



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO  
“FESTIVA”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO  
ADMINISTRATIVO Y DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL**

Elaborado por:

**ROLDAN SIACHOQUE DIANA PATRICIA**

Tutoría por: **María Rosa Segarra García**

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

Agosto, 2022

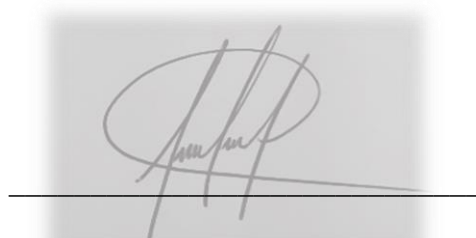
## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Roldan Siachoque Diana Patricia** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy la autora del trabajo de titulación “**Modelo de negocio FESTIVA**”, **Gerencia de Estudio de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**FESTIVA**”,
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:

- **Ballesteros Sarmiento Luis Isidro**
- **Carchi Alvarado Juan Francisco**
- **Chaug Montenegro Carlos Michael**
- **Guillén Ordóñez María Elena**
- **Proaño Peña Emilio Javier**

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.



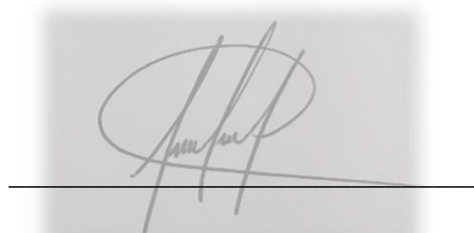
**Roldan Siachoque Diana Patricia**

**C.I. 0918774167**

Declaro que:

Yo, **Roldan Siachoque Diana Patricia** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación "**Modelo de negocio FESTIVA**", **Gerencia de Estudio de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**, de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roldan Siachoque', is written over a horizontal line. The signature is enclosed within a light gray rectangular box.

**Roldan Siachoque Diana Patricia**

**C.I. 0918774167**

## RESUMEN EJECUTIVO

La vigencia en la planificación de actividades de carácter social, muestran el potencial de la industria de organización de eventos. Y es precisamente en la carencia de tecnificación en el rubro, sumado a la frustración de las personas al no contar con proveedores de calidad, donde se observa la oportunidad de proponer una idea de negocio innovadora que conjugue el avance tecnológico exponencial y las formas de comercio electrónico.

De esta manera nace FESTIVA; una aplicación móvil; didáctica, intuitiva y fácil de usar; que permite la planificación integral de eventos sociales, desde la primera plataforma digital en Ecuador que ayuda a realizar la fiesta perfecta, mediante la contratación de proveedores suscritos, especializados en catering, mobiliario, decoración, música, entre otros. Es decir, FESTIVA provee todo lo necesario para volver a vivir cada celebración tal como el usuario lo ha soñado.

El mercado meta para efectos de estudio se ubicó en 847.246 hombres y mujeres entre 20 y 65 años del sector urbano de las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Duran y Daule, de los segmentos económicos A, B y C+, que hacen uso de dispositivos móviles y con acceso a internet, entre quienes se pudo determinar la muestra estadística en 386 personas a ser investigadas. Mientras que el público objetivo fue de 23799, la segmentación adicional para la determinación de los potenciales usuarios fue de la población de estudio en matrimonios con acceso a servicios bancarios.

La acogida de los usuarios encuestados fue alentadora, puesto que se conoció que el 93% de los encuestados descargarían un aplicativo móvil, amigable y fácil, para planificar bodas y demás eventos relacionados. Existiendo entre ellos, una tendencia de pago del 53.6%, entre USD\$1 y USD\$4 por el servicio. El patrón consumo fue de al menos cuatro proveedores diferentes por evento, categorizados según las siguientes prestaciones; alimentos y bebidas, mobiliario, decoración, locaciones y audiovisual.

Los servicios que provee FESTIVA tienen un costo de USD\$ USD\$3.99 por transacción para usuarios, y de USD\$0.50 por transacción para proveedores, además, los proveedores cancelan una suscripción anual de USD\$19.99 y por cada servicio prestado, la empresa recibe del proveedor, una comisión del 15% del monto facturado. La plaza de exposición y comercialización del servicio es mediante la plataforma digital de FESTIVA.

La difusión comercial tiene un tratamiento diferente para usuarios y proveedores, en el caso de los proveedores, es mediante un programa de visitas puerta a puerta ejercido por la fuerza de ventas y para usuarios es a través de campañas publicitarias pautadas en las redes sociales y además se realizarán colaboraciones con Influencers. Como punto de partida para desarrollar la operatividad del modelo de negocio se definió el proceso de prestación del

servicio, tanto para usuarios como para proveedores. La capacidad productiva se fijó en el 39% de aprovechamiento, además se analizó el ciclo de vida útil del proyecto FESTIVA en tres años, periodo compuesto por la fase de inicio y crecimiento, la fase de madurez y la fase de obsolescencia o transición. Así mismo en la gerencia técnica se concretó los requerimientos de inversión, dado que el proyecto pretende funcionar en un equilibrio entre el home office y la prestación del coworking.

La visión de FESTIVA es; ser la aplicación móvil de planificación de eventos con la mayor cantidad de proveedores especializados y usuarios fidelizados a una plataforma que se adapta al entorno digital con vanguardia y personalización. La misión es brindar satisfacción y facilidad, mientras que los valores corporativos que rigen el negocio son; la innovación, la responsabilidad, la sostenibilidad, la transparencia y la resolución. Tanto la misión y visión, tendrán su control de cumplimiento mediante los resultados de los indicadores de gestión.

Como parte de la Responsabilidad Social y Corporativa, FESTIVA propone dos proyectos enfocados a stakeholders internos y externos, el objetivo para el primer proyecto es aportar a la reducción de la huella de carbono mediante la disminución en la utilización de documentación física, 85% para el primer año y 100% para el segundo y tercer año; para el segundo proyecto la meta es capacitar a 24 emprendedores, 4 por cada una de la categoría de la plataforma, en técnicas de e-Commerce y elaboración de catálogos de bienes y servicios virtuales. Se prevé añadir 12 proveedores entrenados durante el primer año y 12 adicionales el segundo año.

La estructura jurídica para FESTIVA está definida con la creación de una Sociedad Anónima, dividido en acciones igualitarias entre los socios. La viabilidad financiera del proyecto se expresa mediante el análisis financiero, donde se expone un programa de producción y ventas, con una recuperación por ventas para el primer año de USD\$184.995 y un incremento anual del 2%, el punto de equilibrio en ventas se fijó en USD\$141.037, equivalente al 76% de los ingresos proyectados y en unidades fue de 5306. Se estima el TIR en 79% y el VAN en USD\$49.072, teniendo un periodo de recuperación de un año de la inversión frente al periodo útil de tres años.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Ballesteros Sarmiento Luis Isidro, Carchi Alvarado Juan Francisco, Chaug Montenegro Carlos Michael, Guillen Ordóñez María Elena, Proaño Peña Emilio Javier y Roldan Siachoque Diana Patricia, y expone el plan de negocios del proyecto FESTIVA; por tal razón los contenidos guardan relación entre sí con los demás documentos que integran el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

**PALABRAS CLAVE**

FESTIVA, Aplicación, Administración, Valores, Responsabilidad.

**CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para el desarrollo del Modelo de Negocio FESTIVA, el equipo de trabajo garantiza la ética y la calidad del proyecto, en los términos detallados a continuación:

En cuanto a la publicación científica, el presente proyecto no representa el plagio, ni total ni parcial, de ningún otro trabajo, surge como trabajo colaborativo de seis personas, aspirantes a obtener la Licenciatura en Administración de Empresas.

En el ámbito de la participación de personas durante las diferentes etapas de investigación, se ha comunicado a quienes formaron parte de entrevistas y focus group, que sus datos serían expuestos por lo que se solicitó su consentimiento informado. Así mismo se ha respetado la privacidad de quienes fueron encuestados ya que no se compartió datos personales de los participantes.

Bajo consideraciones ambientales, se expresa el compromiso ambiental, durante el desarrollo formal de los procesos de responsabilidad social y corporativa.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	ii
RESUMEN EJECUTIVO .....	iv
PALABRAS CLAVE .....	vi
CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	13
1.5. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	16
1.5.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano.....	16
1.5.1.1. Definición de Misión, Visión y valores.....	18
1.5.1.1.1. Misión .....	18
1.5.1.1.2. Visión.....	18
1.5.1.1.3. Valores Corporativos .....	18
1.5.1.2. Organigrama de la organización.....	19
1.5.2. Necesidades de Recursos Humanos.....	20
1.5.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.....	20
1.5.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar .....	26
1.5.3. Compensaciones.....	28
1.5.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....	28
1.5.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI´s).....	29
1.5.4.1. Fijación de principales KPI´s del negocio.....	29
1.5.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial.....	30
1.5.5.1. Estrategia.....	31
1.5.5.2. Proyectos.....	34
1.5.5.2.1. Proyecto N.º 1 .....	34
1.5.5.2.2. Proyecto N.º 2 .....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Organigrama .....	20
Figura 2 Proceso de Contratación Personal FESTIVA .....	27
Figura 3 Estrategia RSE .....	31
Figura 4 Mapa Stakeholders FESTIVA .....	33
Figura 5 Marca de Agua para documentos electrónicos.....	34
Figura 6 ODS 7 .....	35
Figura 7 Logo de Campaña Proyecto 2.....	37
Figura 8 ODS 4 y 8 .....	38

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Elementos del Ambiente FODA.....	17
Tabla 2 Rol de Pagos Proyectado.....	28
Tabla 3 KPI Rendimiento Comercial .....	29
Tabla 4 KPI Calidad del servicio .....	30
Tabla 5 KPI Factibilidad Financiera.....	30
Tabla 6 Presupuesto Proyectos RSE .....	40



## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El éxito de un evento va a depender de la organización y la planeación adecuada, se requiere de una serie de actividades que van desde la definición del presupuesto, la decoración, el menú a proporcionar, el mobiliario, entre otros. Todos estos esfuerzos, encaminados a que tanto el invitado como el anfitrión queden satisfechos y disfruten una velada amena.

Los eventos de carácter social, en su mayoría, tienen como propósito compartir acontecimientos entre grupos de personas afines y el fortalecimiento en las relaciones interpersonales. La organización de dichos eventos por lo consiguiente, es el proceso a través del que se logra una ejecución óptima, mediante el diseño, la planificación y la gestión de recursos (Pitarch, 2020).

Los acontecimientos sociales previamente organizados, se remontan a tiempos de la Grecia clásica, ya que el hambre de pertenecer a una sociedad ligeramente organizada, impide que un ser humano pueda soportar la carencia de compañía; “*Apetitus Societati*” (Platon), en general, los eventos sociales, no persiguen un fin económico lucrativo, más bien se caracterizan por el disfrute, el ocio, la cultura, la religión y el deporte. Los más relevantes de la época eran; los cumpleaños, los “*symposio*” o reunión de bebedores, las fiestas bacanales y los banquetes (Dhrourhi, 2019).

Actualmente, los eventos sociales, permanecen vigentes a lo largo de la vida de las personas y desde el nacimiento hasta la muerte, el denominador común es la celebración y la congregación de personas. Es así como la industria de la organización de acontecimientos, ha cobrado significativa relevancia financiera para quienes han hecho de la planificación una actividad económica rentable (Alvarado, 2011).

La evolución tecnológica influye en el crecimiento de la industria de la planificación de eventos, misma que registra una demanda en ascenso del 5 al 10% anual (Events, 2016). La forma de organizar, ejecutar y evaluar eventos sociales y públicos, contempla entonces, nuevos aspectos, ya que existen varios proveedores en cada una de las categorías necesarias para llevar a cabo una organización eficaz y nuevas tendencias profesionales para cubrir el mercado se vuelven imprescindibles (Estanyol, 2012).

La pandemia marcó un antes y un después para absolutamente todos los giros de negocio y la organización de eventos no fue la excepción, las tendencias en torno al COVID 19, están orientadas a brindar medidas de cuidado sanitario y las más comunes son; limitación de participantes, implementación de higiene adicional, desarrollo de actividades

virtuales sincrónicas, dependencia de la legislación local y flexibilidad en las fechas (Giner, 2021).

Luego de conocer el potencial que posee la industria de la planificación de eventos y el bajo aporte tecnológico nacional que ese mercado específico ha recibido, se extendió una oportunidad de innovación mediante una idea de negocio que aspira la prestación de un servicio acorde a la necesidad del usuario. Para identificar la problemática se desarrollaron entrevistas preliminares que permitieron observar los sentimientos de las personas en cuanto a las expectativas que colocan en la organización de un evento, así como las motivaciones que los guían y lo que desearían mejorar.

Los entrevistados, personas activas en el desarrollo de actividades sociales tanto en el campo privado como público, dejaron notar que hay mucha información invisible para unos y accesible para otros, por lo que el tiempo de organización es proporcional a la cantidad de proveedores calificados disponibles, pudiendo acortarse este periodo de contar con mayor acceso a los facilitadores.

La información recolectada a través de la metodología Design Thinking, dejó en evidencia que no existe automatización para el rubro, lo que resulta curioso dado el avance tecnológico de la época. Cada entrevistado expuso que realiza las búsquedas de proveedores desde bases de datos propias, recomendaciones o búsquedas infructuosas. Desconocer un patrón de calidad o ineficacia deja expuesto a los organizadores de eventos a posibles fracasos.

Como solución a la problemática, se plantea la creación de un aplicativo móvil denominado FESTIVA, cuya característica principal sea la facilidad de proporcionar al usuario o al event planner, la posibilidad de acceder a un catálogo de proveedores especializados, segmentados según la categoría del bien o servicio que proporciona, en un ambiente digital seguro, donde la identidad, datos personales y medios de pago se encuentren protegidos ante incidentes tecnológicos, para luego ejecutar la planificación del evento social.

La investigación demostró la viabilidad de diseñar y colocar en el mercado una aplicación con las características de FESTIVA, ya que el 95.3% de los potenciales usuarios encuestados la consideró útil y el 93% indicó que si la descargaría. Y entre los proveedores especializados, se logró saber que siempre que la plataforma represente un nicho segmentado, están dispuestos a pertenecer a la empresa.

Durante el análisis de las 5C, el equipo fue capaz de identificar el contexto en el que se desarrolla el modelo de negocio bajo el análisis PESTEL, donde se determinó que tanto el aspecto político como el legal, tienen en Ecuador normativa y regulación pública a los

procesos que intervenga el comercio electrónico, para el aspecto económico y social se pudo observar que durante la pandemia se fortalecieron las actividades e-commerce.

En el apartado de compañía, se desarrolló el análisis FODA, mediante el cual se pudo conocer que la mayor fortaleza es la innovación, el desarrollo tecnológico y el crecimiento en el rubro de eventos. Sin embargo, se reflejaron posibles amenazas y debilidades, derivadas de la poca experiencia y la dependencia del internet. Para el estudio de los clientes se analizó el perfil poblacional y el segmento conductual de los proveedores. Los colaboradores se definieron como un stakeholder interno, a quienes se delegan actividades y suman en el camino de alcanzar los objetivos corporativos.

En la investigación acerca de la competencia se analizó mediante la matriz de Porter, las fuerzas competitivas que ejercen influencia en FESTIVA, siendo los clientes y proveedores los de mayor influencia. Dentro de los potenciales sustitutos o nuevos competidores, se observó que va a depender de creaciones con similitud al modelo propuesto y añadir prestaciones adicionales a las plataformas sociales.

La aplicación contará con una base de datos de proveedores suscritos, quienes pagarán a la empresa, un monto de suscripción anual, por pertenecer a la primera vitrina virtual de prestadores especializados en la industria de eventos sociales, además cancelarán una comisión por cada venta cerrada, garantizando así una justa relación comercial.

Los usuarios mientras tanto, cancelarán únicamente valores correspondientes a la gestión bancaria por el pago mediante el aplicativo, de los eventos organizados desde la plataforma. Tanto usuarios como proveedores consienten su participación mediante la aceptación del contrato de Términos y Condiciones y además el usuario podrá garantizar un servicio eficiente gracias al Contrato de Prestación de Servicio y Penalidades, que los proveedores firman, como parte de la gestión de aseguramiento de la calidad.

Posterior al desarrollo de todos los análisis acerca del mercado, los aspectos técnicos, administrativos y financieros; se concluye que la aplicación FESTIVA contribuirá en buena medida a la planificación fácil y la ejecución eficaz de eventos sociales que Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule necesitan.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo General**

Desarrollar una aplicación móvil didáctica e intuitiva, denominada FESTIVA, que permita a usuarios de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule, entre los 20 y 65 años, con acceso a internet móvil, de los segmentos socioeconómicos A, B y C+; planificar bodas, así como otros eventos relacionados.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la problemática, así como las necesidades de los usuarios de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule, entre los 20 y 65 años, con acceso a internet móvil, de los segmentos socioeconómicos A, B y C+; y analizar las posibles soluciones, a través del uso de la metodología Design Thinking;
- Mediante un estudio de mercado, analizar la viabilidad de colocar en el mercado local (Guayaquil, Samborondón, Duran y Daule) una aplicación móvil que estructura la planificación de eventos sociales mediante la exposición de proveedores especializados, segmentados por categoría y costo.
- Elaborar un plan de marketing que defina la metodología de captación, tanto para usuarios, como para proveedores especializados.
- Determinar los requerimientos tecnológicos y físicos y establecer los procesos a cumplir tanto para la prestación del servicio al usuario como la captación de proveedores especializados; mediante un estudio técnico;
- Establecer la planeación estrategia y organizacional de los procesos administrativos;
- Definir los aspectos legales de la puesta en marcha de FESTIVA
- Planificar las actividades de responsabilidad social con los que la organización aporta a la sociedad y
- Analizar la viabilidad financiera del proyecto.

## BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

*Innovar en los negocios* es poder crear un servicio original, que obedezca a tendencias comerciales y tecnológicas, capaz de satisfacer necesidades, generando valor. Mediante la metodología del proceso *Desing Thinking* se pudo obtener información relevante que inspiró este modelo de negocio. La primera fase del proceso fue la *inmersión preliminar*, donde se permitió conocer que la predisposición humana a relacionarse y tener formas de comunidad, se mantiene vigente y la manera más común para socializar, son las ¡FIESTAS!.

En la fase de *inmersión a profundidad*, se pudo *empatizar* e identificar los comportamientos de los usuarios y los estándares que plantean frente a la planificación de actividades. La siguiente fase fue conocer el problema y se llegó a la conclusión que el modo en que se organizan y ejecutan los eventos sociales contempla desafíos, ya que nadie coloca una mesa con aperitivos y una torta. El mercado de la planificación de eventos es diverso y llegar a varios prestadores, a fin de generar una comparativa eficaz, es casi imposible en Ecuador.

Para resolver la problemática se requiere una herramienta que proporcione acceso a información comercial, automatizada y comprensible, que permita contar con opciones de calidad. Como solución se diseñó el prototipo de un aplicativo móvil, cuya propuesta de valor es la facilidad de acceder a un catálogo de proveedores especializados, segmentados por categorías, en un ambiente digital seguro. Los hallazgos fueron alentadores y la propuesta era recibida de manera favorable. Así aparece FESTIVA, la primera aplicación móvil para organizar eventos sociales.

El *Estudio de Mercado*, permitió definir como fracción poblacional, a hombres y mujeres entre 20 y 65 años del sector urbano de las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Duran y Daule, de los segmentos económicos A, B y C+, que hacen uso de dispositivos móviles y con acceso a internet, cuya población es de 847.246 potenciales clientes para luego determinar la muestra estadística en 386 personas a ser investigadas.

Se desarrolló una encuesta que midió la aceptación ante la descarga de una aplicación para la planificación de Eventos Sociales, la tendencia de pago, las categorías más relevantes a ser presentadas en la plataforma y los patrones de consumo. Como resultado se conoció que el 93% de los encuestados descargarían un aplicativo móvil, amigable y fácil, para planificar bodas y demás eventos relacionados. Existiendo entre ellos, una tendencia de pago del 53.6%, entre USD\$1 y USD\$4 por el servicio. El patrón consumo fue de al menos cuatro proveedores diferentes por evento, categorizados según las siguientes prestaciones; alimentos y bebidas, mobiliario, decoración, locaciones y audiovisual.

Para conocer la tendencia de pago por asociación de proveedores a FESTIVA, se realizó un grupo focal, en el que se conoció que siempre que la suscripción proporcione un nicho adecuadamente segmentado, los proveedores están listos a suscribirse y el presupuesto que están dispuestos a pagar está entre USD\$200 Y USD\$300 mensuales.

En el planteamiento del *Marketing Mix*, el *Producto* se define como la primera aplicación especializada en eventos sociales con prestaciones tanto para usuarios como para proveedores, donde los usuarios pueden realizar en una sola plataforma la planificación total de un evento y los proveedores obtienen valor agregado cuando se anuncian en una plataforma cuyo nicho es segmentado. Es decir, en ambos casos satisfacen las necesidades del cliente.

El *Precio* se fijó en USD\$3.99 por transacción para usuarios, y de USD\$0.50 por transacción para proveedores, además cancelan una suscripción anual de USD\$19.99 y por cada servicio prestado, la empresa recibe del proveedor, una comisión del 15% del monto facturado. La *Plaza* de exposición y comercialización del servicio es mediante la plataforma digital de FESTIVA.

La *Promoción* tiene un tratamiento diferente para usuarios y proveedores, en el caso de los proveedores, es mediante un programa de visitas puerta a puerta ejercido por la fuerza de ventas y para usuarios es a través de campañas publicitarias pautadas en las redes sociales y además se realizarán colaboraciones con Influencers, el presupuesto asignado para la gestión de ventas es de USD\$59.630 para el primer año.

Como punto de partida para desarrollar la operatividad del modelo de negocio se definió el proceso de prestación del servicio, tanto para usuarios como para proveedores. La capacidad productiva se fijó en el 39% de aprovechamiento, además se analizó el ciclo de vida útil del proyecto FESTIVA en tres años, periodo compuesto por la fase de inicio y crecimiento, la fase de madurez y la fase de obsolescencia o transición. Así mismo en la gerencia técnica se concretó los requerimientos de inversión, dado que el proyecto pretende funcionar en un equilibrio entre el home office y la prestación del coworking por tanto, el monto de inversión por activos fijos es de USD\$7.193.

El detalle de costos de producción se dividió en fijos y variables, los costos variables corresponden al monto que se carga a FESTIVA por cada prestación y esto es USD\$0.89, los costos mensuales fijos son de USD\$3.739 y corresponden al personal operativo y los servicios digitales necesarios para el funcionamiento de la plataforma digital.

Posteriormente se fijaron los objetivos de FESTIVA como empresa cuya visión es; ser la aplicación móvil de planificación de eventos con la mayor cantidad de proveedores

especializados y usuarios fidelizados a una plataforma que se adapta al entorno digital con vanguardia y personalización. La misión es brindar satisfacción y facilidad, mientras que los valores corporativos que rigen el negocio son; la innovación, la responsabilidad, la sostenibilidad, la transparencia y la resolución.

La gerencia administrativa también fijó los indicadores de gestión para medir la eficiencia del modelo, estos son; el alcance orgánico, la cantidad de suscriptores y la permanencia, y la satisfacción. La métrica de viabilidad financiera es la TIR y la VAN. Y finalmente se elaboró la estructura orgánica requerida para el funcionamiento, con una asignación presupuestaria para nómina de USD\$8.696 mensuales.

Como parte de la Responsabilidad Social y Corporativa, se crearon dos proyectos enfocados a stakeholders internos y externos, el objetivo para el primer proyecto es aportar a la reducción de la huella de carbono mediante la disminución en la utilización de documentación física, 85% para el primer año y 100% para el segundo y tercer año; para el segundo proyecto la meta es capacitar a 24 emprendedores, 4 por cada una de la categoría de la plataforma, en técnicas de e-Commerce y elaboración de catálogos de bienes y servicios virtuales. Se prevé añadir 12 proveedores entrenados durante el primer año y 12 adicionales el segundo año. Para el desempeño de estos proyectos, se asignó un presupuesto de USD\$1.340 para el primer año, USD\$740 y USD\$200 para el segundo y tercer año, respectivamente.

La estructura jurídica para FESTIVA está definida con la creación de una Sociedad Anónima, con un capital inicial de USD\$800, dividido en acciones igualitarias entre los socios. En esta gerencia se estableció que por garantías legales se debe suscribir contratos con; el desarrollador web, la estructura organizacional, usuarios y proveedores. Siendo uno de los más importantes, debido al giro del negocio; el contrato de Términos y Condiciones, mismo que está orientado a precautelar la propiedad intelectual y a proteger a FESTIVA ante el posible uso incorrecto de la plataforma.

Finalmente, el estudio *financiero* ha permitido conocer el plan de inversiones que asciende a USD\$41.753, el 55% será financiado con una institución bancaria y el 45% restante, son aportes igualitarios de los socios. Se elaboró el programa de producción y ventas, con una recuperación por ventas para el primer año de USD\$184.995 y un incremento anual del 2%, el punto de equilibrio en ventas se fijó en USD\$141.037, equivalente al 76% de los ingresos proyectados y en unidades fue de 5306. Con el análisis de los índices financieros se probó la viabilidad del proyecto, ya que se estima el TIR en 79% y el VAN en USD\$49.072, teniendo un periodo de recuperación de un año de la inversión frente al periodo útil de tres años.

## **1.5. GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **1.5.1. Planeación estratégica y del Recurso Humano**

La planeación estratégica se convierte en un instrumento administrativo, que ayuda a la organización, a entender los requerimientos del entorno. Es imprescindible para la toma de decisiones puertas adentro de la empresa (Hernández, 2014), entre las ventajas principales de una correcta planeación, está;

La reacción temprana y preventiva ante la demanda;

Mejorar el ambiente laboral, a partir de la comprensión de los colaboradores, quienes están comprometidos con la misión y visión de la empresa;

Aumenta la ventaja competitiva y permite captar una mayor cuota de mercado;

Permite establecer acciones de mejora a la visión empresarial, previo a la finalización del periodo útil;

Potencia la toma de decisiones basados en el análisis de datos de medición, de modo que aumenta la eficiencia operacional y

Potencia la estructura lineal y vertical de los niveles jerárquicos, al asignar responsabilidades individuales y colectivas (González, 2019).

Durante el desarrollo del análisis de las 5C's, se realizó la matriz FODA de la compañía, misma que estudia las fortalezas y debilidades, como los elementos internos de la empresa y también estudia las oportunidades y amenazas, como elementos de influencia externa. Parte de la planeación estratégica, según la argumentación teórica; es anticiparse y actuar de manera proactiva, para ello el modelo de negocio FESTIVA expone, en la siguiente tabla, los elementos del ambiente. Cada uno de los ítems detallados a continuación son la estructura para el desarrollo de los objetivos por escenario, basados en la metodología SMART.

Definir los objetivos por escenario requiere del establecimiento de relaciones entre los elementos del ambiente; Fortalezas internas que se pueden aprovechar frente a las Oportunidades externas, Debilidades internas que se pueden corregir a partir de las Oportunidades externas, Fortalezas internas que pueden hacer frente a las Amenazas externas y Debilidades internas que ponen en desventaja a la organización, frente a las Amenazas externas.



Tabla 1 Elementos del Ambiente FODA

S	M	A	R	T
F - O	D - O	F - A		D - A
Durante el <b>primer trimestre</b> , crear alianzas estratégicas con <b>1</b> event planner y <b>1</b> Wedding planner con certificaciones internacionales, para realizar campañas dirigidas a proveedores.	Durante el <b>primer año</b> , certificar en temas de Wedding y Event Planner a las <b>dos</b> personas de la organización en el área de Ventas.	Reforzamiento de los diferenciales a través de una campaña, cuyo alcance, sea el segmento de la big data poblacional; <b>personas entre 20 y 65 años de las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Duran y Daule</b> . Estimación de captación 15%.		Crear una campaña de expectativa que genere confianza al potencial usuario, cuyo alcance sea el segmento de la big data poblacional; <b>personas entre 20 y 65 años de las ciudades de Guayaquil, Samborondón, Duran y Daule</b> . Estimación de captación 15%.
Durante el <b>primer año</b> , prescindir del arrendamiento. Contratar un Coworking en las <b>jornadas</b> que requieran presencialidad. Estimación de ahorro 60%.	Posterior al <b>primer año</b> , elaborar un estudio de mercado que analice una predisposición del usuario, mínima del <b>50%</b> de la muestra, ante la creación de una nueva prestación dentro de la plataforma. (Publicidad)	Como parte de la inversión inicial, contratar almacenamiento digital que cuenten con políticas de seguridad digital. Que permita a un tráfico de mínimo 45000 descargas al mes. Equivalente al <b>6%</b> de la captación poblacional estimada.		Creación de <b>una</b> alternativa análoga de contacto entre usuario y proveedor, para prevenir pérdida de información ante caídas del internet o del servidor. Una base de datos del <b>100%</b> de proveedores con cotizaciones aceptadas.
Adquirir para el aplicativo <b>un</b> carrito de compras y <b>un</b> botón de pagos que fortalezcan la experiencia del e-commerce.	Diseñar un sistema de evaluación posterior a la prestación del servicio, utilizando una métrica de <b>5</b> estrellas, donde la calificación promedio sea del <b>60%</b> entre <b>4 y 5</b> estrellas.	Durante el <b>primer semestre</b> , elaborar un manual de emergencia, que proporcione <b>2</b> alternativas de eventos on line, con la finalidad de poder prestar servicios en caso de posibles confinamientos.		Durante el <b>primer año</b> , potenciar a, al menos <b>12</b> proveedores especializados, <b>2</b> por cada una de las <b>6</b> categorías de servicios. Y exponer sus prestaciones en la plataforma.

Fuente: Los Autores

### **1.5.1.1. Definición de Misión, Visión y valores**

Contar en una organización, con la definición de la misión, visión y valores corporativos, influye positivamente en el establecimiento, seguimiento y cumplimiento del propósito empresarial, a corto y largo plazo, y ayuda a interiorizarlo entre los colaboradores. La visión da una mira al futuro, mientras que los valores fortalecen los aspectos morales y refuerzan la imagen institucional, como un cuerpo. La misión, mientras tanto es la razón de ser de la empresa y posee un concepto que trasciende, aunque puede ser mejorado o modificado, si la situación así lo requiere (Mintzberg, 1997).

#### **1.5.1.1.1. Misión**

Variables: Innovación, Seguridad, Resolución, Emocionalidad, Responsabilidad y Transparencia

Proporcionar a los usuarios una herramienta digital innovadora y segura, que permita la resolución integral de la organización de eventos, generando el sentimiento de satisfacción total, mediante la exposición responsable y transparente de proveedores especializados.

#### **1.5.1.1.2. Visión**

Variables: Alternativa, Fidelización, Sustentable, Adaptable, Actual y Personalizada

Ser la aplicación móvil de planificación de eventos con la mayor cantidad de proveedores especializados y usuarios fidelizados a una plataforma que se adapta al entorno digital con vanguardia y personalización.

### **1.5.1.1.3. Valores Corporativos**

#### **Innovación**

FESTIVA propone la innovación basada en un nuevo modelo de negocio, que ofrece una transformación digital a la intermediación y proporciona una mejora significativa a los procesos de organización de eventos, para facilitar la vida de los usuarios y la exposición comercial a proveedores.

#### **Responsabilidad**

FESTIVA desea adquirir conciencia a través de la toma sensible de las decisiones empresariales durante la gestión. Se aspira dignificar los emprendimientos que debido a su tamaño son invisibles. Proveedores especializados capaces pero sin impulso financiero para exponer sus negocios.

## **Sostenibilidad**

En un entorno marcado por la falta de ética y el poco compromiso con las finanzas del cliente, FESTIVA busca generar valor organizacional mediante la identificación de riesgos durante la intermediación entre el usuario y el proveedor, con la finalidad de legitimar las relaciones comerciales de los participantes, dando así sostenibilidad al modelo de negocio.

## **Transparencia**

Previo a la exposición de un proveedor en la plataforma, se recaba información tributaria, comercial y societaria que posteriormente es expuesta en el perfil del prestador. Este proceso aporta el valor de la transparencia a FESTIVA, debido a que el usuario está en pleno conocimiento del prestador del servicio requerido.

## **Resolución**

La capacidad resolutoria del aplicativo móvil FESTIVA queda en evidencia cuando el uso de la plataforma proporciona solución a los principales problemas en la organización de bodas y demás eventos relacionados, ya que permite encontrar en un solo lugar todos los recursos y herramientas para planificar un evento.

### **1.5.1.2. Organigrama de la organización**

Un organigrama expresa de manera gráfica la idónea estructura organizacional. Es de carácter informativo en aspectos generales, pero también puede usarse como instrumento de análisis (Tella, 1975). Parte del proceso de la planificación estratégica es definir el organigrama y el modelo sistemático de cómo se ocuparán esos cargos, es un modelo de socialización interna dentro de la empresa, ya que, aunque carece de valor legal, es capaz de mostrar los niveles jerárquicos, las relaciones organizativas, las competencias y las responsabilidades de cada uno de los involucrados (Joseph Petrick, 2000).

La estructura organizacional de FESTIVA está conformada por; los accionistas en el nivel jerárquico de procesos gobernantes, el representante legal en el nivel uno de procesos propios o agregadores de valor, la jefatura operativa y comercial, en el nivel dos procesos de soporte, seguida por el nivel tres de subprocesos; conformado por el vendedor, el diseñador y el Community manager, sujetos a la dirección jerárquica del jefe comercial, el asistente de sistemas, la asistente contable y las dos personas de servicio al cliente; sujetos a la dirección jerárquica del jefe operativo, tal como se expone en la Figura 1, a continuación.

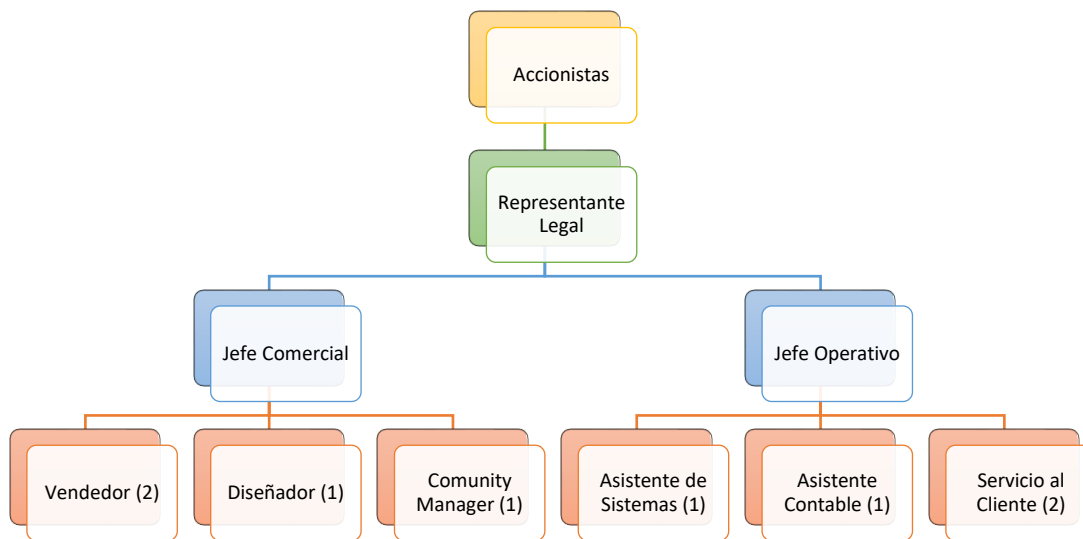


Figura 1 Organigrama

Fuente: Los Autores

### 1.5.2. Necesidades de Recursos Humanos

La planeación estratégica de recursos humanos, consiste en armar un sistema útil para captar, evaluar, motivar y capacitar, al contingente humano que formará parte de la organización. Durante el proceso de la planeación del personal, se busca definir la demanda, el perfil y la disponibilidad del recurso humano (Darcy Mendoza, 2016).

#### 1.5.2.1. Análisis y diseños de puestos del negocio.

##### Perfil Gerente General

El primer requerimiento es de quien ejercerá la representación legal de FESTIVA y será el encargado de planificar las estrategias comerciales, financieras y administrativas, además de ejercer control sobre la gestión operativa y comercial de la empresa.

##### Habilidades

Habilidades blandas de liderazgo

##### Experiencia requerida

Mínimo 1 año en cargos similares.

##### Funciones

Concebir los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo;

Definir la estructura organizacional, así como el perfil, las funciones y la metodología de contratación;

Definir la necesidad de mano de obra tercerizada;

Administrar la empresa en la toma de decisiones;

Evaluar y controlar la planificación comercial y operativa;

Establecer y analizar los indicadores de gestión;

Evaluar los procesos y ejercer las acciones de mejora continua, según los resultados de los índices de gestión;

Analizar la posible creación, eliminación o modificación de los servicios de FESTIVA y

Ejecutar y evaluar el proceso crítico de los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa.

### **Perfil Jefe Comercial**

La jefatura comercial, estará encargado de gestionar la fuerza de trabajo comercial bajo su dirección. Deberá poseer título en tercer nivel en carreras comerciales.

### **Habilidades**

Capacidad para trabajar en equipo

Excelente comunicación

Habilidades organizativas y de planificación

Responsabilidad

### **Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Ejercer la dirección y control de la gestión de los vendedores, el diseñador gráfico y el Community manager;

Elaborar y evaluar la planificación del programa de captación de Proveedores Especializados;

Elaborar y evaluar la planificación del diseño para las campañas del plan de medios;

Elaborar y evaluar la planificación de las campañas del plan de medios y

Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado a la gestión de marketing.

**Perfil Jefe Operativo**

El jefe operativo contribuye a garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de FESTIVA. Su función principal es ejecutar las estrategias relacionadas con la producción del servicio.

**Habilidades**

Capacidad para trabajar en equipo

Excelente comunicación

Habilidades organizativas

Autoridad y Liderazgo

**Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

**Funciones**

Ejercer la dirección y control de la gestión del asistente de sistemas, la asistente contable y el personal de servicio al cliente;

Elaborar y evaluar la planificación de soporte técnico tanto de la plataforma digital FESTIVA, como del mantenimiento de los equipos computacionales de la empresa;

Elaborar y evaluar la planificación del manejo de la información provista al outsourcing contable;

Elaborar y evaluar la planificación de la gestión del servicio al cliente, lo que incluye la validación y soporte a los proveedores especializado y

Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado a la gestión operativa.

**Perfil Diseñador**

Será capaz de resolver de manera eficiente la gestión gráfica interna, externa y publicitaria de FESTIVA, aplicando la identidad visual de la empresa bajo los parámetros del manual de marca. Deberá contar con preparación académica de tercer nivel en Diseño Gráfico.

**Habilidades**

Creatividad

Excelente comunicación

Habilidades organizativas

### **Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Establecer el mensaje de las piezas gráficas, los reels y videos utilizados en el plan de medios;

Desarrollar las imágenes o vídeos correspondientes a cada campaña;

Desarrollar el tríptico digital y el prototipo animado que la fuerza de ventas usará en la captación de proveedores especializados;

Presentar las piezas gráficas al jefe comercial;

Revisar las piezas y realizar las modificaciones que sean necesarias y

Desarrollar las piezas gráficas a presentar en diarios, revistas y blogs digitales.

### **Perfil Community Manager**

Será responsable de construir y administrar la comunidad FESTIVA online, promover y comunicar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los usuarios, proveedores especializados y seguidores en redes sociales. Deberá contar con preparación académica y certificación como Community manager.

### **Habilidades**

Creatividad

Excelente comunicación

Habilidades organizativas

Empatía

### **Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Gestionar las estrategias de comunicación establecidas en las campañas creadas para el plan de medios y para exponer los proveedores seleccionados en el proyecto de RSE;

Gestión de comunidades en las redes sociales Facebook, Instagram y TikTok;

Evaluación y gestión de las publicaciones;

Gestión de crisis;

Analítica web y

Analítica del engagement de los Influencers

### **Perfil Vendedores**

Su responsabilidad será cumplir el objetivo de captación y mantenimiento de los proveedores especializados de FESTIVA. Deberá tener estudios en áreas de comercialización y técnicas de negociación y cierre de ventas.

### **Habilidades**

Creatividad

Excelente comunicación

Empatía

Resolutivo

### **Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Cumplir las actividades del programa de captación de Proveedores Especializados y

Realizar la atención posventa, incluyendo la gestión de los reclamos.

### **Perfil Asistente de Sistemas**

Tendrá como misión contribuir en la operación de la organización a través de la administración, instalación, planificación soporte y el mantenimiento de los sistemas de información, y optimización de los procesos y recursos tecnológicos. Deberá contar con un título de tercer nivel; Ingeniería en Sistemas.



**Habilidades**

Creatividad

Proactividad

Manejo del estrés

**Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

**Funciones**

Desarrollar la ficha técnica de los equipos computacionales establecidos en el requerimiento de activo fijo;

Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a los equipos de cómputo cuando sea requerido;

Gestionar el desempeño de los servidores web;

Control de las prestaciones de servicios digitales y

Realizar los desarrollos y el mantenimiento de aplicativos webs requeridos por FESTIVA.

**Perfil Asistente Contable**

El objetivo es contribuir al procesamiento eficiente de las transacciones de compra y venta de FESTIVA, a fin de facilitar la información para el prestador de outsourcing contable.

**Habilidades**

Excelente comunicación

Habilidad numérica

Resolutivo

Trabajo en equipo

**Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Contabilizar y procesar asientos de diario para garantizar que se registren todas las transacciones empresariales;

Emitir facturación electrónica;

Gestionar la cancelación de las cuentas por pagar y solicitar aprobación a gerencia;

Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones;

Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y esté disponible de inmediato cuando sea necesario y

Ayudar a Contador Outsourcing en la preparación de cierres mensuales/anuales;

### **Perfil Asistente de Servicio al Cliente**

Se encarga de proporcionar a los proveedores especializados información y soporte. Deberá poseer capacitaciones en servicio al cliente y preparación académica en carreras administrativas. Además supervisara los resultados de la gestión de cada proveedor con los usuarios para dar seguimiento y garantizar la calidad en el uso de la aplicación.

### **Habilidades**

Excelente comunicación

Manejo óptimo de las relaciones interpersonales

Entusiasmo y cordialidad 4. Excelente dicción, modulación y presencia 5. Capacidad para trabajar bajo presión 6. Trabajo en equipo

### **Experiencia requerida**

Mínimo 1 año en cargos similares.

### **Funciones**

Validar la información que envíen los potenciales proveedores especializados;

Enviar los contratos de Términos y Condiciones y el de Prestación del Servicio y Penalidades a los proveedores que pasen el proceso de validación;

Dar soporte a los posibles requerimientos de los proveedores especializados;

Hacer reportes solicitados por el jefe operativo y

Gestionar la documentación digital y física

#### **1.5.2.2. Procedimientos de selección de personal a implementar**

El proceso de búsqueda de talento humano para FESTIVA es:

1. Definir la necesidad de personal;
2. Diseñar el puesto de trabajo:
  - Levantar el perfil del cargo; en el que figure la misión y la preparación académica;
  - Establecer las habilidades del personal según el cargo;
  - Precisar la experiencia en el área y
  - Detallar las funciones a cumplir.
3. Determinar la metodología de reclutamiento, en el caso de FESTIVA, el medio a utilizar será la plataforma MULTITRABAJO;
4. Seleccionar los perfiles que más se ajusten al requerimiento y seguir el proceso de:
  - Entrevistar a los candidatos;
  - Evaluación psicométrica y
  - Análisis de la información de la hoja de vida
5. Finalmente, llamar al candidato seleccionado y ejecutar la contratación, según los parámetros y regulaciones del Ministerio de Trabajo.



Figura 2 Proceso de Contratación Personal FESTIVA

Fuente: Los Autores

### 1.5.3. Compensaciones

La planificación estratégica en el área de compensaciones, consiste en hacer coincidir los objetivos organizacionales, los valores corporativos y los esfuerzos del personal, en una valoración monetaria. Es una retribución al desempeño, tiene un valor motivacional y permite satisfacer las necesidades de los empleados (Bohlander, 2009).

Recompensar el desempeño implica para la organización:

Ser un empleador competitivo en el mercado;

Conservar la igualdad de salarios, de acuerdo al perfil profesional de los aspirantes;

Armonizar el desempeño futuro acorde a la visión de la empresa;

Ejercer control presupuestario;

Motivar a que potenciales talentos, deseen pertenecer a la empresa y

Disminuir la rotación de personal (Abad, 2008).

#### 1.5.3.1. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

La tabla de costos a continuación corresponde a la carga salarial y de beneficios sociales de FESTIVA:

Tabla 2 Rol de Pagos Proyectado

ROL DE PAGOS											
Cargo	#	Sueldo Base	XII	XIV	Aporte	Vac.	Fondo Reserva	Total	Mes	Anual	Total
<b>Dirección</b>											<b>21.170</b>
Gerente General	1	1.300	108	35	158	54	108	1.764	1.764	21.170	
<b>Operativo</b>											<b>39.998</b>
Asistente Sistemas	1	800	67	35	97	33	67	1.099	1.099	13.191	
Asistente Contable	1	500	42	35	61	21	42	700	700	8.404	
Servicio al Cliente	2	550	46	35	67	23	46	767	1.534	18.403	
<b>Comercial</b>											<b>43.190</b>
Vendedor	2	550	46	35	67	23	46	767	1.534	18.403	
Diseñador Gráfico	1	700	58	35	85	29	58	966	966	11.595	
Community Manager	1	800	67	35	97	33	67	1.099	1.099	13.191	

Fuente: Los Autores

Con la finalidad de optimizar recursos, FESTIVA cuenta con Asistencia Jurídica y Contable bajo la modalidad outsourcing, en la que; a cada uno se le cancela un fee mensual de honorarios profesionales valorados en \$150.00 más IVA, equivalente a un gasto administrativo mensual de \$336.00.

#### 1.5.4. Indicadores Claves de Gestión (KPI's)

Los indicadores clave de desempeño o gestión, sirven para evaluar el desempeño de los procesos, tienen como enfoque principal medir el rendimiento que la organización tiene frente a los objetivos que se haya planteado previamente. Entre las características principales, los KPI's deben ser esenciales, útiles e inmediatos (Parmenter, 2019).

##### 1.5.4.1. Fijación de principales KPI's del negocio

Los indicadores de gestión de la aplicación FESTIVA, están planteados según tres parámetros de estimación; el rendimiento comercial, la calidad y la viabilidad financiera, y se exponen en las siguientes tablas:

Tabla 3 KPI Rendimiento Comercial

Tipo: Rendimiento Comercial		
Indicador	Descripción	Métrica
Alcance de Redes	Permite conocer la efectividad de las publicaciones en Facebook,	N.º de seguidores, métrica provista por el interfaz del aplicativo.
Alcance Orgánico	Instagram y TikTok y el tráfico de usuarios y proveedores hacia el link	N.º de vistas a publicaciones, métrica provista por el interfaz del aplicativo.
Alcance Pagado	de descarga, así como las interacciones en las páginas de FESTIVA.	N.º de clics al link de descarga, métrica provista por el interfaz del aplicativo.
Engagement		(Total de interacciones/Alcance de la publicación) *100
Cantidad de Suscriptores	Permite conocer el número de usuarios en FESTIVA.	Nº de usuarios registrados en el aplicativo, métrica provista por el interfaz de FESTIVA.
Retención del Cliente	Permite conocer la fidelidad del usuario en la aplicación FESTIVA.	((Usuarios al final del periodo - Usuarios nuevos durante el periodo) / (Clientes al comienzo del periodo)) * 100
Cumplimiento en ventas	Permite conocer si la facturación cumple la proyección de ventas estimadas.	((Monto Proyectado en Ventas - Monto Facturado) / (Monto Proyectado en Ventas)) * 100

Fuente: Los Autores

Tabla 4 KPI Calidad del servicio

Tipo: Calidad del Servicio		
Indicador	Descripción	Métrica
Satisfacción del Usuario	Permite medir la aceptación del servicio provisto por los proveedores a los usuarios, se recibe dentro del aplicativo.	Cinco Estrellas, donde 1 estrella es "Nada Satisfecho" y 5 estrellas es "Muy Satisfecho"
Satisfacción de Cliente	Permite medir la aceptación de la aplicación, se recibe a través de la tienda digital, tanto de usuarios como de proveedores.	Cinco Estrellas, donde 1 estrella es "Nada Satisfecho" y 5 estrellas es "Muy Satisfecho"

Fuente: Los Autores

Tabla 5 KPI Factibilidad Financiera

Tipo: Factibilidad Financiera		
Indicador	Descripción	Métrica
TIR	Permite conocer la rentabilidad del proyecto de inversión. Calcula los flujos de caja (ingresos menos gastos netos) descontando la tasa de interés que se podría haber obtenido, menos la inversión inicial.	$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$
VAN	Permite conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión. Son todos los flujos de caja de cada periodo proyectado descontándolos a un tipo de interés determinado, TMAR.	$VAN = -I_0 + \sum_{n=1}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} = 0$

Fuente: Los Autores

### 1.5.5. Estrategia y Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

Asumir para un corporativo estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), implica el aporte al desarrollo humano sostenible, por medio de acciones que demuestren el compromiso que tiene la empresa, los colaboradores y el entorno inmediato, con la sociedad en general, la comunidad local y el medio ambiente (Martínez, 2014).

La premisa primordial de la responsabilidad social empresarial es tomar prácticas que impacten positivamente en la sociedad, la comunidad y el medio ambiente. La consecuencia de aplicar una estrategia de RSE, es ser más competitivo, pero sobre todo

ser una organización sostenible, que aporte en la sostenibilidad de otras las empresas. De manera intrínseca, cuando una organización es responsable socialmente se vuelve más productiva y eficaz (Rock Content, 2013).

#### 1.5.5.1. Estrategia

La estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, guarda estrecha relación con los valores corporativos planteados previamente en el estudio administrativo. Mediante el desarrollo de un sistema de gestión basado en los principios y objetivos de la Norma ISO 26000, FESTIVA busca fomentar el compromiso con los grupos de interés, a fin de contribuir al desarrollo ambiental, social y sostenimiento económico, en cada uno de los procesos de la entidad.

Cuando se menciona a la *Innovación* como un valor, haciendo referencia a la transformación digital; se expresa el profundo interés por parte de quienes conforman FESTIVA de revolucionar el modelo corporativo, a través del Comportamiento Ético que permita satisfacer, mediante el desarrollo sostenible, las necesidades de la sociedad viviendo dentro de los límites ecológicos del planeta y sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.

La *Responsabilidad* es otro valor que hace referencia a la toma consciente de decisiones, mediante la contribución al desarrollo y bienestar de la sociedad en general. El compromiso de FESTIVA trasciende al simple interés económico y promueve respeto por los intereses de las partes involucradas, tanto de usuario como proveedores especializados.



Figura 3 Estrategia RSE

Fuente: Los Autores

Previo al desarrollo de los proyectos de RSE, es necesario identificar los grupos que ejercen interés sobre el modelo de negocio FESTIVA y para ello hay que catalogarlos según el impacto que proviene desde la organización interna y desde la esfera externa, tal como se muestra en la Figura 4.

Los stakeholders internos están conformados por; los miembros de la estructura organizacional en todos sus niveles, los prestadores outsourcing y el desarrollador web.

Mientras que los stakeholders externos pueden ser clasificados de acuerdo a los siguientes aspectos:

Aplicación Festiva. - Son aquellos que ejercen control sobre el giro de la empresa, tales como; los proveedores especializados que figuran dentro de la aplicación, con el control prestacional del servicio, los proveedores de servicios digitales, quienes permiten que el aplicativo funcione y el usuario final que es quien consume el servicio.

Esfera Pública. - Son todos aquellos organismos de regulación, como;

La Superintendencia de Compañías, con la administración societaria;

El Servicio de Rentas Internas, con el control tributario;

Los bancos, que ejercen control financiero;

La Municipalidad de Guayaquil, Samborondón, Durán y Daule con la administración predial;

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico quienes estudian e impulsan el e-Commerce en Ecuador

Esfera social. – Son toda la sociedad en general, a quienes como parte de la economía nacional debemos responsabilidad corporativa y los medios digitales de difusión comercial, debido a su influencia sobre los clientes, tanto usuario como proveedor.

Según lo expuesto en la información que antecede, se ha tomado dos stakeholders, uno interno y uno externo; como stakeholder interno a todos los miembros de la estructura organizacional, ya que la participación de cada uno de los niveles jerárquicos es importante para llevar a cabo el plan propuesto y como stakeholder externo a los proveedores especializados cuyas condiciones los colocan en desventaja frente a otros prestadores con mayor experiencia o exposición publicitaria, son el stakeholder externo seleccionado.



## Mapa Stakeholders FESTIVA



Figura 4 Mapa Stakeholders FESTIVA

Fuente: Los Autores

## 1.5.5.2. Proyectos

### 1.5.5.2.1. Proyecto N.º 1

*¡FESTIVA NO IMPRIME, FESTIVA ES DIGITAL!*



*Figura 5 Marca de Agua para documentos electrónicos*

*Fuente: Los Autores*

Con la finalidad de dar cumplimiento al ODS 7, cuyo objetivo es garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna, se plantea un proyecto encaminado a la reducción de la huella de carbono que los corporativos generan mediante sus actividades.

La impresión indiscriminada de documentos físicos provoca una gran emisión de gases efecto invernadero, cada kilo de papel produce alrededor de 3,3kg de CO<sub>2</sub>, ocasionando a mediano plazo cambios en los ecosistemas, fenómenos meteorológicos, migraciones y extinción de especies, así como cambios en el mar, entre otros.

Es por ello que FESTIVA asume el compromiso gradual con el medio ambiente, de reducir el uso de documentación física y entre tanto que se dé la transición al 100%, la empresa plantea una buena gestión de residuos no peligrosos, bajo la modalidad de las 3 R, reducirlos, reutilizarlos y reciclarlos.

Sin embargo, la evolución hacia la adopción de documentación completamente digitales, no es la única planeada por la organización. Técnicas de manejo ambiental eficiente son también parte de la propuesta responsable de FESTIVA. Más adelante se podrá observar el plan de acción a cumplir, que consiste en asumir el compromiso, evaluar la situación, definir

los objetivos medibles, implementar el proceso y socializarlo entre los miembros de la organización.



Figura 6 ODS 7

Fuente: ODS <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

### **Objetivo**

El objetivo de FESTIVA es aportar a la reducción de la huella de carbono mediante la disminución gradual en la utilización de documentación física, 85% para el primer año y 100% para el segundo y tercer año.

### **Actividades a realizar**

Se prevé la contratación de una agencia especializada en Sistemas de Gestión de Calidad, como la Agencia NOVATECH, quienes se encargarán de la elaboración del Manual de Eficiencia Ambiental, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

### **Planificación**

1. Mediante una Matriz de Riesgo, evaluar el impacto ambiental de FESTIVA, basados en los estándares de la ISO 14001
2. Elaborar el Informe de Impacto y plantear el compromiso empresarial tomando como referencia los aspectos de medio y alto riesgo ambiental.

3. Exponer las acciones de mejora para disminuir el riesgo de alto y medio impacto ambiental, dichas acciones tendrán como característica; ser medibles en función del objetivo planteado por FESTIVA.
4. En el marco del cumplimiento a la Norma, redactar el Manual de Eficiencia Ambiental.

#### Implementación y funcionamiento

1. Establecer las responsabilidades de la estructura jerárquica.
2. Socializar y capacitar en primer y segundo nivel de formación. Donde el primer nivel equivale a los aspectos generales a toda la organización y el segundo nivel corresponde a los procesos críticos de implementación.
3. Control documental (Primer Año)
4. Control operacional (Tres Años)

#### Comprobación y Acción Correctiva

1. Para el primer año constatar el 85% de la optimización documental física, siendo la única papelería impresa; el Manual de Eficiencia Ambiental, la documentación inicial Tributaria, Societaria, Predial, los soportes bancarios (cheques) y los contratos con los proveedores especializados.
2. Para el segundo año, y con control anual, constatar el 100% de la optimización documental física. Habiendo implementado gestiones electrónicas para almacenamiento de información y transferencias bancarias para recibir y enviar pagos.

#### Revisión de la gestión

1. Para cada año solicitar la actualización del Manual de Eficiencia Ambiental.

#### **Contribución al logro de la estrategia RSC**

El proyecto “*¡FESTIVA NO IMPRIME, FESTIVA ES DIGITAL!*” contribuye a la estrategia corporativa debido a que nace de la innovación digital y al uso eficiente de las tecnologías de la información.

#### **Relación con el Pacto Global de las Naciones Unidas**

Los principios 7,8 y 9, redactados con la finalidad de frenar el impacto negativo en el ecosistema y expuestos a continuación, fueron tomados como referencia para la elaboración del proyecto de Responsabilidad Social; *¡FESTIVA NO IMPRIME, FESTIVA ES DIGITAL!*.

## MEDIO AMBIENTE:

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente;

Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental y

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente

### 1.5.5.2.2. Proyecto N.º 2

*¡FESTIVA TE ENSEÑA CÓMO IMPULSAR TU EMPRENDIMIENTO!*



Figura 7 Logo de Campaña Proyecto 2

Fuente: Los Autores

En concordancia con los ODS 4 y 8, FESTIVA aspira lograr niveles más altos de productividad económica mediante la modernización tecnológica y la innovación, con énfasis en los emprendimientos que no han logrado mayor exposición debido a la carencia de conocimientos en alternativas de e-commerce para sus negocios.

Mediante la capacitación en comercio electrónico se busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje para aumentar considerablemente el número de personas que tienen las competencias necesarias, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.



Figura 8 ODS 4 y 8

Fuente: ODS <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

### Objetivo

Festiva aspira capacitar a 24 emprendedores, cuatro por cada una de la categoría de la plataforma, en técnicas de e-Commerce y elaboración de catálogos de bienes y servicios virtuales. Se prevé añadir 12 proveedores especializados entrenados durante el primer año y 12 adicionales el segundo año.

### Actividades a realizar

La capacitación se realizará una vez al año, durante los dos primeros años. Consiste en la exposición de tres temas, un tema por día con una carga horaria de tres horas por clase. Los temas a tratar son:

¿Qué es el e-Commerce y cómo lo puedo adaptar a mi emprendimiento?;

Elaboración de Catálogos Virtuales y

Registro y Suscripción a Festiva

Las actividades a realizar son las siguientes:

### Captación de Emprendedores

1. Mediante las redes sociales de FESTIVA, difundir la campaña, los requisitos y añadir un link de inscripción.
2. Receptar y analizar las solicitudes.
3. Seleccionar 12 emprendimientos bajo los siguientes parámetros:
  - a. Realizar actividades afines a la prestación de bienes y servicios para bodas y demás eventos sociales relacionados.
  - b. No manejar redes sociales institucionales.
  - c. Contar con 2 referencias de clientes satisfechos.
  - d. Se dará preferencia a emprendimientos familiares o artesanales.
4. Publicar los seleccionados en las plataformas sociales.
5. Enviar al correo registrado el link de la capacitación por Zoom y la información de la fecha y hora del evento.

### Capacitación de e-Commerce

1. Contratar un capacitador, analizar y aprobar el contenido del curso.
2. Crear una sesión en Zoom para la clase virtual e impartir la capacitación
3. Generar los certificados de asistencia
4. Emitir el usuario y clave para el registro de los nuevos emprendedores a la plataforma de FESTIVA, mismo que exonera del pago de suscripción de \$19.99, a quienes hayan cumplido la carga horaria del curso.

#### **Contribución al logro de la estrategia RSC**

*¡FESTIVA TE ENSEÑA COMO IMPULSAR TU EMPRENDIMIENTO!* contribuye al cumplimiento de la estrategia, ya que impulsa la captación consciente de proveedores e implica la toma responsable de decisiones que mejoren la calidad del servicio y aporten a la sociedad respeto y el crecimiento profesional.

#### **Relación con el Pacto Global de las Naciones Unidas**

El proyecto *¡FESTIVA TE ENSEÑA CÓMO IMPULSAR TU EMPRENDIMIENTO!* guarda relación con el primero de los diez principios del Pacto Mundial, ya que FESTIVA busca garantizar la igualdad de oportunidades para los emprendedores:

#### **DERECHOS HUMANOS:**

Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

## Presupuesto

La tabla 6, expone el detalle de costos requeridos para el desarrollo de los proyectos de Responsabilidad Social Corporativa de FESTIVA:

Tabla 6 Presupuesto Proyectos RSE

Años	1	2	3
<b>¡FESTIVA NO IMPRIME, FESTIVA ES DIGITAL!</b>			
Manual Ambiental	800	0	0
Actualización Manual	0	200	200
<b>¡FESTIVA TE ENSEÑA CÓMO IMPULSAR TU EMPRENDIMIENTO!</b>			
Capacitador	540	540	0
\$60 x hora x 3 horas x tres días			
<b>Total</b>	<b>1340</b>	<b>740</b>	<b>200</b>

Fuente: Los Autores



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para elaborar el documento del modelo de negocio FESTIVA, se utilizó varios instrumentos metodológicos, orientados a evaluar la factibilidad del proyecto, entre las herramientas utilizadas, tenemos Desing Thinking, mediante la cual se presentó el prototipo inicial de la propuesta, basado en el análisis de empatía a los sujetos observados e investigados. Luego se realizó un estudio de mercado y con las premisas obtenidas durante el pensamiento de diseño, se analizó la relevancia y la utilidad que los usuarios encuentra en el proyecto, además de la intención de pago y las tendencias de consumo.

Gracias a la información recolectada, la gerencia de marketing, pudo realizar una planificación coherente que definía el servicio a prestar para usuarios, como un aplicativo móvil que facilita la planificación integral de eventos sociales relacionados con bodas y las actividades afines a la misma, mediante una plataforma digital que expone seis categorías de proveedores especializados en el rubro. Mientras que para los proveedores, la prestación consiste en proporcionar un punto de venta, donde el mercado sea un nicho segmentado, que proporciona rentabilidad y la eliminación de intermediarios.

Así mismo, se estableció el precio que tanto usuarios, como proveedores, debían pagar y las estrategias de comunicación, con la que se socializaría la idea de negocio. También se conceptualizó como plaza o el medio de distribución a las tiendas digitales. Luego se definió la planeación estratégica administrativa, enfocada a tomar acciones proactivas en torno a la organización.

La misión, visión y valores de FESTIVA, se crearon con la convicción del aporte significativo al establecimiento, seguimiento y cumplimiento del propósito empresarial, a corto y largo plazo. Dentro de los elementos de la planeación estratégica; se marcó los parámetros para el manejo del Recurso Humano, en materia de necesidades, organigrama, diseño de puestos y compensaciones. Luego se fijaron los indicadores de gestión, con la certeza en que los medidores permiten tomar acciones preventivas y correctivas a tiempo. Los KPI's planteados, se hicieron en materia de rendimiento comercial, aseguramiento de la calidad y análisis financiero.

Otra etapa del trabajo, fue el análisis técnico, mediante el cual se desarrolló la matriz de procesos y se estructuró los requerimientos, físicos, económicos, operativos y de personal en el área de operaciones. Para luego estructurar la definición societaria, eligiendo la personería jurídica como Sociedad Anónima, en pro de beneficios a FESTIVA. Finalmente, la viabilidad financiera, se comprobó concluyentemente, gracias a los datos alentadores. La TIR se fijó en 79% el VAN en USD\$49.072, mientras que el retorno se da al finalizar el primer año.

Aunque la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio permite concluir que FESTIVA es un diseño sostenible y rentable, recomiendo que la visión de la empresa, tenga como meta varias ampliaciones, la principal; el alcance a todo tipo de eventos sociales y corporativos, teniendo así como objetivo el alcance de una mayor cuota de mercado.

Otra ampliación a la visión es renovar los proyectos de Responsabilidad Social, con enfoque en el recurso interno, esto es; la estructura organizacional. Considero que conforme FESTIVA crezca, se puede brindar oportunidades a aquellos profesionales que debido a limitaciones sociales, físicas o de otro tipo, no han podido integrarse al mundo laboral. Un método de captación o de parámetro, puede ser; quienes hayan sido becados en el exterior y por sus deudas con el IECE, no son sujetos de crédito o de verificación laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (02 de 2008). *Microsoft Corporation - Centro para Empresas y Profesionales*. Obtenido de Cómo evitar la fuga de los mejores empleados:  
<http://www.microsoft.com/business/smb/eses/rrhh/fugaempleados.aspx>
- Alvarado, M. T. (2011). *Protocolo y organización de eventos*. España: Editorial UOC, S.L. .
- Bohlander, G. (2009). *Administración de los recursos humanos*. 12ava edición, Capítulo 9 administración de la compensación, Tema 1 planeación estratégica de compensación.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review.
- Darcy Mendoza, D. L. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal*. Económicas CUC 37: (1): DOI:  
<http://dx.doi.org/10.17981/econuc.15.5.2016.03>.
- Dhrouhi, M. L. (2019). Origen y evolución de los eventos. *T-eventing*.
- ESAN, C. (07 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-del-design-thinking-los-pasos-principales-para-desarrollarlo#:~:text=Idear.,pensamiento%20divergente%20est%C3%A1%20permitido%20equivocarse>.
- Estanyol, E. (02 de 2012). Obtenido de COMEIN:  
<https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articles/Article-Elisenda-Estanyol.html#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20activa%20de,de%20los%20eventos%20del%20futuro>.
- Events, C. M. (2016). Obtenido de DE LA EVOLUCIÓN A LA REVOLUCIÓN: TRANSFORMACIÓN DE UN PROGRAMA MADURO EN SMM: <https://www.cwt-meetings-events.com/latin-america/es/insights/case-studies/evolution-to-revolution/>
- Giner, G. J. (2021). 5 NUEVAS TENDENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS. *Business Revista Digital*, <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/eventos/5-nuevas-tendencias-en-la-organizacion-de-eventos/#:~:text=%E2%80%9CLa%20tendencia%20en%20el%202021,social%2C%20uso%20de%20mascarillas%E2%80%A6%E2%80%9D>.
- González, J. (2019). *Manual práctico de Planeación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V., PRIMERA EDICIÓN EBOOK,.
- Joseph Petrick, D. F. (2000). *Gestión 2000*. Obtenido de Calidad Total en la dirección de Recursos Humanos: [gestion2000.com](http://gestion2000.com)
- Martínez, Y. (07 de 04 de 2014). *Escuela de Organización Integral EOI*. Obtenido de La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Edición Breve, Primera Edición.

- Parmenter, D. (2019). *Indicadores Clave de Rendimiento - Key Performance Indicators*. Chicago: 3ra Edición <https://www.perlego.com/book/1174758/key-performance-indicators-pdf> (Original work published 2019).
- Pérez, A. (13 de 06 de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de Design Thinking: ¿qué es lo que hay que prototipar?: <https://www.obsbusiness.school/blog/design-thinking-que-es-lo-que-hay-que-prototipar#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20prototipar%3F,con%20el%20producto%20en%20cuesti%C3%B3n>.
- Pitarch, P. (17 de 11 de 2020). *OSTELEA TOURISM MANAGEMENT SCHOOL*. Obtenido de Retos en organización de eventos: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/retos-en-organizacion-de-eventos>
- Platon. (s.f.). *Apetitus Societati*. Grecia.
- Pomar, P. (05 de 07 de 2018). *Thinkernautas*. Obtenido de Design Thinking práctico: definir: <https://thinkernautas.com/design-thinking-practico-definir#:~:text=La%20fase%20de%20definir%20es,de%20los%20%E2%80%9Cfamosos%E2%80%9D%20insights>.
- Rock Content*. (13 de 07 de 2013). Obtenido de ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?: <https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>
- Silva, V. e., Adler, K., Lucena, d. F., & Russo. (2016). *Design Thinking: innovación en negocios*. Río de Janeiro: MJV Press 1ra Edición.
- Tella, B. d. (1975). *Técnica y Aplicación de los Organigramas*. Central de Organización y Metodos, Segunda Edición .
- Vera, A. (26 de 05 de 2022). *DOPPLER*. Obtenido de Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>