



Universidad
Casa Grande



**MODELO DE
NEGOCIOS**
PROFESIONALIZANTES

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**MODELO DE NEGOCIO “CARTELERA
DIGITAL DE CULTURA Y
ENTRETENIMIENTO TunClub”:**

GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO

Elaborado por:

José Antonio Merino Maridueña

Tutoría por: **NESTOR LEONARDO PEZO**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador
Septiembre, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento analiza la viabilidad del proyecto de cartelera digital de cultura y entretenimiento TunClub, detallando de manera explicativa los estudios realizados, abordados desde diferentes dimensiones “Gerencias” con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

TunClub es una empresa de la ciudad de Guayaquil, que está dedicada a dar un servicio que consiste en ubicar, consolidar y mostrar, la oferta disponible de cultura y entretenimiento en línea a través de una plataforma digital estructurada, entregando una propuesta de valor agregado al permitir a sus usuarios el acceso a mayor cantidad de contenido sin mayor esfuerzo.

A través de un proceso de **Design Thinking** adecuadamente estructurado, se pudo determinar una necesidad latente de re-direccionar las vidas de las personas hacia actividades que comúnmente se realizaban, pero en esta ocasión adaptadas a una nueva realidad, se busca plantear una idea que se convierta en una solución distinta e innovadora que permita a las personas seguir cubriendo su necesidad de socializar, interactuar, y entretenerse a través de actividades donde puedan tener un espacio de esparcimiento tanto individual como grupal.

Para este modelo de negocio, se ha ejecutado una **investigación de mercado** que permitió determinar que la propuesta presentada es diferenciadora y que cuenta con muchos valores agregados que no han sido considerados por otras alternativas de entretenimiento que existen en la actualidad, tales como poner a disposición de nuestros usuarios contenido variado, de calidad y consolidado con recursos tecnológicos óptimos y eficientes, de igual forma, se evidenció una gran aceptación a la posibilidad de crear una modalidad de servicio pagado accediendo al mismo a través de membresías que inviten a acceder a contenido mucho más exclusivo acompañado de

una buena experiencia de navegación y feedback inmediato para otros usuarios que también estén buscando una oferta distinta de contenido.

El mercado objetivo al que se apunta son los Millennials de los niveles socioeconómicos A, B y C+, lo que equivale a un total de población de 1,184,854 según el INEC, los mismos que, como consumidores cuentan con características que viabilizan aún más la propuesta tales como: acceso a la tecnología, nativos digitales y multidispositivo, en busca de experiencias personalizadas.

El desarrollo del **estudio técnico** que se llevó a cabo, logró identificar etapas clave dentro del proceso de prestación del servicio, las mismas que fueron estructuradas en un flujo que permitió identificar la capacidad requerida para el tráfico de usuarios, así como la adquisición de servicios de hosting con una empresa especializada, que también cuente con soporte IT y que se encuentre ubicada estratégicamente cerca del sitio donde se iniciarán las operaciones, determinando una inversión estimada de \$50,000.00 separados en rubros de Software y Licencias, Activos Fijos, Capital de Trabajo y Pre Operación.

A nivel **administrativo**, se pudo constatar que es imprescindible contar con una estructura organizacional lineal y de staff, que en cada uno de los procesos a su cargo comprenda e interiorice el sentir y el pensar del mercado objetivo, sus intereses y todo el feedback que se requiere al momento de acceder a experiencias de servicio innovadoras. La competencia más amplia en la toma de decisiones la tendrá el Gerente Administrativo Comercial, quien a su vez contará con la asesoría y retroalimentación de un Community Manager, Administrador de Contenido y Webmaster.

Respecto a la parte **financiera**, dentro del plan de inversiones y financiamiento que se ejecutará para el inicio de operaciones se ha considerado que el 100% del financiamiento venga a

través de aportes de capital de inversionistas, contando con una suma para la inversión inicial de \$50,000. Se manejará un calendario de inversiones hasta entrar a la fase operativa. Las depreciaciones y amortizaciones están proyectadas a 5 años, el flujo de caja proyectado muestra un TIR del 28% haciendo que el modelo de negocio planteado en el presente trabajo cuente con la viabilidad financiera necesaria para poderse llevar a cabo eficientemente.

Finalmente, debemos acotar que este documento es el resultado del trabajo colaborativo de José Antonio Merino Maridueña, Carolina Rosero Garcés, César Adrián López Izquierdo, María Fernanda Cruz Febres-Cordero, y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Cartelera Digital Para Conectar Oferta y Demanda de Cultura y Entretenimiento en Medios Digitales”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

Palabras claves: cartelera digital, cultura y entretenimiento digital, cultura y entretenimiento en línea, webinar's, viabilidad proyecto, TunClub

Consideraciones Éticas

El modelo de negocio presentado, fue estructurado tomando en cuenta consideraciones éticas que radican en el cumplimiento de las Leyes ecuatorianas vigentes y disposiciones estipuladas por los entes reguladores del giro de la actividad cuyo contenido se detallará a lo largo de este documento, por lo cual, la elaboración del mismo se ha llevado a cabo a través de prácticas cuya transparencia se encuentra solventada en principios morales, ética de los negocios, respeto a la privacidad en el manejo de los datos de nuestros usuarios, competencia justa, y sobre todo considerando la importancia del respeto a las normas de propiedad intelectual.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	10
1.1. Análisis de las 5C's	12
1.1.1. Contexto.....	12
1.1.2. Compañía.....	14
1.1.3. Clientes	14
1.1.4. Competencia	15
1.1.5. Colaboradores (Alianzas estratégicas).....	16
2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	16
3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	17
3.1. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING.....	17
3.1.1. Estudio de Mercado	17
3.1.1.1. Investigación de mercado	17
3.1.1.2. Análisis	23
3.1.2. Plan de marketing	26
3.1.2.1. La posición estratégica	26
3.1.2.2. Producto / Servicio	27
3.1.2.3. Precio.....	28
3.1.2.4. Distribución.....	28
3.1.2.5. Promoción y Comunicación	28
3.2. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO	31
3.2.1. Descripción del producto/servicio	31
3.2.2. Proceso de producción/ prestación del servicio.....	32
3.2.3. Determinación de la capacidad productiva.....	36
3.2.4. Ubicación del Proyecto.....	37
3.2.5. Diseño arquitectónico	37
3.2.6. Costos	37
3.2.6.1. Muebles y Enseres.....	38
3.2.6.2. Equipos IT	38
3.2.6.3. Software.....	39
3.2.6.4. Materias primas/ Materiales e insumos	39
3.2.7. Vida Útil del Proyecto	40

3.2.8.	Propiedad intelectual	40
3.2.9.	Contratos.....	41
3.3.	GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	41
3.3.1.	Planeación estratégica y del Recurso Humano.....	41
3.3.1.1.	Definición de Misión, Visión y valores.....	41
3.3.1.2.	Organigrama de la organización.....	43
3.3.2.	Necesidades de Recursos Humanos	43
3.3.2.1.	Análisis y diseños de puestos del negocio.....	43
3.3.2.2.	Procedimientos de selección de personal a implementar.	46
3.3.3.	Compensaciones	49
3.3.3.1.	Descripción de las compensaciones del personal del negocio.	49
3.3.4.	Indicadores Claves de Gestión (KPI's)	50
3.3.4.1.	Fijación de principales KPI's del negocio.....	50
3.3.5.	Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	51
3.3.5.1.	Estrategia.....	51
3.3.5.2.	Proyectos	51
3.4.	GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO.....	54
3.4.1.	Presupuesto.....	54
3.4.1.1.	Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento	54
3.4.1.2.	Política de cobros, pagos y existencias	56
3.4.1.3.	Capital de Trabajo	58
3.4.1.4.	Programa y calendario de inversiones.....	59
3.4.1.5.	Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos	59
3.4.1.6.	Programa de producción y ventas.....	61
3.4.1.7.	Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.	63
3.4.1.8.	Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.....	64
3.4.2.	Planeación Financiera.....	65
3.4.2.1.	Flujo de caja proyectado.....	65
3.4.2.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	67
3.4.2.3.	Balance General	68
3.4.3.	Evaluación del Proyecto	69

3.4.3.1. Punto de Equilibrio.....	69
3.4.3.2. Viabilidad financiera	70
3.4.3.3. Índices Financieros	71
3.4.3.4. Análisis de Sensibilidad	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
6. ANEXOS	82
Anexo 1: Notas de campo de la observación realizada	82
Anexo 2: Link con resultados de las encuestas	83
Anexo 3: Transcripción entrevista.....	83
Anexo 4: Transcripción grupo focal	84
Anexo 5: Comportamiento usuarios Ecuador en medios digitales.....	88
Anexo 7: Evolución capital de emprendimiento en América Latina.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la Investigación	19
Tabla 2. Plan de medios por año	31
Tabla 3. Muebles y enseres	38
Tabla 4. Equipos IT.....	38
Tabla 5. Detalle software	39
Tabla 6. Análisis cargo Gerente Administrativo.....	44
Tabla 7. Análisis cargo Community Manager	44
Tabla 8. Análisis cargo Administrador Contenido.....	45
Tabla 9. Análisis cargo Webmaster.....	45
Tabla 10. Perfiles de cargos	46
Tabla 11. Indicadores KPI's	50
Tabla 12. Diseño de proyectos por cada Stakeholder	52
Tabla 13. Plan de inversiones.....	54
Tabla 14. Fuentes de financiamiento.....	55
Tabla 15. Capital de trabajo	58
Tabla 16. Depreciación y amortización.....	60
Tabla 17. Ingresos por año	61
Tabla 18. Ingresos mensuales primer año	62
Tabla 19. Costo anual de producción	63
Tabla 20. Costo año 1 mano obra de producción.....	63
Tabla 21. Gastos anual administración & ventas	64
Tabla 22. Salario año 1 administración & ventas.....	64
Tabla 23. Saldo caja año 1 por trimestre	65

Tabla 24. Flujo de Caja proyectado 5 años	66
Tabla 25. Estado de resultados proyectado 5 años	67
Tabla 26. Balance proyectado 5 años	68
Tabla 27. Punto equilibrio por año	69
Tabla 28. Viabilidad Financiera	71
Tabla 29. Indicadores Financieros	71
Tabla 30. Análisis sensibilidad 1	74
Tabla 31. Análisis sensibilidad 2	75

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Análisis FODA.....	14
Imagen 2. Fuerzas de Porter.....	15
Imagen 3. Tamaño de la muestra.....	18
Imagen 4. Resultado encuestas.....	22
Imagen 5. Resultado encuestas.....	22
Imagen 6. Resultado encuestas.....	23
Imagen 7. Edades mercado objetivo.....	24
Imagen 8. Mapa competidores.....	25
Imagen 9. Modelo de negocio.....	27
Imagen 10. Brochure.....	29
Imagen 11. Logotipo de TUNCLUB.....	30
Imagen 12. Procesos entrega servicio.....	33
Imagen 13. Flujo del proceso de entrega del servicio.....	35
Imagen 14. Layout oficinas.....	37
Imagen 15. Valores Corporativos.....	42
Imagen 16. Organigrama.....	43
Imagen 17. Stakeholders estrategia RSE.....	51
Imagen 18. Programa y calendario de inversiones.....	59

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es inevitable pensar en la serie de cambios que se han suscitado en todo ámbito y el impacto que estos han tenido a causa del COVID-19 así como la pandemia que dicho virus ocasionó, haciendo que como parte de las medidas preventivas a nivel local y mundial muchos establecimientos de todo tipo de distracción y diversión tengan que cerrar sus puertas, que las personas hayan tenido que recurrir a la búsqueda de diversas alternativas para, en medio del confinamiento, poder encontrar una forma adecuada para distraerse y a su vez poder disipar el estrés de la vida cotidiana, sumado a la constante tensión y carga mental de cuidarse y cuidar de los suyos para evitar el contagio.

De igual forma, al haberse establecido disposiciones que impiden el desplazamiento, así como horarios restringidos, muchos negocios que no han encontrado una manera innovadora de poder reinventarse o adecuar sus servicios a estos cambios, han tenido que permanecer con sus puertas cerradas o verse en la necesidad de cerrar definitivamente ya que al no tener un flujo no pueden solventar costos fijos.

Por otro lado, se ve reflejada la necesidad del ser humano de poder socializar, agruparse, interactuar con otras personas, esto como parte de su desarrollo en todo ámbito, sea dicha socialización con fines de distracción, culturales, o afectivos al buscar estar cerca de su entorno más cercano de seres queridos lo que ha hecho que el uso de plataformas de video y el uso de medios digitales se incremente. Otra necesidad identificada y que constituyó una arista muy importante que impulsó a proponer esta oferta es la importancia de la salud emocional y mental, a raíz de los acontecimientos suscitados mundialmente las personas recibieron una gran cantidad de noticias que se generan de todo tipo de fuentes, haciendo que se saturen y autogenerando una carga aún más grande de estrés, esto sumado al encierro y a ese sentido de supervivencia que

hace que se busque estar protegidos en sus hogares, ha hecho que se deje a un lado la distracción y entretenimiento lo cual, tiene que ser retomado como parte de la vida ya que se debe continuar pese a tener una realidad distinta a la que se vivía hace unos meses atrás.

Con base en la problemática y necesidad previamente expuesta, bajo un contexto de ofrecer cultura y entretenimiento digital nace la idea de TunClub ya que, de acuerdo a estudios realizados, el teletrabajo o las gestiones a distancia formarán también parte del nuevo perfil más digital que tendrán los consumidores, centrados en darle un mayor uso a los comparadores online para conseguir el mejor precio en los servicios de primera necesidad, así como un aumento de las compras online de alimentación y ocio (IPSOS, 2020) . Es de esta forma en la que se pudo determinar que los cambios en hábito de comportamiento y de consumo estarán más inclinados hacia opciones que permitan acceder a este tipo de actividades de entretenimiento, pero manteniendo el distanciamiento social.

Además, es importante destacar que, de acuerdo al informe “Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020” (EUROMONITOR, 2020), el perfil de consumidor se encuentra buscando el acceso a mayor contenido en menor tiempo así como obtener experiencias personalizadas por lo que, vemos en nuestra propuesta una alternativa de poder entregar una solución que permita cubrir todo lo anteriormente expuesto en relación a necesidades y hábitos que han surgido de la nueva normalidad.

El modelo de negocio planteado busca consolidar y entregar variada oferta de contenido digital que abarque cultura y entretenimiento a través de opciones múltiples y personalizadas, dentro de las cuales los usuarios puedan acceder a actividades como:

- Conferencias, charlas y seminarios (Webinar's)
- Charlas sobre lecturas de libros.
- Asistir a un evento cultural en línea
- Ser parte de un lanzamiento de marca o producto
- Asistir a un concierto.
- Clases de cocina.
- Gimnasios, bailoterapias.

Adicionalmente, aquellas personas o empresas que son propietarias de establecimientos podrán crear un espacio virtual que permita generar tráfico e interacción con sus clientes habituales, generándoles ingresos mediante suscripciones y espacios de publicidad.

1.1. Análisis de las 5C's

1.1.1. Contexto

Actualmente y debido a la pandemia de coronavirus Covid-19, la economía mundial sufrirá su peor año desde la Gran Depresión de 1930 (FMI, 2020). Ecuador atraviesa una emergencia sanitaria que conlleva a que varios sectores que mueven la economía estén gravemente afectados. Empresas implementaron el teletrabajo como alternativa para continuar con sus actividades, se paralizó el sector de turismo, cierre de fronteras, actividades de educación presencial pasaron a plataformas educativas virtuales y se suspendieron los espacios recreativos. Aún no se puede dimensionar el impacto de COVID-19 en las Economías; las empresas empezaron a despedir personal, menor poder adquisitivo se traduce en menor consumo, afectada la recaudación fiscal en los Gobiernos, falta de rotación de los negocios trae problemas de flujo de caja y por tanto imposibilita el cumplir con obligaciones.

Las prioridades de las personas están cambiando y también las formas de hacer negocios; todo esto en la llamada “nueva realidad”, ya que el virus no va a desaparecer. Aunque el escenario es muy complejo, es importante destacar que con la pandemia el País se vio obligado a dar un importante paso en lo que se refiere al uso de medios tecnológicos y esto se puede apreciar con el importante incremento de transacciones en medios digitales.

Análisis PESTEL

Político

Calendario de elecciones Presidenciales para Feb 2021 (Diario el Universo, 2020)

Económico

Se calcula que COVID entre marzo y mayo 2020 se perdieron 335,413 empleos (B.C.E., 2020).

Ecuador y FMI acuerdan un respaldo excepcional por USD 6 500 millones (MEF, 2020).

Se espera una contracción de la Economía Ecuatoriana en un 11% (FMI, 2020).

Social

Varias protestas sociales: sector público impago, proveedores del estado, jubilados, contra la corrupción y por negocios cerrados.

Tecnológico

Durante la pandemia las transacciones en medios electrónicos se incrementaron en un 200% (Diario La Hora, 2020)

Ecológico

Alerta por flota pesquera extranjera fuera de zona exclusiva de Galápagos (Vistazo, 2020)

Legal

Ley de apoyo humanitario, para enfrentar la crisis sanitaria ocasionada por el COVID.

1.1.2. Compañía

El siguiente FODA constituye un análisis general de los factores claves internos y externos en los que se desarrolla el proyecto:

Imagen 1. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

1.1.3. Clientes

La definición general de clientes para el presente análisis está dada por todas las personas que buscan un espacio de cultura y entretenimiento a través de medios digitales. Este grupo de personas cumple los papeles de: a) iniciador en el momento que navega en redes sociales buscando un evento o actividad, b) decisor porque toma la decisión de entrar en un sitio y acceder a la oferta existente, c) influyente porque opina e invita a otros, d) Comprador al pagar por un evento y d) usuario porque termina viviendo la experiencia. Aunque el tipo de servicio ofrecido puede ser consumido en diferentes rangos de edades, fue segmentado el mercado y definido que

el grupo objetivo está en la generación de Millennials, que son las personas nacidas entre los años 1981 y 1993. considerando a los niveles socioeconómicos A, B y C+ que carecen de limitaciones para acceder a la tecnología.

1.1.4. Competencia

La digitalización ha reconfigurado para siempre el ecosistema global de la industria de Entretenimiento y Medios. El contenido se ha convertido en algo ubicuo y disponible bajo demanda. Las plataformas digitales han proliferado, generando así una distribución más directa y personalizada. La competencia por fidelizar y aumentar las ventas es mayor que nunca. Todos estos elementos han cambiado para siempre las fuentes de ingresos del sector (PwC, 2018).

Imagen 2. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

1.1.5. Colaboradores (Alianzas estratégicas)

Como empresa que brinda una solución trabajando con contenido, marketing y tecnología digital es importante tener dentro del staff personal que cubra estos aspectos. Sin embargo, se identifican alianzas estratégicas con varios sectores para alcanzar objetivos mutuos. Dentro de las alianzas identificadas se encuentran:

- Proveedor confiable para recursos tecnológicos.
- Universidades, Empresas, emprendimientos, artistas, colectivos de arte, clubes, conferencistas, talentos y todos los que se integren al sitio.
- Personajes referentes de las categorías.
- Creativos y diseñadores del sitio.
- Asesores y especialistas en estrategias digitales para la creación del contenido.
- Marcas de bienes y servicios que deseen pautar de manera permanente.

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Objetivo General: determinar la viabilidad del modelo de negocio de “implementación de una cartelera digital” que conecte la oferta y demanda de eventos de cultura y entretenimiento en medios digitales, visto desde las diferentes Gerencias de la organización.

Objetivos Específicos: se establecieron los siguientes objetivos alineados a cada gerencia:

- Mantener una buena dirección a través de su misión, visión y valores corporativos, teniendo un buen ambiente laboral donde los empleados se sientan parte de la empresa y contribuyan con el crecimiento de la misma.

- Identificar la inversión necesaria para el proyecto, fuentes de financiamiento y su generación de flujos en el plazo de cinco años.
- Realizar planeación y la evaluación de viabilidad financiera del proyecto
- Determinar la estructura interna de la empresa, su proceso productivo, la capacidad instalada adecuada y niveles de contenido requeridos.
- Identificar las variables del mercado y el comportamiento del consumidor frente a esta propuesta de negocio.

3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1. GERENCIA: ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING

3.1.1. Estudio de Mercado

3.1.1.1. Investigación de mercado

3.1.1.1.1. Objetivo General

Evaluar la aceptación de una cartelera digital que consolide y comparta las diferentes ofertas de cultura y entretenimiento existentes en medios digitales.

3.1.1.1.2. Objetivos Específicos

Con la finalidad de ampliar de una forma más concreta el alcance del estudio de mercado a realizarse, se identificaron los siguientes objetivos específicos de la investigación:

- Identificar si la plataforma digital debe ser desarrollada en una APP o en sitio web.
- Conocer gustos, preferencias e innovación para estructura de la plataforma y distribución del contenido.
- Identificar el tipo de contenido que prefieren los usuarios.

- Identificar si el consumidor está dispuesto a pagar por un servicio que cuente con las características y enfoque de la oferta que estamos proponiendo.
- Encontrar diferentes alternativas para generación de ingresos, que abarquen más allá de publicidad o patrocinio.
- Obtener información sobre la oferta existente de servicios y plataformas similares.
- Evaluar las mejores opciones para un plan de retroalimentación.

3.1.1.1.3. Población

La población se encuentra definida por el conjunto de individuos ecuatorianos que se encuentran en el rango de edad de 27 a 39 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C+. El total de personas en ese rango de edad para el año 2020, y que de acuerdo a la tabla proyección de población por años en edades simples (INEC, s.f.) asciende a 3,300,428 individuos; el % de los niveles socioeconómicos señalados confirme a información de esta misma entidad es de 35.9%, dando un total de población de 1,184,854 en el conjunto de individuos.

3.1.1.1.4. Muestra

A partir de este conjunto de individuos de 1,184,854 se procede a calcular el tamaño de la muestra, para lo cual se aplica la fórmula considerando como variables: Confianza 95% y error 5% , dando el resultado de la muestra 384 personas.

Imagen 3. Tamaño de la muestra

$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$	$n = \frac{(1184854) \cdot (0.25) \cdot (3.84)}{(1184854-1)(0.0025) + ((0.25) \cdot (3.84))}$	EDAD	#	% PESO	POBLACIÓN	%	%	MUESTRA
		PERSONAS	NIVEL SOCIO ECONOMICO A, B, C+	CONFIANZA				
		27-39	3,300,428	35.90%	1184854.00	95%	5%	384

3.1.1.1.5. Diseño de la Investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Tabla 1. Diseño de la Investigación

Problema	Objetivo Especifico	Técnica Investigación	Herramienta	Unidad de análisis
¿Qué alternativas de entretenimiento en línea existen hoy?	Tener información sobre la oferta existente de servicios y plataformas similares	Cualitativa	Observación	Sitios WEB
¿Cómo se obtiene Información sobre los usuarios consumidores?	Conocer gustos, preferencias e innovación para estructura de la plataforma.	Cualitativa Cualitativa	Focus Group Encuesta	Millennials
	Identificar el tipo de contenido que prefieren los usuarios	Cualitativa Cualitativa	Focus Group Encuesta	Millennials
	Identificar si el consumidor está dispuesto a pagar por un servicio	Cuantitativa	Encuesta	Millennials
	Evaluar las mejores opciones para un plan de retroalimentación	Cualitativa	Focus Group	Millennials
	Identificar si la plataforma digital debe ser desarrollada en una APP o en sitio web.	Cualitativa	Entrevista	Experto en medios digitales
¿Cómo rentabilizar el negocio?	Encontrar diferentes alternativas para generación de ingresos	Cualitativa	Entrevista	Experto en medios digitales

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1.6. Desarrollo de Técnicas de Investigación

Observación: ante la necesidad de conocer si existen plataformas que tengan una oferta similar a la propuesta de este proyecto, se empleó esta técnica para poder evaluar sitios considerados como una posible competencia, los sitios que se observaron durante el lapso de 48 horas fueron: Ticketshow, Buenplan.ec y Quito Cultura.

Entrevista: se utilizó esta técnica para alcanzar un mayor conocimiento de temas específicos, y puntos de vista del entrevistado en el área de su especialidad. En este caso el entrevistado es el CEO de una importante empresa en el Ecuador, que ofrece servicio de diseños sitios web y hosting, y es especialista en ECommerce.

Grupo Focal: se utilizó la técnica de grupo focal con seis personas del grupo objetivo millennials, para identificar aspectos claves que los consumidores valoran con respecto a la oferta de cultura y entretenimiento en línea.

Encuestas: se utilizó la técnica de encuesta a través de la herramienta y formularios de google, en el cual se plantearon preguntas abiertas y cerradas; la encuesta está estructurada con quince preguntas, siendo las cuatro primeras de carácter demográfico.

3.1.1.1.7. Resultados de la investigación

Resultados de la Observación: de acuerdo a la observación realizada a los 3 sitios webs (ver anexo 1), se puede indicar lo siguiente:

El sitio más atractivo es BuenPlan.ec ya que cuenta con colores e imágenes que ofertan eventos por fechas de presentación, estos cuentan con una mejor ubicación, adicionalmente, los eventos más relevantes se encuentran a manera de encabezado dentro del sitio Web, todos los eventos que se encuentran en este sitio son pagados.

En cuanto a Ticketshow, existe un estándar de colores que predominan para el contenido visual, morado, blanco y negro. Actualmente la página promociona eventos en línea pese a que dio a conocerse por un servicio de venta de entradas a eventos y conciertos de distintas categorías, se puede observar que se han adaptado a esta nueva tendencia de ofrecer eventos

digitales, cuentan con su propio sitio de e-commerce, contiene un Chatbot donde todas las preguntas e inquietudes de los usuarios son contestadas, en cuanto a estructura y organización se observa que esta página es muy completa.

En tanto que el sitio web de Quito Cultura carece de color, se proyecta con páginas simples y la información que se detalla corresponda únicamente a eventos de la Red Metropolitana de Cultura de Quito, que en su mayoría son gratuitos, no tiene mayor variedad, para acceder a los eventos que son pagados, el usuario debe enviar un mail para que le sea facilitada la información y la forma en la que hay que realizar los pagos. Finalmente, la funcionalidad de estos sitios es amigable y fácil de manejar para los usuarios, la observación fue realizada en dos días y se pudo constatar que el único sitio que actualizó su información fue Ticketshow.

Resultado de la entrevista: entrevista al Econ. Juan Alfredo Triviño, CEO del grupo REINEC (ver anexo 3): mediante esta entrevista se logró entender el nivel de desarrollo de este modelo de negocios en Ecuador y además levantar información de costos de implementación. Lo más importante a destacar, es que, según el entrevistado, el modelo de negocios tiene potencial y se ha hecho muy poco en el país. El contenido que existe actualmente es más orientado a redes sociales y farándula. No se están preocupando de construir o desarrollar una marca, o un proyecto sólido.

Resultados del grupo focal: el grupo entrevistado cumple con las características de Millennials (ver anexo 4). Todos tienen hábitos muy similares en términos de recibir capacitación, consumir cultura y entretenimiento en tiempos de pandemia y confinamiento. Al escuchar la propuesta, a todos les pareció una excelente idea, sobre todo porque han vivido experiencias de no poder aprovechar lo que hay: academia, personas influyentes, líderes de opinión, universidades, entre otras por no tener la información consolidada o no tener una herramienta de recordación.

Las recomendaciones de la mayoría estuvieron concentradas en la calidad del interfaz y de la facilidad de navegación. También de un sistema de calificación a través de puntuación a los oferentes, en donde se pueda también escribir y compartir reseñas, opiniones de las diferentes actividades que han ofrecido con anterioridad, y así como también de poder contar con un perfil de los oferentes con su bibliografía, ya sean estas personas o instituciones.

Resultado de las encuestas: fueron realizadas un total de 469 encuestas (ver anexo 2), las cuales se encuentran en su mayoría dentro del rango de edad objetivo, pertenecen a los sectores socioeconómicos A, B y C+ principalmente de la ciudad de Guayaquil, cuyo resultado final se resume de la siguiente forma:

Imagen 4. Resultado encuestas

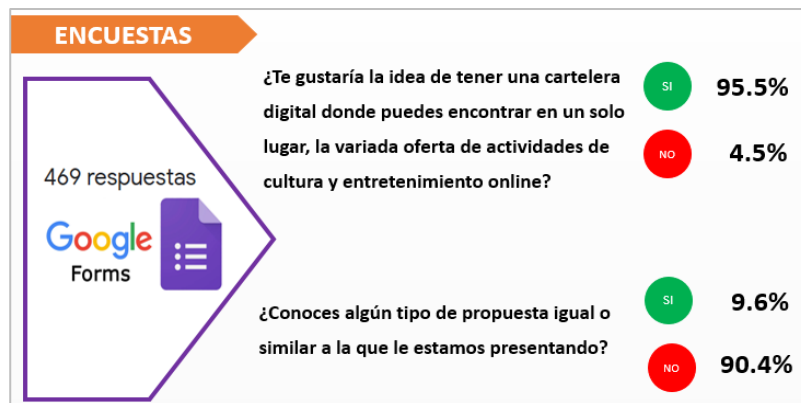


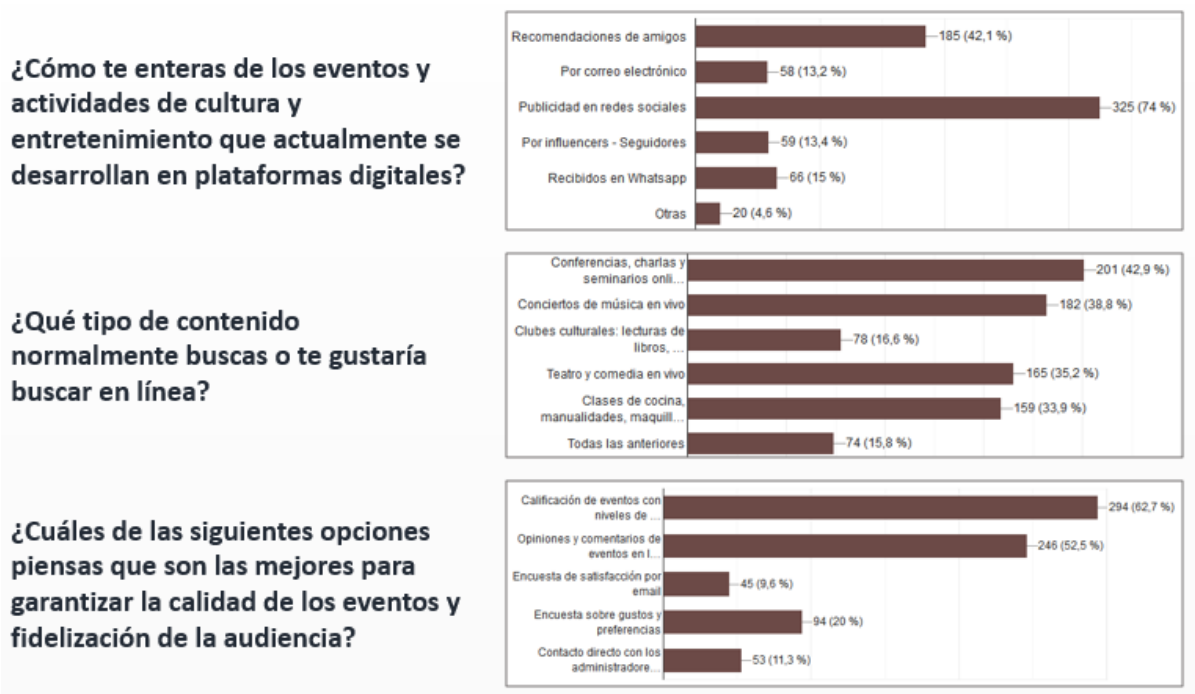
Imagen 5. Resultado encuestas



¿Cuál es tu posición con respecto a la evolución de la diversión y cultura en línea que actualmente nos brinda la tecnología?

Se realizó esta pregunta para obtener una mayor retroalimentación de lo que piensan los posibles consumidores y entre las respuestas claves, están las siguientes: a) deben ser súper innovadores porque en la experiencia de ir a un lugar físico por el momento no se compara, b) hay mucho contenido de mala calidad, c) muy variada pero poco organizada la oferta actual.

Imagen 6. Resultado encuestas



3.1.1.2. Análisis

3.1.1.2.1. Mercado Objetivo y potencial

Mercado objetivo: aunque el tipo de servicio ofrecido puede ser consumido en diferentes rangos de edades, fue segmentado el mercado y se definió que el grupo objetivo está en la generación de Millennials, que son las personas nacidas entre los años 1981 y 1993.

Imagen 7. Edades mercado objetivo

	NACIDOS		GENERACION	AÑOS	
	DESDE	HASTA		DESDE	HASTA
R1	1994	2010	Z	10	26
R2	1981	1993	Y	27	39
R3	1969	1980	X	40	51
R4	1949	1968	BB	52	71
R5	1930	1948	SG	72	90

Mercado potencial: se definió este grupo principalmente porque el tipo de servicio ofertado se alinea a los rasgos claves de esta generación de consumidores que son a) nativos digitales, b) multidispositivo, c) su vida es móvil, d) exigen personalización, e) sociales y f) críticos (Forbes MX, 2014). Adicionalmente se consideró a los niveles socioeconómicos A, B y C+ que carecen de limitaciones para acceder a la tecnología. Con soporte en la información del INEC, el mercado potencial son los millennials en los niveles socioeconómicos descritos y representan 1,184,854 personas (usuarios) en el Ecuador.

Demanda potencial: los usuarios en la edad target representan 1,184,854 personas y se aplicaron criterios para el cálculo de la demanda. Fue revisada información de afiliaciones de empresas en Ecuador con una oferta parecida y el número de asistentes a eventos en medios digitales. Se consideró alcanzar hasta un 5% del mercado que representan 50K afiliaciones gratuitas a la plataforma, sin embargo, de acuerdo a las encuestas solo un 35% estaría dispuesto a pagar por una suscripción de tipo Premium que permitiría un acceso total. Con esto se definió como usuarios pagados en un 20% del total de las suscripciones, que representan 10K personas.

Descripción del mercado: Ecuador, pese a contar con un aproximado del 80% de usuarios con acceso a Internet, entendiendo al acceso como posibilidad de conectarse en lugares públicos junto a suscripciones particulares, empresariales, educativas y familiares, se encuentra en un proceso en desarrollo de reducción de brecha digital principalmente en aspectos de consumo y creación de

contenido e información ya que el uso de Internet se concentra principalmente en redes sociales (ver anexo 5) y videos antes que en noticias e información como se manifiesta en mayor grado en países en desarrollo (Del Alcazar Ponce, 2020).

Al abordar la descripción del mercado de cultura y entretenimiento se debe considerar que con la tecnología se rompen las barreras geográficas. Adicionalmente el mercado está creciendo (ver anexo 6) en los grupos de menor edad acostumbrados a la tecnología (Datareportal, 2020).

3.1.1.2.2. Mapa de la competencia

Mediante técnicas de la observación, encuestas realizadas y búsqueda en redes digitales, se levantó información acerca de los competidores en el mercado, sin embargo, la propuesta del modelo de negocio de este proyecto es diferente.

Imagen 8. Mapa competidores



3.1.2. Plan de marketing

3.1.2.1. La posición estratégica

La posición estratégica trata de identificar el entorno externo, los recursos, competencias y capacidades de una organización, así como las expectativas e influencias de las partes interesadas (Gestiopolis, 2015). La empresa TunClub busca ser identificada como una solución diferente e innovadora en el mercado, que permite conectar ideas, conocimiento y diversión.

3.1.2.1.1. Estrategia Competitiva

Debido a que el mercado está segmentado en un grupo objetivo que son los Millennials, la estrategia competitiva que se va a aplicar es la de enfoque + diferenciación:

- Siendo una cartelera se publica y anuncia contenidos que se puedan dar en otras plataformas, porque la idea es conectar la oferta disponible.
- Se incluirá también la oferta internacional de eventos.
- Actualización permanente.
- Se cubren varias categorías al mismo tiempo.

3.1.2.1.2. Diferenciales

A partir de que los clientes asocian beneficios de manera exclusiva a esta propuesta de negocio; se pueden identificar los diferenciales con respecto a la competencia:

- Calidad de contenido
- Personalización
- Creatividad con anuncios
- Oferta variada continuamente actualizada
- Promoción de valores y RSC

3.1.2.1.3. Posicionamiento

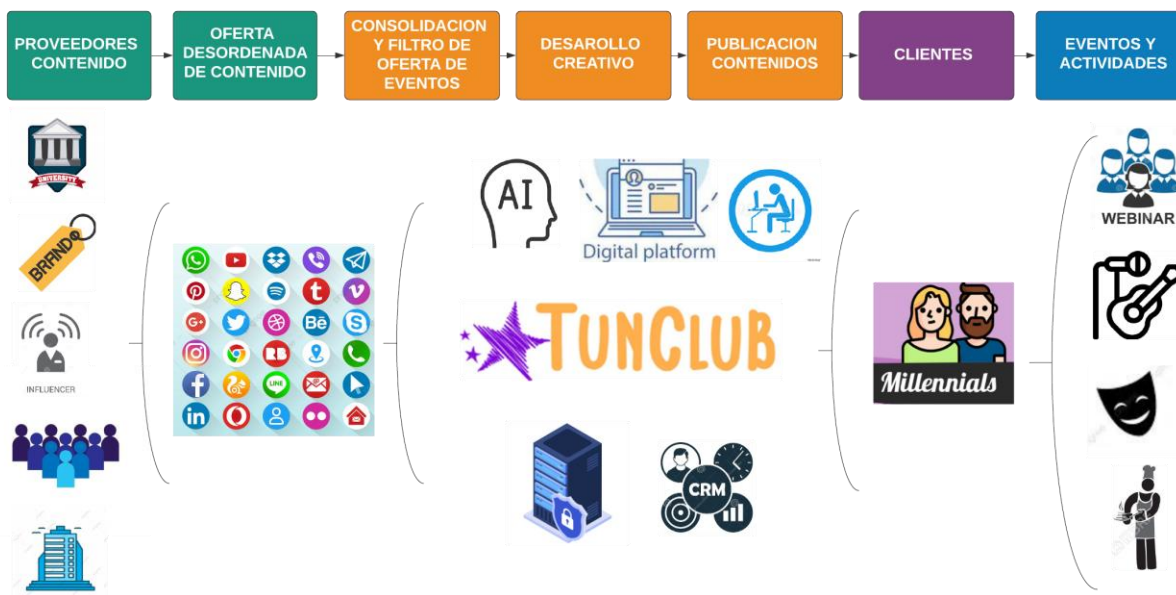
El posicionamiento es el arte de ubicar en la mente del mercado meta, los atributos de los productos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas (Pérez Romero, 2004). A partir de la identificación de los diferenciales, se determinó la propuesta de valor como:

“TunClub como el sitio digital que te conecta con una variada oferta de ideas, conocimiento y diversión en línea, siempre enfocados en la personalización y calidad de los contenidos”.

3.1.2.2. Producto / Servicio

El servicio consiste en la entrega de información de actividades de cultura y entretenimiento en línea: de manera filtrada, ordenada y consolidada; a través del networking entre oferentes y demandantes, se conectan ideas, conocimiento y diversión como un aporte a la sociedad. No importa cuál sea el lugar o plataforma donde se desarrolle; si este se encuentra dentro de los parámetros previamente establecidos, deberá ser parte de la oferta consolidada.

Imagen 9. Modelo de negocio



3.1.2.3. Precio

El servicio brindado tiene una versión gratuita y una Prime para acceso total al contenido. Esta suscripción Prime tiene un costo mensual de \$0.99 más impuestos o un valor anual de \$10 más impuestos, para recibir información al día de la oferta de eventos y actividades en línea. En el caso de eventos pagados, se deberá cancelar adicionalmente el valor del evento, el cual en el caso de suscripciones pagadas tendrán un descuento en el valor. Adicionalmente las suscripciones Prime tendrán beneficios de eventos exclusivos y descuentos que permitan al usuario recuperar el valor de la suscripción o recibir beneficios adicionales.

Cabe indicar que los ingresos de la plataforma están principalmente por las afiliaciones, pero también se generan por comisiones como bróker de actividades y eventos, publicaciones en primera fila en el sitio y anuncios publicitarios.

3.1.2.4. Distribución

Siendo una cartelera digital que anuncio variedad de eventos que se desarrollan en otras plataformas, la entrega o distribución del servicio será desde el sitio web o app en el que el usuario será direccionado al evento a actividad en línea.

3.1.2.5. Promoción y Comunicación

Este servicio busca poner a disposición de todos los usuarios de manera simple, una variedad de oportunidades o actividades existentes, dentro de lo cual la comunicación y retroalimentación con los usuarios es fundamental para llegar a la personalización de la solución. El proceso contempla la obtención de los gustos y preferencias del usuario, opciones en la plataforma para valorización de eventos, comentarios y recomendaciones.

Se enviarán a correos electrónicos, WhatsApp y a otros mecanismos, la información de últimas actividades para que accedan al sitio mediante su PC o móvil. Adicionalmente se considera un presupuesto para las actividades de promoción y comunicación.

Imagen 10. Brochure



3.1.2.5.1. Nombre de la empresa

TUNCLUB nace a raíz de una idea de cubrir la abundante y creciente oferta de eventos de índole cultural y de entretenimiento, la misma que podría encontrarse a través de medios digitales y redes sociales, pero de forma desorganizada. Este es un nombre corto, simple, pegajoso y de fácil recordación a los jóvenes.

3.1.2.5.2. Slogan y logotipo

Para la elaboración del logo de TunClub se buscó colores, tipografía y elementos que permitan crear un nexo con el target millennials, todo esto partiendo de sus atributos y cualidades tales como la espontaneidad y el dinamismo que los caracteriza para podernos adaptar a su visión. El color naranja predominante permite comunicar alegría, juventud y diversión.

Con el eslogan se da la palabra, la promesa sobre el beneficio que se entrega y se resume de manera simple: “Tu Casa, tu Club”

Imagen 11. Logotipo de TUNCLUB



3.1.2.5.3. Plan de Medios y presupuesto

El plan de medios representa la solución a las cuestiones vinculadas con la difusión de la campaña publicitaria (García Prado, 2018). Siendo TunClub una nueva empresa, el plan de medios y su presupuesto es vital para dar a conocer la nueva marca y su propuesta; acompañada con objetivos Smart que se encuentran orientados al incremento de volumen de negocios para lograr el equilibrio financiero, y la recuperación de la inversión:

- Cubrir 5% del mercado con afiliaciones gratuitas o 50K seguidores.
- Llegar a 7k Suscripciones PRIME en el 1er año de operación.
- Lograr cumplimiento mayor a un 90% de los KPI's claves definidos por áreas.
- Alcanzar promedio de cien actividades o eventos en los primeros tres meses.
- Obtener retroalimentación promedio 4.5 en primeros 6 meses.

En este sentido la empresa maneja un presupuesto para los próximos cinco años y que está distribuido de la siguiente forma.

Tabla 2. Plan de medios por año

Detalle	Presuesto por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento en buscadores	500	500	500	500	500
Google AdWords	500	500	500	500	500
Influencers	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Marketing por email	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Redes sociales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Eventos	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800

Fuente: Elaboración propia

3.2. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. Descripción del producto/servicio

El servicio consiste en la entrega de información de actividades de cultura y entretenimiento en línea: de manera filtrada, ordenada y consolidada; a través del networking entre oferentes y demandantes, se conectan ideas, conocimiento y diversión como un aporte a la sociedad. No importa cuál sea el lugar o plataforma donde se desarrolle; si este se encuentra dentro de los parámetros establecidos, deberá ser parte de la oferta consolidada.

Los usuarios tendrán acceso a al sitio Web o App en donde estará categorizada toda esta información, dentro de los cuales estarán actividades de carácter gratuito con los links directos hacia el desarrollo en línea de la misma. También contará con actividades con costo, en las que para acceder se tendrá un proceso previo de pago. El acceso al sitio es gratis, pero la información es limitada por cuanto también ofrecemos una versión ilimitada de información, a través de un acceso Prime (suscripción).

Funcionalidad: al entrar al sitio, los usuarios encontrarán a primera vista los anuncios llamados de primera fila, que corresponden a eventos publicitados. Después encontrarán diferentes categorías de eventos y actividades en línea: Webinar's, cursos, clubes, asociaciones, entrevistas, conciertos, exposiciones, clases de cocina, etc. Cada oferta tendrá un botón de tráiler, en el que el ofertante se identificará o hablará de su propuesta de valor. El nivel de acceso al sitio dependerá de la versión gratuita o suscripción Prime. Una vez que un usuario decida disfrutar de un evento, si este es gratuito le permitirá acceder a un link o enviarlo al sitio donde es desarrollado. En el caso de eventos con costo, deberá antes cumplir el proceso en el botón de pago del sitio.

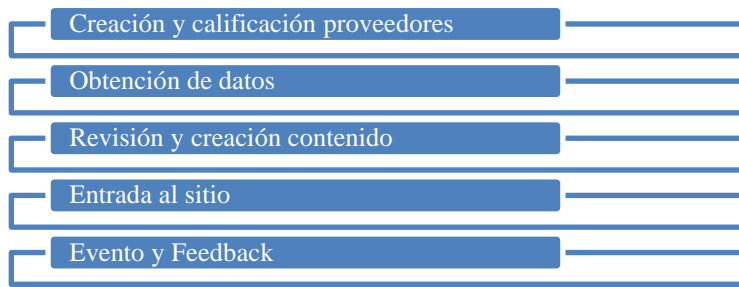
También existirá una opción para que los ofertantes de estas actividades, puedan cargar y realizar su promoción en la plataforma, cumpliendo con ciertos parámetros. La oferta de actividades no solo es de carácter local, sino que se incluirá contenido internacional. El funcionamiento de la aplicación es simple, sin embargo, dentro del proceso hay complejidad en el levantamiento de la oferta existente a través de buscadores (Inteligencia artificial) y a este se le incorporan los procesos creativos para reforzar la experiencia al usuario.

El proceso de afiliación y contratación se realiza desde la plataforma, y para disfrutar de una actividad o evento se requieren ciertos parámetros, en el caso de hardware estos serán visibles en los anuncios como pueden ser: capacidad de equipos, disponibilidad de cámara web, etc.

3.2.2. Proceso de producción/ prestación del servicio

Se identificaron todas las tareas que se deben ejecutar en el modelo de negocio, estas fueron concatenadas y se establecieron límites para poder definir los procesos. La suma de los cinco procesos identificados lleva a la entrega del servicio.

Imagen 12. Procesos entrega servicio



Creación y calificación proveedores: el proceso arranca con la obtención de información sobre eventos, actividades y disponibilidad de contenido, así como la identificación de quienes proveen.

Obtención de datos: luego de la evaluación y certificación de los proveedores recurrentes de información, hay dos mecanismos de entrada de datos: uno manual que es entrar en el sitio, para que con una clave y acceso se cargue información cumpliendo parámetros establecidos, quedando en estado bloqueada hasta que sea liberado y dependiendo del acuerdo comercial, esta actividad puede requerir un paso adicional de botón de pago; b) proceso automatizado, con desarrollados de protocolos para la transmisión de la información. El sistema de búsqueda también ubicará información relevante en el medio; será capturada y publicada de manera directa por la empresa. Toda esta información es almacenada en una base de datos, cuyo alojamiento es a través de un arrendamiento de un servidor dedicado con una firma especializada.

Revisión y creación contenido: en esta etapa, se trabaja con toda la información recibida; revisando y validando el contenido, agregando la parte creativa y las actividades comerciales que se implementarán. En este proceso existe la mayor interacción del personal y es diaria para cumplir con la entrega de información siempre actualizada. Si el contenido está correcto, el mismo se libera en la plataforma y se envía información actualizada de carácter promocional a

los usuarios. Esto se hace por correo electrónico, WhatsApp y otros medios contratados; se invita a las personas a que visiten el sitio.

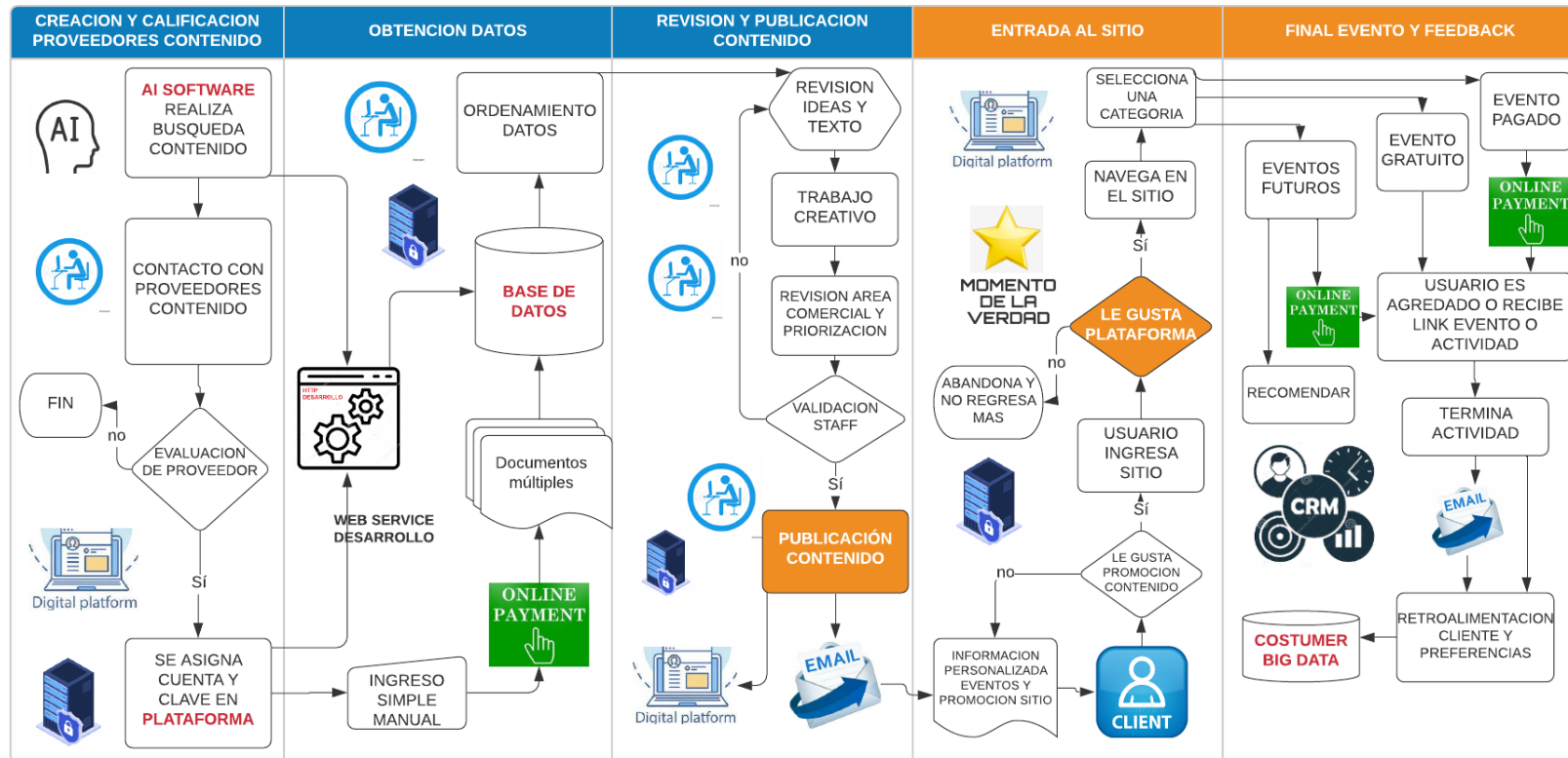
Entrada al sitio: a partir del estímulo enviado en diferentes medios con información personalizada de eventos y actividades, el usuario toma la decisión de visitar el lugar. En el caso que lo haga, al ingresar a la plataforma se produce el momento de la verdad, porque si el sitio no es del agrado del usuario, este abandona y no regresa más. En la página principal se desplegarán los eventos más importantes y los que sean publicitados, adicionalmente el usuario puede acceder por categorías, en los que se incluyen temas creativos como: tener tráiler en eventos, invitaciones, voicenotes, que permitan una buena experiencia en la navegación del sitio. También existe la opción de poder publicar su propio evento para lo cual pasa el proceso inicial antes descrito.

Evento y Feedback: el último proceso es cuando el usuario se interesa en una categoría, actividad o evento. El mismo que puede ser inmediato o futuro. En el caso de ser inmediato, existen dos clasificaciones: a) gratuitos y b) pagados. En el primero se puede acceder de manera directa a la actividad o evento desde la plataforma, para lo cual el sistema tendrá el link, para ir al mismo o ser agregado. Si este tiene costo, antes de este secuencial existirá un botón de pago.

Para eventos futuros también depende de la clasificación anterior y permitirá pagar el evento por anticipado, tener recordatorios, recomendar y también se preguntará por gustos y preferencias del visitante para obtener información que permita personalizar la herramienta, la comunicación y a futuro ampliar la oferta si fuese necesario. En esta etapa existe la retroalimentación integral (visita, eventos, navegación, aspecto visual, calidad de contenido) el mismo que será administrado a través de un programa CRM que permita el manejo adecuado del proceso y de los macrodatos (datos masivos) para toma de decisiones.

El flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos, además facilita la socialización entre las personas intervinientes en los procesos (BDO, 2017).

Imagen 13. Flujo del proceso de entrega del servicio



3.2.3. Determinación de la capacidad productiva

La planificación de la capacidad es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización, la capacidad excesiva puede ser tan fatal como la capacidad insuficiente (Carro Paz & González Gómez). Es importante determinar el tamaño del proyecto, para cuantificar niveles de inversión, costos, gastos e ingresos. Para hacerlo se deben considerar las variables de demanda, insumos, localización, y estrategia comercial.

Se determinó que el mercado objetivo representa aproximadamente 1.2 millones de personas y siendo la propuesta una cartelera digital, gran parte del tráfico será redirigido hacia otros medios en donde se desarrollan los eventos. Para lo cual se define que una capacidad instalada adecuada debe permitir una circulación de 10K usuarios al mismo tiempo. En este punto la decisión es que el proceso de alojamiento de la información sea a través de una empresa especialista en el tema, mediante la contratación de un servidor dedicado.

El modelo de negocio es de una empresa de servicios y este no mantiene productos o bienes en inventario, pero al ser adaptada a la realidad del negocio, si requiere capacidad de producir y manejar volumen de contenido para ser publicado en la plataforma. Debido a esto, el proyecto considera la necesidad de implementar inteligencia artificial para búsqueda y captura de datos, de tal forma que sea un proceso eficiente y de bajo costo, permitiendo por el menor un número de doscientas publicaciones al mismo tiempo.

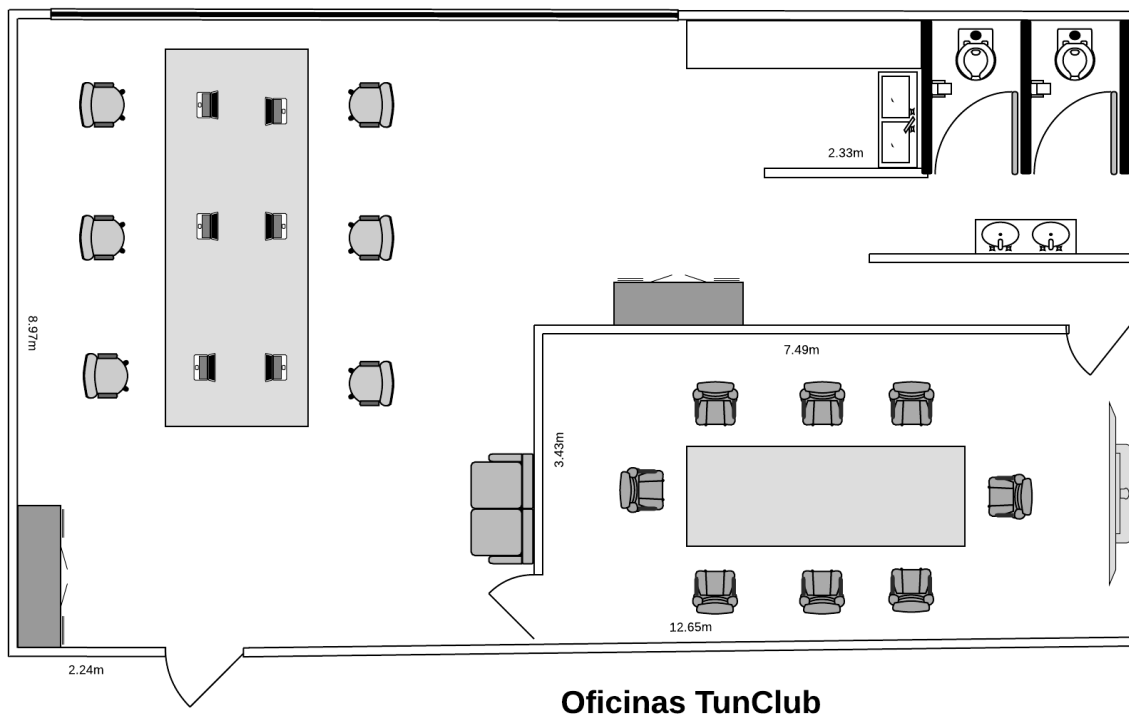
Se identifican a los desarrollos de software que va a ejecutar la empresa, como los equipos claves en el proyecto, y debe aprovecharse su capacidad al 100% para la optimización y rentabilidad del negocio (Hill, 1994)

3.2.4. Ubicación del Proyecto

Para el proyecto se requiere arrendar una oficina o espacio de al menos 100mts, y se considera el sector norte de la ciudad según el mapa adjunto por disponibilidad de conexión a través de fibra óptica y cercanía al proveedor de hosting & soporte IT.

3.2.5. Diseño arquitectónico

Imagen 14. Layout oficinas



3.2.6. Costos

Mediante la información recopilada en los puntos anteriores, se pudo determinar los requerimientos de inversión para el proyecto tanto a nivel de monto, como en cuanto al tiempo.

Adicionalmente se identificaron los componentes del costo de producción del servicio y los gastos incurridos en el giro del negocio. Para el proyecto se estima una inversión necesaria de US\$50,000, separada en las tres categorías:

- Activos fijos \$ 7,600
- Software y licencias \$20,400
- Capital de trabajo y otros \$22,000

3.2.6.1. Muebles y Enseres

El proyecto considera el arrendamiento de una oficina, a la que se le añade mobiliario necesario según el siguiente detalle:

Tabla 3. Muebles y enseres

Categoría	Familia	Inversión USD	Detalle
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 2,500	Estaciones de trabajo (muebles)
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 500	Aire acondicionado 24K BTU
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 300	Teléfono
	Total muebles y enseres	\$ 3,300	

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.2. Equipos IT

Se requieren Laptops de alta gama para cada miembro de la organización:

Tabla 4. Equipos IT

Categoría	Familia	Inversión USD	Detalle
Activos fijos	Equipos de computo	\$ 300	Impresora
Activos fijos	Equipos de computo	\$ 4,000	Laptops alta gama (4)
	Total equipos de compi	\$ 4,300	

Fuente: Elaboración propia

3.2.6.3. Software

El desarrollo de software está compuesto de cuatro elementos: a) el desarrollo del sitio web, b) un programa protocolo para transferencia de información, c) Desarrollo CRM para manejo experiencia de usuarios y d) programa de inteligencia artificial (IA) para automatizar la captura de datos en el entorno digital. Para el desarrollo de software y compra de licencias tenemos:

Tabla 5. Detalle software

Categoría	Familia	Inversión USD	Detalle
Activos Diferidos	Software	\$ 400	Licencias para equipos
Activos Diferidos	Software	\$ 7,000	Desarrollo sitio WEB Wordpress
Activos Diferidos	Software	\$ 3,000	Desarrollo entrada datos
Activos Diferidos	Software	\$ 4,000	Desarrollo atención usuarios CRM
Activos Diferidos	Software	\$ 6,000	Inteligencia para búsqueda de datos
	Total software	\$ 20,400	

Fuente: Elaboración propia

La productividad de la empresa descansa a partir de los motores de búsqueda de información usando inteligencia artificial (AI), ya que el tamaño tan amplio de esta información deja fuera del alcance de los usuarios los datos relevantes, ante la imposibilidad de analizar y buscar dentro de todos ellos (Ticportal, 2015)

Para determinar el calendario de implementación del proyecto será importante considerar el tiempo para la construcción de la plataforma. El tipo de solución planteada no implica complejidad, debido a que los eventos se siguen desarrollando en su sitio original.

3.2.6.4. Materias primas/ Materiales e insumos

Siendo una empresa de servicios, los costos de fabricación identificados están orientados a mano de obra para el procesamiento de información. Los costos son mayormente fijos porque

adicional a la mano de obra, consideran el costo de alojamiento y comunicación del sitio. Este detalle que asciende a \$42,235 anuales por costos de producción, se amplía en la Gerencia Financiera.

3.2.7. Vida Útil del Proyecto

La vida útil de un proyecto puede determinarse en base al periodo de obsolescencia del activo fijo más importante o en el momento que se estima dejarán de recibirse de forma constante los beneficios esperados (Bayly, 2018).

Se estima una vida útil de cinco años para los activos y bienes de capital del proyecto, debido a que en su mayoría corresponden a tecnología y si bien pueden seguir generando flujos, se prevé la necesidad de una actualización de la plataforma, con una inversión menor a la original, a fin de estar alineados al mercado y consumidores. En el caso de un crecimiento no presupuestado del proyecto, también serán requeridas nuevas inversiones para aumentar la capacidad de navegación y captura y procesamiento de datos.

3.2.8. Propiedad intelectual

La propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, etc. Así como a los símbolos, logotipos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. (OMPI, s.f.).

Este proyecto considera el uso de tecnología (software) y activos que están siendo desarrollados por TunClub, los mismos que deberán ser registrados para proteger los intereses de la empresa.

Adicionalmente al ser el modelo de negocio una cartelera digital, se va a publicar contenido de terceros que pudiese requerir en ciertos casos autorizaciones, sin embargo, el uso final está orientado a ser un canal de enlace porque se redirige al usuario al canal original que genera la información. Debido a esto se considera dentro del proceso una primera etapa de evaluación de proveedores que permite completar por primera y única vez la documentación necesaria para eliminar posibles riesgos.

3.2.9. Contratos

En base al levantamiento de los procesos se identifican los siguientes contratos para la operación del negocio:

- Contratos laborales.
- Contrato para el desarrollo de Software.
- Contrato servicio de alojamiento de datos, comunicaciones y soporte IT
- Contrato de arrendamiento de oficina.
- Contratos & acuerdos con proveedores de contenido.

3.3. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

3.3.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano

3.3.1.1. Definición de Misión, Visión y valores

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, es el punto de partida para el diseño de estructuras de dirección (Fred, 2003).

La Misión de TunClub, es una plataforma digital de cultura y entretenimiento creada para brindar una oferta de eventos y actividades con altos estándares de calidad, con contenido orientado a ser un aporte para la sociedad y para sus usuarios a través del networking entre oferentes y demandantes, busca ser el medio digital que conecte ideas de forma eficiente y responsable.

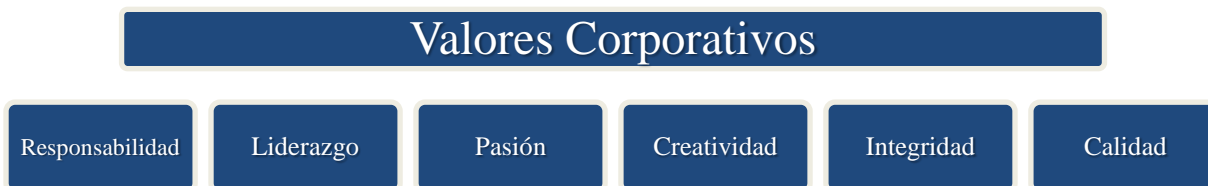
La visión de una empresa se puede definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro (Martínez & Milla, 2005).

La Visión de TunClub, es llegar a ser una plataforma internacionalmente reconocida por facilitar y permitir que personas puedan inspirar y engrandecer la vida de otras personas en el mundo, a través de la conectividad, conocimiento, cultura y tecnología.

La gran fuerza unificadora en cualquier organización reside en la existencia de valores armónicos entre sus integrantes (Jaques, 2004).

Los valores corporativos centrales de TunClub están representados en un compromiso muy sólido con la calidad del contenido y la creatividad con la que se busca conectar con su grupo objetivo.

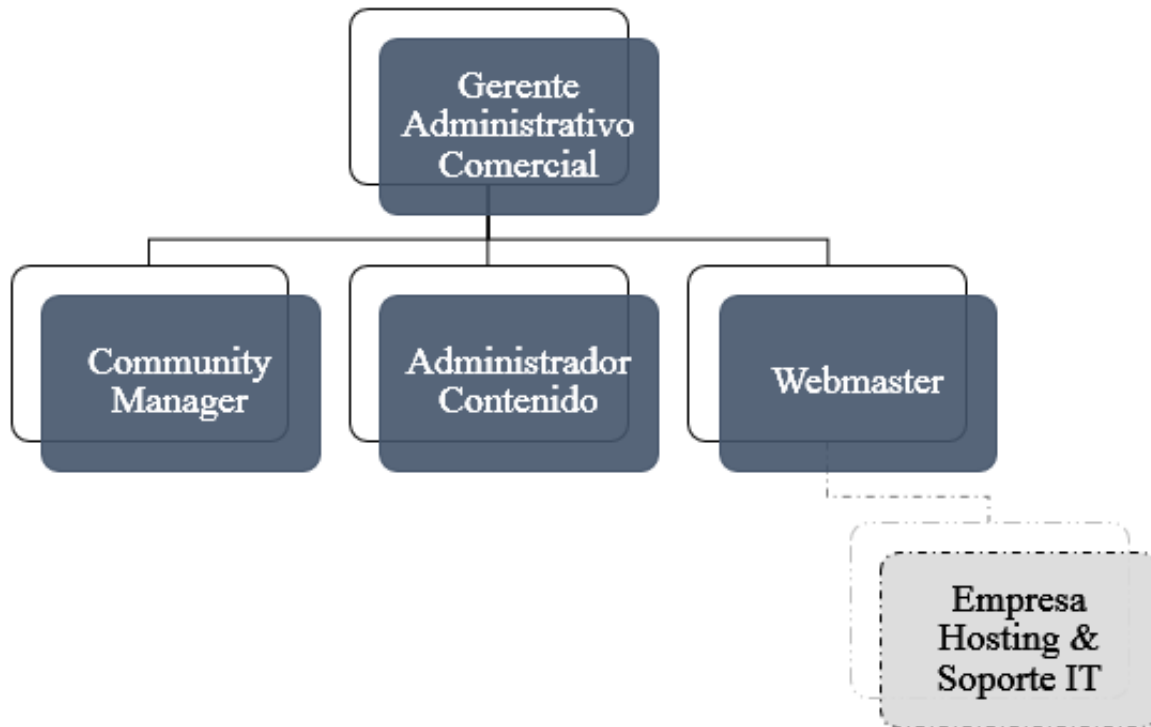
Imagen 15. Valores Corporativos



3.3.1.2. Organigrama de la organización

El organigrama es la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la organización (Universidad Barcelona, 2007).

Imagen 16. Organigrama



3.3.2. Necesidades de Recursos Humanos

3.3.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.

La realización de Análisis y descripciones de puestos de trabajo sigue siendo un trabajo inexcusable por cuanto su resultado constituye la base de la organización del trabajo y el eje sobre el que gira toda organización (Fernández-Ríos, 1995).

Tabla 6. Análisis cargo Gerente Administrativo

Cargo: Gerente Administrativo Comercial		# 2020-Tun-0001
Cargo del Jefe Inmediato: ACCIONISTAS		
RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo: Responsable de cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los accionistas a los empleados. Mantener un buen ambiente laboral. Hacer crecer la cartera de clientes, brindado un excelente servicio al cliente y dar la mejor experiencia a los mismos.		
Cargo de los subordinados: N/A		
RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE
Elabora las plantillas para cargar la información de los eventos y actividades en la plataforma.	Con aplicativos de software que contienen un estándar de comunicación	Para lograr una adecuada difusión del contenido a publicarse en la plataforma.
Redacta de manera creativa y descriptiva la información de los eventos y actividades que se llevarán a cabo dentro de la plataforma.	Realizando un análisis previo del cronograma de eventos culturales y entretenimiento que posee la plataforma	Para poder brindar de forma clara la información que los usuarios van a leer, para persuadirlos a ingresar y mantenerse conectados
Corregir textos ingresados por el Community manager y staff de comunicación, buscando mejoras.	Revisando detalladamente todo el contenido propuesto para publicar	Para que las interacciones en redes sociales con los usuarios de la plataforma sean efectivas

Tabla 7. Análisis cargo Community Manager

Cargo: Community Manager		# 2020-Tun-0002
Cargo del Jefe Inmediato: Gerencia Administrativa Comercial		
RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo: Gestionar el desarrollo, optimización, eficiente administración y buen servicio de los canales y Medios Digitales tanto internos como externos para mantener fidelidad de parte de los usuarios, seguidores o fans de la plataforma.		
Cargo de los subordinados: N/A		
RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE
Mantener, renovar y promover la buena imagen corporativa y empresarial de TunClub.	Por medio de la revisión periódica de novedades que se susciten en todas las redes sociales y medios digitales donde se promocióne TunClub.	Para presentar una buena imagen frente al a los usuarios, establecer un canal de comunicación eficiente ante las consultas e inquietudes en redes sociales
Encargado de impulsar la adecuada difusión y alcance de todos los eventos y novedades que se lleven a cabo en la plataforma de TunClub,	Produciendo y diseñando elementos de comunicación visual a implementarse, con mensajes y redacciones creativas que permitan un mayor alcance y difusión.	Para promover el uso de la plataforma, aumentar la fidelidad de los usuarios y así fomentar el uso de este medio tecnológico para su diversión y entretenimiento
Diseño y construcción de nuevos medios de presentación del servicio, crear nuevas estrategias para un mayor alcance.	Mediante el uso de software de diseño gráfico y tridimensional	Para mantener y renovar de manera frecuente la oferta de Tun Club.

Tabla 8. Análisis cargo Administrador Contenido

Cargo: Administrador de contenido		# 2020-Tun-0003
Cargo del Jefe Inmediato: Gerencia Administrativa Comercial		
RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo: Responsable de crear los contenidos descriptivos de la plataforma, asegurando su exactitud, veracidad y brindando un constante mantenimiento, que permita asegurar la calidad del contenido cargado en beneficio de una mejor experiencia para el cliente.		
Cargo de los subordinados: N/A		
RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE
Elabora las plantillas para cargar la información de los eventos y actividades en la plataforma.	Con aplicativos de software que contienen un estándar de comunicación	Para lograr una adecuada difusión del contenido a publicarse en la plataforma.
Redacta de manera creativa y descriptiva la información de los eventos y actividades que se llevarán a cabo dentro de la plataforma.	Realizando un análisis previo del cronograma de eventos culturales y entretenimiento que posee la plataforma	Para poder brindar de forma clara la información que los usuarios van a leer, para persuadirlos a ingresar y mantenerse conectados
Corregir textos ingresados por el Community manager y staff de comunicación, buscando mejoras constantes.	Revisando detalladamente todo el contenido propuesto para publicar	Para que las interacciones en redes sociales con los usuarios de la plataforma sean efectivas

Tabla 9. Análisis cargo Webmaster

Cargo: Webmaster		# 2020-Tun-0004
Cargo del Jefe Inmediato: Gerencia Administrativa Comercial		
RESPONSABILIDAD BÁSICA		
Propósito básico del cargo: Diseñar, crear y realizar mantenimiento a páginas y aplicaciones web de la Empresa, para asegurar su correcto funcionamiento y buena experiencia de usuario.		
Cargo de los subordinados: N/A		
RESPONSABILIDADES		
QUÉ HACE	CÓMO LO HACE	PARA QUÉ LO HACE
Revisar procesos de actualización de hosting y parches de seguridad.	A través de análisis y uso de herramientas web.	Para que el rendimiento de la plataforma siempre esté óptimo para los usuarios
Programación y funcionalidad del sitio web y de sus páginas	Con el uso de lenguajes de programación que permitan rediseñar y ajustar el sitio de acuerdo a las necesidades que se vayan generando	Para que se puedan aprovechar todos los recursos tecnológicos de la plataforma y así garantizar una buena experiencia para sus usuarios
Realizar pruebas para detectar errores en el desempeño de las aplicaciones o del sitio. Solucionar errores o problemas en la ejecución de las aplicaciones o sitios web.	A través del uso de herramientas y aplicativos que permitan monitorear los datos que ingresan al servidor y en las páginas	Para evitar molestias para los usuarios y para poder optimizar el uso de los servidores

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar.

La Selección de Personal se convierte en el proceso más importante dentro de la organización puesto que dependiendo de una buena gestión de selección de personal la empresa cumple su proyección de crecimiento (GSH, 2020).

Debido al tamaño de la estructura y la especialización en las actividades, se aplicará la selección por competencias para lo cual se realiza la identificación de los perfiles para cada puesto de trabajo:

Tabla 10. Perfiles de cargos

Cargo	Gerente Administrativo Comercial
Descripción General	Encargado de la planeación, organización, dirección y control de actividades de la empresa, debe manejar óptimamente los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicos, con la finalidad de conseguir los objetivos que la empresa se han fijado previamente.
Descripción del puesto	Controlar el entorno de la empresa y sus recursos. Capacidad para emprender acciones y llevarla delantera para hacer cambios en el entorno. Implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la empresa. Atraer, fidelizar y dar servicio a los clientes.

Requisitos	<p>Nivel de Educación: Universitaria Título requerido: Administración de empresas, Comunicación Social, y afines Experiencia: Mínimo 3 años Habilidades: Facilidad de palabra, actitud de servicio, iniciativa, trabajo en equipo. Competencias: inglés fluido, manejo de utilitarios</p>
Cargo	Community Manager
Descripción General	Administrar de manera ágil toda la comunidad online que genera la plataforma, afianzando constantemente las relaciones y vínculos entre la Marca y el servicio para con los usuarios, clientes, fans, seguidores.
Descripción del puesto	Crear y aumentar la interacción de la comunidad digital que gira alrededor del uso de la plataforma, así como gestionarla adecuadamente manteniéndola informada y “enganchada” con todas las novedades y acontecimientos de la marca y servicio.
Requisitos	<p>Nivel de Educación: Universitaria Título requerido: Ing. En Marketing, Comunicador Social, Relaciones Públicas Experiencia: Mínimo dos años Habilidades: Facilidad de palabra, comunicativo, creativo, proactivo, entusiasta. Competencias: Excelente ortografía y redacción, buen manejo de estándares y línea editorial, organización eficiente de ideas, objetividad, manejo de la funcionalidad de las redes sociales y sitios de difusión</p>
Cargo	Administrador de Contenido
Descripción General	Elaborar y validar la calidad del contenido promocional e informativo de la plataforma

Descripción del puesto	Revisar de manera constante que el contenido de la plataforma pueda ser comunicado de manera efectiva a sus usuarios, que sea adecuado a la promoción de cada evento que se publique
Requisitos	Nivel de Educación: Universitaria Título requerido: Marketing, Comunicación Social, periodismo Experiencia: Mínimo 2 años Habilidades: Facilidad de palabra, actitud de servicio, iniciativa, trabajo en equipo Competencias: inglés fluido, manejo de utilitarios
Cargo	Webmaster
Descripción General	Dar movimiento a la plataforma entre servidores, ejecutar tareas de mantenimiento y control como backups y pruebas de estrés de sistema.
Descripción del puesto	Editar, cambiar, actualizar, crear páginas nuevas dentro de la plataforma, realizar cambios visuales y de programación para el sitio web
Requisitos	Nivel de Educación: Universitaria Título requerido: Ingeniero en desarrollo web, Ingeniero en infraestructura. Experiencia: Mínimo 2 años Habilidades: Estar actualizado con los cambios tecnológicos, análisis de riesgos y peligros en la seguridad de la plataforma, saber optimizar motores de búsquedas. Competencias: Inglés fluido, manejo de lenguajes de programación, creatividad, manejo de utilitarios y bases de datos.

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Compensaciones

3.3.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

Política Salarial: Siendo una empresa de reciente creación, las políticas salariales y de beneficios están orientadas principalmente al cumplimiento legal acerca de las remuneraciones.

- Los Términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo a un estudio referencial de competitividad de mercado, disponibilidades presupuestarias y a la hoja de vida del candidato seleccionado.
- Para que un colaborador sea susceptible de recibir un incremento salarial deberá tener por lo menos un año de antigüedad, previo la revisión salarial.
- Deberán considerarse otros métodos de retención en el caso de que el colaborador no esté adecuadamente remunerado en relación a sus pares y el mercado.
- Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.
- En el caso que una persona sea contratada con ingresos adicionales a su sueldo (comisiones) se establecerá esta modalidad dentro de su contrato individual.
- La compañía ejecutará evaluaciones anuales de la gestión y comportamientos del personal, lo cual permitirá incorporar estos criterios en el caso de un incremento salarial o promoción.
- La compañía garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones de seguridad social, beneficios y otros de acuerdo a la normativa Ecuatoriana.

3.3.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)

3.3.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio.

Los indicadores financieros funcionan en las organizaciones para medir resultados, sin embargo es importante identificar indicadores claves que midan el comportamiento frente a la estrategia de la compañía porque crean valor a largo plazo (Kaplan & Norton, 2013). Se identificaron 24 KPI's claves por áreas, los mismos que dan visibilidad a la organización sobre las consecuencias de las acciones tomadas y alertas sobre posibles desviaciones.

Tabla 11. Indicadores KPI's

Tipo	KPI	Frecuencia	Unidad M
Ventas	Cantidad de clientes normales	Semanal	UN
Ventas	Cantidad de suscriptores	Semanal	UN
Ventas	Nuevos suscriptores / total suscriptores	Semanal	%
Ventas	Ventas reales USD / Ventas USD presupuesto	Semanal	%
Ventas	Comisiones de eventos	Semanal	USD
Ventas	Comisiones de publicidad	Semanal	USD
Servicio al cliente	Número de casos resueltos / total novedades	Semanal	%
Fidelización	Nivel satisfacción de la plataforma (estrellas)	Semanal	UN
Fidelización	Cantidad de publicaciones compartidas	Semanal	UN
Fidelización	Baja de suscripciones	Semanal	UN
Fidelización	Baja de suscripciones / total suscripciones	Semanal	%
Fidelización	Cantidad feedback gustos y preferencias	Semanal	UN
Contenido	Cantidad publicaciones totales	Semanal	UN
Contenido	Cantidad publicaciones por categoría	Semanal	UN
Contenido	Periodicidad de actualización contenido	Semanal	Minutos
Contenido	Captura de contenido automático en la red	Semanal	UN
Contenido	Índice nuevo contenido / total contenido	Diario	%
Infraestructura	Tiempo de respuesta y velocidad servidores	Semanal	UN
Infraestructura	Disponibilidad del servidor	Semanal	%
Finanzas	Generación de caja real	Mensual	USD
Finanzas	Días ciclo de efectivo	Mensual	Días
Finanzas	Retorno sobre patrimonio (ROE)	Mensual	%
Finanzas	Costo Real USD / Costo USD presupuesto	Semanal	%
Finanzas	Utilidad real USD / utilidad USD presupuesto	Semanal	%

Fuente: Elaboración propia

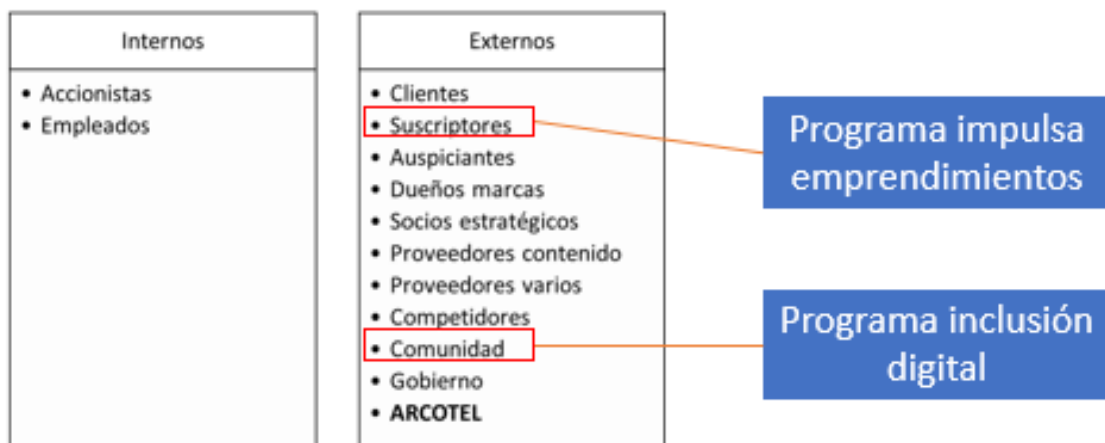
3.3.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

3.3.5.1. Estrategia

La gestión de la RSE supone el reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto. (Cuesta & Muñoz, 2010).

Es la creación de valor a largo plazo para los grupos de interés:

Imagen 17. Stakeholders estrategia RSE



3.3.5.2. Proyectos

Dentro de la estrategia, se plantearon dos proyectos con sus respectivos Stakeholders, debido al impacto actual de la pandemia se observan dos puntos muy relevantes para el futuro:

- Se amplió la brecha digital entre los niveles socioeconómicos
- Se incrementó fuertemente el desempleo.

Tabla 12. Diseño de proyectos por cada Stakeholder

Proyecto: INCLUSIÓN DIGITAL	
Stakeholder	Comunidad
Objetivo	Creación de distintos programas de trabajo que permitan facilitar a la comunidad el acceso a la tecnología, a la información y a la comunicación. Fomentando a los beneficiarios a abrirse nuevas posibilidades de formación, oportunidades para seguir estudiando, convertirnos en promotores de un cambio positivo y aporte que se generará al solucionar parte de esta problemática.
Actividades a realizar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de un Centro de Inclusión Digital dentro de las instalaciones de TunClub que permita a la ONG, Fundación o Institución educativa que decidamos apadrinar, tener la oportunidad de aprender, ampliar su visión, capacitarse, al brindarles el acceso a internet y a todas las herramientas necesarias para que no tengan impedimentos de continuar con su formación educativa y desarrollo de habilidades profesionales. ✓ Programa de abastecimiento de Wifi para la institución educativa que apadrine TunClub como parte de una iniciativa que nos permita poner a disposición parte de nuestros recursos para cubrir la necesidad de muchos niños carecen del acceso a esta herramienta y no pueden conectarse a recibir sus clases con normalidad, solucionando un poco parte de la problemática actual. ✓ Proyecto anual de donaciones de equipos pc's , laptops o tablets, el cual consiste en el despliegue de una campaña de labor social dirigida a nuestros aliados estratégicos y suscriptores para que, cuando realicen renovación tecnológica en sus oficinas o compra de nuevos equipos para sus hogares realicen la donación de los que se encuentren en buenas condiciones, los mismos que, una vez que reciban el mantenimiento y ajustes para su buen funcionamiento (cubierto por TunClub) puedan ser repartidos al inicio de cada temporada escolar entre escuelas o fundaciones que necesiten dotarse de herramientas de trabajo.
Contribución al logro de la RSC	A través de esta contribución dirigida a generar cambios e influir positivamente con nuestros aportes a la comunidad, podemos lograr que nuestro aporte a la sociedad tenga resultados tangibles a corto plazo.
¿Cómo?	Ejecutando los programas ya mencionados de manera eficiente, con acciones que brinden apoyo y que den respuestas inmediatas a las necesidades que actualmente se han desarrollado con el uso de la tecnología en la educación.
¿Dónde?	Centro de Inclusión Digital (Instalaciones de TunClub) Programa de Abastecimiento de Internet (Institución educativa apadrinada) Proyecto Anual de Donaciones de equipos (Instalaciones TunClub para acopio)
¿Por qué?	Porque permitirá que, tanto colaboradores internos como accionistas podamos estar cercanamente involucrados a este tipo de acciones.
¿Para qué?	Para fortalecer y afianzar nuestros valores corporativos y de RSC.
¿Con quién?	Con nuestro Stakeholder (Comunidad), logrando que nuestra iniciativa genere aportes positivo de mayor alcance, que puedan sentir nuestro apoyo y respaldo.

Stakeholder	Suscriptores
Objetivo	Poner a disposición de suscriptores de TunClub que se encuentren <u>desarrollando un emprendimiento</u> , sesiones de retroalimentación y guía por parte de un equipo de profesionales y expertos.
Actividades a realizar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 sesiones por emprendedor, para que reciba guía y retroalimentación en el ámbito: <ol style="list-style-type: none"> 1)Administrativo 2)Financiero 3)Marketing 4)Logística 5)Coaching de negocios <p>El planteamiento principal de esta iniciativa es apoyar a estas personas a identificar los aspectos que les hace falta ir afinando antes poner en marcha su emprendimiento, se deja muy claro que esto no consiste en una asesoría o acompañamiento al 100% ya que el emprendedor se debe encontrar <u>desarrollando su idea</u>, la contribución de TunClub será brindarles un complemento para que puedan ponerse en marcha de manera óptima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Webinar's mensuales a través de la plataforma que les permita a todos los emprendedores refrescar constantemente sus ideas o visión a través de expertos que abarquen diversos temas desde promoción de marca, redes sociales, finanzas, logística, etc. Generando un aporte y apoyo continuo a las iniciativas de todo emprendedor.
Contribución al logro de la RSC	TunClub a través de esta contribución de forma muy activa, podrá ser parte de las acciones que ayuden al emprendedor a impulsar su idea, a través de los aportes que realice su staff de profesionales y expertos, nuestro principio de compromiso social pueda afianzarse dentro de nuestros valores empresariales.
¿Cómo?	Brindando una retroalimentación y guía eficiente que ayude al emprendedor a seguir motivado a trazar su camino, a aclarar sus ideas, a desarrollar su negocio y la puesta en marcha del mismo de forma eficiente.
¿Dónde?	En las instalaciones de TunClub (Reuniones) En plataformas digitales (Reuniones de asesoría)
¿Por qué?	Porque de esta forma, el emprendedor podrá ser guiado de forma más práctica y eficiente, y porque es una forma de aportar a resolver las necesidades que tienen nuestros Stakeholders (suscriptores).
¿Para qué?	Para que la persona que reciba la guía y asesoramiento pueda ser retroalimentada.
¿Con quién?	Con nuestro Stakeholder (Suscriptores), fomentando el crecimiento económico y social que este pueda aportar una vez que ponga en marcha su emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

3.4. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

3.4.1. Presupuesto

3.4.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

En este último punto del proyecto se recoge información de las etapas secuenciales previas, y de no existir impedimentos se procede con la cuantificación del monto de las inversiones necesarias para que el proyecto entre en operación, así como la definición de los ingresos y costos (Meza Orozco, 2017). El plan de inversiones para la cartelera digital de actividades culturales y de entretenimiento TunClub asciende a \$50,000 y se detalla a continuación:

Tabla 13. Plan de inversiones

PLAN DE INVERSIONES					
Categoría	Familia	Inversión USD	Detalle	Total USD	%
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 2,500	Estaciones de trabajo (muebles)		
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 500	Aire acondicionado 24K BTU		
Activos fijos	Muebles y enseres	\$ 300	Teléfono		
	Total muebles y enseres			<u>\$ 3,300</u>	6.6%
Activos fijos	Equipos de computo	\$ 300	Impresora		
Activos fijos	Equipos de computo	\$ 4,000	Laptops alta gama (4)		
	Total equipos de computo			<u>\$ 4,300</u>	8.6%
Total Activos Fijos				\$ 7,600	15.2%
Activos Diferidos	Gastos de constitución	\$ 800	Aporte capital		
	Total gastos de constitución			<u>\$ 800</u>	1.6%
Activos Diferidos	Software	\$ 7,000	Desarrollo sitio WEB Wordpress		
Activos Diferidos	Software	\$ 3,000	Desarrollo entrada datos		
Activos Diferidos	Software	\$ 4,000	Desarrollo atención usuarios CRM		
Activos Diferidos	Software	\$ 6,000	Inteligencia para búsqueda de datos		
	Total software			<u>\$ 20,000</u>	40.0%
Activos Diferidos	Patentes y licencias	\$ 400	Licencias para equipos		
Activos Diferidos	Gastos financieros Preoperativos	\$ -	Intereses bancarios tres meses		
Activos Diferidos	Otras cuentas por cobrar LP	\$ 1,000	Depósito en garantía arriendo		
	Total patentes y licencias			<u>\$ 1,400</u>	2.8%
Total Activos Diferidos				\$ 22,200	44.4%
Capital de trabajo	Fase pre-operativa - etapa pruebas	\$ 5,279	Mano de obra directa & materiales		
Capital de trabajo	Fase pre-operativa - etapa pruebas	\$ 4,284	Gastos Administración & ventas		
Capital de trabajo	Etapa operativa primer año	\$ 10,637			
	Total Capital trabajo			<u>\$ 20,200</u>	40.4%
Total Capital de trabajo				\$ 20,200	40.4%
TOTAL PLAN DE INVERSIÓN ==>				\$ 50,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Activos fijos: representa el 15.2% del plan de inversiones, en donde se considera las estaciones de trabajo (escritorios) y las laptops de alta gama para el personal. El establecimiento será arrendado, así como el servicio de alojamiento de datos que será provisto por un externo.

Activos Diferidos: representan el 44.4% del plan de inversiones, principalmente por software, por los varios desarrollos: a) construcción del sitio & APP, b) protocolos transmisión FTP, c) software CRM y d) Desarrollo de AI para captura de datos del entorno digital.

Capital de trabajo; representa el 40.4% del plan de inversiones y está formado por el capital de trabajo necesario durante la etapa preoperativa de construcción de la herramienta y además de recursos para el primer año de operación hasta alcanzar el nivel de ingresos.

Financiamiento del proyecto: Actualmente los proyectos tecnológicos son los más rentables, ya que la era digital ha simplificado todo, surgiendo las llamadas “Startups” que pueden ser prometedores proyectos pero sin el financiamiento requerido, allí entran los “Venture Capital” capitales de riesgo (Emprendedores & Negocios, 2018).

Debido al tipo de negocio, al monto de la inversión y a ciertas restricciones que podría tener la banca para financiar proyectos tecnológicos, este proyecto considera el financiamiento del 100% a través de inversionistas, siendo una opción viable el capital de riesgo (ver anexo 7).

Tabla 14. Fuentes de financiamiento

Fuentes de Financiamiento	Monto	%
Aporte de Capital	50,000.00	100.0%
Total Financiamiento	50,000.00	100.0%

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.2. Política de cobros, pagos y existencias

Un buen manejo del capital de trabajo sería posible siempre y cuando las políticas de cobro, pago e inventario, que tenga la empresa, se cumplan al pie de la letra (García, Galarza, & Altamirano, 2017).

Política de cobros: esta política tiene por objeto establecer los pasos que se deben seguir durante de administración de cuentas por cobrar, de tal forma que se cumpla el objetivo de quince días de cartera, así como reducir los riesgos de deterioro y castigo de la misma.

- La recaudación mensual de los clientes denominados suscriptores, será realizada a través del cargo recurrente a una tarjeta de débito o crédito durante los primeros días del mes
- En el caso que la misma no se efectuada por problemas con los cupos del cliente, se notificará de inmediato al cliente, pero no se cancelará el servicio, solo existirá una alerta.
- Por si algún motivo se llegue al día quince del mes y no se haya podido recaudar este importe, se procederá al bloqueo temporal del usuario en el modo suscriptor.
- En relación a la venta de eventos, publicaciones, anuncios u otras actividades, la modalidad de pago se mantiene a través del botón de pago que se encuentra en el sitio.
- Con respecto a los acuerdos comerciales que se tenga con terceros, que impliquen la asignación de condiciones de crédito, se otorgarán de acuerdo al cumplimiento de ciertas condiciones. Esta revisión y aprobación será realizada por el Gerente Administrativo.
- Las facturas serán generadas electrónicamente y enviadas al cliente en el momento que se realice la confirmación o la entrega del servicio, de acuerdo al tipo de actividad.
- El Gerente Administrativo será responsable de emitir los reportes para el monitoreo de las cuentas por cobrar, así como del registro del dinero en la cuentas por las transacciones

realizadas en línea y los pagos recurrentes por suscripciones. Estos manejarán los plazos que se definan previamente como parte de los acuerdos con entidades bancarias.

Política de pagos esta política tiene por objeto establecer los pasos que se deben seguir durante de administración de cuentas por pagar, de tal forma que se cumpla el objetivo de apalancamiento, de tal forma que se elimine riesgos de iliquidez o costos adicionales de capital.

- Los pagos a proveedores se realizan el primer y tercer viernes de cada mes.
- Para la creación de proveedores será necesario tener copia del RUC, certificado bancario y un documento que resuma las actividades que realiza.
- Se debe priorizar la obtención de crédito al seleccionar proveedores.
- Toda actividad de compra de bien o servicio, debe ser respaldada con su factura o documento legal correspondiente y se recibirán hasta un día antes del cierre del mes.
- Los comprobantes de retención serán generados electrónicamente y enviadas al proveedor dentro de los plazos establecidos por la ley.
- El Gerente Administrativo será responsable de emitir los reportes para el monitoreo de las cuentas por pagar, así como la inclusión de estas partidas en el programa de pagos y flujo de caja de la compañía.

Política de existencias: Siendo una empresa de servicios, se considera que la realidad del negocio es la necesidad de manejar volumen de contenido disponible en la plataforma. Esta política tiene por objeto establecer los pasos que se deben seguir durante la administración del inventario de contenido de la plataforma, de tal forma que se cumpla el objetivo de un mínimo de cien publicaciones al mismo tiempo de eventos y actividades, y que se elimine riesgos pérdida de suscriptores por falta de variedad y actualizaciones.

- La selección del contenido y publicaciones estará a cargo del Community Manager y del Administrador de contenido.
- La publicación del mismo será realizada en base categorías y parámetros preestablecidos que se encuentran alineados a nuestro cliente objetivo.
- Deberá mantenerse un mínimo de cien publicaciones de actividades y eventos de forma simultánea y deben completarse un mínimo de cinco ofertas por categoría.
- La actualización del contenido debe realizarse de forma diaria, al menos una vez.
- El Administrador de Contenido debe monitorear de manera frecuente el contenido que está publicado, para detectar vencimientos o deterioro del mismo.

3.4.1.3. Capital de Trabajo

Una de las funciones más importantes de la administración financiera en una empresa, es determinar el nivel óptimo del flujo de efectivo que se requiere para hacer frente a las obligaciones de corto plazo (Peñaloza, 2008).

Debemos indicar que las necesidades de capital de trabajo se orientan principalmente al pago laboral, como es común en empresas de servicios. Estos recursos se distribuyen en el capital de trabajo necesario durante la etapa preoperativa de construcción de la herramienta y además del capital de trabajo para el primer año de operación hasta alcanzar el nivel de ingresos.

Tabla 15. Capital de trabajo

Categoría	Etapa	Inversión USD	Detalle
Capital de trabajo	Fase pre-operativa - etapa pruebas	\$ 5,279	Mano de obra directa & materiales
Capital de trabajo	Fase pre-operativa - etapa pruebas	\$ 4,284	Gastos Administración & ventas
Capital de trabajo	Etapa operativa primer año	\$ 10,637	
	Total Capital trabajo	\$ 20,200	

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.4. Programa y calendario de inversiones

El proceso pre-operativo está contemplado en tres meses, por el desarrollo del software:

Imagen 18. Programa y calendario de inversiones



3.4.1.5. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

Se estima una vida útil de cinco años y un valor residual del diez por ciento para los activos fijos adquiridos por la empresa que son principalmente mobiliario y computadores portátiles. En el caso de Software se considera también una vida útil de cinco años y no consideramos inversión adicional para actualización, con el volumen de ingresos presupuestados. En el caso que el volumen de transacciones o los ingresos del negocio se incrementen de forma considerable frente a lo proyectado, será necesario evaluar si se requiere un alcance en el plan de inversiones.

Tabla 16. Depreciación y amortización

Categoría	Detalle	Vida útil estimada	Costo adquisición	Valor residual	Base	Depreciación anual US\$				
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	Estaciones de trabajo (muebles)	5 Años	\$ 2,500	\$ 250	2,250	450	450	450	450	450
Muebles y enseres	Aire acondicionado 24K BTU	5 Años	\$ 500	\$ 50	450	90	90	90	90	90
Muebles y enseres	Teléfono	5 Años	\$ 300	\$ 30	270	54	54	54	54	54
Equipos de computo	Impresora	5 Años	\$ 300	\$ 30	270	54	54	54	54	54
Equipos de computo	Laptops alta gama (4)	5 Años	\$ 4,000	\$ 400	3,600	720	720	720	720	720
			\$ 7,600	\$ 760	6,840	1,368	1,368	1,368	1,368	1,368
Categoría	Detalle	Vida útil estimada	Costo adquisición	Valor residual	Base	Amortización anual US\$				
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	Aporte capital	5 Años	\$ 800	\$ -	800	160	160	160	160	160
Software	Desarrollo sitio WEB Wordpress	5 Años	\$ 7,000	\$ -	7,000	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Software	Desarrollo entrada datos	5 Años	\$ 3,000	\$ -	3,000	600	600	600	600	600
Software	Desarrollo atención usuarios CRM	5 Años	\$ 4,000	\$ -	4,000	800	800	800	800	800
Software	Inteligencia para búsqueda de datos	5 Años	\$ 6,000	\$ -	6,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gastos pre-operativos	Mano obra test & desarrollo software	5 Años	\$ 9,563	\$ -	9,563	1,913	1,913	1,913	1,913	1,913
Patentes y licencias	Licencias para equipos	5 Años	\$ 400	\$ -	400	80	80	80	80	80
			\$ 30,763	\$ -	30,763	6,153	6,153	6,153	6,153	6,153
Total gasto depreciación & amortización por año ==						7,521	7,521	7,521	7,521	7,521

Fuente: Elaboración propia

Los gastos pre-operativos de los salarios del personal durante la fase de desarrollo y pruebas, están siendo amortizados como costos asociados a la implementación del software. En el caso de un tratamiento contable diferente, esto no tiene implicaciones para la evaluación del flujo de caja.

3.4.1.6. Programa de producción y ventas

El programa de producción está dado por la cantidad de contenido que debe ser publicado en la plataforma de forma simultanea de acuerdo a la política de inventario & contenido. En el modelo de negocio los costos son principalmente fijos y se debe aprovechar el máximo de la capacidad del personal y del software que a través de un programa de captura de datos (AI) permitirá traer información con un menor esfuerzo.

En el caso de ventas se detallan los ingresos para los cinco años por a) suscripciones tipo Prime, b) comisiones cobradas por eventos de terceros, c) comisiones eventos exclusivos, d) publicaciones de eventos en primera fila y e) alianza con marcas.

Tabla 17. Ingresos por año

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Suscripciones (PRIME)	4,542	6,500	7,500	8,500	10,000
Comisión broker eventos cortos	1,400	1,600	1,600	1,600	1,600
Comisión broker eventos (PRIME)	100	160	160	160	160
Publicación eventos (primera fila)	200	240	240	240	240
Anunciantes marcas & otros	120	120	120	120	120
Total transacciones	6,362	8,620	9,620	10,620	12,120
Suscripciones (PRIME)	53,955	77,220	89,100	100,980	118,800
Comisión broker eventos cortos	2,800	3,200	3,200	3,200	3,200
Comisión broker eventos (PRIME)	1,000	1,600	1,600	1,600	1,600
Publicación eventos (primera fila)	4,000	4,800	4,800	4,800	4,800
Anunciantes marcas & otros	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Ingresos USD	73,755	98,820	110,700	122,580	140,400

Fuente: Elaboración propia

Debido a la importante de la generación de ingresos en el primer año y considerando que los mismos son escalonados desde el primer mes, se detallan estos rubros a continuación:

Tabla 18. Ingresos mensuales primer año

	Ingresos mensuales durante primer año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Suscripciones (PRIME)	500	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000
Comisión broker eventos cortos	50	50	50	50	150	150	150	150	150	150	150	150
Comisión broker eventos (PRIME)	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10
Publicación eventos (primera fila)	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20
Anunciantes marcas & otros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Total transacciones	575	1,075	2,075	3,075	4,190	5,190	6,190	6,190	6,190	7,190	7,190	7,190
Suscripciones (PRIME)	495	990	1,980	2,970	3,960	4,950	5,940	5,940	5,940	6,930	6,930	6,930
Comisión broker eventos cortos	100	100	100	100	300	300	300	300	300	300	300	300
Comisión broker eventos (PRIME)	50	50	50	50	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicación eventos (primera fila)	200	200	200	200	400	400	400	400	400	400	400	400
Anunciantes marcas & otros	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ingresos USD	1,845	2,340	3,330	4,320	5,760	6,750	7,740	7,740	7,740	8,730	8,730	8,730

Fuente: Elaboración propia

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

Debido a que se trata de un servicio entregado a través de una plataforma digital, el costo principal corresponde a la mano de obra de las personas involucradas en el proceso de preparación y conversión de la información. Además, se consideran todos los gastos relacionados al soporte IT y alojamiento de la plataforma.

Tabla 19. Costo anual de producción

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prod	Sueldos y salarios personal	33,115	33,778	34,453	35,142	35,845
Prod	Servicio Internet	960	979	999	1,019	1,039
Prod	Servicio dominio & hosting	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
Prod	Mantenimiento equipos	240	245	250	255	260
Prod	Comunicaciones y celulares	360	367	375	382	390
Prod	Alimentación	360	367	375	382	390
		42,235	43,080	43,942	44,820	45,717

Fuente: Elaboración propia

Estos rubros anuales se agrupan en mano de obra directa para el primer año por \$33,115 y materiales indirectos de fabricación \$9,120, para un total de \$42,235. La proyección de estos rubros para los próximos años considera una inflación interna del 2% alineados con la situación actual del país. En el caso de los sueldos y salarios, el equipo está formado por 3 personas.

Tabla 20. Costo año 1 mano obra de producción

	Salario anual	Beneficios ley	Total
Community manager	9,600	3,566	13,166
Staff revisor contenido	7,200	2,775	9,975
Webmaster	7,200	2,775	9,975
Total Anual	24,000	9,115	33,115

Fuente: Elaboración propia

3.4.1.8. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.

Para el caso de los gastos de administración y ventas, el proyecto considera una inflación del 2% por año, además están incluidos los presupuestos del programa de RSE y el manejo del plan de medios, el detalle de los rubros anuales es el siguiente:

Tabla 21. Gastos anual administración & ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adm	Sueldos y salarios personal	8,179	8,342	8,509	8,679	8,853
Adm	Arriendo oficina	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
Adm	Servicios básicos	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Adm	Servicios contables	1,200	1,224	1,248	1,273	1,299
Adm	Programa RSC	1,500	1,500	3,000	3,000	3,000
Adm	Suministros	600	612	624	637	649
Adm	Mantenimiento equipos	240	245	250	255	260
Adm	Comunicaciones y celulares	120	122	125	127	130
Adm	Alimentación	240	245	250	255	260
Adm	Comisiones tarjetas y otros	2,213	2,213	2,213	2,213	2,213
Vta	Sueldos y salarios personal	8,179	8,342	8,509	8,679	8,853
Vta	Marketing & publicidad	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
		34,270	34,765	36,770	37,286	37,811

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Administración y Ventas solo hay una persona, con un rol que cubre y está distribuido entre las dos áreas, que representa el siguiente importe:

Tabla 22. Salario año 1 administración & ventas

	Salario anual	Beneficios ley	Total
Gerente Administrativo Comercial	12,000	4,358	16,358

Fuente: Elaboración propia

En el caso de gastos financieros, no se registran estos importes dentro de las proyecciones debido a que se considera el financiamiento con inversionistas.

3.4.2. Planeación Financiera

3.4.2.1. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja presupuestado es un documento en que se describen los pronósticos de ingresos y egresos de efectivo, para mantener un adecuado control de la disponibilidad del efectivo (Tanaka, 2001). Además durante evaluación de proyectos permite al inversionista que mediante diferentes métodos pueda comparar la utilidad deseada y la recuperación de su inversión (Sapag Chain, 2007).

Dentro del presente apartado, se detallan los flujos de entrada y salida del proyecto para los cinco años de evaluación. Se consideran como entradas todos los ingresos operacionales en los cuales la recuperación es de quince días, debido a que el proceso se realiza por medio de débitos automáticos y tarjetas de crédito. Las salidas operacionales son los rubros principalmente de sueldos y salarios del personal y en menor proporción proveedores locales, en estos los plazos varían entre quince y treinta días. La diferencia entre los ingresos y egresos operacionales conforman el flujo de caja operacional. No existen flujos de salida relacionados a financiamiento, porque este fue con inversionistas. No se pronostican flujos adicionales de inversión y fue considerado en el valor inicial un alto rubro para el capital de trabajo del primer año, debido a que la generación de caja comienza a equilibrarse a partir del segundo trimestre operativo.

Tabla 23. Saldo caja año 1 por trimestre

	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Total
Ingresos operacionales	7,515	16,205	22,059	24,904	70,682
Egresos operacionales	16,257	16,119	19,509	22,952	74,837
Capital de trabajo inicial	10,637	-	-	-	10,637
Flujo de caja operacional	(8,742)	85	2,550	1,952	(4,155)
Saldo de caja	1,894	1,980	4,530	6,481	6,481

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, por ser un nuevo negocio, durante el primer año se prevé alcanzar el volumen de ingresos de forma escalonada cada mes. Los egresos se concentran a partir del segundo semestre porque valores de beneficios sociales y mantenimientos se dan antes de finalizar el primer año de operación.

Tabla 24. Flujo de Caja proyectado 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Inv Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		70,681.88	97,775.63	110,205.00	122,085.00	139,657.50
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		-	-	-	-	-
Mano obra directa		33,115.20	33,777.50	34,453.05	35,142.12	35,844.96
Mano obra & material indirectos		8,360.00	8,527.20	8,697.74	8,871.70	9,049.13
Gastos administrativos		19,866.45	20,192.03	21,899.11	22,237.84	22,583.35
Gastos de ventas		13,495.47	13,659.04	13,825.89	13,996.07	14,169.66
Participación de empleados			-	2,018.11	3,370.11	4,943.01
Impuesto a la renta			-	291.22	4,774.32	7,002.60
Total egresos operacionales		74,837.12	76,155.77	81,185.13	88,392.17	93,592.71
Flujo de caja operacional		-4,155.24	21,619.85	29,019.87	33,692.83	46,064.79
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios	0.00					
Aporte de capital	50,000.00					
Total ingresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de crédito bancario		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos fijos operativos						
Muebles y enseres	3,300.00					
Equipos de computo	4,300.00					
Activos diferidos	22,200.00					
Capital de trabajo	20,200.00					
Total egresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Flujo no operacional	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO GENERADO	-50,000.00	-4,155.24	21,619.85	29,019.87	33,692.83	46,064.79

Fuente: Elaboración propia

El segundo año muestra flujos positivos porque se estabilizan los ingresos operacionales de acuerdo a los objetivos planteados.

3.4.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias permite obtener información en relación con los ingresos y gastos que presenta una empresa, esto permite evaluar la rentabilidad de la misma, y otorga visibilidad para optimizar recursos (RSM, 2020)

Como se puede observar en la siguiente tabla, se tiene previsto generar utilidades a partir del segundo año de operación. Esto es debido a que en el primer año los ingresos se construyen de forma escalonada, a diferencia de los costos y gastos que tienen comportamiento lineal desde el arranque de la operación.

Tabla 25. Estado de resultados proyectado 5 años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	73,755.00	98,820.00	110,700.00	122,580.00	140,400.00
Costo de ventas	42,235.20	43,079.90	43,941.50	44,820.33	45,716.74
Utilidad Bruta	31,519.80	55,740.10	66,758.50	77,759.67	94,683.26
Gastos Administrativos	20,291.45	20,623.03	22,461.23	22,806.21	23,158.08
Gastos de Ventas	13,978.80	14,142.38	14,309.22	14,479.41	14,653.00
EBITDA	-2,750.45	20,974.69	29,988.04	40,474.05	56,872.19
Gastos de Amortización	6,152.64	6,152.64	6,152.64	6,152.64	6,152.64
Gastos de Depreciación	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,368.00
EBIT	-10,271.09	13,454.06	22,467.40	32,953.42	49,351.55
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de participación	-10,271.09	13,454.06	22,467.40	32,953.42	49,351.55
Participación 15%	-	2,018.11	3,370.11	4,943.01	7,402.73
Utilidad antes de impuestos	-10,271.09	11,435.95	19,097.29	28,010.41	41,948.82
Impuesto a la renta corriente 25%	-	291.22	4,774.32	7,002.60	10,487.20
Impuesto a la renta diferido	-2,567.77	2,567.77	-	-	-
Utilidad Neta	-7,703.31	8,576.96	14,322.97	21,007.80	31,461.61

Fuente: Elaboración propia

En el primer año se refleja una pérdida la cual de acuerdo a normativa tributaria puede ser compensada dentro de los cinco períodos impositivos siguientes para efecto de cálculo de impuesto a la renta, dando como resultado el reconocimiento de un activo por impuesto diferido para registro del crédito fiscal.

3.4.2.3. Balance General

El balance general nos da visibilidad sobre los recursos que maneja la empresa y cuáles son las fuentes de financiamiento y apalancamiento de estos (Guzmán, 1995)

Tabla 26. Balance proyectado 5 años

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo corriente					
Caja bancos	6,481.58	26,433.10	53,763.44	85,620.11	129,826.69
Cuentas por cobrar	3,073.13	4,117.50	4,612.50	5,107.50	5,850.00
Inventarios	-	-	-	-	-
Total activos corrientes	9,554.70	30,550.60	58,375.94	90,727.61	135,676.69
Activo fijo					
Muebles y enseres	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
Equipos de computación	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00	4,300.00
(-) Depreciaciones	-1,368.00	-2,736.00	-4,104.00	-5,472.00	-6,840.00
Total activo fijo	6,232.00	4,864.00	3,496.00	2,128.00	760.00
Activo diferido					
Activos diferidos	30,763.18	30,763.18	30,763.18	30,763.18	30,763.18
Amortizaciones acumuladas	-6,152.64	-12,305.27	-18,457.91	-24,610.55	-30,763.18
Otras cuentas por cobrar LP	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Activo por impuesto diferido	2,567.77	-	-	-	-
Total activos diferidos	28,178.32	19,457.91	13,305.27	7,152.64	1,000.00
Total activos	43,965.02	54,872.51	75,177.21	100,008.25	137,436.69
Pasivos					
Pasivo corriente					
Cta por pagar proveedores	1,668.33	1,689.53	1,836.16	1,858.21	1,880.71
Impuestos por pagar	-	291.22	4,774.32	7,002.60	10,487.20
Participación por pagar	-	2,018.11	3,370.11	4,943.01	7,402.73
Total pasivo corriente	1,668.33	3,998.86	9,980.59	13,803.83	19,770.65
Pasivo a largo plazo					
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Total pasivo largo plazo	-	-	-	-	-
Total pasivo	1,668.33	3,998.86	9,980.59	13,803.83	19,770.65
Patrimonio					
Capital social pagado	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Aportes futuras capitalizaciones	49,200.00	49,200.00	49,200.00	49,200.00	49,200.00
Reserva legal	-	-	857.70	2,289.99	4,390.77
Resultados de ejercicios anteriores	-	-7,703.31	15.95	12,906.62	31,813.65
Utilidad / pérdida del ejercicio	-7,703.31	8,576.96	14,322.97	21,007.80	31,461.61
Total Patrimonio	42,296.69	50,873.65	65,196.62	86,204.42	117,666.04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43,965.02	54,872.51	75,177.21	100,008.25	137,436.69

Fuente: Elaboración propia

Acorde a información del balance proyectado, tenemos en los activos: a) activos corrientes representan un 22% del total de activos, en los que intervienen caja y cuentas por cobrar, b) el total de activos fijos representa un 14% de los activos totales porque no hay maquinarias ni equipos representativos y c) el rubro de diferidos alcanza un 64% de los activos por la inversión clave es el desarrollo de software. Los pasivos totales solo representan un 4% en relación a los activos y el Patrimonio un 96% lo que claramente muestra la fuente de apalancamiento de la operación. Este porcentaje en los pasivos crece en los siguientes años de operación debido a las cuentas por pagar relacionadas a participación de trabajadores e impuesto a la renta.

3.4.3. Evaluación del Proyecto

3.4.3.1. Punto de Equilibrio

Se debe determinar el punto donde los ingresos comienzan a superar a los costos y gastos, momento a partir del cual se generarán utilidades de operación. A esto se le conoce como punto de equilibrio operativo (Aching & Aching, 2006). Es importante señalar que no se está determinando este análisis para un producto o una categoría, sino de todo un proyecto. Considerando que el volumen de contenido no cambia, sino que es el volumen de transacciones o suscripciones el que determina el equilibrio económico se aplica la fórmula: $P.E. (ventas) = CF / 1 - (CV \text{ unidad} - PV \text{ unidad})$.

Tabla 27. Punto equilibrio por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	84,026	85,366	88,233	89,627	91,048
Costos Variable unitario	-	-	-	-	-
Precio Venta promedio unitario	11.6	11.5	11.5	11.5	11.6
P.E. ventas	84,026	85,366	88,233	89,627	91,048
P.E. transacciones ventas	7,248.00	7,447.00	7,668.00	7,766.00	7,860.00

Fuente: Elaboración propia

A partir de la proyección de los ingresos y los costos fijos de operación se determina que para alcanzar el equilibrio se requiere vender en el primer año \$84,026 que equivalen en promedio a 7,248 transacciones entre suscripciones e ingresos por publicaciones y eventos.

3.4.3.2. Viabilidad financiera

Según el concepto de la Real Academia Española, la viabilidad es la condición del camino o vía por donde se puede transitar. La Viabilidad Financiera de un Proyecto muestra el camino a los inversionistas, les informa sobre la disponibilidad de recursos monetarios en los momentos en que la ejecución o la operación del Proyecto los necesita (Sobrero, 2009).

A partir de la información del flujo de caja proyectado [\(3.4.2.1\)](#) de este documento, se procede al cálculo de los indicadores TIR, VAN y el PRI del proyecto.

La TIR tasa interna de retorno, es una tasa porcentual que indica la rentabilidad promedio anual que genera una inversión por sí misma (ESAN , 2019). Esta debe ser comparada con el costo de oportunidad del capital COC o con el costo del capital promedio WACC. El cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto mostró un resultado del 28% que al compararse con la tasa del 15% usada en el proyecto posibilita su ejecución.

El VAN de un proyecto es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, se utiliza una tasa de descuento o expectativa que es la rentabilidad mínima exigida por el proyecto para recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios (Mete, 2014). Para este proyecto se definió una tasa expectativa del 15% y el resultado del valor actual neto del proyecto es de \$23,983 lo que vuelve al proyecto viable desde el punto de vista financiero porque al ser positiva recupera la inversión y genera beneficios.

El PRI o período de recuperación de la inversión mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente (ESAN, 2017). Es el período de tiempo para recuperar el capital

invertido más el costo de ese capital. Para este proyecto y aplicando la tasa esperada del 15%, la recuperación se da en el cuarto año de operación.

Tabla 28. Viabilidad Financiera

VIABILIDAD FINANCIERA				
TIR		28%		
VAN		23,982		
Período	Inversión	Flujos	Rentabilidad Exigida	Recuperación
1	50,000.00	-4,155.24	7,500.00	-11,655.24
2	61,655.24	21,619.85	9,248.29	12,371.57
3	49,283.68	29,019.87	7,392.55	21,627.32
4	27,656.35	33,692.83	4,148.45	29,544.38
5	-1,888.03	46,064.79	-283.20	46,347.99

Fuente: Elaboración propia

3.4.3.3. Índices Financieros

Los índices o ratios financieros son cocientes numéricos que miden la relación que existe entre determinadas cuentas de los estados financieros de las empresas (La Oficina, 1983). En Finanzas es importante empezar por lo básico y elemental, porque un número no dice nada y a la vez lo dice todo (Briceño Ramírez, 2006).

Tabla 29. Indicadores Financieros

INDICES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indices de eficiencia					
Rotación de Activo Total (Vtas Netas/Activo Total)	1.68	1.80	1.47	1.23	1.02
Índice de Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	5.73	7.64	5.85	6.57	6.86
Indices de rentabilidad					
ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	-18.2%	16.9%	22.0%	24.4%	26.7%
ROS (Utilidad Neta/Ventas)	-10.4%	8.7%	12.9%	17.1%	22.4%
ROA (Utilidad Neta/ Activos)	-17.5%	15.6%	19.1%	21.0%	22.9%
Indices de endeudamiento					
Pasivo/Activo	4%	7%	13%	14%	14%
Capital/Activo	96%	93%	87%	86%	86%

Fuente: Elaboración propia

Índices de eficiencia

Índice de rotación de activos, sirve para determinar la eficiencia del uso de los recursos para generar ventas, mientras más elevada es mejor. En el presente proyecto hay un deterioro en los siguientes años en este indicador porque los flujos proyectados de la operación se mantienen en caja incrementando el valor de los activos [\(3.4.2.3\)](#), y no generan ingresos adicionales. Si el negocio toma la decisión de pagar dividendos a los accionistas, esto implicaría una reducción de caja y el indicador se normaliza.

Índice de liquidez, también conocido como razón corriente o circulante y determina la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En este caso el indicador es de 5.73, ósea que por cada dólar que debe la empresa en corto plazo hay un respaldo de 5.73 en activos de corto plazo. Este número es alto porque la compañía no tiene un alto apalancamiento con proveedores porque sus mayores rubros son mano de obra, y el crecimiento en siguientes años es por la acumulación de caja mencionada en el punto anterior.

Índices de rentabilidad

ROE, mide la capacidad de generar utilidad sobre el dinero de los accionistas. Durante el primer año el indicador es negativo -18.2% por la pérdida de la empresa y ya en el segundo alcanza un 16.9% cuando se nivelan los ingresos de la operación.

ROS, también se conoce como rendimiento de la inversión. En el primer año un -10.4% debido a la pérdida porque es el año de arranque y tiene ingresos escalonados mensualmente. Este indicador pasa a un 8.7% en el segundo año y finaliza con 22.4% al final del quinto año.

ROA, mide la capacidad de generar utilidad sobre con los activos de la empresa. El análisis muestra un resultado de -17.5% por la pérdida en el primer año, se recupera en el segundo año con un 15.6% y alcanza un máximo de 22.9% hacia el cierre del quinto año.

Índices de endeudamiento

Pasivo sobre activo, mide el apalancamiento de los activos con recursos de terceros, se muestra solo un 4% en el primer año pasando a un 14% debido a las cuentas por pagar de participación e impuestos.

Capital sobre activo, mide el financiamiento de los activos con recursos de los accionistas, lo que muestra un 96%. Esto es debido a que sus activos más importantes se encuentran en las líneas activo fijos y software.

3.4.3.4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra la vulnerabilidad de un proyecto frente a cambios de las estimaciones de las condiciones futuras (Coss Bu, 2005). Es un análisis hipotético que ayuda a comprender las incertidumbres, las limitaciones y los alcances de un modelo de decisión (ESAN, 2019).

Para la aplicación del análisis de sensibilidad se identificaron los parámetros claves del negocio y se construyeron dos escenarios pesimistas: 1) el primero considerando reducciones en ingresos totales del proyecto por un -10% manteniendo el resto de variables de manera fija y 2) un segundo escenario que mantiene los ingresos, pero considera un incremento del 10% en los costos de la empresa.

Escenario 1 - variación volumen de ventas -10%, muestra como resultado la reducción del TIR pasando de un 28% a un 9%. Considerando que la tasa del proyecto es del 15%, deriva en UN VAN negativo de -10,728 por lo que el proyecto no cumpliría con expectativa del inversionista y se afecta la viabilidad del proyecto.

Tabla 30. Análisis sensibilidad 1

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		63,613.69	87,998.06	99,184.50	109,876.50	125,691.75
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		-	-	-	-	-
Mano de obra directa		33,115	33,778	34,453	35,142	35,845
Mano obra & material indirectos		8,360	8,527	8,698	8,872	9,049
Gastos administrativos		19,866	20,192	21,899	22,238	22,583
Gastos de ventas		13,495	13,659	13,826	13,996	14,170
Participación de empleados		-	-	2,018	3,370	4,943
Impuesto a la renta		-	-	291	4,774	7,003
Total egresos operacionales		74,837	76,156	81,185	88,392	93,593
Flujo de caja operacional		-11,223	11,842	17,999	21,484	32,099
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios	0.00					
Aporte de capital	50,000.00					
Total ingresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		-	-	-	-	-
Pago de crédito bancario		-	-	-	-	-
Activos fijos operativos						
Muebles y enseres	3,300.00					
Equipos de computo	4,300.00					
Activos diferidos	22,200.00					
Capital de trabajo	20,200.00					
Total egresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Flujo no operacional	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO GENERADO	-50,000.00	-11,223.43	11,842.29	17,999.37	21,484.33	32,099.04
VIABILIDAD FINANCIERA						
TIR		9%				
VAN		-10,728				

Fuente: Elaboración propia

Escenario 2 – aumento estructura de costos 10%, muestra como resultado la reducción del TIR pasando de un 28% a un 11%. Considerando que la tasa del proyecto es del 15%, deriva en UN VAN negativo de -6.653 por lo que el proyecto no cumpliría con expectativa del inversionista.

Tabla 31. Análisis sensibilidad 2

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		70,681.88	97,775.63	110,205.00	122,085.00	139,657.50
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		-	-	-	-	-
Mano obra directa		36,427	37,155	37,898	38,656	39,429
Mano obra & material indirectos		9,196	9,380	9,568	9,759	9,954
Gastos administrativos		21,853	22,211	24,089	24,462	24,842
Gastos de ventas		14,845	15,025	15,208	15,396	15,587
Participación de empleados		-	-	2,220	3,707	5,437
Impuesto a la renta		-	-	320	5,252	7,703
Total egresos operacionales		82,321	83,771	89,304	97,231	102,952
Flujo de caja operacional		-11,639	14,004	20,901	24,854	36,706
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios	0.00					
Aporte de capital	50,000.00					
Total ingresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		-	-	-	-	-
Pago de crédito bancario		-	-	-	-	-
Activos fijos operativos						
Muebles y enseres	4,300.00					
Equipos de computo	3,300.00					
Activos diferidos	22,200.00					
Capital de trabajo	20,200.00					
Total egresos no operacionales	50,000.00	-	-	-	-	-
Flujo no operacional	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO GENERADO	-50,000.00	-11,638.95	14,004.28	20,901.36	24,853.62	36,705.51
VIABILIDAD FINANCIERA						
TIR	13%					
VAN	-3,329					

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, frente a un escenario de reducción de ventas del 10% u otro de incremento de costos en el mismo 10%, el proyecto pierde su viabilidad su viabilidad financiera porque las tasas de retorno se encontrarían por debajo de la esperada por los inversionistas.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este proyecto se origina a raíz de las limitaciones de movilidad y de actividades presenciales debido a la pandemia, en donde la tecnología fue el factor clave para que las personas puedan afrontar esta difícil situación, permitiendo seguir conectados y cambiando la forma tradicional de hacer las cosas. Se dieron grandes pasos en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, y es allí donde aparecen las ideas que se plasman en el presente documento. Esta es la propuesta de un modelo de negocio que permite consolidar y mostrar las actividades de cultura y entretenimiento que se encuentran disponibles en diversas plataformas o medios digitales, a las que muchas veces las personas no acceden por desconocimiento o por el tiempo de búsqueda que se requiere.

Como resultado del presente trabajo, cuyo objetivo general es determinar la viabilidad del modelo de negocio de la cartelera digital TunClub, se puede concluir desde la arista Financiera que el proyecto es viable debido a que muestra un VAN positivo de \$23,982 con una tasa interna de retorno del 28%, que es superior al 15%, tasa esperada por los inversionistas. Esto analizado dentro de una propuesta a cinco años.

Por otro lado es importante mencionar que los negocios basados en tecnología, tienen un alto componente de costos fijos en sus estructuras, debido a que siempre va a estar disponible la propuesta de valor, sin importar el número de clientes, visitantes o afiliaciones.

De lo antes dicho se desprende que el escenario de negocio tiene una alta sensibilidad a los cambios de estimaciones, en donde una reducción en sus ventas en un 10% o un incremento en sus costos por el mismo porcentaje, alejan el proyecto de la tasa expectativa, al mostrar retornos del 9% y 13% respectivamente.

Como resultado del presente análisis se determinó que el monto de inversión necesaria para el proyecto es de \$50,000 que involucran principalmente software y capital de trabajo, y se identificó como una posible fuente de financiamiento a inversionistas de capital de riesgo, cumpliendo con los objetivos específicos planteados para el estudio financiero.

En resumen, TunClub es un modelo de negocio que presenta una propuesta diferente y única, que fácilmente puede ser categorizado como un “Startups” que son emprendimientos centrados en tecnología, con ideas innovadoras y que son atractivos para capital de riesgo. Al ser basada en tecnología se rompen las barreras geográficas y puede ser replicada fácilmente a otros mercados más grandes. El proyecto requiere una inversión de capital que no se considera alta, y existen fondos que asumen estos riesgos de forma natural en empresas que tienen potencial.

Recomendaciones

El estudio financiero recoge toda la información derivada de las diferentes etapas del proyecto, y es fundamental la profundidad y el tiempo que se invierta en cada una de sus aristas para obtener las mejores estimaciones financieras posibles.

En empresas de servicios tecnológicos, el primer año es vital para su supervivencia debido a sus costos fijos de operación, hasta conseguir la escalabilidad del negocio. En esa etapa de arranque juega un papel vital la estrategia de medios porque es importante darse a conocer para generar ingresos de forma inmediata y evitar futuras complicaciones de caja.

Basado en el alto potencial de este proyecto y la posibilidad de ser replicado, se recomienda realizar la evaluación del mismo, considerando al acceso a otros mercados y consumidores internacionales.

Reflexiones

Durante las etapas del proyecto y luego en la ejecución del mismo, es importante que se profundicen otros aspectos como el entorno legal, en el cual debe involucrarse a personal especialista en la materia. En el caso de negocios tecnológicos deben ser revisadas y evaluadas posible afectaciones debido a leyes de comercio electrónico, propiedad intelectual, normativas de telecomunicaciones y ley de comunicación. El negocio propuesto funciona como un buscador de información para ser mostrada a los usuarios, a fin de que accedan al sitio original. Por esta razón no se tiene ningún impacto de carácter legal, sin embargo es necesario construir procesos internos que refuercen conceptos y alineamiento al cumplimiento de las normas vigentes.

El desarrollo de este trabajo me permitió el uso y aplicación de los conocimientos adquiridos a través de años de experiencia profesional en una importante empresa del país. Pero esta vez desde otra perspectiva, realmente una vista diferente al ponerme en el rol de un emprendedor, entendiendo las oportunidades y desafíos que atraviesa este importante sector de nuestro país.

Sobre todo porque uno de mis principales anhelos es arrancar un negocio con mi familia y que sea un legado para mis hijos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching, C., & Aching, J. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (06 de 2020). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de <https://leyes.asambleanacional.gob.ec/>
- Asociación de Capital Riesgo y Capital Riesgo de América Latina (LAVCA). (s.f.). *Asociación de Capital Riesgo y Capital Riesgo de América Latina (LAVCA)*. Obtenido de <https://www.crunchbase.com/organization/lavca>
- B.C.E. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1373-evaluacion-del-impacto-macroeconomico-del-covid19-en-la-economia-ecuatoriana>
- Bayly, K. (2018). *El Ciclo de Vida de un Proyecto de Inversión*. Obtenido de <https://www.karlabayly.com/2018/02/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-de-inversion/>
- BDO. (2017). *El Flujoograma como herramienta para mejorar procesos*. Obtenido de <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujoograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- Briceño Ramírez, H. (2006). *Indicadores Financieros*. México: Ediciones Umbral.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (s.f.). Administración de las Operaciones. *Universidad Nacional de Mar del Plata*.
- Coss Bu, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Editorial Limusa.
- Cuesta, M., & Muñoz, M. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. Netbiblo.
- Datareportal. (2020). *DATAREPORTAL*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-april-global-statshot>
- Del Alcazar Ponce, J. (03 de 2020). *Mentirno formación gerencial*. Obtenido de <https://www.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/>
- Diario el Universo. (08 de 2020). *Diario el Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/02/nota/7964089/registro-precandidaturas-ecuador-elecciones-2021-politica-cne>
- Diario La Hora. (09 de 2020). *Diario La Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102326653/el-comercio-electronico-se-acelero-con-la-pandemia>
- Emprendedores & Negocios. (2018). *Capital de Riesgo: Una Opción para Potenciar tu Emprendimiento*. Obtenido de <https://emprendedoresynegocios.com>
- ESAN . (02 de 2019). *La TIR y su aplicación para la evaluación de proyectos*. Obtenido de Escuela de negocios ESAN Perú: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/la-tir-y-su-aplicacion-para-la-evaluacion-de-proyectos/>

- ESAN. (01 de 2017). *El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas*. Obtenido de Escuela de negocios ESAN Perú: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>
- ESAN. (10 de 2019). *Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?* Obtenido de Escuela de negocios ESAN Perú: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/>
- EUROMONITOR. (11 de 02 de 2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo 2020*. Obtenido de blog.euromonitor.com: <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos.
- FMI. (2020). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/08/28/pr20290-ecuador-imf-and-ecuadorian-authorities-reach-staff-level-agreement-on-new-eff>
- FMI. (2020). <https://www.imf.org>. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Topics/imf-and-covid19>
- Forbes MX. (2014). *Forbes MX*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- García Prado, E. (2018). *Plan de medios de comunicación e internet*. Ediciones Paraninfo.
- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). *Revista Ciencia UNEMI*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6151264.pdf>
- Gestiopolis. (2015). *Posicionamiento estratégico de la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/posicionamiento-estrategico-de-la-empresa/>
- GSH. (2020). *Etapas de un proceso de Selección de Persona*. Obtenido de <https://www.gsh.com.co>
- Guzmán, F. (1995). *El estudio económico - financiero y la evaluación en proyectos de la industria química*. Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, T. (1994). *Estrategias de manufactura*. Londres: Open University set book.
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- IPSOS. (15 de Abril de 2020). *ipsos.com*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-es/el-consumidor-post-covid-se-centrara-en-el-ahorro-estara-mas-digitalizado-y-priorizara-la-compra-de>
- Jaques, E. (2004). *La Organización requerida*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Planeta Spain.

- La Oficina. (1983). *Indicadores Financieros Empresariales*. La Oficina.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- MEF. (2020). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-y-fmi-acuerdan-un-respaldo-excepcional-por-usd-6-500-millones/>
- Mete, M. (2014). *VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y*. Obtenido de Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia: <http://www.scielo.org.bo>
- Meza Orozco, J. (2017). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2020). *Ministerio de Finanzas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/>
- OMPI. (s.f.). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de <https://www.wipo.int/portal/es/>
- Peñaloza, M. (2008). *Administración del capital de trabajo*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157009>
- Pérez Romero, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- PwC. (2018). *PwC*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/entertainment-media-outlook-espana-2018/revolucion-fuentes-ingresos-sector-entretenimiento-medios.html>
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/viable>
- RSM. (02 de 2020). *RSM consultoría y asesoría*. Obtenido de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/que-es-el-estado-de-resultados-y-sus-objetivos>
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión : formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Sobrero, F. (04 de 2009). *Análisis de Viabilidad: La cienicienta en los Proyectos de Inversión*. Obtenido de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero>
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Ticportal. (2015). *Inteligencia Artificial y Búsqueda Empresarial*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/noticias/busqueda-empresarial/inteligencia-artificial-busqueda-empresarial>
- Universidad Barcelona. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Vistazo. (08 de 2020). *Revista Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/actualidad-nacional/ecuador-vigila-flota-pesquera-extranjera-fuera-de-zona-exclusiva-de>

6. ANEXOS

Anexo 1: Notas de campo de la observación realizada

Sitio web: Buenplan.com.ec

Duración	Dos días
Lugar/WEB	https://www.buenplan.com.ec/
Como observas	De manera pasiva e inactiva
Propiedades del lugar/plataforma	La página expone los eventos más populares que contiene; los diversos eventos cuentan con descripciones del mismo; es llamativa; es sencilla de usar; no solo contiene contenido de entretenimiento, también cuenta con contenido informativo; hay una pestaña que permite vender material propio en la plataforma.
Gratis o pagado	Es una plataforma gratuita que contiene material que se debe pagar.
Tipos & variedades de eventos	Hay una gran cantidad de obras de teatro, producciones cinemáticas locales, diversos cursos y consejerías.
Tiene publicidad de productos?	No cuenta con publicidad de productos.
Funcionalidad del eCommerce	Hay diversidad con respecto a las tarjetas de crédito que se pueden usar.
Servicio al cliente y retroalimentación	Tienen Facebook, WhatsApp, Instagram y correo electrónico para poder contactar con ellos.
Otros aspectos relevantes	Tiene cuentas de Facebook e Instagram.

Sitio web: Ticketshow.com

Duración	Dos días
Lugar/WEB	https://www.ticketshow.com.ec/
Como observas	De forma pasiva e inactiva.
Propiedades del lugar/plataforma	La página atrae la atención; tienen su premio eCommerce expuesto en la página principal; es una página amigable y fácil de manejar; tiene una mayor dirección al campo musical.
Gratis o pagado	Es una plataforma gratis que contiene material que se debe pagar.
Tipos & variedades de eventos	Venta de entradas para: seminarios, congresos, eventos musicales, obras de teatro.
Tiene publicidad de productos?	No cuenta con publicidad de productos.
Funcionalidad del eCommerce	Cuenta con diversas formas de pago con diversas tarjetas de crédito y débito.
Servicio al cliente y retroalimentación	Cuentan con un chat para hacer más sencilla la compra de los boletos, cuenta con una pestaña para contactarse con servicio al cliente y cuenta con una pestaña de preguntas frecuentes.
Otros aspectos relevantes	Se pueden realizar varios tipos de donaciones a diversos lugares y fundaciones; cuentan con un seguro, el cual garantiza el reembolso del valor del ticket en caso de que ocurra algo con el evento.

Sitio Web: Quito cultura

Duración	Dos días
Lugar / WEB	https://www.quitocultura.info/
Como observas	De manera inactiva y pasiva.
Propiedades del lugar /plataforma	La página de inicio es poco llamativa; la mayor cantidad de actividades son para infantes; es fácil de manejar; tiene una buena organización; cuenta con varias actividades que fomentan la cultura; las actividades pueden compartirse en las redes sociales; existe una lista de suscripción; hay una sección únicamente de actividades gratuitas.
Gratis o pagado	Es una página gratuita en la cual se tiene acceso a material pagado y gratis
Tipos & variedad de eventos	Son eventos recreativos los cuales incluyen: charlas, convocatorias, exposiciones, etc.; se incluye también información a eventos futuros como: presentaciones musicales, teatrales, etc.
Tiene publicidad de productos?	No con publicidad de productos.
Funcionalidad del eCommerce	No hay forma de pago establecida, la mayoría se manejan por contactos fuera de la página.
Servicio al cliente y retroalimentación	No cuenta con una retroalimentación.
Otros aspectos relevantes	Tienen cuentas de twitter, Facebook, Instagram y Flickr.

Anexo 2: Link con resultados de las encuestas

https://docs.google.com/forms/d/1_tPt4df7tUe_mEJkOgcAgP2NzAcQz9VMrvvO_X5-9yI/edit?usp=sharing

Anexo 3: Transcripción entrevista

Entrevista: Entrevista al Econ. Juan Alfredo Triviño, CEO del grupo REINEC que brinda una solución integral para el proceso de E-commerce que va desde desarrollo de un sitio WEB y toda la infraestructura como servicio de hosting.

- Considerando que actualmente el uso de los recursos tecnológicos se ha vuelto imprescindible ¿Qué opina acerca de las alternativas de diversión, esparcimiento y cultura “online”?
Realmente si, en todos los modelos de negocios. sobre su aplicación en diversión , esparcimiento y cultura online en nuestro país está por desarrollarse aun. Falta bastante, recién ahorita todos están queriendo hacer lo mismo, todos están queriendo sacar modelos de negocio similares a los ya existentes que son muy pocos en esos modelos de negocios. No hay muchos realmente, no hay muchas opciones.
- Y en diversión ¿hay muy poco y muy básicas?
Si realmente hay mucho que hacer, aquí el que tenga creatividad, que tenga un valor agregado y un buen servicio se la lleva. Y hay espacio para todo, ni siquiera que hay un mercado unipersonal, ósea esto es para muchos. Hay mercado para todo, esto está recién naciendo.

- Si, este tema a lo que estuvimos investigando, nos dimos cuenta que hay mucha penetración en el uso de internet pero la mayoría no es generación de contenido, es el tema de las redes sociales, el tema de la farándula.
Eso, eso, es exactamente eso, no hay los desarrollos realmente como marca, o como proyectos realmente establecidos y sólidos. No hay, por eso te digo hay espacio para todos y si llegan a haber varios proyectos, para todos va a alcanzar.
- ¿Qué te parece la idea de una cartelera digital para oferta y demanda de cultura y entretenimiento?
Excelente, yo sería un cliente
- ¿Basado en tu experiencia y conocimiento en negocios digitales, que nos puedes recomendar?
Una plataforma robusta es importante es decir siempre online y que haga todo el proceso b2b y b2c
- ¿Cuál es la clave para plantear un modelo de negocios innovador?
Cubrir necesidades de los usuarios, que no hayan experimentado anteriormente
- ¿Cómo fortalecerías la experiencia del usuario que ingresa a nuestra plataforma para alguna actividad en específico?
Con membresía y programas de fidelización
- ¿Para nuestro modelo deberíamos pensar en una APP o un sitio digital? ¿Por qué?
Ambas, sin dudar.
- ¿Tu considerarías revisar y adquirir eventos culturales o de diversión en línea?
*Me voy por el tema de los eventos, es mi gusto y preferencia ideal a lo que se vive actualmente. Sobre el tema de Webinar's, tiene varias características que los hace interesantes: que sea de calidad el contenido, el conferencista que tenga la reputación; porque esto se está viendo. Yo he entrado a varios Webinar's donde hay conferencistas de alto estándar y esos sitios se cotizan mejor, se cotizan mejor esos sitios o esas aplicaciones, esos lugares.
Inclusive algunos están cobrando membresías, algo parecido a lo que te estaba contando. Yo esas membresías son solo membresías pero realmente pueden tener unos valores agregados distintos. Eso veo que les falta en donde yo estoy entrando, en algunas de Brasil, tengo bastante... algunas de Portugal. Yo veo que allí les faltan algunas cositas, pero eso bueno... son ideas mías. Yo realmente no tengo un Webinar's oficial, se puede decir. Dentro de nuestra línea de negocio... pero en base a lo que he conversado contigo te cuento que por ahí se me prendieron las luces para poder hacerlo después. En el modelo de negocios nuestro, ciertos Webinar's, que lo venía pensando hace tiempo; pero entiendo que debemos hacerlo más como una parte de una línea de negocios dentro de la compañía. Por eso lo que tú estás diciendo está fantástico.*
- ¿De qué manera aterrizaron la forma de obtener ingresos por medio de sus negocios digitales?
Los negocios digitales usan pagos Online, las personas prefieren ahora este medio de pago a pagos manuales y un aliado importante puede ser la pasarela de pago si es una local ayuda a la promoción que genera sin duda más ingresos en mi experiencia.
- ¿De acuerdo a tu experiencia, ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente para incrementar o generar mecanismos de ingresos de nuestra cartelera digital?
Venta Online de los tickets electrónicos con API de integración para generar códigos de accesos o puede ser con zona de usuario.
- ¿Cómo se puede trabajar con un modelo de costos reducidos en un negocio digital, si no somos expertos en ciertos temas? ¿Qué tan rentable es tener un negocio digital para intangibles?
No es muy sencillo, la inversión en plataforma Robusta no suele ser barato, por ejemplo ahora todos usan ZOOM o Meet, ahí miles de plataformas pero esas son Robustas
- ¿Cómo realiza el Feedback a los consumidores finales y cuál es el que más le ha dado resultado?
Con puntos fidelización o premio por ejemplo si llena el cuestionario por darte una idea
- ¿Cuál es crees tú que puede ser tu socio clave o socios claves para este servicio digital?
Quizás ADS.
- ¿A qué alternativa crees que se podría recurrir para evitar que la publicidad de las marcas auspiciantes que vayamos a tener no se vuelva invasiva dentro de nuestra plataforma?
Hay varias formas, publicidad rotativa, por tiempos, por secciones, en los comunicados, banners, tickets.

Anexo 4: Transcripción grupo focal

- ¿Qué hacen actualmente para divertirse o realizar actividades? ¿Son hechas online?
- ¿Han tenido mucho tiempo libre? ¿En qué actividades han empleado su tiempo?
- ¿Qué tipo de actividades online le gustaría desarrollar? ¿Te gustaría culturales?
- ¿Qué tan fácil les resulta recibir o ubicar ciertas actividades? ¿Encuentras lo que quieres?

¿Te gusta la idea de una cartelera que te muestre las opciones disponibles en línea?
 Si te hablan acerca de una cartelera digital con diversas alternativas de entretenimiento en línea, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente?
 En la cartelera digital, ¿qué le gustaría que se anunciara?
 ¿Cuál opción de cartelera digital te gustaría tener: una app o una web y por qué?
 ¿Cómo es tu experiencia actual con las ofertas de entretenimiento en línea disponibles?
 Moderador: César López.
 Integrantes:
 José Miguel Torres. Msc. Ing. Civil, actualmente cursando un doctorado en geotecnia en Atlanta, USA. Edad 31 años
 Juan Lopez, Ing. Marketing. Gerente de Ventas de Mergama S.A. Edad 30 años.
 Gabriela Mesías. Abogada, máster en derecho ambiental, actualmente trabaja en el ministerio de ambiente en Quito, edad 29 años
 Daniel Segale, Ing. Comercial, CEO Segamersa S.A. Edad 32 años
 Carolina Boderó. Ing. Logística, trabaja como jefe de rutas en DPWorld. Edad 29 años.
 Bexy Granda. Licenciada Diseño gráfico y en Gastronomía. Jefe de Cocina Lúdica S.A. Edad 29 años.
 Paulo López, Lic. Administración, coordinar servicio al cliente Mergama S.A. Edad 28 años.
 Mónica Vásquez, Lic. Relaciones Públicas y Organización de eventos, gerente Propietaria de Balloon Project. Edad 30 años.
 Transcripción de entrevistas al grupo focal:
 Moderador: ¿Cómo se desarrolla actualmente su tiempo de distracción, ¿qué hacen actualmente para divertirse y realizar actividades ahora que nos encontramos confinados?
 Daniel: A través de medios de entretenimiento digitales como Netflix, YouTube, Cuevana, Prime Video para usar el tiempo de óseo viendo películas, también usando ZOOM para reunirnos con amigos y en las noches usar plataformas de videojuegos.
 Juan. La gente se ha vuelto más familiar, hacemos más entretenimiento con la familia con juegos de mesa, parrilladas, actividades en el patio de la casa.
 José: Yo acá, utilizo bastante plataformas digitales como HBO, Netflix, Amazon Prime, Apple TV y desarrollando nuevos hobbies como gastronomía. He comprado en línea herramientas y visto tutoriales para empezar hacer recetas con mis círculos más cercanos.
 Moderador: ¿Alguien más quisiera compartir sus experiencias? Escucho que a la mayoría hacen actividades online.
 Daniel: Yo más que experiencia tengo una necesidad con las compras en línea, las tallas deben ser más exactas sus especificaciones.
 Moderador: Listo Gracias Daniel. A todos les voy a explicar el modelo en cual estamos trabajando...
 José: César espera, con respecto a lo que dijo Daniel tengo una idea millonaria, sería interesante que cada persona tenga sus tallas en sus dispositivos móviles y que pueda generar un código QR con la información y que las diferentes tiendas puedan leer estos códigos para brindarte disponibilidad y modelos en cada una de tus tallas. Si la idea es ganadora, quiero un porcentaje del negocio.
 Moderador: Gracias José por tu respuesta, sin embargo, les voy a explicar un poco sobre lo que estamos trabajando actualmente, para un poco ya entrar en contexto en nuestro proyecto que se basa en lo que hemos estado viendo muchísimo durante la pandemia. Existen muchos webinar's de información profesional, así como eventos de cultura, entretenimiento y mucha información académica. Pero lo que hemos visto es que a pesar de que las invitaciones son abiertas y sin costo, no existe un lugar o cartelera donde las personas en general interesadas en estos tipos de eventos puedan ver lo que se están promoviendo de forma digital por parte de personas influyentes o líderes de opinión, centros de artes, empresas, universidades, etc. Hemos observado que existe una alta oferta durante el confinamiento, pero a la demanda le llega información muy desorganizada.
 Por tal motivo estamos trabajando en una cartelera digital en donde los oferentes puedan inscribirse y puedan brindar sus contenidos, a través de una cartelera virtual en donde los oferentes puedan "guindar" sus links de webinar's o eventos para que las personas de acuerdo a sus intereses puedan inscribirse y recibir invitaciones, notificaciones, recordatorios y ver que está ocurriendo en el momento.
 ¿No gustaría saber si les gusta la idea de una cartelera que les muestre múltiples opciones de lo que hay disponible en línea para webinar's, eventos y/o actividades de cultura y de entretenimiento?
 ¿También conocer si para ustedes es importante este tipo de actividades que la esposa está que se están desarrollando en estos tiempos?
 Gabriela: Yo quisiera hablar, me parece genial la idea porque hay muchos eventos que yo me he perdido porque a veces en las redes por la publicidad de Instagram por temas del algoritmo me sale un webinar's pero que para mí ya es demasiado tarde porque me he inscrito en otro y no lo puedo aprovechar. Sería excelente si me llegara al Mail cada semana los eventos que van a ver durante la semana y de la siguiente de acuerdo con mis intereses. Qué se yo poner Que a mí me interesa el tema del derecho, economía y sólo sobre esos temas me lleguen notificaciones a mi correo y así yo estoy enterada durante la semana o día para ponerlos en mi agenda y asistir a estos eventos. sería chévere la verdad.
 Moderador: Súper bien, justamente hemos visto esa experiencia que ya tienen las personas. ¿Cuéntanos, Carolina qué opinas tú?
 Carolina: Si otra cosa fuese por ejemplo que estas notificaciones se puedan sincronizar con el calendario de tu teléfono para que un día antes o una hora antes nos avise porque puede ser que yo me escriba, pero me olvide o no lo había puesto en el calendario como un aviso entonces sí sería interesante que también se sincronice con los calendarios de los teléfonos.
 Moderador: Perfecto y bueno por lo que escuché sabemos que el día a día y el teletrabajo hace que nuestro tiempo sea mucho más complicado que antes, pero veo que a todos se les ha ocurrido y hay interés en los webinar's y eventos digitales.
 Justamente la semana pasada hubo un evento muy importante en Europa que siempre ha costado, era un evento mundial de marketing y este año lo hicieron sin costo, pero era Online y estoy seguro que muchas personas les hubiese gustado acceder a este evento pero por falta información no lo hicieron.
 ¿Ahora me gustaría conocer cómo le gustaría que estuviesen clasificados los temas o intereses dentro de esta posible plataforma digital?

Mónica: Debería ser por categorías si es algo este tipo de entretenimiento o si es algo cultural o si fuera algún Workshop como un poco más interactivo o si fuera algo tipo capacitaciones.

Gabriela: Claro podría ser algo así como dice Mónica una parte de entretenimiento y otro académico otro no sé que se vayan diversificando los o las categorías y allí uno ya entra como deportes y tú ya vas entrando y dentro de cada tema vas diversificando que tema te interesa

Bexy: Creo que también dentro de la página principal que tengas en tu Web por ejemplo poner lo mismo que hace Netflix poner los 10 conciertos, webinar's, obras teatrales que sean de tu interés de acuerdo con tu perfil.

Moderador: Gracias por sus aportes. ¿Cómo ustedes lo verían más cómodo utilizar una herramienta como esta, a través de una aplicación celular o manejarlo a través de un sitio web?

Gabriela: Yo soy más de sitios web, mi celular es bien viejito y la verdad no me gusta descargar aplicaciones. Me gusta utilizar más sitios webs porque uso mucho la computadora entonces a mí se me hace más fácil entrar a una web y veo las cosas, a mí se me hace más fácil así.

Carolina: A mí se me hace mucho más fácil una aplicación para que te puede dar las notificaciones o las alertas

Moderador: ¿Y qué opinan ustedes con respecto a las alertas o notificaciones hay personas que lo pueden notar un poco invasivo ustedes estarían de acuerdo a recibir notificaciones de eventos que sean de su pleno interés?

Gabriel: Claro ese es el objetivo obviamente uno ya determina si estás ocupada en una reunión, pero al tenerlo en el celular y también desde la Web si lo conectas a tu Outlook sería espectacular que puedes descargar la fecha o reserva para que aparezca que tienes un evento porque el mismo correo te avisa de tu evento y la hora. Actualmente mi correo me hace acuerdo de muchas reuniones.

Moderador: ¿Qué esperarían de una herramienta cómo está? Si ustedes fueran usuarios cuáles serían sus expectativas. Ejemplo que existan expertos de renombre, variedad de contenido, ¿etc.?

Carolina: Sobre los oferentes me gustaría conocer un poco su reseña bibliográfica, un resumen de lo que hacen y en el caso que sea un curso ya más largo que exista un syllabus para conocer los temas que se van a tratar y si se trata de una obra cultural que haya un resumen de lo que se va a ver ya sea obra de teatro o musical.

Moderador: ¿En su experiencia actual conocen alguna oferta de este tipo, han revisado o visto algo similar a este proyecto de cartelera digital?

Gabriela: Yo la verdad no desconozco algún programa o aplicación que me digas cuáles son los webinar's o programas que se van a ir en la semana para yo ir terminando cualquier asistir realmente yo desconozco.

Bexy: Antes de que hubiera la pandemia había uno que se llamaba Aqua que es una aplicación que te avisaban de todo lo relacionado a eventos culturales. Obviamente no promocionaban webinar's o eventos en línea.

José: Hay una página que se llama Coursera pero no es enfocada en webinar's, es similar a lo que dices pero está enfocada en cursos de lo que a ti te dé la gana. También hay otro que se llama doméstica o Masterclass tú eliges lo que tú quieras aprender si quieres aprender programación o algo de qué se yo, diseño de puentes o algo de negociación o algo de macroeconomía, te inscribes. Hay algunos que son gratuitos y otro que tú pagas por ejemplo \$50 y tú puedes Inscribirte hasta tres cursos y cada módulo te dura entre tres a cuatro meses, pero webinar's o eventos en línea no temporales no.

Mónica: Bueno yo en los que me he conectado es porque sigo a la persona que va a hacer el Workshop o webinar's, por eso solo he asistido porque lo he seguido por redes sociales y veo a qué hora es el evento y hago una alerta en mi celular y así es como lo he realizado, pero aplicaciones desconozco.

Carolina: Lo que yo he visto que por lo general cada empresa que brinda cursos tiene su página de eventos a través una Red social por ejemplo IDEPRO, pero ellos suben su calendario de capacitaciones pero tienes que tú seguir a la página para que te enteres pero por ejemplo cursos así o webinar's tienes OLX que tiene una varios cursos gratis y tú los puedes empezar cada vez que tú quieras, no es que tiene una fecha fija pero si sería interesante tener una app o una página web Dónde tu consolides todo lo que al menos es nacional y donde tú veas todo lo que son temas culturales o webinar's, cosas que te aporten a ti y a la sociedad y es más que puedas compartir con más personas que quizás no tengan o no manejen mucho las aplicaciones o páginas web pero que les puedes decir: oye conéctate a este link y ya pueden ingresar, como una especie de red de amigos.

Moderador: ¿En este momento de pandemia y confinamiento sientes ustedes que sí tienen el tiempo para asistir a eventos online? ¿Y de ser así cuál es el tiempo que ustedes consideran adecuado para este tipo de actividades?

Mónica: Tiene que ser un horario Súper temprano a partir de las 6:30 am o a partir de las 6:00 pm, creo que es esa hora en la que uno ya deja el teletrabajo.

José: Apoyo la moción de Mónica debe ser de 4:00 a 6:30 de la tarde.

Gabriela. Ahora yo tengo más tiempo para este tipo de eventos. Antiguamente después de trabajar tenía que movilizarme para asistir a uno de ellos, pero si llegaba a veces tarde, pero ahora con el teletrabajo tengo mucho más tiempo para ir a este tipo de eventos, se me ha facilitado por qué simplemente puedo conectarme porque evidentemente no necesito moverme estoy en mi hogar. Mi horario para asistir un webinar's o un evento es de las 6:30 pm en adelante.

Bexy: En mi casa creo que está bien a partir de las cuatro de la tarde hasta la noche

Moderador: Nos gusta sus comentarios porque se nos había ocurrido brindarles a los diferentes espacios Premium.

Asistir a este tipo de eventos es algo que ustedes seguirían haciendo en el tiempo?

Gabriela: La verdad si se sigue manteniendo ese tipo de ofertas si sería una herramienta necesaria porque te va avisando y sería chévere que te vayan saliendo notificaciones de lo que va a existir en las siguientes semanas como por ejemplo algo sobre derecho penal y a mí me interesa el tema y si no hubiera sido por la app no me enteraba porque no abrí mi Facebook de mi Instagram y no seguía o a las páginas que le estaban promocionando entonces si me parecería chévere este tipo aplicación

Moderador: ¿Pero en relación con que en el futuro ya el mundo otra vez va a estar listo para eventos presenciales ustedes estarían dispuestos a seguir utilizando herramientas Online en vez de lo que anteriormente se hacía?

Bexy: Creo que sí porque usualmente los precios de los cursos Online son diferenciados a los que son presenciales y aparte yo entendí que la herramienta no es solamente es para webinar's sino también para cosas culturales en general, entonces sería bueno que la página se vaya adaptando a que también si ya se pueda salir puedan publicar los eventos que van a hacer también de forma presencial dentro de la ciudad o en el país en general.

Moderador: Muchas gracias Bexy por tu aporte

Gabriela: Hay muchos ciudadanos que aún no estamos listos y no queremos salir y hemos tomado como decisión esperar un largo tiempo para tener este contacto con las personas; más de 3, 4 o cinco meses por el temor aún de la pandemia. entonces yo

personalmente yo si usase la app y me gustaría este tipo de aplicaciones a largo plazo y así cumplir con mi decisión que estoy indicando y ver las cosas desde mi casa, en mi espacio y me así me divierto.

Mónica: Yo creo que como las cosas van pasando, bueno algo tiene que pasar para que algo suceda, antes no existían este tipo de ofertas de webinar's y yo creo que es una herramienta que creó y se va a quedar de largo. Va a ser una opción adicional por ejemplo si hay un evento en Quito y puedes asistir de forma presencial si yo estoy en Guayaquil ya va a estar en mi persona saber que es factible posible y cómodo ver lo de mi casa y con los mismos beneficios.

Esto ha cortado muchos paradigmas y amplía la oferta a otras ciudades que anteriormente no podían asistir e inclusive así el país general se puede culturizar mucho más y más rápido.

Moderador: ¿Ustedes han sentido la necesidad de aprender más cosas y de forma más rápido durante esta pandemia?

Mónica: Bueno yo creo que sí existe la necesidad de asistir ahora a varias conferencias porque justamente hay una amplia oferta y también son muy importantes los momentos de seguir disfrutando de la vida a través de la diversión por cómo el mundo está viviendo.

Este tipo de Corrientes van a provocar que la gente se eduque y culturice un poco más y y fuera Súper bueno que eso también está dirigido a personas más jóvenes como de Colegio.

Bexy: Creo que es más que una necesidad se ha convertido en algo que uno desea aprovechar en este caso aprovechar el tiempo que tiene libre ahora en vez de echarse a ver películas o escuchar radio se vuelcan a podcast a leer libros o audiolibros escuchar audio libros o intentar a entrar tus seminarios para intentar aprovechar todo el tiempo libre que quizás antes no lo tenían.

Gabriel: Claro porque justamente ese tiempo libre que no teníamos, era el tiempo que nos demorábamos yendo y/o saliendo del trabajo y movilizándonos en general así que a tu pregunta más que una necesidad es el hecho de aprovechar nuestro tiempo libre utilizándolo de la mejor manera. Yo he tenido la oportunidad de encontrar más libros internet, de asistir a eventos culturales, a conciertos que usualmente tuviera el tiempo detenido de ir antes así que me parece Súper chévere.

Moderador: ¿Qué tipo de aportes o idea ustedes podrían brindar este proyecto?

Carolina: Si yo quiero pagar o una actividad lo pagaría a través de la plataforma o directamente a través del oferente.

Moderador: Tenemos la idea de que sea algo independiente es decir que sea una gestión del oferente, nuestra plataforma sería una plataforma más de conectividad para que la información esté a disposición de los usuarios.

Carolina: Sería interesante que dentro del beneficio de la plataforma sea un botón de pagos que simplifique la gestión y que no solamente tenga la facilidad de navegación a través intereses y de la conectividad entre oferentes y los usuarios, sino que también sea más seguro poder hacer un pago a través de su portal web y así evitar una estafa para que el link sólo sea para entrar el evento pero que la entrada me dé una seguridad de plataforma

Moderador: gracias por tu aporte

Bexy: una idea no sobre el seminario si no sobre los conciertos en vivo o algo cultural o arte etc. se puedan armar como que grupos o chats diferentes para yo poder invitar a mis amigos y poder decirles que vamos a invitar a ir a ver un nuevo evento y así si se puede agregar esa herramienta para poder con grupo de amigos

Moderador: La plataforma y las herramientas dentro de la actividad del evento van a depender del oferente.

Bexy: sería interesante poder hacer una previa a través de un Chat o de un club de amigos en donde no solamente podamos compartir sus expectativas sino posterior al evento compartir nuestras críticas o recomendar los cursos a otros amigos o clubes de amigos.

Carolina: Podría existir un usuario contraseña para entrar a un club de amigos, algo así como un Zoom pero dentro tu plataforma para hacer lo que indica Bexy.

Bexy: Claro yo lo vería por ejemplo a niveles de ingresos de la plataforma que este tipo de privilegios los puedan tener las cuentas de usuarios tipo "Gold o Premium". También otro tipo de privilegios sea acceder un tipo de oferentes top.

Moderador: ¿Estarían de acuerdo ustedes en cancelar un valor para ver a los mejores oferentes que puede haber en unos diferentes tipos de categorías en los diferentes tipos de eventos?

Bexy: Yo consideraría que debería de ser una categoría gratuita por un tiempo determinado para que veas la funcionalidad de la app y así puedas luego pasar a una membresía pagada.

Carolina: A mí me llama la atención que una membresía me demás beneficios como por ejemplo un 2 x 1 en un restaurante un helado gratis. En este caso podrían hacer un convenio con otros con otros oferentes para que hagan cosas que incentiven a pagar un premian por la aplicación.

José: A mí me parece que los ingresos de la plataforma deberían ser más por las personas que dan los webinar's o que realizan los eventos y por publicidad.

Moderador: Te cuento José que nosotros lo habíamos quedado un poco así sin embargo queríamos conocer a ustedes como usuarios si estaban dispuestos a pagar un valor.

Al final lo que queremos es crear una comunidad muy grande cuyos miembros sean personas que le gusta ir a este tipo de eventos varios Online pero con sus intereses bien marcados en entretenimiento, cultura y un poco de educación práctica a través de webinar's.

Bexy: Aparte de toda la conectividad que ustedes puedan ofrecer yo cuando entra una página web veo que me importa mucho que la interfaz es muy amigable que sea muy fácil, pero si me complica la vida con dos o tres páginas para poder inscribirme a algo yo me salgo de inmediato. Considero que, como usuario, una de las cosas muy fuertes en la que ustedes deben trabajar es en el Layout de la página web y su línea gráfica para que sea totalmente atractiva e innovadora para nosotros los usuarios.

Moderador: Muchas gracias Bexy por tu aporte y con esto yo concluyo la rueda de preguntas y este Focus Group. De mi parte agradecerles muchísimo por el tiempo que nos han otorgado y brindado, ha sido una gran experiencia poder contar con ustedes y con sus ideas, Muchas gracias.

Enlace del grupo focal:

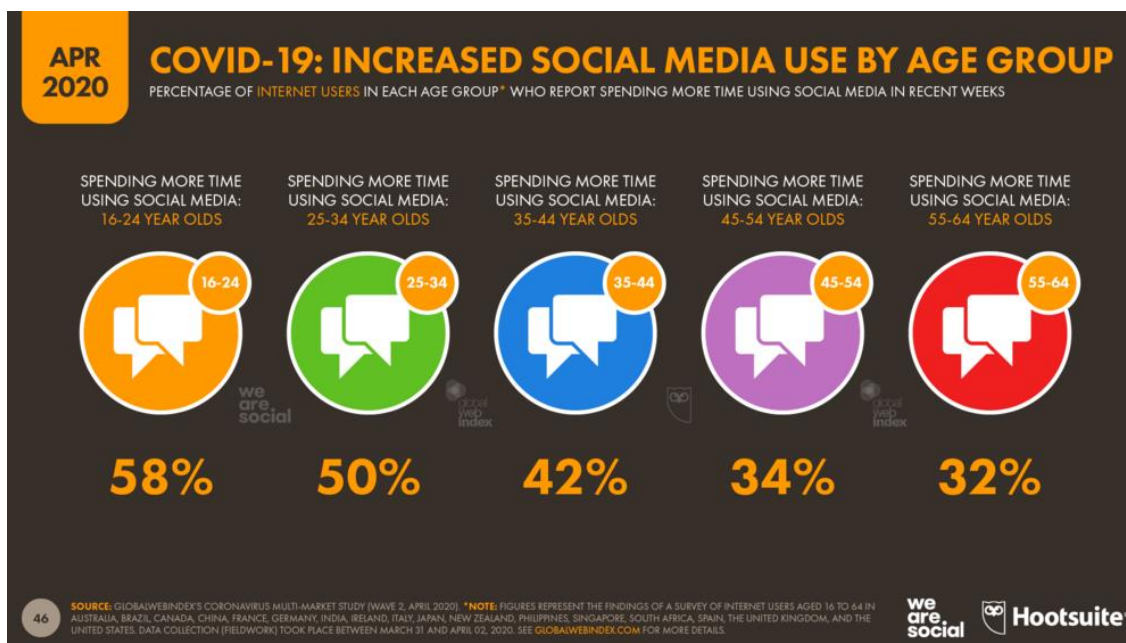
<https://us02web.zoom.us/j/84451234567>

Anexo 5: Comportamiento usuarios Ecuador en medios digitales



(Datareportal, 2020)

Anexo 6: Incremento uso redes sociales por edades



(Datareportal, 2020)

Anexo 7: Evolución capital de emprendimiento en América Latina



(Asociación de Capital Riesgo y Capital Riesgo de América Latina (LAVCA), s.f.)