 56.273	\$ 98.479
Precio Mensual Seguro de Incendio y Robo	Bco.Nación Mensual				\$ 15	\$ 17	\$ 20	\$ 23	\$ 26
Servicios Oficina	Mensualizado. Luz, Agua y Gas				\$ 40	\$ 150	\$ 210	\$ 250	\$ 300
Servicio de Limpieza Oficina	Mensualizado. 24hs x mes				\$ 216	\$ 864	\$ 1.080	\$ 1.440	\$ 1.800
Precio Mensual	Mensuali			\$ 1.000	\$	\$ 1.984	\$ 2.281	\$ 2.624	

Asesoría en Marketing Internacional	zado				1.500	1.725			
Precio Mensual Asesoría Contable	Mensualizado (IIGG, IIBB, Balance)		\$ -	\$ 120	\$ 250	\$ 288	\$ 331	\$ 380	\$ 437
Incremento de Salarios Anual	Mensualizado				10%	10%	10%	10%	10%
Salario Desarrolladores			\$ 2.500	\$ 2.875	\$ 3.306	\$ 3.637	\$ 4.001	\$ 4.401	\$ 4.841
Cantidad de Desarrolladores			2	3	4	6	10	12	12
Salario Diseñadores	Mensualizado		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.650	\$ 1.815	\$ 1.997	\$ 2.196	\$ 2.416
Cantidad de Diseñadores			1	2	2	2	2	4	4
Salario Gte.Gral.			\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.150	\$ 7.865	\$ 8.652	\$ 9.517	\$ 10.468
Cantidad de Gte Gral	Telecom + Arnet		1	1	1	1	1	1	1
Telefonía Fija por mes + Internet			\$ -	\$ 250	\$ 275	\$ 500	\$ 550	\$ 605	\$ 666
Telefonía Móvil por mes	Abono básico de celular con 280 minutos libres por mes, corporativo con CLARO		\$ -		\$ 100	\$ 100	\$ 110	\$ 121	\$ 133
Papelería	Mensualizado		\$ 20	\$ 250	\$ 250	\$ 275	\$ 303	\$ 333	\$ 366
Mantenimiento Cta.Bancaria	Caja de Ahorro, Cuenta Corriente y Cuentas		\$ -		\$ 350	\$ 385	\$ 423,50	\$ 466	\$ 512,44

	Sueldo								
ART y Seguros p/Personal		\$ 30	\$ -	\$ 1.080	\$ 2.520	\$ 3.240	\$ 4.680	\$ 6.120	\$ 6.264
Servicios de Hosting	Mensual		\$ 500	\$ 500	\$ 550	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Patentamiento			\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Legales			\$ 1.500	\$ -	\$ 2.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing y Promociones			\$ -	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 750.000
Activo liquido efectivo para contrarestar	Anual		\$ -	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 750.000

Fuente: Elaboración propia

8.2. Plan de Financiamiento

El monto de la financiación debe ser igual al monto total de la inversión. El financiamiento proporciona capital y contribuciones de cada socio por un monto de cuarenta y cuatro mil dólares (\$44,259) cada uno.

En los próximos años, utilizará únicamente capital propio para cubrir las necesidades del Fondo.

Porque el auto-financiamiento corresponde a los recursos netos liberados y son los ingresos generados y retenidos dentro de la empresa para financiar sus actividades. Por razones de seguridad financiera, liquidez y solvencia, el reembolso del suministro se realiza con cargo al capital disponible.

Tabla 8 Egresos Fijos Erogables

CONCEPTO	OBSERVACIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Alquiler Oficina	Nueva Cordoba	\$ -	\$ 6.000	\$ 10.500	\$ 18.375	\$ 32.156	\$ 56.273	\$ 98.479
Seguro de Incendio y Robo	Bco.Nación			\$ 180	\$ 207	\$ 238	\$ 274	\$ 315
Impuestos Oficina		\$ 750	\$ 750	\$ 5.400	\$ 5.940	\$ 6.600	\$ 7.986	\$ 8.712
Servicios Oficina	Luz, Agua y Gas			\$ 480	\$ 1.800	\$ 2.520	\$ 3.000	\$ 3.600
Servicio de Limpieza Galpón				\$ 2.592	\$ 10.368	\$ 12.960	\$ 17.280	\$ 21.600
Asesoría en Comercio Internacional		\$ -	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 20.700	\$ 23.805	\$ 27.376	\$ 31.482
Estudio Contable		\$ -	\$ 1.440	\$ 3.000	\$ 3.450	\$ 3.968	\$ 4.563	\$ 5.247
Salario Desarrolladores	Ano 0=5, Ano 1 = 6, Ano 2 = 12, Ano 3 = 24	\$ 65.000,00	\$ 112.125,00	\$ 171.925,00	\$ 283.676,25	\$ 520.073,13	\$ 686.496,53	\$ 755.146,18
Salario Diseñadores		\$ 19.500,00	\$ 39.000,00	\$ 42.900,00	\$ 47.190,00	\$ 51.909,00	\$ 114.199,80	\$ 138.181,76
Salario Gte.Gral.		\$ 84.500,00	\$ 84.500,00	\$ 92.950	\$ 102.245	\$ 112.470	\$ 123.716	\$ 136.088
Telefonía Fija + Internet	Telecom + Arnet	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 6.000	\$ 6.600	\$ 7.260	\$ 7.986
Telefonía Móvil	Abono básico de celular con 280 minutos libres por mes, corporativo con CLARO	\$ -		\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.320	\$ 1.452	\$ 1.597
Papelería		\$ 120	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.630	\$ 3.993	\$ 4.392
Mantenimiento Cta.Bancaria	Caja de Ahorro, Cuenta Corriente y Cuentas Sueldo	\$ -		\$ 4.200	\$ 4.620	\$ 5.082	\$ 5.590	\$ 6.149
ART y Seguros p/Personal		\$ -	\$ 1.080	\$ 2.520	\$ 3.240	\$ 4.680	\$ 6.120	\$ 6.264
Inscripciones	Municipalidad, Rentas, etc...	\$ -	\$ 450					
Servicios de Hosting	Amazon Anual	\$ 200	\$ 200	\$ 800	\$ 1.120	\$ 1.568	\$ 2.195	\$ 3.073
Patentamiento	Patentamiento Internacional	\$ -	\$ -	\$ 5.000	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -

Servicios Legales	Servicios de Creacion de Emp.	\$ 1.500	\$ -	\$ 2.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing y Promociones	Promociones Locales e Int.	\$ -	\$ 25.000	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ 750.000
Viaje a USA	Posibles Inversores	\$ -	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Activo liquido operativo	Anual	\$ 16.900	\$ 23.563	\$ 30.778	\$ 43.311	\$ 68.445	\$ 92.441	\$ 102.942
TOTAL GS.FIJOS EROGABLES		\$ 171.570	\$ 293.545	\$ 430.447	\$ 743.431	\$ 1.199.578	\$ 1.577.775	\$ 1.988.312

Fuente: Elaboración propia

8.3. Plan de Exploración

8.3.1. Volumen de negocios

El actual proyecto de inversión pretende brindar una mínima porción de la TAM en un plazo de 4 años. Haciendo un total del 0,46% de la TAM.

A partir de estas hipótesis se ha construido la siguiente tabla de evolución del número de clientes, donde también se estima un porcentaje de usuarios activos, que son los que finalmente abonarán las diferentes tarifas.

Tabla 9 Evolución mensual del número de clientes

Año	Mes	Usuarios Registrados	Usuarios Activos	
2024	Julio	1000	17%	170
	Agosto	3000	16%	480
	Septiembre	10000	16%	1600
	Octubre	15000	15%	2250
	Noviembre	21000	15%	3150
	Diciembre	26000	15%	3900
2025	Enero	31000	15%	4650
	Febrero	36000	15%	5400
	Marzo	41000	15%	6150
	Abril	46000	15%	6900
	Mayo	51000	15%	7650
	Junio	56000	15%	8400
	Julio	64000	10%	6400
	Agosto	72000	10%	7200
	Septiembre	80000	10%	8000
	Octubre	88000	10%	8800
	Noviembre	96000	10%	9600
	Diciembre	104000	10%	10400
2026	Enero	114000	10%	11400
	Febrero	124000	10%	12400
	Marzo	134000	5%	6700
	Abril	144000	5%	7200
	Mayo	154000	5%	7700

	Junio	164000	5%	8200
	Julio	174000	5%	8700
	Agosto	184000	5%	9200
	Septiembre	194000	5%	9700
	Octubre	204000	5%	10200
	Noviembre	214000	5%	10700
	Diciembre	224000	5%	11200
2027	Enero	239000	5%	11950
	Febrero	254000	5%	12700
	Marzo	269000	5%	13450
	Abril	284000	5%	14200
	Mayo	299000	5%	14950
	Junio	314000	5%	15700
	Julio	329000	5%	16450
	Agosto	344000	5%	17200
	Septiembre	359000	5%	17950
	Octubre	374000	5%	18700
	Noviembre	389000	5%	19450
	Diciembre	404000	5%	20200

Fuente: Elaboración propia

8.3.2. Cobro del Servicio

Los servicios se diferenciarán en diferentes tarifas, las cuales se detallan debajo.

Tabla 10 Costos de los Servicios

Cobro mensual a usuarios estándar:	\$ 11,99
Cobro mensual a usuarios oro:	\$ 15,99
Servicios de publicación en Android:	\$ 100,00
Servicios de publicación en IOS:	\$ 150,00

Fuente: Elaboración propia

También existirá un servicio especial de soporte dentro de las PyMEs para conectar las aplicaciones a sus propios servicios a demanda y una implementación del mismo servicio pero dentro de la empresa a través de una instancia privada. La cual se realizará un cobro de USD10.000.

8.3.3. Estimación de Ingresos del Servicio

En función de los usuarios y las tarifas de servicios, se realiza una estimación aproximada de la cantidad de usuarios activos que realizará el pago del servicio y su distribución, según la siguiente tabla:

Tabla 11 Estimación de Ingresos

Cobro mensual a usuarios estándar:	10%
Cobro mensual a usuarios oro:	1%
Servicios de publicación en Android:	3%
Servicios de publicación en IOS:	2%

Fuente: Elaboración propia

A su vez para el servicio especial de soporte dentro de las PyMEs, se estima del total de ingresos un porcentaje de: 0,025% del total de los usuarios activos.

Con esta información se realiza el cálculo de los ingresos mensuales y anualizados para realizar el análisis económico financiero.

8.4. Análisis económico y financiero

El estado de resultados proyectado proporciona información sobre la naturaleza de los ingresos y gastos de una empresa necesarios para generar ingresos netos durante un período de tiempo determinado. Como se puede observar en la tabla a continuación, el flujo de fondos proyectado para el período de cinco años demuestra que el proyecto RukApp presenta una sólida viabilidad financiera. La inversión inicial se estima en USD 187.303, contemplando activos fijos y una asignación significativa a capital de trabajo para garantizar liquidez operativa desde el comienzo.

Tabla 12 Estado de resultados previsto

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS	\$ -	\$ 236.232	\$ 1.831.566	\$ 2.317.325	\$ 3.945.384
Total Ingresos Anuales		\$ 236.232	\$ 1.831.566	\$ 2.317.325	\$ 3.945.384
EGRESOS FIJOS EROGABLES	\$ -171.570	\$ -293.545	\$ -430.447	\$ -743.431	\$ -1.199.578
Egresos Fijos Erogables	\$ -171.570	\$ -293.545	\$ -430.447	\$ -743.431	\$ -1.199.578
AMORTIZACIONES	\$ -3.733	\$ -2.017	\$ -2.633	\$ -8.450	\$ -9.067
Laptops	\$ -3.333	\$ -1.667	\$ -833	\$ -5.833	\$ -5.000
Monitores	\$ -400	\$ -300	\$ -	\$ -300	\$ -800
Impresoras	\$ -	\$ -50	\$ -100	\$ -167	\$ -167
Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -1.400	\$ -1.800	\$ -2.600
Infraestructura de Red	\$ -	\$ -	\$ -300	\$ -350	\$ -500
SUBTOTAL	\$ -175.303	\$ -59.330	\$ 1.398.486	\$ 1.565.444	\$ 2.736.739
IIGG	\$ -61.356	\$ -20.765	\$ 489.470	\$ 547.905	\$ 957.859

INVERSIONES	\$ -28.900	\$ -30.313	\$ -43.778	\$ -75.311	\$ -105.945
CAPITAL FIJO	\$ -12.000	\$ -6.750	\$ -13.000	\$ -32.000	\$ -37.500
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -16.900	\$ -23.563	\$ -30.778	\$ -43.311	\$ -68.445
SALDO	\$ -265.560	\$ -110.407	\$ 1.844.178	\$ 2.038.038	\$ 3.588.652
SALDO ACTUAL	\$ -265.560	\$ -88.326	\$ 1.180.274	\$ 1.043.475	\$ 1.469.912
SALDO ACTUAL ACUMULADO	\$ -265.560	\$ -353.885	\$ 826.389	\$ 1.869.864	\$ 3.339.776

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer año, los ingresos ascienden a USD 236.232, lo que permite reducir la pérdida inicial y proyectar un punto de equilibrio operativo desde el segundo año. En efecto, a partir del año 2, el proyecto genera flujos netos positivos y crecientes, alcanzando un saldo operativo acumulado de USD 1.869.864 al final del cuarto año.

Además del análisis económico y financiero, se analizan una serie de indicadores para ayudar a sintetizar la información presentada. Se recopilan para comparar mejor los indicadores económicos y financieros de una empresa.

Tabla 13 Principales indicadores

VARIABLE	VALOR
TASA	25,00%
VAN	\$ 3.339.776
TIR	209%
INVERSION INICIAL	\$ -265.560
INVERSIÓN MAXIMA	\$ -353.885
INVERSIÓN MAXIMA EN	AÑO 2
PERIODO DE REPAGO	AÑO 3

Fuente: Elaboración propia

Tasa de Descuento (25%)

La elección de una tasa del 25% responde a las condiciones de riesgo del mercado argentino, caracterizado por alta volatilidad macroeconómica, inflación elevada y exposición a cambios regulatorios. Esta tasa representa el costo de

oportunidad del capital y busca reflejar un retorno competitivo frente a inversiones alternativas de similar riesgo.

Valor Actual Neto (VAN): \$3.339.776

El VAN positivo indica que, descontando los flujos futuros a una tasa del 25%, el proyecto generará un excedente económico superior a la inversión realizada. Esto valida la viabilidad económica de RukApp y demuestra que es un emprendimiento rentable bajo los supuestos planteados.

Tasa Interna de Retorno (TIR): 209%

Una TIR del 190% demuestra una rentabilidad extraordinaria, muy superior al costo de capital. Esta cifra refleja un elevado potencial de generación de valor, siendo especialmente relevante en un entorno de alta inflación, donde las inversiones deben superar ampliamente los niveles de deterioro monetario.

Inversión Inicial: \$265.560

El desembolso inicial cubre el desarrollo tecnológico, equipamiento y estructura básica de lanzamiento. El nivel moderado de inversión inicial representa una barrera de entrada accesible, permitiendo viabilidad incluso para emprendimientos con financiación limitada.

Inversión Máxima: \$353.885 (en Año 2)

El punto de mayor necesidad financiera se da en el segundo año, como consecuencia de la expansión operativa y crecimiento proyectado de usuarios. Esta etapa coincide con una curva ascendente en ingresos, por lo cual la presión financiera es temporal y se recupera con creces en los años posteriores.

Período de Repago: Año 3

El proyecto alcanza su punto de equilibrio y recupera la inversión acumulada al tercer año. Este período de repago relativamente corto es un indicador positivo de liquidez y eficiencia en la asignación de recursos.

9. CONCLUSIÓN

El presente trabajo se propuso evaluar la factibilidad de implementar la aplicación RukApp en el mercado global a través de un plan de negocios. El objetivo principal fue analizar la viabilidad económico-financiera de la aplicación, considerando los costos de desarrollo, implementación y comercialización. Adicionalmente, se buscó identificar las principales variables que impactan en el éxito de la aplicación, como la segmentación del mercado, las estrategias de marketing y la estructura de costos.

El desarrollo del trabajo se basó en un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa. Se realizó un análisis PESTEL para identificar las variables macroambientales (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) que afectan al proyecto. Se analizaron las 5 fuerzas de Porter para comprender la dinámica competitiva del mercado de desarrollo de aplicaciones móviles. También se realizó un análisis de la competencia, identificando las principales alternativas existentes y destacando las ventajas diferenciales de RukApp.

También para definir la estrategia de la empresa, se realizó un análisis FODA y CAME, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Se desarrolló el modelo CANVAS para visualizar los elementos clave del modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas clave y la estructura de costos.

Adicionalmente se definió un plan de marketing con foco en la diferenciación, aprovechando la facilidad de uso de RukApp y su capacidad para atender a un público con escasos conocimientos de programación. En esta area se establecieron estrategias para el producto, precio, plaza y promoción, incluyendo la utilización del marketing digital, la publicidad online y la participación en eventos del sector.

Se elaboró un plan de operaciones que detalla los procesos clave de la empresa, las etapas de desarrollo e implementación del proyecto y las actividades necesarias para su maduración. Para tener una mejor visualización se implementó un diagrama de Gantt donde se pudo visualizar la planificación temporal de las actividades y se diseñó un flujograma para representar el flujo de trabajo.

El plan de recursos humanos se centró en la conformación de un equipo joven, calificado y motivado. Se establecieron estrategias para el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, así como políticas de remuneración y beneficios.

El análisis económico-financiero proyectó la viabilidad del proyecto a largo plazo, que se detalla debajo.

Los resultados del análisis económico-financiero respaldan la factibilidad y conveniencia de invertir en RukApp. La elevada TIR, el VAN positivo y el breve período de repago confirman que el modelo de negocio propuesto es rentable y atractivo para potenciales inversores, incluso en contextos económicos adversos. La solidez del flujo de caja proyectado permite sostener el crecimiento y reinvertir en mejoras continuas de la plataforma.

Los egresos fijos erogables crecen progresivamente, lo que es normal dado el aumento de la operación y escala del negocio.

Las amortizaciones y nuevas inversiones en infraestructura y capital de trabajo son significativas, lo que refleja una estrategia de reinversión continua para soportar el crecimiento proyectado.

El proyecto parece estar diseñado para un entorno de alto riesgo y alto retorno, con una gran expectativa de crecimiento en ingresos. Esto podría ser adecuado para inversionistas con alta tolerancia al riesgo.

A lo largo del proyecto se espera una inversión significativa, lo que implica que se necesita una gestión cuidadosa del flujo de caja para mantener la liquidez y financiar el crecimiento.

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que la implementación de RukApp es un proyecto factible y con alto potencial de éxito. Sin embargo, se identificaron algunos desafíos que la empresa deberá afrontar, como la necesidad de:

- Consolidar la marca y generar confianza en un mercado competitivo.
- Atraer y retener talento humano calificado en el área de tecnología.
- Gestionar eficientemente el flujo de caja para financiar el crecimiento proyectado.
- Adaptarse a las constantes innovaciones tecnológicas del sector.

Se recomienda a la empresa:

- Implementar una estrategia de marketing digital agresiva para posicionar la marca y captar clientes.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas del sector tecnológico para ampliar su alcance.
- Invertir en la capacitación continua del personal para mantener la competitividad.

- Monitorear constantemente el mercado y las nuevas tendencias para adaptar la oferta de servicios.

Se proyecta que RukApp se convierta en una herramienta líder en el mercado de desarrollo de aplicaciones móviles, democratizando el acceso a la tecnología y empoderando a usuarios con diferentes niveles de conocimiento. La empresa tiene la oportunidad de generar un impacto positivo en la sociedad al facilitar la creación de soluciones tecnológicas innovadoras que respondan a las necesidades de diversos sectores.

9.1. Limitaciones e investigaciones futuras

Es importante destacar que el presente trabajo se basó en proyecciones y estimaciones que pueden verse afectadas por variables externas e internas no controlables. Se requiere un monitoreo constante del mercado y una gestión flexible para adaptar el plan de negocios a las nuevas realidades que puedan surgir.

Se recomienda la realización de futuras investigaciones para profundizar en el análisis de la segmentación del mercado, la percepción de los usuarios sobre RukApp y el impacto de la aplicación en la creación de valor para las empresas.

Durante este estudio se encontraron varias limitaciones. Estos se deben principalmente a la falta de información científica sobre algunos datos específicos, como el nivel de uso de aplicaciones informáticas y el impacto que las nuevas tecnologías pueden tener en quienes necesitan mejorar sus índices de rentabilidad.

Sin embargo, se consideró la validez de este proyecto porque no solo es oportuno y relevante, sino que también tiene un impacto positivo en la

importancia del uso de las TIC en la industria en estudio y avanza en direcciones de investigaciones futuras.

Tal y como se recoge en este plan de negocio, se espera que en los próximos meses sea posible implementar y difundir el uso de la aplicación no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional reduciendo la brecha entre el uso de la tecnología, ya que se trata de un área que podría explorarse con mayor impulso en futuras investigaciones.

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios y nuevas realidades tecnológicas que surgen cada día, y desarrollar políticas y programas adecuados a este grupo y sus realidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, G. E. V. (2023). Modelo de predicción de deserción escolar en los estudiantes de la unidad educativa Los Andes por impacto de la pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 3038-3052.
- Bernis, M., & Guinsburg, N. (2020). Alternativas emergentes desde la Economía Social y Solidaria: dos modelos de plataformas digitales cooperativas en Europa y en la ciudad de Córdoba, Argentina. *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*, (15).
- Bordignon, F. R. A., & Dughera, L. (2023). Tecnologías digitales, docentes y estudiantes a comienzos del Covid-19. Pistas para la educación superior por venir. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 33(1), 173-184.
- CACE. (2023). Estadísticas CACE. <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>
- Castellanos, J. D. G., Hurtado, P. L. D., Barahona, L., & Peña, E. (2022). Marco de referencia y tendencias de investigación de economía colaborativa. *Revista En-contexto*, 10(16), 267-292.
- Cheng, J. N. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación en el Desarrollo de las Competencias Matemáticas en la Educación Virtual Universitaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2908-2930.
- Corral, P. A. (2022). Plataforma de servicios de reforma, refacción para viviendas e instalaciones comerciales e industriales.
- De Marecos, P. C. G. (2020). Plataforma virtual: una herramienta didáctica para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 860-877.

- Domínguez Cardona, N. X., & Noreña Giraldo, Y. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para mujer en la Ciudad de Guadalajara de Buga.
- Espinoza Lopez, R. (2024) Estrategias de Marketing Digital para impulsar los servicios de una estética y atraer clientes potenciales.
- EY. (2018). Informe de evolución y perspectivas-ecommerce. <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/%24FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf>
- Giovine, R., Acosta, F., Falconi, O., Fuentes, S., Garino, D., Graizer, O., ... & Yuni, J. (2023). La reconfiguración de las desigualdades vinculadas a la educación secundaria argentina en situación de pandemia/post pandemia.
- González López, A. (2021). El currículum argentino de Educación digital: un análisis de la dimensión “crítica” de las competencias digitales. *Praxis educativa*, 25(1), 197-219.
- Hervás Gómez, C., Vásquez Cano, E., Fernández Batanero, J., & López Meneses, E. (2019). *Innovación e investigación sobre el aprendizaje ubicuo y móvil en la Educación Superior*. Octaedro.
- Hoffman Martins, S. E., Carmo, N. C. C. D., Rojas Andrade, R., & Ribeiro, L. P. (2023). Educación en contextos rurales en tiempos de pandemia: relatos Brasil-Argentina. *Revista iberoamericana de educación*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC. (2022). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Ciencia y Tecnología, 1-16.

Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC (2023), *Índice de precios al consumidor (IPC)* – INDEC
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

Limón, M. R., & Crespo, J. A. (2023). *Grupos de debate para mayores: Guía práctica para animadores* (Vol. 49). Narcea Ediciones.

Pereyra, M. M. (2023). *Trayectorias educativas digitales en la universidad: El caso de jóvenes estudiantes de Comunicación Social* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

PwC (2020). La economía colaborativa podría mover US\$ 335 mil millones a nivel global para 2025. <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-economia-colaborativa-podria-mover-us-335-mil-millones-a-nivel-global-para-2025.html>

Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 230-258.

Statista (2023) Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2026.
<https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=En%202021%2C%20se%20estim%C3%B3%20que,Argentina%20supere%20los%2040%20millones>.

We Are Social (2017). Digital in 2017, global view.
<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Yuni, J. A., & Meléndez, C. E. (2023). Gobernar la incertidumbre: la continuidad pedagógica en escuelas secundarias rurales de Argentina. *Espacios en blanco. Serie indagaciones*, 33(1), 61-73