



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

**MODELO DE NEGOCIO
“ADVENTURE”
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

MOISES ISRAEL GUERRA ARAY

Tutoría por: Verónica Carrera del Río Márquez de la Plata

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Negocios Internacionales

Guayaquil, Ecuador

Noviembre, 2022

Cláusula de Autorización para la Publicación del Trabajo de Titulación

Yo, **Moises Israel Guerra Aray** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Adventure: Gerencia Financiera**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Adventure**”.
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 Emilia Dominique Bastidas Mena, Andrés Alejandro Mancheno Chong, Laura Lissette Maridueña Yongo, Bryan Paul Montalván Cruz, Angie Valeria Vega Vera.

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.



Moises Israel Guerra Aray
0950462630

Declaro que,

Yo, Moises Israel Guerra Aray en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Adventure: Gerencia Financiera**” 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.

Así mismo, 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.



Moises Israel Guerra Aray

0950462630

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo el desarrollo del modelo de negocio "Adventure", el cual es una aplicación móvil referente de lugares recreativos y turísticos donde se conectan establecimientos con clientes finales que buscan vivir diferentes y nuevas experiencias.

El plan de marketing para Adventure está enfocado concretamente en el nicho de mercado de experiencias turísticas. Sin embargo, al focalizarse únicamente en la provincia del Guayas y al trabajar con establecimiento recreativos de la provincia se vuelve más directo y a la vez específico en lo que se oferta, y en el target tanto como usuarios y emprendedores que buscan sumarse a la plataforma. Se espera cubrir una necesidad grande en la provincia, la cual pudimos evidenciar en las entrevistas realizadas, donde el ciudadano común considera que dentro de Guayaquil o sus alrededores "no hay más plan que comer e ir a discotecas"

El servicio de Adventure será ofertado y expuesto en diferentes medios sociales, principalmente en redes sociales de la marca y así mismo las redes sociales de los emprendedores o marcas socias de la plataforma. Otra forma de darla a conocer en redes es por medio de micro influencers de la provincia, quienes, al ser invitados a formar parte de experiencias de Adventure, libremente puedan opinar y así mismo crearse un perfil dentro de la app, para que sus seguidores puedan ver qué planes les gusta a ellos y así mismo unirse a ellos. Adventure tendrá presencia en estrategias en plataformas digitales como redes sociales, página web y activaciones BTL para mantener el interés.

Dentro de la versión gratuita en la plataforma se permiten reservas y pagos, información de turismo y actividades recreativas, promociones semanales, y ser parte de comunidades referentes a sus preferencias; en la versión premium de pago se cuenta con sistema de

fidelización por consumos con promociones y beneficios exclusivos, para así incentivar las actividades de esparcimiento que ofrece la provincia del Guayas.

Se definió como mercado meta las personas económicamente activas de la provincia del Guayas, Ecuador, en un rango de 20 a 50 años, de un estrato socioeconómico B y C +, y estén interesados en realizar actividades diferentes dentro de la provincia del Guayas. Dentro de las entrevistas con los establecimientos se destaca que ellos preferirían que el porcentaje se maneje por la cantidad de personas que van desde esa opción o un rango mes; y estuvieron de acuerdo que formando parte de la aplicación llegarán a más personas, por lo tanto, más clientes. En cuanto a las encuestas cabe destacar que de 409 se obtuvo que un 80.44% sí descargaba la aplicación y un 17.36% quizás, con un 34.96% de disposición de pagar por el servicio Premium y un 39.61% quizás, como rango preferente de \$0.99 a \$2.99. Finalmente acotamos que, posterior al prototipo se realizaron focus groups a nuestro grupo objetivo y cada 4 de cinco participantes (once en total) enfatizaron que una aplicación les parece más seguro el pago, es más didáctica y fácil de usar.

En el modelo de negocio se determinó que la estructura jurídica será sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), en la que se concluyó que se tendrán 12 colaboradores en el primer año, siguiendo la misión junto con los valores corporativos para poder alcanzar la visión de la empresa. Nos preocupamos por los stakeholders que formarán parte de la aplicación, por esto creamos un plan de responsabilidad social empresarial, en el cual el proyecto interno estará enfocado en la salud mental de nuestros colaboradores, reduciendo el estrés, aumentando su productividad y trabajo en equipo. El proyecto externo estará vinculado con los establecimientos aliados que se encontrarán en la aplicación en el cual se pretende aportar valor a la comunidad por medio del análisis de contaminación de estos al medio ambiente junto con recomendaciones

para disminuirla. El servicio que se dará en la aplicación es fundamental, por esto se medirá el desempeño de la misma por medio de los KPI's en base a las estrategias planteadas por cada departamento, de esta forma se podrán corregir errores e identificar oportunidades de mejora constante.

La inversión inicial para el proyecto es de \$86.214,35; de lo cual \$18.000,00 será financiado por los socios fundadores y los \$68.214,35 restantes se obtendrán con inversión privada, dando como reembolso un 10,5% sobre la inversión por 3 años. Se estima una captación de 3667 usuarios, de los cuales 1491 sean clientes con el servicio premium. De igual manera, se estima una afiliación de 26 establecimientos. Con un 20% sobre el valor consumido por los usuarios en los establecimientos, siendo \$75 promedio el gasto mensual por usuario; más el costo de \$2,99 por servicio de afiliación premium, se daría un ingreso por ventas en el primer año de \$276.532,78. Se proyecta un crecimiento promedio del 4% anual en usuarios free, usuarios premium y establecimientos afiliados. El negocio tiene fundamentos de viabilidad por sus indicadores, la TIR y el VAN. Los cuales son 83,37% y \$300.839,99 respectivamente. Durante los 5 años proyectados, la utilidad neta promedio es de 20,85% sobre las ventas. Con ello, la recuperación de la inversión se prevé en 3 años.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Emilia Dominique Bastidas Mena, Moisés Israel Guerra Aray, Andrés Alejandro Mancheno Chong, Laura Lisette Maridueña Yongo, Bryan Paúl Montalván Cruz y Anggie Valeria Vega Vera y explica el plan de negocios del proyecto denominado "Adventure"; 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

Aplicación móvil, turismo y recreación, Intermediario, Análisis financiero, Proyecciones financieras.

Consideraciones Éticas

Dentro del marco ético del presente modelo de negocio se expresa que su desarrollo e investigación respeta en total concordancia la propiedad intelectual de los autores, la correcta citación de las fuentes bibliográficas; y se garantiza la veracidad y confidencialidad de los datos obtenidos en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, dando así fundamento a las estrategias que se detallan en el proyecto.

Cabe destacar, para las investigaciones realizadas se solicitó autorización previa a los participantes y se expuso que la información será tratada con fines académicos para el desarrollo del modelo de negocio "Adventure".

Índice de contenido

Cláusula de Autorización para la Publicación del Trabajo de Titulación	I
Resumen Ejecutivo.....	III
Palabras Clave.....	VI
Consideraciones Éticas	VI
Antecedentes y Justificación	10
Objetivos del Proyecto	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Breve Descripción del Modelo de Negocios	13
Gerencia Financiera.....	16
Presupuesto	16
<i>Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento</i>	<i>16</i>
<i>Política de Cobros, Pagos y Existencias</i>	<i>18</i>
<i>Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones y Activos Diferidos</i>	<i>18</i>
<i>Programa de Producción y Ventas</i>	<i>20</i>
<i>Detalle de Costos de Producción o Generación de Servicio</i>	<i>22</i>
<i>Gastos de Administración, Ventas (Comisiones %) y Financieros.</i>	<i>24</i>
Planeación Financiera	25
<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	<i>25</i>

<i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	26
Evaluación del Proyecto	28
<i>Punto de Equilibrio</i>	28
<i>Viabilidad Financiera</i>	29
<i>Análisis de Sensibilidad</i>	30
Conclusiones y Recomendaciones	32
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
Bibliografía	35
Anexos	36

Índice de tablas

Tabla 1 Plan de Inversión.....	16
Tabla 2 Fuentes de financiamiento	17
Tabla 3 Cronograma preoperativo	17
Tabla 4 Cálculo de la depreciación	19
Tabla 5 Depreciación anual.....	19
Tabla 6 Amortización de activos diferidos	20
Tabla 7 Cálculo de la demanda	20
Tabla 8 Repartición de demanda.....	21
Tabla 9 Ingresos y cuotas por consumo	21
Tabla 10 Proyección anual de ventas	22
Tabla 11 Crecimiento anual de ventas (%)	22
Tabla 12 Costo variable anual.....	23
Tabla 13 Costo fijo anual	23
Tabla 14 Gastos administrativos	24
Tabla 15 Gastos de ventas.....	25
Tabla 16 Flujo de caja proyectado	26
Tabla 17 Estado de resultados proyectado	27
Tabla 18 Estado de resultados proyectado (%).....	28
Tabla 19 Punto de equilibrio.....	29

Antecedentes y Justificación

La pandemia del año 2020 cambió el comportamiento del consumidor. Según datos del Ministerio de Turismo "Ahora la gente no está viajando mucho al extranjero, pero sí quiere pasear internamente. Valoran mucho más los paseos. Hoy salen personas que antes de la pandemia no lo hacían" (Serrano, 2022). Este comportamiento ha creado una tendencia nueva de búsqueda en Google Trends (véase anexo #1) con una popularidad máxima en Guayaquil y Samborondón. "¿Qué hacer hoy?" es lo que consultan los ciudadanos en el buscador de Google, lo cual indica una falta de conocimiento de las actividades a realizar en la zona. Por ello el problema encontrado es la falta de conocimiento de los usuarios sobre la variedad de actividades dentro de la provincia del Guayas.

Con el fin de confirmar el problema y la necesidad encontrada se utilizaron diferentes herramientas de investigación, como: grupos focales, entrevistas y encuestas, es decir, una investigación de carácter mixto. Del cual, obtuvimos como resultados que el 83.33% de los encuestados afirman sentir una monotonía al visitar lugares turísticos y recreativos, y se evidenció que 9 de 11 personas perciben que no existen nuevos locales recreativos. Por otro lado, las entrevistas a dueños de los establecimientos reflejaron que requieren un mayor alcance, también que existen problemas logísticos con respecto a las reservaciones y principalmente por las comisiones que piden otras aplicaciones móviles y no se adaptan a su modelo de negocio. En base a esto se puede indicar que los resultados fueron positivos, demostrando la existencia de la problemática anteriormente mencionada.

Conociendo la necesidad y estando ésta justificada, se generó una idea de negocio donde seremos intermediarios entre los establecimientos en la provincia del Guayas y los usuarios ofreciendo a cada uno beneficios. Con el propósito de comprobar que la idea de negocio sea factible, se realizó un testeó de mercado con la implementación de un producto mínimo viable. Para ello, se realizó un post publicitario de una aventura en alturas con Adventure, por medio de Instagram donde los interesados confirmaron su asistencia y transfirieron el valor de \$19 por el evento, representando el valor del local y el 20% adicional para la compañía, con una ganancia de \$12 dólares. Adventure realizó la reserva con el establecimiento Bosque Aventura para realizar la actividad, se encargó del cobro de la actividad, y un día antes del evento se enviaron las indicaciones a los usuarios y se confirmó la asistencia.

El día del evento el punto de encuentro fue la entrada del establecimiento y se realizó la actividad junto con los usuarios. Se tomaron fotos y grabaron videos grupales realizando Air Trekking.

Como resultado, todos los clientes quedaron satisfechos con el servicio como intermediarios de establecimientos. De tal manera que el modelo de negocio soluciona la problemática. Dando a conocer una gran variedad de propuestas turístico recreativas que hay en la provincia del Guayas y son referentes para salir de la monotonía, siendo los comentarios del testeó los mayores referentes del sentido de aventura vivido y su escape de la rutina.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Ofrecer un servicio personalizado mediante una aplicación móvil que promueve la participación de las actividades turísticas y recreativas en la provincia del Guayas conectando a usuarios con establecimientos, manteniendo un servicio confiable y seguro para todas sus partes.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de nuestro mercado meta mediante la aplicación de la metodología Design Thinking e investigaciones de mercado de carácter cualitativo y cuantitativo.
- Elaborar un plan de marketing para usuarios finales y establecimientos con el fin de realizar promociones, ventas y fidelización del servicio.
- Realizar estudio legal y técnico del proyecto para el correcto funcionamiento del negocio.
- Establecer la estructura organizacional con los roles y responsabilidades del personal para facilitar un servicio y atención de calidad a los usuarios.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante la proyección a 5 años de sus balances financieros.

Breve Descripción del Modelo de Negocios

El modelo de negocio "Adventure" nace como respuesta a la exclamación de " ¡En Guayas no hay nada que hacer! " dado que ante la reactivación económica post pandemia del Covid-19, y retorno a las actividades del tipo presencial en lo: laboral, social, turístico, recreativo, entre otras; se ha dado paso a que las personas busquen nuevas actividades o experiencias en el turismo y recreación.

Bajo la metodología de Design Thinking se evidenció que en realidad los usuarios desconocen de la oferta de nuevas y diferentes actividades, por lo cual sienten monotonía al mantener siempre el mismo dinamismo para sus planes. Con lo que se diseñó un MVP (producto mínimo viable por sus siglas en inglés) de una aplicación turística recreativa que busca dar a conocer y gestionar reservas de nuevas experiencias en Guayas, con la finalidad de testear y conocer la aceptación de la propuesta en nuestro mercado meta.

Para el desarrollo del modelo de negocio se realizaron dos tipos de investigaciones de mercado. La cualitativa, como grupos focales, entrevistas a consumidores finales y a establecimientos recreativos para conocer su aceptación ante nuestro modelo de negocio, la cual tuvo resultados positivos y se destacó el interés en ser parte de los medios digitales y resaltaron que este tipo de presencia para sus negocios es el futuro. Sin embargo, invierten mucho en redes sociales para mantenerse activos e incluso otros sienten que les falta promoción, así como indicaron que las comisiones en otros medios digitales son muy altas (alrededor del 28%). Con respecto a la investigación cuantitativa, se realizaron encuestas para conocer nuestro segmento de mercado y obtener insights para la mejora de la aplicación.

Se estableció un organigrama organizacional junto con perfiles, tipos de contratos y compensaciones, iniciando con doce colaboradores que formarán parte de Adventure y

aumentarán a diecinueve hasta el quinto año de funcionamiento de la aplicación; Además de la misión, visión y valores que deben seguir para cumplir con los mismos. También se describieron los KPIs claves para medir el desempeño de la aplicación junto con el desarrollo de dos proyectos de responsabilidad social corporativa en base a los objetivos de la ODS.

En referencia a marketing Adventure es una plataforma digital que tiene como objetivo principal exponer y potenciar experiencias y actividades de la provincia del Guayas, principalmente las que sean poco usuales, no tan conocidas o así mismo atractivas por medio de una aplicación móvil, en la cual, la interacción al conectar por medio de las experiencias mencionadas con otros perfiles de usuarios o con perfiles de anfitriones por medio de inscripciones en las actividades que ofertan será un plus, ya que de dicha forma podrás acumular "steps" o puntos y canjearlos en próximas aventuras, siendo esto un incentivo para seguir utilizando la aplicación. Adventure te invita a formar comunidades por medio de la interacción con otros perfiles que compartan los mismos gustos, siendo este uno de los grandes atractivos de las redes sociales, conectar con más personas que tengan los mismos intereses. A la par, Adventure es un medio por el cual, emprendedores o personas dedicadas al micro turismo, la gastronomía o al mundo de los eventos en el Guayas, podrán potencializar sus servicios.

En el estudio técnico se definieron los parámetros del funcionamiento matriz en calidad de brindar el servicio adecuado para las personas, dejando establecido las herramientas y escenarios que forman parte de la ejecución del proyecto. La protección de datos, términos y condiciones, permisos y certificaciones son puntos detallados en el estudio técnico, cruciales e importantes para el aspecto legal tributario teniendo posturas responsables obligatorias para su función.

La inversión necesaria para realizar el proyecto es de \$86.214,35; de lo cual 20,88% será capitalizado por los socios fundadores y el 79,12% restante será obtenido por medio de inversión privada a cambio de un 10,5% anual por 3 años. La viabilidad del negocio se basa en los índices financieros revelados luego de su análisis. Los resultados muestran una TIR de 83,37% y una VAN de \$300.839,99. Para los 5 años proyectados, el estado de resultados muestra una utilidad promedio de 20,85% sobre las ventas, siendo 16,02% el más bajo en el primer año, y 32,56% en el quinto año. Se estima una captación del mercado del 11%, siendo 3667 usuarios. De los cuales se estima que 1491 sean clientes activos del servicio premium. De igual manera, se estima una cuota de establecimientos del 5% siendo partícipes de la aplicación. Lo cual daría un ingreso por ventas en el primer año de \$276.532,78; con un crecimiento promedio de 4% anual tanto en establecimientos, como clientes free y clientes premium. Con ello, la recuperación de la inversión se prevé en 3 años.

Gerencia Financiera

Presupuesto

Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

Para el desarrollo del proyecto Adventure elaboró con anticipación un análisis de los recursos necesarios con sus costos y gastos respectivos en la parte preoperativa, con la finalidad de que exista viabilidad del modelo de negocio al iniciar operaciones. A tales efectos se desarrolló un plan de inversión clasificado en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, siendo un total presupuestado preoperativo para el negocio de \$86.145,22 (*Véase tabla #1*).

Tabla 1 *Plan de Inversión*

ACTIVOS FIJOS	
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
MUEBLES Y ENSERES	5.335,00
MAQUINARIAS	-
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 18.673,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 24.008,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN/ REGISTRO DE MARCA	1148,12
ESTUDIOS	\$ -
I+D	\$ -
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	\$ 15.000,00
SERVIDOR EN NUBE+HOSTING+DOMINIO	\$ 163,20
DEPOSITO ALQUILER	\$ 9.450,00*
MARKETING (LANZAMIENTO)	\$ 5.000,00
PATENTES Y LICENCIAS	\$ 297,00
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	\$ -
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 31.058,32
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	-2
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
MATERIALES DIRECTOS	\$ 5.140,74
MATERIALES INDIRECTOS	\$ -
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 360,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ -
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ -
INVENTARIO INICIAL	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
GASTOS ADM	\$ 11.533,76
GASTOS DE VTAS	\$ 12.844,00
IMPREVISTOS (5%)	\$ 1.200,40
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 31.078,90
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	86.145,22

Fuente: Elaboración propia.

El dinero presupuestado será financiado con un 20,89% por parte de los socios fundadores y el 79,11% por medio de financiamiento con inversionistas. Los socios fundadores invertirán un capital de \$3.000,00 cada uno, siendo un total de \$18.000. El dinero será invertido a cambio de acciones, las cuales tendrán un valor individual de \$1. Mientras que los inversionistas financiarán \$68.145,22 a cambio de un interés anual sobre el capital del 10,5%. (Véase tabla #2).

Tabla 2 Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	\$ 68.145,22	79,11%	10,5%
APORTE DE CAPITAL	\$ 18.000,00	20,89%	15,0%
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ 86.145,22	100%	11,44%

Fuente: Elaboración propia.

La parte preoperativa de Adventure durará 180 días (6 meses). Tiempo en el cual se desarrollará la aplicación, se contratará el personal necesario-para la administración del negocio y conseguir los clientes (establecimientos) antes del lanzamiento de la aplicación. Para ello se elaboró un cronograma de ejecución mensual donde se indica qué actividades se deben realizar por mes (Véase tabla #3).

Tabla 3 Cronograma preoperativo

ACCIÓN / DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN MENSUAL					
	1ER MES	2DO MES	3ER MES	4TO MES	5TO MES	6TO MES
Constitución de la compañía	X					
Elaboración de las plataformas digitales	X		X		X	
Creación de contratos (subcontrato)					X	
Creación de términos y condiciones (subcontrato)			X			
Compra de equipos	X				X	
Contratación de capital humano (administrativo)					X	
Contratación de capital humano (ventas)	X					
Contratación de capital humano (sistemas)				X		
Registro de marca	X					
Gastos administrativos	X	X	X	X	X	X
Plan de marketing	X			X		X
Servicio en línea					X	

Fuente: Elaboración propia.

Política de Cobros, Pagos y Existencias

Para el tema de cobros, pagos y existencias es importante recalcar que Adventure es una plataforma digital (aplicación) por lo que no contará con mercancías, materias primas ni algún otro tipo de material que se considere inventario.

Con respecto a cobros y pagos, solo se realizará mediante tarjetas de crédito o débito por medio de la aplicación según el consumo realizado por los usuarios. La política de cobro brindada por la compañía de Data-link son cada 5 días después de la transacción, y los pagos serán acreditados 7 días después de cada transacción a los establecimientos correspondientes. Por ende, el factor caja es de 2 días. Por cada transacción la compañía que brinda el servicio de cobro y pago realiza un descuento del 4,02% por uso de tarjetas de crédito y un 1,5% por el uso de tarjetas de débito.

Con respecto a los pagos por nómina, se ha establecido lo siguiente:

- El pago a los empleados se realizará en quincena con un anticipo del 40% y el valor restante a fin de mes.
- El pago a proveedores de servicios prestados, como el de limpieza, servicios legales y otros se realizará a finales de mes o en la fecha acordada por ambas partes.

Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones y Activos Diferidos

“La depreciación es la pérdida de valor de un bien como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo.” (Burguillo, 2022). Adventure al ser una compañía que no posee inventarios de mercaderías o cantidades grandes invertidas en activos fijos, la pérdida del valor de los bienes por depreciación no será considerable. No obstante, se ha realizado la investigación adecuada

para conocer el tiempo de vida útil de los activos de la compañía y en base a ello se realizó la depreciación correspondiente. (Véanse tablas #4 y 5).

Tabla 4 *Cálculo de la depreciación*

DEPRECIACIÓN	Costo total	Vida útil	Anual	Mensual
Obras civiles	\$ -	20	\$ -	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.335,00	5	\$ 1.067,00	\$ 88,92
Maquinarias	\$ -	10	\$ -	\$ -
Equipo de computación	\$ 18.673,00	3	\$ 6.224,33	\$ 518,69

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 *Depreciación anual*

DEPRECIACIÓN ANUAL	Costo total	1	2	3	4	5
Obras civiles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.335,00	\$ 1.067,00	\$ 1.067,00	\$ 1.067,00	\$ 1.067,00	\$ 1.067,00
Maquinarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de computación	\$ 18.673,00	\$ 6.224,33	\$ 6.224,33	\$ 6.224,33	\$ 6.224,33	\$ 6.224,33
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, “la amortización consiste en reflejar de forma periódica la pérdida o depreciación del valor que experimentan a lo largo del tiempo los bienes que haya adquirido una empresa, que constituyen el inmovilizado material, el intangible o inmaterial.” (LÓPEZ, 2021). Este grupo de activos sí representan una gran cantidad monetaria, por lo que su amortización a lo largo del tiempo su valor se verá afectado, para más detalle véase la tabla 6, Amortización de activos diferidos.

Tabla 6 Amortización de activos diferidos

AMORTIZACIÓN	Costo total	1	2	3	4	5
Gastos de constitución	\$ 1.148,12	\$ 229,62	\$ 229,62	\$ 229,62	\$ 229,62	\$ 229,62
Estudios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I + D	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo página web/app	\$ 15.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Servidor en nube + hosting + dominio	\$ 163,20	\$ 32,64	\$ 32,64	\$ 32,64	\$ 32,64	\$ 32,64
Depósito alquiler (2 meses arriendo)	\$ 3.150,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00	\$ 630,00
Marketing de lanzamiento	\$ 5.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Patentes y licencias	\$ 297,00	\$ 59,40	\$ 59,40	\$ 59,40	\$ 59,40	\$ 59,40
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$ 24.758,32	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66

Fuente: Elaboración propia.

Programa de Producción y Ventas

Durante los primeros 5 años se desarrolla la primera etapa del modelo de negocio de Adventure. Durante esta etapa el foco será la provincia del Guayas. Para el análisis de proyección de ventas de la aplicación, se ha designado y fijado varios puntos a tratar. Dentro de todo esto tenemos el cuadro de proyección anual de unidades de ventas del cual consiste en una división de segmentación de 5 años, la división y análisis por cada año todo esto acorde a nuestra demanda, competencia, participación en el mercado, absorción y por supuesto crecimiento.

Para el análisis de la demanda tomamos en consideración los siguientes parámetros:

Tabla 7 Cálculo de la demanda

La población del Guayas		4.400.000,00
Porcentaje urbano de la provincia	96,90%	4.263.600,00
Porcentaje de la PEA de la región urbana	41,42%	1.765.983,12
Edad entre 20 a 50	48,25%	852.086,86
Porcentaje de aceptación de la aplicación	97,80%	833.340,94
Repartición para la competencia	5	166668,1889

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos serán por medio de 2 canales de ventas. Un servicio premium con un costo mensual de \$2,99. En base al estudio de mercado realizado se ha establecido un segmento de

24.854 personas luego de la repartición con la competencia, del cual se espera una suscripción del 6% durante el primer año y alcanzado un 20% al quinto año.

Por otro lado, el consumo promedio mensual de las personas encuestadas en el estudio de mercado es de \$75 en actividades recreativas. De lo cual se cobrará un fee del 20%, siendo 15% de recargo al establecimiento y 5% de recargo al cliente. De igual manera que el servicio premium la demanda se estableció en base al perfil del cliente filtrándose con los datos INEC, teniendo como resultado una demanda de 33.334 posibles clientes luego de su repartición igualitaria con la competencia. De este segmento se espera una acogida del 11% en el primer año. (Véase tabla #8 y 9).

Tabla 8 *Repartición de demanda*

	Demanda	Competencia	Participación	Absorción año 1
Establecimientos	2.589,33	5	517,87	5,00%
Clientes	166.668,19	5	33.333,64	11,00%
Socios	124.267,80	5	24.853,56	6,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 *Ingresos y cuotas por consumo*

PRECIOS	Tipo ingreso	Cuota por	Cuota aprox.	Consumo
Establecimientos	Cuota por	15,00%	\$ 11,25	\$ 75,00
Clientes	Cuota por uso app por reserva	5,00%	\$ 3,75	\$ 75,00
Socios	Suscripción		\$ 2,99	

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo previamente destacado se espera un ingreso por ventas en el primer año de \$276.532,78, y \$544.832,58 en el quinto año. (Véase tabla #10 y 11).

Tabla 10 *Proyección anual de ventas*

	1		2		3		4		5	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Establecimientos	26	\$ 58.026,53	52	\$ 65.143,67	104	\$ 75.782,44	129	\$ 91.237,03	155	\$ 113.546,31
Clientes	3667	\$ 165.001,51	4180	\$ 188.101,72	4932	\$ 221.960,03	6018	\$ 270.791,23	7582	\$ 341.196,95
Socios	1491	\$ 53.504,74	1611	\$ 57.785,12	1804	\$ 64.719,34	2092	\$ 75.074,43	2511	\$ 90.089,32
TOTAL		\$ 276.532,78		\$ 311.030,52		\$ 362.461,81		\$ 437.102,70		\$ 544.832,58

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11 *Crecimiento anual de ventas (%)*

Crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
Establecimientos	5,0%	10,00%	20,0%	25,0%	30,0%
Clientes	11,0%	14,00%	18,0%	22,0%	26,0%
Socios	6,0%	8,00%	12,0%	16,0%	20,0%

Fuente: Elaboración propia.

Detalle de Costos de Producción o Generación de Servicio

El costo variable es la comisión de las tarjetas por venta realizada que, según payment (servicio que realiza estas transacciones) cobran. La tarjeta de crédito representa un 4,02% y débito 1,5% del total de la venta y según las encuestas un 90% pagaría con tarjeta de crédito y un 10% con débito. El costo variable se divide en establecimientos, clientes y socios que tienen el plan premium, en donde la comisión por establecimientos el primer año según la proyección de ventas de los establecimientos es de \$2.186,44, el de clientes es \$6.217,26,01 y de los socios que cuentan con el plan premium es de \$2.016,06, dando un total de comisión en tarjeta el primer año de \$10.419,76 llegando aproximadamente al doble en el quinto año basado en la proyección de ventas. (Véase tabla #12).

Tabla 12 Costo variable anual

COSTO VARIABLE UNITARIO												
Comisión uso de tarjeta por venta												
		% Comisión										
Tarjeta crédito		4,02%										
Tarjeta débito		1,50%										
		1		2		3		4		5		
Establecimientos	%	Comisión por		%	Comisión por		%	Comisión por		%	Comisión por	
Tarjeta crédito	90,00%	\$	2.099,40	90,00%	\$	2.356,90	90,00%	\$	2.741,81	90,00%	\$	3.300,96
Tarjeta débito	10,00%	\$	87,04	10,00%	\$	97,72	10,00%	\$	113,67	10,00%	\$	136,86
		\$	2.186,44	\$	2.454,61	\$	2.855,48	\$	3.437,81	\$	4.278,42	
Clientes												
Tarjeta crédito	90,00%	\$	5.969,75	90,00%	\$	6.805,52	90,00%	\$	8.030,51	90,00%	\$	9.797,23
Tarjeta débito	10,00%	\$	247,50	10,00%	\$	282,15	10,00%	\$	332,94	10,00%	\$	406,19
		\$	6.217,26	\$	7.087,67	\$	8.363,45	\$	10.203,41	\$	12.344,51	
Socios												
Tarjeta crédito	90,00%	\$	1.935,80	90,00%	\$	2.090,67	90,00%	\$	2.341,55	90,00%	\$	2.716,19
Tarjeta débito	10,00%	\$	80,26	10,00%	\$	86,68	10,00%	\$	97,08	10,00%	\$	112,61
		\$	2.016,06	\$	2.177,34	\$	2.438,62	\$	2.828,80	\$	3.259,43	
TOTAL COSTO VARIABLE		\$	10.419,76	\$	11.719,63	\$	13.657,56	\$	16.470,03	\$	20.529,29	

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos incluyen la mano de obra indirecta que es el personal de gerencia, además de gastos de la aplicación como servidor en la nube, hosting y dominio, licencias en App Store y Play Store y marketing para poder promocionar la aplicación. Cabe mencionar que no se tiene mano de obra directa ya que el programador y el diseñador serán externos a la empresa, es decir, se los terceriza. El total del costo fijo en el primer año es de \$62.861,40 dólares que se debe cubrir para que la aplicación opere sin fallas. (Véase tabla #13).

Tabla 13 Costo fijo anual

Costo fijo								
MO Directa	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
MO Indirecta	\$	52.574,20	\$	55.972,84	\$	65.300,64	\$	65.900,40
Materiales ind fabricación (insumos varios)	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Servidor en la nube + hosting + dominio	\$	163,20	\$	169,08	\$	175,16	\$	181,47
Licencia App Store y Play Store	\$	124,00	\$	128,46	\$	133,09	\$	137,88
Marketing y publicidad	\$	10.000,00	\$	10.360,00	\$	10.732,96	\$	11.119,35
TOTAL COSTO FIJO	\$	62.861,40	\$	66.630,38	\$	76.341,85	\$	77.339,09

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de Administración, Ventas (Comisiones %) y Financieros.

Los gastos administrativos incluyen los gastos por mano de obra del servicio del programador, los sueldos del personal de esta área (servicio al cliente), un asistente administrativo, de marketing y contable. También se contabiliza la licencia de Microsoft, el arriendo con su alícuota, los servicios básicos, los servicios legales tercerizados, el mantenimiento de equipos, el programa de RSE que se implementará, los planes de telefonía móvil, entre otros activos diferidos. El total en el primer año es de \$69.202,54 y el segundo año con la implementación del RSE es de \$89.821,31. Durante los siguientes años se incrementan, pues se calcula en base a un promedio de la inflación anual del 3,6%, y por aumento de mano de obra indirecta y sus respectivos gastos. (Véase tabla #14)

Tabla 14 Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual	1	2	3	4	5
Servicio prestado programador		\$ 3.600,00	\$ 3.729,60	\$ 3.863,87	\$ 4.002,96	\$ 4.147,07
Sueldo personal ADM	\$ 3.175,60	\$ 35.510,50	\$ 54.162,98	\$ 69.973,98	\$ 70.414,10	\$ 70.414,10
Licencia de Microsoft	\$ 24,75	\$ 297,00	\$ 307,69	\$ 318,77	\$ 330,24	\$ 342,13
Arriendo + alícuota	\$ 1.575,00	\$ 18.900,00	\$ 19.580,40	\$ 20.285,29	\$ 21.015,56	\$ 21.772,13
Luz	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.243,20	\$ 1.287,96	\$ 1.334,32	\$ 1.382,36
Agua Potable	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 435,12	\$ 450,78	\$ 467,01	\$ 483,83
Telefonía fija	\$ 15,00	\$ 180,00	\$ 186,48	\$ 193,19	\$ 200,15	\$ 207,35
Internet	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 497,28	\$ 515,18	\$ 533,73	\$ 552,94
Servicios contables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios legales	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.243,20	\$ 1.287,96	\$ 1.334,32	\$ 1.382,36
Seguro privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 745,92	\$ 772,77	\$ 800,59	\$ 829,41
Mantenimientos de equipos y oficina	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 745,92	\$ 772,77	\$ 800,59	\$ 829,41
Programa de RSE		\$ 2.520,00	\$ 3.066,56	\$ 3.190,88	\$ 3.253,04	\$ 3.253,04
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencia App Store (anual)	\$ 99,00	\$ -	\$ 102,56	\$ 106,26	\$ 110,08	\$ 114,04
Licencia Play Store (anual)	\$ 25,00	\$ -	\$ 25,90	\$ 26,83	\$ 27,80	\$ 28,80
Servidor en nube + hosting + dominio (anual)	\$ 163,20	\$ -	\$ 169,08	\$ 175,16	\$ 181,47	\$ 188,00
Uniformes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Limpieza	\$ 160,00	\$ 1.920,00	\$ 1.989,12	\$ 2.060,73	\$ 2.134,91	\$ 2.211,77
Planes telefonía móvil	\$ 127,92	\$ 1.535,04	\$ 1.590,30	\$ 1.647,55	\$ 1.706,86	\$ 1.768,31
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO		\$ 69.202,54	\$ 89.821,31	\$ 106.929,93	\$ 108.647,76	\$ 109.907,06

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de ventas incluyen el sueldo del gestor de proveedores y marketing para poder realizar publicidad junto con los gastos de las estrategias de ventas y poder aumentar los clientes y socios, dando un total de \$25.688,00 dólares el primer año y en base al cálculo de inflación este gasto se incrementará año a año. (Véase tabla #15)

Tabla 15 *Gastos de ventas*

GASTO DE VENTAS	Mensual	1	2	3	4	5
Sueldos personal de ventas	\$ 653,67	\$ 15.688,00	\$ 25.414,74	\$ 25.932,53	\$ 34.058,91	\$ 34.576,71
Comisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing y publicidad		\$ 10.000,00	\$ 10.360,00	\$ 10.732,96	\$ 11.119,35	\$ 11.519,64
TOTAL GASTO DE VENTAS		\$ 25.688,00	\$ 35.774,74	\$ 36.665,49	\$ 45.178,26	\$ 46.096,35

Fuente: Elaboración propia.

Planeación Financiera

Flujo de Caja Proyectado

Las proyecciones financieras de ADVENTURE S.A. se encuentran efectuadas a cinco años plazos, visualizar Tabla 16, donde se presentan las estimaciones de ingresos y egresos que tendrá la empresa demostrando así su liquidez conforme el avance de los plazos.

En referencia a los ingresos operacionales, la recuperación de ventas va en concordancia a las políticas de cobro, lo cual para el primer año el valor de ingreso reflejado es de \$115.010,16 y para el quinto año se cuenta con un ingreso de \$236.738,26. Sin embargo, tomando en cuenta el flujo no operacional, el primer año se sufre iliquidez por el tema de devolución de intereses y del crédito de los inversionistas. A pesar de esto, desde el segundo año el flujo neto acumulado es positivo con \$24.612,33 y el quinto año un total de \$491.381,41.

Para los egresos operacionales se detallan rubros como: pago a proveedores, mano de obra directa e indirecta, en este último caso se refiere a las gerencias de la compañía; gastos

administrativos, gastos de ventas, participación de empleados e impuesto a la renta; sumando entre ellos en el primer año \$218.461,52.

Dentro de los ingresos no operacionales contaremos con el detalle de crédito a los inversionistas que se realiza para financiamiento del modelo de negocio, el cual suma \$68.214,35. (Véase tabla #16)

Tabla 16 Flujo de caja proyectado

	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$ 272.692,05	\$ 310.551,38	\$ 361.747,48	\$ 436.066,02	\$ 543.336,33
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		\$ 10.217,15	\$ 11.694,35	\$ 13.619,88	\$ 16.415,34	\$ 20.450,36
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$ 52.574,20	\$ 55.972,84	\$ 65.300,64	\$ 65.900,40	\$ 65.900,40
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 69.202,54	\$ 89.821,31	\$ 106.929,93	\$ 108.647,76	\$ 109.907,06
GASTOS DE VENTAS		\$ 25.688,00	\$ 35.774,74	\$ 36.665,49	\$ 45.178,26	\$ 46.096,35
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$ 10.426,87	\$ 10.235,38	\$ 13.502,76	\$ 26.583,68
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 14.771,40	\$ 14.500,12	\$ 19.128,90	\$ 37.660,22
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 157.681,89	\$ 218.461,52	\$ 247.251,44	\$ 268.773,43	\$ 306.598,08
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 115.010,16	\$ 92.089,86	\$ 114.496,04	\$ 167.292,59	\$ 236.738,26
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	\$ 68.214,35					
APORTE DE CAPITAL	\$ 18.000,00					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 86.214,35	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		\$ 26.605,60	\$ 26.605,60	\$ 26.605,60	-	-
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$ 20.406,63	\$ 22.655,51	\$ 25.152,22		
INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	\$ 24.008,00					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 31.058,32					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 31.148,03					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 86.214,35	\$ 47.012,22	\$ 49.261,10	\$ 51.757,82	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO NO OPERACIONAL	-	-47.012,22	-49.261,10	-51.757,82	-	-
FLUJO NETO GENERADO	\$ (86.214,35)	\$ 67.997,94	\$ 42.828,75	\$ 62.738,22	\$ 167.292,59	\$ 236.738,26
FLUJO NETO GENERADO ACUMULADO	\$ (86.214,35)	\$ (18.216,42)	\$ 24.612,33	\$ 87.350,56	\$ 254.643,15	\$ 491.381,41

Fuente: Elaboración propia.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Como se detalla en la siguiente tabla, el negocio de Adventure tiene como utilidades positivas durante los 5 años de proyección. Tiempo estimado de la vida útil de la aplicación.

Siendo el primer año una utilidad neta mínima de \$44.314,21 dólares, lo que corresponde al 16,2% de beneficio sobre las ventas. En el quinto año la utilidad neta llega a representar un 32,56% sobre las ventas, siendo un total de \$177.420,07 dólares, representando un incremento del 16,54% en 5 años.

Cabe recalcar que los gastos administrativos y los costes de ventas son los mayores porcentajes en relación a las ventas, siendo 26,50% y 25,03% respectivamente durante el primer año, esto debido a la mano de obra indirecta necesaria para el funcionamiento y soporte de la aplicación. Luego de 5 años ambos rubros disminuyen un 8,46% y un 4,86% respectivamente, lo cual demuestra una administración eficiente de los gastos y costos de la compañía y mejor rendimiento. (Véase tabla #17 y 18)

Tabla 17 Estado de resultados proyectado

	1	2	3	4	5
Cuenta de resultados					
Venta	\$ 276.532,78	\$ 311.030,52	\$ 362.461,81	\$ 437.102,70	\$ 544.832,58
Coste de ventas	\$ 73.281,16	\$ 78.350,01	\$ 89.999,41	\$ 93.809,12	\$ 98.280,18
Beneficio Bruto	\$ 203.251,63	\$ 232.680,51	\$ 272.462,40	\$ 343.293,58	\$ 446.552,40
Gastos administrativos	\$ 69.202,54	\$ 89.821,31	\$ 106.929,93	\$ 108.647,76	\$ 109.907,06
Gastos de ventas	\$ 25.688,00	\$ 35.774,74	\$ 36.665,49	\$ 45.178,26	\$ 46.096,35
Beneficio antes de depreciación (EBITDA)	\$ 108.361,09	\$ 107.084,46	\$ 128.866,97	\$ 189.467,55	\$ 290.548,99
Gastos de amortización	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66	\$ 4.951,66
Gastos de depreciación	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33	\$ 7.291,33
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT o BAIT)	\$ 96.118,09	\$ 94.841,46	\$ 116.623,97	\$ 177.224,56	\$ 278.305,99
Gastos financieros	\$ 26.605,60	\$ 26.605,60	\$ 26.605,60		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 69.512,49	\$ 68.235,86	\$ 90.018,38	\$ 177.224,56	\$ 278.305,99
Participación de empleados (15%)	\$ 10.426,87	\$ 10.235,38	\$ 13.502,76	\$ 26.583,68	\$ 41.745,90
Utilidad antes de impuestos	\$ 59.085,62	\$ 58.000,48	\$ 76.515,62	\$ 150.640,87	\$ 236.560,09
Impuestos (25%)	\$ 14.771,40	\$ 14.500,12	\$ 19.128,90	\$ 37.660,22	\$ 59.140,02
UTILIDAD NETA	\$ 44.314,21	\$ 43.500,36	\$ 57.386,71	\$ 112.980,65	\$ 177.420,07

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Estado de resultados proyectado (%)

PERDIDA Y GANACIAS O ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	ANÁLISIS PORCENTUAL				
	1	2	3	4	5
Cuenta de resultados					
Venta	100%	100%	100%	100%	100%
Coste de ventas	26,50%	25,19%	24,83%	21,46%	18,04%
Beneficio Bruto	73,50%	74,81%	75,17%	78,54%	81,96%
Gastos administrativos	25,03%	28,88%	29,50%	24,86%	20,17%
Gastos de ventas	9,29%	11,50%	10,12%	10,34%	8,46%
Beneficio antes de depreciación (EBITDA)	39,19%	34,43%	35,55%	43,35%	53,33%
Gastos de amortización	1,79%	1,59%	1,37%	1,13%	0,91%
Gastos de depreciación	2,64%	2,34%	2,01%	1,67%	1,34%
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT o BAIT)	34,76%	30,49%	32,18%	40,55%	51,08%
Gastos financieros	9,62%	8,55%	7,34%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	25,14%	21,94%	24,84%	40,55%	51,08%
Participación de empleados (15%)	3,77%	3,29%	3,73%	6,08%	7,66%
Utilidad antes de impuestos	21,37%	18,65%	21,11%	34,46%	43,42%
Impuestos (25%)	5,34%	4,66%	5,28%	8,62%	10,85%
UTILIDAD NETA	16,02%	13,99%	15,83%	25,85%	32,56%

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del Proyecto

Punto de Equilibrio

Se procedió a realizar un cálculo promedio del precio de venta de los establecimientos \$11,25, clientes \$3,75 y socios premium \$2,99; dando como resultado \$5,99. Además del costo variable de la proyección de ventas de 26 establecimientos, 3667 clientes y 1491 socios, dan un promedio de \$2,01; de esta forma se puede obtener que el P.E. en unidades debe ser 15.768 y el P E. de ventas de \$94.556,28 dólares, esto para cubrir lo invertido, más no obtener ganancias.

(Véase tabla #19).

Tabla 19 Punto de equilibrio

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

P.E. VENTAS	\$ 94.556,28
--------------------	--------------

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

P.E. UNIDADES	15768
----------------------	-------

Referencia cálculo punto equilibrio

Costo fijo	\$ 62.861,40
Precio de venta promedio	\$ 6,00
Costo variable promedio	\$ 2,01

Fuente: Elaboración propia.

Viabilidad Financiera

Para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio se procedió a calcular los tres indicadores principales:

- TIR (Tasa Interna de Retorno), la cual representa “la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” (Arias, 2014)
- VAN (Valor Actual Neto), el cual “es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.” (Morales, 2014)

- Payback, que se refiere “al tiempo de retorno desde la inversión inicial hasta el momento que los rendimientos acumulados se tornan iguales al valor de esa inversión.” (Mesquita, 2017)

Para que el actual modelo de negocio sea atractivo y viable debe obtenerse como resultado el VAN en valor positivo, en el cual para este modelo se refleja en \$300.839,99 por lo que el modelo de negocio es aceptable y viable.

Para la TIR, Tasa Interna de Retorno, que refleja en porcentaje el beneficio a obtener de la inversión, se obtiene en base a lo propuesto una TIR de 83,37%. Y, por último, el Payback nos indica que el tiempo para recuperar la inversión se da al segundo año de operación. Cabe recalcar que toda la información actual no refleja el tiempo de 180 días preoperativo.

Análisis de Sensibilidad

Se ha creado un escenario de sensibilidad con el fin de conocer el impacto que tendrían los cambios que pudiesen afectar a ciertas o cierta variable del modelo de negocio que sea determinante para el mismo.

Escenario: Disminución de ventas en un 10%

En este escenario, la disminución de ventas es del 10%. Aquí se denota un mayor impacto en el flujo neto generado, puesto que, a diferencia del primer escenario, aquí se obtiene un flujo neto acumulado negativo en el primer, segundo y tercer año. A pesar de aquello, ya en el cuarto año se muestra un flujo positivo con \$116.903,43 y en el quinto año \$299.398,29.

También se nota una disminución en valores de TIR Y VAN, sin embargo, estos se mantienen positivos e indican que el negocio se mantiene rentable, puesto que la TIR tiene un porcentaje de 51,48% y el VAN \$165.691,61.

En referencia a la recuperación del financiamiento se refleja que para el segundo año operativo el financiamiento bancario será recuperado.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El modelo de negocio Adventure se basa en una aplicación móvil que está orientada a facilitar a los usuarios la información de establecimientos dentro la provincia del Guayas, gestionar sus reservas y pagos de forma directa, y crear comunidades entre personas con intereses similares. Creando facilidad a los locales en temas de reserva y pagos, con el fin de que puedan brindar una atención más organizada, rápida y dinámica a todos los usuarios que utilicen la aplicación. La idea de negocio se basa en un estudio de mercado donde se encontró que el 84% sentía monotonía al visitar los lugares turísticos y recreativos del Guayas.

Aunque es una aplicación innovadora que responde al problema encontrado en el estudio de mercado, la investigación sobre el entorno demostró que existen diferentes páginas web y algunas aplicaciones que brindan experiencias dentro de la provincia; sin embargo, las páginas web no tienen la información actualizada, no en todas se puede realizar reservas o pagos, mientras que las aplicaciones no muestran actividades novedosas y se mantienen en los lugares que brindan monotonía.

La aplicación Adventure cuenta principalmente con activos diferidos y capital de trabajo, los cuales representan en su mayoría los costos y gastos que tiene la compañía para su funcionamiento. Además, Adventure está comprometida con la Responsabilidad Social, es por ello que han creado estrategias relacionadas a la R.S.E. a implementar desde el segundo año. Estrategias que beneficiarán tanto a stakeholders del ámbito externo como interno. Los proyectos serán costeados por la compañía sin fines de lucro.

Por otro lado, la idea de la compañía es generar ganancias, por ende, se estiman ganancias netas de \$177.420,07 para finales del quinto año operativo, y así analizar el negocio y continuar una expansión con una segunda fase.

Por último, se puede confirmar la viabilidad del proyecto, pues los resultados del estudio de mercado, el testeo y la viabilidad financiera lo sustentan. A pesar de necesitar una inversión alta en para la parte preoperativa su payback es al tercer año de funcionamiento más el 10,5% anual para inversionistas. Además, muestra un VAN de \$300.839,99. El hecho de no tener inventarios, y sistematizar algunas funciones en la aplicación en vez de utilizar mano de obra dan como resultado una TIR de 83,37% en el ámbito más positivo, y una TIR de 51,48% con un escenario de sensibilidad de pérdidas del 10% en ventas. En síntesis, los indicadores financieros demuestran que el negocio genera ganancias, liquidez y es una compañía solvente para operar.

Recomendaciones

Se recomienda analizar la viabilidad del negocio al tercer año para una expansión a otra provincia de forma más temprana de lo propuesto. Lo cual, posiblemente consistiría en continuar con pérdidas netas por la inversión de la expansión, sin embargo, traería mejores ganancias a largo plazo. Con esta expansión más temprana, también se podría analizar el turismo interno del país entre las provincias que abarque Adventure con paquetes turísticos; de tal manera que se creen alianzas con compañías que realizan los tours, o invirtiendo capital para que sean tours propios.

Además, se recomienda analizar la idea de conseguir inversión mediante la venta de acciones en vez de inversión por capital a cambio de rentabilidad anual, Esto restaría gastos en intereses, pero agregaría socios a la firma. Por otro lado, se recomienda la cotización de la creación de la aplicación en otros países donde la mano de obra es más económica, como China

o India, con el fin de abaratar los costos preoperativos y disminuir la cantidad solicitada a los inversionistas.

Con respecto al proyecto del modelo de negocio, se recomienda una mejor organización, pues luego del Design Thinking se desarrolla un modelo de negocio estructurado con todos los costos, gastos, plan técnico y administrativo; sin embargo, luego se regresa al testeado del producto mínimo viable, y por una mínima mejoría se debe de reestructurar todo el modelo del negocio. En mi opinión después del prototipado y testeado del Design Thinking vendría bien unos dos testeos del producto mínimo viable para luego desarrollar a profundidad las gerencias.

A pesar de lo comentados anteriormente resaltados, el proyecto fue enriquecedor en conocimientos y experiencias. Conocimientos obtenidos por las investigaciones y estudios de mercado; y experiencias del trabajo en equipo, manejo de tiempos y entregas. Como resultado se obtuvo un plan preoperativo basado en un estudio de mercado y el feedback de las presentaciones previas desde el punto de vista de expertos para moldear la idea y que sea más realista.

Bibliografía

Google Trends. (2022). *que hacer hoy*. Obtenido de

<https://trends.google.es/trends/explore?q=que%20hacer%20hoy&geo=EC>

Arias, A. S. (15 de julio de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Burguillo, R. V. (2 de marzo de 2016). *economipedia*. Obtenido de Depreciación:

<https://economipedia.com/definiciones/depreciacion.html>

LÓPEZ, A. (7 de enero de 2021). Obtenido de ¿Qué es la amortización en contabilidad?:

<https://www.epae.es/amortizacion-contabilidad/#amortizacion-en-contabilidad-que-es-la-amortizacion>

Mesquita, R. (4 de agosto de 2017). *¿Qué es Payback y cómo calcular el de tu empresa?*

Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/payback/>

Morales, V. V. (15 de junio de 2014). *Valor actual neto (VAN)*. Obtenido de

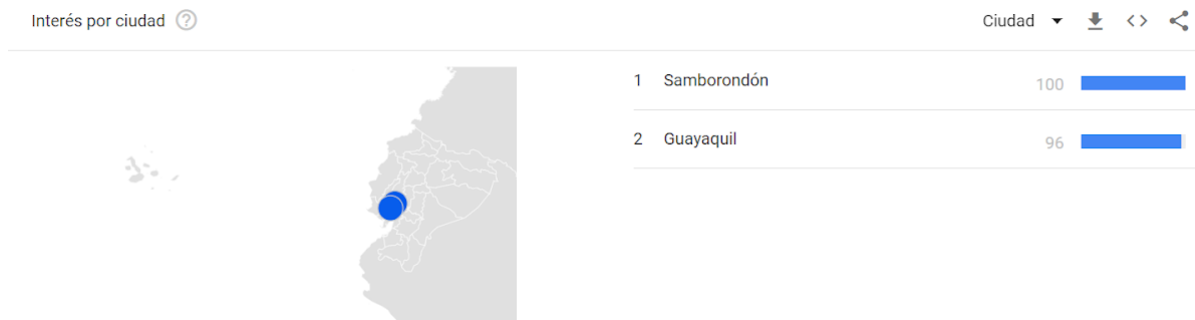
<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Serrano, D. (08 de agosto de 2022). *Feriado del 10 de agosto genera expectativas en sector*

turístico. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/feriado-10-agosto-sector-turistico-expectativas.html>

Anexos

Anexo 1 Tendencia de búsqueda de “Qué hacer hoy” en Google en la provincia del Guayas.



(Google Trends, 2022)