



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO
“FESTIVA”:
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO

Elaborado por:

CARCHI ALVARADO JUAN FRANCISCO

Tutoría por: **María Rosa Segarra García**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

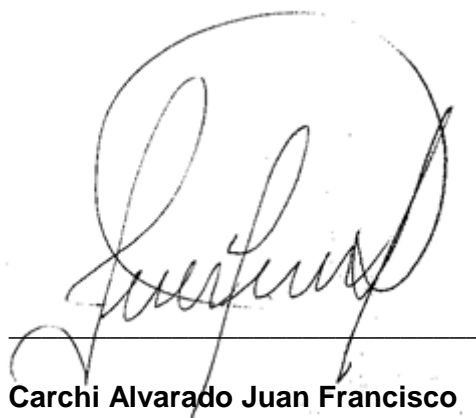
Agosto, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Carchi Alvarado Juan Francisco** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “**Modelo de negocio FESTIVA**”, **Gerencia de Estudio Financiero**, 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**
 - **Chaug Montenegro Carlos Michael**
 - **Guillén Ordóñez María Elena**
 - **Proaño Peña Emilio Javier**
 - **Roldán Siachoque Diana Patricia**

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.



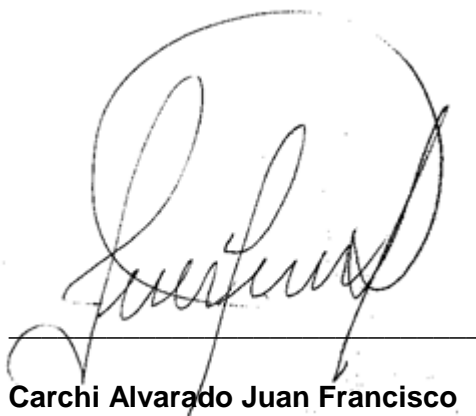
Carchi Alvarado Juan Francisco

C.I. 091376719-0

Declaro que:

Yo, **Carchi Alvarado Juan Francisco** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de negocio FESTIVA**”, **Gerencia de Estudio Financiero**, 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.



Carchi Alvarado Juan Francisco

C.I. 091376719-0

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 Roldán 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 Móvil, Inversiones, Activos, Presupuesto

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente modelo de negocio, denominado FESTIVA, es resultado del trabajo académico colaborativo entre seis aspirantes al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, nace del interés de crecimiento profesional, tomando como base las premisas aprendidas en innovación en los negocios. Las consideraciones éticas del proyecto, expuesto a continuación surgen de la necesidad de proveer al usuario; la facilidad de contar con una herramienta útil y no solo comercial.

Dentro del aspecto científico, FESTIVA garantiza que la investigación metodológica se realizó con estricto apego a los principios teóricos, a fin de obtener resultados imparciales. Las personas que intervinieron en el proceso de recolección de datos, formaron parte de una selección justa y no discriminatoria. Quienes habían de tener la información de datos de identificación expuesta, fueron previamente informados, de tal manera que no se ha violentado la propiedad intelectual de ningún participante.

En cuanto a las personas encuestadas, no se ha divulgado, ni compartido, la información personal registrada en la plataforma; como nombres y correos electrónicos. La originalidad y el bienestar colectivo ha sido el tenor del proceso. Dentro del aspecto de análisis financieros, se contempla el apego al cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y el presente proyecto no constituye plagio a ningún otro trabajo.

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 TABLAS.....	viii
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	13
1.6. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO	16
1.6.1. Presupuesto	16
1.6.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento	16
1.6.1.2. Política de cobros, pagos y existencias.....	17
1.6.1.3. Capital de Trabajo	17
1.6.1.4. Programa y calendario de inversiones.....	18
1.6.1.5. Depreciaciones de activos fijos, amortizaciones y activos diferidos	19
1.6.1.6. Programa de producción y ventas.....	19
1.6.1.7. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta.	22
1.6.1.8. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.....	23
1.6.2. Planeación Financiera	24
1.6.2.1. Flujo de caja proyectado	24
1.6.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	25
1.6.3. Evaluación del Proyecto.....	25
1.6.3.1. Punto de Equilibrio	26
1.6.3.2. Viabilidad financiera.....	27
1.6.3.3. Análisis de Sensibilidad.....	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan de Inversiones FESTIVA	16
Tabla 2 Fuentes de Financiamiento	17
Tabla 3 Gastos Financieros y de Capital.....	17
Tabla 4 Capital de Trabajo.....	18
Tabla 5 Calendario de Inversiones.....	18
Tabla 6 Depreciación de Equipo de Cómputo	19
Tabla 7 Amortizaciones.....	19
Tabla 8 Estimación Público Objetivo y Promedio de gastos por Usuario.....	20
Tabla 9 Precios FESTIVA	20
Tabla 10 Precios Usuarios	20
Tabla 11 Programa de Ventas	21
Tabla 12 Costo de Producción Variable Unitario	22
Tabla 13 Costos de Producción Fijos.....	23
Tabla 14 Gastos Administrativos y de Ventas	23
Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado	24
Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	25
Tabla 18 Cálculo del Punto de Equilibrio según el método de Margen de Contribución Promedio Ponderado	26
Tabla 19 Viabilidad Financiera	27
Tabla 21 Escenario 1 Análisis de Sensibilidad	28
Tabla 22 Escenario 2 Análisis de Sensibilidad	29

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.

1.6. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero comprende un conjunto de principios, que facilitan la interpretación económica, el comportamiento empresarial del proyecto y permite ver la situación financiera futura de manera preliminar. Es de gran utilidad para determinar a tiempo, las eventualidades financieras del modelo de negocio, por medio de la aplicación de técnicas como el análisis de sensibilidad (Estupiñán, 2020).

1.6.1. Presupuesto

El presupuesto de inversión y planificación del modelo de negocio, ayuda a la elaboración de la estimación de los costos y gastos que intervienen durante el desarrollo de un emprendimiento. La determinación correcta del presupuesto implica la inversión con un riesgo controlado, puesto que garantiza inversiones seguras (Jiménez, 2001).

1.6.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

FESTIVA expone, en la tabla a continuación, el plan de inversiones clasificado, cuyo monto asciende a USD\$ 41,753.00 y será financiado en un 55.09% por una institución bancaria pública, mediante un préstamo de USD\$23.000, diferido a tres años, según la metodología de amortización francesa o de cuotas fijas y con una tasa anual del 9.75%.

Tabla 1 Plan de Inversiones FESTIVA

Plan de Inversiones FESTIVA	
Activos Fijos	
Equipos de Computación	
Laptop	6.594
Impresora	599
Total Activos Fijos	7.193
Activos Diferidos	
Gastos de Constitución Sociedad Anónima	800
Desarrollo del Aplicativo Móvil y la Página Web	22.000
Desarrollo Manual de Marca I+D	626
Registro de Marca	224
Desarrollo legal del contrato de Términos y Condiciones para aplicaciones móviles	3.900
Desarrollo legal del contrato de Prestación del Servicio y Penalidades	600
Creación Botón de Pagos (Pago Único)	1000
Credenciales electrónicas (Firma electrónica Representante Legal 4 años)	65
Gastos Financieros preoperativos	547
Total Activo Diferido	29.762
Total Capital de Trabajo	4.799
Total Plan de Inversiones	41.753

Fuente: Los Autores

El 44.91% restante de la inversión inicial, equivalente a USD\$18.753, será provisto por los 6 socios, mediante aportes igualitarios para futuras capitalizaciones individual de USD\$3.126, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Fuentes de Financiamiento

Fuentes de Financiamiento	Monto	%
Préstamo Bancario	23.000	55,09%
Aporte De Capital	18.753	44,91%
Total Financiamiento	41.753	100%

Fuente: Los Autores

Detalle de Gastos Financieros y Capital, bajo la modalidad de amortización francesa:

Tabla 3 Gastos Financieros y de Capital

Años	1	2	3	Total
Gastos Financieros	1.938,01	1.230,76	451,38	3.620,15
Principal	6.935,38	7.642,63	8.422,00	23.000,00
Total	8.873,38	8.873,38	8.873,38	17.746,77

Fuente: Los Autores

1.6.1.2. Política de cobros, pagos y existencias

El proyecto FESTIVA tiene un factor de caja de 12 días, la política de cobros es de 4 días, periodo en el que se considera la efectivización de los ingresos registrados mediante el botón de pagos. La política de pagos es de 15 días de crédito para la cancelación de las obligaciones con los proveedores y el periodo preoperativo considerado para el arranque del negocio es de 3 meses. Cabe señalar que FESTIVA, no posee un periodo de rotación de existencias, debido a que la prestación es de un servicio.

1.6.1.3. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo constituye el monto requerido para que la organización funcione durante el periodo preoperativo (Palomeque, 2008), para el proyecto FESTIVA, se considera con base en el factor de caja de 12 días, determinado previamente mediante el cálculo de la política de cobros, pagos y existencias y se compone del rubro proporcional de gastos equivalentes a doce días en los rubros de; costos de operaciones, gastos de administración y gastos de ventas. Además, dentro del monto denominado Capital de Trabajo, consta un rubro denominado Imprevistos, mismo que equivale al 5% del valor de los Activos Fijos.

Tabla 4 Capital de Trabajo

Capital De Trabajo	
Factor de Caja	12
Costo Operativo	1.433
Gastos de Administración	1.101
Gastos de Ventas	1.905
Imprevistos (5%)	360
Total Capital de Trabajo	4.799

Fuente: Los Autores

1.6.1.4. Programa y calendario de inversiones

Como se detalla en el cronograma a continuación, el periodo de desembolso para las inversiones corresponde a un plazo de 90 días. Parte de los activos fijos se adquirirán al inicio de la planificación y el restante cuando se arranque con el personal, de la misma manera; en los rubros de costos operativos, gastos administrativos y de ventas, no se considera el pago de la nomina dentro de los primeros 60 días, puesto que es el periodo destinado a la captación del personal.

Tabla 5 Calendario de Inversiones

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Compra de Equipo de Computación - Laptop	1.099		5.495
Compra de Equipo de Computación - Impresora			599
Constitución de FESTIVA - Capital Social S.A.		800	
Desarrollo Aplicativo	7.333	7.333	7.333
Registro De Marca			850
Desarrollo Legal del Contrato De Términos y Condiciones para Aplicaciones Móviles		1.950	1.950
Desarrollo Legal del Contrato de Prestación del Servicio y Penalidades		300	300
Creación del Botón de Pagos (Pago Único)			1.000
Credenciales Electrónicas (Firma Electrónica Representante Legal 4 Años)		65	
Gastos Financieros Preoperativos	182	182	182
Costo Operativo – Capital de Trabajo		717	717
Gastos Administrativos – Capital de Trabajo		550	550
Gastos De Ventas – Capital de Trabajo		952	952
Imprevistos (5%)			360

Fuente: Los Autores

El desarrollo del aplicativo se realizará durante los primeros 60 días y habrá una fase de pruebas de 30 días, debido a ello la inversión se divide para cada periodo. El desarrollo de los contratos se realizará después del primer mes. Y también se considera los gastos por intereses del crédito bancario.

1.6.1.5. Depreciaciones de activos fijos, amortizaciones y activos diferidos

Los activos fijos son equipos computacionales y el periodo de obsolescencia de dichos bienes es de tres años, el valor por depreciación para cada año se expone en la tabla a continuación:

Tabla 6 Depreciación de Equipo de Cómputo

Depreciación	Anual	Mensual	Años	1	2	3	
Equipos De Computación	7.193	2.398	200	3	2.398	2.398	2.398
Totales	7.193	2.398	200		2.398	2.398	2.398

Fuente: Los Autores

La amortización de los gastos de constitución se detalla en la siguiente tabla; cabe la consideración que el periodo de vida del negocio es de tres años y los rubros; creación del botón de pago, firma electrónica y gastos financieros preoperativos, se amortizarán dentro del primer año:

Tabla 7 Amortizaciones

Amortización	1	2	3	
Gastos De Constitución Sociedad Anónima	800	267	267	267
Desarrollo Del Aplicativo Móvil Y La Página Web	22.000	7.333	7.333	7.333
Desarrollo Manual De Marca I+D	626	209	209	209
Registro De Marca	224	75	75	75
Desarrollo Legal Del Contrato De Términos Y Condiciones Para Aplicaciones Móviles	3.900	1.300	1.300	1.300
Desarrollo Legal Del Contrato De Prestación Del Servicio Y Penalidades	600	200	200	200
Creación Botón De Pagos (Pago Único)	1.000	1.000	0	0
Credenciales Electrónicas (Firma Electrónica Representante Legal 4 Años)	65	65	0	0
Gastos Financieros Preoperativos	547	547	0	0
Total Amortización	29.762	10.995	9.383	9.383

Fuente: Los Autores

1.6.1.6. Programa de producción y ventas

El programa de producción esta detallado de acuerdo a las distintas fuentes de ingresos de FESTIVA, el primer apartado se compone por las suscripciones de los proveedores, en el que se estima un ingreso de USD\$19,99 de los 20 proveedores, que en un inicio tendrá la aplicación en cada una de las 6 categorías.

El siguiente rubro de ingresos corresponde a las ventas en el segmento Bodas, el primer monto de cobro es por la transacción que cada usuario paga dentro de la plataforma por un valor de USD\$3,99, mismo que se multiplica por el número de estimación de la captación, el segundo monto equivale a la transacción por pago a proveedores de USD0,50, en este punto se consideró el patrón de consumo estudiado, con una media de 4 servicios contratados durante la planificación de cada evento y finalmente, el tercer valor es la comisión del 15% sobre el monto de venta estimado, que paga el proveedor. En el caso de las ventas para los segmentos Pre Boda, Post Boda y Fiesta Divorcio, se sigue la misma métrica de cobro expuesta en el rubro de Bodas, como se puede observar en la Tabla 9.

El porcentaje de la comisión (15%) se justifica en la media de cobro por comisiones en plataformas digitales. Globo cobra el 30% de comisión sobre lo vendido (Globo, 2019), Uber Eats el 25% (UBER, s.f.) y Rappi entre el 8 y el 27% (RAPPI, s.f.). El fee de la comisión, provee a FESTIVA una garantía para cumplir su propuesta de valor sin desatender la viabilidad financiera.

Tabla 8 Estimación Público Objetivo y Promedio de gastos por Usuario

Público Objetivo Boda:	23799 Personas
Público Objetivo PRE y POST Boda:	23239 Personas
Público Objetivo Divorcio:	560 Personas
Promedio Monto de transacción por Evento Boda:	\$1.925
Promedio Monto de transacción por Evento PRE-POST Boda y FIESTA DIVORCIO:	\$481
% Comisión sobre ventas del proveedor:	15%

Fuente: Los Autores

Tabla 9 Precios FESTIVA

Precio Unitario Proveedores Especializados				Precio Unitario Usuarios				
Suscripción Anual 12 Meses	\$	19,99	Por Transacción	\$	0,50	Por Transacción	\$	3,99

Fuente: Los Autores

Tabla 10 Precios Usuarios

Precios Unitarios Estimados	
Precio Unitario Estimado Boda:	\$289
Precio Unitario Estimado Pre Boda:	\$72
Precio Unitario Estimado Post Boda:	\$72
Precio Unitario Estimado Divorcio:	\$72

Fuente: Los Autores

La captación estimada para el primer año en el rubro de Bodas es el 1.80% del público objetivo, con un incremento de 0.04 puntos porcentuales anualmente o el 2% más del porcentaje de captación inicial. La captación proyectada y el incremento anual, se calcularon bajo un aspecto conservador, considerando que la tasa nacional de matrimonios subió entre el año 2020 y el año 2021, de 22.4% a 32.1% (INEC, 2022). Para los rubros Pre Boda y Post Boda se considera una captación inicial de 1.50%, con un incremento anual de 0.03 puntos porcentuales o el 2% más del porcentaje de captación inicial. Se estima una captación menor frente al rubro Bodas, debido a que los usuarios priorizan la celebración de bodas por encima de las despedidas de solteros, aniversarios, revelación del sexo del bebé, entre otros.

En el rubro de ventas Fiesta de Divorcio se estima una captación del 1%, esto, debido a que no es una celebración habitual, sin embargo es una tendencia que se ha venido dando durante los últimos años. El incremento anual proyectado es de 0.02 puntos porcentuales o el 2% más del porcentaje de captación inicial. Para determinar la base que servirá para el cálculo de las comisiones, se consideró la media de invitados a bodas, que según la fuente, es de 77 personas y se multiplicó por la media de gasto en bodas por persona, equivalente a USD\$25, dando como resultado una media de consumo por bodas de \$1.925 (Redacción, 2013) y posteriormente, del resultado se calculó la cuarta parte de gasto para asignarlo los rubros Pre Boda, Post Boda y Fiesta Divorcio, según se puede ver en la Tabla 8.

Tabla 11 Programa de Ventas

Año	1	2	3
Suscripción (20 Proveedores X 6 Categorías)	\$ 2.399	\$ 2.447	\$ 2.496
Boda			
Porcentaje Captación Boda	1,80%	1,84%	1,87%
N.º Usuarios Transaccionando Boda	428	437	446
No. Transacciones (4 Proveedores Por Transacción Promedio)	1714	1748	1783
Cobros Usuarios	\$ 1.709	\$ 1.743	\$ 1.778
Cobros Proveedores	\$ 857	\$ 874	\$ 891
Comisión Por Ventas Bodas	\$ 123.695	\$ 126.169	\$ 128.692
Total Ventas Boda:	\$ 126.261	\$ 128.786	\$ 131.362
Pre Boda (Despedida Soltero, Propuesta de Matrimonio, Boda Civil, Propuesta de convivencia)			
Porcentaje Captación Preboda	1,50%	1,53%	1,56%
N.º Usuarios Transaccionando Preboda	349	356	363
No. Transacciones (4 Proveedores Por Transacción Promedio)	1394	1422	1451
Cobros Usuarios	\$ 1.391	\$ 1.419	\$ 1.447
Cobros Proveedores	\$ 697	\$ 711	\$ 725
Comisión Por Ventas Pre Boda	\$ 25.164	\$ 25.667	\$ 26.180

Total Ventas Preboda:	\$ 28.646	\$ 29.219	\$ 29.803
Post Boda (Revelación Sexo, Primer Año Niño, Aniversario, Kitchen Shower, Baby Shower)			
Porcentaje Captación	1,50%	1,53%	1,56%
N.º Usuarios Transaccionando	349	356	363
N.º Transacciones (4 Proveedores Por Transacción Promedio)	1394	1422	1451
Cobros Usuarios	\$ 1.391	\$ 1.419	\$ 1.447
Cobros Proveedores	\$ 697	\$ 711	\$ 725
Comisión Por Ventas Post Boda	\$ 25.164	\$ 25.667	\$ 26.180
Total Ventas Post Boda:	\$ 27.252	\$ 27.797	\$ 28.353
Fiesta Divorcio			
Porcentaje Captación	1,00%	1,02%	1,04%
N.º Usuarios Transaccionando	6	6	6
No. Transacciones (4 Proveedores Por Transacción Promedio)	22	23	23
Cobros Usuarios	\$ 22	\$ 23	\$ 23
Cobros Proveedores	\$ 11	\$ 11	\$ 12
Comisión Por Ventas Fiesta Divorcio	\$ 404	\$ 412	\$ 420
Total Ventas Fiesta Divorcio:	\$ 438	\$ 446	\$ 455
Ventas Totales	\$ 184.995	\$ 188.695	\$ 192.469
Costo Fijo	\$ 138.960	\$ 141.115	\$ 143.383
Costo Variable	\$ 4.027	\$ 4.107	\$ 4.190
Diferencia	\$ 42.008	\$ 43.473	\$ 44.896

Fuente: Los Autores

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

Para generar la prestación del servicio, es necesario conocer los costos de producción tanto fijos, como variables, mismos que en su mayoría corresponden a proveedores de servicios digitales, quienes permiten que la plataforma digital de FESTIVA funcione y además se considera los costos por nómina del personal operativo. Dichos rubros se detallan a continuación:

Tabla 12 Costo de Producción Variable Unitario

COSTO VARIABLE UNITARIO	
Comisión bancaria por pagos a proveedores (pase de mano)	0,5
Botón de Pagos comisión por transacción	0,39
TOTAL COSTO VARIABLE	0,89

Fuente: Los Autores

Tabla 13 Costos de Producción Fijos

Costo De Producción	1	2	3
Personal Operativo	39.998	40.798	41.614
Servicio Neolo Mailing	252	257	262
Servicio Neolo VPN	60	61	62
Servicio Neolo Correo Profesional	47	48	49
Servicio Neolo Hosting	119	121	124
Servicio Neolo SSL WILCARD	120	122	125
Servicio Neolo Care	49	50	51
Microsoft 365 Pymes	204	208	212
Dominio. Com	240	245	250
Botón De Pagos Mensualidad	888	906	924
Carrito De Compras	1.548	1.579	1.611
Software Facturación Electrónica	1.344	1.371	1.398
Total Costo De Producción	44.869	45.768	46.684

Fuente: Los Autores

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

Los gastos de administración y ventas se muestran en la siguiente tabla, en cada grupo de gastos se incluye el rubro por nómina correspondiente cada categoría y la composición de los valores expuestos se detalla en las Gerencias; Administrativa, Plan de Marketing y Responsabilidad Social, Corporativa y Legal, respectivamente:

Tabla 14 Gastos Administrativos y de Ventas

Gastos Administrativos	1	2	3
Servicio Coworking	4.800	4.896	4.994
Nomina Personal Dirección	21.170	21.593	22.025
Servicios Outsourcing	4.032	4.113	4.195
Internet	2.400	2.448	2.497
Mantenimiento Equipos	720	734	749
Programa RSE	1.340	740	200
Total Gastos Administrativos	34.462	34.524	34.660
Gastos De Ventas	1	2	3
Marketing Digital (Campañas en Facebook, Instagram, TikTok)	8.400	8.568	8.739
Presupuesto Campaña Digital (Participación De Influencers)	6.000	6.120	6.242
Comisión A Vendedores 10% Por Suscripción Proveedores	240	245	250
Viáticos Personal Comercial Vendedor	1.800	1.836	1.873
Nomina Personal Comercial	43.190	44.054	44.935
Total Gastos De Ventas	59.630	60.822	62.039

Fuente: Los Autores

1.6.2. Planeación Financiera

El objetivo de la planeación es marcar las metas económicas que la organización pretende alcanzar, surge después del análisis presupuestario es donde se desarrollan los estados financieros, que servirán como base para la evaluación. Una vez concluida la información proyectada, la empresa será capaz de identificar los aspectos de mayor atención (Morales & Morales, 2014).

1.6.2.1. Flujo de caja proyectado

En la Tabla 15, a continuación se muestra el flujo de caja proyectado para los tres años de vida útil del proyecto FESTIVA, se detalla los ingresos operacionales de la recuperación por ventas menos los egresos operacionales y no operacionales, así como el flujo operacional y no operacional, para cada año se puede apreciar el flujo neto generado positivo del efectivo de; USD\$46.686, para el primer año, USD\$32.834, para el segundo año y USD\$31.118 para el tercer periodo.

Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	Inversión Inicial	1	2	3
Ingresos Operacionales				
Recuperación por Ventas		182939	188654	192427
Egresos Operacionales				
Costo de Producción		41130	45693	46608
Gastos Administrativos		31590	34519	34649
Gastos de Ventas		54661	60723	61937
Participación de Empleados		0	2487	3824
Impuesto a la Renta		0	3524	5417
Total Egresos Operacionales		127380	146946	152435
Flujo De Caja Operacional		55559	41707	39991
Ingresos No Operacionales				
Créditos Bancarios	23000			
Aporte de Capital	18753			
Total Ingresos No Operacionales	41753	0	0	0
Egresos No Operacionales				
Pago de Intereses		1938	1231	451
Pago de Crédito Bancario		6935	7643	8422
Activos Fijos Operativos				
Activos Fijos	7193			
Activos Diferidos	29762			
Capital de Trabajo	4799			
Total Egresos no Operacionales	41753	8873	8873	8873
Flujo no Operacional	0	-8873	-8873	-8873
Flujo Neto Generado	-41753	46686	32834	31118

Fuente: Los Autores

1.6.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación, en la Tabla 16; se expone el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado al periodo de vida útil del proyecto. Se puede observar que el margen antes de impuestos y depreciaciones, así como el margen antes de impuestos y el margen de utilidad neta, resultan positivos para todos los cierres fiscales. Para el primer año, la utilidad neta es de, USD\$10.571. Durante el segundo año se nota una utilidad mayor frente al año de arranque, por USD\$16.252 y el margen decrece en el tercer año, con una rentabilidad de USD\$12.89, lo que corrobora la teoría del periodo de madurez durante el segundo año y el periodo de declive de los proyectos tecnológicos a partir del tercer año. Dentro del análisis porcentual, cabe notar que los costos de ventas equivalen al 22% de las ventas, los gastos administrativos tienen una participación del 17%, frente a los ingresos y en cuantos a los gastos de ventas la participación equivale al 29%.

Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Estado De Perdidas Y Ganancias Proyectado			
	1	2	3
Ventas	184.995	188.695	192.469
Costo De Ventas	41.130	45.693	46.608
Utilidad Bruta	143.865	143.001	145.860
Gastos Administrativos	31.590	34.519	34.649
Gastos De Ventas	54.661	60.723	61.937
EBITDA	57.615	47.760	49.274
Gastos De Amortización	29.762	10.995	9.383
Gastos De Depreciación	2.398	2.398	2.398
EBIT	25.455	34.366	37.493
Gastos Financieros	8.873	8.873	17.747
Utilidad Antes De Participación	16.582	25.493	19.747
15% Participación	2.487	3.824	2.962
Utilidad Antes De Impuestos	14.095	21.669	16.785
25% Impuestos	3.524	5.417	4.196
Utilidad Neta	10.571	16.252	12.589

Fuente: Los Autores

1.6.3. Evaluación del Proyecto

La conveniencia de la inversión es el planteamiento más común entre los inversionistas. Implica la necesidad de recuperación de la inversión inicial con un mínimo excedente, equivalente a los beneficios del proyecto. Previo a la toma de decisiones es necesario contar con una tasa de interés que sirva como referencia ante la decisión final sobre el modelo de negocio. Esta tasa de interés se conoce como tasa mínima de retorno o TMAR.

La utilización de herramientas y métodos de análisis van a permitir la comprobación proyectada que garantice la sostenibilidad del modelo (Meza Orozco, 2013).

1.6.3.1. Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realizó bajo la metodología de "Margen de Contribución Promedio Ponderado" (Planner, 2020), debido a que existen varios ítems en el rubro de ingresos y se requiere mayor precisión en la determinación de los valores.

Tabla 17 Cálculo del Punto de Equilibrio según el método de Margen de Contribución Promedio Ponderado

Margen De Contribución Promedio Ponderado							
Productos	Precio De Venta Unitario	Costo Variable Unitario	% Part.	Margen De Contribución Unitario	Margen De Contribución Ponderado	PE (Unidades)	PE (En dólares)
Por Transacción Usuarios	\$3,99	\$0,39	16%	\$3,60	0,59	869	\$3.467
Por Transacción Proveedores	\$0,50	\$0,50	66%	\$ -	0,00	3476	\$1.738
Suscripción Anual 12 Meses	\$19,99	\$ -	2%	\$19,99	0,35	92	\$1.843
Precio Unitario Estimado	\$289	\$ -	6%	\$288,75	17,91	329	\$95.019
Boda: Precio Unitario Estimado Pre Boda:	\$72	\$ -	5%	\$72,19	3,64	268	\$19.330
Precio Unitario Estimado Post Boda:	\$72	\$ -	5%	\$72,19	3,64	268	\$19.330
Precio Unitario Estimado Divorcio:	\$72	\$ -	0,08%	\$72,19	0,06	4	\$310
			100%		26,19	5306	\$141.037

Fuente: Los Autores

Los Precios de Venta Unitarios (Por Transacción Usuarios, Por Transacción Proveedores, Suscripción anual) están definidos. Los Precios Unitarios Estimados (Boda, Pre Boda, Post Boda, Divorcio) se obtienen luego de dividir el monto estimado de ventas anuales para el número de usuarios proyectados. La estimación indica que FESTIVA debe colocar una venta de USD\$141.037, para no ganar ni perder, es decir, el 76% de las ventas proyectadas. Así mismo el Punto de Equilibrio en unidades es de 5.306.

1.6.3.2. Viabilidad financiera

Tanto el TIR y la VAN, son indicadores de la gestión financiera, los procedimientos que se abordan para el cálculo de los mismos tienen como objetivo medir la viabilidad de un proyecto. El VAN permite evaluar el valor presente del modelo, a partir del número de flujos futuros o proyectado de cajas, mientras que la TIR, mide la tasa de interés con la cual el VAN sean mayor que cero (Fernández, 2014). La viabilidad financiera del proyecto se expresa de manera favorable, en la Tasa Interna de Retorno, estimada en 79%. Otra métrica de viabilidad es el cálculo del Valor Actual Neto del negocio, mismo que asciende a \$49.072, es decir USD\$7.318 por encima de la inversión. El Payback indica que la inversión se recuperaría después del primer año.

Tabla 18 Viabilidad Financiera

TIR		79,00%		Viabilidad Financiera		
VAN		49072				
		Payback			TMAR	
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión	11,43%	
1	\$ 41.753	\$ 46.686	\$ 4.774	\$ 41.911		
2	\$ -158	\$ 32.834	\$ -18	\$ 32.852		
3		\$ 31.118	\$ -	\$ 31.118		
		Recuperación De Financiamiento Bancario			TMAR Banco	
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida (Banco)	Recuperación Inversión	9,75%	
1	\$ 23.000	\$ 46.686	2.243	44.443		
2	\$ -21.443	\$ 32.834	-2.091	34.925		
3		\$ 31.118	0	31.118		
		Recuperación De Financiamiento Accionistas			TMAR Aportes	
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión	13,50%	
1	\$ 18.753	\$ 46.686	2.532	44.154		
2	\$ -25.401	\$ 32.834	-3.429	36.263		
3		\$ 31.118	0	31.118		

Fuente: Los Autores

1.6.3.3. Análisis de Sensibilidad

Se elaboró dos escenarios pesimistas para realizar un análisis de sensibilidad, el primer escenario estima un decrecimiento de las ventas del 10% y pese a que el flujo no se torna negativo, la Tasa Interna de Retorno desciende al 17%, la inversión se recupera el tercer año y el Valor Actual Neto se ubica USD\$38.197 por debajo de la inversión, convirtiendo el proyecto en no viable.

Tabla 19 Escenario 1 Análisis de Sensibilidad

TIR		17,23%		Viabilidad Financiera Escenario 1				
VAN		3556		Payback			TMAR	
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión	11,43%			
1	\$ 41.753	\$ 28.392	\$ 4.774	\$ 23.618				
2	\$ 18.136	\$ 13.969	\$ 2.074	\$ 11.895				
3	\$ 6.241	\$ 11.875	\$ 714	\$ 11.162				
Escenario 1: Recuperación por Ventas es Menor en un					10%			
Flujo de Caja Proyectado		Inv. Inicial	1	2	3			
Ingresos Operacionales								
Recuperación por Ventas			164645	169788	173184			
Egresos Operacionales								
Costo de Producción			41130	45693	46608			
Gastos Administrativos			31590	34519	34649			
Gastos de Ventas			54661	60723	61937			
Participación De Empleados			0	2487	3824			
Impuesto a la Renta			0	3524	5417			
Total Egresos Operacionales			127380	146946	152435			
Flujo de Caja Operacional			37265	22842	20749			
Ingresos no Operacionales								
Créditos Bancarios		23000						
Aporte de Capital		18753						
Total Ingresos No Operacionales		41753	0	0	0			
Egresos No Operacionales								
Pago De Intereses			1938	1231	451			
Pago de Crédito Bancario			6935	7643	8422			
Activos Fijos Operativos								
Activos Fijos		7193						
Activos Diferidos		29762						
Capital De Trabajo		4799						
Total Egresos No Operacionales		41753	8873	8873	8873			
Flujo No Operacional		0	-8873	-8873	-8873			
Flujo Neto Generado		-41753	28392	13969	11875			

Fuente: Los Autores

El segundo escenario contempla un incremento en el gasto de ventas del 15%, mantiene flujos de efectivo positivos para todos los periodos y permite un retorno de la

inversión al segundo año, ubica la Tasa Interna de Retorno en un 52.12% y el Valor Actual Neto en USD\$27.655, es decir USD\$14.089 por debajo de lo invertido.

Estos escenarios permiten concluir que ante una baja de las ventas, la alternativa es incrementar el potencial de marketing, con la finalidad de equilibrar el flujo y garantizar el retorno de la inversión.

Tabla 20 Escenario 2 Análisis de Sensibilidad

TIR		52,12%		Viabilidad Financiera Escenario 2				
VAN		27665						TMAR
		Payback						11,43%
Periodo	Inversión	Flujo	Rentabilidad Exigida	Recuperación Inversión				
1	\$ 41.753	\$ 38.487	\$ 4.774	\$ 33.712				
2	\$ 8.041	\$ 23.726	\$ 919	\$ 22.806				
3		\$ 21.827	\$ -	\$ 21.827				
Escenario 2: Aumento En Gastos De Ventas En Un: 15%								
Flujo De Caja Proyectado		Inv. Inicial	1	2	3			
Ingresos Operacionales								
Recuperación por Ventas			182939	188654	192427			
Egresos Operacionales								
Costo de Producción			41130	45693	46608			
Gastos Administrativos			31590	34519	34649			
Gastos de Ventas			62860	69831	71228			
Participación de Empleados			0	2487	3824			
Impuesto a la Renta			0	3524	5417			
Total Egresos Operacionales			135579	156055	161726			
Flujo De Caja Operacional			47360	32599	30701			
Ingresos no Operacionales								
Créditos Bancarios		23000						
Aporte de Capital		18753						
Total Ingresos no Operacionales		41753	0	0	0			
Egresos no Operacionales								
Pago de Intereses			1938	1231	451			
Pago de Crédito Bancario			6935	7643	8422			
Activos Fijos Operativos								
Activos Fijos		7193						
Activos Diferidos		29762						
Capital de Trabajo		4799						
Total Egresos no Operacionales		41753	8873	8873	8873			
Flujo no Operacional		0	-8873	-8873	-8873			
Flujo Neto Generado		-41753	38487	23726	21827			

Fuente: Los Autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El modelo de negocio FESTIVA consiste en el desarrollo de una aplicación móvil que facilita la organización de eventos de carácter social, en una plataforma digital didáctica e intuitiva que expone seis categorías de proveedores especializados.

Luego de conocer los requerimientos de los potenciales usuarios y estructurar un prototipo de lo que será el producto, mediante la aplicación de la metodología Design Thinking, el grupo concluyó que la propuesta comercial de FESTIVA era potencialmente factible debido a que cubre la problemática inicial, expresada en falta de calidad y agilidad en la contratación de proveedores, además que los resultados de las encuestas reflejaban que el 93% de la población encuentra útil el aplicativo y lo descargaría.

Una vez comprobada la prefactibilidad de la idea se estableció la planificación comercial que permitiría potenciar la socialización de la propuesta entre los potenciales usuarios y proveedores especializados. Se diseñó, como parte de la identidad corporativa, el manual de marca que resalta el posicionamiento de FESTIVA y se estableció una estrategia de comunicación basada en redes sociales y colaboración de influencers. Luego se definieron los procesos mediante el estudio técnico, en el que también se analizó los requerimientos de inversión y se determinó el periodo de vida útil del proyecto en tres años.

La gerencia de Estudio Administrativo permitió conocer la estructura orgánica y el proceso de contratación, así como el perfil y el manual básico de funciones. Los valores corporativos motivaron el desarrollo de las actividades de responsabilidad social, basando cada proyecto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS; uno enfocado en la sociedad y otro en la conservación ambiental; stakeholders externo e interno. Durante el análisis legal se llegó a la conclusión que se debía constituir la personería jurídica como Sociedad Anónima, con la finalidad de facilitar la participación de FESTIVA en el mercado de valores, interesante posibilidad que poseen las startups.

El proceso de estudio financiero permitió analizar la carga presupuestaria de inversión, luego se realizó la planeación financiera mediante la presentación de los estados financieros proyectados. El desarrollo del flujo de caja permitió determinar la tasa de retorno de la inversión, misma que se fijó en 79%, también se pudo saber que el periodo de retorno es al primer año y que el valor actual neto establecido es de \$49.072,00. El estado de pérdidas y ganancias arrojó rentabilidad económica positiva y ascendente para los tres periodos. La superioridad del indicador de rentabilidad sobre el capital invertido (ROE) por encima del índice de rentabilidad sobre los activos (ROA) da la certeza de un modelo de negocio viable y sostenible durante los tres años de vida útil.

También se analizó dos posibles escenarios pesimistas, uno en el que las ventas decrecen un 10% y otro en el que los gastos de ventas se incrementan en un 15%. Dados los resultados obtenidos en este análisis de sensibilidad cabe la siguiente recomendación: Fortalecer la estrategia de marketing digital y el programa de ventas, invertir eficientemente en exposición publicitaria, material de branding, merchadising, entre otros, con la finalidad de alcanzar o superar la proyección de ventas, que recalco, se elaboró desde una premisa conservadora de captación del mercado, un mercado segmentado a su mínima expresión. Es decir, existe una inmensa posibilidad de expansión y crecimiento en este y otros segmentos de mercado a futuro.

Para finalizar, concluimos que FESTIVA irrumpe en el mercado local con una propuesta de valor disruptiva, inmersa en la tendencia post COVID de negocios que resuelven la problemática identificada a través de canales de comunicación virtuales sin sacrificar la socialización y la experiencia. Un modelo de negocio innovador, atractivo y eficiente para el usuario, expansivo para los proveedores, rentable para los accionistas y sustentable en el tiempo para los colaboradores y el ecosistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. T. (2011). *Protocolo y organización de eventos*. España: Editorial UOC, S.L. .
- Asamblea Nacional. (09 de 12 de 2016). Obtenido de Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación:
https://lotaip.ikiam.edu.ec/ikiam2019/abril/anexos/Mat%20A2-Base_Legal/codigo_organico_de_la_economia%20social_de_los_conocimientos_creatividad_e_innovacion.pdf
- Asamblea Nacional. (11 de 05 de 2021). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Ley-Organica-de-Datos-Personales.pdf>
- De Laire, M., Fiallos, Y., & Aguilera, A. (2017). BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE ENERGÍA. *Agencia Chilena de Eficiencia Energética*, 29.
- Dhrouri, M. L. (2019). Origen y evolución de los eventos. *T-eventing*.
- Estanyol, E. (02 de 2012). Obtenido de COMEIN:
<https://comein.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero08/articulos/Article-Elisenda-Estanyol.html#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20activa%20de,de%20los%20eventos%20del%20futuro.>
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis Financiero y de Gestión*. ECOE Ediciones, Tercera Edición.
- 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/>
- Fernández, F. d. (2014). *Análisis de proyectos de inversión (VAN y TIR) (MANUAL DEL DIRECTOR FINANCIERO: Elaboración y gestión de presupuestos*. Edición Kindle, Nº 6, Spanish Edition.
- 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.>
- Globo. (14 de 02 de 2019). *GLOBOAPP*. Obtenido de <https://glovoapp.com/documents/terms/es.pdf>
- INEC. (05 de 2022). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Matrimonios_Divorcios/2021/Principales_resultados_MYD_2021.pdf
- Jiménez, T. (2001). *Finanzas y presupuestos*. Barcelona: Ed. Centro de Estudios Financieros ISBN: 8445422138 ISBN-13: 9788445422137.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2019). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. *Escuela de Negocios de la ESPOL*, 65.
- Meza Orozco, J. (2013). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones; Tercera Edición.

- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *PLANEACIÓN FINANCIERA*. México: Grupo Editorial Patria; Primera Edición EBOOK.
- MRL. (2020). *Suplemento del Registro Oficial No. 229, Art. 14 Código de Trabajo*. Quito, Ecuador.
- Palomeque, M. P. (2008). *ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO*. Cochabamba, Bolivia: PERSPECTIVAS, núm. 21, enero-junio, 2008, pp. 161-172 .
- 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>
- Planner. (26 de 03 de 2020). Obtenido de <https://plandenegociosperu.com/calcular-punto-de-equilibrio-para-varios-productos/>
- Platon. (s.f.). *Apetitus Societati*. Grecia.
- PNUD. (2015). *PNUD NACIONES UNIDAS*. Obtenido de https://www.undp.org/sustainable-development-goals?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=CjwKCAiA78aNBhAIEiwA7B76pw7Ros905Q7S7zEmzw_6wowkIXd16ottb0gNIKIRQDT9KsiSpt4sLx
- Presidencia. (2018). *Decreto Ejecutivo 356, SENADI*. Quito, Ecuador.
- RAPPI. (s.f.). Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/alta-negocio-en-rappi/>
- Redacción. (06 de 06 de 2013). Bodas, un negocio lucrativo. *Diario El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/06/nota/996306/bodas-negocio-lucrativo/>.
- SENADI. (s.f.). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/signos-distintivos/>
- UBER. (s.f.). *UBER EATS*. Obtenido de <https://merchants.ubereats.com/es/es-es/services/online-ordering/>