



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

**MODELO DE NEGOCIO**  
**“¡Dónde?!”:**  
**GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

**MARÍA AUXILIADORA PATIÑO RIVADENEIRA**

Tutoría por: Suleen Díaz

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

Febrero, 2022

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **María Auxiliadora Patiño Rivadeneira** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy la autora del trabajo de titulación "**Modelo de negocio ¡Dónde?! Gerencia de estudio del proceso de Estudio Financiero**", el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio "**¡Dónde?!**",
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes: Alarcón Carvajal Viviana Lucía, Mariscal Fiallos Ricardo Daniel, Medina Mina Leoncio Javier, Proaño Peña Andrés Fernando, Salmon García Cristian Jesús y Vinueza Delgado Andrea Carolina.

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



**María Auxiliadora Patiño Rivadeneira**

CI. 0911798197

## RESUMEN EJECUTIVO

El comercio electrónico en Ecuador presentó un incremento considerable a partir de las limitantes al mercado tradicional debido a la pandemia provocada por el COVID-19, las personas con acceso a un smartphone prefieren hacer sus compras en línea. Como respuesta a la tendencia del e commerce y al aumento de la tecnología móvil, se crea una propuesta de negocio nueva en Ecuador, esta es; desarrollar una red social llamada ¡Dónde!?, que a través de una App móvil conecta hombres y mujeres de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule, entre los 20 y 54 años de edad, del segmento socioeconómico A, B y C+, con preferencias y afinidades comunes, bajo el propósito de que puedan realizar actividades de ocio y esparcimiento que han sido previamente mostradas y planificadas por la plataforma. El mercado meta en este segmento corresponde a 571908 potenciales usuarios.

Las actividades que propone la aplicación se pueden realizar en los establecimientos adscritos al Ministerio de Turismo y que además estén asociados a la red ¡Dónde?!. Dichos establecimientos no solo obtienen un punto de venta, sino también la exposición publicitaria de una red social totalmente nueva. El mercado meta en este segmento corresponde a 2944 posibles establecimientos asociados.

La investigación permitió explorar el mercado objetivo, equivalente a una muestra de 385 usuarios y la respuesta fue positiva. En un 51% los potenciales usuarios encuestados coinciden que sus redes sociales necesitan proponer actividades de ocio y entretenimiento, el 61% está dispuesto a pagar por servicios desde Apps y el 67% le interesa reservar sus actividades con anticipación. Mientras que la entrevista realizada a 12 dueños de establecimientos dejó ver que la mayoría coincide que encuentra atractiva la propuesta de ¡Dónde?! ya que habitualmente deben captar clientela desde su página y en ocasiones no tienen gran alcance, indican que están dispuestos a pagar por una membresía que proporcione mayor visibilidad a sus negocios y no ven inconveniente a otorgar una comisión por los consumos realizados en sus locales desde la plataforma, explican que actualmente las plataformas a las que están suscritos también cuentan con un sistema de comisiones y suelen ser altas.

La forma de monetizar la idea de negocio expuesta, proviene de dos ítems que asumen los establecimientos, una es la suscripción anual de UDS\$330.00. La asociación a la red ¡Dónde?! para los

comercios incluye; la categorización de actividades, la exposición de los servicios que ofrecen de acuerdo a las preferencias del usuario, la planificación horaria y la publicidad en las redes sociales de ¡Dónde?!. El segundo ítem corresponde a la comisión de USD\$1.50 que se genera una vez que el usuario acepta cancelar la factura del establecimiento desde la App, la comisión es fija sin importar el monto de compra, cabe señalar que el usuario descarga la App, se registra y accede al contenido de manera gratuita.

La planificación de marketing expone una estrategia basada en el posicionamiento de la marca, y la diferenciación que radica en la innovación y la capacidad de satisfacer la necesidad de relacionarse y interactuar, presenta un presupuesto de ejecución anual por USD\$18.015 con el que pretende llegar a los establecimientos mediante la fuerza de ventas y captar a los usuarios a través de campañas publicitarias en Facebook, Instagram y TikTok. Para el correcto desarrollo de las actividades se propone la conformación de una estructura organizacional de ocho personas en áreas claves de gestión digital y gestión comercial con un presupuesto de USD\$98.747, mediante outsourcing se planea suplir los servicios contables y legales. Con la finalidad de proteger la propuesta pionera se plantea que ¡Dónde?! sea una marca registrada y para resguardar la legalidad de la compañía se diseñan contratos con las políticas, términos y condiciones de buen uso de la plataforma.

En respuesta a la responsabilidad social ¡Dónde?! propone el desarrollo de dos proyectos que toman en consideración las ODS en pro del conocimiento, el emprendimiento y la conservación del medio ambiente y el presupuesto es de \$4.323 anual por tres años. En el aspecto económico el plan de inversiones asciende a la suma de USD\$81.048, de los cuales el 49% es por financiamiento de la banca y el 51% restante es por aportes de capital. La TIR es del 45% y la VAN de USD\$86.094. El programa de ventas supone una captación total anual de establecimientos del 70% del mercado meta, 2.061 y en cuanto a usuarios se estima una captación del 15% total anual, 85.786. Toda esta información muestra la viabilidad financiera del proyecto y permite una recuperación de lo invertido en tres años.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Mariscal Fiallos Ricardo Daniel, Alarcón Carvajal Viviana Lucía, Medina Mina Leoncio Javier, Patiño Rivadeneira María Auxiliadora, Proaño

Peña Andrés Fernando, Salmon García Cristian Jesús y Vinueza Delgado Andrea Carolina, y expone el plan de negocios del proyecto “¡Dónde?!”; por tal razón los contenidos guardan relación entre si con los demás documentos que integran el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

## **PALABRAS CLAVE**

Comercio electrónico, APP móvil, red social, presupuesto, viabilidad, inversiones.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

El proyecto denominado ¡Dónde?!, expresa la integridad científica por medio de un trabajo de investigación y desarrollo, que estructura un modelo de negocios sin implicaciones negativas sobre ningún miembro de la sociedad.

En una comunidad autónoma y democrática ha sido indispensable contar con el consentimiento voluntario de los participantes de la investigación preliminar, así como de quienes aportaron con sus respuestas en las herramientas utilizadas para el desarrollo del estudio de mercado. Los datos personales compartidos por parte de los encuestados, como medida de garantizar la veracidad de los datos recolectados, han sido protegidos con la privacidad necesaria para no exponer información que identifique a los participantes.

La argumentación que hace referencia a datos del país tiene su respaldo científico en información pública expuesta en portales oficiales y en fuentes privadas reguladas por organismos estatales. No ha sido violentada la propiedad intelectual y cada integrante del proyecto ha aportado para la correcta conclusión académica. Para el desarrollo de la investigación se analizó el trabajo de varios autores y las referencias bibliográficas utilizadas, hacen alusión a los trabajos sin desmerecer el aporte científico de los actores.

## INDICE DE CONTENIDO

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN .....	II
RESUMEN EJECUTIVO .....	III
PALABRAS CLAVE.....	VI
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	VI
INDICE DE CONTENIDO.....	VII
INDICE DE FIGURAS .....	IX
INDICE DE TABLAS .....	X
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	13
OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO .....	16
GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO .....	19
Presupuesto .....	19
Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento .....	19
Política de cobros, pagos y existencias.....	21
Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos .....	22
Programa de producción y ventas.....	23
Detalle de costos de producción .....	24
Gastos de administración, ventas y financieros .....	24
Planeación Financiera .....	26

Flujo de caja proyectado .....	26
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	27
Balance General .....	29
Evaluación del proyecto .....	31
Punto de equilibrio.....	31
Viabilidad financiera.....	33
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
ANEXOS .....	41
Anexo CARTA AVAL .....	41



**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> <i>Formula Punto de Equilibrio</i> .....	31
<b>Figura 2</b> <i>Punto de Equilibrio Establecimientos</i> .....	32
<b>Figura 3</b> <i>Punto de Equilibrio Usuarios</i> .....	32

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 15</b> Compensaciones salariales.....	19
<b>Tabla 16</b> Programa de Pagos .....	21
<b>Tabla 17</b> Depreciaciones .....	22
<b>Tabla 18</b> Amortizaciones.....	22
<b>Tabla 19</b> Programa de Ventas.....	23
<b>Tabla 20</b> Nomina MOD .....	24
<b>Tabla 21</b> Costo Variable .....	24
<b>Tabla 22</b> Gastos Administrativos .....	25
<b>Tabla 23</b> Gastos de Ventas.....	25
<b>Tabla 24</b> Gastos Financieros .....	26
<b>Tabla 25</b> Flujo de caja proyectado .....	27
<b>Tabla 26</b> P&G .....	28
<b>Tabla 27</b> P&G porcentual.....	29
<b>Tabla 28</b> Balance General proyectado .....	30
<b>Tabla 29</b> Viabilidad Financiera .....	33
<b>Tabla 30</b> Índices Financieros .....	34
<b>Tabla 31</b> Escenario 1 .....	35
<b>Tabla 32</b> Escenario 2 .....	36

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El contexto de lo sucedido durante el año 2020 marcó un antes y un después en la forma de manejar el comercio y la economía en Ecuador y el mundo. Según una estimación publicada por el Banco Central del Ecuador, el COVID-19 causó un impacto negativo en pérdidas para instituciones tanto públicas como privadas, equivalente al 16.6% del PIB nacional (USD 16.381,7 millones) (BCE, 2021), la brecha en el aspecto social y económico, causada por el confinamiento y la pandemia, supone para el país un desafío en el planteamiento de soluciones que frenen la contracción económica nacional.

Ante dicha problemática ha sido evidente el acelerado crecimiento del comercio en los mercados digitales, como alternativa a la reactivación comercial. Según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico el crecimiento anual, en relación a las cifras del año 2019; para visitas a sitios web fue del 800% y del 44% en órdenes de compra (CECE, 2021), transformando así la dinámica del mercado tradicional en Ecuador y adaptando un cambio de comportamiento enfocado en el e commerce.

El acceso digital se aceleró aún más a raíz del confinamiento, según un informe del Estado Digital en Ecuador, publicado por MENTINO, con corte a octubre del 2021; el 79% de la población nacional equivalen a usuarios con acceso a internet, siendo Guayas el de mayor captación con el 35% de dichos usuarios, se conoce que el 92% posee al menos una red social y que en promedio dedican 18 minutos al día a las redes sociales y 17 minutos a búsquedas en navegadores. Facebook, por ejemplo, creció en un 12% y es una red conformada por hombres y mujeres, de los cuales los usuarios con edades entre 18 y 54 años corresponden al 82% de la plataforma. El gerente de MENTINO expuso que la inversión en publicidad digital se registró en USD 359 millones, con una proyección de incremento del 22% anual (Del Alcázar Ponce, 2021).

Estas cifras inicialmente tenían como prioridad para los establecimientos; el comercio de bienes y servicios sin necesidad de que el cliente salga de su casa, sin embargo el confinamiento está terminando poco a poco y existe una nueva normalidad (COE, 2020), ante ella; las personas se plantean ¿qué hacer? y ¿cómo retomar? actividades de ocio y esparcimiento de manera segura. Como

parte de la adaptación a la nueva normalidad el Ministerio de Turismo expuso su plan de Reactivación Turística que busca generar la reapertura ordenada de las actividades del sector, estableciendo medidas y protocolos de prevención que mitiguen los riesgos por contagios, dando eficacia y óptimo funcionamiento a la cadena de valor, en dicho plan se propone también frenar la informalidad como medida de apoyo a los establecimientos registrados en la base de datos del Ministerio (TurismoEcuador, 2021).

Obedeciendo a la tendencia del e commerce, pensando en el aprovechamiento de la aceptación importante para con las redes sociales y en pro del crecimiento económico sostenido, nace una idea de negocio pionera en Ecuador, que explora estos mercados digitales en su máxima expresión, dado que los usuarios esperan que sus smartphones tengan mayor funcionalidad, se plantea la creación de una red social que mediante una App móvil sea capaz de conectar personas a partir de sus gustos y afinidades en común para el desarrollo de actividades de ocio y esparcimiento, sugeridas y planificadas por la plataforma, a tiempo que cancela desde el botón de pagos de la aplicación dichas actividades reservadas, la App se constituye como un punto de venta más para los establecimientos de las distintas categorías de prestaciones, siempre que estén registrados en la base de datos del Ministerio de Turismo.

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

### Objetivo General

Diseñar una Red Social que promueva la creación de una comunidad en Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule que se conecten entre sí mediante una App, a partir de sus preferencias comunes, para realizar actividades de ocio y entretenimiento sugeridas y planificadas a través de la plataforma digital; en establecimientos asociados a la Red ¡Dónde?!

### Objetivos Específicos

1. Desde el desarrollo de la metodología del Design Thinking, determinar las necesidades de los usuarios de la comunidad de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule entre 20 y 54 años, frente a la propuesta de negocio;
2. Analizar, mediante un estudio de investigación, la aceptación del mercado meta para registrarse en una red social, así como medir la aceptación de asociación a la Red ¡Dónde?! como un punto de venta, por parte de los establecimientos;
3. Elaborar un plan de marketing, tanto a usuarios como establecimientos;
4. Estudiar la viabilidad técnica del proyecto digital; determinando los requerimientos tecnológicos y físicos, estableciendo los procesos a cumplir tanto para la prestación del servicio al usuario como la captación de establecimientos asociados;
5. Definir la planeación estrategia y organizacional de los procesos administrativos;
6. Estudiar los aspectos legales de la puesta en marcha del negocio y planificar las actividades de responsabilidad social con los que la organización aporta a la sociedad y
7. Analizar la viabilidad financiera del proyecto.

## BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

La innovadora propuesta de negocio ¡Dónde!? nace como alternativa a la reactivación económica post COVID, a la tendencia del e commerce y a las nuevas tecnologías. Mediante la metodología del pensamiento de diseño fue posible establecer, desde la empatía, que el usuario no puede prescindir ni de las relaciones interpersonales, ni de la interacción social, con dicha información se diseñó un prototipo de lo que podría ser el producto que cubra ambos requerimientos y se elaboró un estudio de mercado a la muestra establecida de 385 personas, calculada a partir de los 571.908 habitantes de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule entre 20 y 54 años, del nivel socioeconómico A, B y C+.

La encuesta permitió conocer que 98% de los encuestados utilizan redes sociales y de ellos el 80% lo hace para enterarse de noticias, el 60% le gusta ver ofertas y promociones y un 37% usa las redes para enterarse de lo que hacen sus contactos. Cuando se les preguntó acerca de su nivel de interacción social al momento de salir, más del 90% prefiere salir acompañado, el 47% con la familia, el 12% con la pareja y el 31% en grupo con amigos. Entre las actividades que prefieren en un 77% son de aventura, un 75% temas culturales y el 59% disfruta de los espectáculos deportivos, el promedio de gastos es de USD\$11 a USD\$20, en el 36%, mientras que el 30% entre USD\$21 a USD\$30, 67% de los encuestados prefiere realizar una reserva previa al desarrollo de sus actividades fuera de casa. Fue importante conocer que el 46% de los encuestados tienen algo o mucho interés en relacionarse con nuevas personas desde la App y el 33% nada interesado en conocer gente fuera de su red de contactos.

El focus group realizado a 5 personas, reveló que en ocasiones no saben qué hacer con sus tiempos libres y que estaría muy bien poder contar con una app que muestre opciones de entretenimiento, también sugirieron la posible vinculación de contactos para crear grupos para asistencia a eventos y manifestaron la importancia de poder calificar a la App. Las entrevistas realizadas a 12 propietarios de establecimientos, en un 83% expresaron agrado ante la posibilidad de membresía por publicidad en una plataforma de alto tráfico, ya que habitualmente invierten un promedio de \$87 al mes en publicidad por redes sociales. Al exponer la idea preliminar del proyecto;

el 67% de los dueños de establecimientos se muestran receptivos, el promedio de comisión que están dispuestos a pagar por la propuesta de negocio es del 3% promedio por consumo. Se pudo conocer que el mercado meta para los establecimientos es de 2944 locales ubicados en las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule de las categorías alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de servicios, centros de turismo y parques de atracción estables.

Una vez estructuradas las preferencias finales, se elabora un plan de marketing, partiendo desde la estrategia competitiva basada en la diferenciación y el posicionamiento. Se define para ello lo que será el nombre y la marca, que ya cuenta con una ventaja por tratarse de una frase coloquial y viral entre el vulgo costeño, ¡Dónde?!. Se definen la estructura de mercado en términos de precio, plaza y promoción; esto es un costo de USD\$27.50 al mes para establecimientos con una suscripción anual de USD\$330.00, que incluye la categorización de actividades, la exposición de los servicios que ofrecen de acuerdo a las preferencias del usuario, la planificación horaria, la gestión de cobro de los servicios reservados y la publicidad en las redes sociales de ¡Dónde?!. Y una comisión de USD\$1.50 que el establecimiento asume por cada transacción realizada desde la App, en ambos casos la distribución es a través de la aplicación y la promoción para usuarios se realiza mediante las campañas publicitarias en Facebook, Instagram y TikTok, el contenido será desarrollado por el departamento creativo y el influencer seleccionado para difundir dicho contenido es Andrés Crespo, con un presupuesto anual de USD\$18.015. Asimismo, la promoción para establecimientos es a través de la fuerza de ventas, quienes llegarán con las propuestas a los establecimientos.

El estudio la viabilidad técnica permitió conocer la estrategia de servicio al usuario provista por el personal a través de la App, en la cual se establecieron los procesos desde que descarga la App, se registra creando su perfil, añadiendo datos personales y eligiendo dentro de un listado de gustos y preferencias, luego acepta los términos y condiciones y define su privacidad, estableciendo si su perfil se encuentra visible a otras personas fuera de su red de contactos, después revisa las propuestas de actividades de los establecimientos asociados, puede seleccionar una de ellas, elige con quien compartirá la planificación y se lo hará saber mediante una sala de chat dentro de la App para

finalmente proceder a la gestión de pago. También se definió el proceso para los establecimientos desde que suscriben el contrato con ¡Dónde?!, luego obtienen sus credenciales electrónicas y empiezan a recibir clientes. Para medir la satisfacción del usuario también se determinó el proceso de calificación de la experiencia, tanto dentro de la aplicación como en la tienda digital, considerando el acercamiento a los usuarios. Los requerimientos tecnológicos y físicos ascienden a USD\$81.048. El estudio administrativo permitió dar a conocer la misión de la empresa, caracterizada por el interés de conectar personas con preferencias comunes, mediante la sugerencia y posterior planificación de actividades de ocio y esparcimiento en establecimientos asociados a la red, siendo la visión; alcanzar la mayor comunidad de suscriptores, se define también la estructura organizacional con 8 colaboradores y una carga presupuestaria anual de USD\$98.747 para la nómina.

La gerencia que analiza los aspectos legales permitió conocer los procesos formales mediante la elaboración y suscripción de distintos contratos afines al giro del negocio, siendo el más importante de ellos el acuerdo de responsabilidad y uso de la plataforma, en el que consta el apego a la Ley de Comercio Electrónico. En respuesta a la responsabilidad social ¡Dónde?! propone el desarrollo de dos proyectos, uno encaminado a empoderar microempresarios a través del aprendizaje práctico e impulsar sus ventas facilitando espacios gratuitos de comercialización y otro que consiste en promover prácticas óptimas de gestión de la energía de manera que retrase el impacto negativo que el ecosistema atraviesa debido a la industrialización.

La inversión inicial suma USD\$81.048, siendo el 51% aportes de capital y el 49% financiamiento de la banca. Los índices financieros indican que el proyecto es viable ya que el flujo de caja expresa saldos positivos para todos los periodos dando como resultado una TIR del 45% y una VAN de USD\$86.094. El Estado de Resultados expresa utilidad promedio del 17% para la totalidad del periodo proyectado y se estima una captación por ventas del 70% total anual del mercado meta en establecimientos asociados, por USD\$56.672 y del 15% total anual para usuarios, equivalente a USD\$85.786, con un incremento anual del 5% anual, la recuperación de lo invertido se prevé en 3 años.



## GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

Analizar el comportamiento financiero de un proyecto involucra una serie de principios, cuya finalidad es determinar la viabilidad económica en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia (Rosillón M. N., 2009). A continuación se expone; el presupuesto, la planeación financiera y la evaluación del proyecto ¡Dónde?!.

### Presupuesto

#### Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

**Tabla 1** *Compensaciones salariales*

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
OBRAS CIVILES	2.000
MUEBLES Y ENSERES	2.103
Estación de trabajo rectangular de 3 puestos	350
Estación de trabajo en L1 puesto	250
Mesa de reuniones 4 puestos	250
Escritorio	250
Sillas de trabajo	603
Sillas de invitados	90
Mesa de área comun	40
Archiveros	270
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4.780
Pc de escritorio	1.600
Laptop	2.850
Impresora	330
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>8.883</b>
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800
I+D	650
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	22.000
HOSTING/DOMINIO	1.080
DEPÓSITO ALQUILER + ARRIENDO	800
LEGAL - (Marca \$224 Terminos APP y Contratos \$1751)	1.975
PATENTES Y LICENCIAS	1.125
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	949
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>29.379</b>
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	26
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	10.971
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>	
GASTOS ADM	13.582
GASTOS DE VTAS	17.788
IMPREVISTOS (5%)	444
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>42.786</b>
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>81.048</b>

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K	TMAR MIXTA
PRESTAMO BANCARIO	40.000	49,35%	15%	7,55%
APORTE DE CAPITAL	41.048	50,65%	20%	10,13%
TOTAL FINANCIAMIENTO	81.048	100%		17,68%

*Fuente: Los Autores*

El plan de inversiones está conformado por los activos fijos, cuya suma es de USD\$8,883, de los cuales USD\$2,000 corresponden a las adecuaciones en las oficinas alquiladas, USD\$2,103 por muebles y enseres y USD\$4,780 por equipos de computación.

Se detalla también los activos diferidos por USD\$29,329, lo integran; la constitución de la empresa, los temas legales y todo lo relacionado con el desarrollo y almacenamiento de la plataforma digital. El capital de trabajo suma USD\$38,159 y corresponde a los valores requeridos durante el periodo preoperativo de 90 días, para cubrir los gastos de mano de obra directa, gastos administrativos, gastos de ventas e imprevistos.

El financiamiento proviene en un 51% de aportes de capital, con una participación de USD\$5,864 por cada uno de los siete accionistas, sumando USD\$41,048, el 49% restante; USD\$40,000, proviene de un crédito bancario pagadero a tres años con una tasa del 9.76% anual.

### **Programa y calendario de inversiones**

El objetivo de la programación de fechas para cumplir con el plan de inversiones; es minimizar e identificar las debilidades financieras, así como; determinar el periodo en el que será necesario el desembolso de los valores estimados (Lawrence & Michael, 2009).

En la siguiente tabla se expone el calendario de inversiones del proyecto ¡Dónde?! y se puede apreciar que durante los 30 primeros días se estima invertir en; los estudios de mercado, el rol de pagos del grupo semilla y la provisión de los intereses bancarios del primer mes, los siguientes días del segundo mes corresponden a los gastos por la constitución formal de la empresa aportes de capital y temas legales, el depósito en garantía y primer mes de arriendo de las oficinas, la elaboración, diseño y almacenamiento de la plataforma web y la App, intereses bancarios y la nómina.

Los 30 días finales del periodo preoperativo corresponden al pago final por el desarrollo y soporte de la App, la campaña de expectativa en redes, intereses bancarios, sueldos, registro de la

marca y el pago de los activos adquiridos con crédito inicial, además de las adecuaciones finales en obra civil para las oficinas.

**Tabla 2 Programa de Pagos**

PROGRAMA DE PAGOS		30 Días	60 Días	90 Días
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
OBRAS CIVILES	2.000			x
MUEBLES Y ENSERES	2.103			
Estación de trabajo rectangular de 3 puestos	350			x
Estación de trabajo en L1 puesto	250			x
Mesa de reuniones 4 puestos	250			x
Escritorio	250			x
Sillas de trabajo	603			x
Sillas de invitados	90			x
Mesa de área comun	40			x
Archiveros	270			x
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4.780			
Pc de escritorio	1.600			
Laptop	2.850			x
Impresora	330			x
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>8.883</b>			<b>x</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800		x	
I +D	650	x		
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	22.000		x	x
HOSTING/DOMINIO	1.080		x	
DEPÓSITO ALQUILER + ARRIENDO	800		x	
LEGAL - (Marca \$224 Terminos APP y Contratos \$1751)	1.975			x
PATENTES Y LICENCIAS	1.125			x
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	949	x	x	x
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>29.379</b>			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
FACTOR CAJA	26			
<b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>		x	x	x
MANO DE OBRA DIRECTA	10.971			
<b>CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS</b>		x	x	x
GASTOS ADM	13.582	x	x	x
GASTOS DE VTAS	17.788	x	x	x
IMPREVISTOS (5%)	444	x		
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>42.786</b>			
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>81.048</b>			

Fuente: Los Autores

### Política de cobros, pagos y existencias

El factor de caja es de 26 días y se conforma de la formula; (días de cobro + días de inventario – días de pago) x -1, la política de cobros es de cuatro días y corresponde al tiempo que toma en hacerse efectivo los valores recibidos, tanto con tarjetas de crédito; así como transferencias bancarias por parte de los establecimientos.

El periodo de pagos es de 30 días y no se cuenta con un periodo de inventario, ya que se presta

un servicio intangible. El periodo preoperativo es de 90 días y corresponde al tiempo en el que ¡Dónde?! realizará el desarrollo de la plataforma, el establecimiento de temas legales y la campaña de expectativa de la App.

### Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

La valoración contable del desgaste que sufren los activos fijos, hasta llegar al valor residual, se conoce como depreciación (Vásquez & Robledo, 2017). Cada activo fijo tiene un periodo de vida útil que va de acuerdo a la naturaleza del bien, en el caso de los muebles y enseres que la organización planea adquirir se deprecian a cinco años, los equipos de computación a tres años y las obras civiles a 10 años.

En la siguiente tabla se puede observar el valor residual de los activos durante el periodo de vida del proyecto:

**Tabla 3 Depreciaciones**

DEPRECIACION	ANUAL	MENSUAL	AÑOS	1	2	3	4	5
MUEBLES Y ENSERES	2.103	421	35	5	421	421	421	421
OBRAS CIVILES	2.000	200	17	10	200	200	200	200
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4.780	1.593	133	3	1.593	1.593	1.593	0
<b>TOTALES</b>	<b>6.883</b>	<b>2.214</b>	<b>184</b>		<b>2.214</b>	<b>2.214</b>	<b>2.214</b>	<b>621</b>

*Fuente: Los Autores*

Los gastos amortizables son aquellos de naturaleza intangible, que se hicieron para la constitución de la empresa y que deben ser distribuidos con afectación en varios ejercicios contables (Vásquez & Robledo, 2017), la inversión realizada en los siguientes rubros contribuye a la generación de ingresos y serán amortizados en cinco años.

**Tabla 4 Amortizaciones**

AMORTIZACIÓN	1	2	3	4	5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800	160	160	160	160
I+D	650	130	130	130	130
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	22.000	4.400	4.400	4.400	4.400
HOSTING/DOMINIO	1.080	216	216	216	216
DEPÓSITO ALQUILER + ARRIENDO	800	160	160	160	160
LEGAL - (Marca \$224 Terminos APP y Contratos \$1751)	1.975	395	395	395	395
PATENTES Y LICENCIAS	1.125	225	225	225	225
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	<b>28.430</b>	<b>5.686</b>	<b>5.686</b>	<b>5.686</b>	<b>5.686</b>

*Fuente: Los Autores*

## Programa de producción y ventas

Durante el primer año se estima una captación del 70% de los establecimientos a los que se les haya presentado la propuesta de negocio, en adelante y hasta el año tres; la proyección es de un incremento del 5% a la captación inicial, llegando a obtener el 80% de la porción de mercado en calidad de establecimientos asociados, para el año cuarto y quinto se estima el ingreso de nuevos competidores y una reestructuración a los ingresos y a la forma de monetizar por lo que se presenta una captación conservadora del 82% y 66% respectivamente.

**Tabla 5 Programa de Ventas**

	Establecimientos						Usuarios						TOTAL
	DEMANDA POTENCIAL	2.944	FORCION DE MERCADO	2.061	DEMANDA POTENCIAL	571.908	FORCION DE MERCADO	85.786					
<b>Año 1</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
PORCENTAJE CAPTACIÓN ESTABLECIMIENTOS	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	8%	8%	9%	9%	70,00%
Nº ESTABLECIMIENTOS ASOCIADOS	29	59	88	118	147	177	206	236	236	236	265	265	2061
VENTAS (\$27,50 MENSUAL) (\$330,00 ANUAL)	810	1.619	2.429	3.238	4.048	4.858	5.667	6.477	6.477	6.477	7.286	7.286	56672
PORCENTAJE CAPTACIÓN USUARIOS	1,00%	1,07%	1,14%	1,18%	1,20%	1,22%	1,24%	1,29%	1,34%	1,39%	1,44%	1,49%	15,00%
Nº USUARIOS QUE PAGAN DESDE LA APP	5.719	6.119	6.520	6.749	6.863	6.977	7.092	7.378	7.664	7.950	8.235	8.521	85786
VENTAS (\$1,50 POR PAGOS DESDE LA APP)	8.579	9.179	9.780	10.123	10.294	10.466	10.637	11.066	11.495	11.924	12.353	12.782	128679
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>9.388</b>	<b>10.798</b>	<b>12.208</b>	<b>13.361</b>	<b>14.342</b>	<b>15.324</b>	<b>16.305</b>	<b>17.543</b>	<b>17.972</b>	<b>18.401</b>	<b>19.640</b>	<b>20.069</b>	<b>185351</b>
<b>Año 2</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
PORCENTAJE CAPTACIÓN ESTABLECIMIENTOS	9%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	75%
Nº ESTABLECIMIENTOS ASOCIADOS	265	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	2208
VENTAS (\$27,50 MENSUAL) (\$330,00 ANUAL)	7.286	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	60720
PORCENTAJE CAPTACIÓN USUARIOS	1,52%	1,52%	1,52%	1,62%	1,62%	1,62%	1,72%	1,72%	1,72%	1,80%	1,80%	1,82%	20,00%
Nº USUARIOS QUE PAGAN DESDE LA APP	8.693	8.693	8.693	9.265	9.265	9.265	9.837	9.837	9.837	10.294	10.294	10.409	114382
VENTAS (\$1,50 POR PAGOS DESDE LA APP)	13.039	13.039	13.039	13.897	13.897	13.897	14.755	14.755	14.755	15.442	15.442	15.613	171572
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>20.326</b>	<b>17.897</b>	<b>17.897</b>	<b>18.755</b>	<b>18.755</b>	<b>18.755</b>	<b>19.613</b>	<b>19.613</b>	<b>19.613</b>	<b>20.299</b>	<b>20.299</b>	<b>20.471</b>	<b>232292</b>
<b>Año 3</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
PORCENTAJE CAPTACIÓN ESTABLECIMIENTOS	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	80%
Nº ESTABLECIMIENTOS ASOCIADOS	177	177	177	177	177	206	206	206	206	206	206	236	2355
VENTAS (\$27,50 MENSUAL) (\$330,00 ANUAL)	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	6.477	64768
PORCENTAJE CAPTACIÓN USUARIOS	1,82%	1,85%	1,88%	2,00%	2,05%	2,15%	2,15%	2,15%	2,15%	2,20%	2,20%	2,20%	25,00%
Nº USUARIOS QUE PAGAN DESDE LA APP	10.409	11.152	11.324	11.438	11.724	12.296	12.296	12.296	12.296	12.582	12.582	12.582	142977
VENTAS (\$1,50 POR PAGOS DESDE LA APP)	15.613	16.728	16.986	17.157	17.586	18.444	18.444	18.444	18.444	18.873	18.873	18.873	214465
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>20.471</b>	<b>21.586</b>	<b>21.843</b>	<b>22.015</b>	<b>22.444</b>	<b>24.111</b>	<b>24.111</b>	<b>24.111</b>	<b>24.111</b>	<b>24.540</b>	<b>24.540</b>	<b>25.350</b>	<b>279233</b>
<b>Año 4</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
PORCENTAJE CAPTACIÓN ESTABLECIMIENTOS	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	82%
Nº ESTABLECIMIENTOS ASOCIADOS	236	206	206	206	206	206	206	206	206	177	177	177	2414
VENTAS (\$27,50 MENSUAL) (\$330,00 ANUAL)	6.477	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	5.667	4.858	4.858	4.858	66387
PORCENTAJE CAPTACIÓN USUARIOS	2,20%	2,20%	2,20%	2,30%	2,30%	2,50%	2,50%	2,60%	2,60%	2,80%	2,90%	2,90%	30,00%
Nº USUARIOS QUE PAGAN DESDE LA APP	12.582	12.582	12.582	13.154	13.154	14.298	14.298	14.870	14.870	16.013	16.585	16.585	171572
VENTAS (\$1,50 POR PAGOS DESDE LA APP)	18.873	18.873	18.873	19.731	19.731	21.447	21.447	22.304	22.304	24.020	24.878	24.878	257358
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>25.350</b>	<b>24.540</b>	<b>24.540</b>	<b>25.398</b>	<b>25.398</b>	<b>27.114</b>	<b>27.114</b>	<b>27.972</b>	<b>27.972</b>	<b>28.878</b>	<b>29.736</b>	<b>29.736</b>	<b>323746</b>
<b>Año 5</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
PORCENTAJE CAPTACIÓN ESTABLECIMIENTOS	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	66%
Nº ESTABLECIMIENTOS ASOCIADOS	177	177	177	177	177	177	147	147	147	147	147	147	1943
VENTAS (\$27,50 MENSUAL) (\$330,00 ANUAL)	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.858	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	4.048	53434
PORCENTAJE CAPTACIÓN USUARIOS	2,90%	2,90%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	2,92%	35,00%
Nº USUARIOS QUE PAGAN DESDE LA APP	16.585	16.585	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	16.700	200168
VENTAS (\$1,50 POR PAGOS DESDE LA APP)	24.878	24.878	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	25.050	300252
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>29.736</b>	<b>29.736</b>	<b>29.907</b>	<b>29.907</b>	<b>29.907</b>	<b>29.907</b>	<b>29.098</b>	<b>29.098</b>	<b>29.098</b>	<b>29.098</b>	<b>29.098</b>	<b>29.098</b>	<b>353685</b>

Fuente: Los Autores

En cuanto a los usuarios que realicen consumos dentro de la App se expone un escenario conservador en el que gradualmente se alcanza el 15% de la porción de mercado para el primer año. Luego de que se conozca la confiabilidad de la plataforma digital ¡Dónde?!, se espera captar el 20% el segundo año y en adelante hasta el año cinco un incremento porcentual de cinco puntos anuales, hasta llegar al 10% de la captación de la porción de mercado que realice pagos a los establecimientos por medio de la plataforma.

### Detalle de costos de producción

La mano de obra directa está conformada de la siguiente manera:

**Tabla 6** Nomina MOD

CARGO	CANT.	SUELDOS BASE	XIII	XIV	APORTE PATRONAL	YACACIONES	FONDO RESERVA	TOTAL UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTALES
MOD											37.977
Programador Web	1	750	63	35	91	31	62	1.033	1.033	12.393	
Diseñador Gráfico	1	750	63	35	91	31	62	1.033	1.033	12.393	
Comunity Manager	1	800	67	35	97	33	67	1.099	1.099	13.191	

Fuente: Los Autores

Los costos variables corresponden al valor de comisión que se pagará a los asesores comerciales por contrato cerrado con los establecimientos:

**Tabla 7** Costo Variable

<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>	<b>5,00</b>
<hr/>	
Porción Anual de Comisiones por contrato cerrado con establecimiento \$5,00 (2061 establecimientos año 1)	10.304
<hr/>	
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>10.304</b>

Fuente: Los Autores

### Gastos de administración, ventas y financieros

En la siguiente tabla se puede observar el detalle de los gastos administrativos y de ventas, los gastos administrativos están conformados por la nómina, los servicios prestados, los servicios básicos, los seguros y la alimentación del personal, suman USD\$47,015 para el primer año. En los años

posteriores para los gastos de alquiler se estipula un incremento anual del 10%, debido a que el contrato suscrito con el arrendatario cuenta con una cláusula por dicho rubro. Los servicios contables y legales suscriben un contrato donde se expresa que por el periodo de vida útil se mantendrá el fee mensual. El presupuesto asignado a RSE es fijo y se tomó de la información que otorgó la gerencia respectiva, de la misma manera el mantenimiento de equipos se fijó en un monto igual para los cinco años y será realizado por una empresa de mantenimiento preventivo con la finalidad de conservar los bienes durante el periodo de vida útil.

Los gastos por salarios, servicios básicos, seguros, suministros, internet y alimentación expresan un incremento anual del 5% teniendo en cuenta el aspecto macroeconómico; como es la situación evolutiva de la economía del país y el aspecto inflacionario del 2022 en relación al 2021 (Greenfield, 2022). Y se consideró la relación en los aspectos internos la evolución del negocio en relación al incremento proyectado de ingresos.

Los gastos de ventas lo integran la nómina de los asesores comerciales, los viáticos por las visitas a los establecimientos, el monto que se cancela al banco por los cobros a los usuarios y los gastos en publicidad, suman USD\$61,574. Los gastos por comisiones representan el 0.0402 de los cobros sobre el monto recibido por transaccionar desde la app y su incremento guarda relación con el incremento proyectado en las ventas. Los gastos por salarios, viáticos y marketing expresan un incremento anual del 5% desde el segundo hasta el quinto año y se basa en la métrica antes mencionada de los aspectos macroeconómicos y microeconómicos.

**Tabla 8** Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVO	1	2	3	4	5
SUELDO PERSONAL ADM	25.983	27.282	28.647	30.079	31.583
ARRIENDO	4.800	5.280	5.808	6.389	7.028
SERVICIOS BASICOS	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
SERVICIOS CONTABLES	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
SERVICIOS LEGALES	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
SEGUROS	269	283	297	312	327
SUMINISTROS	720	756	794	833	875
INTERNET	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
MANTENIMIENTO EQUIPOS	720	720	720	720	720
PROGRAMA RSE	4.323	4.323	4.323	0	0
ALIMENTACIÓN	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>47.015</b>	<b>49.174</b>	<b>51.465</b>	<b>49.573</b>	<b>52.155</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 9** Gastos de Ventas

GASTO DE VENTAS	1	2	3	4	5
SUELDOS PERSONAL DE VENTAS	34.786	36.525	38.352	40.269	42.283
VIATICOS	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
COMISION BANCO X CONSUMOS REAL	5.173	6.897	8.622	10.346	12.070
MARKETING Y PUBLICIDAD	18.015	18.916	19.862	20.855	21.897
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>61.574</b>	<b>66.118</b>	<b>70.804</b>	<b>75.637</b>	<b>80.626</b>

Fuente: Los Autores

Los gastos financieros se tomaron de la tabla de amortización alemana y se detalla los pagos por intereses durante los tres años del crédito y el monto de pago del capital.

**Tabla 10** Gastos Financieros

AÑOS	1	2	3	TOTAL
GASTOS FINANCIEROS	3.307,56	2.006,22	704,89	6.018,67
PRINCIPAL	13.333,33	13.333,33	13.333,33	40.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>16.640,89</b>	<b>15.339,56</b>	<b>14.038,22</b>	<b>46.018,67</b>

Fuente: Los Autores

### Planeación Financiera

#### Flujo de caja proyectado

El flujo de caja expresa una disponibilidad de efectivo para los cinco periodos proyectados, en la siguiente tabla se puede reflejar que el flujo neto para el primer año es de USD\$10,411, USD \$35,213 el segundo año, USD\$59.780 el tercer año, USD\$93.131 el cuarto año y USD \$107,491 para el quinto año.



**Tabla 11** Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		185351	232292	279233	323746	353685
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
MANO DE OBRA DIRECTA		37977	39876	41870	43964	46162
GASTOS ADMINISTRATIVOS		47015	49174	51465	49573	52155
GASTOS DE VENTAS		71878	77158	82580	87707	90341
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		591	6427	12207	20429	23808
IMPUESTO A LA RENTA		837	9104	17293	28941	33728
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>158299</b>	<b>181740</b>	<b>205415</b>	<b>230615</b>	<b>246194</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>27052</b>	<b>50553</b>	<b>73819</b>	<b>93131</b>	<b>107491</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	40000					
APORTE DE CAPITAL	41048					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		3308	2006	705	0	0
PAGO DE CREDITO BANCARIO		13333	13333	13333	0	0
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
ACTIVOS FIJOS	8883					
ACTIVOS DIFERIDOS	29379					
CAPITAL DE TRABAJO	42786					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>16641</b>	<b>15340</b>	<b>14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>-16641</b>	<b>-15340</b>	<b>-14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-81048</b>	<b>10411</b>	<b>35213</b>	<b>59780</b>	<b>93131</b>	<b>107491</b>

Fuente: Los Autores

### Estado de Pérdidas y Ganancias

En la siguiente tabla se expone el Estado de Resultados proyectado a cinco años y se puede notar que en todos los periodos se expresa utilidad, también se puede notar que, luego de considerar los costos, existe rentabilidad antes de impuestos y gastos por depreciaciones, amortizaciones, financieros y laborales. Al considerar únicamente la actividad productiva del negocio se puede valorar mediante el EBITDA la capacidad que la empresa posee para hacer frente a las obligaciones financieras (Bustamante, 2011).

Para el primer año se proyecta una utilidad neta de USD\$2.512, el segundo año USD\$27.313, USD\$51.880 para el tercer año, en el cuarto año se estima una utilidad de USD\$86.824 y para el quinto año USD\$101.184. Se observa un incremento sostenido de la utilidad debido a que en los años dos y

tres, los valores del crédito bancario decrecen en respuesta al tipo de amortización descendente y en el cuarto y quinto año ya no se cuenta con esta carga de pasivo.

**Tabla 12 P&G**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
VENTAS	185.351	232.292	279.233	323.746	353.685
COSTO DE VENTAS	48.281	50.916	53.646	56.034	55.877
UTILIDAD BRUTA	137.070	181.376	225.587	267.712	297.808
GASTOS ADMINISTRATIVOS	47.015	49.174	51.465	49.573	52.155
GASTOS DE VENTAS	61.574	66.118	70.804	75.637	80.626
EBITDA	28.481	66.084	103.319	142.502	165.027
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	5.686	5.686	5.686	5.686	5.686
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	2.214	2.214	2.214	621	621
EBIT	20.581	58.184	95.419	136.195	158.721
GASTOS FINANCIEROS	16.641	15.340	14.038	0	0
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	3.940	42.844	81.381	136.195	158.721
15% PARTICIPACIÓN	591	6.427	12.207	20.429	23.808
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.349	36.418	69.174	115.766	134.912
25% IMPUESTOS	837	9.104	17.293	28.941	33.728
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.512</b>	<b>27.313</b>	<b>51.880</b>	<b>86.824</b>	<b>101.184</b>

*Fuente: Los Autores*

El análisis porcentual del primer año permite notar que la mayor carga de gastos en relación a los ingresos corresponde al rubro gastos de ventas con 33%, seguido de los costos de ventas con un 26%, y finalmente los gastos administrativos con un 25%. La carga menor de gastos la tienen las depreciaciones que equivalen al 1% y las amortizaciones con el 3%.

**Tabla 13** P&G porcentual

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	ANÁLISIS PORCENTUAL				
	1	2	3	4	5
VENTAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTO DE VENTAS	26,05%	21,92%	19,21%	17,31%	15,80%
UTILIDAD BRUTA	73,95%	78,08%	80,79%	82,69%	84,20%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	25,37%	21,17%	18,43%	15,31%	14,75%
GASTOS DE VENTAS	33,22%	28,46%	25,36%	23,36%	22,80%
EBITDA	15,37%	28,45%	37,00%	44,02%	46,66%
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	3,07%	2,45%	2,04%	1,76%	1,61%
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1,19%	0,95%	0,79%	0,19%	0,18%
EBIT	11,10%	25,05%	34,17%	42,07%	44,88%
GASTOS FINANCIEROS	8,98%	6,60%	5,03%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	2,13%	18,44%	29,14%	42,07%	44,88%
15% PARTICIPACIÓN	0,32%	2,77%	4,37%	6,31%	6,73%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,81%	15,68%	24,77%	35,76%	38,14%
25% IMPUESTOS	0,45%	3,92%	6,19%	8,94%	9,54%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,36%</b>	<b>11,76%</b>	<b>18,58%</b>	<b>26,82%</b>	<b>28,61%</b>

Fuente: Los Autores

### **Balance General**

De acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados se presenta el siguiente estado financiero proyectado a cinco años, que se compone de los activos, pasivos y el patrimonio de ¡Dónde?!. Se puede notar el valor por depreciación acumulada para cada año, así como la contabilización por periodos de los gastos amortizables. Los valores obtenidos en el Estado de Pérdidas y Ganancias, se expresan en el patrimonio como utilidad del periodo.

En el pasivo se puede observar el desglose de la deuda bancaria para la porción que equivale al capital y a los intereses. Esta información permite contar con la información necesaria para ejecutar más adelante el análisis de los índices financieros.

Tabla 14 Balance General proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA BANCOS	61.289	115.888	164.445	284.278	420.631
CUENTAS POR COBRAR	2.059	2.581	3.103	3.624	4.146
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>63.348</b>	<b>118.469</b>	<b>167.548</b>	<b>287.902</b>	<b>424.777</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
OBRAS CIVILES	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
MUEBLES Y ENSERES	2.103	2.103	2.103	2.103	2.103
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	4.780	4.780	4.780	4.780	4.780
(-) DEPRECIACIONES	-2.214	-4.428	-6.642	-7.262	-7.883
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>6.669</b>	<b>4.455</b>	<b>2.241</b>	<b>1.621</b>	<b>1.000</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>					
ACTIVOS DIFERIDOS	28.430	28.430	28.430	28.430	28.430
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-5.686	-11.372	-17.058	-22744	-28430
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>22.744</b>	<b>17.058</b>	<b>11.372</b>	<b>5.686</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>92.761</b>	<b>139.982</b>	<b>181.161</b>	<b>295.208</b>	<b>425.777</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
CUENTAS POR PAGAR	12.214	12.931	13.678	14.098	14.912
IMPUESTOS POR PAGAR	2.151	10.512	18.795	30.959	38.795
PARTICIPACIÓN POR PAGAR	1.518	7.420	13.267	21.853	27.385
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.883</b>	<b>30.863</b>	<b>45.740</b>	<b>66.910</b>	<b>81.092</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
DEUDA A LP	26.667	29.378	0	0	0
INTERESES POR PAGAR LP	2.711	705	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>29.378</b>	<b>30.083</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>45.261</b>	<b>60.946</b>	<b>45.740</b>	<b>66.910</b>	<b>81.092</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL PAGADO	800	800	800	800	800
UTILIDAD RETENIDA	0	6.453	37.989	94.374	187.251
APORTES A FUTURAS CAPITALIZACIONES	40.248	40.248	40.248	40.248	40.248
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	6.453	31.536	56.385	92.877	116.386
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>47.500</b>	<b>79.036</b>	<b>135.421</b>	<b>228.298</b>	<b>344.685</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>92.761</b>	<b>139.982</b>	<b>181.161</b>	<b>295.208</b>	<b>425.777</b>

Fuente: Los Autores

## Evaluación del proyecto

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica que permite la planeación de las utilidades en función de la producción y el precio del servicio que se oferta (Yermanos & Correa, 2011), la fórmula es la siguiente:

**Figura 1** Formula Punto de Equilibrio

$$P.E \text{ (ventas)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta unitario}}}$$

$$P.E \text{ (producción)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

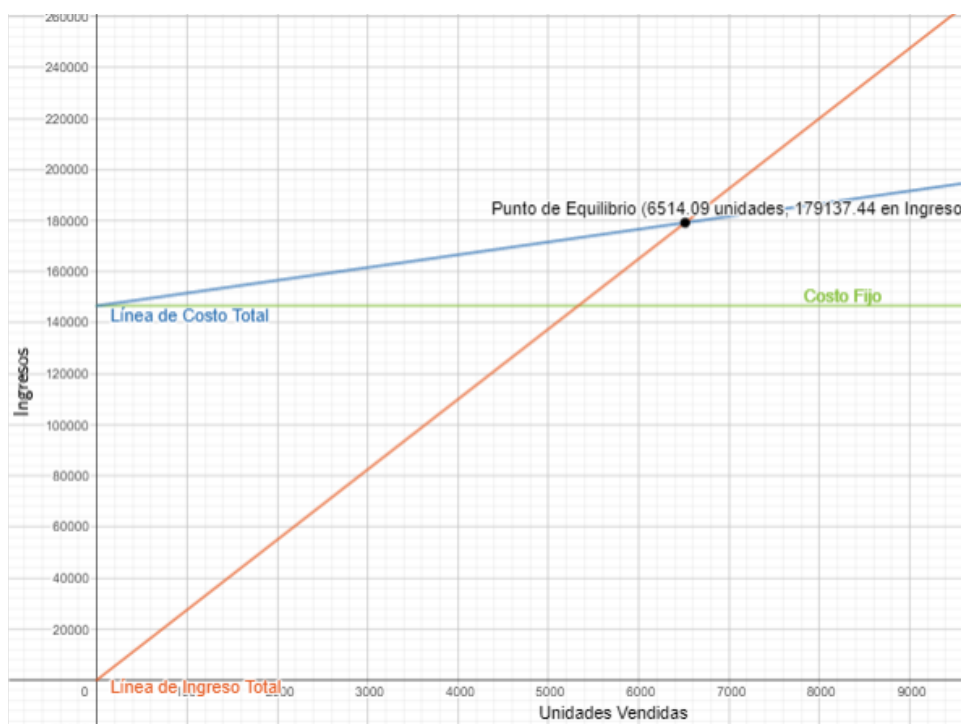
*Fuente: Los Autores*

Para determinar el punto de equilibrio en cuanto a obtención de contratos con establecimientos asociados, es necesario despejar los campos con los datos de la formula anterior; costo fijo total USD\$146.567, costo variable unitario USD\$5 y precio de venta unitario USD\$27.50 para obtener la siguiente información, donde se indica que es preciso firmar 6.514 contratos o vender USD\$179.137.

Para establecer el punto de equilibrio en cuanto a la cantidad de usuarios realizando consumos dentro de la App, se despeja la formula con los datos del precio, USD\$1.50, el costo de la comisión bancaria, 4.02% sobre la recaudación o 6.03% sobre los servicios y los costos fijos por USD\$146.567. Se obtiene la siguiente información, donde se indica que 101804 usuarios, deben realizar pagos desde la plataforma para no ganar ni perder en este rubro. En dólares el punto de equilibrio sería USD\$150.603.

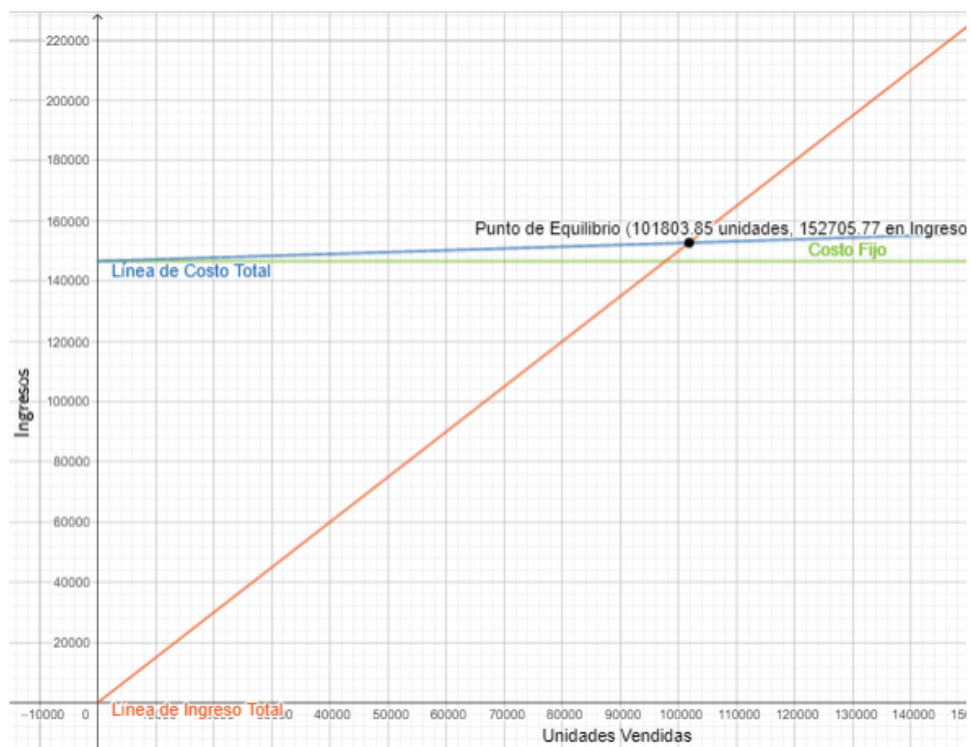
Los resultados del punto de equilibrio para los establecimientos y usuarios, se muestran en las siguientes representaciones gráficas:

**Figura 2** Punto de Equilibrio Establecimientos



Fuente: Los Autores

**Figura 3** Punto de Equilibrio Usuarios



Fuente: Los Autores

### Viabilidad financiera

El proyecto de emprendimiento ¡Dónde?! tiene una tasa de retorno de la inversión del 45% y al tercer año ya se ha recuperado la inversión en su totalidad, lo que quiere decir que es un emprendimiento viable y rentable. El Valor Actual Neto es de \$86.094. A continuación se puede observar la tabla que detalla como los flujos anuales permiten recuperar la inversión.

**Tabla 15 Viabilidad Financiera**

TIR	45,18%	VIABILIDAD FINANCIERA				
VAN	86.094,96	PAYBACK				TMAR
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN	17,68%	
1	\$ 81.048	\$ 10.411	\$ 14.330	\$ -3.918		
2	\$ 84.966	\$ 35.213	\$ 15.022	\$ 20.191		
3	\$ 64.775	\$ 59.780	\$ 11.452	\$ 48.328		
4		\$ 93.131	\$ -			
5		\$ 107.491				
RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO					TMAR BANCO	
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN	7,55%	
1	40.000	\$ -27.334	3.020	-30.355		
2	\$ 70.355	\$ 31.297	5.313	25.984		
3	\$ 44.371	\$ 76.954	3.351	73.604		
4		\$ 132.698				
5		\$ 177.090				
RECUPERACIÓN DE FINANCIAMIENTO ACCIONISTAS					TMAR APORTES	
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA (BANCO)	RECUPERACIÓN INVERSIÓN	10,13%	
1	41.048	\$ -27.334	4.158	-31.492		
2	\$ 72.540	\$ 31.297	7.348	23.949		
3	48.591	\$ 76.954	4.922	72.033		
4		\$ 132.698				
5		\$ 177.090				

Fuente: Los Autores

### Índices financieros

Los índices de eficiencia, en la rotación del activo; reflejan favorablemente que por cada USD\$1 invertido se recupera USD\$2, en la liquidez se expresa que la empresa es capaz de cubrir los pasivos 3 veces con los activos que posee. Los índices de rentabilidad son positivos, ya que se puede observar que el ROE en 6% es mayor que el ROA en 3%; lo que indica un crecimiento en la rentabilidad financiera ya que parte del activo ha sido adquirido mediante financiamiento.

Los índices de endeudamiento reflejan que el pasivo está comprometido en un 50% en relación a los activos y en la misma carga porcentual el activo está comprometido en relación del capital.

**Tabla 16** Índices Financieros

INDICES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDICE DE EFICIENCIA</b>					
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL (VTAS NETAS/ACTIVO TOTAL)	2,14	1,79	1,68	1,19	0,92
INDICE DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)	4,19	3,79	3,53	4,19	5,28
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
ROE (UTILIDAD NETA/PATRIMONIO)	6%	39%	42%	41%	33%
ROS (UTILIDAD NETA/VENTAS)	1%	12%	19%	27%	29%
ROA (UTILIDAD NETA/ACTIVOS)	3%	21%	31%	32%	26%
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>					
PASIVO/ACTIVO	50%	45%	26%	23%	19%
CAPITAL/ACTIVO	50%	55%	74%	77%	81%

Fuente: Los Autores

### Análisis de sensibilidad

Ante ciertos cambios de variables es importante determinar las áreas de riesgo y los puntos fuertes de la planificación financiera de la compañía (Quintero & Padilla, 2015).

Se desarrolló dos escenarios, uno en el que el monto de ventas se disminuye en un 5%, ante dicho cambio se puede apreciar que el proyecto obtiene una tasa de retorno del 32%, con un flujo positivo pero bajo, para el primer año de USD\$1.144. El periodo de recuperación sube a cuatro años.

En el segundo escenario se propone un aumento a la nómina del 5%, por ende la mano de obra directa, gastos administrativos y gastos de ventas reflejan un incremento. En este escenario la tasa de retorno es del 38% y la recuperación de la inversión se realiza al cuarto año. Para el primer año se estima un flujo positivo de USD\$2.568.

En la tabla a continuación se puede ver los flujos de caja y el análisis de viabilidad con las proyecciones según los escenarios 1 y 2 respectivamente:



Tabla 17 Escenario 1

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		176084	220678	265272	307558	336001
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
MANO DE OBRA DIRECTA		37977	39876	41870	43964	46162
GASTOS ADMINISTRATIVOS		47015	49174	51465	49573	52155
GASTOS DE VENTAS		71878	77158	82580	87707	90341
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		591	6427	12207	20429	23808
IMPUESTO A LA RENTA		837	9104	17293	28941	33728
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>158299</b>	<b>181740</b>	<b>205415</b>	<b>230615</b>	<b>246194</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>17785</b>	<b>38938</b>	<b>59857</b>	<b>76944</b>	<b>89807</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	40000					
APORTE DE CAPITAL	41048					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		3308	2006	705	0	0
PAGO DE CREDITO BANCARIO		13333	13333	13333	0	0
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
ACTIVOS FIJOS	8883					
ACTIVOS DIFERIDOS	29379					
CAPITAL DE TRABAJO	42786					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>16641</b>	<b>15340</b>	<b>14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>-16641</b>	<b>-15340</b>	<b>-14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-81048</b>	<b>1144</b>	<b>23599</b>	<b>45819</b>	<b>76944</b>	<b>89807</b>

TIR		32,46%		VIABILIDAD FINANCIERA			
VAN		44.990,22		PAYBACK		TMAR	
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN	17,68%		
1	\$ 81.048	\$ 1.144	\$ 14.330	\$ -13.186			
2	\$ 94.233	\$ 23.599	\$ 16.661	\$ 6.938			
3	\$ 87.295	\$ 45.819	\$ 15.434	\$ 30.384			
4	\$ 56.911	\$ 76.944	\$ 10.062	\$ 66.882			
5	\$	\$ 89.807					

Fuente: Los Autores

Tabla 18 Escenario 2

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		185351	232292	279233	323746	353685
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
MANO DE OBRA DIRECTA		39876	41870	43964	46162	48470
GASTOS ADMINISTRATIVOS		49366	49174	51465	49573	52155
GASTOS DE VENTAS		75472	81016	86709	92093	94858
PARTICIPACION DE EMPLEADOS		591	6427	12207	20429	23808
IMPUESTO A LA RENTA		837	9104	17293	28941	33728
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>166142</b>	<b>187591</b>	<b>211637</b>	<b>237198</b>	<b>253019</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>19209</b>	<b>44701</b>	<b>67596</b>	<b>86547</b>	<b>100666</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS BANCARIOS	40000					
APORTE DE CAPITAL	41048					
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		3308	2006	705	0	0
PAGO DE CREDITO BANCARIO		13333	13333	13333	0	0
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
ACTIVOS FIJOS	8883					
ACTIVOS DIFERIDOS	29379					
CAPITAL DE TRABAJO	42786					
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>81048</b>	<b>16641</b>	<b>15340</b>	<b>14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>-16641</b>	<b>-15340</b>	<b>-14038</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>-81048</b>	<b>2568</b>	<b>29361</b>	<b>53558</b>	<b>86547</b>	<b>100666</b>

TIR		38,28%		<b>VIABILIDAD FINANCIERA</b>			
VAN		64.929,39		PAYBACK		TMAR	
PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN			17,68%
1	\$ 81.048	\$ 2.568	\$ 14.330	\$ -11.762			
2	\$ 92.809	\$ 29.361	\$ 16.409	\$ 12.952			
3	\$ 79.857	\$ 53.558	\$ 14.119	\$ 39.439			
4	\$ 40.418	\$ 86.547	\$ 7.146	\$ 79.401			
5	\$	\$ 100.666					

Fuente: Los Autores

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de negocio ¡Dónde?! consiste en el desarrollo de una plataforma digital que reúna en una sola App móvil; el agenciamiento de actividades afines a los gustos de los usuarios y luego los conecte con las personas de su elección, para juntos llevar a cabo dichas actividades de ocio y esparcimiento de manera segura. La propuesta de valor de la organización radica en la capacidad de conjugar en un mismo lugar la creación de conexiones y la interacción social, puntos clave para el correcto desarrollo del ser humano.

Después de conocer los requerimientos de los potenciales consumidores y estructurar un prototipo de lo que será el producto, el equipo llegó a la conclusión; que una propuesta comercial de este tipo era potencialmente factible debido a que la gente espera de sus redes sociales no solo información de forma aleatoria, sino exposición personalizada de acuerdo a sus afinidades y mayor funcionalidad, los resultados de la investigación reflejaron además que los usuarios están dispuestos a pagar desde las App por aquello que les demuestre valor. Otro punto a destacar del estudio de mercado es la aceptación favorable de los establecimientos prestadores, a pertenecer a la red ¡Dónde?!.

Una vez que la prefactibilidad de la propuesta fue comprobada, se inició la planificación comercial que permitiría captar la clientela deseada, para ello se diseñó una línea gráfica resaltando el posicionamiento de la marca y una estrategia de comunicación basada en redes sociales. Posteriormente se estructuró la definición formal de la prestación de servicios y los procesos que estos debían cumplir, se analizó los requerimientos tanto físicos como monetarios y se determinó el periodo de vida útil del proyecto.

Era importante también realizar la estructura orgánica de la empresa para determinar la necesidad del recurso humano, el perfil que cada uno debía cumplir y el proceso de contratación que debe llevar, a continuación se consideró los aspectos legales que mantendrán la organización al día con las regulaciones de los organismos de control.

Las actividades de responsabilidad social no podían quedar de lado, es así que tomando como

referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenibles ODS se elaboró dos proyectos; uno que consiste en brindar capacitación a emprendedores para luego promover un espacio de venta para sus productos y el otro proyecto consiste en reducir de la huella de carbono por medio del seguimiento de los lineamientos establecidos en un manual de conservación ambiental.

Cada una de las gerencias abordadas permitía no solo ir esbozando lo que será ¡Dónde?!, sino que también otorgaron información relevante en cuanto a la inversión y datos económicos con los que se realizaría el estudio financiero, una de las etapas más importantes en el desarrollo de un proyecto; ya que permite analizar la viabilidad del modelo planteado a largo plazo y facilita el saber si el emprendimiento será sostenible y sustentable.

La gerencia de plan de marketing, por ejemplo otorgó un presupuesto anual para solventar las actividades por USD\$18.015, la gerencia de estudio técnico indicó que el presupuesto para la adquisición de activos fijos es de USD\$8.883 y detalló los gastos de constitución que suman USD\$29.379, la gerencia de estudio administrativo presentó un presupuesto por nómina de USD\$98.747 y la gerencia de responsabilidad social y empresarial concluyó que los proyectos diseñados requieren un presupuesto anual de USD\$4.323. Luego se utilizó dicha información para fijar el capital necesario que permitirá mantener en marcha el negocio durante el periodo preoperativo, USD\$42.786.

La suma de los activos fijos, los gastos de constitución y el monto del capital, permite conocer la primera parte de la estructura del estudio financiero; el plan de inversiones, que suma \$81.048 y que será cubierto con los aportes de accionistas equivalentes a \$41.048 y el restante de \$40.000 se obtiene mediante un financiamiento bancario con una tasa del 9.76% y con montos de pago decrecientes.

Luego se realizó una proyección a cinco años de los estados financieros; el flujo de caja permitió determinar la tasa de retorno de la inversión, misma que se fijó en 45.18%, también se pudo saber que el periodo de retorno es de 3 años y que el valor actual neto establecido para el proyecto ¡Dónde?! es de \$86.094. El estado de pérdidas y ganancias arrojó rentabilidad económica positiva y ascendente para todos los años y el balance general dejó conocer la superioridad del indicador de rentabilidad

sobre el capital invertido (ROE) por encima del índice de rentabilidad sobre los activos (ROA) en un 3%, lo que da la certeza de un modelo de negocio viable y sostenible durante los cinco años de vida útil.

También se analizó dos posibles escenarios, uno en los que las ventas decrecen un 5% y otro en el que los gastos de nómina, administrativos y de ventas suben el mismo porcentaje, y dados los resultados obtenidos, caben las siguientes recomendaciones. La primera es fortalecer el programa de ventas para mantener los valores proyectados en base a una captación conservadora, además de analizar la posibilidad de monetizar el servicio para los usuarios a través de una suscripción premium que plantee beneficios como cortesías y gratuidades en los establecimientos, de este modo el programa de ventas sería aún más atractivo y el estado de resultados expresaría mayor utilidad.

Otra recomendación es evitar inflar los presupuestos por encima de lo que ya está proyectado. A fin de no ampliar el periodo de recuperación de la inversión y para evitar reducir el flujo de efectivo en el primer periodo de manera agresiva.

Finalmente cabe señalar la relevancia del aprendizaje del estudio financiero, ya que minimiza el riesgo de pérdidas económicas mediante un análisis que ayuda a reducir el margen de error y permite conocer las variables de las inversiones. Es sabido que la falta de investigación ocasiona el fracaso en los proyectos, ahí la trascendencia de tomar la evaluación financiera como prevención y como receta del éxito. A lo expuesto se suma el conocimiento que aporta la utilización de las distintas metodologías aplicadas en el desarrollo del presente proyecto, claves en la toma de decisiones. Evidentemente hemos sido formados de manera integral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BCE. (12 de 05 de 2021). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- CECE. (07 de 2021). *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://cece.ec/ecuador-vive-un-gran-crecimiento-en-ecommerce/>
- Del Alcázar Ponce, J. P. (2021). *Esdado Digital Ecuador*. Quito: MENTINO.
- INEC. (2010). *CENSO*.
- INEC. (2010). *Proyeccion Nacional por edades - provincias 2010 - 2020*. Ecuador.
- INEC. (2013). *Encuesta de Condiciones de Vida Sexta Ronda*. Ecuador.
- Greenfield, M. (2022). *statista*. Obtenido de Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2026: <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Lawrence, G., & Michael, J. (2009). *Fundamentos de Inversiones X Edición*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- MINTEL. (2020). *MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN*. Obtenido de <https://aportecivico.gobiernoelectronico.gob.ec/system/documents/attachments/000/000/011/original/58b9ab393399dc479d2fb43c7a305ff0de62ec96.PDF>
- MSP. (2018). *Sistema de Salud Mental en el Ecuador*.
- Quintero, M., & Padilla, L. (2015). *Las microempresas en el desarrollo económico I Edición*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de Mexico.
- Rosillón, M. A. (12 de 2009). *Revista Venezolana Gerencia*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Rosillón, M. N. (12 de 2009). *Revista Venezolana Gerencia*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Vásquez, J., & Robledo, B. (2017). *Universidad Tecnológica de Chile - INACAP*. Obtenido de Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online: [http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Contabilidad/Contabilidad-Basica%20CCCB01/CCPR03\\_U5\\_MP2.pdf](http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Contabilidad/Contabilidad-Basica%20CCCB01/CCPR03_U5_MP2.pdf)
- Yermanos, E., & Correa, L. (2011). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA UN ENFOQUE GERENCIAL DE COSTOS*. Cali: UNIVERSIDAD ICESI.

## ANEXOS

## Anexo Carta Aval

CARTA AVAL

## I N S T A N C I A   G R A D O

Nombre de Modelo de Negocio: "¡Dónde?!"  
 Nombre de estudiante: Ma. Auxiliadora Patiño Rivadeneira  
 Tutor/a: Suleen Díaz  
 Fecha: 17-febrero-2022

1. El número de reuniones efectuadas con el/la estudiante durante el período entre Pregrado y Grado fue, a mi criterio:

a. Suficiente  b. Insuficiente

2. Luego de la instancia de Pregrado, el/la estudiante ha alcanzado a internalizar y hacer comprensiones de los contenidos y hallazgos de su trabajo y se aprecia crecimiento académico:

a. En buena medida  c. En poca medida   
 b. En mediana medida

3. El/la estudiante me dio a conocer los avances del proyecto para la presentación del Grado antes de entregarla a la universidad

a. Si  c. Parcialmente   
 b. No

Por lo tanto, respaldo el trabajo realizado por el/la estudiante hasta este avance y le concedo el aval para la presentación de Grado.

SI  NO

Firma del/la Tutor(a): *Suleen Díaz*