



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

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

**MODELO DE NEGOCIO “ENIGMA”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO  
FINANCIERO**

**Elaborado por:**

**Sebastián Eduardo Romero Calderón**

**Tutoría por: Suleen Díaz**

**GRADO**

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

**Licenciado en Negocios Internacionales**

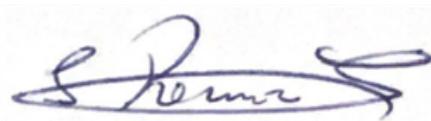
**Guayaquil, Ecuador**  
**Noviembre, 2022**

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

Yo, **Romero Calderón Sebastián Eduardo** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Enigma: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Enigma**”.
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 Valeria Paulina Martínez Ramírez, Melissa Paulette Intriago Mendoza, Giovanka Carolina Lama Ossa, Alessandra Elena Lauri Vásquez y Ismael Esteban Salazar Campoverde.

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.



---

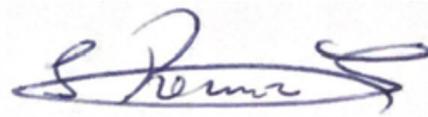
**Romero Calderón Sebastián Eduardo**

**0706596657**

Declaro que

**Yo, Romero Calderón Sebastián Eduardo** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Enigma: 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.



**Romero Calderón Sebastián Eduardo**

**0706596657**

## **Agradecimientos**

Me gustaría agradecer a mis padres, Johanna y José, quienes con todo su esfuerzo, enseñanza y valores me han ayudado a trazar el camino que busco seguir con mi vida. Gracias por todos los incontables momentos de consejo, sabiduría y guía dentro de mi desarrollo personal en una sociedad de bien y en esta nueva etapa de mi desarrollo profesional. Espero poder hacerlos sentirse orgullosos y poder ser capaz de devolverles todo el sacrificio y amor que ustedes han invertido en mí durante todos estos años.

A mis abuelos maternos, Angélica y Jorge, mis segundos padres quienes me han enseñado la importancia de la familia, el trabajo y la responsabilidad. Espero hacerlos sentir orgullosos de la persona que me convertí gracias a ustedes.

A mis abuelos paternos, Teresa y José, su apoyo incondicional y sus palabras de aliento me han permitido alcanzar mis metas y descubrir ese potencial en lograr todo lo que me proponga. A pesar de la distancia, sus buenos deseos y cariño siempre están conmigo, espero hacerlos sentir orgullosos también de mis logros.

A ti, Nico, quién me apoyo desde el día uno en esta nueva etapa, siempre siendo una fuente de aliento e inspiración para mí con tu espíritu de guerrera frente a las adversidades. Quisiera que sepas que lo logré y sé que nos estás cuidando a todos desde allá arriba, tu espíritu de lucha es lo que me motiva todos los días a seguir adelante.

A mi grupo de tesis, mi equipo “Enigma”, me siento orgulloso de cada uno de ustedes y honrado de poder compartir todas estas anécdotas a su lado. Ustedes convirtieron toda esta experiencia en una aventura y estoy muy agradecido de haber coincidido con ustedes en esta vida. Quiero que sepan los aprecio, los admiro y los respeto a todos y cada uno de ustedes.

Finalmente, a la familia casagrandina con sus profesionales quienes nos impartieron su conocimiento y nos moldearon durante estos cuatro años. Me llevo gratos recuerdos, amistades inolvidables y lo mejor de ser un casagrandino.

Gracias a todos los que estuvieron durante este camino, este no es el final, es el inicio de algo mucho más grande.

**Sebastián Romero C.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Día a día son miles los jóvenes guayaquileños aventureros que buscan planes diferentes o actividades que los ayuden a desconectar de sus preocupaciones laborales y personales. Mediante la implementación de la metodología del Design Thinking, se buscó empatizar con este grupo objetivo al que se quería llegar, para luego definir cuáles son sus características y problemas, que potencialmente se puedan resolver a través de un modelo de negocio. Se planteó la idea, que se fue desarrollando por medio de un proceso de prototipado y testeó; que junto a la investigación de mercado, nos dio como resultado el proyecto expuesto en este documento.

Se utilizaron grupos focales, encuestas y observaciones enfocadas en este nicho de mercado poco atendido, en los que gracias a su participación se pudo evidenciar que sus mayores inquietudes son la falta de opciones dentro o cerca de su ciudad, además, de la ausencia de alternativas originales del turismo local actualmente ofertado. Este proceso sirvió para moldear la propuesta de valor en base al hallazgo de un problema real dentro del público objetivo.

Enigma, es una empresa que ofrece servicios turísticos hacia localidades cercanas a la ciudad de Guayaquil, que actualmente tiene como destino a la zona de El Morro; todo esto bajo el concepto de no simplemente visitar un lugar, sino involucrarse directamente con su entorno y contexto cultural de manera entretenida, logrando que el recorrido sea totalmente inmersivo. La propuesta de valor está representada por los elementos que hacen que los participantes del recorrido puedan involucrarse dentro del ambiente que visitan. Participan de un juego de roles, acertijos y otros elementos propios de los juegos de escape, al mismo tiempo que realizan actividades de aventura durante el recorrido. Todo está basado bajo un mismo storytelling que, además de entretener, busca dar a conocer la historia y cultura del lugar visitado, de una forma diferente.

Una de las fortalezas de la empresa es el uso de los medios digitales como canal de comunicación con el público objetivo. Dentro de los cuales, se plantearon acciones para lograr los objetivos de alcance, tales como campañas con influencers relacionados con la oferta de la empresa y pago de publicidad en redes sociales, que hagan de la estrategia de marketing un proceso eficaz para la visibilidad del proyecto. Se utiliza el método de penetración de mercado para la fijación del precio del servicio.

Se determinó la importancia de contar con un equipo de trabajo capacitado en base a las necesidades que genera el modelo de negocios. Un gerente general que lidere las acciones de la empresa, un encargado para llevar a cabo las estrategias establecidas; y sobre todo, un equipo que se encargue del desarrollo de la experiencia per se, conformado por personal logístico, un storyteller y un fotógrafo.

Luego del estudio financiero del proyecto, se determinó un valor de inversión de \$6.772,59 dólares, que se busca financiar por medio del aporte de capital de los accionistas conformado por 6 socios empresariales. La proyección financiera se establece dentro de los cinco años de vida útil del proyecto, obteniendo como resultado un TIR de 46,45%, un VAN de \$7.568,17 y un plazo de recuperación de la inversión a partir del cuarto año de operatividad.

El modelo de negocio es viable desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo y financiero; además, impacta de manera positiva no solo a nuestro grupo objetivo, sino al sector del turismo dentro del país. Reactivar espacios de turismo para que los jóvenes aventureros puedan explorar, es crucial, ya que cubrimos las necesidades de nuestros clientes y mediante nuestra propuesta de valor captamos la atención de los mismos. Es un proyecto escalable y de baja inversión, ya que puede ser adaptado a diferentes ciudades dentro del país, a diferentes grupos objetivos, y a diferentes líneas de negocios.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Alessandra Elena Lauri Vásquez, Valeria Paulina Martínez Ramírez, Giovanka Carolina Lama Ossa, Melissa Paulette Intriago Mendoza, Ismael Esteban Salazar Campoverde y Sebastián Eduardo Romero Calderón y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Enigma”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

***Palabras clave:*** Turismo de aventura, Zonas turísticas, Guayas, Inversión, Estudio financiero.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para el desarrollo de esta propuesta de negocios se procuró respetar todas las fuentes de investigación que sirvieron de guía y justificación de los resultados y análisis expuestos a lo largo de la misma. Además, se recolectaron evidencias que corroboren las observaciones y entrevistas realizadas, para demostrar la proveniencia veraz de las mismas. En lo que respecta a los participantes, siempre se les proveyó contexto real para su colaboración consciente, al igual que se respetó proyectar sus opiniones sin tergiversarlas. Por último, para la toma de decisiones se procuró que las ideas proyectadas no constituyan a réplicas de negocios existentes, sino que denotan originalidad e innovación frente a la oferta de servicios actuales del mercado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	10
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....	12
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO .....	13
1. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO .....	17
1.1. Presupuesto.....	17
1.1.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento .....	17
1.1.2. Política de cobros, pagos y existencias .....	19
1.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos .....	20
1.1.4. Programa de producción y ventas .....	21
1.1.5. Detalle de costos de producción o generación de servicio (materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta).....	24
1.1.6. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros.....	26
1.2. Planeación Financiera.....	27
1.2.1. Flujo de caja proyectado .....	27
1.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	29
1.3. Evaluación del Proyecto .....	30
1.3.1. Punto de Equilibrio.....	30
1.3.2. Viabilidad financiera .....	32
1.3.3. Análisis de Sensibilidad .....	33
1.3.3.1. Primer escenario - Disminución del 5% en las ventas .....	33
1.3.3.2. Segundo escenario - Aumento de 8% en pago a proveedores.....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de inversiones .....	18
Tabla 2: Fuentes de financiamiento .....	19
Tabla 3: Depreciación de activos fijos .....	20
Tabla 4: Amortización de activos diferidos .....	21
Tabla 5: Absorción por trimestre (Año 1).....	22
Tabla 6: Proyección de absorción de potenciales clientes .....	23
Tabla 7: Proyección de ingresos por año .....	23
Tabla 8: Costos de generación del servicio.....	24
Tabla 9: Costos de mano de obra directa e indirecta .....	25
Tabla 10: Gastos administrativos.....	26
Tabla 11: Gastos de ventas .....	27
Tabla 12: Flujo de caja proyectado .....	27
Tabla 13: Estado de resultados proyectado.....	29
Tabla 14: Plazo de recuperación de la inversión .....	33
Tabla 15: Primer escenario de sensibilidad .....	34
Tabla 16: Segundo escenario de sensibilidad .....	35

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día la sociedad se encuentra dentro de un contexto histórico importante. Vivir una pandemia global, debido al covid 19, afectó de manera circunstancial el entorno. Varios sectores se vieron afectados a nivel mundial, entre ellos el sector del turismo, debido a las restricciones de movilidad, limitación de viajes por confinamiento, y precaución adoptando distanciamiento social.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2020), el sector del turismo emplea mucha mano de obra, pero es un sector que se encuentra hoy entre los más amenazados, con puestos de trabajo en peligro en toda su cadena de valor. Las consecuencias afectarán, en particular, a los grupos más vulnerables de la población, como las mujeres, los jóvenes y las comunidades rurales (cómo se citó en la Organización Mundial del Turismo, 2020).

Ecuador no se quedó atrás con las medidas preventivas, ya que salvaguardar la vida de las personas siempre fue prioridad. Sin embargo, era preciso crear estrategias de reactivación de este sector, a corto, mediano y largo plazo, ya que existen muchas empresas y muchos empleos que dependen del sector turístico dentro del país.

El turismo es uno de los principales sectores de la economía ecuatoriana y constituye una actividad productiva de alta relevancia para el Ecuador, pues es una fuente indispensable para el ingreso de divisas al país, el cual generó USD 2.280 millones en el año 2019. El sector turístico aportó al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador en 2,24% en 2019 (valores corrientes), generando fuentes de trabajo en el sector y en otras actividades relacionadas (MINTUR, 2020).

Después de casi tres años desde la pandemia, se está volviendo a retomar planes de viajes aplazados, sin embargo, aún existe rechazo o timidez ante ello, ya que existen nuevos rebotes de Covid 19. Por ello, se necesitan empresas que contribuyan a la creación de ofertas

necesarias dentro del sector turístico para la creación de empleo, reactivación de economía de las comunidades, y apoyo al bienestar de las personas.

Dentro de la investigación, se encontró que el Ministerio de Turismo del Ecuador & ESPOL (2020) realizó una encuesta en base a la nueva normalidad por la afectación del covid 19. Entre los resultados destacados se encontró que el 54% de los viajeros tenían pensado viajar a partir del 2021. Por otro lado, el 52% escogería la región Costa como preferencia para sus viajes. El 12% de los encuestados indicaron que preferían el turismo de aventura.

De esta manera, partiendo del contexto encontrado, se tomó el proceso de Design Thinking para indagar más a profundidad la problemática encontrada. El mismo se divide en 5 ejes: empatizar, definir, idear, prototipar, y validar. Cada uno de estos pasos está creado para conectarse entre sí, y para encontrar soluciones mediante procesos internos. En el eje de Empatizar, el grupo objetivo se identificó como jóvenes aventureros de 20 a 34 años en Guayaquil, nivel socioeconómico medio y medio alto, que les gusta el turismo de aventura, y buscan constantemente vivir nuevas experiencias. El siguiente paso consistió en definir el problema: La oferta turística de espacios naturales cercanos a Guayaquil donde los jóvenes aventureros puedan desarrollar actividades de aventura es limitada. En el siguiente proceso se pudo idear y tangibilizar la propuesta de negocios, en la cual nació Enigma, una empresa que ofrece servicios turísticos con una propuesta de valor diferente.

Para comprobar si el grupo objetivo escogido recibiría de manera positiva nuestra idea, se trasladó la propuesta a la vida real en un PMV: Producto mínimo viable. El mismo permitió no solo analizar la viabilidad del proyecto, sino obtener la retroalimentación necesaria para mejorar la propuesta inicial. Se abrieron las cuentas de Instagram y Tiktok de Enigma, la cual permitió lanzar una comunicación de convocatoria a nuestros clientes potenciales. El marketing de contenidos permitió conectar con nuestros clientes, y lograr cerrar las primeras ventas de nuestro MVP, el cual el precio era mucho menor, debido a que

era el primer viaje. La experiencia Enigma se llevó a cabo con nueve participantes en el puerto de “El Morro”. Luego del viaje, se envió encuestas a los participantes que dieron algunos de los siguientes resultados: el 88,9% consideró el juego de roles fue de fácil entendimiento, siete de nueve de los aventureros indicaron que el número de actividades fue suficiente, el 100% indicó que la dificultad de los acertijos fue la adecuada, el 44,4% expresó que es considerablemente económico en relación a lo ofrecido, entre otros. Adicional, se realizó entrevistas a los participantes para conocer a fondo sus opiniones, en las cuales encontramos que sugerían disminuir los tiempos de espera entre acertijos, que los participantes no puedan “morir” tan pronto del juego, colocar música en la lancha y hacer actividades para que las personas no se distraigan, entre otros.

Las observaciones dadas pudieron servir de ayuda para analizar desde la perspectiva del cliente, cuáles son las oportunidades de mejora a aplicar para un segundo MVP, y para la propuesta en general. Al finalizar el recorrido, gracias al poder de las redes sociales, se obtuvo como resultado dos personas muy interesadas en el servicio, que escribieron en la cuenta de Instagram y Whatsapp de Enigma. Esto indica que el negocio puede funcionar, es escalable, y es adaptable.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo General**

Desarrollar una oferta turística de aventura diferente, que fomente los viajes dentro del Guayas, en los jóvenes aventureros de 20 a 34 años de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Explorar el modelo metodológico de Design Thinking como creador de servicios de innovación.

- Investigar y analizar la demanda del público objetivo y la oferta actual existente relacionada al modelo de negocio.
- Establecer un plan de marketing que impulse efectivamente el negocio dentro del mercado.
- Identificar la viabilidad técnica de cada uno de los procesos requeridos para la ejecución del servicio.
- Establecer la estructura interna de la empresa, misión, visión, valores y plan de responsabilidad social.
- Definir la viabilidad financiera del proyecto dentro del mercado nacional actual.

### **BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO**

El primer paso de la creación del proyecto consiste en la metodología de Design Thinking, la cual se divide en cinco: empatizar, definir, idear, prototipar y validar. En la etapa de empatizar se identifica y analiza a profundidad el grupo objetivo. En el siguiente paso, definir, se descubren insights relevantes y el problema a resolver. Luego, se pasa a la fase de idear, en la cual se tangibiliza el modelo de negocio y se sintetiza en un modelo canvas. Dentro del prototipo, se utiliza la técnica de dibujo para validar el funcionamiento y aceptación de la propuesta. Adicional se recibe feedback para realizar la adaptación del respectivo prototipado.

Para la obtención de datos, se utiliza un método de investigación mixto no experimental, cuenta con un diseño explicativo secuencial y es de alcance exploratorio. Se aplican 3 herramientas: 1 encuesta y 1 grupo focal dirigido al mercado potencial; y 3 observaciones a profundidad de servicios relacionados al giro de negocio. Gracias al estudio, descubrimos los intereses del cliente para la ideación del recorrido e historia de la experiencia; identificamos las actividades de aventura con mayor aceptación del segmento;

determinamos el canal para llegar al consumidor, sus factores de compra y propensión de pago; relacionamos el storytelling con los acertijos y pistas dentro del recorrido y analizamos la competencia directa, indirecta y sustituta por medio del benchmarking. En base a los resultados, se describe el perfil del usuario ideal, llegando a un mercado objetivo de 5.879 personas.

Tras la investigación de mercado, se logra definir que la propuesta de valor que oferta la empresa es llevar a los aventureros a conocer destinos turísticos a través de un juego inmersivo, que integra acertijos y juegos de roles. Puesto que esta última característica resultó ser de alto atractivo para los prospectos, y una innovación que la competencia del sector no brinda, se determina que la misma sería el “unique selling point” de la marca. Es así como el posicionamiento del negocio resulta en “la única empresa en Ecuador que te lleva a vivir la experiencia de un viaje turístico de aventura como si estuvieras dentro de un juego.” Para realzar el valor del recorrido, un storyteller guía la dinámica a través de temáticas vinculadas a la historia cultural del sector, de tal manera que al mismo tiempo que se entretienen, aprenden del destino. Además, pistas escondidas se encuentran en el camino. El nombre y slogan establecidos para la empresa, alineado a lo lúdico, misterioso, y aventurero de la oferta, es Enigma, Escape the City. Actualmente la marca tiene un único paquete, El Morro Escape, y el mismo se comunica a través de Instagram y TikTok. En dichas redes y Whatsapp, se gestionan las contrataciones del servicio y se envían a los clientes fotos de ellos en su viaje. Para dar a conocer el servicio, se idea una campaña bajo el concepto “una nueva manera de vivir el turismo”, de tal manera que se transmita el posicionamiento de diferenciación de la marca frente a la competencia turística. Dicha campaña integra publicidad pagada en redes sociales y acciones con influencers para captar alcance y visibilidad, considerando que aquellas son las formas más óptimas de llegar al target.

En el juego de roles diseñado existen diferentes personajes, separados en dos grupos, con un poder específico. La metodología del juego compone dos etapas: la noche y el día. Durante la noche los participantes hacen uso de sus habilidades cuando el storyteller los llama uno por uno, y durante el día se les informa lo ocurrido y se les da un espacio para deliberación y votación. El participante más votado es eliminado. El objetivo es eliminar a todos los competidores del equipo contrario. Los acertijos se implementan entre las rondas del juego de roles y durante todo el recorrido.

El itinerario del viaje incluye el transporte desde la ciudad de Guayaquil hasta el sitio, la alimentación y el recorrido que incluye: visita a “Puerto El Morro”, paseo en lancha por los manglares, caminata por la “Isla de las Fragatas”, avistamiento de aves y delfines, y visita al “Cerro El Muerto”. A la mitad del recorrido se realiza el almuerzo en un restaurante de comida típica de la zona. Dentro de la experiencia, en todo momento hay un fotógrafo encargado de capturar imágenes de los participantes que posteriormente se les envía. Se realizan viajes cada Sábado y Domingo. La experiencia tiene una duración de diez horas. Se define una capacidad productiva anual de 1600 posibles usuarios del servicio.

En lo que abarca la parte administrativa se encuentra la definición de la misión, visión y valores de la empresa. Se enfatiza estos aspectos debido a que establece la razón de ser, a dónde se quiere llegar y lo que se quiere transmitir por medio de la propuesta de valor. Para lograrlo, es necesario escoger a un equipo de trabajo adecuado, en donde cada área cuente con indicadores que permitan medir los resultados.

A su vez, se describe el plan de responsabilidad social que tiene la compañía. En relación con stakeholders internos se encuentra el primer proyecto denominado “Talleres Enigma” para los colaboradores. Asimismo, encontramos a los stakeholders externos, en donde se selecciona a la Fundación FUCOBI como beneficiaria de la campaña, en la que

cincuenta centavos de dólar del valor total cancelado se planea destinar como donación para la fundación.

Para la viabilidad financiera, se proyecta el desarrollo de la etapa inicial del modelo de negocio hacia 5 años de vida útil. A través de esta, se refleja la adaptación del precio frente a la absorción de la demanda (5.879). Dado como caso excepcional, se obtiene una capacidad máxima de 1.600 posibles usuarios, por lo cual, se utiliza este valor como su participación en el mercado actual definiendo una absorción durante el primer año de operatividad del 80%. Estos datos junto a la proyección de vida útil, establecen que el negocio cuenta con una tasa interna de retorno (TIR) de 46,45%, un valor actual neto (VAN) de \$7.568,17 y un payback de la inversión en el cuarto año de operatividad. El valor final del plan de inversiones se eleva en \$6.772,59 cuyo valor es financiado por los accionistas conformados por los 6 socios empresariales, no se contemplan fuentes de financiamiento adicionales.

## 1. GERENCIA: ESTUDIO FINANCIERO

### 1.1. Presupuesto

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

El plan de inversiones para el modelo de negocio de “Enigma” se establece en 3 segmentos (Activos fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo). El plan se encuentra detallado con la recopilación de la información financiera correspondiente a las gerencias previas, teniendo reflejada la cantidad de inversión necesaria para el desarrollo y funcionamiento de la empresa cuyo valor se establece en \$6.772,59. A continuación se detallan los segmentos considerados:

**Activos Fijos:** Dentro de un análisis financiero se considera como activos fijos dentro de una empresa a aquellos activos que se adquieren para poder producir un bien, generar un servicio o mantener operativo un negocio a un mediano y largo plazo (Delgado Loor, s.f.). Se toma en consideración la adquisición de una computadora portátil de gama media y un equipo fotográfico para las operaciones designadas para la creación de contenido, bajo el nombre del activo Equipo de Cómputo. Adicionalmente se considera la adquisición de un equipo telefónico cuyas funciones recaen como herramientas de trabajo de comunicación, un megáfono y parlante con el objetivo de facilitar la interacción entre la experiencia del negocio, bajo el nombre del activo Equipo de Comunicación.

**Activos Diferidos:** Dentro de un análisis financiero se consideran como activos diferidos, también conocidos como cargos diferidos, a los bienes y servicios que ha adquirido una empresa de manera anticipada y que no necesariamente se usan en la inmediatez. (Mundi, 2021). El segmento se encuentra conformado en su totalidad por los distintos gastos preoperativos a considerar dentro del desarrollo de la empresa, estos están identificados como la constitución de la empresa, el registro de marca y el desarrollo de la campaña de lanzamiento inicial de la empresa.

**Capital de Trabajo:** Se consideran aquellos recursos disponibles de forma inmediata o en el corto plazo que requiere la empresa para poder operar sin sobresaltos y de forma eficiente (Gerencie.com, 2022). Este segmento está conformado por el capital de trabajo operativo considerando los aspectos de Materiales Directos, Mano de Obra directa e indirecta para el inicio de la etapa operativa del negocio. Adicionalmente lo conforma el capital de trabajo administrativo y ventas considerando los aspectos de Gastos administrativos, Gastos de ventas y el 5% de imprevistos sobre el valor total de los activos fijos.

**Tabla 1: Plan de inversiones**

<b>Plan de inversiones</b>		
<b>Activos fijos</b>		
Equipo de Cómputo	\$1.085,00	
Equipo de Comunicación	\$512,40	
<b>Total Activos fijos</b>		<b>\$1.597,40</b>
<b>Activos diferidos</b>		
Constitución de marca	\$800,00	
Registro de marca	\$224,00	
Campaña de lanzamiento	\$3.694,26	
<b>Total Activos diferidos</b>		<b>\$4.718,26</b>
<b>Capital de trabajo</b>		
<b>Capital de trabajo operativo</b>		
Materiales directos	\$120,89	
Mano de obra directa	\$86,14	
Mano de obra indirecta	\$17,07	
<b>Total Capital de Trabajo Operativo</b>		<b>\$224,10</b>
<b>Capital de Trabajo admin y vtas.</b>		
Gastos administrativos	\$151,59	

Gastos de ventas	\$1,37	
Imprevistos (5%)	\$79,87	
Total Capital de Trabajo adm y vts.		\$232,83
<b>Total Capital de Trabajo</b>		<b>\$456,93</b>
<b>Total Plan de inversiones</b>		<b>\$6.772,59</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Fuentes de financiamiento:** El negocio de “Enigma” se encuentra conformado por 6 socios empresariales, ante el monto de inversión que refleja el plan, como fuente de financiamiento cada socio se compromete en invertir un aporte de capital valorado en \$1.128,77 para el proyecto, teniendo como resultado el 100% de la fuente de inversión \$6.772,59 a una tasa mínima de retorno de accionistas del 15% por aporte de capital.

**Tabla 2: Fuentes de financiamiento**

Fuentes de financiamiento	Monto	%	Costo de K
Aporte de capital (Socios)	\$6.772,59	100%	15,00%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>100%</b>	<b>15,00%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.1.2. Política de cobros, pagos y existencias

**Política de cobro:** Establece los procedimientos que la empresa sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas, debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente (López, 2016). Para instancias del negocio, se establece que la política de cobro hacia los clientes por el servicio se maneje a través de transferencias bancarias, lo que representa a la empresa una demora en recibir efectuado el pago en un período máximo de 3 días.

**Política de pagos:** Establece la interacción de pago de la empresa hacia los proveedores involucrados en la generación del servicio. Debido a la naturaleza del negocio,

se opta por una clasificación de un pago al contado, en esta forma de pago la empresa abona el importe de la factura en el momento de la prestación del servicio (*Tipos de Política de Pagos de una Empresa*, 2018). Para instancias del negocio, se establece la generación del servicio durante los fines de semana (Sábado y Domingo), por lo cual, no se tiene una interacción con los proveedores durante los días (laborales) de la semana restante. Por tal motivo, se establece la política de pago cada 5 días laborales.

**Política de existencias:** El modelo de negocio “Enigma” al ser una empresa de servicios no contempla algún tipo de inventario físico, por lo tanto, no se establece ningún tipo de política sobre las existencias.

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

Para la depreciación de activos fijos se estima una vida útil según la característica de cada activo. Para el equipo de cómputo y equipo de comunicación se estiman 3 años de vida útil previo a llegar a su eje de equilibrio en cuanto a la depreciación del activo. En el caso de los activos diferidos se realiza una amortización a 5 años. Debido a la proyección de 5 años del desarrollo inicial que tiene el modelo de negocios, las tablas de depreciación y amortización siguen la tendencia de presentar los valores detallados para los respectivos años a considerar.

**Tabla 3: Depreciación de activos fijos**

Depreciación Activos fijos	Valor de adquisición	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de cómputo	\$1.085,00	3 años	\$361,67	\$361,67	\$361,67	\$ -	\$ -
Equipo de comunicación	\$512,40	3 años	\$170,80	\$170,80	\$170,80	\$ -	\$ -
<b>Total Depreciación</b>			<b>\$532,47</b>	<b>\$532,47</b>	<b>\$532,47</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4: Amortización de activos diferidos**

Amortización Activos diferidos	Valor de adquisición	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de empresa	\$800,00	5 años	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00
Registro de Marca	\$224,00	5 años	\$44,80	\$44,80	\$44,80	\$44,80	\$44,80
Campaña de Lanzamiento	\$3.694,26	5 años	\$738,85	\$738,85	\$738,85	\$738,85	\$738,85
<b>Total Amortización</b>			<b>\$943,65</b>	<b>\$943,65</b>	<b>\$943,65</b>	<b>\$943,65</b>	<b>\$943,65</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 1.1.4. Programa de producción y ventas

Para determinar la proyección de producción de servicio que puede obtener “Enigma” durante su primer año se definen los siguientes aspectos mediante la investigación de mercado.

- **Demanda:** El mercado potencial que se identifica durante la investigación de mercado es de 5.879 personas que encajan dentro de un perfil aventurero, en busca de lugares turísticos y práctica de actividades o deportes en la naturaleza.
- **Competencia:** Como el desarrollo del negocio ofrece rutas turísticas en las zonas dentro de la provincia del Guayas, se analiza la competencia a nivel local teniendo como resultado, los 3 competidores directos: Unexpected, Explore It y Bucay Adventures.
- **Capacidad productiva y la absorción de la demanda:** En el momento de calcular la participación del mercado del negocio, siendo esta, la demanda calculada repartida entre la competencia, se obtiene una participación de 1.960 personas en el mercado. Sin embargo, en esta primera instancia, el negocio durante su primer año tiene una capacidad productiva de hasta 1.600 potenciales clientes, por lo tanto, este dato se traduce como capacidad máxima de atención que posee el negocio y la absorción que el negocio puede alcanzar

de esta capacidad máxima se define en un 80% durante el primer año debido al lanzamiento de la campaña inicial del negocio y el uso de pautas a través de las redes sociales teniendo un mayor alcance en el mercado objetivo calculado.

- **Proyección anual de potenciales clientes:** Tomando en consideración el 80% de absorción del negocio, se proyecta para el primer año de operatividad 1.280 potenciales clientes.
- **Absorción de la participación en el mercado (Trimestral):** Para llevar a cabo un control en la proyección de las ventas y distribuir la absorción de los 1.280 potenciales clientes se realiza una segmentación trimestral dónde se establece un porcentaje estimado de absorción para cada trimestre según la apreciación de alcance hacia nuevos clientes según lo destaca el plan estratégico de la gerencia de Marketing. Esta absorción es segmentada y varía debido a la planificación de la campaña de lanzamiento y plan de pautas, las cuales cada trimestre cumple con un objetivo distinto y, por lo tanto, se traducen en un incremento de la absorción ascendente y no equitativa trimestralmente. La proyección de absorción por trimestre queda establecida a continuación:

**Tabla 5: Absorción por trimestre (Año 1)**

	% de Absorción	Absorción trimestral	Absorción acumulada
<b>Primer trimestre</b>	17%	218	218
<b>Segundo trimestre</b>	27%	346	564
<b>Tercer trimestre</b>	30%	384	948
<b>Cuarto trimestre</b>	26%	332	1.280

*Fuente: Elaboración propia*

Con todos los aspectos establecidos, se procede a generar la proyección de clientes a través del primer año operativo, ésta se detalla de la siguiente manera:

**Tabla 6: Proyección de absorción de potenciales clientes**

Primer año			Meses											
	%	Absor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Primer trimestre</b>	17%	218	48	76	94									
<b>Segundo trimestre</b>	27%	564				114	119	113						
<b>Tercer trimestre</b>	30%	948							128	128	128			
<b>Cuarto trimestre</b>	26%	1.280										128	116	88

Fuente: Elaboración propia

La vida útil del proyecto dentro de su etapa de desarrollo inicial se establece en 5 años, por lo tanto, la proyección de producción y ventas se toma en consideración hasta el quinto año de operatividad. Adicional, se toma en consideración un crecimiento anual en ventas del 6%.

Para la elaboración de la proyección de producción y ventas, el negocio percibe como fuentes de ingreso el precio de venta por persona del paquete turístico. Con esto definido, el programa de producción y ventas queda estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 7: Proyección de ingresos por año**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Producción anual</b>	1.280	1.357	1.438	1.525	1.600
<b>Precio</b>	\$55	\$55	\$55	\$55	\$55
<b>Proyección ventas</b>	<b>\$70.400</b>	<b>\$74.624</b>	<b>\$79.101</b>	<b>\$83.848</b>	<b>\$88.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**1.1.5. Detalle de costos de producción o generación de servicio (materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta).**

Para el cálculo del costo variable se definen los aspectos que conforman la generación de servicio de manera unitaria. Debido a que el modelo de negocio se rige bajo un servicio hacia los potenciales clientes, el costo variable de la generación del servicio (materiales directos) se conforma por 3 aspectos relacionados al servicio que recibe el cliente dentro del paquete turístico. El costo variable unitario se establece en \$17 tomando en consideración dentro de este rubro el costo por persona en los siguientes aspectos:

- El costo promedio por persona dentro del servicio del operador logístico de la zona, el cual ofrece paseo en lancha hacia una isla del sector, mirador de aves establecido en la isla, avistamiento de delfines y paseo en lancha de regreso al puerto (\$8 por participante).
- El costo promedio por persona en el servicio de restaurante, dónde se establece un menú con platos valorados en \$6, adicional a las bebidas (únicamente agua o gaseosas, las bebidas alcohólicas se registran como un costo externo y no se considera dentro de este costo variable), éstas tienen un costo entre \$0,50 y \$0,75 por lo que se establece un promedio de \$1 adicional al costo de servicio del restaurante. (\$7 por participante).
- El costo promedio por persona en el servicio de artesanías locales, siendo que la empresa establece entregar regalos de participación a manera de recuerdos de la zona turística y conserven un detalle de la experiencia. (\$2 por participante).

***Tabla 8: Costos de generación del servicio***

<b>Generación del servicio (por persona)</b>	<b>Valor</b>
Operador logístico	\$8,00
Menú del servicio de restaurante	\$6,00

Promedio de las bebidas	\$1,00
Regalos de recuerdo (Artesanías)	\$2,00
<b>Total Generación del servicio</b>	<b>\$17,00</b>
Producción anual (Primer año)	1.280
<b>Costo variable total</b>	<b>\$21.760,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para el costo fijo del modelo de negocio, se toma en consideración la mano de obra productiva. Primero se considera la mano de obra directa conformada por el ejecutivo de logística encargado de administrar la ruta del paquete turístico, manteniendo la comunicación con los proveedores de la zona turística y siendo partícipe de los viajes bajo el papel del storyteller y guía de la experiencia. Adicional, se consideran dos ayudantes de logística bajo la modalidad de honorarios para la ejecución de los aspectos dentro de la generación del servicio (materiales directos) durante los días de viaje planificados, por lo tanto, el valor de mano de obra directa para el primer año se establece en \$15.505,26. Segundo se considera la mano de obra indirecta conformada por un ayudante de marketing (fotógrafo) bajo la modalidad de honorarios quien será encargado de capturar los momentos fotográficos y audiovisuales de los clientes durante el desarrollo y la experiencia del paquete turístico durante los días de viaje planificados, por lo tanto, el valor de mano de indirecta para el primer año se establece en \$3.072,00. Estos datos se reflejan en la tabla para el costo fijo total de la generación del servicio:

***Tabla 9: Costos de mano de obra directa e indirecta***

<b>Costo fijo</b>	<b>Valor</b>
Mano de obra directa	\$15.505,26
Mano de obra indirecta	\$3.072,00
<b>Total Costo fijo</b>	<b>\$18.577,26</b>

*Fuente: Elaboración propia*

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

Para obtener un valor total en los gastos de administración dentro del modelo de negocio se consideran aspectos como el sueldo del personal administrativo cuyo valor para el primer año se establece en \$17.605,48. Los demás aspectos a considerar son servicios contables, suministros, alquiler del transporte (furgoneta), uniformes para los empleados y el presupuesto destinado para la implementación del plan de RSE, el cuál será considerado dentro del rubro de gastos a partir del segundo año operativo. La suma de todos los aspectos administrativos establece un valor durante el primer año de \$27.287,74 y a este valor para la proyección de los siguientes años se considera un aumento anual de la inflación en un 3%. La tabla de los gastos administrativos se refleja en:

**Tabla 10: Gastos administrativos**

<b>Gastos administrativos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo personal administrativo	\$17.605,48	\$18.133,64	\$18.677,65	\$19.237,98	\$19.815,12
Servicios contables	\$2.400,00	\$2.472,00	\$2.546,16	\$2.622,54	\$2.701,22
Suministros	\$509,40	\$524,68	\$540,42	\$556,64	\$573,33
Alquiler de transporte	\$6.720,00	\$6.921,60	\$7.129,25	\$7.343,13	\$7.563,42
Uniformes	\$52,86	\$54,45	\$56,08	\$57,76	\$59,49
Programa de RSE	\$0,00	\$1.470,00	\$1.514,10	\$1.559,52	\$1.606,31
<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>\$27.287,74</b>	<b>\$29.576,37</b>	<b>\$30.463,66</b>	<b>\$31.377,57</b>	<b>\$32.318,90</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El desarrollo de marketing y publicidad de manera online se toma en consideración, teniendo gastos de exposición y pautas en redes sociales como Instagram. Para el primer año de operatividad, en el desarrollo del negocio los gastos por pautas en redes sociales durante 3 meses se encuentran cubiertos dentro del presupuesto de la campaña de lanzamiento, por lo cual, para la determinación del gasto del primer año se utiliza los 9 meses restantes de operatividad y el valor en marketing y publicidad se establece en \$246,00.

A partir del segundo año, contemplando en la gerencia de Marketing, el plan de pautas en redes sociales destaca que el número de pautas se reducirán debido a una nueva planificación de cronograma, por lo tanto, el valor se establece en \$228 en pautas y exposición de redes sociales. Ante la explicación de la distribución de gastos, la inflación anual del 3% se comienza a calcular dentro de la proyección de los siguientes años a partir del segundo año operativo. La tabla de los gastos de ventas se refleja en:

**Tabla 11: Gastos de ventas**

<b>Gastos de ventas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Marketing y Publicidad	\$246,00	\$228,00	\$234,84	\$241,89	\$249,14
<b>Total Gastos de ventas</b>	<b>\$246,00</b>	<b>\$228,00</b>	<b>\$234,84</b>	<b>\$241,89</b>	<b>\$249,14</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## **1.2. Planeación Financiera**

### **1.2.1. Flujo de caja proyectado**

Un instrumento financiero que permite anticipar determinadas situaciones que pueden poner en riesgo la operatividad de una empresa relacionado con la liquidez, proyecta el movimiento de ingresos y egresos en un periodo lo que permite a la empresa tener una idea si necesitará financiamiento a futuro o si tendrá suficientes recursos para realizar inversiones que ayuden al desarrollo y crecimiento (Maejo, 2022). Se presenta el flujo de caja proyectado para los 5 años del modelo de negocio.

**Tabla 12: Flujo de caja proyectado**

<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Recuperación por ventas		\$69.813,33	\$74.588,80	\$79.064,13	\$83.807,98	\$87.965,40
<b>Egresos operaciones</b>						
Pago a proveedores		\$21.457,78	\$23.047,47	\$24.430,31	\$25.896,13	\$27.182,17
Mano de obra directa		\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26
Mano de obra indirecta		\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00

Gastos administrativos		\$27.287,74	\$29.576,37	\$30.463,66	\$31.377,57	\$32.318,90
Gastos de ventas		\$246,00	\$228,00	\$234,84	\$241,89	\$249,14
Participación de empleados			\$157,93	\$255,10	\$585,00	\$1.018,60
Impuesto a la renta			\$223,74	\$361,39	\$828,76	\$1.443,01
<b>Total Egresos operacionales</b>		<b>\$67.568,77</b>	<b>\$71.810,77</b>	<b>\$74.322,56</b>	<b>\$77.506,61</b>	<b>\$80.789,08</b>
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>\$2.244,56</b>	<b>\$2.778,03</b>	<b>\$4.741,57</b>	<b>\$6.301,37</b>	<b>\$7.176,31</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>						
Aporte capital (Socios)	\$6.772,59					
<b>Total Ingresos no operacionales</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Egresos no operacionales</b>						
Pago de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de crédito bancario		\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$1.597,40					
Activos diferidos	\$4.718,26					
Capital de trabajo	\$456,93					
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Flujo no operacional</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Flujo Neto generado</b>	<b>\$-6.772,59</b>	<b>\$2.244,56</b>	<b>\$2.778,03</b>	<b>\$4.741,57</b>	<b>\$6.301,37</b>	<b>\$7.176,31</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En la proyección del flujo de caja, se establecen los flujos de entrada y salida de efectivo que transcurren durante los 5 años de proyección para el modelo de negocio. Como flujos de entrada se toma en consideración los ingresos operacionales, siendo la recuperación por ventas analizada según la política de cobro del negocio establecido en 3 días. Como flujos de salida se toma en consideración los egresos operacionales, siendo compuestos por el pago a proveedores analizado según la política de pago del negocio establecido en 5 días, la mano de obra directa, el valor total de los gastos administrativos y de venta. De igual forma se toma en cuenta la participación de empleados e impuesto a la renta reflejado en el Estado de Resultados, pero se estos valores se efectúan a partir del segundo año de operatividad.

La diferencia entre los flujos de entrada y salida (Ingresos y Egresos operacionales) da como resultado el flujo de caja operacional. Los ingresos no operacionales se limitan a ser efectuados como fuentes de financiamiento de la inversión, por lo tanto, no se extienden a considerar estos ingresos dentro del flujo de caja proyectado. Los egresos no operacionales se establecen como el pago de los intereses financieros y del crédito bancario, en el caso del negocio, al no contar con un préstamo bancario como fuente de financiamiento, ambos aspectos no representan valor alguno dentro del flujo de caja. Teniendo todos los flujos establecidos, se obtiene que el modelo de negocio genera un flujo neto de \$2.244,56 para el primer año de operatividad.

### 1.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias es un reporte financiero que muestra de manera minuciosa la situación financiera de una empresa, es decir, si obtuvo ganancia o pérdidas en el ejercicio de un ciclo contable (Urzúa, 2022). Se presenta el estado de resultados proyectado para los 5 años del modelo de negocio.

**Tabla 13: Estado de resultados proyectado**

Estado de Resultados proyectado					
Detalles del Estado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$70.400,00	\$74.624,00	\$79.101,44	\$83.847,53	\$88.000,00
Costos de venta	\$40.337,26	\$41.642,86	\$43.026,79	\$44.493,76	\$45.777,26
Utilidad bruta	\$30.062,74	\$32.981,14	\$36.074,65	\$39.353,76	\$42.222,74
Gastos administrativos	\$27.287,74	\$29.576,37	\$30.463,66	\$31.377,57	\$32.318,90
Gastos de venta	\$246,00	\$228,00	\$234,84	\$241,89	\$249,14
EBITDA	\$2.529,00	\$3.176,77	\$5.376,14	\$7.734,30	\$9.654,70
Gastos de amortización	\$943,65	\$943,65	\$943,65	\$943,65	\$943,65
Gastos de depreciación	\$532,47	\$532,47	\$532,47	\$-	\$-
EBIT	\$1.052,89	\$1.700,65	\$3.900,03	\$6.790,65	\$8.711,05
Gastos financieros	\$-	\$-	\$-		
Utilidad antes de participación	\$1.052,89	\$1.700,65	\$3.900,03	\$6.790,65	\$8.711,05

15% de participación	\$157,93	\$255,10	\$585,00	\$1.018,60	\$1.306,66
Utilidad antes de impuestos	\$894,95	\$1.445,56	\$3.315,02	\$5.772,05	\$7.404,39
25% Impuestos	\$223,74	\$361,39	\$828,76	\$1.443,01	\$1.851,10
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$671,21</b>	<b>\$1.084,17</b>	<b>\$2.486,27</b>	<b>\$4.329,04</b>	<b>\$5.553,29</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El modelo de negocio “Enigma” se proyecta en generar utilidades desde el primer año de operatividad. La proyección también establece que cada año operativo las utilidades tendrán una tendencia de incremento asociados a la obtención de nuevos clientes potenciales. El porcentaje de utilidad para el primer año operativo se establece en un 0,95% y para el quinto año aumenta a un 6,31%

### **1.3. Evaluación del Proyecto**

#### **1.3.1. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio se establece como un cálculo para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, es decir, cuando la empresa logra vender lo mismo que gasta (Contreras García, 2021). Para la determinación del punto de equilibrio se toma en análisis el método de ingresos que posee el modelo de negocio, de manera específica, el precio de venta por persona para el servicio \$55. Con esto definido, se analiza los aspectos a considerar para el cálculo del punto de equilibrio:

- La cantidad de potenciales clientes en el primer año 1.280
- El costo variable unitario se establece en \$17, dentro del primer año operativo el costo variable total asciende a \$21.760,00.
- El costo fijo se establece en \$18.577,26

Con los aspectos anteriores, se procede a realizar el primer cálculo de punto de equilibrio enfocado en las ventas. La fórmula a implementar se detalla de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio Ventas} = \frac{\text{Costo fijo total}}{1 - (\text{Costo variable unitario} / \text{Precio de venta unitario})}$$

$$\text{Punto de equilibrio Ventas} = \frac{\$19.893,92}{1 - (\$17 / \$55)}$$

$$\text{Punto de equilibrio Ventas} = \$26.888,13$$

Se procede a realizar el segundo cálculo de punto de equilibrio enfocado en la generación del servicio. La fórmula a implementar se detalla de la siguiente manera:

$$\text{P.E. Generación servicio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\text{P.E. Generación servicio} = \frac{\$19.893,92}{\$55 - \$17}$$

$$\text{P.E. Generación servicio} = 489$$

Con ambos cálculos de punto de equilibrio se define que el negocio necesita generar un mínimo de \$26.888,13 para que la empresa pueda cubrir en su totalidad los costos fijos y variables previamente detallados. Adicional, se define que el negocio debe atraer y generar un mínimo de 489 potenciales clientes que participen de la experiencia de los paquetes turísticos para empezar a generar ingresos a partir de los siguientes potenciales clientes.

### **1.3.2. Viabilidad financiera**

Con la información obtenida en el flujo de caja proyectado se calcula la viabilidad financiera correspondiente al modelo de negocio utilizando los indicadores TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor Actual Neto) y Payback (Retorno de la inversión).

El indicador TIR es la rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrán una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto (Sevilla Arias, 2014). Para calcular la rentabilidad el indicador TIR se compara con el indicador TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Retorno). Como se menciona anteriormente, se habla de la rentabilidad de la inversión, por lo que, el indicador TMAR se calcula con las fuentes de financiamiento, tomando en cuenta el porcentaje de inversión que representa cada fuente y el porcentaje de tasa de interés de cada una, obteniendo así que para este proyecto el indicador TMAR refleja un 15%. Al calcular el indicador TIR del proyecto se obtiene como resultado un porcentaje del 46,45%, por lo tanto, al ser comparado con el otro porcentaje del indicador, refleja que el proyecto demuestra rentabilidad.

El indicador VAN determina la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto de inversión mediante la actualización de los flujos de gastos e ingresos del futuro proyecto menos la inversión inicial, si el resultado es positivo, refleja ganancia y el proyecto es viable (Ramírez, 2022). Por lo tanto, al calcular el indicador VAN se obtiene como resultado una ganancia de \$7.568,17 de la inversión, resultado el cuál al ser positivo demuestra que el proyecto es viable.

Finalmente, el Payback también conocido como plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión (Valeyos Morales, 2014). Para el análisis de este proyecto se demuestra que el valor de la inversión en su totalidad se recupera en el cuarto año de operatividad. Ante esto la tabla de viabilidad financiera se establece en:

**Tabla 14: Plazo de recuperación de la inversión**

Periodo (Años)	Inversión	Flujo	Rentabilidad exigida	Recuperación de inversión
Año 1	\$6.772,59	\$2.244,56	\$1.015,89	\$1.228,67
Año 2	\$5.543,92	\$2.778,03	\$831,59	\$1.946,45
Año 3	\$3.597,47	\$4.741,57	\$539,62	\$4.201,95
Año 4	\$-604,47	\$6.301,37	\$-90,67	\$6.392,04
Año 5	\$-6.996,51	\$7.176,31	\$-1.049,48	\$8.225,79

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.3.3. Análisis de Sensibilidad**

Para realizar el análisis de sensibilidad se identifican dos posibles escenarios que demuestran cierto nivel de volatilidad dentro del modelo de negocio. Como primer escenario se considera la disminución del 5% en las ventas (Recuperación por ventas), analizando cómo esta posibilidad puede fluctuar dentro de las demás variables financieras. Como segundo escenario se considera el aumento del 8% de los gastos correspondientes a la generación del servicio (Pago a proveedores) asumiendo que los proveedores de las zonas locales decidan volver a negociar los costos de operación, para el análisis de ambos escenarios las demás variables dentro del flujo se mantienen sin cambios en su proyección.

#### **1.3.3.1. Primer escenario - Disminución del 5% en las ventas**

Como resultado de la disminución de las ventas en un 5% presenta grandes afectaciones en los indicadores TIR y VAN. Empezando con el indicador TIR, su porcentaje desciende de 46,45% hasta quedar en un -10,80% y al comparar este valor con el indicador TMAR, que se mantiene con un 15%, demuestra que el proyecto no demuestra rentabilidad, lo cual, es un indicativo que el proyecto fracase. Por otro lado, con el indicador VAN su valor desciende de \$7.568,17 hasta quedar en -\$5.469,07 demostrando que se obtiene como resultado una pérdida de la inversión y el proyecto se declara como no viable. Ante esto

mencionado, si el proyecto presenta esta disminución en sus ventas es muy susceptible a volverse financieramente insolvente.

**Tabla 15: Primer escenario de sensibilidad**

<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Recuperación por ventas		\$66.322,67	\$70.859,36	\$75.110,92	\$79.617,58	\$83.567,13
<b>Egresos operaciones</b>						
Pago a proveedores		\$21.457,78	\$23.047,47	\$24.430,31	\$25.896,13	\$27.182,17
Mano de obra directa		\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26
Mano de obra indirecta		\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00
Gastos administrativos		\$27.287,74	\$29.576,37	\$30.463,66	\$31.377,57	\$32.318,90
Gastos de ventas		\$246,00	\$228,00	\$234,84	\$241,89	\$249,14
Participación de empleados			\$157,93	\$255,10	\$585,00	\$1.018,60
Impuesto a la renta			\$223,74	\$361,39	\$828,76	\$1.443,01
<b>Total Egresos operacionales</b>		<b>\$67.568,77</b>	<b>\$71.810,77</b>	<b>\$74.322,56</b>	<b>\$77.506,61</b>	<b>\$80.789,08</b>
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-\$1.246,11</b>	<b>-\$951,41</b>	<b>\$788,36</b>	<b>\$2.110,97</b>	<b>\$2.778,04</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>						
Aporte capital (Socios)	\$6.772,59					
<b>Total Ingresos no operacionales</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Egresos no operacionales</b>						
Pago de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de crédito bancario		\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$1.597,40					
Activos diferidos	\$4.718,26					
Capital de trabajo	\$456,93					
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Flujo no operacional</b>	<b>\$ -</b>					
<b>Flujo Neto generado</b>	<b>-\$6.772,59</b>	<b>-\$1.246,11</b>	<b>-\$951,41</b>	<b>\$788,36</b>	<b>\$2.110,97</b>	<b>\$2.778,04</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.3.3.2. Segundo escenario - Aumento de 8% en pago a proveedores

Como resultado del aumento de los costos de la generación del servicio en un 8% presenta medianamente cambios en los indicadores TIR y VAN. Empezando con el indicador TIR, su porcentaje desciende de 46,45% hasta quedar en un 19,90%, al comparar este valor con el indicador TMAR, el cual se sigue manteniendo con un 15%, a pesar del aumento del costo variable el porcentaje sigue estando por encima del límite establecido, por lo tanto, se demuestra que el proyecto continúa demostrando rentabilidad. Por otro lado, con el indicador VAN su valor desciende de \$7.568,17 hasta quedar en \$1.130,57 demostrando que el negocio se mantiene reflejando una ganancia de la inversión y el proyecto sigue declarándose viable. Ante esto mencionado, si el proyecto presenta un aumento en sus costos variables (Pago a proveedores) presenta una disminución en sus indicadores financieros, pero se mantiene financieramente solvente.

**Tabla 16: Segundo escenario de sensibilidad**

<b>Flujo de Caja proyectado</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Recuperación por ventas		\$69.813,33	\$74.588,80	\$79.064,13	\$83.807,98	\$87.965,40
<b>Egresos operaciones</b>						
Pago a proveedores		\$23.174,40	\$24.891,26	\$26.384,74	\$27.967,82	\$29.356,75
Mano de obra directa		\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26	\$15.505,26
Mano de obra indirecta		\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00	\$3.072,00
Gastos administrativos		\$27.287,74	\$29.576,37	\$30.463,66	\$31.377,57	\$32.318,90
Gastos de ventas		\$246,00	\$228,00	\$234,84	\$241,89	\$249,14
Participación de empleados			\$157,93	\$255,10	\$585,00	\$1.018,60
Impuesto a la renta			\$223,74	\$361,39	\$828,76	\$1.443,01
<b>Total Egresos operacionales</b>		\$69.285,40	\$73.654,56	\$76.276,99	\$79.578,30	\$82.963,66
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>\$527,94</b>	<b>\$934,24</b>	<b>\$2.787,14</b>	<b>\$4.229,68</b>	<b>\$5.001,74</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>						
Aporte capital (Socios)	\$6.772,59					
<b>Total Ingresos no operacionales</b>	\$6.772,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Egresos no operacionales</b>						
Pago de intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de crédito bancario		\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Inversiones</b>						
Activos fijos	\$1.597,40					
Activos diferidos	\$4.718,26					
Capital de trabajo	\$456,93					
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>\$6.772,59</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo no operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo Neto generado</b>	<b>\$-6.772,59</b>	<b>\$527,94</b>	<b>\$934,24</b>	<b>\$2.787,14</b>	<b>\$4.229,68</b>	<b>\$5.001,74</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Previo a establecer un nuevo negocio y buscar el sueño de emprender es importante sentar las bases y medir la viabilidad de la propuesta frente al mercado que se encuentra alrededor, en este caso, Ecuador. El desarrollo de la gerencia financiera permite sentar dichas bases y poder analizar la factibilidad de la propuesta previo al gasto y el desembolso de una inversión por parte de los emprendedores.

Bajo esta mirada, Enigma ha buscado generar un sistema de desarrollo financiero dinámico, desde la perspectiva de no buscar quedarse “en un solo sitio” más bien acoger esta actitud nómada, sin barreras físicas que limiten el desarrollo del negocio a la par de las opciones turísticas que puede brindar el país. Tal es el motivo de oportunidad y el segmento de los potenciales clientes que el negocio se topa con un excedente de la demanda / mercado objetivo, el modelo de negocio inicial cómo ha sido planteado no le permite acaparar todo este excedente pero refleja un indicio de aceptación dentro del nicho de mercado escogido.

Se recomienda que dentro de este excedente existe la oportunidad de acaparar y aumentar la capacidad productiva máxima del negocio frente a la proyección de expandir nuevas líneas del servicio en un tiempo de medio y largo plazo, la diversidad de estas líneas del servicio derivadas en la cantidad de paquetes independientes le puede permitir al negocio ser capaz de afrontar la participación de mercado real que se dispone frente a su competencia directa, lo que se traduce a nuevas fuentes de ingresos y mayor perfil competitivo.

La naturaleza y estructura de Enigma al no contar con un espacio físico, permite desligarse de la adquisición de activos pesados como lo son terrenos, edificios u obras civiles, y permite al negocio invertir ese dinero en activos más pequeños que se alinean a esta perspectiva de un modelo de negocio nómada. De igual forma, la re dirección de la inversión se destina mayormente al desarrollo de campañas y estrategias de marketing debido a que la comunicación para esta etapa de inicial es primordial, porque no se busca comunicar un

simple servicio, se busca comunicar una experiencia inmersiva y aventurera frente a destinos turísticos poco frecuentados con una oportunidad de desarrollo económico local.

Ante esta perspectiva, se recomienda mantener la adquisición de activos fuertes de manera reducida. Adicional a esto, el negocio dentro de su etapa inicial no cuenta con un transporte propio para realizar sus viajes, por lo tanto, se opta por la opción de alquilar o subcontratar un servicio de furgonetas que faciliten el alquiler del medio. Para instancias iniciales, al contar con un paquete reducido de viajes es un costo que se puede solventar con las fuentes de ingreso, sin embargo, si se proyecta una expansión de líneas de productos en un tiempo de medio y largo plazo es recomendable plantear seriamente la adquisición del primer activo fijo fuerte como lo sería la compra de un transporte propio que sea operado por el mismo negocio. De esta manera, el activo pasa a considerar como una suma de inversión que Enigma estaría dispuesta a aceptar y reduciría la percepción del gasto de alquiler.

Enigma se dispone a la creación de oportunidades laborales bajo el ámbito de trabajar remotamente y a través de experiencias de viajes. Dado la etapa inicial del negocio y su desarrollo laboral durante los fines de semana, Enigma propone la remuneración honoraria hacia sus trabajadores comprendiendo la petición de trabajo en horas excepcionales fuera de las horas laborales convencionales entre semana. Se recomienda, dentro de la proyección de expansión de las líneas del servicio establecer el pago de una remuneración con valor fijo hacia los empleados, siendo que ante el escenario de obtener nuevas líneas e incremento de la oferta de los paquetes de servicio, a la par, mayor serán las responsabilidades a las cuales los empleados deben responder, por lo tanto, su remuneración debe nivelarse acorde a sus funciones.

A pesar de ser un negocio cuya ejecución no requiere una inversión elevada y con una estructura financiera estable tiende a ser susceptible ante cambios bruscos de sensibilidad. Ante esta situación, la búsqueda de ingresos por parte de auspicios de marcas,

reiterando nuevamente la importancia de la comunicación y campaña para este tipo de negocio. Al ofrecer un espacio para el auspicio de las marcas se está dando una oportunidad de exposición para éstas durante la experiencia de los viajes brindando un escenario de mayor alcance hacia el nicho de mercado compartido.

A través del tema del emprendimiento dispone a los encargados detrás del modelo de negocio a ser innovadores, no estancarse dentro de una misma fórmula bajo la idea de “la fórmula funciona y es replicable”. Enigma posee la oportunidad de destinar nuevas inversiones en adaptaciones constantes según el desarrollo de su entorno y su destino, y posee la viabilidad financiera para evolucionar en un tiempo de medio y largo plazo, destinando las utilidades en la reinversión constante.

Para concluir, a través del diseño de este plan de negocio fue dada la oportunidad de descubrir y caer en cuenta que para realizar algo viable y significativo, no es necesario una cantidad significativa de dinero, nos fue dada la oportunidad de identificar cómo aprovechar las oportunidades que se brindan dentro del país tomando un sistema de negocio existente, como lo es el turismo de aventura, y combinarlo con algo nuevo que crea una sinergia y se convierte en algo totalmente innovador para el mercado. Elegir un proyecto dentro de un tema tan amplio y demandante como lo es el turismo es un reto, debido a la gran competencia de servicios que están detrás del mismo nicho, sin embargo, idea de negocio nace de la integración de las personas e identificar qué fortalezas y oportunidades existen dentro del mercado en Ecuador y potencializarlas a través de interacciones dinámicas que cambie por completo la idea que se tiene de un servicio de turismo convencional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras García, J. (2021, 7 diciembre). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. Salesforce Blog.  
<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- Delgado Loor, F. (s. f.). *¿Qué significa activo fijo en una empresa y cuáles son sus características?* SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales.  
<https://smsecuador.ec/que-significa-activo-fijo-en-una-empresa/>
- Gerencie.com. (2022, 12 septiembre). *Capital de Trabajo*. Gerencie.com - Economía y finanzas. <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- López, H. (2016, 26 agosto). *Políticas de cobranza*. UNIVIA.  
<https://univia.info/politicas-de-cobranza/>
- Maejo, R. (2022, 28 junio). *Flujo de caja proyectado: ¿Qué no te sorprenda la falta de liquidez!* Nubox. <https://blog.nubox.com/empresas/flujo-de-caja-proyectado>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Plan de reactivación turística*.  
[https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_compressed.pdf)
- Ministerio de Turismo & ESPOL. (2020). *Comportamiento del turismo nacional*.  
<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Infografia-Guayas.jpeg>
- Mundi. (2021, 4 octubre). *¿Qué son los activos diferidos y qué importancia tienen para tu información financiera?* Mundi - Contabilidad.  
<https://mundi.io/contabilidad/activos-diferidos-y-caracteristicas/>

- Ramírez, P. (2022, 26 septiembre). *Van y TIR: Concepto, diferencias y cómo calcularlos*. Economía 3. <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>
- Sevilla Arias, A. (2014, 15 julio). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Tipos de Política de Pagos de una Empresa*. (2018, 16 noviembre). Saccsa Software. <https://www.sacsa.com.mx/blog/tipos-politica-pagos-una-empresa/>
- Urzúa, F. (2022, 30 marzo). *Estado de resultados ¿Qué es y para qué sirve?* CHIPAX. <https://www.chipax.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-estado-de-resultados/>
- Velayos Morales, V. (2014, 15 agosto). *Payback o plazo de recuperación*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/payback.html>