



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

**MODELO DE NEGOCIO  
“LIBERADOS”:  
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

**Elaborado por:**

**LUIS ALFREDO RODRIGUEZ CAMPOVERDE**

**Tutoría por: Fernando Ruiz**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciado en Gestión y Negocios Internacionales**

**Guayaquil, Ecuador  
Noviembre, 2022**

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Luis Alfredo Rodríguez Campoverde** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Liberados: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Liberados**”.
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 Ingrid Vanessa Ordóñez Molina, Miguel Ángel López Infante, Dominique Elizabeth Campaña Puicon, Melanie Jazmín Moncayo Méndez, Ivan Alejandro Reyes Solorzano.

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.



---

**Rodríguez Campoverde Luis Alfredo**

**0925633588**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Declaro que

Yo, **Luis Alfredo Rodríguez Campoverde** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Liberados: 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.



---

**Luis Alfredo Rodríguez Campoverde**

**0925633588**

## **1 RESUMEN EJECUTIVO**

Para desarrollar el Modelo de Negocios de “Liberados”, se inició utilizando la metodología de Design Thinking. Con este comienzo, se pudo no solo encontrar una problemática importante, los altos niveles de estrés en los jóvenes adultos de 18 a 29 años, sino que permitió conocer a profundidad las necesidades del grupo objetivo. Luego de estos hallazgos en la fase de empatía, esta metodología ayudó a explorar nuestra creatividad para encontrar una solución innovadora y sobre todo que resuelva de forma eficaz el problema. De esta forma, se procedió a testear un prototipo de nuestra primera idea con el target establecido, en la que a través de una matriz de feedback se organizaron los hallazgos en: comentarios positivos, comentarios críticos y preguntas. Así, la idea tuvo una base que comenzó a tomar forma paulatinamente.

Tomando en cuenta los primeros hallazgos, se necesitaba un trabajo investigativo y sistemático. Por aquella razón, la Gerencia de Estudio de Mercado consta de tres etapas principales, que comprenden inicialmente con una investigación cualitativa para determinar el mercado objetivo seleccionado. En este caso, los jóvenes adultos, para así conocer acerca de los mismo, y profundizar sus necesidades. A partir de esta información y mediante herramientas cuantitativas se pudo conseguir una muestra de la población, así como la aceptación de la propuesta del modelo de negocio. Como tercera etapa, se logró conocer el entorno en que el modelo se verá involucrado, considerando tanto factores internos como externos que afecten dentro del funcionamiento y toma de decisiones del modelo. Destacando de esta manera el reconocimiento de la competencia como método para explorar la cartera de alternativas que el consumidor tiene a disposición y reforzar el aspecto diferenciador de “Liberados”. De esta manera, se pudo definir específicamente qué ofrecemos, a quién le ofrecemos, y quién más está ofreciendo algo parecido.

En base a la investigación realizada, la Gerencia de Marketing buscó establecer una estrategia clara para la penetración del servicio en el mercado. Para esto, fue necesario

tener clara la posición estratégica junto a los diferenciales que hacen tan especiales y únicos a “Liberados”. Adicionalmente, se explica cuáles serán las diversas estrategias de producto, precio y promoción a realizarse para ser competitivo en el mercado y llevar consistencia con respecto a la propuesta de valor construida anteriormente. Por último, se diseñó un plan de medios que permita amplificar la estrategia de marketing de manera holística para así llegar a la mayor cantidad de personas posibles y generar interés en el servicio.

La gerencia de Administración y RSE analiza tres puntos del negocio, la estructura interna de la organización, compromisos de RSE y términos legales de nómina. Con este análisis se definió la identidad y filosofía de Liberados, que van de la mano con acciones que establecen su imagen ante público externo, marcando su reputación y perspectiva.

Por otro lado, la Gerencia de Estudio Técnico se centró en la evolución de la idea de negocio a lo largo de todas las instancias del proceso; desde la fase de prototipado hasta la consolidación de la propuesta. En ella se abordan puntos clave acerca de la definición del Modelo de Negocios “Liberados”. Así, se incluyen temas relacionados a la descripción del servicio, procesos de producción, capacidad productiva, gastos de inversión y costos. Por último, se especifican todos aquellos requisitos necesarios para la entrada en operación de “Liberados” desde el punto de vista legal y jurídico.

Mediante la realización y análisis del estudio financiero se logró determinar el plan de inversiones necesario para lanzar “Liberados” al mercado. Así como también identificar las fuentes de financiamiento que impulsarán el inicio de operaciones del proyecto. Adicionalmente, se identificaron los costos variables fijos, gastos administrativos y de ventas, para poder estimar la utilidad bruta y neta de los 5 primeros años de operaciones. Tales cálculos sirvieron para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocios a partir de los índices: la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el periodo de retorno de inversión.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Dominique Elizabeth Campaña Puicon, Melanie Jazmín Moncayo Méndez, Miguel Ángel López Infante, Ingrid Vanessa Ordóñez Molina, Iván Alejandro Reyes Solorzano, Luis Alfredo Rodríguez Campoverde. En el que se explica el plan de negocios del proyecto denominado “Liberados”; por esta razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

## **2 PALABRAS CLAVE**

Jóvenes adultos, estrés, journaling, pintura, rentabilidad, punto de equilibrio.

## **3 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

“Liberados” es el resultado del proceso de investigación y testeado del modelo de negocios; dando como resultado la propuesta de espacios de introspección, expresión y relajación a través de Journaling, Pintura y Meditación con la guía de profesionales, con el fin de aportar a la conexión y liberación de estrés; dirigido principalmente a adultos jóvenes de la ciudad de Guayaquil. El presente trabajo se realizó manteniendo la parte integral y ética de cada participante. El proyecto “Liberados” ha sido realizado por estudiantes de la Universidad Casa Grande; por lo que en la presente propuesta de modelo de negocios se encontrarán fragmentos de otros autores, los cuales han sido citados para dar el respectivo crédito y respetando los derechos de autor.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
2	PALABRAS CLAVE.....	VI
3	CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	VI
4	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	3
5	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	6
5.1	Objetivo General .....	6
5.2	Objetivos Específicos .....	6
6	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	7
6.1	Gerencia: Estudio Financiero.....	10
6.1.1	Presupuesto.....	10
6.1.2	Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento .....	10
6.1.3	Política de cobros, pagos y existencias .....	11
6.1.4	Depreciaciones de activos fijos, amortizaciones y activos diferidos.....	13
6.1.5	Programa de producción y ventas.....	14
6.1.6	Detalle de costos de producción o generación de servicio.....	14
6.1.7	Gastos de administración, ventas y financieros.....	17
6.2	Planeación Financiera.....	18
6.2.1	Flujo de caja proyectado .....	18
6.2.2	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	20
6.3	Evaluación del Proyecto .....	21
6.3.1	Punto de Equilibrio .....	21
6.3.2	Viabilidad financiera.....	21
6.3.3	Análisis de Sensibilidad .....	23
6.3.3.1	Escenario 1: Disminución del 10% de las ventas anuales proyectadas. ..	23
6.3.3.2	Escenario 2: Aumento del 15% en sueldos de colaboradores .....	24
7	CONCLUSIONES .....	25
8	RECOMENDACIONES .....	28
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29
10	ANEXOS .....	33
10.1	Anexo 1: Plan de Inversión “Liberados” .....	33
10.2	Anexo 2: Nómina 1er año de operaciones “Liberados” .....	34
10.3	Anexo 3: Nómina 2do al 5to año de operaciones “Liberados” .....	35
10.4	Anexo 4: Tabla de amortización .....	36
10.5	Anexo 5: Flujo de caja proyectado.....	38
10.6	Anexo 6: Estado de resultados .....	39
10.7	Anexo 7: Analisis de Sensibilidad Escenario 1. Estado de Resultados.....	40
10.8	Anexo 8: Analisis de Sensibilidad Escenario 1. Flujo de caja proyectado.....	41
10.9	Anexo 9: Analisis de Sensibilidad Escenario 2. Estado de Resultados.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Fuentes de Financiamiento de "Liberados" .....	11
<b>Tabla 2</b>	Amortización de préstamo bancario .....	11
<b>Tabla 3</b>	Depreciación de activos fijos .....	13
<b>Tabla 4</b>	Amortización de activos diferidos.....	13
<b>Tabla 5</b>	Proyección anual de ventas .....	14
<b>Tabla 6</b>	Detalle de costos de materias primas.....	15
<b>Tabla 7</b>	Cálculo de costos unitarios de alimentación y servicios .....	16
<b>Tabla 8</b>	Detalle de costos de materiales indirectos .....	17
<b>Tabla 9</b>	Proyección anual de gastos administrativos .....	18
<b>Tabla 10</b>	Proyección anual de gastos de ventas.....	18
<b>Tabla 11</b>	Viabilidad financiera .....	23
<b>Tabla 12</b>	Análisis de sensibilidad. Escenario 1: disminución de ventas en 10% .....	24
<b>Tabla 13</b>	Análisis de sensibilidad. Escenario 2: aumento de sueldos en 15% .....	25
<b>Tabla 14</b>	Plan de inversión "Liberados".....	33
<b>Tabla 15</b>	Nómina 1er año de operaciones "Liberados".....	34
<b>Tabla 16</b>	Nómina 2do al 5to año de operaciones "Liberados" .....	35
<b>Tabla 17</b>	Tabla de amortización.....	36
<b>Tabla 18</b>	Flujo de caja proyectado .....	38
<b>Tabla 19</b>	Estado de Resultados .....	39
<b>Tabla 20</b>	Análisis de sensibilidad escenario 1. Estado de resultados .....	40
<b>Tabla 21</b>	Análisis de sensibilidad escenario 1. Flujo de caja proyectado .....	41
<b>Tabla 22</b>	Análisis de sensibilidad escenario 2. Estado de resultados .....	42
<b>Tabla 23</b>	Análisis de sensibilidad escenario 2. Flujo de caja proyectado .....	43



#### 4 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a estudios realizados por Euromonitor International (2019), denominado *Global Health Trends: Impacts on Consumers*, afecciones como la depresión, el estrés y la ansiedad están fuertemente presentes en el diario vivir. En la actualidad, el término “estrés” alude a una sobrecarga emocional que experimenta el individuo, vinculada a una exigencia desproporcionada del ambiente, y que se manifiesta en un estado de nerviosismo porque requiere un sobreesfuerzo por parte del individuo, poniendo en riesgo de enfermar” (Sierra, Ortega & Zubiedat, 2003, pág 43). Dentro de las varias maneras de contrarrestar el estrés sobresalen:

- actividad física y ejercicio;
- visitas a doctores y proveedores de servicios de salud;
- descansar y realizar meditación;
- tomar medicinas;
- inclinarse hacia soluciones naturales y tradicionales.

Adicionalmente, según el estudio *The mental health of Gen Zs and millennials in the new world of work* por Deloitte (2022), el 46% de la Generación Z dice estar estresado o ansioso siempre o la mayoría del tiempo. A comparación con el 38% de millennials. Esto debido a que estas generaciones mencionadas dicen estar profundamente preocupados por la situación actual del mundo. Además, su característica baja tolerancia a la frustración los desafía a tratar de equilibrar su vida cotidiana con su deseo de impulsar un cambio social.

Aún más, la pandemia causada por el Covid-19 trajo consigo agravamientos en la salud mental, puesto a que poblaciones de todo el mundo se vieron confinadas en los hogares con reducido relacionamiento social. Con respecto a la población ecuatoriana, estudios realizados durante tal temporalidad demostraron un fuerte impacto en jóvenes de 18 a 29 años con respecto a su salud mental. De una encuesta con una muestra de hasta 766 personas, el 89% confirmó haber percibido mayor malestar psicológico desde que empezó la pandemia (Hermosa-Bosano et al., 2021).

No obstante, de la misma manera, la situación de crisis sanitaria trajo consigo un cambio en la percepción del bienestar y auto-mejoramiento. El confinamiento dio paso a espacios de reflexión donde surgen deseos de: establecer metas personales, aprender nuevas habilidades, cambiar hábitos, entre otros (Wunderman Thompson, 2021). Lo que resulta en nuevas necesidades a satisfacer en el mercado y por tanto, nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, mindfulness hace referencia “al modo específico de prestar atención a la experiencia (...) se caracteriza por ser intencional (...) y evitando establecer juicios de valor” (Kabat-Zinn, 1990, citado por Brito, 2011, pág. 222). Por tanto, supone una desconexión de las externalidades del día a día que tienen impacto en el estado de ánimo y salud de las personas; lo que trae consigo beneficios para el bienestar del practicante como la disminución de estrés (Brito, 2011, pág. 224).

Asimismo, journaling y arteterapia son actividades que parten de esta práctica, por un lado, journaling se refiere a la atención en los pensamientos para poder conectar con uno mismo y tener más control sobre ellos (Purcell, 2006). Mientras que la arteterapia se enfoca en la expresión y reflexión de ideas y sentimientos a través de distintos recursos, como por ejemplo, la pintura (Ruddy & Milnes, 2008, p.2, citado por Dumas & Aranguren, 2013, pág. 42)

Partiendo de esta oportunidad y conceptualización, actividades como journaling y arteterapia contribuyen a la liberación de estrés y otras afecciones, así como también al bienestar de los individuos. Esto es gracias a que las actividades aportan a la práctica de mindfulness, consistente en la atención plena al presente, sin juzgar (Khramtsova & Glascock, 2010). Por tanto, el servicio de guía en la realización de las prácticas de journaling y pintura supone una oportunidad en un mercado donde estas no han sido explotadas, como es el caso del mercado de Guayaquil, Ecuador.

En otras palabras, es patente la afección del estrés en los jóvenes adultos ecuatorianos, ya sea por trabajo, estudio o demás razones. Este padecimiento se agravó por

el confinamiento e incertidumbre sanitaria y económica a causa del Covid-19. Por otro lado, la pandemia también resultó en nuevas perspectivas positivas hacia la búsqueda del bienestar, donde prácticas como journaling y arteterapia resultan atractivas para el mercado.

A partir de este análisis del entorno nace “Liberados”. No solo como una manera más de menguar el estrés, sino como una práctica para contribuir al bienestar de los jóvenes adultos ecuatorianos. Por un lado, el estrés es una problemática que está presente en el diario vivir de los ecuatorianos. Además, estos padecimientos se agravaron durante la pandemia. Por otro lado, el confinamiento resultó en tendencias hacia aprender nuevas habilidades y enfocarse en el bienestar; donde las prácticas del journaling y pintura aportan mucho hacia esta meta. Consecuentemente, “Liberados” ofrece una experiencia multifacética donde se podrá practicar journaling y arteterapia de la mano de profesionales, así como la creación de contenido digital para compartir pautas de las actividades con la comunidad.

Con el fin de determinar la aceptación por parte del público objetivo e identificar oportunidades de mejora del proyecto, se realizaron testeos del producto mínimo viable. Estos consistieron en la convocatoria para participar en sesiones guiadas de journaling y pintura, acompañadas de música y snacks. Cada práctica se la ejecutó por separado en grupos de 5 y 7 personas, lideradas por expertas en el campo y con edades contemporáneas al target; además se las llevó a cabo en espacios al aire libre. Las sesiones, además de centrarse en introspección y expresión de pensamiento y emociones a través de escritura y pintura, permitió un espacio de seguridad y confianza para discutir sobre los temas que los asistentes optaron por mencionar.

Ahora bien, en cuanto a los participantes, cabe mencionar que en un principio se sentían nerviosos ya que pocos habían realizado una actividad similar. Sin embargo, durante la sesión, afirmaron sentirse realizados y también manifestaron haberse conocido

un poco más, pues pudieron organizar más claramente sus pensamientos lo cual les permitió dar respuesta a ciertas situaciones que estaban experimentando.

De esta manera, se obtuvo información referente a oportunidades de mejora claves para el éxito de “Liberados”. Así, tanto guías como participantes consideran, debido a la naturaleza de la actividad, que es importante que durante cada sesión esté presente un experto en el área de psicología de modo que se pueda ofrecer un mayor acompañamiento. De igual manera, concuerdan que el ambiente influye fuertemente en el desarrollo de la actividad, y que por ello debería continuar realizándose al “aire libre”, pues para ellos significa un espacio de conexión, confianza y relajación. Por último, consideran importante incluir “espacios de libertad” durante las sesiones donde los sujetos puedan ser un poco más autónomos en cuanto al desarrollo de su actividad. También, sugieren contemplar actividades sorpresas que generen mayor dinamismo durante las sesiones.

Como resultado de la identificación de oportunidades en el mercado y del testeo del proyecto, se propone un servicio de sesiones de journaling y pintura guiado por profesionales. De este modo, se responde a las afecciones de estrés, agravadas por la pandemia, así como al interés en el bienestar propio y en aprender nuevas habilidades. Enfocado en el mercado de jóvenes adultos de 18 a 29 años residentes de la ciudad de Guayaquil.

## **5 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar la viabilidad de un modelo de negocios de prestación de servicio de journaling, pintura y meditación guiada por profesionales, a través del análisis de estudio de mercado, financiero y técnico en la ciudad de Guayaquil.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una investigación de mercado que permita conocer el consumidor actual y potencial del servicio propuesto.

- Identificar el proceso de prestación de servicio para determinar el funcionamiento y obligaciones de la empresa.
- Desarrollar un plan de marketing donde se establezcan los medios de comunicación y acciones a realizar en un plazo de 5 años.
- Elaborar un plan financiero que permita definir la viabilidad de la empresa obteniendo los resultados económicos requeridos.

## **6 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

A continuación, se estudia la viabilidad de un modelo de negocios que busca reducir los niveles de estrés en los jóvenes adultos. Esto se conseguirá a través de actividades de introspección, expresión y relajación, guiadas por profesionales. En estos espacios se generarán conversaciones que permiten crear una conexión con uno mismo y los demás.

Para formar la idea de negocios desde un punto humano, se realizó el proceso de Design Thinking en donde se logró empatizar con los jóvenes adultos de entre 18 a 29 años. Para así, identificar la problemática definida como los recurrentes altos niveles de estrés provocados por distintos aspectos de su vida, como la mezcla entre estudios y trabajo. Así se reconocieron necesidades, tales como el encontrar actividades que creen hábitos saludables a largo plazo y una guía que facilite su camino hacia el bienestar emocional.

Para este modelo de negocios, el estudio de mercado permitió establecer en la idea en base a las necesidades del mercado objetivo, así como su conocimiento y relación con el entorno interno y externo. En los principales resultados del estudio se encuentran la cuantificación de jóvenes adultos guayaquileños pertenecientes al estrato social A y B. Mediante herramientas de investigación cualitativas como entrevistas y grupos focales, y cuantitativas como encuestas, se profundizó al segmento en temas de necesidades, gustos y preferencias; para así tomarlas como posibles formas de solucionar la problemática planteada. También se realizó una investigación a expertos para ahondar más en el

contexto del problema, esta etapa de la investigación se preguntó sobre la perspectiva acerca de la idea de modelo de negocio. Como resultado tuvo un alto grado de aceptación que funcionó como motivante grupal para desarrollar “Liberados”. Para conocer el entorno en que el modelo se estará involucrando, se realizó una investigación interna mediante un FODA para conocer la posición como empresa y reconocer aspectos a trabajar y aprovechar. Para analizar el contexto actual, tanto del país como de la industria, se realizaron análisis PESTEL y PORTER, que ayudaron a determinar la baja competitividad y la situación presente local. Finalmente, se identificó a la competencia y mediante un mapa de competencias donde las variables fueron el precio y la personalización del servicio. Se concluyó que no hay competencia que ofrezcan con exactitud lo que “Liberados” planea.

Para la Gerencia de Plan de Marketing se construyó toda la estrategia sobre la propuesta de valor del servicio, que es ofrecer actividades de relajación guiadas y enfocadas en que las personas puedan expresarse sobre temáticas que crean conversaciones que permitan una conexión consigo mismo y los demás de una innovadora. Con el objetivo de que “Liberados” entre al mercado y se posicione como la mejor opción para un segmento nuevo que se encuentra creciendo y ganando gran popularidad, este plan busca ser consistente y enfocado. Gracias a una estrategia de posicionamiento por combinación, “Liberados” pretende no solo ser llamativo y diferencial sino también ser la opción recomendada por nuestros aliados claves expertos en el campo, con quienes se trabajará de la mano para poder generar un desarrollo mutuo. Con la propuesta de valor y el posicionamiento claro, se aterrizaron las estrategias del producto y lo que este ofrece; el precio con una estrategia que permita ser competitivos teniendo en cuenta el servicio personalizado, y la promoción basada en la creación de contenido de valor que permita generar engagement con el consumidor. Esta ejecución depende en gran parte de un plan de medios bastante sólido que está construido sobre plataformas digitales de gran alcance y frecuencia para lograr resonancia en el usuario.

En el estudio administrativo se definió que misión es ser el espacio de bienestar integral donde el target puedan alcanzar un balance emocional con actividades tácticas guiadas. Bajo esto surge el objetivo de hacer que Liberados sea en 2025, un referente de prácticas de bienestar emocional en el país. Así también llegar a otros canales y herramientas digitales para incrementar su difusión (como podcasts) y lograr un reconocimiento nacional e internacional. Liberados será reconocido de igual forma por sus acciones de RSE, con sus actividades con escuelas, que tiene el objetivo de fomentar estas prácticas en las nuevas generaciones.

La Gerencia de Estudio Técnico se centró en la evolución de la propuesta, y cómo esta se consolida de modo que se ajuste a las necesidades del público objetivo en función de la problemática identificada. En este sentido, “Liberados” ofrece un servicio enfocado en actividades que fortalecen el bienestar emocional. Pues, mediante sesiones focalizadas en aspectos como la introspección (journaling), canalización y expresión de emociones (pintura), y ejercicios de respiración y concentración (meditación), se busca dar alivio a la problemática. Una vez descrito el servicio a ofrecer, se establecen los procesos de producción, venta, prestación del servicio y la postventa; asegurando siempre altos niveles de personalización y calidad. Además, se incluyen todos los gastos de inversión y demás costos que permiten que “Liberados” pueda entrar en operación; determinando así un costo unitario por persona que asciende a los \$27,89. Finalmente, se establecieron todos aquellos requisitos correspondientes al marco legal y regulatorio que rige en el territorio ecuatoriano de modo que el modelo de negocio pueda ser legítimo y operar con normalidad.

Una vez consolidada la propuesta de “Liberados”, el estudio financiero permitió determinar la viabilidad de la misma a través del análisis del plan de inversión, fuentes de financiamiento, proyección de ventas, costos y gastos e índices financieros. En primer lugar, se identificó la necesidad de inversión inicial de \$13.502,13, para la que existirán dos fuentes de financiamiento: préstamos bancario y aporte de capital. Como conclusión del análisis, la propuesta es un modelo de negocio viable gracias a que la tasa interna de

retorno (TIR) alcanza los 27,99% y el valor actual neto del periodo de 5 años analizado es de \$10.370,90, donde la inversión se termina pagando al finalizar el 4to año de operaciones. Por tanto, se evidencia la viabilidad financiera de “Liberados”.

## **6.1 Gerencia: Estudio Financiero**

La empresa “Liberados” nace del interés en contribuir al bienestar de los jóvenes adultos de Guayaquil mediante sesiones guiadas de journaling, pintura y meditación, y así practicar mindfulness y reducir el estrés de la rutina diaria. El presente modelo de negocios busca determinar la viabilidad de la idea de negocios planteada. A continuación, se describirá los hallazgos obtenidos a partir del análisis del Modelo de Negocios de “Liberados” desde la perspectiva de la gerencia de Estudio Financiero.

### **6.1.1 Presupuesto**

Con el fin de determinar la rentabilidad de “Liberados”, se realizó el análisis financiero proyectado a los primeros cinco años de operaciones. En el apartado de presupuesto se examinó el plan de inversiones y fuentes de financiamiento; política de cobros y pagos; depreciaciones y amortizaciones; programa de producción y ventas; detalle de costos; y gastos administrativos, de ventas y financieros.

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

El proyecto “Liberados” requiere de un periodo preoperativo de 60 días con el fin de ejecutar las implementaciones necesarios para su funcionamiento. Además, es clave la obtención del capital inicial; este contempla desde los trámites de constitución de la empresa, y compra de equipos necesarios, hasta la contratación del personal. Esta inversión suma los \$13.475,93, la cual está distribuida de la siguiente manera: \$926 activos fijos; \$8.999,50 activos diferidos; y \$3.580,24 capital de trabajo.

Asimismo, de manera porcentual, la inversión inicial se distribuye en 6,7% activos fijos, donde se incluye solamente equipos de computación. Esto se debe a que el modelo de negocios no contempla un lugar físico donde se incurra en alquiler, muebles o enseres. Los activos diferidos representan aproximadamente el 67% de la inversión, donde se incluye:



gastos de constitución de empresa y registro de marca, desarrollo de página web y dominio, patentes y licencias, acciones de marketing de lanzamiento, y gastos financieros preoperativos. Por último, el capital de trabajo supone 26,3% de la inversión inicial, el cual se destina a la compra de materiales directos e indirectos para ofrecer el servicio de “Liberados” y otros gastos operativos y de ventas (Ver anexo 1).

El monto de inversión requerido se financiará de la siguiente manera: \$8.000 (59%) a través de préstamo bancario y \$5.505,73 (41%) por fondos propios.

**Tabla 1 Fuentes de Financiamiento de "Liberados"**

<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Préstamo Bancario	\$8,000.00	59,23%
Aporte de Capital	\$5.505,97	40,77%
<b>Total</b>	<b>\$13.505,97</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Elaboración propia

El crédito bancario, que alcanza los \$8.000, se pagará dentro de los tres primeros años de operaciones. La institución financiera de la cual se obtendrán los fondos será BanEcuador, quienes ofrecen una tasa del 9.76% a un plazo de tres años con periodo de pago mensual, considerando una tabla de amortización francesa (BanEcuador, 2022) . A continuación se muestra el pago de intereses por año durante los periodos de plazo:

**Tabla 2 Amortización de préstamo bancario**

<b>Año</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Dividendo</b>
1	\$674,79	\$2.412,05	\$3.086,84
2	\$428,56	\$2.658,29	\$3.086,84
3	\$157,18	\$2.929,66	\$3.086,84
<b>Total</b>	<b>\$1.260,53</b>	<b>\$8.000,00</b>	<b>\$9.260,53</b>

**Nota:** Elaboración propia

### **6.1.3 Política de cobros, pagos y existencias**

“Liberados” es un servicio que opera a través de medios digitales. En este sentido, los cobros por sesión se realizan de manera inmediata y la forma de pago es negociada con los proveedores. Por ello, es relevante definir políticas de cobros, pagos y existencias.

Con respecto a las políticas de cobros, cabe mencionar la importancia de establecer políticas que aseguren el flujo continuo de ingresos que permitan a la empresa contar con la liquidez necesaria para poder afrontar todas sus responsabilidades y obligaciones. Así, se determinan las siguientes políticas:

- El cobro del servicio se efectuará mediante transferencia bancaria o depósito en ventanilla o cajero automático.
- La transacción se verá reflejada en la cuenta bancaria de la organización al tercer día hábil.
- La facturación electrónica será realizada una vez recibido el comprobante de pago efectuado por el consumidor (SRI, s.f.).

Por otro lado, las políticas de pago, deben de igual manera contribuir a la liquidez de la empresa. Es por ello que la negociación con los proveedores en relación a la forma de pago, se realizó de tal manera que no comprometa la rentabilidad del negocio. En relación a lo anteriormente expuesto, se establecen las siguientes políticas de pago:

- Los pagos a proveedores se realizarán al día quince de haberse realizado la entrega del producto o servicios (ingreso de mercancía u hoja de entrada).
- En los casos que el proveedor requiera estrictamente algún porcentaje de anticipo de modo que pueda proceder con la entrega de algún tipo de mercancía o ejecución de un servicio, el anticipo no deberá superar el 30% de la totalidad del monto a cancelar (proforma). Caso contrario, la empresa contratista analizará a detalle la solicitud, de modo que pueda evaluar el impacto a nivel financiero.

Finalmente, la política de existencias establece que la compra del inventario que forma parte de “Liberados” se realizará con un mes de anticipación al uso de dicho stock. Así, se establecen las siguientes políticas de existencias:

- Se proyecta acceder a economías de escala en cuanto a la compra de insumos en el largo plazo de modo que el costo de adquisición de los mismos se reduzca considerablemente.

- Negociación con proveedores actuales de modo que se pueda acceder a productos y servicios de calidad a un bajo costo de adquisición.
- Se propone la búsqueda constante de nuevos proveedores caracterizados por ofrecer un bajo costo de adquisición de bienes o servicios.

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

Como se mencionó anteriormente, por la naturaleza del modelo de negocio de “Liberados” solamente se cuenta con equipos de computación como activos fijos. Por tanto, la depreciación de estos está contemplada en un periodo de tres años. En la tabla 3 a continuación se muestra el desglose anual:

**Tabla 3** Depreciación de activos fijos

<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Equipos de computación	\$926,00	\$308,67	\$308,67	\$308,67
<b>Total</b>	<b>\$926,00</b>	<b>\$308,67</b>	<b>\$308,67</b>	<b>\$308,67</b>

**Nota:** Elaboración propia

Con respecto a las amortizaciones de los activos diferidos, se considera un periodo de cinco años para este ejercicio, como se evidencia en la tabla 4 a continuación:

**Tabla 4** Amortización de activos diferidos

<b>Activos Diferidos</b>	<b>Valor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gastos de constitución	\$41,00	\$8,20	\$8,20	\$8,20	\$8,20	\$8,20
Firma electrónica	\$30,00	\$6,00	\$6,00	\$6,00	\$6,00	\$6,00
Registro de marca	\$208,00	\$41,60	\$41,60	\$41,60	\$41,60	\$41,60
Desarrollo de página web	\$1.000,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Dominio de página web	\$450,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00	\$90,00
Marketing (lanzamiento)	\$7.000,00	\$1.400,00	\$1.400,00	\$1.400,00	\$1.400,00	\$1.400,00
Patentes y licencias	\$80,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00
<b>Total</b>	<b>\$8.809,00</b>	<b>\$1.761,80</b>	<b>\$1.761,80</b>	<b>\$1.761,80</b>	<b>\$1.761,80</b>	<b>\$1.761,80</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 6.1.5 Programa de producción y ventas

En primer lugar, cabe mencionar que el programa de producción y ventas se realizó considerando la demanda determinada a partir de la investigación de mercado. El análisis previo señala que el mercado está compuesto por 111.170 jóvenes adultos guayaquileños de edades entre 18 y 29 años y de estrato socioeconómico A y B. Por otro lado, se consideró la capacidad de prestación de servicio; este está sujeto al lugar donde se vaya a realizar la sesión del día, siendo cafeterías, espacios abiertos u otros lugares a considerar. Para el primer año, se considera una capacidad máxima de 14 asistentes por sesión. Dado que al mes se brindarán 12 sesiones, se proyecta una demanda de 168 personas por mes. Cabe mencionar que se contará con una capacidad mínima de 9 asistentes por sesión para cumplir con el punto de equilibrio que se detallará más adelante.

No obstante, se proyecta un crecimiento anual entre 1 a 2 personas por año, gracias a la experiencia obtenida durante la operación y a la demanda creciente estimada. La tabla 5 a continuación, señala la estimación de prestación de servicio mensual y anual de “Liberados” considerando la tasa de crecimiento mencionada.

**Tabla 5** *Proyección anual de ventas*

	1	2	3	4	5
Asistentes por mes	168	177	196	227	276
Asistentes por año	2.016,00	2.124,00	2.352,00	2.724,00	3.312,00
Ventas por año	<b>\$110.880,00</b>	<b>\$116.820,00</b>	<b>\$129.360,00</b>	<b>\$149.820,00</b>	<b>\$182.160,00</b>

**Nota:** Elaboración propia

### 6.1.6 Detalle de costos de producción o generación de servicio

Dado que para realizar las actividades de journaling y pintura se necesitan diversos materiales, el servicio de “Liberados” incluye la entrega de un kit por asistente; el cual ya está incluido en el precio del paquete. De esta manera, se evidencia que el costo unitario de materiales para realizar journaling es de \$3,69; el costo para pintura es de \$7,34; y

adicionalmente, se consideraron artículos como empaque en tote bags, tarjeta de bienvenida y vasos, sumando \$2,51. Cabe recalcar que todos los materiales del kit irán brandeados con la marca “Liberados” y le servirán al asistente para seguir practicando journaling y pintura en futuras sesiones o por su propia cuenta.

**Tabla 6** *Detalle de costos de materias primas*

<b>Actividad</b>	<b>Material</b>	<b>Costo</b>
Journaling		<b>\$3,69</b>
	Agenda	\$2,10
	Plumas	\$0,12
	Lápices	\$0,09
	Borrador	\$0,09
	Marcadores	\$1,29
Pintura		<b>\$7,34</b>
	Paletas	\$0,60
	Lienzos	\$1,84
	Set de témperas	\$1,90
	Set de pinceles	\$3,00
Otros		<b>\$2,51</b>
	Tote bag	\$0,77
	Vasos	\$0,24
	Tarjeta bienvenida	\$1,50
Alimentación		<b>\$2,16</b>
	Bebidas alcohólicas	\$0,34
	Bebidas no alcohólicas	\$0,11
	Tabla de piqueos	\$1,71
Servicios		<b>\$23,22</b>
	Fee guía journaling / pintura	\$8,57
	Fee psicólogo	\$7,50
	Fee alianzas establecimientos	\$5,36
	Movilización y logística	\$1,79
<b>Total</b>		<b>\$38,92</b>

**Nota:** Elaboración propia

Por otro lado, en los costos variables también se están considerando insumos alimenticios y bebidas para poder compartir durante la sesión. Para que el valor de estos artículos refleje el costo por persona, se procedió a determinar la cantidad de personas que

la unidad del artículo en cuestión suple. Por ejemplo, el litro de bebida alcohólica, cuyo precio es \$2,40, alcanza para 7 personas, por tanto el costo por persona de este insumo sería \$0,34.

También, se procedió a calcular de manera similar el costo unitario de servicios (guías, psicólogo, alianzas y movilización). De esta manera, el servicio de guía, cuyo costo es de \$120 por sesión, se dividió para el número de asistentes que se espera conseguir, en este caso 14 personas. Así, se consigue el costo unitario de \$8,57 del servicio.

**Tabla 7** *Cálculo de costos unitarios de alimentación y servicios*

	<b>Costo Total</b>	<b>No. personas</b>	<b>Costo unitario</b>
<b>Alimentación</b>			
Bebidas alcohólicas	\$2,40	7	\$0,34
Bebidas no alcohólicas	\$0,80	7	\$0,11
Tabla de piqueos	\$12,00	7	\$1,71
<b>Servicios</b>			
Fee guía journaling / pintura	\$120,00	14	\$8,57
Fee psicólogo	\$105,00	14	\$7,50
Fee alianzas estratégicas	\$75,00	14	\$5,36
Movilización y logística	\$25,00	14	\$1,79

**Nota:** Elaboración propia

Con respecto a los materiales indirectos, “Liberados” destina un presupuesto anual para materiales de limpieza y primeros auxilios, como contingencia a cualquier situación que se pueda dar durante las sesiones. Adicionalmente, se consideran artículos como matts para meditación y manteles de picnic para actividades. Así, se detinan \$540,06 para esta necesidad. En la tabla 7 se muestra el desglose de presupuesto.

**Tabla 8** *Detalle de costos de materiales indirectos*

<b>Material Indirecto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad por Año</b>	<b>Costo Total</b>
Escoba	\$3,00	3	\$9,00
Trapeador	\$3,00	4	\$12,00
Desinfectante de pisos	\$3,50	4	\$14,00
Trapos limpiadores	\$1,99	24	\$47,76
Kit de primeros auxilios	\$3,40	2	\$6,80
Recogedor	\$3,50	1	\$3,50
Manteles de picnic	\$2,50	6	\$15,00
Matts de meditación	\$9,00	48	\$432,00
<b>Total</b>			<b>\$540,06</b>

**Nota:** Elaboración propia

Por último, en el modelo de negocio presentado no se contempla mano de obra directa ni indirecta. Esto es gracias a las recomendaciones de los expertos recibidas en la etapa de evaluación del proyecto, mencionadas en la gerencia de estudio técnico. Con el fin de abaratar costos, es recomendable contratar guías expertos y psicólogos por sesión, en lugar de enrolarlos en la nómina, así como también prescindir de un espacio físico para llevar a cabo el servicio.

### **6.1.7 Gastos de administración, ventas y financieros.**

Para el correcto funcionamiento de “Liberados” se han identificado los gastos administrativos pertinentes. De acuerdo a publicaciones de Primicias (2022), en el cierre de junio de 2021 la tasa de inflación alcanzó 4,23%, por tanto se está tomando esta tasa para el cálculo del crecimiento anual de gastos administrativos. Adicionalmente, con respecto a los sueldos, a partir del año 2 se consideran gastos adicionales como vacaciones y fondo de reserva de los colaboradores. En esta categorización de gastos, se incluyen los sueldos del administrador. Por otro lado, también se consideran rubros como servicios legales, compra de insumos y mantenimiento de equipos.

Además, en los gastos administrativos se está considerando la ejecución de planes de Responsabilidad Social Empresarial. Los cuales se detallan en la gerencia de estudio administrativo. Cabe mencionar que estos planes se intercalarán, es decir en el año 1, 3 y 5

se realiza un plan RSE y en los años 2 y 4 el otro proyecto propuesto por el equipo correspondiente. Asimismo, desde el segundo año de operaciones se contempla la inversión en capacitaciones para los colaboradores de “Liberados”.

**Tabla 9** *Proyección anual de gastos administrativos*

<b>Gastos administrativos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldo Personal Adm	\$9.744,70	\$10.822,44	\$11.280,23	\$11.757,38	\$12.254,72
Servicios legales	\$41,00	\$42,73	\$44,54	\$46,43	\$48,39
Insumos	\$540,06	\$562,90	\$586,72	\$611,53	\$637,40
Mantenimiento de equipos	\$160,00	\$166,77	\$173,82	\$181,17	\$188,84
Programa de RSE	\$816,00	\$1.085,50	\$850,52	\$1.131,42	\$886,49
Capacitaciones	\$0,00	\$900,00	\$938,07	\$977,75	\$1.019,11
<b>Total</b>	<b>\$11.301,76</b>	<b>\$13.580,34</b>	<b>\$13.873,90</b>	<b>\$14.705,68</b>	<b>\$15.034,95</b>

**Nota:** Elaboración propia

Con respecto a los gastos de ventas, se consideran el sueldo del community manager, así como el presupuesto destinado para las acciones de marketing y publicidad. Como se mencionó en el apartado anterior, para la proyección anual del sueldo, desde el segundo año se consideran vacaciones y fondo de reserva; y se considera una tasa de inflación del 4,23%

**Tabla 10** *Proyección anual de gastos de ventas*

<b>Gastos de ventas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldo Personal Ventas	\$7.594,00	\$8.428,80	\$8.785,34	\$9.156,96	\$9.544,30
Marketing y Publicidad	\$8.000,00	\$8.338,40	\$8.691,11	\$9.058,75	\$9.441,93
<b>Total</b>	<b>\$15.594,00</b>	<b>\$16.767,20</b>	<b>\$17.476,45</b>	<b>\$18.215,71</b>	<b>\$18.986,23</b>

**Nota:** Elaboración propia

## **6.2 Planeación Financiera**

### **6.2.1 Flujo de caja proyectado**

De acuerdo a Mungary y Ramírez (2004), citado por Ávila et al. (2020), el flujo de caja es “el resultado de un instrumento que resume las entradas y salidas de un proyecto de inversión (...) en un determinado periodo” (p. 322). Por tanto, este ejercicio permite



determinar la rentabilidad del proyecto a partir de la presentación del flujo de efectivo en el periodo en cuestión.

En el flujo de caja proyectado (ver anexo 5) se consideran 52 semanas para las ingresos de efectivo por ventas. Debido a que se proyecta un promedio de 3 días para que se hagan efectivo los pagos de los clientes por transferencias o depósitos bancarios, la última semana del año (semana no. 52) pasa al siguiente año. En otras palabras, el ejercicio considera las 51 semanas del año más la semana 52 del año anterior. En el primer año de operaciones, las entradas del flujo de caja suman \$108.747,69, mientras que para el final del quinto año, este rubro asciende a \$181.538,08.

Con respecto a las salidas de efectivo, estas corresponden al pago a proveedores de materias primas directas e indirectas. Dado que el pago se realiza transcurridos los 15 días, para el ejercicio se consideran 50 semanas para el egreso de efectivo por pagos; dejando 2 semanas para el ejercicio del siguiente año. Para los siguientes años se considerarán las 50 semanas mencionadas, más las 2 semanas pendiente del año anterior, contabilizando un total de 52 semanas. Cabe mencionar que otros desembolsos como gastos administrativos, gastos de ventas, participación de empleados e impuesto a la renta, son pagados de manera corriente. Por último, como no se cuenta con mano de obra directa o indirecta, esas líneas de desembolso se omiten. De esta manera, se evidencia un total de egresos operaciones de \$76.965,12, durante el primer año, y un total de \$126.442,70 durante el quinto de operaciones de “Liberados”

Los ingresos no operacionales están conformados por las fuentes de financiamiento requeridas como inversión inicial para que “Liberados” salga al mercado. Como se mencionó anteriormente, las fuentes de financiamiento son el préstamo bancario, que alcanza los \$8.000 y el aporte de capital, que alcanza los \$5.502,13. Esto da un total de ingresos no operacionales de \$13.502,13. Por otro lado, los egresos no operacionales están compuestos por el pago del crédito bancario y el pago de intereses. Estos desembolsos están proyectados para los primeros tres años.

Como se puede evidenciar, si bien el flujo de caja al iniciar las operaciones muestra un desembolso de \$13.502,13, para el quinto año se puede ver un flujo positivo que alcanza los \$17.774,30. Por tanto, se concluye que el proyecto es financieramente viable, como también se demostrará más adelante en el apartado de viabilidad financiera, donde se compartará la TIR y el VAN del proyecto.

### **6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias**

El estado de Pérdidas y Ganancias permite determinar la rentabilidad del proyecto dentro del periodo de análisis. En el presente ejercicio se calcula la rentabilidad de “Liberados” a cinco años. Si bien la utilidad de los primeros dos años de operaciones es menor al 2%, esto es común para pequeñas empresas que recién están empezando. Por otro lado, se estima alcanzar una utilidad neta que supere el 6% para el quinto año en el mercado (ver Anexo 6).

Al analizar el ejercicio, se evidencia que para los primeros años del proyecto, los costos representan hasta el 70% de las ventas. No obstante, como se menciona anteriormente, se mapearán estrategias para abaratar estos rubros. Por otro lado, los gastos administrativos y gastos de ventas alcanzan el 10% y 14% respectivamente, dependiendo del periodo que se revise. También se considerará a futuro buscar eficiencias en pagos de comisiones (guías, psicólogos, alianzas y movilización); mientras que en los gastos de ventas se seguirá invirtiendo fuertemente en acciones de marketing para dar conocer a “Liberados” en el mercado y mantener la empresa activa en la mente del consumidor.

Es importante destacar el aumento en utilidad neta que se alcanza al finalizar el cuarto de año. Esto se debe a que hasta el tercer año se paga el préstamo bancario junto a sus intereses; es decir, a partir del cuarto año se deja de incurrir en gastos financieros. En este mismo periodo, se prescinde de los gastos de depreciación, dado que los equipos de computación cuentan con un periodo de depreciación de tres años.

## 6.3 Evaluación del Proyecto

### 6.3.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es de suma importancia para las empresas, puesto que este cálculo se conoce la mínima cantidad de venta que se debe tener para cubrir costos variables y fijos. En otras palabras, supone la cantidad de venta donde no hay ganancias ni pérdidas; el mínimo aceptable para el negocio. Anteriormente, se mencionó que los costos variables unitarios para brindar el servicio de “Liberados” alcanzan los \$38,92.

Adicionalmente, rubros como sueldos e inversión periódica de marketing se facturan sin importar el número de sesiones que “Liberados” tenga al mes o la cantidad de asistentes con los que se cuente. Por tanto se considera para el presente ejercicio un costo fijo anual de \$26.895,76

Por tanto, como se evidencia en el cálculo a continuación, el mínimo de ingresos al año que debe recibir “Liberados” para cubrir sus costos fijos y variables es de \$92.026,91. En otras palabras, en el primer año de operaciones se debe contar con 1673 asistentes (140 asistentes mensuales y 12 por sesión) para poder cubrir los costos fijos y variables. Esta cantidad representa el 82% de la proyección presentada anteriormente de 2.016 asistentes en el primer año del negocio.

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio (producción)} &= \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Unitario de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}} = \frac{\$26.895,76}{\$55 - \$38,92} = \mathbf{1673} \\ \\ \text{Punto de Equilibrio (ventas)} &= \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio de Venta Unitario}}} = \frac{\$26.895,76}{1 - \frac{\$38,92}{\$55}} = \mathbf{\$92.026,91} \end{aligned}$$

### 6.3.2 Viabilidad financiera

Con el objetivo de determinar la viabilidad financiera de un negocio, es indispensable evaluar indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual

Neto (VAN). Por un lado, la TIR mide la rentabilidad del proyecto; mientras que el VAN calcula la cantidad de capital total que ha obtenido el negocio en el periodo de análisis (Rocabert, 2007). Así, es posible concluir si el negocio es rentable y si este cumple con las expectativas de los involucrados.

En este contexto, la TIR permite conocer la rentabilidad del negocio en un periodo de análisis correspondiente a un año. En otras palabras, permite analizar la rentabilidad que genera una determinada inversión. Así, el negocio resulta rentable siempre y cuando la TIR sea mayor a la TMAR. Para efecto del caso, “Liberados” es un modelo de negocio rentable, ya que cuenta con una TIR equivalente al 27,99% frente a una TMAR de 10,67%; confirmando la rentabilidad y viabilidad del negocios; siendo este un escenario propicio para la inversión por parte de los accionistas.

Por otra parte, para el cálculo del VAN, se toman en consideración todos aquellos flujos netos de efectivo generados durante los cinco años de operación, obteniendo así un total de \$10.370,90. De esta manera, el modelo de negocio demuestra ser rentable durante el periodo de análisis. Pues, el VAN al resultar en una cifra positiva, es un indicador clave de que el negocio debe aceptarse y optar por invertir en él.

Por último, el Periodo de Recuperación de Inversión (PRI) permite medir el lapso en el que se recupera el total de la inversión a valor presente (ESAN, 2017). Para efectos del caso, el total de la inversión se recupera al finalizar el cuarto año de operación.

**Tabla 11 Viabilidad financiera**

<b>TIR</b>	27,99%			
<b>VAN</b>	\$10.370,90			
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo</b>	<b>Rentabilidad Exigida</b>	<b>Recuperación</b>
1	\$13.502,13	\$1.799,97	\$1.441,06	\$358,91
2	\$13.143,22	\$1.180,91	\$1.402,75	-\$221,84
3	\$13.365,06	\$4.419,50	\$1.426,43	\$2.993,07
4	\$10.371,99	\$10.977,70	\$1.106,98	\$9.870,72
5	\$501,27	\$17.774,30	\$53,50	\$17.720,80
	-\$17.219,53			

**Nota:** Elaboración propia

### 6.3.3 Análisis de Sensibilidad

Con el fin de hacer frente a contingencias que puedan surgir en el mercado, se procede a analizar escenarios pesimistas donde se consideran las variables:

1. Disminución del 10% de las ventas anuales proyectadas.
2. Aumento del 15% en sueldos de colaboradores.

#### 6.3.3.1 Escenario 1: Disminución del 10% de las ventas anuales proyectadas.

Para este análisis de sensibilidad se afectó la variable Ventas, la cual para efectos del caso se disminuyó en un 10%. De la misma manera, se ajustó el rubro de costos variables de ventas (ver anexo 7 y 8). Ante dicha modificación, se puede evidenciar que el proyecto pierde rentabilidad. Esto a causa de no existir retorno de la inversión por la modificación en el rubro de ventas.

Aún más, se puede muestra cómo los resultados desfavorables de los indicadores financieros. Por un lado, la TIR disminuye a 2,25%, por debajo de la TMAR (10,69%), mientras que por otro lado, el VAN también se ve afectado, cerrando en -4.620,91. Por último, también cabe mencionar que no existiría retorno de inversión.

**Tabla 12** *Análisis de sensibilidad. Escenario 1: disminución de ventas en 10%*

<b>TIR</b>	22,25%			
<b>VAN</b>	-\$4.620,91			
			<b>Rentabilidad</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo</b>	<b>Exigida</b>	<b>Recuperación</b>
1	\$13.502,13	-\$20,08	\$1.441,06	-\$1.461,14
2	\$14.963,27	-\$2.664,07	\$1.597,00	-\$4.261,07
3	\$19.224,34	-\$388,18	\$2.051,78	-\$2.439,95
4	\$21.664,30	\$5.924,78	\$2.312,19	\$3.612,59
5	\$18.051,71	\$12.305,92	\$1.926,62	\$10.379,29
	\$7.672,41			

**Nota:** Elaboración propia

### **6.3.3.2 Escenario 2: Aumento del 15% en sueldos de colaboradores**

Puesto que los colaboradores son de los factores más importantes de cualquier negocios, se consideró en este segundo análisis de sensibilidad el aumento del 15% en los sueldos. En otras palabras, el sueldo del administrador incrementa de \$650,00 a \$747,50, mientras que el sueldo del community manager aumenta de \$500,00 a \$575,00 (ver anexo 9 y 10).

Pese a este aumento, se puede evidenciar indicadores financieros positivos. Dado que la TIR (14,97%) continúa superando la TMAR (10,69%). Adicionalmente, el VAN generado en este escenario es de \$2.627,91 (ver anexo 11 y 12). Por tanto, se puede concluir que el proyecto es viable y sigue generando riqueza. Claro que a menor magnitud que en el escenario del modelo de negocios presentado.

**Tabla 13** *Análisis de sensibilidad. Escenario 2: aumento de sueldos en 15%*

<b>TIR</b>	14,97%			
<b>VAN</b>	\$2.627,91			
			<b>Rentabilidad</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo</b>	<b>Exigida</b>	<b>Recuperación</b>
1	\$13.584,58	-\$673,34	\$1.450,95	-\$2.124,29
2	\$15.708,86	-\$675,20	\$1.677,84	-\$2.353,05
3	\$18.061,91	\$2.548,22	\$1.929,17	\$619,06
4	\$17.442,85	\$9.027,27	\$1.863,05	\$7.164,22
5	\$10.278,63	\$15.741,37	\$1.097,85	\$14.643,52
		-\$4.364,89		

**Nota:** Elaboración propia

## 7 CONCLUSIONES

El proyecto “Liberados” nace de la misión de poder brindar una experiencia conexión con uno mismo y los demás a través de la simple conversación y expresión de emociones. En base a este objetivo, se trabajó en conjunto en construir el presente modelo de negocio no solo para cristalizar la idea y llevarla a la ejecución, mediante un MVP, sino también para medir la factibilidad financiera de la misma. Principalmente, es destacable mencionar la progresiva evolución del proyecto durante el periodo investigativo que, sin duda, permitió llegar a la propuesta final vendedora.

La problemática del estrés en jóvenes ecuatorianos es un hecho patente, a causa diversos factores donde resaltan estudios, trabajos y demás actividades que generen fuerte presión en las personas. Si bien la pandemia acrecentó este padecimiento, también trajo una ola de interés en intentar nuevos hábitos y enfocarse en el bienestar de uno mismo, tanto físico como mental. Por tanto, como punto de partida surge la pregunta *¿cómo se puede contribuir a las prácticas de desestres y bienestar?*

En el transcurso de la realización del proyecto, la idea tuvo varias fases de mejora y replanteamiento; esto gracias a las herramientas de investigación utilizadas, pero también a partir de las sesiones de mentorías que se tuvo para validar la factibilidad y acogida de la

propuesta. De esta manera, “Liberados” se convirtió de ser un espacio donde liberar la ira rompiendo diversos artefactos, a una casa multisala donde realizar varias actividades de arteterapia y mindfulness, a finalizar como un espacio de experiencia multifacética donde incentivamos la expresión de emociones y conversación con la ayuda de guías y expertos.

Primero, se partió de la tendencia en el mercado para moldear una propuesta; por lo que se consideró el diseño de un anger room, donde las personas puedan liberar su estrés rompiendo diversos artículos en la sala: No obstante, las revisiones bibliográficas y las mentorías concluyeron en que este camino no trae beneficios a largo plazo.

Afortunadamente, las técnicas de investigación cualitativa permitieron identificar el interés hacia las prácticas de mindfulness y arteterapia para comunicar emociones y liberar estrés. Por lo que el proyecto tuvo su primera fase de replanteamiento.

La retroalimentación recibida llevó a encaminar el proyecto hacia un espacio físico donde las personas puedan realizar diversas actividades, como meditación, yoga, alfarería, entre otras. Sin embargo, el modelo de negocios carecía de una fuerte diferenciación para evitar ser replicado por competidores actuales y potenciales. Adicionalmente, es recomendable empezar con un producto mínimo viable; para poder satisfacer la necesidad, pero también para adquirir experiencia y recursos para poder continuar desarrollando el negocio. Es de esta manera que surge “Liberados” quienes invitan a expresar tus emociones y a replantear tus metas a través del journaling y pintura. Además, no solo ofrece guía de profesionales sino también el espacio donde las personas con este mismo deseo puedan convivir y aprender juntos.

Si bien la propuesta ya estaba cristalizada, es vital tener claro a quien va dirigirla para poder llegar a ese mercado con comunicación efectiva para que se vuelvan consumidores recurrentes. Básicamente, se necesitaba tener una respuesta clara a la interrogante: *¿A quién va dirigido “Liberados”?* Por tal razón, a la par se realizaban diversas técnicas de investigación para definir al mercado meta y el perfil del consumidor. De esta manera, se concluyó en dirigir el negocio a jóvenes adultos de la ciudad de



Guayaquil de edades entre 18 y 29 años, quienes estudian, trabajan o ambas y pertenecen a estrato socioeconómico A y B. Esto se debe a que su rutina diaria les genera alto estrés, buscan nuevos hobbies y hábitos y están enfocados en cuidar su bienestar físico y emocional.

A partir de la definición del customer persona, se debe determinar *¿cómo llegamos de manera efectiva?* Es por esto que el plan de marketing parte de una estrategia de enfoque diferenciado. Esto para poder llegar a este segmento especial que es diferente al resto del mercado (deseos, miedos, metas, paradigmas). Lo cual se conseguirá a través de la comunicación disruptiva y multiplataforma en digital, así como el apoyo de influencers y la presencia en eventos de interés para el target.

Adicionalmente, en línea con el objetivo de la empresa de ser socialmente responsable, también se mapean acciones con algunos de los grupos de interés identificados. Por un lado, están los colaboradores quienes son pilar fundamental del proyecto, gracias a que, por ellos, se mantiene la operación y el servicio y comunicación de calidad. Mientras que por otro lado, se tiene a la comunidad, en específico jóvenes adolescentes, a quienes se buscará introducir a estas prácticas de expresión de emociones para prepararlos para las responsabilidades de la vida adulta (estudios universitarios, trabajo, entre otros).

Por último, se evaluó la factibilidad financiera de hacer realidad “Liberados” para asegurar pagar a los grupos de interés (empleados, proveedores, banco), y también generar utilidad a largo plazo. Por eso, en primer lugar, se identificaron los activos necesarios para poder salir al mercado (activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo), para poder determinar la inversión necesaria y fuentes de financiamiento. Luego fue clave identificar costos variables, gastos administrativos y de ventas así como a la nómina necesaria para poder determinar el punto de equilibrio, margen y desembolsos anuales. De esta manera se logra concluir que el proyecto “Liberados” es financieramente viable, gracias a que presenta una TIR de 27,99% que es mayor a la TMAR calculada (10,67%), y además

cuenta con un VAN positivo de \$10.370,90, y un periodo de retorno de inversión de 4 años. Estos índices financieros resultarían atractivos para inversionistas potenciales.

## **8 RECOMENDACIONES**

Si bien “Liberados” cuenta con una propuesta diferencial y un plan de comunicación sólido, será muy importante para su rendimiento la inversión en investigación de mercado. Esto a causa de que el mercado es actualmente atractivo por lo que motivará a clientes actuales o potenciales a desarrollar nuevas ideas competitivas. Por tanto, el negocio debe mantenerse a la vanguardia siendo dinámico y atractivo para el target. Adicionalmente, dado que uno de los intereses comunes principales es el crecimiento gradual de ventas, será importante identificar nuevas fuentes de ingreso. En línea a esto, una oportunidad de crecimiento puede ser la venta de los kits mediante plataformas digitales, esto para poder ampliar el mercado más allá de las fronteras de Guayaquil y poder el servicio a disposición de los que optan por realizar journaling y pintura solos, con amigos o simplemente no pueden acudir a los puntos de las sesiones.

Como reflexión del proyecto, el desarrollo y testeo de un modelo de negocio supone arduo trabajo, pero al mismo tiempo es enriquecedor evidenciar de primera mano todo el proceso por el cual pasa una idea a volverse un negocio rentable. Por tanto, las enseñanzas del modelo de negocio son valiosas no solo al momento de construir y cristalizar una idea de negocio desde cero, sino para tener una perspectiva holística de las oportunidades y desafíos que supone emprender.

## 9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, P., Mendoza, A., Ávila, J., Aguilar, L. & Loor, G. (2022, diciembre). *EL FLUJO DE CAJA Y SU IMPORTANCIA EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN*. <https://www.eumed.net/actas/20/trans-organizaciones/20-el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-las-decisiones-de-inversion.pdf>
- BAN Ecuador. (2022). *Simulador de Crédito*. <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>
- Brito, G. (2011). PROGRAMA DE REDUCCIÓN DEL ESTRÉS BASADO EN LA ATENCIÓN PLENA (MINDFULNESS): SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE SU APLICACIÓN EN UN HOSPITAL PÚBLICO SEMI-RURAL DEL SUR DE CHILE. *Psicoperspectivas*, 10(1), 221-242. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/14>
- Deloitte. (2022, mayo). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Salud-mental-Millennial-GenZ-2022.pdf>. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Salud-mental-Millennial-GenZ-2022.pdf>
- Dumas, M & Aranguren, M (2013). *Beneficios del arteterapia sobre la salud mental*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- ESAN. (2017). *El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas* / *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas>

Euromonitor International. (2019). *GLOBAL HEALTH TRENDS: IMPACTS ON CONSUMERS*.

Glascok, P. & Khramtsova, I. (2010). *OUTCOMES OF AN INTEGRATED JOURNALING AND MINDFULNESS PROGRAM ON A US UNIVERSITY CAMPUS*. Research Gate. [https://www.researchgate.net/publication/278784987\\_OUTCOMES\\_OF\\_AN\\_INTEGRATED\\_JOURNALING\\_AND\\_MINDFULNESS\\_PROGRAM\\_ON\\_A\\_US\\_UNIVERSITY\\_CAMPUS](https://www.researchgate.net/publication/278784987_OUTCOMES_OF_AN_INTEGRATED_JOURNALING_AND_MINDFULNESS_PROGRAM_ON_A_US_UNIVERSITY_CAMPUS)

González-Ramírez, M. & Landero-Hernández, R. (2021). *Diferencias en tolerancia a la frustración entre Baby Boomers, Generación X y Millennials*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/profile/Monica-Gonzalez-Ramirez/publication/356741538\\_Diferencias\\_en\\_tolerancia\\_a\\_la\\_frustracion\\_entre\\_Baby\\_Boomers\\_Generacion\\_X\\_y\\_Millennials/links/61af89b8fb3b7258a0a43688/Diferencias-en-tolerancia-a-la-frustracion-entre-Baby-Boomers-Generacion-X-y-Millennials.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Monica-Gonzalez-Ramirez/publication/356741538_Diferencias_en_tolerancia_a_la_frustracion_entre_Baby_Boomers_Generacion_X_y_Millennials/links/61af89b8fb3b7258a0a43688/Diferencias-en-tolerancia-a-la-frustracion-entre-Baby-Boomers-Generacion-X-y-Millennials.pdf)

Hermosa-Bosano, C., Paz, C., Hidalgo, P., García, J., Sádaba, C., López, C., & Serrano, C. (2021). *Síntomas de depresión, ansiedad y estrés en la población general ecuatoriana durante la pandemia por COVID-19*. Revista Ecuatoriana de Neurología.

Khramtsova, Irina & Glascok, Patricia. (2010). *OUTCOMES OF AN INTEGRATED JOURNALING AND MINDFULNESS PROGRAM ON A US UNIVERSITY CAMPUS*. Revista Psihologie (Romania). 56. 208-218.

Primicias. (2022, julio 6). *Inflación llega a 4,23% en junio por precios de alimentos y transporte*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/aumento-precios-alimentos-inflacion-junio/>

- Purcell, M. (2014, mayo). *The Health Benefits of Journaling*. Community of Mindful Parenting. <https://www.communityofmindfulparenting.com/curriculum/week7/S7-Articles-TheHealthBenefitsofJournaling.pdf>
- Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento. E-Publica – Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública, no. 1995: 1-11. [https://www.academia.edu/24835325/Los\\_criterios\\_valor\\_actual\\_neto\\_y\\_tasa\\_interna\\_de\\_rendimiento](https://www.academia.edu/24835325/Los_criterios_valor_actual_neto_y_tasa_interna_de_rendimiento)
- Scott, E. (2020, 27 marzo). *The Benefits of Journaling for Stress Management*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/the-benefits-of-journaling-for-stress-management-3144611>
- Sierra, J., Ortega, V. & Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 3(1), 10-59. <https://www.redalyc.org/pdf/271/27130102.pdf>
- Smith, E. N., Santoro, E., Moraveji, N., Susi, M., & Crum, A. J. (2019, July 8). Integrating Wearables in Stress Management Interventions: Promising Evidence From a Randomized Trial. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000137>
- SRI. (s. f.). *Guía para contribuyentes. Solicitud de autorización de emisión de comprobantes electrónicos*. Recuperado 25 de noviembre de 2022, de [https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/522a42ed-89c4-4ecd-978f-88c1afcd926c/Gu%C3%ADa%20para%20solicitar%20autorizaci%C3%B3n%20de%20emisi%C3%B3n%20de%20comprobantes%20electr%C3%B3nicos%2025042020%5B3052%5D%20\(1\)-1.pdf](https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/522a42ed-89c4-4ecd-978f-88c1afcd926c/Gu%C3%ADa%20para%20solicitar%20autorizaci%C3%B3n%20de%20emisi%C3%B3n%20de%20comprobantes%20electr%C3%B3nicos%2025042020%5B3052%5D%20(1)-1.pdf)

Wunderman Thompson. (2021). *InFocus Trends: The Age of Self-*

*transformation*. <https://www.wundermanthompson.com/inspire-infocus-trends-self-transformation>

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo 1: Plan de Inversión “Liberados”

**Tabla 14** *Plan de inversión "Liberados"*

<b>Plan de inversiones</b>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>\$926,00</b>
	Equipos de computación	\$926,00
<b>Activos Diferidos</b>		<b>\$8.999,50</b>
	Gastos de constitución	\$41,00
	Firma electrónica	\$30,00
	Registro de marca	\$208,00
	Desarrollo de página web	\$1.000,00
	Dominio página web	\$450,00
	Marketing (lanzamiento)	\$7.000,00
	Patentes y licencias	\$80,00
	Gastos financieros preoperativos	\$190,50
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>\$3.576,64</b>
	Factor caja	12
<b>Capital de Trabajo Operativo</b>		<b>\$2.633,81</b>
	Materiales directos	\$2.615,81
	Materiales indirectos	\$18,00
<b>Capital de Trabajo adm. y vtas.</b>		<b>\$942,83</b>
	Gastos administrativos	\$376,73
	Gastos de ventas	\$519,80
	Imprevistos (5%)	\$46,30
<b>Total</b>		<b>\$13.502,14</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 10.2 Anexo 2: Nómina 1er año de operaciones “Liberados”

**Tabla 15** *Nómina 1er año de operaciones "Liberados"*

<b>Cod. Colaborador</b>	<b>Descripción Cargo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Área</b>	<b>Salario Base</b>	<b>Décima Tercera Remuneración</b>	<b>Décimo Cuarta Remuneración</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Fondo de Reserva</b>	<b>Aporte a IECE y al CNFC</b>	<b>Salario Real Mensual</b>	<b>Costo Total Anual</b>
1	Administrador Community	L2	Administración Marketing y	\$650,00	\$54,17	\$35,42	\$0,00	\$72,48	\$0,00	\$0,65	\$812,72	\$9.744,70
2	Manager	L1	Ventas	\$500,00	\$41,67	\$35,42	\$0,00	\$55,75	\$0,00	\$0,50	\$633,34	\$7.594,00
<b>Totales</b>											<b>\$1.446,06</b>	<b>\$17.338,70</b>

**Nota:** Elaboración propia



### 10.3 Anexo 3: Nómina 2do al 5to año de operaciones “Liberados”

**Tabla 16** Nómina 2do al 5to año de operaciones "Liberados"

Cod. Colaborador	Descripción Cargo	Nivel	Área	Salario Base	Décima Tercera Remuneración	Décimo Cuarta Remuneración	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Aporte a IECE y al CNFC	Salario Real Mensual	Costo Total Anual
1	Administrador Community	L2	Administración Marketing y	\$650,00	\$54,17	\$37,50	\$27,08	\$72,48	\$54,15	\$0,65	\$896,03	\$10.752,36
2	Manager	L1	Ventas	\$500,00	\$41,67	\$37,50	\$20,83	\$55,75	\$41,65	\$0,50	\$697,90	\$8.428,80
<b>Totales</b>											<b>\$1.593,93</b>	<b>\$19.181,16</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 10.4 Anexo 4: Tabla de amortización

**Tabla 17** *Tabla de amortización*

<b>Tabla de Amortización Francesa</b>				
<b>Inst. financiera</b>	BanEcuador			
<b>Monto</b>	27000		<b>Dividendos año</b>	12
<b>Tasa de interés</b>	9,76%		<b>Tasa efectiva</b>	10,21%
<b>Plazo</b>	3 años		<b>Amortización</b>	cada 30 días
<b>Gracias</b>	0 años		<b>No. de periodos</b>	36
<b>Periodo</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Dividendo</b>
0	\$8.000,00			
1	\$8.000,00	\$65,07	\$192,17	\$257,24
2	\$7.807,83	\$63,50	\$193,73	\$257,24
3	\$7.614,10	\$61,93	\$195,31	\$257,24
4	\$7.418,79	\$60,34	\$196,90	\$257,24
5	\$7.221,89	\$58,74	\$198,50	\$257,24
6	\$7.023,39	\$57,12	\$200,11	\$257,24
7	\$6.823,28	\$55,50	\$201,74	\$257,24
8	\$6.621,54	\$53,86	\$203,38	\$257,24
9	\$6.418,15	\$52,20	\$205,04	\$257,24
10	\$6.213,12	\$50,53	\$206,70	\$257,24
11	\$6.006,41	\$48,85	\$208,38	\$257,24
12	\$5.798,03	\$47,16	\$210,08	\$257,24
13	\$5.587,95	\$45,45	\$211,79	\$257,24
14	\$5.376,16	\$43,73	\$213,51	\$257,24
15	\$5.162,65	\$41,99	\$215,25	\$257,24
16	\$4.947,40	\$40,24	\$217,00	\$257,24
17	\$4.730,41	\$38,47	\$218,76	\$257,24
18	\$4.511,64	\$36,69	\$220,54	\$257,24
19	\$4.291,10	\$34,90	\$222,34	\$257,24
20	\$4.068,76	\$33,09	\$224,14	\$257,24
21	\$3.844,62	\$31,27	\$225,97	\$257,24
22	\$3.618,65	\$29,43	\$227,81	\$257,24
23	\$3.390,85	\$27,58	\$229,66	\$257,24
24	\$3.161,19	\$25,71	\$231,53	\$257,24
25	\$2.929,66	\$23,83	\$233,41	\$257,24
26	\$2.696,25	\$21,93	\$235,31	\$257,24
27	\$2.460,95	\$20,02	\$237,22	\$257,24

<b>Periodo</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Dividendo</b>
28	\$2.223,72	\$18,09	\$239,15	\$257,24
29	\$1.984,57	\$16,14	\$241,10	\$257,24
30	\$1.743,48	\$14,18	\$243,06	\$257,24
31	\$1.500,42	\$12,20	\$245,03	\$257,24
32	\$1.255,39	\$10,21	\$247,03	\$257,24
33	\$1.008,36	\$8,20	\$249,04	\$257,24
34	\$759,33	\$6,18	\$251,06	\$257,24
35	\$508,26	\$4,13	\$253,10	\$257,24
36	\$255,16	\$2,08	\$255,16	\$257,24
<b>total</b>		<b>\$1.260,54</b>	<b>\$8.000,00</b>	<b>\$9.260,53</b>

---

## 10.5 Anexo 5: Flujo de caja proyectado

Tabla 18 Flujo de caja proyectado

	Inicial	1	2	3	4	5
<b>Ingresos Op</b>						
Recuperación por ventas		\$108.747,69	\$116.705,77	\$129.118,85	\$149.426,54	\$181.538,08
<b>Total Ingresos Op</b>		\$108.747,69	\$116.705,77	\$129.118,85	\$149.426,54	\$181.538,08
<b>Egresos Op</b>						
Pago a proveedores		\$76.965,12	\$81.088,25	\$89.792,64	\$103.994,54	\$126.442,70
Gastos administrativos		\$11.301,76	\$13.580,35	\$13.873,90	\$14.705,68	\$15.034,95
Gastos de ventas		\$15.594,00	\$16.767,20	\$17.476,45	\$18.215,71	\$18.986,23
Participación de empleados			\$414,71	\$194,28	\$634,31	\$1.365,47
Impuesto a la renta			\$587,51	\$275,23	\$898,60	\$1.934,42
<b>Total Egresos Op</b>		\$103.860,88	\$112.438,02	\$121.612,50	\$138.448,84	\$163.763,78
<b>Flujo de caja Op</b>		<b>\$4.886,81</b>	<b>\$4.267,75</b>	<b>\$7.506,34</b>	<b>\$10.977,70</b>	<b>\$17.774,30</b>
<b>Ingresos No Op</b>						
Crédito bancario	\$8.000,00					
Aporte de capital	\$5.502,13					
<b>Total Ingresos No Op</b>	\$13.502,13					
<b>Egresos No Op</b>						
Pago de intereses		\$674,79	\$428,56	\$157,18		
Pago de crédito bancario		\$2.412,05	\$2.658,29	\$2.929,66		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$926,00					
Activos diferidos	\$8.999,50					
Capital de trabajo	\$3.576,64					
<b>Total Egresos No Op</b>	\$13.502,13	\$3.086,84	\$3.086,84	\$3.086,84		
<b>Flujo de caja No Op</b>	\$0,00	-\$3.086,84	-\$3.086,84	-\$3.086,84		
<b>Flujo neto generado</b>	<b>-\$13.502,13</b>	<b>\$1.799,97</b>	<b>\$1.180,91</b>	<b>\$4.419,50</b>	<b>\$10.977,70</b>	<b>\$17.774,30</b>

Nota: Elaboración propia

## 10.6 Anexo 6: Estado de resultados

**Tabla 19** Estado de Resultados

	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Ventas	\$110.880,00	100,00%	\$116.820,00	100,00%	\$129.360,00	100,00%	\$149.820,00	100,00%	\$182.160,00	100,00%
Costo de ventas	\$78.474,24	70,77%	\$82.678,22	70,77%	\$91.553,28	70,77%	\$106.033,65	70,77%	\$128.921,97	70,77%
Utilidad bruta	\$32.405,76	29,23%	\$34.141,78	29,23%	\$37.806,72	29,23%	\$43.786,35	29,23%	\$53.238,03	29,23%
Gastos administrativos	\$11.301,76	10,19%	\$13.580,35	11,63%	\$13.873,90	10,73%	\$14.705,68	9,82%	\$15.034,95	8,25%
Gastos de ventas	\$15.594,00	14,06%	\$16.767,20	14,35%	\$17.476,45	13,51%	\$18.215,71	12,16%	\$18.986,23	10,42%
EBITDA	\$5.510,00	4,97%	\$3.794,24	3,25%	\$6.456,37	4,99%	\$10.864,96	7,25%	\$19.216,85	10,55%
Gastos de amortización	\$1.761,80	1,59%	\$1.761,80	1,51%	\$1.761,80	1,36%	\$1.761,80	1,18%	\$1.761,80	0,97%
Gastos de depreciación	\$308,67	0,28%	\$308,67	0,26%	\$308,67	0,24%				
EBIT	\$3.439,53	3,10%	\$1.723,77	1,48%	\$4.385,91	3,39%	\$9.103,16	6,08%	\$17.455,05	9,58%
Gastos financieros	\$674,79	0,61%	\$428,56	0,37%	\$157,18	0,12%				
Utilidad antes de participación	\$2.764,74	2,49%	\$1.295,21	1,11%	\$4.228,72	3,27%	\$9.103,16	6,08%	\$17.455,05	9,58%
15% participación	\$414,71	0,37%	\$194,28	0,17%	\$634,31	0,49%	\$1.365,47	0,91%	\$2.618,26	1,44%
Utilidad antes de impuestos	\$2.350,03	2,12%	\$1.100,93	0,94%	\$3.594,42	2,78%	\$7.737,69	5,16%	\$14.836,79	8,14%
25% impuestos	\$587,51	0,53%	\$275,23	0,24%	\$898,60	0,69%	\$1.934,42	1,29%	\$3.709,20	2,04%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$1.762,52</b>	<b>1,59%</b>	<b>\$825,70</b>	<b>0,71%</b>	<b>\$2.695,81</b>	<b>2,08%</b>	<b>\$5.803,27</b>	<b>3,87%</b>	<b>\$11.127,59</b>	<b>6,11%</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 10.7 Anexo 7: Analisis de Sensibilidad Escenario 1. Estado de Resultados

**Tabla 20** *Análisis de sensibilidad escenario 1. Estado de resultados*

	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Ventas	\$99.792,00	100,00%	\$105.138,00	100,00%	\$116.424,00	100,00%	\$134.838,00	100,00%	\$163.944,00	100,00%
Costo de ventas	\$70.626,82	70,77%	\$74.410,40	70,77%	\$82.397,95	70,77%	\$95.430,28	70,77%	\$116.029,77	70,77%
Utilidad bruta	\$29.165,18	29,23%	\$30.727,60	29,23%	\$34.026,05	29,23%	\$39.407,72	29,23%	\$47.914,23	29,23%
Gastos administrativos	\$11.301,76	11,33%	\$13.580,35	12,92%	\$13.873,90	11,92%	\$14.705,68	10,91%	\$15.034,95	9,17%
Gastos de ventas	\$15.594,00	15,63%	\$16.767,20	15,95%	\$17.476,45	15,01%	\$18.215,71	13,51%	\$18.986,23	11,58%
EBITDA	\$2.269,42	2,27%	\$380,06	0,36%	\$2.675,70	2,30%	\$6.486,33	4,81%	\$13.893,05	8,47%
Gastos de amortización	\$1.761,80	1,77%	\$1.761,80	1,68%	\$1.761,80	1,51%	\$1.761,80	1,31%	\$1.761,80	1,07%
Gastos de depreciación	\$308,67	0,31%	\$308,67	0,29%	\$308,67	0,27%	-	-	-	-
EBIT	\$198,96	0,20%	-\$1.690,41	-1,61%	\$605,23	0,52%	\$4.724,53	3,50%	\$12.131,25	7,40%
Gastos financieros	\$674,79	0,68%	\$428,56	0,41%	\$157,18	0,14%	-	-	-	-
Utilidad antes de participación	-\$475,84	-0,48%	-\$2.118,97	-2,02%	\$448,05	0,38%	\$4.724,53	3,50%	\$12.131,25	7,40%
15% participación	-	-	-	-	\$67,21	0,06%	\$708,68	0,53%	\$1.819,69	1,11%
Utilidad antes de impuestos	-	-	-	-	\$380,84	0,33%	\$4.015,85	2,98%	\$10.311,56	6,29%
25% impuestos	-	-	-	-	\$95,21	0,08%	\$1.003,96	0,74%	\$2.577,89	1,57%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$475,84</b>	<b>-0,48%</b>	<b>-\$2.118,97</b>	<b>-2,02%</b>	<b>\$285,63</b>	<b>0,25%</b>	<b>\$3.011,89</b>	<b>2,23%</b>	<b>\$7.733,67</b>	<b>4,72%</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 10.8 Anexo 8: Analisis de Sensibilidad Escenario 1. Flujo de caja proyectado

**Tabla 21** *Análisis de sensibilidad escenario 1. Flujo de caja proyectado*

	<b>Inicial</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Ingresos Op</b>						
Recuperación por ventas		\$97.872,92	\$105.035,19	\$116.206,96	\$134.483,88	\$163.384,27
<b>Total Ingresos Op</b>		\$97.872,92	\$105.035,19	\$116.206,96	\$134.483,88	\$163.384,27
<b>Egresos Op</b>						
Pago a proveedores		\$67.910,40	\$74.264,87	\$82.090,74	\$94.929,04	\$115.237,48
Gastos administrativos		\$11.301,76	\$13.580,35	\$13.873,90	\$14.705,68	\$15.034,95
Gastos de ventas		\$15.594,00	\$16.767,20	\$17.476,45	\$18.215,71	\$18.986,23
Participación de empleados				\$67,21	\$708,68	\$1.819,69
Impuesto a la renta				\$95,21	\$1.003,96	\$2.577,89
<b>Total Egresos Op</b>		\$94.806,16	\$104.612,42	\$113.508,29	\$128.559,11	\$151.078,35
<b>Flujo de caja Op</b>		<b>\$3.066,76</b>	<b>\$422,77</b>	<b>\$2.698,67</b>	<b>\$5.924,78</b>	<b>\$12.305,92</b>
<b>Ingresos No Op</b>						
Crédito bancario	\$8.000,00					
Aporte de capital	\$5.502,13					
<b>Total Ingresos No Op</b>	\$13.592,13					
<b>Egresos No Op</b>						
Pago de intereses		\$674,79	\$428,56	\$157,18		
Pago de crédito bancario		\$2.412,05	\$2.658,29	\$2.929,66		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$926,00					
Activos diferidos	\$8.999,50					
Capital de trabajo	\$3.576,64					
<b>Total Egresos No Op</b>	\$13.502,13	\$3.086,84	\$3.086,84	\$3.086,84		
<b>Flujo de caja No Op</b>	\$0,00	-\$3.086,84	-\$3.086,84	-\$3.086,84		
<b>Flujo neto generado</b>	<b>-\$13.502,13</b>	<b>-\$20,08</b>	<b>-\$2.664,07</b>	<b>-\$388,18</b>	<b>\$5.924,78</b>	<b>\$12.305,92</b>

Nota: Elaboración propia

## 10.9 Anexo 9: Analisis de Sensibilidad Escenario 2. Estado de Resultados

**Tabla 22** *Análisis de sensibilidad escenario 2. Estado de resultados*

	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Ventas	\$110.880,00	100,00%	\$116.820,00	100,00%	\$129.360,00	100,00%	\$149.820,00	100,00%	\$182.160,00	100,00%
Costo de ventas	\$78.474,24	70,77%	\$82.678,22	70,77%	\$91.553,28	70,77%	\$106.033,65	70,77%	\$128.921,97	70,77%
Utilidad bruta	\$32.405,76	29,23%	\$34.141,78	29,23%	\$37.806,72	29,23%	\$43.786,35	29,23%	\$53.238,03	29,23%
Gastos administrativos	\$12.699,72	11,45%	\$15.136,21	12,96%	\$15.495,57	11,98%	\$16.395,96	10,94%	\$16.796,73	9,22%
Gastos de ventas	\$16.669,35	15,03%	\$17.964,02	15,38%	\$18.723,90	14,47%	\$19.515,92	13,03%	\$20.341,44	11,17%
EBITDA	\$3.036,70	2,74%	\$1.041,55	0,89%	\$3.587,25	2,77%	\$7.874,47	5,26%	\$16.099,86	8,84%
Gastos de amortización	\$1.761,80	1,59%	\$1.761,80	1,51%	\$1.761,80	1,36%	\$1.761,80	1,18%	\$1.761,80	0,97%
Gastos de depreciación	\$308,67	0,28%	\$308,67	0,26%	\$308,67	0,24%				
EBIT	\$966,23	0,87%	-\$1.028,92	-0,88%	\$1.516,78	1,17%	\$6.112,67	4,08%	\$14.338,06	7,87%
Gastos financieros	\$674,79	0,61%	\$428,56	0,37%	\$157,18	0,12%				
Utilidad antes de participación	\$291,43	0,26%	-\$1.457,47	-1,25%	\$1.359,60	1,05%	\$6.112,67	4,08%	\$14.338,06	7,87%
15% participación	\$43,72	0,04%	-\$218,62	-0,19%	\$203,94	0,16%	\$916,90	0,61%	\$2.150,71	1,18%
Utilidad antes de impuestos	\$247,72	0,22%	-\$1.238,85	-1,06%	\$1.155,66	0,89%	\$5.195,77	3,47%	\$12.187,35	6,69%
25% impuestos	\$61,93	0,06%	-\$309,71	-0,27%	\$288,91	0,22%	\$1.298,94	0,87%	\$3.046,84	1,67%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$185,79</b>	<b>0,17%</b>	<b>-\$929,14</b>	<b>-0,80%</b>	<b>\$866,75</b>	<b>0,67%</b>	<b>\$3.896,83</b>	<b>2,60%</b>	<b>\$9.140,51</b>	<b>5,02%</b>

**Nota:** Elaboración propia



## 10.10 Anexo 10: Analisis de Sensibilidad Escenario 2. Flujo de caja proyectado

**Tabla 23** *Análisis de sensibilidad escenario 2. Flujo de caja proyectado*

	<b>Inicial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos Op</b>						
Recuperación por ventas		\$108.747,69	\$116.705,77	\$129.118,85	\$149.426,54	\$181.538,08
<b>Total Ingresos Op</b>		\$108.747,69	\$116.705,77	\$129.118,85	\$149.426,54	\$181.538,08
<b>Egresos Op</b>						
Pago a proveedores		\$76.965,12	\$81.088,25	\$89.792,64	\$103.994,54	\$126.442,70
Gastos administrativos		\$12.699,72	\$15.136,21	\$15.495,57	\$16.395,96	\$16.796,73
Gastos de ventas		\$16.669,35	\$17.964,02	\$18.723,90	\$19.515,92	\$20.341,44
Participación de empleados			\$43,72	-\$218,62	\$203,94	\$916,90
Impuesto a la renta			\$61,93	-\$309,71	\$288,91	\$1.298,94
<b>Total Egresos Op</b>		\$106.334,19	\$114.294,13	\$123.483,78	\$140.399,27	\$165.796,71
<b>Flujo de caja Op</b>		<b>\$2.413,51</b>	<b>\$2.411,64</b>	<b>\$5.635,07</b>	<b>\$9.027,27</b>	<b>\$15.741,37</b>
<b>Ingresos No Op</b>						
Crédito bancario	\$8.000,00					
Aporte de capital	\$5.502,13					
<b>Total Ingresos No Op</b>	\$13.592,13					
<b>Egresos No Op</b>						
Pago de intereses		\$674,79	\$428,56	\$157,18		
Pago de crédito bancario		\$2.412,05	\$2.658,29	\$2.929,66		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$926,00					
Activos diferidos	\$8.999,50					
Capital de trabajo	\$3.659,08					
<b>Total Egresos No Op</b>	\$13.584,58	\$3.086,84	\$3.086,84	\$3.086,84		
<b>Flujo de caja No Op</b>	\$0,00	-\$3.086,84	-\$3.086,84	-\$3.086,84		
<b>Flujo neto generado</b>	<b>-\$13.584,58</b>	<b>-\$673,34</b>	<b>-\$675,20</b>	<b>\$2.548,22</b>	<b>\$9.027,27</b>	<b>\$15.741,37</b>

Nota: Elaboración propia