



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

**MODELO DE NEGOCIO
“YAFUNCIONA!”:
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

MANUEL ENRIQUE HORMAZÁBAL FAUST

Tutoría por: Bertha de Janon Torres

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador
Septiembre, 2023

AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Hormazábal Faust Manuel Enrique declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio YAFUNCIONA!: Gerencia de Estudio Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**YAFUNCIONA!**”.
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 Constante Santos Alcántara Ángela, Constante Paredes Fabricio Adalberto, García Espinoza Stefani Omara, Pérez Pérez Luis Alonso y Reyes Limones Silvia Andreina.

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.



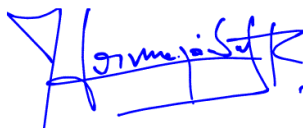
Hormazábal Faust Manuel Enrique

0962776936

Declaro que

Yo, **Hormazábal Faust Manuel Enrique** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio YAFUNCIONA!: 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.



Hormazábal Faust Manuel Enrique

0962776936

RESUMEN

El proyecto plantea la necesidad de un servicio que facilite la búsqueda y acceso a profesionales capacitados para solucionar problemas de mantenimiento y reparación en los hogares. Esto pone de manifiesto la dificultad de encontrar rápidamente a expertos en áreas como plomería, electricidad o albañilería, la misma que se acentúa en situaciones de emergencia, donde la falta de contactos y tiempo para resolver el problema resulta en una urgencia.

Asimismo, se resalta que muchos técnicos y maestros de oficios operan informalmente y a menudo carecen de seguridad laboral. Las tasas de desempleo y subempleo en el país resaltan la necesidad de propuestas que conecten la oferta y la demanda de servicios, generando una solución efectiva para ambas partes.

En la investigación de mercado se evidencia un crecimiento en el desarrollo habitacional del país, con miles de personas viviendo en urbanizaciones cerradas. Estos datos señalan a estas zonas como oportunidades de mercado para la empresa.

Los datos del Banco Central del Ecuador revelan que una porción significativa del PIB se destina al consumo para el hogar, lo cual destaca la disposición de las personas a invertir en el cuidado y mantenimiento de sus viviendas. Este interés se suma a la tendencia creciente de las ventas por canales digitales, lo que justifica la inversión en tecnología para el desarrollo de plataformas digitales como aplicaciones móviles y páginas web.

La propuesta de YAFUNCIONA! busca abordar esta creciente necesidad y proporcionar soluciones fiables y rápidas a problemas de reparación y mantenimiento en los hogares. La rapidez se establece como un punto crucial para los clientes, especialmente en casos de emergencia. La seguridad de los datos personales y la calidad de los servicios también son pilares fundamentales.

Para asegurar la calidad en los servicios de reparación, se establecen alianzas estratégicas con instituciones educativas y proveedores de materiales. Esto garantiza

técnicos calificados y actualizados, además de mantener estándares de calidad consistentes.

El modelo de negocio de YAFUNCIONA! se basa en una aplicación móvil que conecta a técnicos con usuarios. La plataforma permite a los clientes elegir técnicos según sus preferencias y necesidades, y los pagos se realizan de manera segura a través de la aplicación. Todo esto se enmarca en una estrategia de marketing que incluye programas de fidelización para los clientes y prestadores de servicios, así como también en Crossfit de la construcción, un concepto innovador, un taller que se basa en el concepto de hágalo usted mismo.

YAFUNCIONA! es un negocio digital que busca conectar la oferta y la demanda de servicios de reparación y mantenimiento en el hogar, a través de una plataforma móvil, priorizando la calidad, rapidez y seguridad en el servicio, mientras aspira a un crecimiento sostenible y beneficioso para la comunidad.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Constante Santos Alcántara Ángela, Constante Paredes Fabricio Adalberto, García Espinoza Stefani Omara, Pérez Pérez Luis Alonso, Reyes Limones Silvia Andreina, Hormazábal Faust Manuel Enrique y explica el plan de negocios del proyecto denominado "YAFUNCIONA!"; 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: Servicios, Mantenimiento, Hogar, Domicilio, Maestros.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El modelo de negocio YAFUNCIONA! ha sido desarrollado respetando la propiedad intelectual de terceros y asumiendo comportamientos éticos con las personas involucradas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN..... | ii |
| RESUMEN..... | iv |
| <i>Palabras clave:</i> | v |
| CONSIDERACIONES ÉTICAS | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | viii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | viii |
| ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN | 1 |
| OBJETIVO GENERAL | 3 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 3 |
| MODELO DE NEGOCIO..... | 3 |
| ESTUDIO FINANCIERO | 6 |
| 1.1 Presupuesto | 6 |
| 1.1.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento | 6 |
| 1.1.2 Política de cobros, pagos y existencias | 8 |
| Cobro..... | 8 |
| Pago..... | 8 |
| Existencias. | 8 |
| 1.1.3 Capital de Trabajo | 8 |
| 1.1.4 Programa y Calendario de Inversiones..... | 9 |
| 1.1.5 Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones de Activos Diferidos..... | 10 |
| 1.1.6 Programa de producción y ventas | 10 |
| 1.1.7 Detalle de costos de producción o generación de servicio..... | 11 |
| 1.1.8 Gastos de administración, ventas (comisiones %) y financieros | 12 |
| 1.2 Planeación Financiera | 13 |
| 1.2.1 Flujo de caja proyectado..... | 13 |

| | |
|--|----|
| 1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias..... | 14 |
| 1.3 Evaluación del Proyecto | 15 |
| 1.3.1 Punto de Equilibrio | 15 |
| 1.3.1.1 Punto de equilibrio en ventas..... | 15 |
| 1.3.1.2 Punto de equilibrio en unidades..... | 15 |
| 1.3.2 Viabilidad Financiera | 15 |
| 1.3.3 Análisis de Sensibilidad | 17 |
| 1.3.3.1 Escenario 1..... | 17 |
| a. Flujo de caja proyectado..... | 17 |
| b. Cálculo de la TIR y el VAN..... | 17 |
| c. Resultado Escenario 1..... | 18 |
| 1.3.3.2 Escenario 2..... | 18 |
| a. Flujo de caja proyectado..... | 18 |
| b. Cálculo de la TIR y el VAN..... | 18 |
| c. Resultado Escenario 2..... | 19 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 19 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 23 |
| ANEXOS..... | 26 |
| Anexo A. Encuesta de servicios y reparaciones del hogar..... | 26 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Clasificación del Plan de Inversiones | 7 |
| Tabla 2 Capital de trabajo | 8 |
| Tabla 3 Depreciaciones de Activos Fijos en USD | 10 |
| Tabla 4 Amortizaciones de Activos Diferidos en USD | 10 |
| Tabla 5 Datos de investigación de mercado | 11 |
| Tabla 6 Proyección de ventas a 5 años en unidades con un 5% de crecimiento anual | 11 |
| Tabla 7 Proyección de ventas a 5 años en dólares americanos USD con un 5% de crecimiento anual..... | 11 |
| Tabla 8 Detalle de costos fijos y variables | 12 |
| Tabla 9 Gastos administrativos en USD..... | 12 |
| Tabla 10 Gastos de venta en USD..... | 13 |
| Tabla 11 Flujo de caja operacional proyectado | 14 |
| Tabla 12 Estado de Resultados proyectado a cinco años en USD..... | 14 |
| Tabla 13 Recuperación de inversión por periodos | 16 |
| Tabla 14 Flujo de caja proyectado con reducción de margen bruto de 35% a 20%..... | 17 |
| Tabla 15 Resultado de TIR y VAN con reducción del margen bruto de 35% a 20% | 17 |
| Tabla 16 Flujo de caja proyectado con un 20% de ventas menor en el primer año | 18 |
| Tabla 17 Resultado de TIR y VAN con reducción de la venta un 20% en el primer año | 18 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|---|
| Ilustración 1 Diagrama Gantt con actividades preoperativas y operativas de la empresa | 9 |
|---|---|

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En las conversaciones cotidianas entre amigos, colegas de trabajo o familiares es recurrente preguntar por datos de personas que puedan resolver problemas de mantenimiento o reparaciones para el hogar, como la rotura de cañerías de agua o de gas, la reparación de una pared agrietada, algún problema eléctrico, etc. ya que estos oficios no se encuentran con facilidad en un sitio web o por redes sociales. Finalmente, las personas tienen habitualmente dos opciones, que les recomienden a alguien o salir a buscarlos en la calle con el riesgo que esto implica. Esta preocupación se vuelve mayor cuando pasa a ser una emergencia y no se tiene el contacto ni el tiempo para resolverlo. Sin considerar, además, la puntualidad o falta de ella, en la mayoría de los casos.

Por otro lado, muchos técnicos o maestros de oficio operan de manera informal y están a la espera de ser contactados por posibles clientes sin una certeza de que así ocurra, lo que ocasiona incertidumbre y precarización de su situación laboral. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo a nivel nacional alcanzó el 3,8% en enero del 2023 y el subempleo en 19,3%. Una propuesta que conecte la demanda y oferta de servicios, podría ser una solución a esta problemática.

En el año 2018, diario El Comercio (El Comercio, 2018) realizó un reportaje en el que se evidencia que el desarrollo habitacional se ha incrementado. Treinta y tres mil personas viven en 30 urbanizaciones cerradas y la tendencia continúa con un crecimiento acelerado tanto en la vía a la Costa, vía a Samborondón y otros polos de desarrollo. Estos antecedentes, sumados al estudio de investigación realizado, permite anticipar que estas zonas debieran estar consideradas como foco de desarrollo de la empresa.

Según los resultados del año 2022 del Banco Central del Ecuador el 66% del PIB se destina a consumos para el hogar (BCE, 2023), de los cuales el 5,9% es para compra de muebles y reparaciones del hogar (INEC, 2013). Esto demuestra que las personas están dispuestas a invertir, de manera importante, en el cuidado y mantenimiento de sus hogares, teniendo en cuenta, además, que algunos servicios pueden ser recurrentes y con una

estrategia bien elaborada, podría generarse una venta incremental a partir de cada servicio. Esto permitiría un crecimiento importante en el mediano plazo.

La Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico indica que, entre los años 2021 y 2022, la venta por canales digitales creció más del 60% y para el 2023 se espera un crecimiento del 25% (Abril, 2023). Por este motivo, se ha invertido en tecnología para el desarrollo de plataformas digitales, como la aplicación móvil y página web para la contratación de los servicios, pagos con tarjetas de crédito o débito, información actualizada sobre el progreso de las reparaciones y el proceso de contratación de técnicos.

YAFUNCIONA! se crea para cubrir esta necesidad creciente en el mercado y poder brindar soluciones confiables y oportunas a los problemas de reparación y mantenimiento en los hogares, la rapidez es un factor que atiende un punto de dolor clave e importante en nuestros clientes potenciales, ante un imprevisto doméstico urge una respuesta inmediata. Otro aspecto importante es la seguridad en el manejo de los datos personales y en la integridad del personal que acudirá a atender las solicitudes en los domicilios de los usuarios. La calidad y la eficiencia al final de cada reparación o mantenimiento es el factor diferenciador que YAFUNCIONA! garantiza a sus clientes.

Para garantizar los servicios de reparación, se han establecido alianzas estratégicas con Colegios e Institutos Tecnológicos, Universidades y Asociaciones de Artesanos para reclutar técnicos calificados e incluir maestros con experiencia que permita construir una red de prestadores de servicios ubicados en zonas estratégicas.

Asimismo, se han forjado acuerdos con importantes proveedores de materiales eléctricos y de construcción, quienes dictarán capacitaciones periódicas a los técnicos y maestros, lo que permite garantizar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Esta propuesta tiene un impacto de dos vías, por un lado soluciona las necesidades en los hogares, así como también ayuda a técnicos capacitados a tener un ingreso permanente, mejorando, de esta forma, su calidad de vida.

OBJETIVO GENERAL

Conectar la oferta y la demanda de servicio de reparación y mantenimiento en los hogares por medio de la plataforma digital YAFUNCIONA!

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Crear una aplicación móvil para ofrecer servicios de mantenimiento y reparación de los hogares de Guayaquil y Samborondón.
2. Construir una red de prestadores de servicios que permita tener una disponibilidad permanente.
3. Captar y mantener la cartera de clientes a través de servicios de calidad y fidelización de la empresa.
4. Asegurar el cumplimiento de la planeación financiera proyectada a 5 años.

MODELO DE NEGOCIO

YAFUNCIONA! es un negocio digital que ofrece servicios de mantenimiento y reparación para el hogar a través de una aplicación móvil. Su modelo de negocio se basa en una red de prestadores de servicios que atienden las necesidades de los clientes en áreas como albañilería, pintura, reparaciones eléctricas, plomería, mantenimiento de aires acondicionados, mantenimiento de piscinas, carpintería y jardinería.

El negocio tiene un alto potencial de crecimiento, su grupo objetivo abarca a personas de entre 25 y 65 años (INEC, 2010), que sean propietarios o inquilinos de un departamento o casa, tengan acceso y la capacidad para utilizar aplicaciones en algún dispositivo móvil. Inicialmente, se enfocará en la zona norte de Guayaquil, vía a la costa y Samborondón atendiendo un mercado potencial de alrededor de 120,000 hogares (INEC, 2010).

La aplicación es el principal canal de transacciones, una vez descargada, en el caso de los clientes, deberán crear un perfil y pueden empezar a utilizar los servicios disponibles.

Tienen la opción de elegir a un técnico de confianza o alguno disponible en la hora y fecha en la que programaron el servicio. Los pagos se realizan a través de la aplicación con tarjeta de crédito o débito.

En el caso de los prestadores de servicios, deberán crear una cuenta en la aplicación para ingresar sus datos personales y completar un registro para calificar su capacidad técnica en el servicio al que está aplicando, además de validar sus antecedentes personales. Una vez que el área de Recursos Humanos otorgue la validación de la información, será habilitada la cuenta del prestatario de forma permanente en la aplicación y formará parte del pool de técnicos habilitados.

El estudio de investigación mostró que las personas valoran, por sobre otros atributos -incluyendo el precio- la seguridad, garantía y la calidad cuando se requiere un servicio. Y en los casos de emergencia, que el tiempo de respuesta sea el menor posible (rapidez), es por esto que, YAFUNCIONA! se enfoca en brindar seguridad, atender los requerimientos con celeridad y garantizar la calidad del trabajo a sus clientes.

La aplicación cuenta con encriptación de datos para proteger la privacidad de los usuarios. Además, se realiza un riguroso proceso de selección de los prestadores de servicios, y se llevan a cabo visitas de supervisión para asegurar la calidad del trabajo, por medio de la aplicación, los clientes pueden rastrear la ubicación del técnico y se recibirán notificaciones de los avances del trabajo realizado. Adicionalmente, se han establecido alianzas con colegios técnicos y proveedores de materiales quienes efectuarán capacitaciones permanentes para que los técnicos estén actualizados y apliquen las mejores prácticas. Para asegurar esto, a los técnicos se les compensará con una mayor visibilidad en la aplicación, en la medida de que realicen estos cursos.

En el estudio de mercado realizado durante este proceso, arrojó que sólo el 14.5% de los encuestados conoce a los competidores de la empresa (Ver [Anexo A](#)). Por lo que, YAFUNCIONA! planea invertir en marketing digital y tradicional para aumentar su visibilidad y captar clientes, con actividades que le brinden un valor diferenciador a lo existente en el

mercado como programas de fidelización de clientes, fidelización de prestadores de servicio, programa de referidos y encuestas de satisfacción al cliente, además de " El Crossfit de la Construcción" que es un centro de capacitación para técnicos y clientes, así como también contratos de mantenimiento preventivos programados.

La empresa iniciará sus actividades con cinco personas en nómina que tendrán un contrato de emprendimiento para tener la flexibilidad y un bajo costo en caso de necesitar hacer cambios en el corto plazo. La estructura será de un Gerente con conocimientos en finanzas y bajo su responsabilidad habrá un Encargado de Operaciones que tendrá a cargo las compras a proveedores y logística, un encargado de Recursos Humanos para la selección de los prestadores de servicios, un Supervisor Técnico que deberá estar visitando los servicios en ejecución y una persona de Servicio al Cliente que canalice las quejas y consultas de los clientes, además, de manejar estadísticas de los servicios y encuestas de los clientes.

Se contratarán servicios externos puntuales o por contratos, dependiendo de la necesidad para el desarrollo de la aplicación y sitio web, manejo de redes sociales y publicidad, contabilidad y legal. Tomando en consideración que la aplicación y el sitio web son de alto impacto en el modelo de negocio, se tendrán contratos especiales de derechos de propiedad en todos sus aspectos, diseño, lógica, software, etc. Los prestadores de servicio no tendrán relación de dependencia y serán contratados como prestación de servicios profesionales.

Los creadores de YAFUNCIONA! están conscientes de la importancia de la sostenibilidad en la política empresarial, por lo que es prioritario pensar y aplicar en función del aporte social que se pueda entregar a la comunidad.

En conclusión, la proyección a cinco años de YAFUNCIONA! financieramente es viable con una TIR de 89,14% y el VAN de \$86.419 considerando una inversión inicial de \$39.308 USD, que sería financiada en su totalidad y en partes iguales por los seis socios. Se considera un crecimiento en ventas anuales, conservador del 5% y captando en el

primer año un 6% del potencial de mercado. Es decir, haciendo una correcta gestión, podría incrementarse fuertemente, sólo mejorando el crecimiento anual. Cabe mencionar que este modelo es sensible al margen bruto y éste no debe ser inferior al 28% bajo las condiciones con el que fue evaluado.

ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio se realizó para determinar la viabilidad financiera de YAFUNCIONA! para el cual se consideró un periodo preoperativo de noventa días y la evaluación se hizo con una proyección a cinco (5) años.

1.1 Presupuesto

Para iniciar las actividades de YAFUNCIONA!, se considera comenzar con una estructura liviana la que se irá reforzando en función de las necesidades de crecimiento de la empresa. Esto permitirá que la compañía arranque con un costo operacional bajo y se enfoque en hacer crecer el negocio gestionando la relación con los clientes y prestadores de servicios. De esta manera, todos aquellos servicios profesionales que son importantes pero complementarios en el funcionamiento de la empresa, como los servicios contables, programación, legales, gestión de redes sociales, etc., serán contratados en modalidad de *outsourcing* (Licari, 2022) a empresas o profesionales especializados que puedan aportar con su experiencia y conocimientos a YAFUNCIONA! especialmente, en el proceso de arranque de la compañía. Por lo tanto, este estudio contempla esas definiciones como base para la construcción del presupuesto de este proyecto.

1.1.1 Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

La inversión total requerida para el inicio de actividades de YAFUNCIONA! es de \$39.308 USD, los cuales serán utilizados, principalmente, para la adquisición de algunos equipos, licencias y registros legales para entrar en funcionamiento, además, de una campaña de marketing para el lanzamiento de la empresa.

El 81% de esta inversión será en activos y el 19% restante se utilizará como capital de trabajo. Una clasificación más detallada de esta inversión se indica en la Tabla 1 (Redacción Bloomberg Línea, 2023).

La inversión será financiada al 100% por sus seis socios fundadores, en partes iguales. Por lo tanto, cada socio aportará el 16,67% del capital requerido. Se decidió que, en esta etapa de formación de la empresa, no se recurrirá a una entidad financiera para la obtención del capital (Superintendencia de Bancos, 2023).

Tabla 1

Clasificación del Plan de Inversiones

| Descripción | Monto en USD |
|---|---------------------|
| Activos Fijos | |
| Muebles y enseres | 6.980 |
| Equipos celulares | 240 |
| Equipos de computación y cámaras vigilancia | 5.350 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 12.570 |
| Activos Diferidos | |
| Gastos de constitución de empresa | 800 |
| Softwares | 1.300 |
| Registro de marca | 400 |
| Desarrollo página Web/App | 10.000 |
| Hosting/dominio | 2.420 |
| Depósito alquiler | 2.000 |
| Marketing (lanzamiento) | 1.200 |
| Patentes y licencias | 1.000 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 19.120 |
| Capital de Trabajo | |
| Factor caja (cantidad de días) | 7 |
| Capital de Trabajo Operativo | |
| Suministros y servicios | 4.997 |
| Gastos de administración | 1.579 |
| Gastos de ventas | 414 |
| Imprevistos (5%) | 629 |
| Total capital de trabajo | 7.618 |
| TOTAL PLAN DE INVERSIONES | 39.308 |

1.1.2 Política de cobros, pagos y existencias

Cobro. Los clientes pagarán los servicios contratados a través de la aplicación [App] de YAFUNCIONA! con tarjeta de crédito o débito. Se considera que la entidad financiera transferirá el pago a la cuenta bancaria de la empresa, menos su comisión, al octavo día después de realizada la transacción.

Pago. Se establece como política de pago a los proveedores de servicios al día quince después de realizado el servicio.

Existencias. En esta etapa de arranque de la empresa, se comprarán los materiales según la necesidad del servicio. Se proyecta que, a mediano plazo, podría mantenerse un inventario basado en el histórico de ventas, tanto como para mejorar el margen bruto como para poder ofrecer un periodo de atención más prolongado [24 horas].

Por lo tanto, el Factor de Caja o Ciclo de Conversión de Efectivo de la empresa es de siete días, es decir, se tendrá el efectivo para poder cumplir con las obligaciones de pago a proveedores (Gitman, 2003).

1.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo utilizado para este proyecto se indica en la Tabla 2. Todos fueron calculados en base a los costos totales de cada rubro y considerando el factor de caja. De esta manera, el capital de trabajo operativo es de \$4.997 USD. Asimismo, el capital de trabajo administrativo es de \$1.579 USD y el capital de trabajo de venta es \$629 USD.

El monto de imprevistos se calcula con el 5% del total de activos fijos para obtener el capital de trabajo total que requiere el proyecto (Naciones Unidas, 2012).

Tabla 2

Capital de trabajo

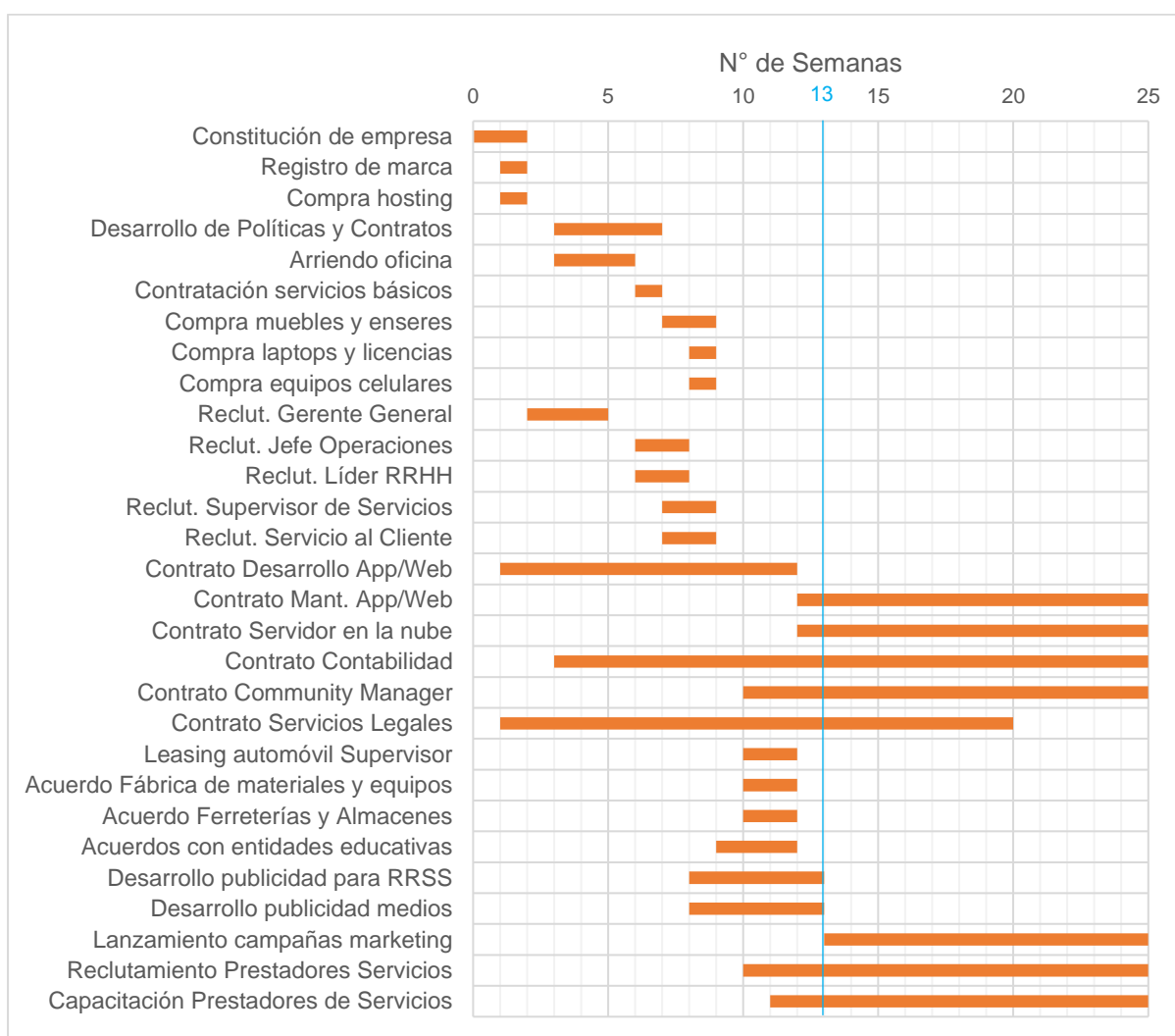
| Descripción | Monto en USD |
|-----------------------------------|---------------------|
| Capital de Trabajo Operativo | 4.997 |
| Capital de Trabajo Administrativo | 1.579 |
| Capital de Trabajo de Ventas | 414 |
| Imprevistos (5%) | 629 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | 7.618 |

1.1.4 Programa y Calendario de Inversiones

Se ha considerado un periodo preoperativo de 90 días, es decir, aproximadamente 13 semanas, en las cuales deberán realizarse varias tareas necesarias para iniciar las actividades de la empresa (OBS Business School, 2021). En su mayoría, estas tareas están asociadas a las inversiones y gastos planificados en este Estudio y otras son gestiones que deberán concretarse durante ese periodo para que al lanzamiento de la empresa [semana 13] esté todo preparado.

Ilustración 1

Diagrama Gantt con actividades preoperativas y operativas de la empresa



1.1.5 Depreciaciones de Activos Fijos y Amortizaciones de Activos Diferidos

Las depreciaciones de los Activos Fijos se calcularon a tres años para los equipos tecnológicos y a cinco años para los muebles y enseres, resultando los datos que se indican en la Tabla 3. La amortización de todos los Activos Diferidos se calcularon a cinco años, reduciéndose ésta a un 20% de su valor inicial como se muestra en la Tabla 4 (Redacción Bloomberg Línea, 2023).

Tabla 3

Depreciaciones de Activos Fijos en USD

| Depreciación Anual | Montos en USD | | | | |
|---|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muebles y enseres | 1.396 | 1.396 | 1.396 | 1.396 | 1.396 |
| Equipos celulares | 80 | 80 | 80 | - | - |
| Equipos de computación y cámaras vigilancia | 1.783 | 1.783 | 1.783 | - | - |
| TOTAL DEPRECIACIÓN | 3.259 | 3.259 | 3.259 | 1.396 | 1.396 |

Tabla 4

Amortizaciones de Activos Diferidos en USD

| Descripción | Valor Inicial | Valor al año 5 |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| Gastos de constitución | 800 | 160 |
| Softwares | 1.300 | 260 |
| Registro de marca | 400 | 80 |
| Desarrollo página Web/App | 10.000 | 2.000 |
| Hosting/dominio | 2.420 | 484 |
| Depósito alquiler | 2.000 | 400 |
| Marketing (lanzamiento) | 1.200 | 240 |
| Patentes y licencias | 1.000 | 200 |
| TOTAL AMORTIZACIÓN | 19.120 | 3.824 |

1.1.6 Programa de producción y ventas

Para realizar la proyección de ventas, se considera un precio de venta promedio de \$60 USD por servicio y un crecimiento anual del 5%. Adicionalmente, se reconocen en el mercado a tres competidores que atienden en la misma zona y ofrecen servicios similares a los de YAFUNCIONA!. Siendo así y para efecto de este estudio, se espera atender el 25%

de la demanda total, esto es 29.950 de un total de 119.798 hogares. Sin embargo, el primer año se aspira atender al 22% de esa participación de mercado, es decir, a 6.589 hogares.

Tabla 5

Datos de investigación de mercado

| Descripción | Valores |
|-----------------------------|----------------|
| Demanda | 119.798 |
| Competencia | 3 |
| Participación mercado (25%) | 29.950 |
| Absorción año 1 (22%) | 6.589 |
| Crecimiento ventas | 5% |
| Precio promedio de servicio | \$ 60,00 |

Nota. Datos propios, excepto valor de demanda que está basada en información del INEC (INEC, 2013).

Tabla 6

Proyección de ventas a 5 años en unidades con un 5% de crecimiento anual

| PROYECCIÓN ANUAL DE VENTA POR UNIDADES | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Periodo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Unidades | 6.589 | 6.936 | 7.301 | 7.685 | 8.089 |

Tabla 7

Proyección de ventas a 5 años en dólares americanos USD con un 5% de crecimiento anual

| PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS EN USD | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| Periodo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Monto | \$ 395.333 | \$ 416.140 | \$ 438.043 | \$ 461.097 | \$ 485.366 |

1.1.7 Detalle de costos de producción o generación de servicio

El costo promedio por servicio es de \$39 USD considerando un margen bruto de 35% sobre el precio de venta promedio (Nicolas, La cuenta de resultados analítica: el Margen Bruto, 2009). Al no haber otros costos asociados a los servicios, este valor sería el costo variable unitario. Con esto, se hace una estimación en función de los servicios que se esperan realizar durante el primer año proyectando un crecimiento anual del 5%.

Debido a que los servicios ofrecidos no se realizarán con mano de obra directa, puesto que éstos serán externalizados a través de contratos de prestación profesional, sólo se considera como costo fijo la mano de obra indirecta de los colaboradores que estarán bajo contrato para el control de la operación de los servicios.

En la Tabla 8 se detallan los costos fijos y variables proyectados a cinco años de YAFUNCIONA! (Nicolas, Costes para las decisiones económicas, 2009).

Tabla 8

Detalle de costos fijos y variables

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Producción (Q) | 6.589 | 6.936 | 7.301 | 7.685 | 8.089 |
| Precio de venta | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Ventas (PxQ) | 395.333 | 416.140 | 438.043 | 461.097 | 485.366 |
| Costo variable | 256.967 | 270.491 | 284.728 | 299.713 | 315.488 |
| Costo fijo | 11.620 | 11.620 | 11.620 | 11.620 | 11.620 |
| COSTO TOTAL | 268.587 | 282.112 | 296.348 | 311.334 | 327.108 |

Nota. Los valores de precios, ventas y costos están expresados en dólares americanos USD. La producción (Q) está expresada en unidades.

1.1.8 Gastos de administración, ventas (comisiones %) y financieros

El estudio considera un periodo de 5 años para la proyección de gastos (Rodriguez, 2023) teniendo en cuenta una inflación del 3% anual (Statista Research Department, 2023). La mayor concentración de gastos está situada en las remuneraciones de los colaboradores administrativos. En menor grado, el arriendo de la oficina y los servicios de outsourcing que serán contratados.

Tabla 9

Gastos administrativos en USD

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Sueldo personal administrativo | 63.585 | 65.492 | 67.457 | 69.481 | 71.565 |
| Arriendo | 9.600 | 9.888 | 10.185 | 10.490 | 10.805 |
| Servicios básicos | 1.200 | 1.236 | 1.273 | 1.311 | 1.351 |
| Servicios contables | 3.000 | 3.090 | 3.183 | 3.278 | 3.377 |

| | | | | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Servicios legales | 600 | 618 | 637 | 656 | 675 |
| Suministros oficina | 1.440 | 1.483 | 1.528 | 1.574 | 1.621 |
| Internet | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.026 |
| TOTAL GASTO ADM. | 81.225 | 83.661 | 86.171 | 88.756 | 91.419 |

El modelo de negocio de YAFUNCIONA! utiliza los medios digitales (Heinze, Cruz, Fletcher, & Rashid, 2020) como canal de comunicación y venta. Por lo tanto, no se contempla un equipo de ventas sino una campaña publicitaria permanente de marketing a través de redes sociales y otros medios tradicionales para llegar a los clientes (Sainz de Vicuña Ancín, 2018).

Dentro de los gastos financieros se considera el costo por comisión que aplican las entidades financieras por el uso o pago con tarjetas de crédito o débito. Este proyecto, al estar financiado por los socios fundadores, no se consideran otros costos o gastos financieros (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2016).

Tabla 10

Gastos de venta en USD

| Descripción | Año1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sueldo personal de ventas | - | - | - | - | - |
| Comisión tarjeta crédito 5% | 19.767 | 20.807 | 21.902 | 23.055 | 24.268 |
| Marketing y publicidad | 1.500 | 1.545 | 1.591 | 1.639 | 1.688 |
| TOTAL GASTO DE VENTAS | 21.267 | 22.352 | 23.493 | 24.694 | 25.957 |

1.2 Planeación Financiera

1.2.1 Flujo de caja proyectado

Con la inversión inicial de \$39.308 USD, el manejo adecuado de los recursos y el cumplimiento de las ventas proyectadas, el flujo de caja anual resulta positivo desde el primer año. Por lo tanto, se dispondrá del efectivo necesario para la operación. En este flujo de caja positivo incide bastante el ciclo de conversión de efectivo o factor de caja (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018).

Tabla 11*Flujo de caja operacional proyectado*

| Descripción | Inv. Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos operacionales | | | | | | |
| Recuperación por ventas | | 386.548 | 415.678 | 438.043 | 461.097 | 485.366 |
| Total ingresos operacionales | | 386.548 | 415.678 | 438.043 | 461.097 | 485.366 |
| Egresos operacionales | | | | | | |
| Pago a proveedores | | 246.260 | 269.928 | 284.134 | 299.089 | 314.830 |
| Gastos administrativos | | 81.225 | 83.661 | 86.171 | 88.756 | 91.419 |
| Gastos de ventas | | 21.267 | 22.352 | 23.493 | 24.694 | 25.957 |
| Participación de empleados | | - | 2.576 | 3.140 | 3.742 | 4.664 |
| Impuesto a la renta | | - | 3.649 | 4.448 | 5.301 | 6.607 |
| Total egresos operacionales | | 348.751 | 382.166 | 401.387 | 421.582 | 443.477 |
| FLUJO CAJA | -39.308 | 37.797 | 33.512 | 36.655 | 39.515 | 41.888 |

1.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Resultados proyectado a cinco años de YAFUNCIONA! muestra utilidades desde el primer año de operación (IFRS Foundation, 2019). Un flujo de caja positivo sumado a un estado de resultados favorable, se puede prever que el proyecto es financieramente viable, sin embargo, es necesario evaluar el proyecto con criterios financieros como el VAN y la TIR (Ortega de la Poza, 2017).

Tabla 12*Estado de Resultados proyectado a cinco años en USD*

| Descripción | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | 395.333 | 416.140 | 438.043 | 461.097 | 485.366 |
| Costo de ventas | 268.587 | 282.112 | 296.348 | 311.334 | 327.108 |
| Utilidad bruta | 126.746 | 134.029 | 141.695 | 149.764 | 158.258 |
| Gastos administrativos | 81.225 | 83.661 | 86.171 | 88.756 | 91.419 |
| Gastos de ventas | 21.267 | 22.352 | 23.493 | 24.694 | 25.957 |
| EBITDA | 24.255 | 28.015 | 32.030 | 36.313 | 40.882 |
| Gastos de amortización | 3.824 | 3.824 | 3.824 | 3.824 | 3.824 |
| Gastos de depreciación | 3.259 | 3.259 | 3.259 | 1.396 | 1.396 |
| EBIT | 17.172 | 20.932 | 24.947 | 31.093 | 35.662 |
| Utilidad antes de participación | 17.172 | 20.932 | 24.947 | 31.093 | 35.662 |
| 15% participación trabajadores | 2.576 | 3.140 | 3.742 | 4.664 | 5.349 |
| Utilidad antes de impuestos | 14.596 | 17.792 | 21.205 | 26.429 | 30.313 |
| 25% impuestos | 3.649 | 4.448 | 5.301 | 6.607 | 7.578 |
| UTILIDAD NETA | 10.947 | 13.344 | 15.903 | 19.822 | 22.735 |
| UTILIDAD NETA EN % | 2,77% | 3,21% | 3,63% | 4,30% | 4,68% |

1.3 Evaluación del Proyecto

Para la evaluación del proyecto se utilizarán algunas herramientas o criterios que permitan comprobar, usando los datos antes expuestos, si los resultados son favorables para invertir en el proyecto YAFUNCIONA!. Para esto, se calculará el punto de equilibrio (Heizer & Render, 2004), la viabilidad financiera y se realizará un análisis de sensibilidad para determinar los límites permitidos para que el proyecto sea, financieramente, exitoso (Gitman, 2003).

1.3.1 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer el monto y/o unidades mínimas de ventas que una empresa puede soportar para mantener su operación activa y cubriendo todos sus costos y gastos pero sin obtener ganancias o utilidades.

1.3.1.1 Punto de equilibrio en ventas.

Es de \$33.201 USD mensuales y se calcula de acuerdo con la siguiente fórmula.

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

1.3.1.2 Punto de equilibrio en unidades.

Es de 553 servicios mensuales para cubrir los costos operacionales de la compañía.

El resultado se calcula de la siguiente manera.

$$\text{P.E. Unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

1.3.2 Viabilidad Financiera

Para conocer si el proyecto es viable financieramente, se utilizarán dos criterios que se basan en los datos antes expuestos, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual

Neto (VAN). Los inversionistas esperan una Tasa Mínima Aceptable de Retorno del Negocio (TMAR) igual o mayor al 15% (Sy, 2023).

Utilizando los datos del Flujo de Caja Operacional de la Tabla 10, el resultado de la TIR es de 89.84% y siendo mayor al 15% esperado por los inversionistas, el proyecto es viable. La fórmula para el cálculo de la TIR es la siguiente.

$$TIR = [(Valor\ final - Valor\ inicial) / Valor\ inicial] \times 100$$

El VAN es de \$89.419, por lo que se confirma que el proyecto es viable y por lo tanto, es aceptado. Para este cálculo se utilizan los mismos datos del Flujo de Caja Operacional de la Tabla 9 y el TMAR esperado.

$$VAN = \sum \frac{\text{Flujo de efectivo neto durante un solo periodo}}{(1 + \text{Tasa de descuento})^n}$$

Nota. n representa el número de periodos.

En resumen, siendo la TIR y el VAN positivos, el proyecto es financieramente viable y aceptable. Los inversionistas recuperarán su capital al segundo año de operación.

Tabla 13

Recuperación de inversión por periodos

| Periodo | Inversión | Flujo | Rentabilidad Exigida | Recuperación Inversión |
|----------|--------------|---------------|----------------------|------------------------|
| 1 | 39.308 | 37.797 | 5.896 | 31.901 |
| 2 | 7.407 | 33.512 | 1.111 | 32.401 |
| 3 | -24.994 | 36.656 | -3.749 | 40.405 |
| 4 | -65.399 | 39.515 | -9.810 | 49.325 |
| 5 | -114.724 | 41.888 | -17.209 | 59.097 |

1.3.3 Análisis de Sensibilidad

Se simularán dos escenarios para determinar cuál de ellos, entre otras posibilidades, podrían afectar el resultado de este estudio y en qué magnitud. Para conocer este impacto, se ha elegido reducir el margen bruto y en un segundo escenario, reducir las ventas.

1.3.3.1 Escenario 1.

Reducción del margen bruto de 35% al 20%.

a. Flujo de caja proyectado.

Para este escenario se fijan todas las variables, excepto el margen bruto. Los resultados se muestran en la Tabla 13 en donde se puede apreciar que el flujo de caja es negativo.

Tabla 14

Flujo de caja proyectado con reducción de margen bruto de 35% a 20%

| PERIODO | INV. INICIAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos Operacionales | | | | | | |
| Recuperación por ventas | | 386.548 | 415.678 | 437.556 | 460.585 | 484.826 |
| Egresos Operacionales | | | | | | |
| Total egreso operacional | | 405.580 | 422.961 | 444.329 | 466.784 | 491.058 |
| FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | -40.461 | -19.032 | -7.283 | -6.773 | -6.199 | -6.232 |

b. Cálculo de la TIR y el VAN.

Con el nuevo flujo de caja proyectado, los resultados de la Tasa Interna de Retorno como el Valor Actual Neto, también se ven afectados.

Tabla 15

Resultado de TIR y VAN con reducción del margen bruto de 35% a 20%

| Indicador | Resultado |
|-----------|-----------|
| TIR | ---- |
| VAN | -73.614 |

c. Resultado Escenario 1.

Al obtenerse un flujo de caja negativo en todos los años, financieramente, no es viable ni aceptable este proyecto de inversión con un 20% de margen bruto. El estudio arroja que el margen bruto mínimo que puede soportar esta operación es del 26% para obtener resultados positivos pero sin cumplir las expectativas de los inversionistas (TMAR = 15%). Para cumplir esto último, el margen bruto debe ser mínimo del 27%.

1.3.3.2 Escenario 2.

Se reduce la proyección de ventas un 20% el primer año.

a. Flujo de caja proyectado.

Para este escenario, nuevamente, se fijan todas las variables, excepto la proyección de ventas que se reduce un 20% en el primer año. En los resultados se puede apreciar que el flujo de caja es positivo a pesar de que se redujeron los ingresos.

Tabla 16

Flujo de caja proyectado con un 20% de ventas menor en el primer año

| PERIODO | INV. INICIAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos Operacionales | | | | | | |
| Recuperación por ventas | | 309.239 | 332.542 | 350.045 | 368.468 | 387.861 |
| Egresos Operacionales | | | | | | |
| Total egreso operacional | | 295.546 | 315.421 | 331.129 | 347.626 | 365.629 |
| FLUJO DE CAJA OPERACIONAL | -38.232 | 13.693 | 17.122 | 18.916 | 20.842 | 22.232 |

b. Cálculo de la TIR y el VAN.

Con el nuevo flujo de caja proyectado, los resultados de la Tasa Interna de Retorno como el Valor Actual Neto, se ven afectados pero el proyecto sigue siendo viable.

Tabla 17

Resultado de TIR y VAN con reducción de la venta un 20% en el primer año

| Indicador | Resultado |
|------------------|------------------|
| TIR | 35.30% |
| VAN | 22.029 |

c. Resultado Escenario 2.

El proyecto sigue siendo viable financieramente si la venta, en el primer año, se reduce un 20% del plan original. Sí se impacta el retorno de la inversión que en el plan original se recupera en dos años y en este escenario se recuperaría en tres años y medio aunque se requeriría un 3% menos en la inversión inicial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal y como se ha podido comprobar en este estudio, YAFUNCIONA! es una empresa que ha resultado, financieramente, viable y rentable considerando una evaluación proyectada por un periodo de cinco años. En este estudio se utilizaron valores comerciales y financieros de mercado para realizar los cálculos con los que se estimaron el presupuesto, la planeación financiera y la evaluación del proyecto con la finalidad de que los resultados fueran lo más cercano a la realidad. Es así como se tomaron valores promedio de los distintos servicios para hacer la estimación de ventas, estudios de población del INEC para estimar el potencial de mercado, una proyección de crecimiento anual conservadora considerando la situación país y datos como intereses financieros e inflación que se encuentran disponibles en las entidades de control correspondientes.

A partir de la idea que inició este proyecto y durante las primeras etapas se fue construyendo una visión que fuera respondiendo a esas necesidades y a partir de las cuales se fueron definiendo los objetivos para luego aterrizarlos a una estructura operacional. Cada una de estas etapas fueron presentando sus desafíos y obligaba a hacer una revisión de objetivos y de la misma propuesta de valor que, si bien mantuvo su esencia, fue variando en los primeros estudios. En todo este proceso, cada área tuvo que reformular sus alcances para adecuarse al objetivo principal y los objetivos específicos que se habían trazado como meta; en ningún caso se consideraron mayores restricciones que las definidas por la misma área. No obstante y a medida que fueron avanzando y desarrollándose los estudios de las otras áreas de negocio, hubo que regresar a hacer revisiones y ajustes en los estudios

anteriores, como también replantearse si los objetivos de estas nuevas etapas eran los correctos y estaban alineados con el objetivo principal y la propuesta de valor de la empresa. Esto implicó que después o durante el desarrollo de cada estudio se debieron realizar adaptaciones de acuerdo con los nuevos cambios o desafíos que se fueron presentando en el camino.

Si bien, durante el proceso de creación de la empresa YAFUNCIONA! y en la medida de que ésta fue llegando a su etapa final con ideas más claras y definidas de lo que deseaba ofrecer como servicio, cómo serían sus procesos operacionales y cómo, en general, se quería interactuar con clientes, prestadores de servicios y proveedores; el tener que someter todo esto dentro de un marco administrativo, legal y financiero, permitió una vez más, replantearse las prioridades de lo que desde las etapas iniciales se venían definiendo y que, de alguna manera, se estaban dando por sentado pero que, al enfrentarlas a otros análisis con datos duros, se veía necesario hacer una reestructuración y evaluar qué era esencial y qué era importante pero que podía estar fuera de la empresa. Es así, como al llegar al estudio financiero, se tenían cargos que serían colaboradores directos de la empresa, mientras otros desde un inicio se plantearon que fueran por outsourcing o por prestaciones profesionales como en el caso de los servicios contables o los prestadores de servicios. Sin embargo, al realizar estos análisis financieros, se debió ajustar la estructura organizacional con la que YAFUNCIONA! debía arrancar, redefiniendo cuáles de las posiciones importantes se debían mantener dentro de la empresa y cuáles podían ser contratadas vía outsourcing con contratos que garanticen la calidad y seguridad del servicio, además de los otros servicios profesionales que ya se contaba que fueran externalizados.

Otros de los planes que debieron ajustarse o más bien postergarse para una siguiente etapa, fueron la implementación de la “tienda online” con inventario de materiales eléctricos y de construcción por el costo fijo que implica y porque es necesario tener, al menos, un año de funcionamiento para tener un histórico de ventas que permita minimizar el riesgo de comprar productos de baja rotación. Asimismo, se decidió lanzar con algunos

meses de desfase el “Crossfit de la Construcción” debido a que requiere una importante inversión en infraestructura, herramientas y materiales. Por lo que es necesario primero, alcanzar los niveles de ventas planificados y tener un mínimo de clientes con los cuales se pueda empezar a desarrollar esta iniciativa.

Al momento de confeccionar el presupuesto y la planeación financiera es que se pudo advertir que se debían realizar estos ajustes de organigrama, planes comerciales y de marketing, de lo contrario, la inversión inicial hubiese sido imprecisa, quizás insuficiente y a corto plazo un fracaso financiero porque la operación no habría sido sostenible. De ahí la relevancia de otorgarle el tiempo y dedicación para realizar adecuadamente el estudio financiero de cualquier proyecto porque lo que puede ser una gran idea, podría terminar en una gran frustración y pérdida. Así como en cada etapa desde el Design Thinking, el estudio de mercado, plan de marketing, etc., fue necesario hacer un trabajo concienzudo para obtener resultados que fueran útiles para el proyecto, de la misma manera, es necesario investigar para trabajar con datos que permitan proyectar resultados sobre los cuales se puedan tomar decisiones con riesgos conocidos.

Para que este proyecto resulte viable han sido particularmente importante dos aspectos, el factor de caja que permite disponer de efectivo y no tener la necesidad de apalancarse con proveedores o entidades financieras, salvo que se decida como estrategia o política de la empresa. La posibilidad de tener un factor de caja positivo otorga autonomía financiera suficiente para el desarrollo de la empresa y eventualmente, la posibilidad de negociar mejores condiciones comerciales con proveedores. El otro aspecto relevante en este estudio es el margen bruto ya que sumado al bajo costo operativo de la empresa, logra generar utilidades desde el primer año. Sin embargo, en el análisis de sensibilidad queda demostrado que los indicadores financieros se afectan bastante ante una reducción del margen por lo que es importante tener el control sobre este indicador. No así con la reducción de ingresos en donde habría mayor espacio en caso de que no se cumplieran los pronósticos de venta, por ejemplo.

Finalmente, una vez concluido este estudio, se puede destacar que siguiendo un proceso de elaboración en donde se apliquen correctamente los conceptos y se realicen las investigaciones que sean apropiadas para encontrar las verdaderas motivaciones de los clientes, recién ahí se podrá continuar con el diseño de un producto o servicio que logre cubrir esas expectativas, entendiendo primero al cliente. Es el paso inicial y necesario para construir una base sólida sobre la cual se podrán idear y diseñar varias opciones que se ajusten a los objetivos planteados y que tendrán su proceso natural de adaptación a medida que se vaya avanzando en la elaboración del proyecto. No exentos de cometer errores, el hecho de tener un método estructurado durante el proceso dará la oportunidad de ir corrigiendo y ajustando el proyecto hasta que se pueda demostrar su viabilidad. Es importante recorrer cada etapa y cuestionarse si es el camino correcto o se puede hacer de una mejor forma. Qué ofrece la competencia también es un parámetro a considerar aunque para buscar puntos diferenciadores y no para repetir lo que ya existe. También resulta importante considerar que las buenas ideas que por algún motivo no se puedan implementar en un inicio, no sean descartadas sino que se consideren en etapas siguientes como parte del crecimiento de la compañía. Por último, como lo señala Sean Covey en Las 4 Disciplinas de la Ejecución *“tener una muy buena planificación no tendrá los resultados esperados si no es ejecutada de forma disciplinada”* (Covey, McChesney, Huling, & Miralles, 2013).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, L. (15 de junio de 2023). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-electronico-ecuador-crecera-ecuador-negocios.html>
- BCE. (Marzo de 2023). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Obtenido de Resultados cuarto trimestre 2022: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM122.pdf>
- Covey, S., McChesney, C., Huling, J., & Miralles, J. G. (2013). *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. México DF: Random House Mondadori.
- El Comercio. (20 de Septiembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/guayaquil-crecimiento-urbanizaciones-ciudad-movilidad.html>
- Gitman, L. J. (2003). Principios de Administración Financiera. En L. J. Gitman, *Principios de Administración Financiera* (pág. 496). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Heinze, A., Cruz, A., Fletcher, G., & Rashid, T. (2020). *Digital and Social Media Marketing*. New York: Taylor & Francis.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). Análisis de Punto de Equilibrio. En J. Heizer, & B. Render, *Principios de Administración de Operaciones* (págs. 281-285). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- IFRS Foundation. (2019). *Presentación de Estados Financieros*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%201%20-%20Presentaci%C3%B3n%20de%20Estados%20Financieros.pdf>
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

- INEC. (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/INFOENIG2.jpg>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (24 de Noviembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/images/junta/Resolucion-305-2016-F.pdf?dl=0>
- Licari, S. (13 de Septiembre de 2022). *Qué es el outsourcing, para qué sirve y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-outsourcing>
- Naciones Unidas. (2012). *Guía de Implementación para la Facilitación del Comercio*. Obtenido de <https://tfig.unece.org/SP/contents/working-capital.htm>
- Nicolas, P. (2009). Costes para las decisiones económicas. En P. Nicolas, *Costes para la dirección de empresas* (págs. 37-39). Barcelona: Servei de Publicacions Universitat de Barcelona.
- Nicolas, P. (2009). La cuenta de resultados analítica: el Margen Bruto. En P. Nicolas, *Costes para la dirección de empresas* (págs. 35-37). Barcelona: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.
- OBS Business School. (25 de Abril de 2021). *¿Qué es un Diagrama Gantt y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Ortega de la Poza, R. (2017). *Fundamentos de Dirección Financiera*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, D. (2018). *Flujo de Caja y Proyecciones Financieras*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Redacción Bloomberg Línea. (24 de Mayo de 2023). *¿Qué es amortización?* Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2023/05/09/amortizacion-que-es-como-se-calcula-y-como-hacer-una-tabla-de-amortizacion-de-perdidas/>
- Redacción Bloomberg Línea. (09 de Mayo de 2023). *Activos: qué son y ejemplos de activos circulantes, fijo, diferidos y otros activos financieros*. Obtenido de

<https://www.bloomberglinea.com/2023/05/09/activos-que-son-y-ejemplos-de-activos-circulantes-fijo-diferidos-y-otros-activos-financieros/>

Rodrigues, N. (19 de Junio de 2023). *Guía básica de las proyecciones financieras*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/proyecciones-financieras>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El Plan de Marketing Digital en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Statista Research Department. (12 de Junio de 2023). *Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2028*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

Superintendencia de Bancos. (2023). *Consulta de Catastro Público*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/catastro-publico/>

Sy, H. (26 de Julio de 2023). *TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento)*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/tmar-tasa-minima-aceptable-rendimiento/>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de servicios y reparaciones del hogar.

Preguntas.

1. ¿Ha utilizado o utiliza actualmente alguna plataforma digital para contratar servicios de reparaciones y mantenimiento del hogar? Ej. Gasfiteros, albañiles, electricistas.
 - Si
 - No

2. ¿Qué tan probable es que usted contrate servicios de mantenimiento y reparaciones para su hogar por medio de una plataforma digital?
 - Muy probable
 - Probable
 - Indiferente
 - Poco probable
 - Nada probable

3. ¿Con qué frecuencia solicita usted los servicios de un tercero para realizar reparaciones en su hogar?
 - Cada mes
 - Cada 3 meses
 - Cada 6 meses
 - 1 vez al año
 - No solicitó servicios.

4. En promedio, ¿cuánto gasta en mantenimiento del hogar al mes?
 - Menos de 20 dólares
 - 21 a 30 dólares
 - 31 a 40 dólares
 - 41 a 50 dólares
 - 51 a 60 dólares

- 71 a 80 dólares
- Más de 81 dólares

5. ¿Cuáles son los canales digitales que utiliza con mayor frecuencia para encontrar un servicio?

- Instagram
- Facebook
- Influencer
- LinkedIn
- Aplicaciones para celulares (App)
- Páginas web
- WhatsApp
- No utiliza canales digitales

6. ¿Qué considera usted que es lo más importante al recibir un servicio contratado por medio de una plataforma digital? (Seleccione máx. 2 opciones)

- Profesionalismo.
- Garantía.
- Honestidad / Seguridad
- Rapidez.
- Precio.

7. ¿En qué tipo de vivienda vive usted en la actualidad?

- Departamento
- Casa
- Otra.

8. Género

- Masculino
- Femenino

9. Edad

- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- 50 - 54
- 55 - 59
- 60 - 64
- 65 o más

10. Estado civil

- Soltero/a
- Unido
- Casado/a
- Separado
- Viudo/a
- Divorciado/a

11. Sector donde vive

- Norte
- Centro
- Sur
- Vía a la Costa
- Samborondón
- Vía a Daule

12. Nivel de ingreso mensual

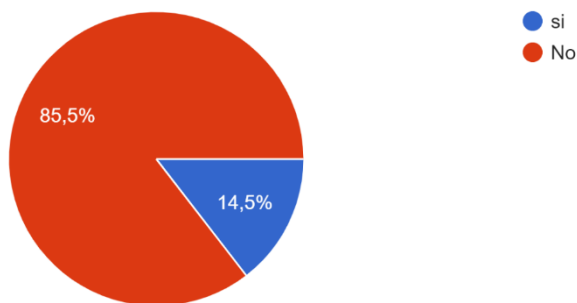
- Menos de \$ 500
- Entre \$500 y \$1,000

- Entre \$1,001 y \$1,500
- Entre \$1,501 y \$2,000
- Más de \$2,000

Resultados.

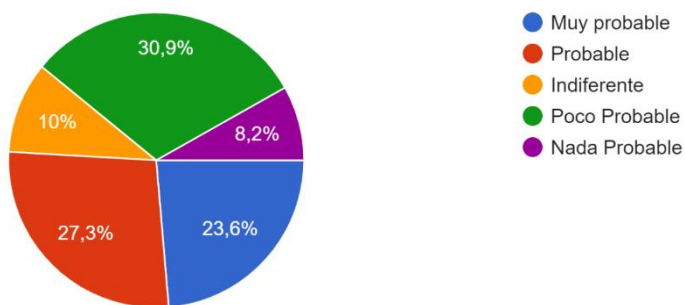
¿Ha utilizado o utiliza actualmente alguna plataforma digital para contratar servicios de reparaciones y mantenimiento del hogar? Ej. Gasfiteros, albañiles, electricistas.

110 respuestas



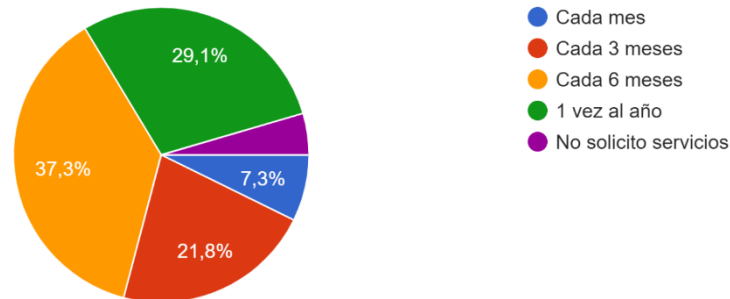
¿Qué tan probable es que usted contrate servicios de mantenimiento y reparaciones para su hogar por medio de una plataforma digital?

110 respuestas



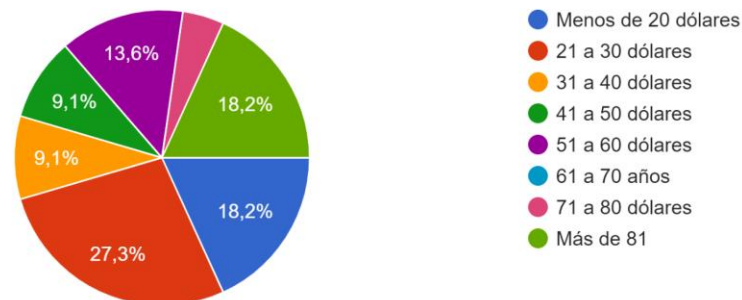
¿Con qué frecuencia solicita usted los servicios de un tercero para realizar reparaciones en su hogar?

110 respuestas



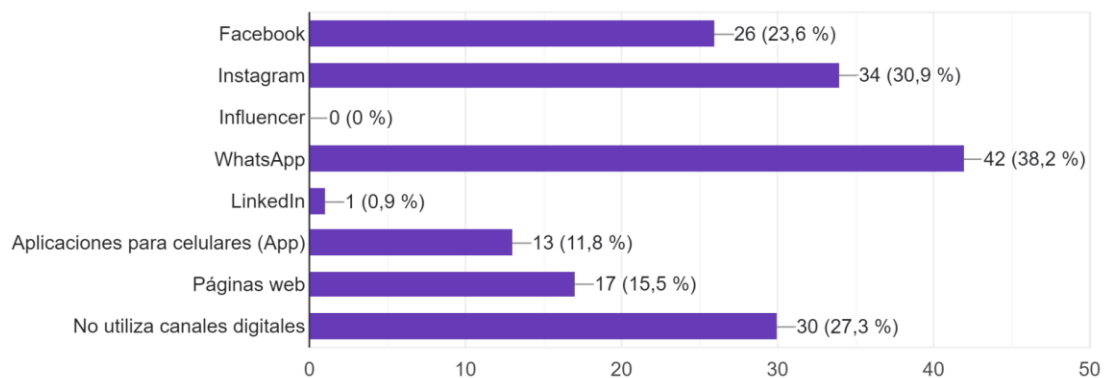
En promedio, ¿Cuánto gasta en mantenimiento del hogar al mes?

22 respuestas



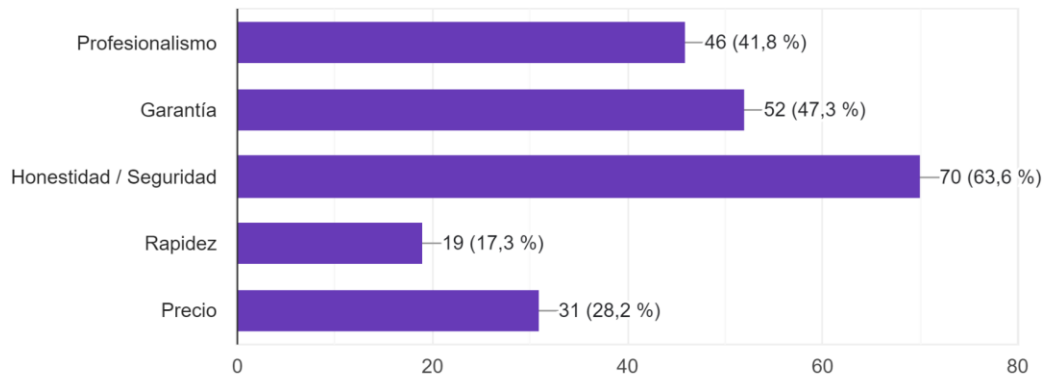
¿Cuáles son los canales digitales que utiliza con mayor frecuencia para encontrar un servicio?

110 respuestas



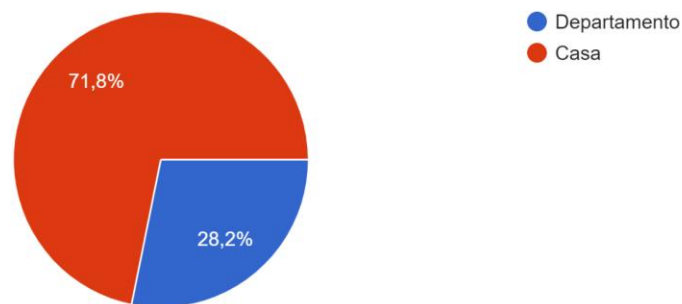
¿Qué considera usted que es lo más importante al recibir un servicio contratado por medio de una plataforma digital? Escoger máximo 2 opciones

110 respuestas



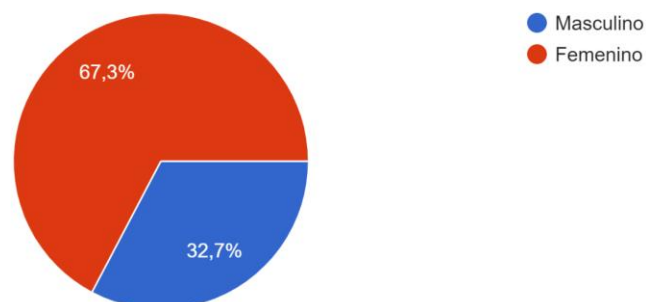
¿En que tipo de vivienda habita usted en la actualidad?

110 respuestas



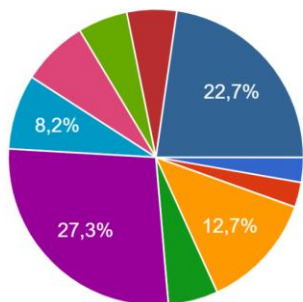
Género

110 respuestas



Edad

110 respuestas

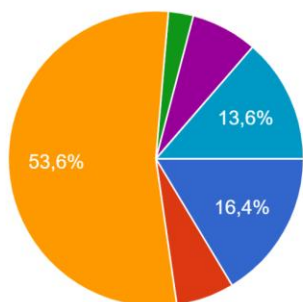


- 20 - 24 años
- 25 - 29 años
- 30 - 34 años
- 35 - 39 años
- 40 - 44 años
- 45 - 49 años
- 50 - 54 años
- 55 - 59 años

▲ 1/2 ▼

Estado civil

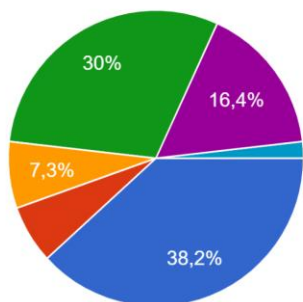
110 respuestas



- Soltero/a
- Unido
- Casado/a
- Separado
- Viudo/a
- Divorciado/a

Sector donde vive

110 respuestas



- Norte
- Centro
- Sur
- Vía a la Costa
- Samborondón
- Vía a Daule

Nivel de ingreso mensual

110 respuestas

